

”

#WEDERKERIGHEID #VERANDERMAGEMENT

07.12.2023 | blog van de organisatie BIO\_loog



## VIERSTEMMIG VERANDEREN zet de wederkerigheid in beweging

Herken je dit: dat je als leidinggevende snelheid wilt maken maar dat je traagheid ontmoet bij je teamleden? Of ben je een medewerker die vaak het gevoel heeft dat jouw dingen opgelegd worden? Misschien ben jij wel iemand die, vanuit een behoefte aan gezamenlijkheid, anderen op sleeptouw blijft nemen? Of ervaar je veranderen als chaotisch en verwarrend?



*Check: er is wel*

- een helder veranderdoel?
- een goed ontworpen veranderstrategie?
- support van leidinggevendenden?

en toch zorgen bovenstaande dynamieken ervoor dat **de Wet van Wederkerigheid** onder druk komt te staan.



**READ MORE**

OVER HOE JE WEDERKERIGHEID KUNT WEKKEN  
DOOR VIERSTEMMIG TE VERANDEREN

BETEKENISGEVING AAN ORGANISATIEPATRONEN

“

[www.marjoleinejansen.nl](http://www.marjoleinejansen.nl)



#WEDERKERIGHEID #VERANDERMAGEMENT

## "Iedereen is vierstemmig"

Er zijn vier stemmingen, waarin mensen denken, dingen doen en dus ook communiceren.

Als je de vier stemmingen herkent en weet in te zetten, betekent dit dat je op elk moment gebruik kunt maken van die manier die effectief zal zijn op dat moment: contextueel afhankelijk en situationeel bepaald.

Hoe beter je in staat bent om de vier stemmingen alle vier toe te passen, hoe meer mogelijkheden je tot je beschikking hebt om een veranderproces te begeleiden.

### Vierstemmingheid | Begripsacademie<sup>©</sup> Herken je deze stemmingen?

<p><b>BESLISSERSTEMMING</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• maakt resolute gebaren</li><li>• leidend, directief, koel</li><li>• gaat direct op doel af</li><li>• heeft indringende blik</li><li>• spreekt luid, kort, duidelijk</li></ul>	<p><b>BEDENKERSTEMMING</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• doet energiek, beweeglijk</li><li>• informeel, enthousiast</li><li>• zit vol ideeën, oplossingen</li><li>• ziet alles, wil oogcontact</li><li>• spreekt luid, hak op tak</li></ul>
<p><b>BEWAKERSTEMMING</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• maakt weinig gebaren</li><li>• beleefd, correct, formeel</li><li>• stelt veel (detail-)vragen</li><li>• niet aankijken = focus</li><li>• spreekt monotoon, feitelijk</li></ul>	<p><b>VERBINDERSTEMMING</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• gebaart soepel, subtiel</li><li>• persoonlijk, vriendelijk</li><li>• is diplomatiek, indirect</li><li>• zoekt oogcontact</li><li>• spreekt zacht, melodieus</li></ul>

De Beslissersstemming gaat voor **RENDEMENT**  
De Bedenkerstemming gaat voor **RUIMTE**  
De Verbinderstemming gaat voor **RELATIE**  
De Bewakerstemming gaat voor **REGELS**

BETEKENISGEVING AAN ORGANISATIEPATRONEN





#WEDERKERIGHEID #VERANDERMAGEMENT

## Hoe zit het dan met die Wet van Wederkerigheid?

Die werkt eigenlijk als een **boomerang**.  
Want als je de ander behandelt zoals de ander behandeld wil worden, dan ontvang je terug wat je geeft.



De wet komt erop neer dat wat jij aan anderen geeft of niet geeft, wat jij voor anderen doet of niet doet, in gelijke mate of op een vergelijkbare manier terugkomt.



We spiegelen namelijk gedrag dat we waarnemen.  
We denken daar niet bewust over na, maar handelen automatisch niet al te bewust: vanzelfzwijgend dus.



Om wederkerigheid te wekken doen leidinggevenden er goed aan om samen met hun medewerkers te onderzoeken welke betekenis ze geven aan wederkerigheid.



OVER HOE JE WEDERKERIGHEID  
BESPREEKBAAR MAAKT

BETEKENISGEVING AAN ORGANISATIEPATRONEN



[www.marjoleinejansen.nl](http://www.marjoleinejansen.nl)



”

#WEDERKERIGHEID #VERANDERMAGEMENT

## Vanzelfzwijgende betekenisgeving

Uit onderzoek is naar voren gekomen dat elk individu een eigen principe hanteert om betekenis te geven aan verschillende situaties op basis van de eigen wederkerige intenties. Per context wordt gewogen wat de balans is tussen geven en nemen, tussen de tijd en energie, hoeveel aandacht je aan besteedt en dat wat het je oplevert, dus wat je ervoor terugkrijgt.

Een dergelijke ruilrelatie is altijd al een belangrijke waarde geweest voor overleving binnen een groep.

Het draagt ook nu nog bij aan het niet buitengesloten worden.

*The need to belong*  
*Erbij horen*



We weten ook dat **wederkerigheid** niet een voortdurende calculatie is in het hoofd, het is veel meer dan een transactie. Het gaat om het ervaren evenwicht dat zorgt voor tevredenheid en motivatie, wat bijdraagt aan de productiviteit van een medewerker.

De manier waarop wederkerigheid wordt ingezet hangt samen met (1) de persoonlijke overtuigingen over wederkerigheid en (2) het individueel gemaakte onderscheid in dat wat als positief of negatief wordt ervaren.

Dit doen we op grond van: sensitiviteit, voorkeur voor samenwerken of juist vergeldingsdrang, en op grond van dat wat we als eerlijk of oneerlijk ervaren.

BETEKENISGEVING AAN ORGANISATIEPATRONEN

“

[www.marjoleinejansen.nl](http://www.marjoleinejansen.nl)



#WEDERKERIGHEID #VERANDERMAGEMENT

# Waar sta jij op de WIP<sup>©</sup>?

Uit recent onderzoek vijf wederkerige intentieprincipes naar voren. Door deze te visualiseren op een wip, wordt de Wet van de Wederkerigheid als een **dynamiserend** geheel gesymboliseerd. Want elke organisatie functioneert beter door een afwisseling van een harde en zachte systeembenadering.

**Wederkerige Intentie Principes**

© de WIP

<b>Wie goed doet, goed ontmoet</b>	Altruïstische wederkerigheid, Transformationeel gedrag, voorbeeldgedrag als preventie
<b>Voor wat, hoort wat</b>	<b>Positieve wederkerigheid, Transactioneel gedrag, balans in geven en nemen</b>
<b>Behandel de ander, zoals de ander behandeld wil worden</b>	Neutrale wederkerigheid, Spiegelend gedrag, in stand houden van Wet van Wederkerigheid
<b>Oog om oog, tand om tand</b>	<b>Negatieve wederkerigheid, Transactioneel gedrag, voortkomend uit ervaren disbalans in geven en nemen</b>
<b>Als iemand je raakt, keer dan ook de andere wang toe</b>	Altruïstische wederkerigheid, Provocatief, begrenzend gedrag, gericht op keren van negatieve wederkerigheid

(De WIP<sup>©</sup>; Jansen, 2022)

Een transactionele organisatievorm, met een nadrukkelijke sturing en sterk accent op control kan leiden tot het mentaal afhaken van medewerkers, wat negatief is voor het tonen van pro sociaal organisatiegedrag.

(Ten Have et al., 2009)

Hoe wek je wederkerigheid? Zie de 12 begripssleutels

BETEKENISGEVING AAN ORGANISATIEPATRONEN





#WEDERKERIGHEID #VERANDERMAGEMENT

## Vierstemmig Veranderen = Wederkerigheid Wekken

Vierstemmigheid als fenomeen begrijpen en inzetten maakt het als vanzelfsprekend dat verschillen dus juist de bedoeling zijn en dat we vierstemmigheid ten volle benutten.

### **Vierstemmigheid begrijpen:**

voorkomt crisis, verwaarlozing, negatieve wederkerigheid.

Bijbehorende begripssleutels:

1. Neem elkaar serieus
2. Includeer elkaar in plaats van elkaar afwijzen
3. Durf vrijmoedig te conflicteren
4. Buig chaos om naar kansen.

Dit houdt “oog om oog, tand om tand” buiten de deur

### **Vierstemmigheid voeden**

voeden van de positieve wederkerigheid door de ander te behandelen zoals de ander behandeld wil worden. Zet je zelf in als instrument want:

5. In je eigen cirkel van invloed is zoveel te doen
6. Je blikveld bepaalt de ruimte
7. Verbinding maakt alles lichter
8. Een traag ja is vaak een beter ja

### **Vierstemmigheid activeren**

Door de vanzelfzwijgende bekenisgeving bespreekbaar te maken, kun je elkaar activeren vanuit de groei-mindset:

9. Alles is altijd een kans
10. Laat je niet remmen door bekend
11. Samen reik je zoveel hoger
12. Stel de leiderschapsvraag: wat is je suggestie?

Vierstemmig veranderen is een 360 graden benadering: niet alleen maar de harde systeembenadering of de zachte systeembenadering, maar een vierstemmige benadering. De vier perspectieven voeden de Wet van Wederkerigheid: Rendement, Ruimte, Relaties en Regels. En wat blijkt?

De Wet van Wederkerigheid = De Wet van de Boomerang

wat je zaait, zal je oogsten.

BETEKENISGEVING AAN ORGANISATIEPATRONEN

