



Vierstemmig veranderen is wederkerigheid wekken

Auteurs: **Marjoleine Jansen & Ewald Theunisse**

Veranderprocessen: het lijkt wel of je het nooit iedereen naar de zin kunt maken. De een vindt het allemaal maar veel te langzaam gaan. Een volgende vreest chaos en een foutenfestival. Een derde heeft behoefte aan veel overleg en vooral consensus. En een vierde is beducht voor verlies van eigen speelruimte. Ook al zijn er een helder veranderdoel, een goed ontworpen veranderstrategie en is er alle ondersteuning van leidinggevend: bovenstaande dynamieken zorgen ervoor dat de Wet van wederkerigheid onder druk komt te staan.

Uit diverse onderzoeken blijkt dat welbevinden en motivatie sterker te beïnvloeden zijn dan door sommigen wordt aangenomen. Support van een leidinggevende of collega kan contraproductief werkgedrag voorkomen en juist engagement en eigenaarschap vergroten. De daartoe benodigde sensitieve responsiviteit is echter geen vanzelfsprekende competentie. Om beweging te creëren, doen leidinggevend en er goed aan om samen met hun medewerkers te onderzoeken welke betekenis zij geven aan wederkerigheid. In dit artikel geven we inzicht in een vierstemmige benadering die positieve wederkerigheid wekt en daarmee bijdraagt aan verandermotivatie: de startmotor voor veranderbeweging, organisatiegroei en ontwikkeling.

Begrijpen en begrepen worden

Het onbegrip in de huidige maatschappij groeit. Misstanden domineren steeds vaker het nieuws. In het maatschappelijke domein echoot de roep om 'de menselijke maat' tijdens felle debatten. In het dagelijks leven zijn de gevolgen van toenemende individualiteit enerzijds en afnemende solidariteit en compassie anderzijds steeds zichtbaarder. Overal waar strijd is heerst polarisatie, discriminatie en buitensluiting, en kijken mensen naar wat de verschillen zijn; naar wat hen over en weer anders maakt en zoeken daarin hun eigen 'gelijk'. Dit leidt tot wantrouwen en toenemende verwijdering.

De Wet van wederkerigheid zegt dat je terugkrijgt wat je geeft. Dat negativiteit negativiteit oproept, en toenadering juist toenadering. Zo is de Wet van de positieve Wederkerigheid een universeel sociaal

principe van medemenselijkheid, bedoeld als ruilmiddel om te verbinden en inclusie te bevorderen.

Het begrip 'wederkerigheid' is systemisch gezien te beschouwen als een circulaire beweging, waarbij de 'gevers' elkaar over en weer voeden: een op vertrouwen gebaseerde relatie waarin geven en ontvangen vanzelfsprekendheden zijn (Pessers, 1999).

Als de Wet van wederkerigheid kan bemoedigen elkaar te includeren in plaats van te excluderen, wat maakt dan dat we onbegrip 'vanzelfzwijgend' (Moeskops, 2014) laten en niet bespreekbaar maken?

Bovenstroom versus onderstroom

Bij een reorganisatie onder druk moest tempo gemaakt. Dit gaf zorgen bij de ondernemingsraad: te weinig aandacht voor het sociale plan en voor overleg. De al jaren betrokken loyale medewerkers voelden zich niet gezien. De reorganisatie werd als een militaire operatie over de organisatie uitgerold. Dit leidde tot verlies van sfeer en vertrouwen. De wederkerigheid sloeg om van positief naar negatief en uitte zich in ondergronds verzet. In de wandelgangen werd gesproken over 'onveiligheid' en 'wantrouwen naar het management'. Het werkplezier en onderling vertrouwen nam af, het ziekteverzuim steeg, en het aantal vertrekkende medewerkers groeide.

Veranderzorgen

Wanneer we ons als mensen onder druk gezet voelen groeit onze weerstand en komen we in verzet. We voelen angst of ervaren een allergie voor de situatie. Wie in de wandelgangen meeluistert kan vaak vier soorten veranderzorgen optekenen.

"We voelen ons niet serieus genomen"

Irritaties in het proces worden beschreven als 'traagheid, vaagheid en detailgeneuzel'. De reflex: escaleren en de strijd aangaan.

"De sfeer holt achteruit, er is te weinig overleg"

Irritaties betreffen hier verlies van teamgeest, onredelijkheid in besluitvorming en te hard willen gaan. De reflex: mokken onder elkaar en ondergronds verzet.

"Alles is al bedacht, waar blijf onze inbreng?"

Irritaties gaan hier over beknotting en verlies van eigen speelruimte. De reflex: creatief worden en de mazen opzoeken.

"Dit wordt een chaos, waar zijn de procedures?"

Irritaties gaan hier over onzorgvuldigheid en de angst voor fouten. De reflex: waslijsten aan gedetailleerde bezwaren.

Het is essentieel deze vier universele veranderzorgen te herkennen om te begrijpen waarom een gewenste organisatieontwikkeling of -beweging stagneert. Schuiling (2004) heeft aangetoond dat als leidinggevendensensitief responsief zijn, en dus tijd en aandacht geven aan de vier stemmingen, organisatieleden met elkaar in een gezonde ontwikkelbeweging blijven. Breng je zelf in als instrument. Voel door in en uit

te zoomen. Uitzoomen geeft zicht op de ambitie en veranderopgave in de context, en de complexiteit van een vraagstuk. Inzoomen gaat over de mensen: Wie zijn erbij betrokken? Wat zijn de onderlinge verhoudingen? Wat motiveert hen? (Vermaak, 2017).

Verschillen zijn de bedoeling

Als je uitzoomt en kijkt naar gedragspatronen van mensen, dan valt de verscheidenheid op. Wanneer mensen verschil ervaren en dit niet begrijpen, kan dit leiden tot een gevoel van er niet meer bij horen. Dat leidt tot onbegrip en vergroot de afstand tussen mensen. Terwijl verschillen juist de bedoeling zijn (De Hoog & Theunisse, 2022). De kunst is om in elkaars onbegrepen gedrag en ongewenste effect de intenties te kunnen zien. Spanjersberg en collega's (2010) bieden een helpende vraag die verzet, weerstand of weerbarstigheid in organisaties bespreekbaar maakt: kun je elkaars legitieme bedoelingen zien?

Emotie is bewegen

De Wet van wederkerigheid gaat over de emotionele bankrekening, het psychologische contract (Huiskamp et al., 2005). Elk individu start deze transactie vanuit een eigen referentiekader op het moment dat het zakelijke contract wordt getekend. De individuele betekenisgeving aan 'geven en ontvangen' is contextueel en situationeel afhankelijk, bevestigt ook Gouldner (1960). In de sociale uitwisseling van geven en ontvangen ervaren we wel een soort van verworven recht en plicht tegenover elkaar. Want op het moment dat we iemand iets 'vrijblijvend' geven, zetten we diegene eigenlijk in de 'schuld'.

Uit recent onderzoek blijkt dat er vijf 'Wederkerige Intentie Principes' zijn (Jansen, 2022). Hierbij zijn er twee transactionele principes te herkennen: 'voor wat, hoort wat' (positieve wederkerigheid) en 'oog om oog, tand om tand' (negatieve wederkerigheid). Vanuit het transformationele perspectief zijn er ook drie intenties te duiden. De positieve wederkerigheid gaat uit van: wie goed doet, goed ontmoet. Als de 'WIP' dreigt door te slaan naar de negatieve wederkerigheid, is de begripssleutel: behandel de ander zoals de ander behandeld wil worden – een preventieve transformationele vorm om gedrag te spiegelen. Stel dat de negatieve transactie zich doet gelden, dan is een laatste transformationele beweging nog in te zetten als vijfde

Responsiviteit is de respons van een deel van een systeem op wat andere delen nodig hebben en te bieden hebben (Schuiling, 2004).

wederkerigheidsprincipe: als iemand je raakt, keer dan ook de andere wang toe – en bekend gezegd dat staat voor een provocatieve hefboomwerking, bedoeld om ongewenst gedrag te keren.

Door de Wederkerige Intentie Principes te visualiseren op een WIP (Figuur 1) wordt de Wet van de wederkerigheid als een dynamiserend geheel gesymboliseerd. Want elke organisatie functioneert beter door een afwisseling van een harde en



Visual © www.marjoleinejansen.nl

Figuur 1. Wederkerige Intentie Principes

een zachte systeembenadering. De harde systeembenadering benadrukt strategie, structuur en systemen. Een kenmerk van 'hard' is dat leiderschap meer top-down is en beloning een voorwaarde is om in actie te komen. Veranderingen vanuit deze benadering voltrekken zich planmatig. De zachte systeembenadering legt meer nadruk op *purpose*, proces en mensen. Een kenmerk van 'zacht' is de organisatorische bekwaamheid, gericht op menselijke capaciteiten. Leiderschap wordt meer ervaren als participatief en beloning is het gevolg van de actie. Veranderingen vanuit deze benadering voltrekken zich vanuit eigen initiatieven.

Beer en Nohria (2000) – die de paradox van deze benaderingen beschreven hebben – leren ons dat het niet moet gaan om een 'of/of-en/en-beweging' maar juist om de 'door/door-dynamiek'. Door beide benaderingen afwisselend in te zetten, danst de organisatie haar eigen wederkerigheidsdans, vanuit de ritmiek van het veranderproces. En zo is het een dynamiserend geheel.

*Behandel de ander, zoals de ander behandeld wil worden.
Het zien en voeden van de verschillende behoeften zet mensen in beweging.*

Veranderbehoeften

Naast de vijf Wederkerige Intentie Principes zijn er dus ook vier stemmingen of gestemdheden waarin mensen denken, dingen doen en communiceren.

Als je de vier stemmingen herkent en je je communicatie daarop weet af te stemmen (sensitieve responsiviteit), dan ben je in staat om vanuit de onderliggende behoeften dingen aan te reiken die mensen motiveert om te gaan bewegen. Hoe beter je in staat bent om vierstemmig te communiceren en argumenteren, hoe meer mogelijkheden je tot je beschikking hebt om een veranderproces te begeleiden. Als je de stemmingen van anderen herkent en daarop aansluit, voelt men zich beter begrepen en gaat men als vanzelf ook meer inspanning leveren om jou te begrijpen. Vierstemmigheid maakt samenleven en samenwerken echt kleurrijker, terwijl het ergernissen doet afnemen.

Vierstemmigheid® is door de BegripsAcademie tot in het kleinste detail onderzocht en gedefinieerd. Belangrijke notie is dat vierstemmigheid fluïde is: we zijn allemaal vierstemmig en bewegen ons van stemming naar stemming, afhankelijk van context, doel en belangen. De BegripsAcademie onderscheidt Beslissers-, Bedenker-, Verbinder- en Bewakerstemming (Tabel 1).

Het is bekend dat weerstand gaat over zorgen die mensen zich maken. Zorg is een emotie, en die emotie geeft richting aan dat waar men eigenlijk behoefte aan heeft. Vierstemmigheid begrijpen en vierstemmig communiceren kan voorkomen dat de negatieve Wet van wederkerigheid ontstaat. Door aan te sluiten op wat er nodig is, kun je de verschillende behoeften voeden vanuit het wederkerigheidsprincipe 'behandel de ander zoals de ander behandeld wil worden'. Door te voelen in het hier-en-nu, ontdek je welke behoeften passen bij elk van de vier stemmingen (Tabel 1):

Tabel 1. Vierstemmigheid® samengevat

	Beslissersstemming	Bedenkersstemming	Verbinderstemming	Bewakersstemming
Omschrijving	Focus op snel, efficiënt en vooral met succes de taak volbrengen	Focus op creativiteit; veel energie, enthousiast om dingen te ontdekken; niks willen 'moeten'	Focus op het wij-gevoel, aandacht voor elkaar; oog voor anderen hebben, tijd nemen om met aandacht te luisteren; inlevingsvermogen	Focus op zorgvuldigheid; concentratie, voldoende tijd, volledige informatie; voorkomen van onverwachte, onaangekondigde verandering
Belangrijk	Resultaten Rendement Verbetering	Plezier Vernieuwing Speelruimte	Harmonie Gezamenlijkheid Aandacht	Zorgvuldigheid Juistheid Consequentheid
Communicatie	Direct Kort Doelgericht	Enthousiast Optimistisch Speels	Persoonlijk Warm Hartelijk	Beheerst Compleet Zorgvuldig
Motivatie	Competitie Promotie	Complimenten Plezier Uitdaging	Persoonlijke aandacht, waardering	Rust Structuur Overzicht
Storend	Traagheid Vaagheid Geneuzel	Afwijzing Inperking Sleur	Ruzie Onredelijkheid Hardheid	Fouten Onvolledigheid Onverwachte verandering
Inzetbaarheid van kwaliteiten	Daadkracht Besluitvaardigheid Zakelijkheid	Oplossingsgerichtheid Creativiteit Flexibiliteit	Attentheid Luistervaardigheid Compassie	Gestructureerdheid Precisie Consequentheid

- In Beslissersstemming: tempo, rendement en verbetering in het veranderproces toon daadkracht, besluitvaardigheid en zakelijkheid.
- In Bedenkersstemming: perspectief, inbreng en speelruimte, denk oplossingsgerichtheid, toon creativiteit en flexibiliteit.
- In Verbinderstemming: samenwerken op basis van harmonie en consensus, luister met aandacht en compassie
- In Bewakersstemming: zorgvuldigheid, juistheid en consequentheid zijn, maak dan heldere afspraken en bied een duidelijke fasering aan in het ontwikkelingsproces.

Kraak de code

Leer als leidinggevende de code van de harde en zachte systeembenadering te kraken. Dus begin niet met zenden nog voor je ontvangen hebt.

Stel dat er gepland staat om op maandagochtend de goed doordachte reorganisatie aan te kondigen. Direct nadat je de grote lijnen en het kader *on stage* schetst, ga je *off stage* de wandelgangen in. Onderzoek welke veranderzorgen er leven. Voel wat er leeft en wat de medewerkers nodig hebben. Waar maakt men zich druk over? Natuurlijk heerst er onzekerheid over het behouden van de baan, en mogelijk is

het organisatieklimaat niet zo dat men zich veilig genoeg voelt om zich uit te spreken. Door zelf met aandacht actief en authentiek op pad te gaan stimuleer je dialoog. Het zijn deze *triple A* kwaliteiten die aan het begin staan van psychologische veiligheid (Van der Loo & Beks, 2021). Pas als men zich begrepen en beluisterd voelt, ontstaat er bereidheid om een verandering te begrijpen. En daarvoor in beweging te komen.

Als tweede stap ga je informeren over de uitvoering van het plan. Je geeft uitleg door de opgehaalde wensen en behoeften vierstemmig te formuleren. De veranderzorgen adresseer je vanuit vierstemmigheid: je herkent welke stemming wat nodig heeft. Adresseren van zorgen stelt gerust:

- Bedenk dat mensen in Beslissersstemming weinig geduld hebben, dus die groep medewerkers wil als eerste horen wat de verandering moet doen: welk resultaat moet het leveren?
- Als dit helder is, adresseer je de mensen in Bedenkerstemming, en nodigt hen uit tot eigen inbreng en creativiteit.
- Heb hierna oog en oor voor de mensen in Verbinderstemming: wie moeten we allemaal betrekken, zien, horen om samen in beweging te komen? Wie kan welk stukje oppakken omdat daar iemands talent ligt?
- En als het resultaat helder is, er ruimte gegeven wordt voor eigen inbreng, en oog en oor is voor de relaties en betrokkenheid, dan kunnen de mensen in Bewakerstemming aan bod komen door in te gaan op kaders, speelveld en spelregels, met transparantie over het tijdspad en te maken afspraken.

Reorganisatie

De vierstemmige veranderboodschap die wederkerigheid wekt waardoor mensen wel in beweging gaan komen kan er als volgt uitzien: "We gaan onze veranderdoelen realiseren met aandacht voor het belang dat jullie hechten aan autonomie en eigen positie. We bieden in het verandertraject ruimte voor eigen inbreng. We benutten jullie meedenkkraft. We gaan in dialoog over hoe eenieder denkt tot recht te komen en welk perspectief er is op de nieuwe organisatiestructuur bij het vervullen van de nieuwe functies. We hebben aandacht voor jullie individuele gevoelens. We willen graag samen een nieuw collectief smeden, waarop eenieder zich weer kan verbinden. We doen dat door navraag te doen wat eenieder nodig heeft op basis van wederkerigheid: hoe kun je hercontracteren op het nieuwe zakelijke functiecontract, maar ook op het emotionele vlak? We communiceren transparant en informeren jullie over het tijdspad. We bieden met onze informatie richting en kaders, structuur en houvast. Laat het ons weten als er meer nodig is!"

Zet de boel niet op slot

Als je aan de voorkant van een veranderproces een te hoog tempo maakt zonder aandacht te hebben voor veranderzorgen en veranderbehoeften, dan zet je de boel op slot. Dan help je de ander om de hakken in het zand te zetten omdat onderhuidse vierstemmige zorgen en behoeften die vanzelfzwijgend worden

gelaten – omwille van het tempo – juist de tegenbeweging voeden. Vertragen om te versnellen is hier zeker van toepassing. En ook de tijd en ruimte maken voor de verlieskant van de verandering. Laat die er ook zijn.

Beweging oogsten

Vierstemmigheid begrijpen en adresseren maakt het vanzelfsprekend dat verschillen de bedoeling zijn en dat we vierstemmigheid ten volle hebben te benutten, want:

- Rendementsdenken wordt gevraagd in Beslissersstemming: snel efficiënt en vooral met succes de taak volbrengen.
- Ruimtedenken is de behoefte in Bedenkerstemming: creativiteit, energie en enthousiasme om nieuwe wegen te ontdekken.
- Relatiedenken is belangrijk in Verbinderstemming: het wij-gevoel, waarbij aandacht voor elkaar centraal staat.
- Regeldenken is nodig in Bewakerstemming: zorgvuldigheid, concentratie en op zoek gaan naar volledige informatie.

Vierstemmig veranderen is meer dan alleen maar de harde systeembenadering en/of de zachte systeembenadering. Vierstemmigheid is een 360 gradenbenadering: het zien en voeden van de verschillende behoeften zet mensen in beweging. De vier perspectieven voeden de wet van wederkerigheid: rendement, ruimte, relaties en regels. En wat blijkt? De Wet van wederkerigheid staat gelijk aan de Wet van de boemerang: wat je zaait, zal je oogsten. ♦

Referenties

- Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review*, 86-96.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American review*, 25(2), 161-178.
- Hoog, M. de, & Theunisse, E. (2022). *De Begripscode: 99 sleutels tot medemenselijkheid*.
- Huiskamp, R., Dalen, E. J. van, Gründemann, R., & Jongkind, R. (2005). Goed werkgeverschap en goed werknemerschap: Een bijzondere arbeidsrelatie. *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*, 21(3), 211-225.
- Jansen, M.J.C. (2022). *Over de bijdrage van wederkerigheid aan organisatieontwikkeling. Naar een interventie om vanzelfzwijgende wederkerigheid bespreekbaar te maken* (Afstudeerscriptie). Vrije Universiteit Amsterdam.
- Loo, H. van der, & Beks, J. (2021). *Veldgids psychologische veiligheid: Werkvormen, voorbeelden en tools om samen om zondevrees te presteren*. Amsterdam: Boom.
- Moeskops, O. (2014). *Doorbreken van organisatiepatronen*. Amsterdam: Roodpurper.
- Pessers, D. W. J. M. (1999). *Liefde, solidariteit en recht: Een interdisciplinair onderzoek naar het wederkerigheidsbeginsel*. Universiteit van Amsterdam, Faculteit der Rechtsgeleerdheid.
- Schuiling, G.J. (2004). *De chemie van organisatieverandering: Ervaringen met niet- hiërarchisch gedrag in hiërarchische organisaties* (heruitgave). Amstelveen:

>> INSPIRATIE

- Thierry & Schuiling.
 - Spanjersberg, M., Hoek, A. van den, Veldhuijzen van Zanten, E., & Wingerden, R. van (2010). *Systeemdenken in de praktijk: De kunst van het verbinden*. Utrecht: Stili Novi.
- Vermaak, H. (2017). *Iedereen verandert: Nu wij nog*. Amsterdam: Boom | Management Impact.



Marjoleine Jansen is Organisatie BIO_loog. Als veranderkundige benadert zij organisatievraagstukken met een systemische-psychodynamische blik. Zij begeleidt veranderingen op basis van leren en ontwikkelen vanuit de rollen Betekenisgever, Interventionist, Ontwikkelaar. Samen met betrokkenen onderzoeken wat er tussen de mensen 'heen en weer' gaat. Haar grondhouding van waardering en respect voor en nieuwsgierigheid naar is gebaseerd op haar onderzoek naar Wederkerigheid (in het kader van de Master Verandermanagement aan de VU, 2022). www.marjoleinejansen.nl



Ewald Theunisse is medeoprichter en aanvoerder van de BegripsAcademie, sinds 2009 actief voor overheidsorganisaties, in zorg, bedrijfsleven en onderwijs. Tijdens de reorganisatie van de nationale politie reikte ze betrokken medewerkers instrumenten aan om aansluiting bij elkaar en het veranderproces te laten behouden. Met het vergroten van mensenkennis en levenskunst als uitgangspunt, draagt de BegripsAcademie op tal van plaatsen bij aan verbetering van samenwerking, effectiviteit in communicatie en meer onderling begrip. www.begripsacademie.nl