


# De kracht van verandering door erkenning

Jeroen Nadorp





# Mentimeter

# Kernstelling

De kracht van verandering ontstaat door **erkenning**.

## (H)Erkenning van..

Wat doet de verandering met je gebruikers:

- Gedrag
- Emoties
- Leerstijlen

## Voorstellen: Jeroen Nadorp

Consultant / Trainer **VFB**<sup>®</sup>

- Implementatie SDB Planning
- Centralis: 4 => 1 LIS
- Uitfasering Philips Labosys
- Implementatie Teleform Scan Station
- Aanbesteding nieuw CMS



De kracht van verandering door erkenning.

Waarom?



## Theoretisch kader

1. Psychologische veiligheid
2. Autonomie en betrokkenheid
3. Betekenisgeving

# Psychologische veiligheid

## Psychologische veiligheid

**Amy Edmondson** (Harvard) beschrijft psychologische veiligheid als:

*"Een gedeeld gevoel dat het binnen het team veilig is om je uit te spreken, vragen te stellen en fouten toe te geven."*



## Wat erkenning hier doet

- Gezien worden in zorgen en twijfels
- Niet direct gecorrigeerd of weggezet worden
- Serieus genomen worden als mens, niet als "weerstand"



## Waarom?

- Dit maakt het veiliger je uit te spreken in een groep
- Mensen durven vragen te stellen, fouten te benoemen en mee te denken

# Relevantie voor verandering

## Zonder psychologische veiligheid

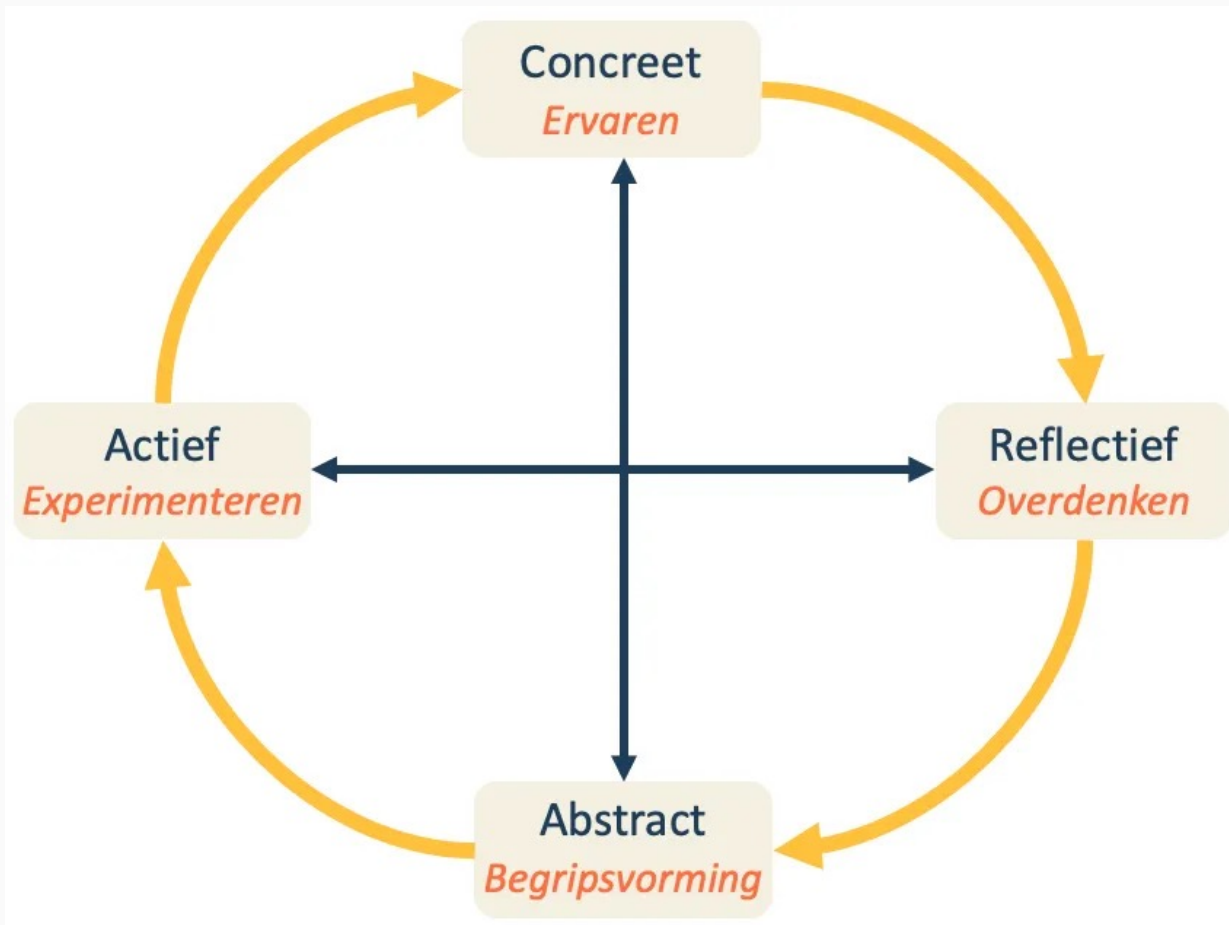
- Zeggen mensen "ja", maar doen "nee"
- Ontstaat mogelijk **(stille) weerstand**
- Lijkt verandering te werken, maar is **fragiel**

Erkenning is hier niet alleen een soft skill,  
maar een randvoorwaarde.



Bij psychologische veiligheid is er ruimte voor:

- Leren op je eigen tempo
- Veranderen in je eigen leerstijl



# Duurzame motivatie

# Autonomie

Ik heb **invloed** en **zelfregie**.



## Betrokkenheid / Verbondenheid

**Ik hoor erbij.**



# Competentie

Ik kan dit.



Wat erkenning hier doet

## Waarde aan ervaring

Geeft waarde aan de ervaring van de gebruiker(s):

***"Jij kent dit werk."***

## Ruimte aan perspectief

Geeft ruimte aan het perspectief van de gebruiker(s):

***"Wat vind jij van deze oplossing?"***

## Mede-eigenaarschap

Nodigt uit tot **mede-eigenaarschap**:

**"Denk mee, meld je ideeën!"**

Waarom werkt dit?

## Intrinsieke motivatie

- Het versterkt **intrinsieke motivatie**
- Intrinsieke motivatie is cruciaal voor gedragsverandering



## Belangrijk onderscheid

Verandering die alleen wordt uitgelegd: **extrinsiek** gemotiveerd

Verandering waarin mensen zich erkend voelen: **intrinsiek** gemotiveerd

Motivatie groeit als mensen autonomie,  
vertrouwen en verbinding ervaren.

# Betekenisgeving

## Betekenisgeving

Neem gebruikers mee in:

- Wat er gebeurt
- Waarom het gebeurt
- Wat het van hen vraagt.

Wat erkenning hier doet

## Ruimte voor begrip

Er ontstaat ruimte voor begrip.

Geef gebruiker wel de tijd om te wennen aan de verandering.

## Emoties bespreekbaar

Maakt emoties bespreekbaar.

Niet alleen het rationele verhaal telt, ook het gevoel.

## Verträgen om te begrijpen

Vertraag om te begrijpen, **niet om tegen te houden.**

Tijd nemen is geen vertraging, het is verdieping.

Waarom werkt dit?

## Loslaten en construeren

- Mensen kunnen hun **oude patronen (makkelijker) loslaten**
- En een **nieuw verhaal creëren** waarin ze zelf een rol hebben

## Zonder erkenning

- Blijft verandering iets wat “opgelegd” voelt
- Ontstaat (mogelijk) **verwarring** of **cynisme**

Weerstand is geen tegenwerking.



## Weerstand kun je zien als

- Signaal van **betrokkenheid**
- Bescherming van **vakmanschap**
- Angst voor verlies (status, zekerheid, betekenis)



## Van weerstand naar dialoog

Erkenning transformeert weerstand naar dialoog.

Niet door te overtuigen, maar door **eerst te begrijpen**.

Ga op pad. Blijf in nauw contact met je gebruikers en belanghebbenden.

## Toepassing voor functioneel beheer

- Functioneel beheer zit het dichtst bij het dagelijkse gedrag
- Ziet waar verandering wringt
- Heeft **informele invloed**, juist door erkenning te geven

## De rol van functioneel beheer

Niet door beslissingen te nemen.

Maar door ruimte te maken voor het verhaal van de gebruiker.



## Functioneel beheer als actor

Dat maakt functioneel beheer een **cruciale speler** in gedragsverandering.

Ook al staat dat zelden zo in het functieprofiel.



## Samenvattend

**Erkenning → veiligheid → betekenis → betrokken gedrag**

## Het verschil

**Zonder** erkenning:

Werken volgens de regels (gedrag **zonder betrokkenheid**)

**Met** erkenning:

Toewijding (gedrag **met betrokkenheid**)

Dat is de kracht van  
verandering door erkenning.



## Genoemde psychologische theorieën

1. Psychologische veiligheid (Edmondson)
2. Zelfdeterminatietheorie (Deci & Ryan)
3. Betekenis geven aan verandering (Sensemaking – Weick)

Leercyclus van Kolb

Vragen?



Veel plezier op FBK!

