

HET  
**ABC**  
VAN HET  
NIEUWE  
WERKEN

LUC ARDIES

# WAAROM DE ENE



# ORGANISATIE SWINGT

EN DE ANDERE SLOWT  
IN TIJDEN VAN VERANDERING



LANNOO  
CAMPUS

**D/2019/45/284 – ISBN 978 94 014 6179 5 – NUR 800**

Vormgeving omslag en binnenwerk: Gert Degrande | De Witlofcompagnie

© Luc Ardies & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2019.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,  
de boeken- en multimediodivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of openbaar gemaakt,  
door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook,  
zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus

Vaartkom 41 bus 01.02

3000 Leuven

België

[www.lannoocampus.be](http://www.lannoocampus.be)

Postbus 23202

1100 DS Amsterdam

Nederland

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



# Inhoud

---

- 8 Veranderen wordt de kunst van de 21ste eeuw
- 12 In vijf stappen naar verandering
- 14 De vijf fasen naar verandering volgens Prochaska en DiClemente
- 17 **1** Probleemontkenning
- 23 **PRAKTIJKCASE 1** FAMILIEBEDRIJF RODENBURGH REGELT OPVOLGING
- 26 **2** Bewustwording of erkenning
- 32 **PRAKTIJKCASE 2** E-COMMERCE NOODZAAKT OMSCHOLING WINKELPERSONEEL
- 35 **3** Beslissingsfase
- 38 **PRAKTIJKCASE 3** EEN FEEDBACKGESPREK OM DE LAATSTE TWIJFELS WEG TE NEMEN
- 41 **4** Actiefase
- 44 **PRAKTIJKCASE 4** NIEUWE EUROPESE HYGIËNEREGELS WORDEN STAP VOOR STAP TOEGEPAST
- 47 **5** Behoudsfase
- 51 **PRAKTIJKCASE 5** VERHUIS NAAR EEN 'LANDSCAPE' OF OPEN KANTOOR
- 55 **KORT SAMENGEVAT**
- 59 Over de auteur
- 60 Eindnoten





## VERANDEREN WORDT DE KUNST VAN DE 21STE EEUW

Wie kon twintig jaar geleden voorspellen dat het internet zo'n impact zou hebben op onze samenleving? **Bedrijven en sectoren die zich niet aan deze realiteit aanpassen, zijn vandaag een vogel voor de kat.** Maar dit is nog maar 'klein bier' in vergelijking met de verdere ontwikkelingen rond digitalisering en artificiële intelligentie. Vormen deze evoluties een ramp? Neen, voor zover mensen en organisaties zich flexibel opstellen.

Daarom moeten opleidingen en het onderwijs meer in het algemeen focussen op aanpassingsvermogen, eerder dan het louter verwerven van kennis. Want de technische vaardigheden en kennis die we onze jongeren vandaag aanleren, zijn morgen alweer voorbijgestreefd. **Veranderen wordt de kunst van de 21ste eeuw.**

Stel dat je als manager een nieuwe missie, visie en strategie hebt ontwikkeld, maar dat de medewerkers niet volgen? Dit is de belangrijkste valkuil voor organisaties. **Om te veranderen, moet je dus eerst en vooral de mensen meekrijgen.** Vandaar dat we in dit zakboekje focussen op het menselijke aspect en niet zozeer op de structuren en processen van een transitietraject.

Deze handige pocket biedt je een beproefde vijftrappenmethode en evenveel praktijkvoorbeelden om mensen individueel en collectief al dansend door kleine en grotere veranderingen te loodsen. De namen van bedrijven en personen zijn fictief. De situaties die bij de praktijkvoorbeelden worden beschreven hebben zich effectief voorgedaan.

**'IT IS NOT THE STRONGEST  
OF THE SPECIES THAT SURVIVES,  
NOR THE MOST INTELLIGENT.  
IT IS THE ONE THAT IS THE MOST  
ADAPTABLE TO CHANGE.'**

**CHARLES DARWIN, BRITSE NATUURWETENSCHAPPER**



Wat houdt  
mensen tegen  
om hun gedrag  
te veranderen  
en hoe kun je  
die weerstand  
overwinnen?

# In vijf stappen naar verandering

Voor ons tweede zakboekje in deze LannooCampus & PMO-reeks *Het abc van het nieuwe werken* vertrekken we opnieuw van een **wetenschappelijk bewezen model**, om het vervolgens op een beknopte manier uit te leggen en te **voorzien van de nodige praktijkvoorbeelden**.

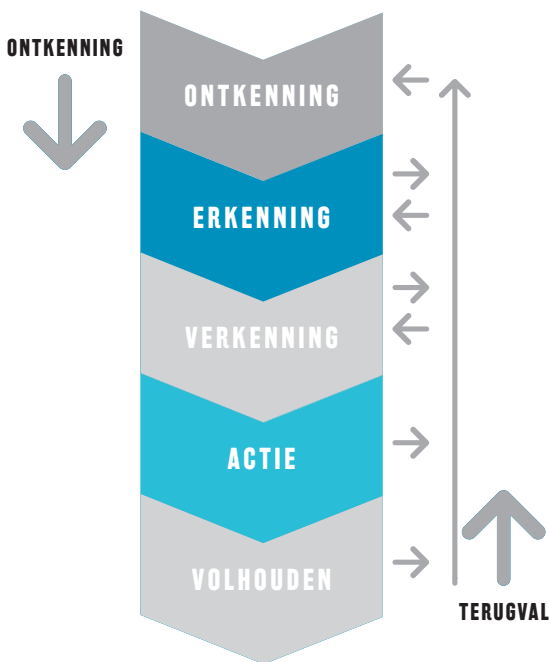
**Psychologen Prochaska en DiClemente beschreven in hun Transtheoretical Model of Behavior Change, de vijf fasen en stappen die nodig zijn om mensen mee te krijgen in een veranderingsproces.** Dit stappenplan wordt vandaag nog steeds door hulpverleners gebruikt om roken of overmatig alcoholgebruik af te leren, overgewicht tegen te gaan ... Andere onderzoekers betwijfelen of elke fase stap voor stap moet worden


doorlopen, maar voor ons is het belangrijkste dat je in dit zakboekje kennismaakt met een beproefde methode, die mensen tot verandering kan verleiden. Dit model vormt hiertoe dé geknipte wetenschappelijke basis.

Zelfs bij dagelijks gedrag hebben mensen moeite om oude gewoontes overboord te gooien. Ze erkennen mogelijk wel de noodzaak, maar twijfelen desalniettemin over een andere aanpak, of ze vinden moeilijk alternatieven. Als ze dan toch tot de actie overgaan, slagen weinigen erin om het nieuwe gedrag vol te houden. **Wat houdt mensen tegen om hun gedrag te veranderen en hoe kun je die remmingen overwinnen?**



## De vijf fasen naar verandering volgens Prochaska en DiClemente



- 
- 1 Probleemontkenning:** de betrokkene ontkent dat er een probleem is en heeft geen intentie om te veranderen.
  - 2 Bewustwording of erkenning:** de betrokkene durft nu de realiteit onder ogen te zien en erkent dat verandering nodig is.
  - 3 Verkennen en beslissen:** de betrokkene heeft besloten om te veranderen en gelooft in de slaagkansen van ander gedrag.
  - 4 Actie ondernemen:** een actieplan wordt uitgerold en het veranderingsproces wordt stapje voor stapje geïmplementeerd.
  - 5 Behoudsfase:** het nieuwe gedrag wordt volgehouden en het oude gedrag verdwijnt.