EUROPA
WERK &
SOCIALE
ECONOMIE

Leidraad digitalisering

De 6 sleutels voor digitalisering met oog voor menselijk kapitaal

Medegefinancierd door de Europese Unie

Trüvius
People matter

möbius

Inleiding

Deze leidraad is een inspiratiebundel voor bedrijfsadviseurs, sectorconsulenten en bedrijfsleiders om met digitalisering, in de brede zin van het woord, aan de slag te gaan. Het verleden heeft uitgewezen dat het een valkuil is om het menselijk kapitaal over het hoofd te zien. Hierdoor vielen medewerkers uit de boot en slaagde de digitalisering niet of slechts gedeeltelijk. De zes sleutels die hier gepresenteerd worden helpen om je menselijk kapitaal te behouden en te versterken, en om het volle potentieel van medewerkers aan te boren voor een succesvolle transformatie. Het menselijk kapitaal is een krachtige hulpbron om het digitaliseringsproces te doen slagen.

De leidraad bundelt de inzichten uit de gesprekken met projecten die deelnamen aan een ESF-oproep, aangevuld met enkele andere inspiratiebronnen die zij aanreikten. Concreet gaat het over volgende oproepen:

- **Oproep 485:** Begeleidingstrajecten menselijk kapitaal voor KMO's in digitale transformatie door implementatie van datagedreven digitale technologieën
- **Oproep 540**: Ondersteuning menselijk kapitaal voor ondernemingen in digitale transformatie door implementatie van datagedreven digitale technologieën gevat in de industrie 4.0 proeftuinen

De 6 sleutels

VERTREK VANUIT EEN VISIE EN STRATEGIE GERICHT OP EEN DIGITALISERINGSPROCES MET AANDACHT VOOR DE MENS

ZET IN OP COACHEND LEIDERSCHAP EN LEERCULTUUR

DIGITALISERING VRAAGT OM GEDRAGS- EN CULTUURVERANDERING

DIGITALISERING IS EEN ITERATIEF PROCES

BETREK DE HELE ORGANISATIE BIJ DIGITALE TRANSFORMATIE

VIER KLEINE (EN GROTE) SUCCESSEN EN OMARM DE WEERSTAND

Terug

SLEUTEL 1

VERTREK VANUIT EEN VISIE EN STRATEGIE GERICHT OP EEN DIGITALISERINGSPROCES MET AANDACHT VOOR DE MENS

1.1 Kernboodschap

- **Strategische keuzes** zijn één van de grootste drijfkrachten achter het transformatieproces. Het management moet doordrongen zijn van de noodzaak en de voordelen van de digitalisering, en ook het **belang van het menselijk kapitaal** hierin zien!
  - Bespreek met het management wat de beoogde doelen zijn van digitalisering en ga voor elke doel op zoek naar de mogelijke synergiën die het menselijk kapitaal versterken.
  - Zorg dat de missie, visie en waarden van de organisatie meegenomen worden in de implementatie van digitalisering.
  - Door oog te hebben voor de mens tijdens deze transformatie kan je digistress en burn-out voorkomen en houd je je medewerkers aan boord.
  - Door medewerkers via omscholing te betrekken in het transformatieproces kan je opbouwde kennis en expertise in de onderneming houden.

- **Technologie** staat **ten dienste van het verbeteren van de dienstverlening** voor de klanten.
  - Digitalisering kan een antwoord bieden op de nood aan innovatie, kwaliteitsverbetering en productiviteitsverhoging.
  - Sta stil bij welke behoefte de digitalisering moet invullen, en vertrek daarbij vanuit de noden van klanten en medewerkers. Vertrek bijvoorbeeld niet vanuit kostenbesparing of tracht niet om niet-digitale systemen en processen letterlijk om te zetten naar digitale systemen.

- **Technologie** heeft **impact op het welzijn van de werknemers**. Heb hier ook aandacht voor. Gelukkige medewerkers zorgen immers ook voor gelukkige klanten.
  - Denk hierbij zowel aan de impact op de functie (taken die veranderen, rollen die veranderen ...) als de emotionele impact (angst voor het onbekende, bijvoorbeeld gedachten als "Ben ik vervangbaar?", onzekerheid over nieuwe vaardigheden die aangeleerd moeten worden, bijvoorbeeld "Ga ik dit kunnen?" ...). Dit kan van werknemer tot werknemer verschillen.
  - Digitalisering zorgt voor een verandering van taken. Zorg dat deze taken niet uitgehold worden. Meestal is er juist een verrijking mogelijk!
  - Ontwikkel eenvoudige en gebruiksvriendelijke toepassingen op maat van de medewerkers. Kijk bijvoorbeeld niet enkel naar de prijs van nieuwe softwarepakketten, maar bevraag ook de medewerkers wat voor hen belangrijk is in het gebruik van de nieuwe tools.

1.2 Voorbeelden

- **Callens,** een familiebedrijf in thermische totaaloplossingen voor industriële klanten in diverse sectoren, kiest bewust voor een mensgerichte aanpak, met aandacht voor klant én medewerker. Vanuit een drive naar efficiëntie en betere dienstverlening zet Callens in op digitalisering. Hierbij werkt hun vlakke structuur en cultuur van openheid en inspraak als een hefboom voor mensgerichte digitale transformatie.

  Meer info

- **Niko**, het lichtschakelaarbedrijf uit Sint-Niklaas, werd in 2020 uitgeroepen tot één van de "factories of the future". Voordien kregen werknemers van de leidinggevende te horen wat ze moesten doen. Door het automatiseringsproces moesten taken op een andere manier toebedeeld worden. Bij Niko werd ervoor gekozen om werknemers meer autonomie te geven. Medewerkers kiezen zelf hoe ze hun job invullen, hoe ze hun targets behalen en wanneer ze verlof nemen. Dit was niet alleen voor de medewerkers, maar ook voor de leidinggevenden een aanpassing. Zij moesten meer inspelen op de motivatie en werken vanuit vertrouwen. Duidelijke KPI's (*key performance indicators*) vanuit het management hielpen om een kader te scheppen waarbinnen zelfsturing mogelijk is.

  Meer info

- Een mooi voorbeeld van hoe technologie de functie van de medewerker verrijkt, is hoe het maatwerkbedrijf **Mariasteen** gebruik maakt van Light-Guide-Systems®. Dankzij de ondersteuning van deze technologie kan het maatwerkbedrijf steeds complexere taken foutloos uitvoeren. Hun visie, waarden en principes verwoord in hun duurzaamheidsverslag zijn ook doorvertaald in de manier waarop ze hun digitalisering hebben vormgeven.

  Meer info

Een Factory of the future is een productiegeoriënteerd bedrijf dat gebruik maakt van de meest geavanceerde digitale technologie om intelligente en duurzame processen vorm te geven. Ze maakt geoptimaliseerd en creatief gebruik van energie en materialen en past innovatieve businessmodellen toe die medewerkers bekrachtigen. De producten hebben een grote toegevoegde waarde en kunnen flexibel inspelen op de steeds groter wordende specifieke noden van de klanten.

1.3 Quotes

“

Als je blind bent aan het automatiseren bent, weet men niet waar het bedrijf naartoe gaat en dan creëer je onzekerheid.

Jan Van Steen,
CEO Omnia Travel

“

Machines zijn er voor mensen en niet omgekeerd. Nieuwe technologie zal dus pas echt goed werken als de voordelen van die technologie succesvol worden gecombineerd met de sterktes van de mensen en teams. Dit vereist weloverwogen keuzes over investeringen op het vlak van automatisering en digitalisering.

Workitects

“

Dynamische beeldprojectie biedt voordelen voor onze werknemers én voor onze klanten. Er is geen stijging van de werkbelasting bij het uitvoeren van meer complex werk. Werknemers leren sneller nieuwe taken aan. Door een vergrote aandacht van de werknemer en een geïntegreerde controle van het werkproces garanderen we kwaliteit.

Bart Decloedt, eindverantwoordelijke R&D,
Mariasteen

“

Het belangrijkste bij een digitale transformatie is ervoor zorgen dat je medewerkers mee zijn.

Pieter-Jan De Man, director
van Stas
Lees meer

1.4 Bijkomende inspiratie

- Wil je zelf aan de slag om een visie te ontwikkelen op jouw digitalisering? Op deze website vind je heel wat tips.
- In de proeftuinen Technologie voor werkbaar werk en BOOT-begeleiding bij operator-ondersteunende technologieën wordt er geëxperimenteerd met technologieën zoals cobots, digitale werkinstructies en exo-skeletten om medewerkers ondersteunen bij het uitvoeren van hun taken.

  Meer info over de proeftuin Technologie en werkbaar werk
  Meer info over de proeftuin BOOT_begeleiding
  bij operatorondersteunende technologieën

- Wil je de digitale strategie voor je onderneming verder vormgeven en achterhalen hoe je de digitale transformatie in jouw bedrijf kan versnellen? Bekijk zeker ook de opleiding Digital Transformation management van het postuniversitair centrum KU Leuven.

  Meer info

Terug

SLEUTEL 2

BETREK DE HELE ORGANISATIE BIJ DIGITALE TRANSFORMATIE

2.1 Kernboodschap

- Digitalisering gaat de **hele organisatie** aan: van werkvloer (arbeiders en bedienden) tot middle en topmanagement. Breng je (interne) **stakeholders in kaart**, samen met de sleutelspelers in het veranderproces.

- Het is aan het management om strategische beslissingen te maken. Hoe deze strategie **geïmplementeerd** moet worden, is een vraagstuk dat de hele organisatie aangaat. Leidinggevenden spelen een belangrijke rol in het vertalen van de strategie naar de medewerkers en hen te begeleiden in de veranderingen die hiermee gepaard gaan.

- Ga als management in dialoog met de medewerkers. Laat hen mee nadenken over hoe de digitalisering concreet vorm kan krijgen zodat ook zij de meerwaarde ervaren. Zo voorkom je een top down strategie die niet is afgestemd op de realiteit van de werkvloer. Het Prosci ADKAR®-model is één van de vele verandermodellen die concrete handvaten kan geven om samen met de medewerkers het verandertraject vorm te geven.

- Zorg voor **duidelijke communicatie**.
  - Laat de hele organisatie weten waarom je de digitalisering doorvoert.
  - Maak duidelijk wat de impact daarvan gaat zijn en wat de meerwaarde is voor hen ("What's in it for me?").
  - Geef aan hoe mensen ondersteund zullen worden in de overgang: bijvoorbeeld met opleidingsmomenten, handleidingen, instructiefilmpjes, startmomenten, vragenuurtjes, helpdesk-hulp …
  - Communiceer ook over de rol die elke medewerker hierin kan spelen en hoe ze hieraan kunnen bijdragen.
  - Geef een duidelijk tijdspad mee en wat tegen wanneer (en van wie) verwacht wordt.
  - Durf ook eerlijke en open communicatie te voeren over wat je nog niet weet en wanneer het project minder goed gaat of vertraging oploopt.

- Werk **over de silo's/departementen van de organisatie heen**. Digitalisering is niet iets wat vanuit één hoek gerealiseerd kan worden. Werk met een digitaliseringsteam dat het mandaat heeft om over de verschillende teams heen te werken en de digitalisering op te volgen en te sturen.

- Werk met **ambassadeurs**. Betrek enthousiaste medewerkers en geef hen een actieve rol in de implementatie van de digitalisering.

2.2 Voorbeelden

- Bij een bedrijf in Harelbeke heeft het management een **vergadertafel op de productievloer**. Zo kan iedereen op de werkvoer zien waar het in de vergadering over gaat. Deze manier van vergaderen bevordert openheid en transparantie.

- Een ander bedrijf werkt met ***digital ambassadors***. Deze ambassadeursgroep van werknemers mag als eerste de nieuwe technologie testen en feedback geven en vormen zo de link tussen IT en werkvloer. Via deze participatieve aanpak bouwen de

ambassadeurs mee aan draagvlak binnen de organisatie. Daarnaast werkt het bedrijf ook met ***digital coaches***. Dit zijn medewerkers die andere medewerkers digitaal ondersteunen. Er kan bij hen een tijdslot ingeboekt worden voor individuele digitale ondersteuning bij het implementeren en gebruiken van nieuwe tools.

- Een kmo voedingsbedrijf wou tijdens haar digitaliseringsproces van ERP-pakket (*enterprise resource planning*) veranderen. Hiervoor bracht ze eerst alle processen en stakeholders uitvoerig in kaart om nadien een betere beslissing te kunnen nemen.

- Onder andere door de coronapandemie zag Reisbureau **Omnia Travel** zich genoodzaakt haar rol als reisbureau te herevalueren. Na een digitaliseringstransformatie zit de meerwaarde voor de klant nu eerder in de rol van het reisbureau als een adviseur in plaats van als een tussenpersoon die de administratieve handelingen verricht. Voor een dergelijke cultuurverandering is het zeer belangrijk dat de hele organisatie mee is!

  Meer info

- Het rapport van **ETION**, het forum voor geëngageerd ondernemen, geeft een overzicht van de 10 meest voorkomende praktijken van mensgericht digitaliseren. Uit het onderzoek blijkt dat deze praktijken sterk bijdragen aan de tevredenheid over het transformatieproces.

  Meer info

2.3 Quotes

“

Eerst organiseren, dan digitaliseren.

Workitects

“

Hoe je die digitalisatie aanpakt, maakt het verschil. Leg bijvoorbeeld goed uit waarom je digitaliseert.

Eynikel, Etion

“

Technologische innovaties en digitalisering gaan hand in hand met de mens. Wil je slagen in je veranderingsproces, dan betrek je teams best zo vroeg mogelijk en zoek je samen met hen naar het gepaste samenspel om de technologie te laten renderen.

Lieven Eeckelaert, Workitects

“

Je moet helder krijgen op welke manier de digitale manier van werken een meerwaarde biedt voor medewerkers en de organisatie. Dat is nodig om draagvlak te krijgen.

uit Interview rapport digitale transformatie op bedrijfsniveau van Idea Consult

Lees meer

Terug

SLEUTEL 3

DIGITALISERING VRAAGT OM EEN GEDRAGS- EN CULTUURVERANDERING

3.1 Kernboodschap

- **Gedragsverandering** is de kern van transformatie. Het letterlijk omzetten van niet-digitale toepassingen naar digitale toepassingen werkt niet. Mensen gaan zich anders moeten gedragen, en dit is een relationeel aspect. Dit relationeel aspect wordt snel over het hoofd gezien bij digitalisering.

- Denk als bedrijf na hoe je op een positieve manier gedragsverandering kan stimuleren door je bedrijfscultuur bij te sturen. Als je niet bereid bent om de **bedrijfscultuur in vraag te stellen**, heeft de digitaliseringsinspanning weinig kans op slagen. Digitalisering is een veranderproces.

- Digitalisering biedt heel wat opportuniteiten om klantgerichter te werken door communicatieketens te verkorten en meer autonomie aan de werknemers te geven. Het grijpen van deze opportuniteiten heeft een impact op de manier van organiseren. Wanneer de organisatie er klaar voor is, kan dit een beweging opstarten naar **vlakkere organisatiestructuren en een meer proactieve cultuur**.

- Er bestaan verschillende modellen rond verandermanagement om deze cultuur en gedagsverandering te faciliteren (ADKAR, Kotter's 8-Step Process, Plan-Do-Check-Act Cycle ...).

- Cultuurverandering vraagt om goed **coachend leiderschap**.

3.2 Voorbeelden

- **Duracell** koos ervoor om de waardevolle ervaring van zijn medewerkers te valoriseren door hen meer verantwoordelijkheid te geven. Met de invoering van concepten zoals start-*up teams* en *equipment ownership* slaagde Duracell erin om succesvol te digitaliseren en een Factory of the future award te verkrijgen. Zo kunnen de operatoren en teams bijvoorbeeld zelf beslissen over de nodige tijd en middelen en eventuele benodigde support, de controle- en geplande stops.

  Meer info

- **PROVAN** digitaliseerde door gebruik te maken van quick manufacturing response (QMR), een productiewijze die erin slaagt de interne en externe doorlooptijden sterk te reduceren.. Hiervoor moest ook een cultuurverandering plaatsvinden. Dankzij de digitalisering hebben de teams ook meer autonomie en kunnen ze zelf flexibel inspelen op de noden van de klant en de volgorde van taken zelf bepalen.

  Meer info

- Ook kmo's gaan aan de slag met verandering. Artevelde hogeschool begeleide kmo's in de cultuurverandering die nodig is om de digitalisering te realiseren. Met ploegbazen gingen ze aan de slag rond coachend leiderschap.

3.3 Quote

“

In de eerste plaats is er een verandering van attitude nodig. In vorige innovaties focusten we op verandermanagement, om alle medewerkers mee aan boord te krijgen en maakten we gebruik van innovatie teams [...] Deze attitudeverschuiving moet nu ook gebeuren met onze leveranciers. Het begint allemaal met een vertrouwensrelatie.

Jan Casteels Plantmanager bij Duracell
Lees meer

3.4 Bijkomende inspiratie

- In een digitaal transformatieproces is het belangrijk om na te denken over jouw waarden als organisatie. Sta stil bij welke waarden je via digitalisering kan versterken, en welke waarden hierdoor mogelijks in gedrang komen. Hierdoor kan je acties opzetten die de positieve impact op het sociale kapitaal kunnen verhogen.
  Meer info

- De publicatie ‘samen op smaak gebracht’ is een boeiende brochure met heel wat concrete tips en voorbeelden uit de voedingssector om anders te gaan organiseren. De publicatie bevat onder andere het organisatiecanvas van Workitects met 8 bouwstenen waarmee de organisatie rekening moet houden bij het doorvoeren van een transformatie.
  Meer info

Terug

SLEUTEL 4

ZET IN OP COACHEND LEIDERSCHAP EN LEERCULTUUR

4.1 Kernboodschap

- **Continu leren** is noodzakelijk om dynamisch te blijven in een snel veranderende context
  - Laat fouten toe, zolang eruit geleerd wordt. Dit creëert een veilige omgeving waarin mensen ook durven verantwoordelijkheid en initiatief op te nemen.
  - Zorg voor lerende netwerken en kennisdeling zowel binnen als buiten de organisatie.
  - Breng de competenties van medewerkers in kaart en daarbij ook de kloof met de gewenste competenties. Zorg voor opleidingen om de competenties van de medewerkers bij te werken en nieuwe competenties aan te leren waar noodzakelijk. Investeer in opleidingen voor gebruikers van de nieuwe digitale tools en systemen.
  - Maak gebruik van de sterktes die aanwezig zijn. Zet *reverse mentorship* in zodat medewerkers die bepaalde vaardigheden reeds ontwikkeld hebben deze kunnen aanleren aan andere medewerkers. Bij reverse mentorship ondersteunt de jongere generatie de oudere generatie in het bijbrengen van vaardigheden die zij beter beheersen, in dit geval digitale vaardigheden.
  - Heb oog voor de generieke competenties (bijvoorbeeld 21ste eeuwse vaardigheden) die nodig zijn om succesvol te digitaliseren en samen te werken. Denk hieraan van bij de rekrutering.
- **Belangrijk!** Kies niet voor het opleiden van werknemers als dé strategie voor jou digitale transformatie. Dit zal niet werken. Er is cultuurverandering nodig en die wordt gerealiseerd door goed leiderschap en door met elkaar in gesprek te gaan. **Opleidingen alleen zijn niet genoeg.**
- **Investeer in goed leiderschap.** Geef leidinggevenden de kans om zich te bekwamen als coachende leiders om medewerkers vanuit hun eigen kracht mee te nemen in de transformatie.

4.2 Voorbeelden

- **Elektro Kamiel Smet**, onderdeel van de EEG Group zit volop in een transformatiefase. Één van de elementen waar zij op inzetten is *reversed mentorship* waarbij de medewerkers die reeds competenties bezitten, andere medewerkers kunnen begeleiden.

  Meer info

- Een ander bedrijf heeft *digital ambassadors* in het leven geroepen. Dit zijn collega's die anderen ondersteunen in digitale vaardigheden. Via een ambassadorsticker op hun pc zijn ze herkenbaar voor hun collega's.
- **Danone** zet in op een *human centered organisation* tijdens hun digitalisering. Ze faciliteren de samenwerking tussen de collega's met een gestructureerde projectaanpak met werkgroepen van operatoren, regelmatige interactieve communicatie en het opleiden van operatoren waarbij er gebruik wordt gemaakt

van tools zoals werkinstructies. Tot slot heeft elke medewerker één aandeel ontvangen waardoor ze medezeggenschap krijgen in de prioriteiten voor de toekomst

Meer info

- Een **voedingsbedrijf** kiest er als wervingsstrategie bewust voor om mensen aan te trekken met een hoge motivatie, ongeacht hun capaciteiten. Met digitale tools willen ze deze gemotiveerde medewerkers naar een hoger niveau brengen.

- Bij Colruyt willen ze dat digitale technologie de werknemers ondersteunt om meer aandacht te hebben voor de klant zelf. Elke medewerker wordt er ondersteund om een 'digitaal rijbewijs' te behalen waarmee ze een aantal basisvaardigheden kunnen aantonen. Als een klant in de winkel een vraag heeft over hoe de Extra-app werkt, zal elke werknemer de klant verder kunnen helpen.

Meer info

4.3 Quotes

"

Besef dat mensen fouten maken, en dat mogen doen, zo lang je maar samenwerkt aan een oplossing. Pas als die cultuur er is, waar je als leidinggevende niet top down maar samenwerkt, kan je technologie introduceren om digitalisering op te starten.

Peter Dierickx, CIO en facilitair directeur
AZ Maria Middelares
Lees meer

"

Je moet iedereen een gepaste uitdaging geven.

Ruben Missinne, Colruyt
Lees meer

4.4 Bijkomende inspiratie

- Voka Limburg faciliteert kennisdeling over bedrijven heen door bedrijven die willen digitaliseren in contact te brengen met innovatie ambassadeurs.

Meer info

- Het is een uitdaging om de meest kwetsbare medewerkers mee te krijgen in de digitalisering. Soms is de eerste stap gewoon ook om hen bij te staan bij het ontwikkelen van digitale vaardigheden door middel van een digicoach. Sectororganisatie Alimento stimuleert dit door opleidingen aan te bieden die volledig terugbetaald worden.

Meer info

Terug

SLEUTEL 5

DIGITALISERING IS EEN ITERATIEF PROCES

5.1 Kernboodschap

- De stappen die je kan zetten zijn afhankelijk van de startpositie van de organisatie. Start met het in kaart brengen van de **startsituatie** en de maturiteit van zowel de organisatie als de medewerkers.
  - Op organisatieniveau:
    - Visie op digitalisering en menselijk kapitaal
    - (Digitale) processen
    - Leercultuur en graad van zelfsturing
  - Op niveau van de medewerkers
    - Motivatie voor digitalisering
    - Digitale vaardigheden

- Verken aan de hand van de startsituatie de eerstvolgende stappen die gezet moeten worden, en **herbekijk regelmatig wat de volgende stap is**.

- Werk met **testcases en piloten** om op kleine schaal veilig te leren. Neem de leerlessen mee in de opschaling. Betrek ook mensen die slecht met digitale technologieën kunnen omgaan in deze testcases. Ook voor hen moet de digitalisering werken.

- Werk met **ambassadeurs**.

- **Stapsgewijs transformeren** zorgt dat diegenen die weerstand hebben ook mee kunnen in het digitaliseringstraject. Zorg (zeker bij de start) voor alternatieve mogelijkheden om rond de digitalisering heen te kunnen. Voorzie bijvoorbeeld voor een medewerker die echt niet digitaalvaardig is een buddy of aanspreekpunt die kan ondersteunen.

5.2 Voorbeelden

- **Bekintex** ging met digitalisering aan de slag in het kader van de invoering van een innovatieve arbeidsorganisatie. Hiervoor startten ze met één team als pilootproject om van daaruit leerlessen te trekken voor de verdere organisatie. Bekintext boekte uitstekende resultaten in dit traject.

  Meer info

- **Vandemoortele** won in 2020 een Factory of the future award. Het bedrijf bestaat 120 jaar en dankzij de innovatie is Vandemoortele nog steeds klaar voor de toekomst. Een van de transformaties die werd doorgevoerd, is het sterk in zetten op automatisering. Daarmee gepaard koos Vandemoortele ervoor om de organisatie te veranderen van silo-organisatie naar een meer end-to-end team. Het productieproces werd aangepast in verschillende stappen zodat er meer betrokkenheid is van en meer end-to-end verantwoordelijkheid ligt bij de medewerkers,

  Meer info over het project WIFI 2020
  Rapportage Factory of the future

5.3 Quotes

“

Systemen (hr-systemen, lean-tools, indicatoren, overlegsystemen ...) moeten de structuur volgen. Zet dus eerst de structuur op punt alvorens systemen in te voeren. Probeer organisatieproblemen niet op te lossen met systemen.

Uit publicatie “Samen op smaak gebracht”
Lees meer

“

Veel mensen hebben het gevoel dat verandering onmiddellijk juist moet zijn, maar dat is een utopie. En ook dat hebben wij kenbaar gemaakt in de organisatie: fouten maken mag.

Tommie Duyvejonck, hr-director bij Callens

5.4 Bijkomende inspiratie

Wil je zelf jouw startpositie in kaart brengen aan de hand van een scan? Gebruik dan een van onderstaande tools:

- Digitale toekomst - Vlaamse Overheid
- Werkbare toekomst voor bouwbedrijven
- VOKA digitale quick scan

Terug

SLEUTEL 6

VIER KLEINE (EN GROTE) SUCCESSEN EN OMARM WEERSTAND

6.1 Kernboodschap

- Maak de **voordelen** van digitalisering zichtbaar.
- Vier wat werkt en bouw **stapsgewijs** draagvlak op.
- Weerstand is ook iets positiefs. Het is een teken van **betrokkenheid**. Het is normaal dat verandering weerstand oproept.
- Wanneer iets rechtvaardig is kunnen mensen kunnen iets aanvaarden wat tegen hun eigen belang ingaat.
- Ga in **dialoog** met elkaar en laat mensen begrijpen waarom de transformatie noodzakelijk is. Zet duidelijke krijtlijnen van wat je wil bereiken, maar laat ruimte voor dialoog in hoe dit bereikt kan worden.
- Erken de **onderliggende behoefte** die achter de weerstand schuilgaat:
  - "Ik kan dit niet." (al dan niet terecht)
  - "Mijn werk wordt overgenomen. Ik ben niet belangrijk meer."
  - "Het systeem kan het werk nooit even goed als mensen dat kunnen."
  - "Mijn werk wordt minder aangenaam omdat ik minder rechtstreeks in contact zal komen met collega's of cliënten/klanten."

  Onder veel van deze uitspraken zit een behoefte aan zekerheid, controle, erkenning en waardering, vertrouwen krijgen, ondersteund worden … Probeer de ander niet te overtuigen van het tegendeel, maar luister en ga samen zoeken naar oplossingen die tegemoetkomen aan de onderliggende behoeften.

6.2 Voorbeelden

- **Picanol group** merkte dat er heel wat medewerkers waren die veel vragen hadden over nieuwe technologieën. Om potentiële weerstand te verlagen werd er gezocht naar een manier om hen meer vertrouwd te maken met deze nieuwe technologieën. Het resultaat was de Cube, een container waarin naast een 3D-printer ook een zorgrobot, een AR/VR-toepassing, een cobot en een exoskeleton getoond werden. Iedereen kreeg de gelegenheid om de Cube te bezoeken tijdens de werkuren.

  Meer info

- In het digitaliseringsproces van de kmo **Acco** werden onder meer programma's geschreven (*bots*) om processen te automatiseren, waaronder het maken van BTW-aangiftes. Die automatisering heeft ertoe geleid dat de functie van één van de administratieve medewerkers effectief verdwenen is. Deze medewerker krijgt nu de tijd en ruimte om binnen en met de organisatie samen op zoek te gaan naar een jobinvulling die ondersteuning kan bieden aan de andere teamleden. Ondanks het verdwijnen van de job verdwijnt er zo dus geen arbeidsplaats. Dat is ook voor de andere medewerkers een belangrijk signaal om volop mee te gaan in het digitaal transformatieproces, zonder vrees om overbodig te worden.

  Meer info (zie p. 52)

6.3 Quotes

“

Het invoeren van een digitaal proces gaat ook gepaard met een cultuur van vertrouwen.

Peter Dierickx, AZ Middelares
Lees meer

“

Bedrijven die de medewerker centraal zetten in hun digitale transformatie, genereren meer betrokkenheid en resultaat in dat proces en zijn daardoor succesvoller.

uit Studie ETION april 2022
Lees meer

“

Er is veel wetenschappelijk onderzoek naar weerstand bij veranderingen, maar een meta-studie vindt weinig bewijs. Het enige wat via wetenschappelijk onderzoek overeind blijft is dit:
Als er weinig vertrouwen is in het leiderschap van de organisatie, is er een hele sterke correlatie met boosheid, frustratie en angst ten opzichte van veranderingen. Omgekeerd, als medewerkers voelen dat de change leider weet wat hij of zij doet en als men ervan overtuigd is dat de organisatie goede redenen heeft om te veranderen, dan zijn ze meer geneigd om de verandering te aanvaarden en zelfs actief te ondersteunen.

uit Reconsidering Change Management. Applying Evidence-based Insights in Change Management Practice. Ten Have, S, ten Have, W., Huijsmans, A-B., Otto, M., Routledge, New York & London, 2017

“

Als het je doel is, of je wekt de indruk dat het gebeurt om met minder mensen te werken, dan krijg je meer weerstand.

Jochanan Eynikel
Lees meer

6.4 Bijkomende inspiratie

- Wil je kennismaken met nieuwe technologieën maar heb je hier zelf niet de infrastructuur voor? Via de mobiele Make Lab van Flanders Make kan je geprikkeld worden door de nieuwste innovaties.

Meer info

De digitale versie van deze leidraad
voor digitalisering is beschikbaar
op de website van Europa WSE:

EUROPA
WERK &
SOCIALE
ECONOMIE

Medegefinancierd door
de Europese Unie

Trüvius
People matter

möbius