



## SAMENVATTING

Digitale transformatie brengt fundamentele veranderingen teweeg in organisaties. Zoals in de manier van (samen)werken. Vaak botst men daarbij op menselijke obstakels zoals veranderstress of weerstand. De helft van onze bedrijven worstelt daarmee, zo blijkt uit onderzoek van ETION, Arteveldehogeschool en Idewe naar de mensfactor in digitale transformatieprocessen.

Onze praktijkbevraging toont hoe werkgevers de interne impact van digitale transformatie ervaren en hiermee omgaan. Wat zijn succesfactoren en pijnpunten in een digitaal veranderproces? Hoe anticiperen ze op de impact hiervan op het menselijk kapitaal?

Zowel uit de praktijkbevraging als uit de literatuur leren we dat organisaties die de mens centraal zetten in het veranderproces, succesvoller zijn in hun digitale transformatie. Vier bouwstenen kunnen organisaties helpen hun teams mee te krijgen in die verandering: een waarderend veranderproces, inzicht in het ecosysteem, een collectieve visie en een cultuur- & waardenstoets.

# Mensgericht digitaliseren

## Hoe teams meekrijgen in digitale verandering?

### 1. Van digitalisering naar digitale transformatie

De 21<sup>e</sup> eeuw is nog jong, maar digitale disruptie vormt alvast een rode draad doorheen haar eerste twintig jaar. Onder impuls van een tot volwassenheid gekomen internet, mobiele technologie en (nieuwe) digitale reuzen zoals Amazon, Apple, Google en Meta/Facebook normaliseerde de digitale samenleving. Op economisch vlak wijzigden digitaal georiënteerde start-ups zoals Uber, Netflix of Spotify dermate de behoeftes en het gedrag van consumenten dat veel markten fundamenteel veranderden. Denk aan hoe we vandaag muziek beluisteren, reizen of boodschappen doen in vergelijking met twintig jaar geleden. Digitaal werd een nieuw normaal en een economische imperatief in alle sectoren.

De digitalisering van de markt leidde gaandeweg tot een interne digitaliseringsgolf: die van de dienstverleners zelf. Digitale transformatie is het socioculturele proces waarin organisaties hun volledige werking, businessmodel en zelfs cultuur herdenken vanuit een digitaal ecosysteem. Het gaat niet langer om het integreren van wat digitale hulpmiddelen binnen de bestaande werking, maar om 'het verbeteren van een organisatie door haar bestaanskenmerken en werkwijze significant te veranderen met behulp van informatie-, computer- en communicatietechnologie' (Saarikko et.al., 2020, eigen vertaling). In een digitale transformatie kenmerkt 'digitaal' niet langer een product of dienst, maar de eigenheid en cultuur van de gehele organisatie.

In 2020 zorgde de coronapandemie voor een noodgedwongen versnelling in de digitale transformatie van heel wat organisaties. De adoptiecurves van digitale tools liepen aan het begin van de crisis quasi parallel met de besmettingscurves van het coronavirus. Schatte men in pre-covid tijden vijftien maanden nodig te hebben om afstandswerk mogelijk te maken in een bedrijf, dan gebeurde dat in 2020 in amper tien dagen. De ontwikkeltijd van online dienstverleningen zoals een webshop verschrompelde van anderhalf jaar naar drie weken (McKinsey & Company, 2020).

Maar diepgaande veranderingen leiden ook tot weerstand en groeipijnen. Ook zonder externe omstandigheden zoals een pandemie. Vooral in de beginfase wordt digitalisering op de werkvloer wel eens als bedreigend ervaren. Wat met mijn job? Telt mijn expertise als professional nog? Is er nog ruimte voor menselijk contact met de klant? Een digitale omslag heeft dan ook een aanzienlijke impact op de werking, structuur en het menselijk kapitaal van ondernemingen. Om dit tot een goed einde te brengen, is meer nodig dan goede technologie. Uit internationaal onderzoek blijkt dat het succes van digitale transformaties vooral afhangt van een andere cruciale factor in het veranderproces: de mens.

---

***Uit internationaal onderzoek blijkt dat het succes van digitale transformaties vooral afhangt van een andere cruciale factor in het veranderproces: de mens.***

---

Hoe bedrijven in ons land omgaan met de mensfactor in digitale transformatie, vormde het voorwerp van een ESF-onderzoeksproject van Arteveldehogeschool en ETION in de periode 2020-2022. De focus lag daarbij op de mate waarin organisaties de medewerker centraal zetten in digitaliseringsprocessen.<sup>1</sup> In deze inspiratienota presenteren we de voornaamste bevindingen van het onderzoeksproject en een aansluitende praktijkbevraging van werkgevers en leidinggevendenden.

Eerst maken we een staat op van de digitale transformatie van organisaties in onze regio. Waar staan ze op dat vlak? Waarom en met wie digitaliseren ze en wat levert dat op? Vervolgens zoomen we in op een mensgerichte aanpak van het veranderproces. Welke impact heeft digitalisering op het menselijk kapitaal van organisaties en hoe kunnen leidinggevendenden hier het best op anticiperen? We vergelijken de data uit onze praktijkbevraging met bevindingen uit de literatuur. Hieruit destilleren we ten slotte vier bouwstenen voor een mensgericht digitaliseringsproces. Zij vormen de kern van een online leerpad met aanbevelingen voor het transformatieproces en begeleidende teamsessies.

## **2. Digitale transformatie in organisaties: wat zegt de praktijk?**

### **2.1 Moeder, waarom digitaliseren wij?**

Dat onze economie en samenleving digitaal veranderen, staat buiten kijf. Uit ons onderzoek<sup>2</sup> bij 249 organisaties in Vlaanderen en Brussel blijkt dat 9 op de 10 een proces van digitale transformatie doormaakt of dat in het verleden heeft gedaan. Ze digitaliseren in de eerste plaats om beter te functioneren. Efficiëntieverhoging is veruit de meest genoemde motivatie om een proces van digitale transformatie op te zetten (figuur 1). Voor bijna de helft is dit bovendien de voornaamste reden. Daarnaast vinden we nog drie motivaties die meer uitgesproken voorkomen: het zinvoller maken van werkprocessen (62%), inspelen op veranderende klantenbehoeften (47%) en een voorloper zijn op vlak van innovatie (44%). Met oog op een mensgericht transformatieproces is vooral de tweede motivatie opvallend. Voor bijna twee op de drie leidinggevendenden moet digitalisering de werkervaring van medewerkers verbeteren en zinvoller maken. Het illustreert hoe digitale transformatie niet te reduceren valt tot een louter economische of technische kwestie.

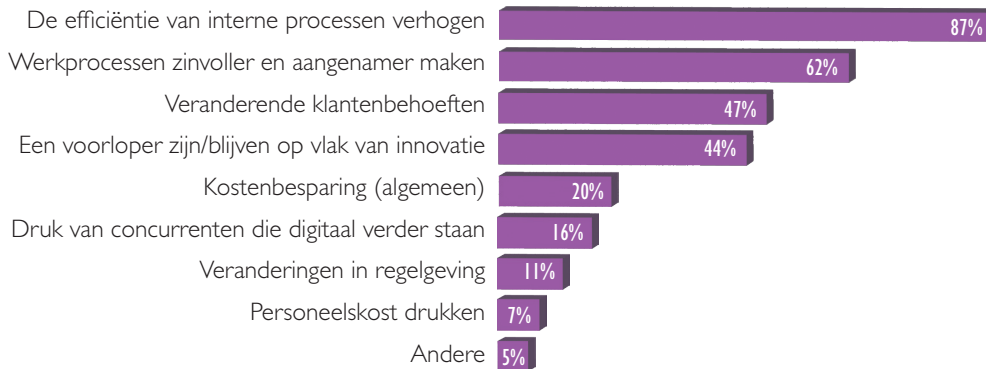
---

***Efficiëntieverhoging is veruit de meest genoemde motivatie om een proces van digitale transformatie op te zetten.***

---

- 
- <sup>1</sup> Dit project kaderde in oproep 540 van het Europees Sociaal Fonds (ESF). Die stimuleert de ontwikkeling van begeleidingstrajecten die ondernemingen ondersteunen bij digitale transformatieprocessen met bijzondere aandacht voor de impact hiervan op hun 'human capital'. Meer info op [www.esf-vlaanderen.be](http://www.esf-vlaanderen.be)
  - <sup>2</sup> Praktijkbevraging door ETION i.s.m. Arteveldehogeschool en Idewe bij 249 organisaties in Vlaanderen en Brussel (periode april-mei 2022). De profielen van de respondenten waren mensen met een leidende rol in voornamelijk profit-organisaties: zaakvoerders, bedrijfsleiders en directieleden. De helft (51%) is actief in grotere organisaties (+250 medewerkers), 27% in middelgrote (50-250) en 23% in kleinere organisaties (<50).

## Waarom digitaliseren organisaties?



### 2.2 Digitale maturiteit en tevredenheid

De gemiddelde werkgever beoordeelt de eigen organisatie met een digitale maturiteitscore van 6 op 10 (zie figuur 2). Dat zijn 'organisaties in digitale ontwikkeling waarbij digitale toepassingen zinvol in processen en systemen worden geïntegreerd'. 62% van de bevroegde profielen meent dat hun organisatie tot deze categorie behoort. De twee andere categorieën zijn de digitale beginners – organisaties die digitaal nog in de kinderschoenen staan (15%) – en de digitale voorlopers voor wie digitaal de kern en strategie van het hele bedrijf vormt (23%).

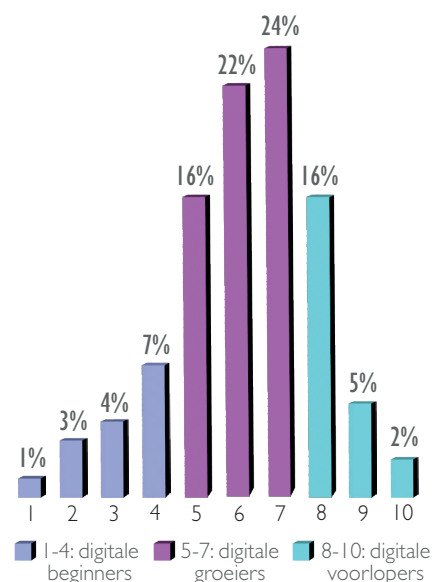
Het leeuwendeel van de werkgevers is behoorlijk tevreden over hun digitale transformatie. Een minderheid van 1 op de 5 geeft aan hierover eerder ontevreden tot heel ontevreden te zijn (zie figuur 3). De tevredenheid over de transformatie hangt duidelijk samen met digitale maturiteit. Zo zien we dat organisaties die heel tevreden zijn over hun digitale omslag gemiddeld een veel hogere digitale maturiteit hebben (8 op 10) dan bedrijven met een lagere tevredenheid hierover (gemiddelde maturiteit van 5 op 10). Betrokkenen van digitale beginners staan ook beduidend negatiever ten opzichte van digitalisering dan die van digitaal meer mature ondernemingen. We zullen zien dat de tevredenheid over de transformatie sterk correleert met de aanpak van het transformatieproces.

### 2.3 Leiding en betrokkenheid

De leiding van de digitale transformatie ligt niet verrassend bij de top van de organisatie. Bij de helft is dit in handen van het gehele directieteam (51%), bij andere meer specifiek bij de CEO (27%) of de CTO (22%). Bij een op de vier staat ICT mee aan het roer. De groep van betrokken profielen wordt breder als we peilen naar de vraag wie de veranderprocessen mee vorm geeft (figuur 4). Toch zien we ook daar nog een sterke dominantie van het management en ICT. In minder dan één op de drie organisaties (29%) is digitale transformatie een taak van alle medewerkers. Dit is een pijnpunt gezien zowel onze bevraging als internationaal onderzoek aantonen dat het succes van een digitale transformatie sterk afhankelijk is van de mate waarin deze gedragen wordt door zoveel mogelijk betrokkenen.

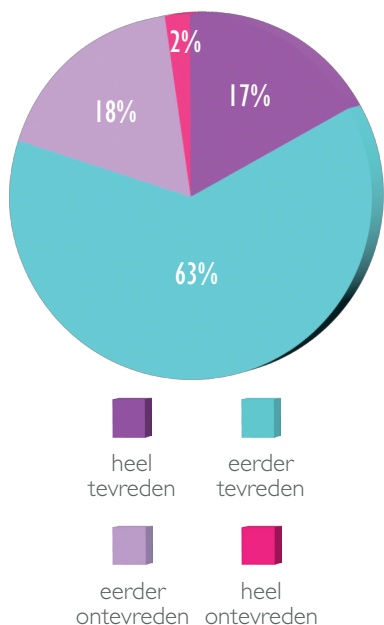
**Figuur 1:** Wat waren in jouw organisatie de voornaamste beweegredenen om de omslag te maken naar digitaal? (max. 3 antwoorden mogelijk, n=248)

### Digitale maturiteit



**Figuur 2:** Hoe matuur is je bedrijf op digitaal vlak? (n=248)

### Tevredenheid over digitale transformatie



**Figuur 3:** Hoe tevreden ben je, globaal genomen, over de digitale transformatie van jouw organisatie? (n=249)

De meeste leidinggevendenden ervaren onder hun medewerkers een attitudeverschil ten opzichte van de digitale veranderingen. Gevraagd naar wat deze verschillen volgens hen zou kunnen verklaren, wijst men voornamelijk naar individuele werknemerskenmerken. Persoonlijke veranderbereidheid, anciënniteit/leeftijd en digitale vaardigheid/kennis worden het vaakst aangehaald als verklarende factoren. Een significant deel respondenten verwijst echter ook naar procesfactoren als verklaring voor de attitudeverschillen. Verschillen in de aanpak van het veranderproces, zoals wie je wanneer betreft, leiden tot een verschillende houding ten opzichte van de verandering. Of zoals een respondent het formuleert: *“Wie mee betrokken is in de voorbereiding en implementatie (van de digitale transformatie) is positiever ingesteld dan diegene die er pas op het moment van de implementatie kennis mee maakt.”*

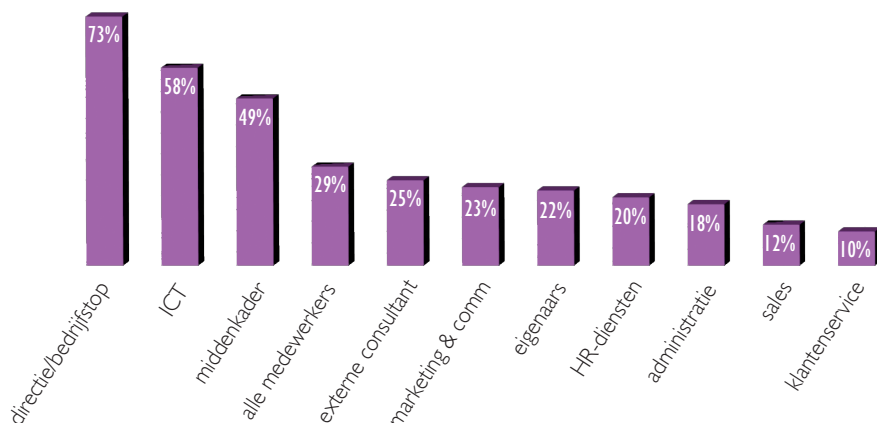
### 2.4 Effecten digitale transformatie

Wat levert de digitale transformatie van bedrijven op? In figuur 5 vinden we de vijf meest aangehaalde positieve en negatieve effecten op de organisatie. Wanneer we die afzetten tegenover de belangrijkste beweegredenen om te transformeren — efficiëntieverhoging, de werkervaring verbeteren en veranderende klantenbehoeften (figuur 1) — zien we dat deze doelstellingen deels gehaald worden.

De ambitie om de efficiëntie van interne werkprocessen te verhogen, lijkt voor het merendeel van de bedrijven goed te lukken. Negen op de tien organisaties ervaart meer efficiëntie, flexibiliteit en klaar te zijn voor de toekomst. Acht op de tien ziet de productiviteit toenemen als gevolg van digitale transformatie. Ook het beter inspelen op klantenbehoeften door digitalisering lukt aardig. Drie op de vier (77%) ziet de klanttevredenheid toenemen.

Een ander verhaal is het wanneer we kijken naar de ambitie om interne werkprocessen aangenamer en zinvoller te maken. Enerzijds geeft respectievelijk 73% en 65% van de respondenten aan dat er door digitalisering meer ruimte is voor zinvol werk en dat de samenwerking verbeterd is. Anderzijds zien we bij de negatieve effecten van het veranderproces veel zaken die de samenwerking en werkbeleving juist belasten (figuur 5, rode balkjes).

### Wie geeft de digitale transformatie vorm in de organisatie?



**Figuur 4:** Wie geeft het digitale veranderproces in de organisatie mee vorm? (n=249)

Zo rapporteert meer dan de helft van de bedrijven meer stress bij de medewerkers en een groeiende kenniskloof tussen collega's. Liefst 56% ziet de cultuur en waarden van de organisatie uitgedaagd door digitale transformatie. Bij vier op de tien leeft een gevoel van meer gecontroleerd te worden en verminderd persoonlijk contact met klanten. Het is duidelijk dat de meest voorkomende negatieve effecten een impact hebben op het menselijk kapitaal.

Kortom, digitale transformatie heeft duidelijk een gunstig effect op de werking en resultaten, maar heeft geen eenduidig positief effect op de interne samenwerking in de organisatie. Dit illustreert de noodzaak van een mensgerichte aanpak van het digitale veranderproces.

**Digitale transformatie heeft duidelijk een gunstig effect op de werking en resultaten, maar heeft geen eenduidig positief effect op de interne samenwerking in de organisatie.**



### 3. Mensgericht digitaliseren

#### 3.1 Inzichten uit de literatuur

Hoe krijgt digitale transformatie nu het beste vorm, gezien de impact van het veranderproces op het menselijk kapitaal? Zowel de eigen praktijkbevraging als internationaal onderzoek naar de succesfactoren en pijnpunten van digitale veranderingsprocessen wijzen alvast op de noodzaak van een mensgerichte aanpak.

Wat betreft de inzichten uit internationaal onderzoek verwijzen we o.m. naar 'The Technology Fallacy' van Gerald Kane (2019). Hierin vinden we een studie die gedurende vier jaar en aan de hand van 16.000 vragenlijsten naging in welke mate organisaties zichzelf als 'digitaal matuur' beschouwen en welke aspecten hiertoe bijdragen. Een digitaal mature organisatie werd hierbij omschreven als "een organisatie die digitale technologie en vaardigheden gebruikt om processen te verbeteren, talent te engageren doorheen de organisatie en nieuwe, waardegenererende businessmodellen te sturen" (Kane et al., 2015). In het onderzoek van Kane beschouwde ongeveer 25% van de bevroagde organisaties zichzelf als eerder 'digitaal matuur'. We zien dit bevestigd in onze eigen steekproef: 23% schat hun organisatie in als meer 'digitaal matuur' dan gemiddeld (zie 2.2).

**Figuur 5:** In welke mate ondervindt je organisatie de volgende positieve/negatieve effecten als gevolg van digitale transformatie? (top 5 meest genoemde positieve en negatieve effecten, n=218)

Om tot enkele belangrijke bouwstenen en organisatievoorwaarden voor mensgericht digitaliseren te komen, vatten we hieronder de belangrijkste lessen uit de literatuur samen en toetsen deze af aan onze praktijkbevraging.

### Visie, strategie en communicatie zijn belangrijker dan de gebruikte tool

Digitaal mature organisaties zetten in de eerste plaats in op een duidelijke en coherente digitale langetermijnvisie, waarbij digitalisering niet wordt aanzien als einddoel, maar als een manier om andere strategische doelen te bereiken. De gebruikte digitale tool of methode an sich is hierbij minder van belang (Kane et.al., 2015). Bovendien blijkt dat medewerkers in digitaal mature organisaties ook vaker op de hoogte zijn én proactief op de hoogte worden gebracht van de organisatie-inspanningen op het vlak van digitalisering. Een grotere digitale maturiteit blijkt verder ook samen te hangen met een groter inzicht van medewerkers in hoe digitalisering bijdraagt tot de organisatievisie. Communicatie rond de inbedding van digitalisering in de globale visie en strategie van de organisatie is dus essentieel. (Kane, 2019 & Kane et.al., 2015)

*Wat tonen de cijfers van onze bevraging? In organisaties die zichzelf als 'voorloper' beschouwen qua digitale maturiteit geeft 65% van de respondenten aan dat hun medewerkers in grote mate begrijpen waarom digitale transformatie nodig is. Hetzelfde antwoord werd door 8% van de respondenten aangeduid bij 'digitale beginners'.*

### Leiders als voorbeeld

Het verband tussen succesvolle digitale transformatie en organisatiestrategie houdt automatisch in dat leiderschap en management van de organisatie een belangrijke rol spelen in digitale transformatieprocessen (Wrede et.al., 2020). In meer digitaal mature organisaties rapporteren medewerkers een groter vertrouwen in de digitale geletterdheid van hun leiders (Kane, 2019). Van leiders wordt niet verwacht dat zij gedetailleerde kennis hebben rond de gebruikte digitale tools, maar wel dat ze voornamelijk inzetten op het creëren van een draagvlak voor veranderingen door digitale transformatie (Wrede et.al., 2020). *Leading by example*, het tonen van persoonlijke betrokkenheid, het uiten van geloof en vertrouwen in medewerkers en bouwen op eerdere succesverhalen zijn elementen die leiders kunnen helpen om weerstand tegen digitale transformatieprocessen te reduceren (Osmundsen et.al., 2018). Succesvolle én meer mensgerichte digitalisering komt vervolgens ook tot stand bij een meer inclusieve en democratische aanpak van leidinggevendenden, waarbij leiders vaker aandacht besteden aan het geven van inspraak en betrokkenheid van medewerkers doorheen het hele proces (Cortelazzo et.al, 2019).

*Wat tonen de cijfers van onze bevraging? Bij 'digitale voorlopers' geeft 45% van de respondenten aan dat leidinggevendenden zich in grote mate betrokken tonen bij digitaliseringsprojecten. Hetzelfde antwoord werd door 22% van de respondenten aangeduid bij 'digitale beginners'.*

### Organisatiecultuur en -structuur als ondersteunende facetten

De aanpak van leidinggevendenden in digitale transformatieprocessen is vaak een uiting van een bredere digitale organisatiecultuur en bijpassende structuur die digitale transformatie verder faciliteert. Een vlakke, minder hiërarchische en meer gedecentraliseerde organisatiestructuur zorgt voor meer participatie en een verhoogd gevoel van autonomie bij medewerkers (Cortelazzo et.al, 2019 & Vial, 2019). Bovendien zorgt deze manier van structureren tot een snellere doorstroom van informatie, waardoor organisaties flexibeler kunnen inspelen op veranderingen. Opnieuw toont onderzoek aan dat digitaal mature organisaties vaker georganiseerd zijn rond crossfunctionele teams, waarbij informatie-

---

**Een grotere digitale maturiteit blijkt samen te hangen met een groter inzicht van medewerkers in hoe digitalisering bijdraagt tot de organisatievisie.**

---

---

**Het tonen van persoonlijke betrokkenheid, het uiten van geloof en vertrouwen in medewerkers en bouwen op eerdere succesverhalen zijn elementen die leiders kunnen helpen om weerstand tegen digitale transformatieprocessen te reduceren.**

---

uitwisseling en samenwerking tussen mensen met een verschillende achtergrond centraal staan (Kane, 2019 & Vial, 2019). Een bijpassende digitale organisatiecultuur wordt gekenmerkt door een focus op samenwerking en kennisdeling, het installeren van een leeromgeving met aandacht voor experimenteren en leren uit fouten. Waarden zoals vertrouwen en openheid staan dan ook vaak centraal in deze vorm van organisatiecultuur (Wrede et.al, 2020). Bij digitaal mature organisaties blijkt dat werken aan een digitale cultuur een prioriteit is én de drijvende kracht achter transformatieprocessen (Kane, 2019 & Kane et.al., 2015).

*Wat tonen de cijfers van onze bevraging? In meer digitaal mature organisaties geeft 53% van de respondenten aan dat de organisatie in grote mate een leercultuur heeft met ruimte voor experimenteren, proefprojecten en mogen falen. Hetzelfde antwoord werd door 17% van de respondenten aangeduid bij de minder digitaal mature organisaties.*

### **Mindset van medewerkers is essentieel**

Tot slot blijken ook de mindset en motivatie van medewerkers een essentieel facet om van digitalisering een succes te maken. Veel van de digitale trends hebben een invloed op de vaardigheden en competenties van medewerkers. Dit vereist enerzijds een verantwoordelijkheid én geïntegreerde talentstrategie voor organisaties zelf, om na te gaan in welke mate en op welke manier medewerkers ondersteund kunnen worden in verdere competentievorming (Vial, 2019). Anderzijds wordt dit ook gereflecteerd in de mindset en motivatie van medewerkers zelf. In digitaal mature organisaties blijkt dat medewerkers vaker continu willen blijven leren en willen meeblijven met digitale trends, om zich in de toekomst flexibeler te kunnen aanpassen aan veranderende jobeisen (Kane, 2019).

*Wat tonen de cijfers van onze bevraging? Bij 'digitale voorlopers' op vlak van maturiteit geeft 43% van de respondenten aan dat de digitalisering in grote mate competentieontwikkeling van medewerkers bevordert. Hetzelfde antwoord werd door 5% van de respondenten aangeduid bij de minder digitaal mature organisaties.*

## **3.2 Praktijken van mensgericht digitaliseren**

De praktijkbevraging toonde dat de impact van digitalisering op het menselijk kapitaal in organisaties groot is. Meer dan de helft van de bedrijven ondervindt hier negatieve effecten bij. De inzichten uit de literatuurstudie leren dat dit geen noodzakelijk kwaad hoeft te zijn en dat het loont hierop te anticiperen met een mensgericht verandermanagement. Een passende visie, leiderschapsstijl, cultuur, structuur en mindset blijken bepalend voor de digitale maturiteit van een organisatie.

De vraag is nu hoe je dat als organisatieverantwoordelijke concreet maakt. Onze studie toont alvast hoe een aantal gerichte, anticiperende praktijken in de omgang met het transformatieproces het resultaat kunnen verbeteren. In de tabel in figuur 6 vinden we de tien meest toegepaste praktijken van mensgericht digitaliseren. Het gaat voornamelijk om praktijken die de medewerkers nauwer betrekken bij de transformatie. Zoals hen proactief consulteren over het proces of hen ondersteunen gedurende het transformatieproces.

De meeste organisaties passen meerdere van bovenstaande praktijken toe. Toch zijn er grote verschillen als we kijken naar het onderscheid tussen organisaties die tevreden zijn over hun transformatie en zij die dat niet zijn. Zonder uitzondering worden

---

**Een digitale organisatiecultuur wordt gekenmerkt door een focus op samenwerking en kennisdeling, het installeren van een leeromgeving met aandacht voor experimenteren en leren uit fouten.**

---

---

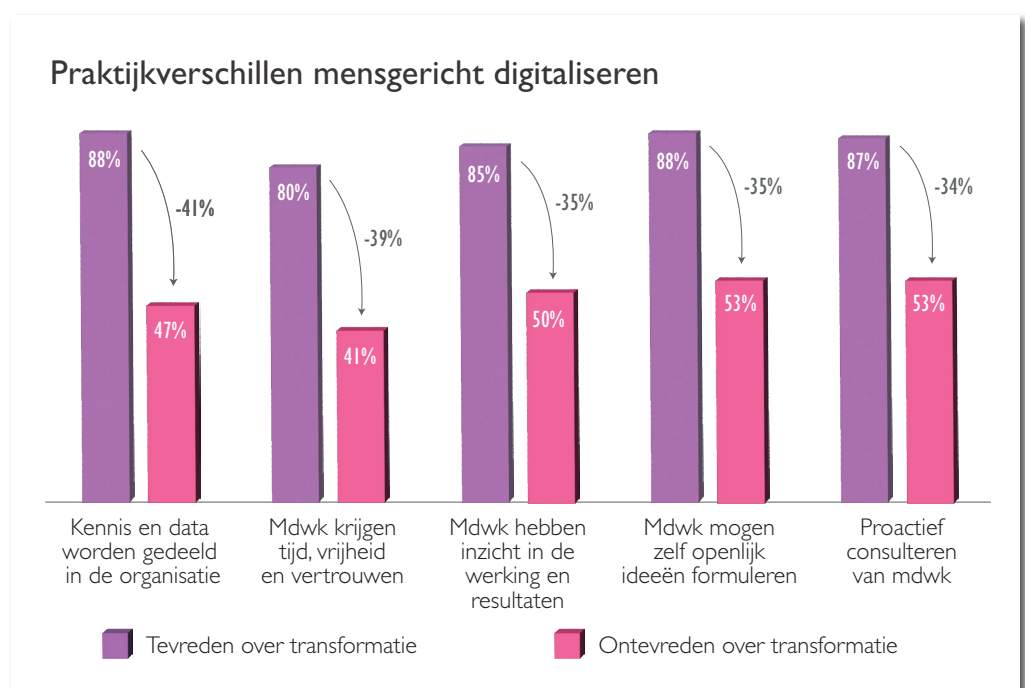
**Ook de mindset en motivatie van medewerkers blijken een essentieel facet om van digitalisering een succes te maken.**

---

1	Medewerkers (helpen) begrijpen waarom digitale transformatie nodig is	91%
2	Medewerkers eigen ideeën laten formuleren voor de digitale transformatie	81%
3	Betrokken medewerkers proactief consulteren bij digitaliseringsprojecten	81%
4	Teams kunnen bezorgdheden over de transformatie delen en worden ondersteund	80%
5	Het delen van kennis en data die digitalisering oplevert	80%
6	Proactief verkennen van de impact van digitalisering op mens & organisatiecultuur	79%
7	Leidinggevendenden kennen de ervaringen en bezorgdheden van teams over digitalisering	79%
8	Teams inzicht bieden in de werking en resultaten van de digitale transformatie	78%
9	Een leercultuur met ruimte voor experimenteren, proefprojecten en mogen falen	75%
10	Proactief versterken van digitale competenties bij medewerkers	75%

**Figuur 6:** Top 10 meest voorkomende praktijken van mensgericht digitaliseren (n=196)

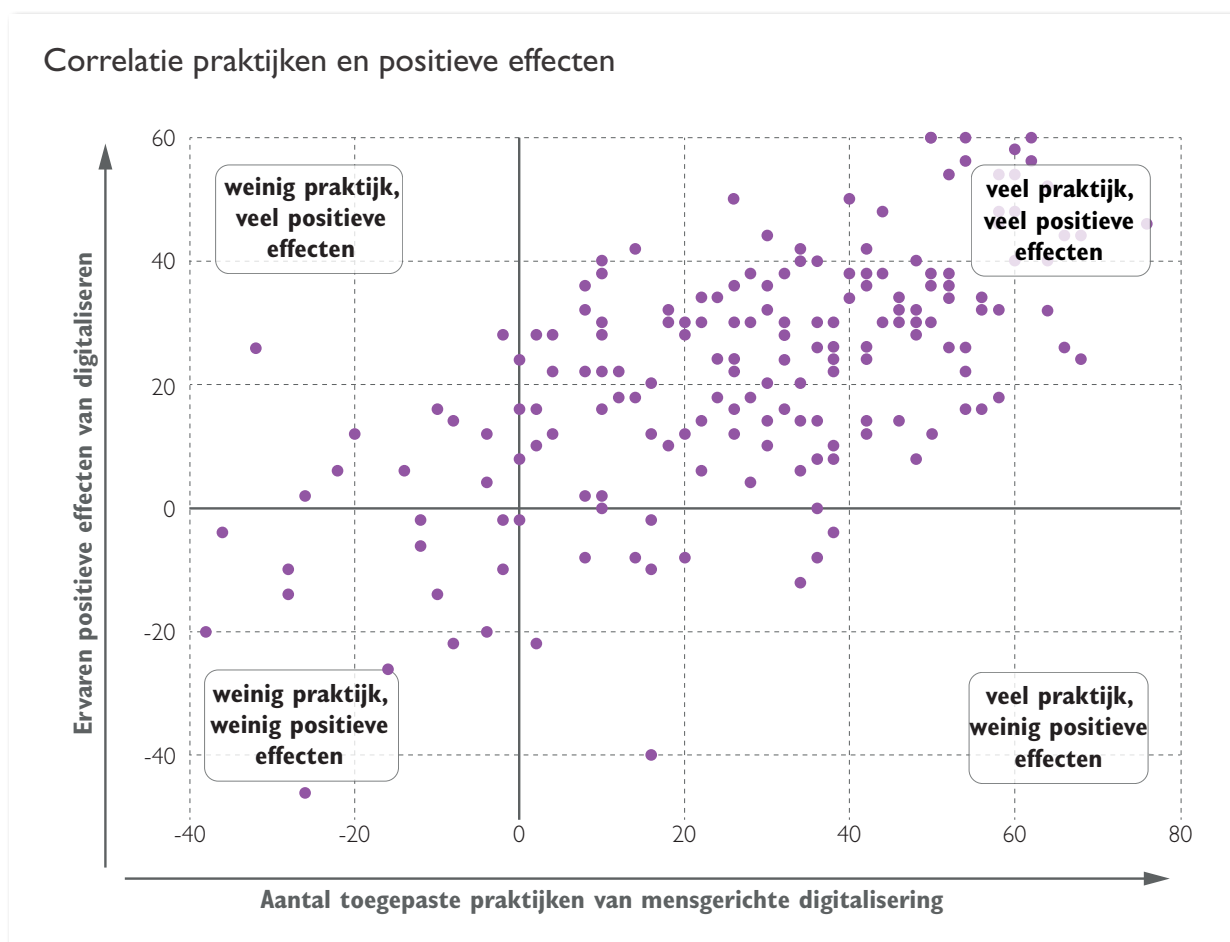
praktijken van mensgericht digitaliseren meer toegepast door organisaties die tevreden zijn over hun transformatieproces. De tevreden groep past gemiddeld 75% van de praktijken toe, de ontevreden groep slechts 52%. Dit wijst op een verband tussen een mensgericht veranderproces en een succesvolle transformatie. Figuur 7 toont hoe groot de praktijkverschillen tussen de tevreden en ontevreden groep wel zijn. Kennis- en datadeling (-41%), vrijheid en vertrouwen geven aan teams (-39%) of zelfs medewerkers eigen ideeën laten aanreiken (-35%) worden (véél) minder toegepast in organisaties waarvan de leiding ontevreden is over het resultaat van de transformatie. *Opvallend is de mate waarin 'het geven van vertrouwen en vrijheid' een differentiërende factor is. Waar deze niet voorkwam in de top 10 van meest voorkomende praktijken van mensgericht digitaliseren, past 80% van de digitaal tevreden bedrijven dit wél toe.*



**Figuur 7:** Grootste praktijkverschillen tussen tevreden vs. ontevreden bedrijven in digitale transformatie (n=196)



Het loont dus om acties te ondernemen die de medewerkers centraal zetten in het transformatieproces. Dat toont ook het verband tussen het aantal inspanningen die organisaties doen (X-as figuur 8) en de gerapporteerde effecten op de organisatie (Y-as). In figuur 8 zien we dat bedrijven die meer acties ondernemen, meer positieve effecten van het transformatieproces ondervinden (kwadrant rechtsboven). Het omgekeerde geldt ook, al is het verband iets minder uitgesproken. Bedrijven die meer inzetten op een mensgericht digitaliseringsproces rapporteren minder negatieve effecten van hun transformatie. Met andere woorden: mensgericht digitaliseren leidt tot een beter resultaat.



#### 4. Bouwstenen voor een mensgericht transformatieproces

We mogen stellen dat het loont om in te zetten op een mensgericht veranderproces en dat diverse praktijken hiertoe kunnen bijdragen. Maar de relevantie en noodzaak van elke praktijk kan per organisatie verschillen, afhankelijk van de eigenheid van de organisatie en waar men staat in het proces. Daarom is het van belang dat organisaties hun eigen aanpak en prioriteiten ontwikkelen in het veranderproces met flankerende acties die ingebed zijn in de cultuur en eigenheid van de organisatie. Een mensgericht transformatieproces houdt voldoende balans tussen herkenbaarheid en vernieuwing.

Om organisaties te ondersteunen in dit proces, ontwikkelden Arteveldehogeschool en ETION een online leerpad. Het omvat een traject met vier bouwstenen voor een mensgericht transformatieproces. Voor elke bouwsteen werd een begeleidende module ontwik-

**Figuur 8:** Correlatie praktijken mensgericht digitaliseren en ervaren positieve effecten van digitale transformatie

keld waarmee teams en organisaties zelf aan de slag kunnen. Ze tekenen daarbij hun eigen traject uit met prioritaire thema's en acties voor een mensgerichte digitalisering. Het resultaat is meer draagkracht en daadkracht voor de digitale transformatie bij alle betrokkenen.

---

**Opdat zij de toekomstige manier van werken zouden toepassen, is het essentieel om de nieuwe manier van werken mét alle betrokkenen te bespreken en vorm te geven.**

---

We lichten de essentie van de vier bouwstenen hier kort toe en verwijzen voor de gedetailleerde aanpak naar het online leerpad.<sup>3</sup> De samenvatting hieronder is gebaseerd op de handleidingen van de respectievelijke begeleidingsmodules. Deze werden opgesteld door Ilse Rasschaert (expert change & innovatiemanagement), Dieter Wullaert (docent service design Arteveldehogeschool) en de auteurs van deze inspiratienota.

#### 4.1 Co-creatief en waarderend veranderproces



Een digitaliseringsproces is altijd een veranderproces: nieuwe werkprocessen, manieren van samenwerken, interageren met de klant... De manier van werken bepaalt mee de cultuur van een organisatie. Als daaraan geraakt wordt, dan raak je aan gewoontes, patronen en systemen die diep geworteld zijn. Een directe focus op oplossingen leidt dan vaak tot weerstand. Die overwinnen kost meer tijd in het transformatieproces. Een eerste bouwsteen is daarom een passende procesaanpak.

Om de werkwijze en gewoontes in een organisatie te veranderen, is gedragsaanpassing van alle betrokkenen nodig. Dat doen mensen maar als ze de nieuwe manier van werken ervaren hebben en vooral het belang en het grote geheel ervan inzien. Zo'n proces vraagt daarom betrokkenheid van diverse stakeholders, en vooral van de gebruikers van het toekomstig digitaal werken. Opdat zij de toekomstige manier van werken zouden toepassen, is het essentieel om de nieuwe manier van werken mét hen te bespreken en vorm te geven.

Een waarderende aanpak zoals de *appreciative inquiry* verandermethode (Barrett & Fry, 2005) helpt een positieve dynamiek te geven aan het transformatieproces. Door eerst stil te staan bij de sterktes van het huidig systeem, valoriseer je wat er al is. En vooral, je doorziet en benoemt met de betrokken stakeholders wat een systeem tot een succes heeft gemaakt in het verleden. Een nieuw systeem creëren in de toekomst, doe je dus best door de bestaande sterktes in te zetten als een soort springplank voor de toekomst.

#### 4.2 Ecosysteem in kaart



Je kan geen draagkracht creëren voor verandering zonder inzicht te hebben in *wie* die verandering tot stand brengt, beïnvloedt of ondergaat. Een tweede bouwsteen is daarom het in kaart brengen van het ecosysteem van de organisatie en de sleutelspelers in het veranderproces. Met wie geven we de digitale omslag vorm? Wie heeft impact op, en wie ondervindt impact van de transformatie?

Door hier gericht naar te kijken wordt duidelijk wie de betrokken stakeholders zijn in het proces van digitale transformatie en wat hun onderlinge relaties zijn. Je vermijdt ook dat er geen vergeten of ondergewaardeerde partijen of relaties zijn in het transformatieverhaal. Inzicht hebben in het ecosysteem van belanghebbenden in het transformatieproces, laat toe om de transformatie verder met deze betrokkenen te ontwikkelen (zie bouwsteen 3).

---

3 Het online leerpad is vanaf oktober 2022 terug te vinden op [www.arteveldehogeschool.be](http://www.arteveldehogeschool.be)

### 4.3 Collectieve visie



Om tot een gedragen visie op digitale transformatie te komen, is het belangrijk om deze visie gezamenlijk te ontwikkelen. Dit door met zoveel mogelijk betrokken teamleden proactief stil te staan bij het *waarom* en *wat* van de transformatie. Waarover gaat het precies *bij ons* als we op een mensgerichte manier willen digitaliseren? Aan welke noden moet zo een proces beantwoorden? Wat willen we versterken? Op welke uitdagingen willen we een antwoord bieden? Wat zijn tot dusver geslaagde praktijken van waar we naartoe willen? Door hier samen klaarheid over te creëren, ontwerpt de organisatie het digitaal ecosysteem mét het ecosysteem in plaats van voor hen.

---

*Door samen klaarheid te creëren over het waarom en wat van de transformatie, ontwerpt de organisatie het digitaal ecosysteem mét het ecosysteem in plaats van voor hen.*

---

In het aangaan van deze denkoefening is het van belang een gebalanceerde mix van teamleden en stakeholders te betrekken. De inzichten uit de bouwsteen 'ecosysteem in kaart' (zie 4.2) helpen de juiste betrokkenen te selecteren. Het resultaat van deze bouwsteen is een gedeelde visie op het digitale veranderproces, prioritaire thema's voor de verdere aanpak en een minimale projectstructuur om het veranderproces vorm te geven.

### 4.4 Cultuur & waardentoets



We zagen in deel 2 dat digitale verandering een impact heeft op de cultuur en waarden van de organisatie. Liefst 56% van bedrijfsleiders ervaart dit als een uitdaging. Daarom is het belangrijk om de transformatie ook af te toetsen aan de organisatiecultuur. Het identificeren van en anticiperen op de culturele impact van digitale transformatie vormt de vierde bouwsteen van mensgericht digitaliseren.

Veel organisaties typeren hun cultuur aan de hand van gedeelde kernwaarden. Een eerste stap in de cultuurtoets bestaat erin die organisatiewaarden helder te krijgen in het licht van de digitale veranderingen. Daarvoor is het van belang de waarden niet alleen te (her)definiëren. Het is ook belangrijk ze te vertalen naar concrete gedragsnormen, in het bijzonder in de omgang met digitalisering. Een tweede stap is het aftoetsen van de gedeelde waarden en normen aan de visie op digitale transformatie. Waar worden de waarden versterkt door digitalisering en waar komen ze onder druk? Bv. *'onze klantgerichtheid verhoogt door het gebruik van big data'* of *'medewerkers ervaren een verlies van autonomie door de inzet van algoritmes die de workflow bepalen'*.

---

*Het identificeren van en anticiperen op de culturele impact van digitale transformatie vormt de vierde bouwsteen van mensgericht digitaliseren.*

---

Het identificeren van mogelijke spanningen tussen de cultuur en waarden van de organisatie en het digitale transformatieproces laat toe om in een derde stap gerichte acties uit te werken die hierop anticiperen. Door deze met de betrokkenen uit te werken, ontstaat gedragenheid voor een zelf geïnitieerd veranderproces.

## 5. Conclusies

Digitaal is meer dan ooit een nieuw normaal. Bedrijven en organisaties die hier niet in meegaan, dreigen achterop te raken of onderuit te gaan. Vaak betekent digitale transformatie voor de organisatie een grote verandering in de werkwijze en onderlinge samenwerking. Vaker wel dan niet botst men in dat veranderproces op menselijke factoren: onbegrip, veranderstress, weerstand,... Liefst de helft van onze bedrijven worstelt daarmee, leren we uit eigen onderzoek.

Internationaal onderzoek toont aan dat meer nog dan technologie, de omgang met het menselijke veranderproces cruciaal is voor het slagen van digitale transformaties. Dat zien we ook bevestigd in de praktijk. Ondernemingen die het digitale veranderproces op een mensgerichte manier aanpakken, zijn significant succesvoller in hun transformatieproces.

Er is echter geen 'one-size-fits-all'-aanpak voor een digitale transformatie op mensenschaal. Mensgericht digitaliseren is een digitaal veranderproces met aandacht voor de specifieke noden en ideeën van alle betrokkenen. Dat proces is voor elke organisatie verschillend, met eigen accenten en prioriteiten. Vier bouwstenen kunnen organisaties helpen dit proces voor de eigen organisatie vorm te geven: een co-creatieve en waarderende aanpak, helderheid over het digitale ecosysteem, een collectieve visie op digitalisering en een cultuur- en waardenoets. Op die manier bouwt men in teams aan draag- en daadkracht voor de digitale transformatie van de organisatie.

## Referenties

- BARRETT, F.J. & FRY, R.E. (2005), *Appreciative Inquiry: A Positive Approach to Building Cooperative Capacity*. Chagrin Falls, OH: Taos Institute.
- CORTELLAZZO, L., BRUNI, E. & ZAMPIERI, R. (2019). *The role of leadership in a digitalized world: A review*, *Frontiers in Psychology*, 10, 1938.
- KANE, G. (2019). *The technology fallacy: People are the real key to digital transformation*, *Research-Technology Management*, 62(6), 44-49.
- KANE, G.C., PALMER, D., PHILLIPS, A.N., KIRON, D. & BUCKLEY, N. (2015). *Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation*, MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press.
- MCKINSEY & COMPANY (2020), *Survey: How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever*, [Online] 5 oktober 2020, [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)
- OSMUNDSEN, K., IDEN, J. & BYGSTAD, B. (2018, September). *Digital Transformation: Drivers, Success Factors, and Implications*, In MCIS (p. 37).
- SAARIKKO, T. & WESTERGREN, U.H. & BLOMQUIST, T. (2020), *Digital transformation: Five recommendations for the digitally conscious firm*, *Business Horizons*, Elsevier, vol. 63(6), 825-839.
- VIAL, G. (2019). *Understanding digital transformation: A review and a research agenda*, *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144.
- WREDE, M., VELAMURI, V.K. & DAUTH, T. (2020), *Top managers in the digital age: Exploring the role and practices of top managers in firms' digital transformation*, *Managerial and Decision Economics*, 41(8), 1549-1567.

in samenwerking met:



(Foto Jan Locais)

Jochanan Eynikel



(Gf)

Prof. dr. Catherine Apers

Auteurs:

Jochanan Eynikel, businessfilosoof  
ETION en Prof. dr. Catherine Apers,  
Arteveldehogeschool & UGent  
Eindredactie: Isabelle Verlinden  
Vormgeving: Vicky Knaepen  
Illustratie: iStock by Getty Images  
E-mail: [jochanan.eynikel@etion.be](mailto:jochanan.eynikel@etion.be) |  
[catherine.apers@arteveldehs.be](mailto:catherine.apers@arteveldehs.be)  
Twitter: @jochanantweets  
Website: [www.etion.be](http://www.etion.be)  
V.U.: Serge Huyghe namens ETION  
Ledenwerking vzw