

HET TRANSFORMATIEPROCES: 10 TIPS

1) Wie moet betrokken zijn bij het globale digitaliseringsproces?

Diversiteit is het vertrekpunt. Ga voor het samenstellen van gemixte teams die meedenken over het digitaliseringsproces. Gemixte teams zijn cross-functionele teams die bestaan uit mensen met brede profielen, met verschillende achtergronden, van verschillende lagen in de organisatie én over afdelingen heen. Gemixte teams geven meer inzicht in elkaars functie, in elkaars uitdagingen, in elkaars wensen en dromen met betrekking tot digitalisatie. Dit kan verder zorgen voor meer respect en erkenning doorheen de organisatie. Informatie-uitwisseling binnen de gemixte teams staat centraal, want deze leidt tot meer samen innoveren.

Wil je meer concreet in kaart brengen wie betrokken partij is bij digitalisering en hoe alle partijen zich tot elkaar verhouden, neem dan zeker een kijkje bij de [module "ecosysteem"](#).

2) Bij welke gebruikers start ik een concreet digitaliseringsproject?

Start op kleine schaal met testing en focus daarbij, voor de samenstelling van het testteam, in eerste instantie op "key users en believers". Personen die affiniteit vertonen met digitalisatie, die geen angst hebben om zaken uit te proberen en hier op een eerlijke manier over feedback geven zijn welkom. Wel belangrijk is dat het gaat over personen die voldoende voeling hebben met de praktijk en dus ook inzichten kunnen geven in waar anderen tegenaan zullen lopen. Geef de groep van "key users en believers" autonomie om zelf beslissingen te nemen omtrent de verdere implementatie van het project. Nadat voldoende toegevoegde waarde werd aangetoond in de initiële testing, kan het project verder en breder uitgerold worden. De groep "key users en believers" kunnen verder optreden als ambassadeurs en aanspreekpunt, en kunnen anderen in de organisatie besmetten met hun kennis en ervaring.

"De proceseigenaar heeft het project getrokken. Die heeft vervolgens een aantal personen gevonden die gezegd hebben: "wij willen dat doen." Die personen zijn net personen die graag willen vernieuwen en die waren bereid om te testen. Nu na twee jaar te testen, gaan we dit breder uitrollen."

3) Hoe krijg ik van aan de start van een concreet digitaliseringsproject zoveel mogelijk mensen mee?

Inspraak, laagdrempeligheid en openheid staan hierbij centraal. Om zoveel mogelijk mensen te betrekken bij het digitale project is het essentieel om het project in co-creatie vorm te geven. Geef iedereen een stem in het proces, laat mensen mee participeren in verschillende fasen, laat hen ideeën aanreiken en feedback geven. Luister op een open manier naar bedenkingen. Alle ideeën zijn welkom en worden aanvaard, deze ideeën zorgen er voor dat digitaliseringsprojecten bespreekbaar worden gemaakt doorheen de hele organisatie. Wanneer mensen ideeën opperen, geef hen de kans en de verantwoordelijkheid om deze ideeën verder uit te werken.

"We zijn een heel laagdrempelige organisatie. Iedereen kan iedereen op elk moment aanspreken. Een medewerker met een idee kan naar de leidinggevende gaan, maar de medewerker mag het idee ook zelf opperen. Van wie het ook komt, als er een nood is, kan dit besproken worden."

4) Welke factoren ondersteunen het digitaliseringsproces in de organisatie?

➤ Een mindset van experimenteren

Nieuwe digitaliseringsprojecten verlopen met vallen en opstaan. Falen mag, maar focus vooral op welke lessen uit die ervaring werden meegenomen. Aanvaard ook dat niet alles meteen volledig in orde zal zijn. Geef mensen de vrijheid om te experimenteren en om daarna ervaringen te delen. Die zijn immers een belangrijk onderdeel van het digitaliseringsproces.

“Iets mogen verkeerd doen is onderdeel van onze waarden. Fouten maken is menselijk. Probeer en leer eruit.”

➤ Tijd

Tijd is op verschillende vlakken een essentieel element om nieuwe digitaliseringsprojecten en het globale digitaliseringsproces tot een succes om te vormen. Ten eerste dient er voldoende tijd te zijn voor mensen om zich voor te bereiden op verandering. Leertijd maakt hier uiteraard deel van uit, maar ook tijd om veranderingen te verwerken. Naast voorbereidingstijd, is ook het tempo tijdens het veranderproces essentieel. Hou hierbij zeker rekening met verschillen tussen mensen en zorg ervoor dat voor iedere betrokkene voldoende begeleiding is voorzien, op verschillende momenten. Daarnaast dient er ook tijd vrijgemaakt te worden voor mensen om samen te werken, om samen te komen, om samen te spreken over digitalisering. De focus hoeft niet altijd te liggen op de einduitkomst van het digitaliseringsproject, maar kan ook liggen op het leren uit het proces en hiervoor is tijd een centraal vertrekpunt. Hierdoor krijgen mensen niet het gevoel dat digitalisering “tussendoor” moet gebeuren, maar eerder een volwaardige plaats krijgt binnen de organisatie.

“Je hebt tijd nodig en geduld. Je moet niets forceren. Sommige projecten hier hebben tot 7 jaar geduurd vooraleer ze volledig werden uitgerold.”

➤ Openheid

Openheid omvat toegankelijkheid van mensen naar elkaar toe. Het digitaliseringsproces heeft een impact op de hele organisatie. Open met elkaar kunnen en durven spreken om ervaringen uit te wisselen of om vragen te stellen, kan helpen om de impact van digitalisering beter te begrijpen. Elkaar kennen en kunnen inschatten wie welke (digitale) kennis in huis heeft is hierbij een faciliterend element. Via een kennisdatabank in kaart brengen wie welke interne/externe opleidingen heeft gevolgd en bij wie er bijgevolg vragen kunnen gesteld worden over digitalisering, is een specifieke tool om te werken aan toegankelijkheid. Openheid draait ook rond het blijven openstaan voor verschillende invalshoeken en ideeën omtrent digitalisering. Een onderzoekende mindset, breed en out of the box denken, durven beslissingen nemen die buiten het klassieke vallen zijn hierbij succesfactoren.

➤ **Betrokkenheid van leidinggevenden**

Steun ervaren van leidinggevenden is cruciaal in het digitaliseringsproces. Leidinggevenden kunnen betrokkenheid tonen door voldoende tijd, energie en resources vrij te maken voor digitaliseringsprojecten. Leidinggevenden dienen daarnaast ook het goede voorbeeld te geven. Blijf, als leidinggevende, openlijk communiceren over het belang van digitalisering, over de vooruitgang van projecten, over de eigen rol en de eigen ondersteuning bij digitalisering. Leidinggevenden moeten als het ware naast de uitvoerende mensen staan om hen te begeleiden en te ondersteunen. Vertrouwen geven en vertrouwen communiceren sluiten mooi aan bij de manier waarop leidinggevenden het digitaliseringsproces kunnen ondersteunen. Dit houdt tot slot ook in dat leidinggevenden controle moeten kunnen loslaten.

“We vertrouwen a priori dat onze mensen de juiste dingen doen op basis van de zin van het bedrijf. Als de core duidelijk is en als projecten daarbinnen kaderen, dan geven we vertrouwen aan mensen.”

5) **Hoe laten we het digitaliseringsproces verder leven in de organisatie?**

➤ **Continue communicatie**

Een digitaliseringsproces is nooit afgelopen. Het is een continu of iteratief proces, dat ook in die mate dient benoemt te worden en als levenslang leerproces door betrokkenen mag beschouwd worden. Continue communicatie is dus een essentieel facet om de mindset gericht te houden op digitalisering. Luisteren naar bezorgdheden en wensen van mensen werd al eerder genoemd als een goede start, maar blijven communiceren en luisteren tijdens het volledige traject, tijdens de implementatie van nieuwe projecten en bij de verdere evolutie van het proces, is een bepalend element.

“Digitalisering is een continu proces. Je moet het blijven benoemen, zodat het ook blijft leven in de organisatie”.

➤ **Focus op successen en sterktes**

Bouw verder op eerdere successen om een positieve en constructieve mindset rond digitalisering te creëren. Je kan hierbij concreet de principes van het waardeerend veranderen hanteren. Hiemee valoriseer je wat reeds goed gaat in de organisatie en bouw je daarop verder. Het nieuwe systeem wordt gebouwd door bestaande sterktes in te zetten als een springplank voor de toekomst. Dit houdt verder ook in dat succesvolle afgewerkte (deel)projecten gevierd en zichtbaar mogen gemaakt worden. Verspreid succesverhalen doorheen de hele organisatie en maak duidelijk welke impact ze hadden op relevante stakeholders. Deze verhalen vormen immers inspiratie voor anderen. Bijvoorbeeld het installeren van interne lerende netwerken is een concrete tool om succes te vieren en te delen met elkaar.

Wil je inspiratie rond hoe je principes van waardeerend veranderen nog meer kan inzetten in het digitale transformatieproces, neem dan eens een kijkje bij [de module "visie-ontwikkeling"](#).

➤ **What's next**

Leg, bij het einde van concrete digitaliseringsprojecten, al meteen vast wat de volgende wensen en ideeën zijn, en wat hierin concrete stappen zijn om te ondernemen. Denk na over hoe je nog verder kan gaan, vertrekkend van de successen en sterktes bij voorgaande projecten. Dit kan ook geformaliseerd worden in bijvoorbeeld een draaiboek, om zo de eindbestemming, een mensgerichte én meer gedigitaliseerde organisatie, voor ogen te houden.

Hoe bouw je nu aan een actieplan voor de toekomst? Doe inspiratie op in de [module "cultuur en waarden"](#).