

HAND-OUT

MODULE PARTICIPATIE

IN INNOVATIE

Leer waarom en hoe je werknemers kan betrekken in innovatieprojecten.

IN HET KORT

Het **betrekken van verschillende stakeholders** in je processen is een vaardigheid die niet evident is. Toch is het heel belangrijk om te zorgen dat iedereen mee is met de nieuwe ontwikkelingen zodat de nieuwe technologie breed gedragen en gebruikt zal worden. Deze masterclass leert je hoe je **participatie in innovatieprocessen** het beste kan aanpakken.

Aan de hand van de **methodes en tips & tricks** leer je om zelfstandig een participatietraject op te zetten, en kan je zelf een participatiemoment faciliteren.

Aan het eind van de module...

- ... weet je waarom participatie belangrijk is voor succesvolle innovatietrajecten,
- ... kan je zelf een participatietraject opzetten,
- ... heb je de tools en methoden in handen om meteen aan de slag te gaan.



SMIT
STUDIES
MILIEU
MENSCHEN
TECHNOLOGIE



**Kenniscentrum
Data & Maatschappij**

FLANDERS
MAKE
DRIVING INNOVATION IN MANUFACTURING

VDAB

ESF
INVESTEERT IN
JOUW TOEKOMST



Europese Unie



**Artificiële
Intelligentie**
Vlaanderen

OVER DE MODULE

Deze hand-out geeft een samenvatting van de masterclass 'participatie in innovatie' die werd ontwikkeld door het [Kenniscentrum Data & Maatschappij](#) in kader van het [ESF BOOT project](#). In de masterclass leer je over de uitdagingen van digitalisering op de werkvloer en hoe je die kan overkomen door werknemers te betrekken tijdens het innovatieproces. Je **leert hoe je een participatietraject opzet en krijgt praktische oefeningen en methoden** om zelf aan de slag te gaan.

De masterclass is voor elke organisatie of persoon die wil leren hoe je verschillende stakeholders, uit elke laag van de organisatie, kan betrekken in de ontwikkeling en implementatie van nieuwe technologie op de werkvloer. De module richt zich specifiek tot **managers, productieleiders, innovators en verwante profielen binnen Vlaamse maakbedrijven en KMO's**, en is van toepassing op eenieder die:

- ... meer wil leren over de waarom van participatie en hoe je werknemers betreft in innovatietrajecten op de werkvloer
- ... graag technologie wil ontwikkelen en/of implementeren die wordt geaccepteerd door de werknemers
- ... graag zelf aan de slag wil gaan met de andere BOOT-modules en meer praktische toelichting nodig heeft

Het faciliteren van participatieve momenten is een vaardigheid die je moet oefenen. Wil je zelf ook hands-on leren hoe je dit doet? Volg dan de masterclass via het [Kenniscentrum Data & Maatschappij](#) (info@data-en-maatschappij.ai). De masterclass duurt ongeveer **3 uur**, afhankelijk van hoeveel tijd er wordt uitgetrokken voor het oefenen met de praktische opdrachten. De masterclass kan op locatie plaatsvinden en er moeten **minimaal 8 deelnemers** meedoen.

DIGITALE TRANSFORMATIE & INNOVATIE: UITDAGINGEN & VOORWAARDEN VOOR SUCCES

“ Digitale transformatie is het veranderingsproces waarbij men door middel van digitale technologieën en vaardigheden, belangrijke bedrijfsdimensies (zoals industriële bedrijfsprocessen, organisatiestructuur, bedrijfsmodel, geleverde diensten, klantenrelaties) gaat transformeren en verbeteren om zo meer toegevoegde waarde of superieure prestaties te bekomen.¹ ”

Een digitale transformatie of implementatie van een nieuwe innovatie heeft vaak een **grote impact op het werk, de werknemers en de processen**. Het kan soms een uitdaging zijn om intern en extern iedereen mee te krijgen, bestaande gewoonten en routines te doorbreken en niet te snel willen gaan. Het is belangrijk om tijd te nemen voor het veranderingsproces, te zorgen voor goede communicatie en onderzoek om gegronde beslissingen te maken. Het zijn uiteindelijk de mensen, in alle lagen van de organisatie, die mee zullen bepalen hoe succesvol de innovatie zal zijn².

Het is daarom essentieel om **aandacht te hebben voor de menselijke aspecten**. Dit zijn een aantal manieren om daaraan te werken:

- Medewerkers zo vroeg mogelijk in het proces betrekken
- Technische kennis 'in house' opbouwen
- Mensen vertrouwen geven in veranderingen
- Een veilige omgeving creëren waarin fouten gemaakt kunnen worden
- Eenvoud en functionaliteit laten primeren
- Lerende netwerken worden als zeer nuttig ervaren
- Communicatie over de veranderingen is cruciaal

Door vanaf het begin in te zetten op menselijk kapitaal, zorg je niet alleen dat je hoge kosten kan voorkomen en over het gehele proces tijd wint, je zal ook **breder meerwaarde ondervinden van het betrekken van werknemers**:

- Meer begrip voor veranderingen op de werkvloer en de impact ervan op de jobinhoud, -ervaring, -karakteristieken, etc.
- Grotere kans op acceptatie en gebruik van nieuwe innovaties door werknemers
- Kans om van elkaar te leren. Werknemers hebben vaak praktische kennis van het proces dat waardevol kan zijn voor management, en andersom.
- Kans om grotere problemen en valkuilen te identificeren, en op te lossen voordat de nieuwe innovatie er is.

¹ ['Succesfactoren voor digitale transformatie. Hoe maken we onze ondernemingen future proof?'](#), VOKA (2021)

² ['Digitale transformatie op bedrijfsniveau'](#), IDEA Consult (2019)

HOE ZET JE EEN PARTICIPATIETRAJECT OP?

Je kan medewerkers op diverse manieren laten **participeren in een innovatietraject**, je kan hen:

- Informeren: houd de stakeholders op de hoogte van jullie plannen en welke veranderingen ze kunnen verwachten.
- In gesprek: geef stakeholders de mogelijkheid te reageren, feedback te geven en hun eigen wensen te benoemen.
- Co-creatie: betrek stakeholders in het bedenken van oplossingen en testen van ideeën.
- Samenwerken: geef stakeholders eigenaarschap over bepaalde taken binnen het innovatieproces.

Hoe meer je gaat richting samenwerken, hoe hoger de participatiegraad van de medewerkers in het innovatietraject. Afhankelijk van het doel van het innovatietraject en de schaal, kan bekeken worden welke participatiegraad het nuttigst is. Bij grote veranderingen, is meer participatie aangeraden. Bij kleinschalige veranderingen, is informeren misschien wel voldoende.

Het is aangeraden **een roadmap of plan op te stellen waarin je het verandertraject uitstippelt**, en de momenten waarop je medewerkers laat participeren. Dit plan ziet eruit als een stappenplan met een tijdslijn, waarbij je die participatiemomenten specificeert vanaan het begin van het innovatietraject (onderzoeks-/exploratiefase) tot aan het einde (implementatie-/evaluatiefase). Denk bij het opstellen van het plan aan het volgende:

- de probleem- en/of doelstelling
- de momenten in het proces,
- de timing,
- de doelgroep(en),
- het format (participatiegraad, methodieken, ...),
- de output (verslag, agenda- en werkpunten, ...),
- de verantwoordelijken.

Indien wordt gekozen voor een workshop met werknemers, is het aangeraden om **een draaiboek te creëren als leidraad voor de moderator**. In dit draaiboek specificeer je de verschillende oefeningen (zie kader 'Aan de slag!'), de timing en het benodigde materiaal.

FACILITEER EEN PARTICIPATIEMOMENT

Het faciliteren van een participatiemoment is een vaardigheid die je in de vingers moet krijgen. Met deze **tips** kan je **zelf aan de slag**, maar het is ook mogelijk om **externe expertise** in huis te halen. Het is in elk geval belangrijk dat de facilitator een neutrale positie heeft zodat de machtsbalans tussen facilitator en deelnemers gelijk is en dat de facilitator open staat om naar de input van de deelnemers te luisteren.

Om de verhoudingen gelijk te maken tussen de deelnemers onderling en met de facilitator kan je spelen met de opstelling van de ruimte (bv. iedereen in een cirkel i.p.v. een klasopstelling), zorgen dat iedereen dezelfde hoeveelheid informatie heeft ontvangen en de verwachtingen helder maken. Wees transparant en benader deelnemers als mens eerst (i.p.v. als werknemer).

Wanneer je opmerkt dat er weinig input wordt gegeven, of wanneer er spanning in de groep ontstaat, kan je als facilitator op twee manieren ingrijpen in het gesprek: via de inhoud of via het proces. Vat samen wat er is gezegd en/of vraag door. Daarnaast kan je ook de manier waarop het gesprek wordt gevoerd aanpassen (bijvoorbeeld door de groep op te splitsen of invultemplates te gebruiken). Mocht er spanning zijn in de groep, benoem dat dan expliciet en benadruk waarom iedereen's mening telt en probeer tot een compromis te komen. Probeer nooit een persoon direct aan te spreken op negatieve emoties of spanning.

Aan de slag!

Het Kenniscentrum Data & Maatschappij ontwikkelde voor het ESF BOOT project vier workshops die elk focussen op het betrekken van werknemers in innovatieprojecten. Voor ieder van de workshops werd een draaiboek ontwikkeld zodat de moderator een handleiding heeft om de workshop op te zetten en uit te voeren.

- **Acceptatie:** Test en evalueer verschillende technologische opties met medewerkers.
- **Employee journey:** Een gesprek met medewerkers over de mogelijkheden van technologie en/of automatisering binnen hun huidige takenpakket.
- **Opportunity scan:** Verken de verschillende kansen voor technologie en/of automatisering binnen je bedrijf, met oog voor werkbaar werk.
- **Begeleidingsethiek:** Een methode om te bespreken hoe je een technologie best implementeert, rekening houdend met de verschillende betrokkenen.

Voorbeeldcasus: DWI op de inpakafdeling bij Buseloc

Bij **Buseloc**, een maatwerkbedrijf gespecialiseerd in confectie, werden de medewerkers betrokken in een innovatietraject bij de inpakafdeling. In de inpakafdeling werd bekeken of **digitale werkinstructies het inpakproces zouden kunnen optimaliseren**. Daarnaast werd ook verkend of een **co-bot kon helpen om het ingepakte materiaal op een kar te stapelen**, zodat een van de medewerkers niet steeds het zware ingepakte materiaal van een rolband moet halen en op een kar leggen.

In **drie workshops** met de medewerkers, hun teamleider, de productie leider en de zakelijk verantwoordelijke werden

1. de huidige problemen in de inpakafdeling en de opportuniteiten voor verbetering geïdentificeerd,
2. de voorwaarden voor een succesvolle aanpassing van de inpakafdeling en bijbehorende actiepunten besproken,
3. alle deelnemers gestimuleerd open met elkaar te communiceren en feedback te geven op de mogelijke aanpassingen aan het inpakstation.

De medewerkers en teamleider kenden zo de meerwaarde van de innovatie en het beoogde doel van de aanpassingen aan het inpakstation. Zij konden hun wensen en noden in verband met het gebruik van de technologische innovatie en de impact ervan op hun werk meegeven aan het management. Wat ervoor zorgde dat het management een duidelijk idee had van de **aandachtspunten en voorwaarden om de innovatie te implementeren**.

Dit participatieve traject leidde tot **winst in tijdsefficiëntie en geen onnodige kosten**, doordat werd geanticipeerd op mogelijke weerstand tegenover de technologische innovatie. Op voorhand werd met de medewerkers besproken welke technologische innovatie de intrede zou doen, en werden zij hierop voorbereid om ermee aan de slag te gaan. De workshops gaven ook meer **inzicht in andere problematieken of aandachtspunten** binnen de inpakafdeling, die niet direct verbonden waren aan de technologische innovatie (zoals groepsdynamica, communicatie vanuit het management, etc.). Het gaf de productie leider en de zakelijk verantwoordelijke **inzicht in hoe veranderprocessen bij hen werden aangepakt**, en hoe dit beter kan naar de toekomst toe.

MEER INFO

Interesse om de **hands-on masterclass** te volgen? Contacteer dan het [Kenniscentrum Data & Maatschappij \(info@data-en-maatschappij.ai\)](mailto:info@data-en-maatschappij.ai)

Op de website van de Vlaamse AI Academie vind je allerlei opleidingen terug rond digitale transformatie in bedrijven. De opleidingen helpen je praktisch op weg en begeleiden je in een digitaal transformatieproces. Er zijn meerdere opleidingen hieromtrent te vinden op de website, we lijsten hier enkele mogelijks interessante opleidingen op:

- [Digitalisering en AI voor ondernemingen \(Voka\)](#)
- [DigiCoach: digitaliseren op maat van uw bedrijf \(Agoria\)](#)
- [I.AMDIGITAL \(I.AMDIGITAL\)](#)
- [AI translator \(VIVES Hogeschool Brugge\)](#)
- [Data-intelligent ondernemen als KMO \(Syntra Limburg-Hasselt\)](#)

Projectinfo

Het [BOOT-project](#) werkt aan het sensibiliseren, oriënteren, checken van de haalbaarheid en de implementatie van innovatieve Operator Ondersteunende Technologieën (cobots, robots en digitale werkinstructies) in je onderneming.

Het project richt zich hoofdzakelijk op bedrijven (incl. toeleveranciers) actief in de (maak)industrie, de voedselverwerkende sector en de farmaceutische sector.

Contact

<https://www.flandersmake.be/boot>
info@data-en-maatschappij.ai



SMIT
STUDIES
MILIEU
ENERGIE
TECHNOLOGIE



**Kenniscentrum
Data & Maatschappij**

FLANDERS
MAKE
DRIVING INNOVATION IN MANUFACTURING

VDAB

ESF
INVESTEERT IN
JOUW TOEKOMST



Europese Unie



Artificiële
Intelligentie
Vlaanderen