Mensgericht werken voor succesvolle technologie-implementatie

dr. Paul Preenen

Congres Regionale Arbeidsmarkttransities

5 juni 2025 Groningen

Smart Skills @ Scale

HCI HUMAN CAPITAL INNOVATIE voor Maatschappelijk Verdienvermogen

SAXION

TNO innovation for life

Mentimeter

Technologi-implementatie

Arbeidskrapte en productiviteit vergt implementatie van nieuwe technologieën

“We moeten meer technologisch innoveren, en vooral productiever worden met (bestaande) technologie. Hiermee lopen we achter in Europa en Nederland.

Wij zijn slecht in het benutten en opschalen van opkomende technologieën. Nieuwe technologieën landen veel te weinig, of op slechte wijze bij organisaties.

Onze welvaart en ons welzijn staan onder druk.”

Technologie- en ICT-implementatie faalt te vaak

McKinsey: Geslaagde digitale en technologische transformaties rond **30%**, vaak nog veel lager

Gartner: meer dan **70%** van de implementatie van ERP-systemen (SAP, AFAS) gaat mis. **25%** dramatisch

Mislukt ICT-project kost Belastingdienst €203 mln

Mislukte ICT-projecten kost de overheid jaarlijks 4 tot 5 miljard euro

Algemene basisfouten, zeker bij grote transformaties

Verplicht leesvoer uit de Sociotechniek en Veranderkunde:

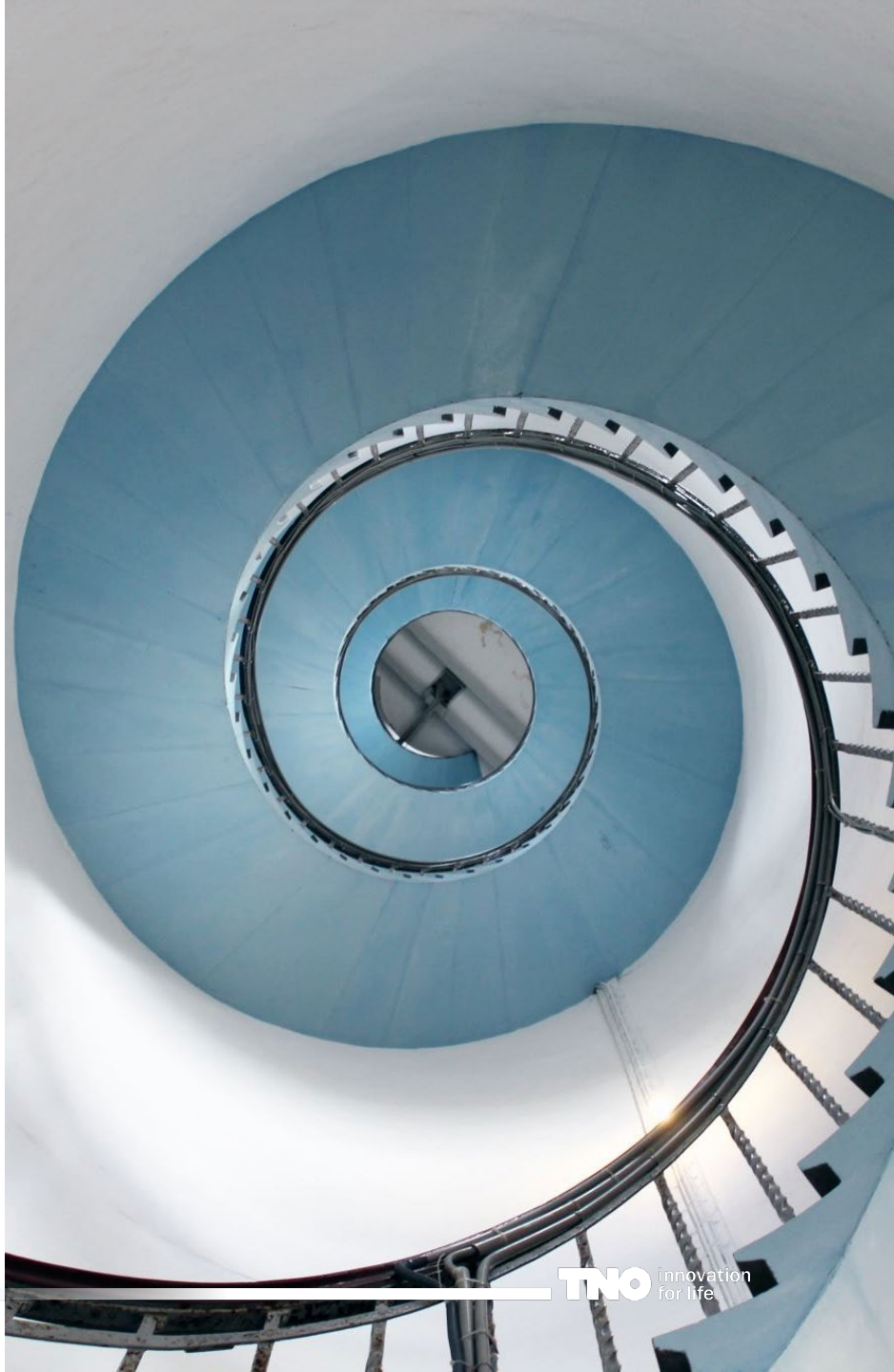
Er wordt niet **eerst** strategisch nagedacht, visie ontbreekt “iets met AI doen”

Duidelijk en goed veranderplan ontbreekt

Integraal denken ontbreekt, over herontwerp organisatie, infrastuctuur en aansluiting andere (technologische, productie) processen

Nog vaker mist passend herontwerp van sociale systemen en werkwijzen, zoals communicatie, beslisstructuren, HRM- en opleidingsbeleid en manier van leiding geven.

Misschien wel **de belangrijkste, de mens en medewerker wordt vergeten,** daar ga ik het verder over hebben



Technologie-implementaties mislukken door ontbreken mensgerichte aanpakken

Waardoor **technologie faalt**, en unieke kracht mens en technologie niet optimaal wordt benut

Als technologie wordt geïmplementeerd leidt het lang niet altijd tot beter werk

Hoofddoel altijd (productie)processen efficiënter te maken.

Waarbij behoeften en talenten van medewerkers genegeerd

Soms onbewust. Technologische ontwikkelingen gaan immers razendsnel, zijn complex

Echter, vaak genoeg zien bedrijven dit als **‘collateral damage’,** waarbij medewerker de opvulling is voor technologie.

Kijk maar in de magazijnen van Amazon, of callcenters.

Dit zijn **ook mislukte implementaties**. Ze worden ziek, leren niks, en wij mogen voor de kosten opdraaien.

Dit moet veranderen. Meer mensgericht implementeren en werken

Ervan overtuigd dat als we de menselijke **behoeften, motivaties en talenten van medewerkers**, het echte human capital, meer en integraal centraal stellen

technologie sneller landt, beter rendeert en dat medewerkers productiever zijn

Uit ons en grootschalig Europees onderzoek (Eurofound & Cedefop, 2020) blijkt dat mensgerichte bedrijven beter scoren op welzijn van werknemers **maar ook op de innovatie- en organisatieprestaties.**

Levert gewoon Euro's op.

Maar hoe doen we dat dan?

Begint met erkennen en begrijpen van algemene, **bewezen principes** goed, productief werk,

Houdt hier rekening mee bij technologie-implementatie!
Pas deze toe als handvatten in je eigen context en beroep

Lees mijn lectorale rede voor voorbeelden ☺

Niet mogelijk? Organiseer het dan elders

Behoud, of beter nog, zorg voor:
Stimulatie - uitdaging
Meesterschap - vakmanschap
Autonomie - keuzevrijheid
Relaties - sociaal contact, impact
Tolereerbaarheid - gezond werk

EN stimuleer en benut vooral de kracht en kennis medewerkers

Faciliteer lerende, adaptieve medewerkers. Daag ze uit. Initiatieven falen doordat medewerkers niet de vaardigheden hebben, maar kunnen leren. Tijd, middelen!

Betrek je medewerkers tijdig bij technologie-implementatie. Talrijk onderzoek toont dit aan. Anders buitengesloten, overvallen, weerstand. **Bovenal hebben zij relevante kennis**. Echt niet iedereen betrekken voor alles.

Maak medewerkers 'eigenaar', ondernemer van technologie. Voor duurzame tech-adoptie moet men de technologie ook *na* implementatie eigen maken. En zelf proactief aan de slag gaan.

Ten vierde. Werk samen over organisatiegrenzen, met medewerkers van andere organisaties als je de kennis niet hebt

Smart glasses in de zorg: een succesverhaal – Niek Zuidhof

Van hype naar waarde: Smartglass, eerst omstreden, later kansrijk in de zorg.

Innovatief idee: Wat als wijkverpleegkundigen smart glasses gebruiken?

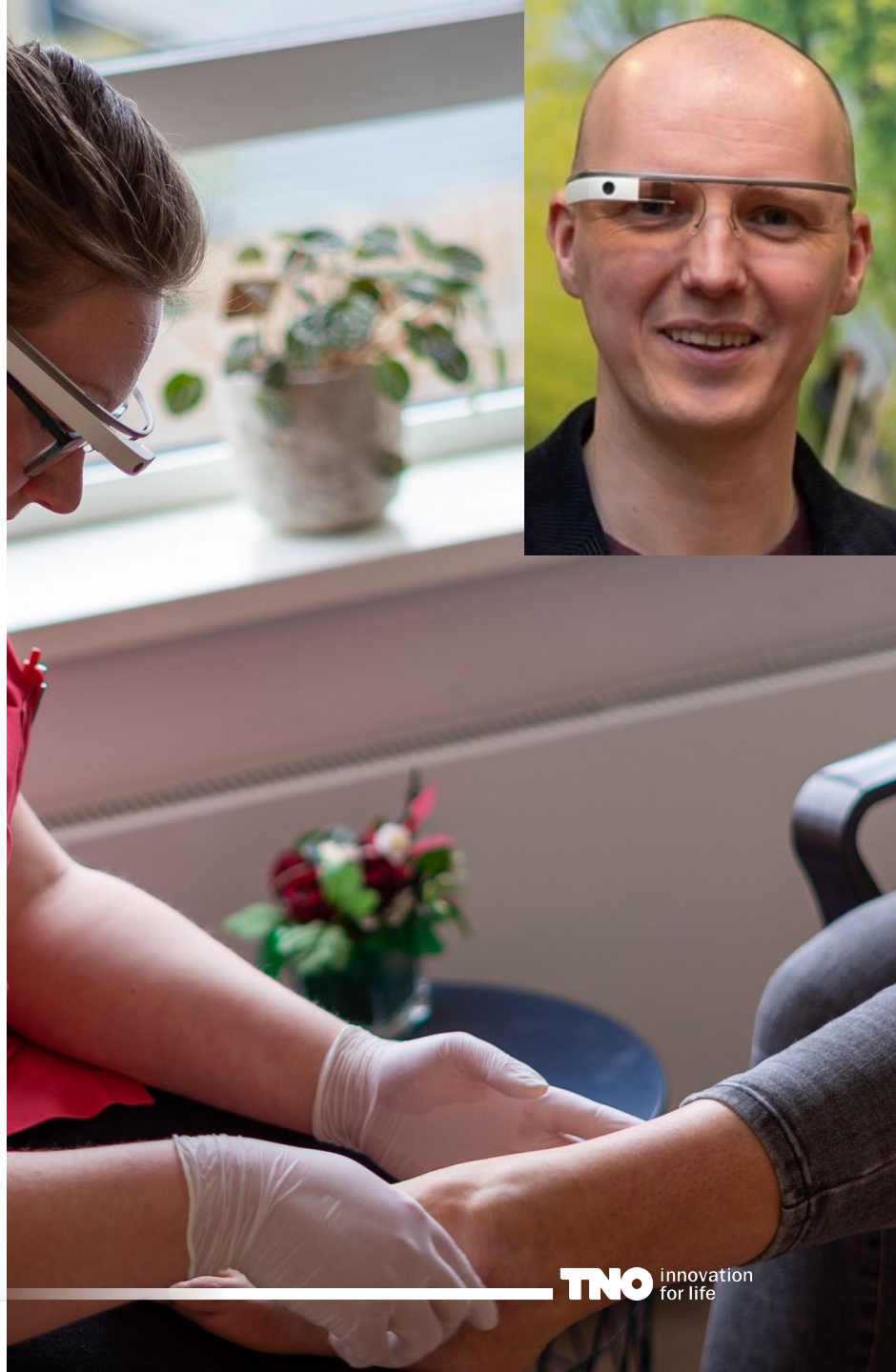
Doel: Patiënten thuis beter, handsfree helpen, minder kosten.

Voordelen: Tijdswinst, gemak voor patiënt, minder ziekenhuisbezoek.

Aanpak: Bottom-up samenwerking tussen zorgmedewerkers, IT en softwarebedrijf.

Resultaat: Specialisten kijken op afstand mee, zorg wordt mensgerichter en efficienter en zorgmedewerkers blij.

Les: Betrek medewerkers vroeg en constant, laat ze ervaren wat technologie toevoegt aan hun vak en hiermee over tijd experimenteren, geef zeggenschap.



Samenvattend

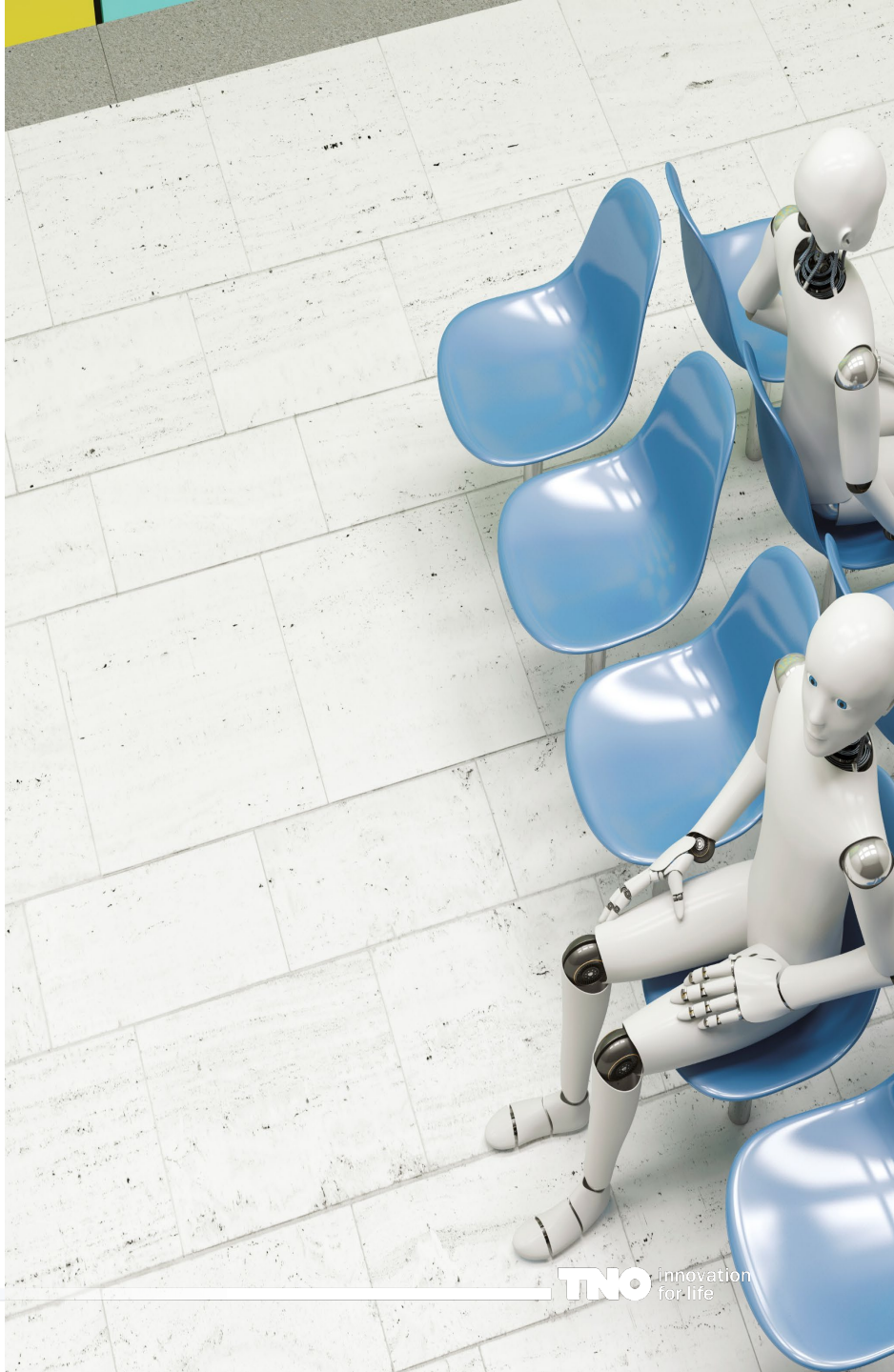
Onze welvaart en welzijn onder druk door arbeidskrapte en slechte technologie-adoptie en implementatie

Duurzame technologieadoptie kan alleen met **mensgerichte benadering**, ook goed voor de werkloze robots die lopen te verstoffen.

Niet alleen **ethische plicht** en **goed voor medewerkers, ook reclame voor je bedrijf**, en leidt gewoon tot betere technologische implementaties

Niks softs aan, gewoon keihard nodig!

Sterker nog, laten we daar als land mee onderscheiden.



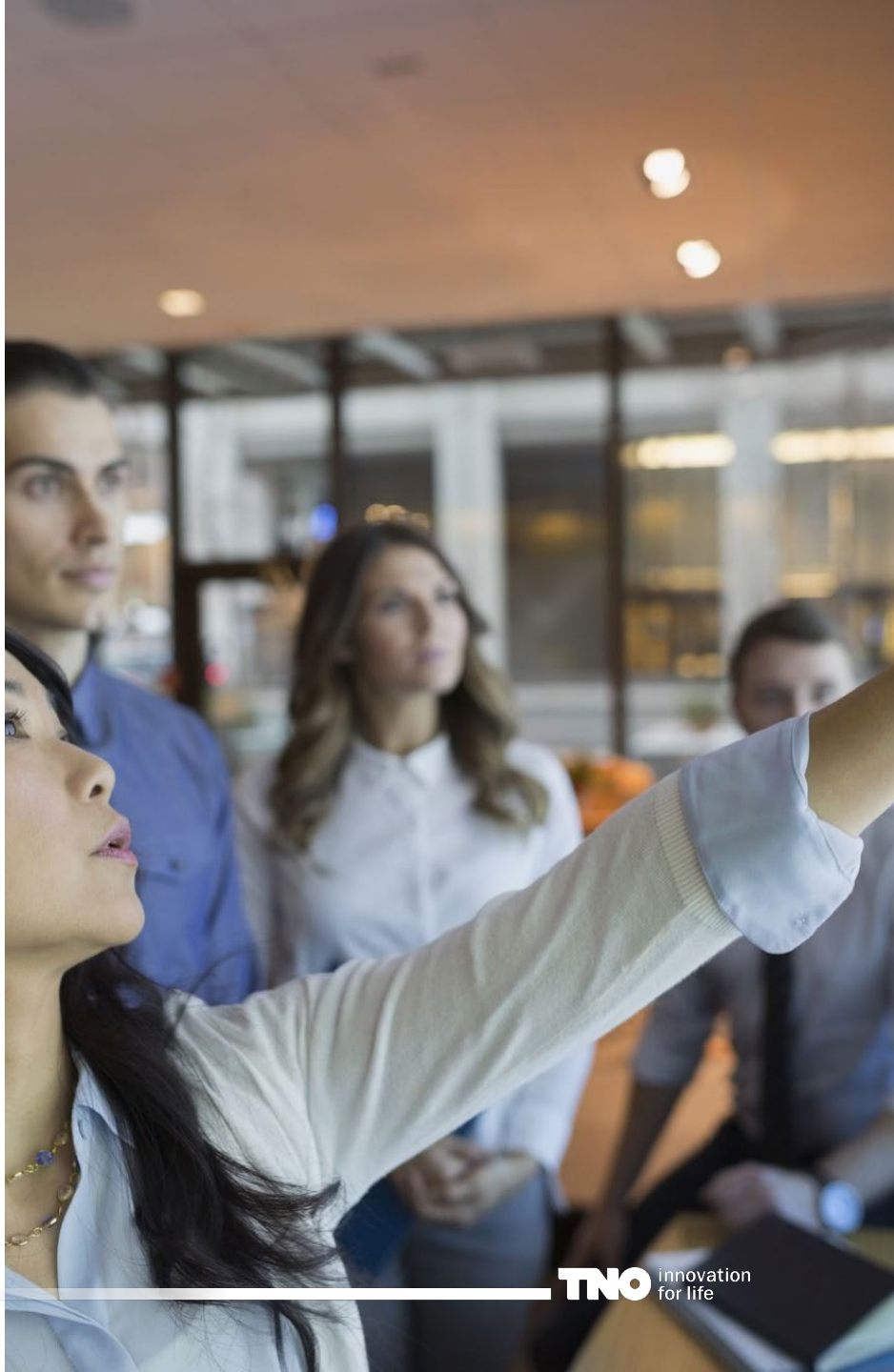
Volgende Stappen, Discussie

Niet van een op andere dag en…

Wat hebben jullie nodig van elkaar, van medewerkers, studenten, ons onderzoekers?

Hoe **kunnen we elkaar helpen, van elkaar elkaar leren**?
Wat doen jullie al?

van het kabinet hoeven we niks te verwachten.



Contact, meer weten, meedoen?

paul.preenen@tno.nl