



# DE MEDEWERKERS STAAN VOOROP BIJ DIGITALISERING

Een praktijkonderzoek naar effectieve interventies voor de ondersteuning en begeleiding van medewerkers in de digitale ambities van de organisatie

## **Masterscriptie**

Rosalie de Bruin

5982618

16-2-2022

## **Universiteit Utrecht**

MA Communicatie en Organisatie

Eerste lezer: dr. Bregje Holleman

Tweede lezer: dr. Anique Scheerder

## **Stagebedrijf Opschudders**

Afdeling Communicatie

Stagebegeleider: Sanne van Hoof

**opSchudders** 

tijd voor verandering



**Universiteit  
Utrecht**

## Voorwoord

Voor u ligt de scriptie ‘de medewerkers staan voorop bij digitalisering’. In dit onderzoek geef ik een advies over welke interventies effectief zijn om medewerkers te ondersteunen en begeleiden in de digitale ambities van een organisatie. Deze scriptie is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de masteropleiding ‘Communicatie en organisatie’ aan de Universiteit Utrecht en in opdracht van Opschudders. Tussen september 2021 en februari 2022 ben ik bezig geweest met het onderzoek en het schrijven van deze scriptie. Ik kijk terug op een intensieve, maar interessante en leerzame tijd. Ik ben dan ook trots op het eindresultaat.

Dit onderzoek belicht het belang van het medewerkersperspectief bij het doorvoeren van een digitaliseringsstrategie binnen een organisatie. Dit vraagstuk zal in de toekomst, met de technologische ontwikkelingen en globalisering, voor veel organisaties belangrijker worden. Daarnaast ben ik tevreden over de verschillende onderzoeksmethoden, zowel kwantitatief als kwalitatief, die ik heb ingezet om uiteindelijk een onderbouwd advies aan de organisatie te geven.

Ik wil graag mijn begeleiders bedanken voor de ondersteuning tijdens dit afstudeertraject. Zo wil ik Bregje Holleman, mijn begeleider vanuit de Universiteit Utrecht, bedanken voor haar begeleiding. Zij heeft mij goed op weg geholpen om mijn ideeën concreet te maken. Daarnaast wil ik mijn collega’s van Opschudders bedanken die mij veel hebben geleerd. In het bijzonder wil ik mijn stagebegeleider Sanne van Hoof bedanken voor haar goede begeleiding en kansen die ik heb gekregen om mijn onderzoek goed uit te voeren. Ook wil ik mijn respondenten bedanken: ik ben erg blij met alle inzichten en input die ik heb verkregen. Tot slot wil ik mijn ouders bedanken voor hun steun tijdens dit scriptietraject en de afgelopen vijf studie jaren.

Ik hoop dat het lezen van deze masterscriptie u veel nieuwe inzichten oplevert.

Rosalie de Bruin,

Utrecht, 16 februari 2022

## Managementsamenvatting

Opdrachtgever is een belangrijke speler op de markt van beheer en onderhoud van gebouwen en daarnaast een ontwikkeld bouwbedrijf met een sterke technologiecomponent. Om een competitief voordeel te behouden ten opzichte van concurrenten, is het voor bedrijven essentieel om een digitaliseringsstrategie te implementeren (Holotiuk & Beimborn, 2017). Opdrachtgever wil de komende jaren digitalisering verder doorvoeren binnen de organisatie, door middel van: robotisering, papierloos werken en het automatiseren van administratieve processen. Deze veranderingen zijn ook van invloed op de werkzaamheden van medewerkers. Opdrachtgever verwacht dat deze digitale veranderingen voor een groep medewerkers namelijk uitdagend zullen zijn, daarom wil Opdrachtgever deze groep van begeleiding en opleiding voorzien tijdens dit digitaliseringsproces. Hiervoor heeft Opdrachtgever een team van digitale aanjagers aangesteld om ervoor te zorgen dat alle medewerkers meekunnen met de digitale ambities van de organisatie. Dit team houdt zich, bijvoorbeeld, bezig met de vraag hoe communicatie kan bijdragen om nut en noodzaak van digitalisering te belichten.

Het doel van dit onderzoek is om met verschillende onderzoeksmethoden te analyseren waar de medewerkers tegenaanlopen in hun digitale werkzaamheden. Hierbij bekijk ik dit vraagstuk dan ook vanuit het perspectief van de medewerkers, oftewel: de behoeften en ervaringen van de medewerkers staan centraal. Dit doe ik met de volgende adviesvraag: *‘Welke interventies moeten worden ingezet om barrières en weerstand bij de groep medewerkers die opziet om digitaal te werken weg te nemen om een positieve gedragsverandering te bereiken?’*

Uit dit onderzoek blijkt dat het bij een (nieuwe) digitaliseringsstrategie belangrijk is om te analyseren wat de behoeften en ervaringen zijn van de medewerkers. De buitendienstmedewerkers in dit onderzoek ervaren meer weerstand ten aanzien van de digitaliseringsstrategie dan de kantoormedewerkers. Buitendienstmedewerkers hebben tientallen jaren hun primaire werk niet-digitaal uitgevoerd, waardoor een gedeelte van deze groep (basis)vaardigheden mist om de digitale werkzaamheden (goed) uit te voeren. Deze groep heeft daarom meer ondersteuning en begeleiding nodig bij digitaal werken. Daarentegen beschikken de kantoormedewerkers vanwege hun functie wel over digitale (basis)vaardigheden, maar ervaart ook een aantal medewerkers uitdagingen met digitale applicaties en systemen binnen Opdrachtgever (zoals CRM en SAP). Ook deze groep vraagt om meer uitleg en begeleiding bij de digitale verandering(en) binnen de organisatie. Uit dit onderzoek blijkt dat een gedifferentieerde aanpak nodig is om alle medewerkers te ondersteunen en begeleiden naar de digitale ambities die Opdrachtgever voor ogen heeft.

## Inhoudsopgave

<b>1. Inleiding.....</b>	<b>5</b>
1.1 <i>Situatieschets.....</i>	5
1.2 <i>Aanleiding.....</i>	6
1.3 <i>Doelstelling praktijkonderzoek.....</i>	7
1.4 <i>Onderzoeksvraag, deelvragen en methoden.....</i>	8
1.5 <i>Digitalisering als strategische pijler.....</i>	11
1.6 <i>Medewerkersperspectief bij organisatieverandering(en).....</i>	12
1.7 <i>Weerstand tegen organisatieverandering.....</i>	13
1.7.1 <i>Driedimensionaal construct.....</i>	13
1.7.2 <i>De rol van persoonlijkheid.....</i>	13
1.7.3 <i>De rol van context.....</i>	14
1.8 <i>Theory of planned behaviour.....</i>	18
1.9 <i>Relevantie.....</i>	20
1.10 <i>Vooruitblik.....</i>	21
<b>2. Deelonderzoek I.....</b>	<b>22</b>
<i>Resultaten.....</i>	29
2.1 <i>Algemeen beeld van digitalisering binnen Opdrachtgever.....</i>	29
2.2 <i>Waargenomen gedragscontrole.....</i>	29
2.3 <i>Attitude en waargenomen gedragscontrole.....</i>	30
2.4 <i>Voorkeuren hulpmiddelen om digitaal (nog) vaardiger te worden.....</i>	37
<i>Deelconclusie I.....</i>	39
<i>Deeldiscussie I.....</i>	41
<b>3. Deelonderzoek II.....</b>	<b>42</b>
<i>Resultaten.....</i>	47
3.1 <i>Loopbaan bij Opdrachtgever.....</i>	47
3.2 <i>Reacties op de uitkomsten.....</i>	48
3.3 <i>Reacties op het proces.....</i>	51
3.4 <i>Kansrijke (hulp)middelen.....</i>	54

<i>Deelconclusie II</i> .....	58
<i>Deeldiscussie II</i> .....	60
<b>4. Deelonderzoek III</b> .....	<b>62</b>
<i>Resultaten</i> .....	72
<i>Deelconclusie III</i> .....	75
<b>5. Conclusie</b> .....	<b>77</b>
<b>6. Discussie</b> .....	<b>80</b>
<b>7. Aanbevelingen</b> .....	<b>82</b>
<i>Voordelen digitalisering communiceren</i> .....	82
<i>Uitleg en begeleiding</i> .....	84
<i>Rol van leidinggevende(n)</i> .....	86
<i>Informatievoorziening</i> .....	87
<b>9. Bijlagen</b> .....	<b>91</b>
<i>Bijlage 1: Vragenlijst</i> .....	92
<i>Bijlage 2: Interviewschema focusgroepen</i> .....	97
<i>Bijlage 3: Interviewschema individueel</i> .....	100
<i>Bijlage 4: Transcripten</i> .....	103

## 1. Inleiding

### 1.1 Situatieschets

De technologische vooruitgang van de afgelopen decennia heeft ons leven drastisch veranderd. Van cd's naar Spotify, van contant geld naar Apple Pay en van fysiek vergaderen naar online vergaderen via Teams. Oftewel, technologie is niet meer weg te denken uit ons leven. Sterker nog, het tempo van deze veranderingen is nog nooit zo hoog geweest als nu (Al-Haddad & Kotnour, 2015; By, 2005).

Voor bedrijven is het daarom essentieel om een digitaliseringsstrategie te implementeren en daarmee een competitief voordeel te behouden ten opzichte van concurrenten (Holotiuk & Beimborn, 2017). Zo heeft een organisatie (hierna: Opdrachtgever) de ambitie om verder te groeien als digitaal bedrijf door papierloos te werken, robotisering en het automatiseren van administratieve processen. Opdrachtgever is een groot bouwbedrijf, gespecialiseerd in beheer, onderhoud, ontwerp en bouw van technische installaties in gebouwen en bouwwerken, zoals monumentale panden of overheidsgebouwen. Het hoofdkantoor van Opdrachtgever is gevestigd in Utrecht. Verder zijn er nog tien andere kantoren verspreid over Nederland.

De technologische vooruitgang maakt dat Opdrachtgever de afgelopen twintig jaar al veel heeft geïnvesteerd in technologie en digitalisering. Digitale hulpmiddelen en data(analyse) worden dan ook steeds meer geïntegreerd in gebouwonderhoud en projectontwikkeling. Zo wil Opdrachtgever relevant blijven in deze snel veranderende wereld. Digitalisering wordt de komende jaren daarom nog verder doorgevoerd, ook in de werkzaamheden van de medewerkers. Hoewel digitalisering daarmee steeds gebruikelijker wordt, beschikken niet alle medewerkers over de vaardigheden om daadwerkelijk voordelen en leermogelijkheden te halen uit digitaal werken (Van Laar, et al., 2019). De centrale vraag vanuit Opdrachtgever is dan ook: *'hoe nemen we onze medewerkers mee in deze digitale verandering(en)?'.*

Opdrachtgever heeft ongeveer 1900 medewerkers in dienst en zij vormen het grootste kapitaal van het bedrijf. Er zijn verschillende medewerkersgroepen binnen de organisatie. Allereerst de medewerkers die zich bezighouden met de realisatie van projecten en het onderhoud van gebouwen. Ten tweede de medewerkers die zich bezighouden met administratieve-, kwalitatieve- en veiligheidsprocessen. Ten derde de medewerkers die zich hebben gespecialiseerd in duurzaamheid, datamanagement en conditiemetingen. Tot slot de leidinggevenden, leidinggevenden van monteurs, werkvoorbereiders, klantmanagers en consultants.

De digitale aanjagers binnen Opdrachtgever houden zich bezig met de vraag hoe zij alle medewerkers goed kunnen meenemen in de digitale transformatie van de organisatie. Dit team is begin 2021 opgezet vanuit de keuze van Opdrachtgever om van digitalisering een strategische pijler te maken. De digitale aanjagers richten zich primair op digitale projecten die de hele organisatie raken, maar niet op de ICT-roadmap staan. Deze ICT-roadmap is namelijk technisch van aard en gaat over de ontwikkeling van nieuwe digitale tools. De digitale aanjagers richten zich eerder op de ‘zachte’ kant van digitalisering. Een voorbeeld hiervan is de bewustwordingscampagne gericht op het digitale ambities van Opdrachtgever. Binnen deze campagne staat centraal wat digitalisering de medewerkers kan brengen. Samenvattend houden de digitale aanjagers zich voornamelijk bezig met projecten die samenhangen met verandermanagement en projecten waarin communicatie een belangrijke component is.

De digitale aanjagers hebben binnen de organisatie verschillende achtergronden. Zo zijn de verschillende werkvelden en disciplines vertegenwoordigd: staf, beheer & onderhoud en projecten. De rollen binnen de organisatie zijn: Manager Staf ICT, Maintenance Engineer, Groepsleider Staf, BIM-Manager, klantmanager, programmamanager, trainees en consultants (HR & Sales). Verder is Opdrachtgever opgedeeld in regio's: elke regio beschikt over minimaal één digitale aanjager (Noord-West/Midden, Noord-Oost, Projecten, Zuid-West en Zuid). De verschillende werkvelden en disciplines maken dat de digitale aanjagers een goede afspiegeling vormen van de organisatie.

## **1.2 Aanleiding**

In de vorige paragraaf heb ik beschreven waar het team met digitale aanjagers zich mee bezighoudt. In deze paragraaf wil ik verder ingaan op de aanleiding(en) van dit onderzoek. De digitale veranderingen hebben namelijk impact op de werkzaamheden van alle medewerkers binnen de organisatie.

Het merendeel van de medewerkers is enthousiast over verdere digitalisering binnen Opdrachtgever. Opdrachtgever heeft echter via leidinggevendenden vernomen dat een groep medewerkers weerstand ervaart ten aanzien van digitaal werken. Daarom heeft Opdrachtgever het eerdergenoemde team van digitale aanjagers opgezet, maar heeft zij ook hulp van buitenaf ingeschakeld. Zo is Opdrachtgever terechtgekomen bij mijn stagebedrijf. Mijn stagebedrijf is een adviesbureau op het gebied van communicatie, verandering en ontwikkeling. De expertise van Opschudders ligt in verandertrajecten voor alle medewerkers begrijpelijk en aansprekend maken. Dit doen zij met communicatiecampagnes, materialen en middelen. Voorbeelden van communicatiemiddelen zijn e-learnings, (animatie)video's en infographics. Ik beschrijf

hieronder de aanleiding(en) zoals deze aan het begin van het project zijn vastgesteld en gedeeld met mijn stagebedrijf.

De gemiddelde leeftijd van de medewerkers in de organisatie ligt boven de 46 jaar. Veel medewerkers zijn in beperkte mate opgegroeid met technologie en beschikken dan ook niet altijd over voldoende digitale vaardigheden om mee te komen met de digitale ambities die de organisatie voor ogen heeft. Zo geven medewerkers bij leidinggevenden en mede-collega's aan dat zij de digitale ontwikkelingen (te) snel vinden gaan. Een aantal werkt in de buitendienst aan de realisatie van projecten en het onderhoud van gebouwen. Met name medewerkers uit deze groep geven aan dat zij ervoor hebben gekozen om met hun handen te werken en niet met een smartphone of laptop. Deze groep verwerkt hun administratie al tientallen jaren via papier en nu wordt van hen gevraagd om dit steeds vaker digitaal te doen. Opdrachtgever verwacht daarom dat met name deze groep barrières en weerstand(en) ervaart ten opzichte van (meer) digitaal werken en daardoor moeilijker overtuigd is van de voordelen die de digitaliseringsstrategie Opdrachtgever zal brengen.

### **1.3 Doelstelling praktijkonderzoek**

Opdrachtgever wil alle medewerkers laten meebewegen in dit digitaliseringsproces. Zo omschrijft Opdrachtgever als een hoofddoel van het project: 'iedere medewerker weet dat digitalisering een onomkeerbaar proces is, blijven en meebewegen is daarom cruciaal'. De medewerkers worden tijdens dit digitaliseringsproces geholpen: alle functies moeten meekunnen. Het is de taak van Opschudders om voornamelijk de 'waarom'-vraag te communiceren, oftewel nut en noodzaak op een begrijpelijke en aansprekende manier terug laten komen gedurende het digitaliseringsproces van Opdrachtgever.

Dit praktijkonderzoek richt zich specifiek op de barrières en weerstand(en) van de groep medewerkers die opziet om (meer) digitaal te werken. Met een literatuurstudie, een enquête en groepsinterviews en individuele interviews wil ik deze barrières en weerstand(en) verder analyseren. Hiermee wil ik uiteindelijk passende interventies bepalen, zodat de medewerkers in de toekomst de digitale ambities van Opdrachtgever kunnen opvolgen.

Uiteindelijk moet dit onderzoek een bijdrage leveren aan de strategie die Opdrachtgever de komende jaren gaat volgen om ervoor te zorgen dat alle medewerkers meekunnen in het digitaliseringsproces.



#### 1.4 Onderzoeksvraag, deelvragen en methoden

De onderzoeksvraag van dit stuk richt zich op welke interventies ondersteuning kunnen bieden aan de groep medewerkers die opziet tegen (meer) digitaal werken. Een vergelijking tussen de huidige situatie en de behoeften van de medewerkers kan verbeterpunten aan het licht brengen. Om de behoeften van medewerkers zo goed mogelijk in kaart te brengen, heb ik in overleg met Opdrachtgever onderscheid gemaakt tussen buitendienst- en kantoormedewerkers. Deze twee groepen verschillen namelijk van elkaar in de ervaring die zij hebben met digitaal werken. Voor buitendienstmedewerkers zijn de digitale werkzaamheden de afgelopen jaren bovenop hun primaire werk in de bouw gekomen, waar kantoormedewerkers vanwege hun functie al een langere tijd (gewend zijn om) digitaal (te) werken. Zoals ik in de aanleiding van dit onderzoek beschreef, geeft een aantal medewerkers uit de buitendienst dan ook aan dat zij ervoor hebben gekozen om met hun handen te werken en niet met een smartphone of laptop. Eerst geef ik een globale omschrijving van de functies van buitenmedewerkers waarvan Opdrachtgever via leidinggevendend heeft vernomen dat zij ondersteuning bij digitaal werken nodig hebben. Deze groep buitendienstmedewerkers vervult functies zoals timmerman, uitvoerder of service- en storingsmonteur. Voor deze functies is minimaal een mbo-opleidingsniveau (3-4) vereist. Bij deze functies horen globaal de volgende werkzaamheden: storings oplossen, reparaties uitvoeren, bestellen van materialen, onderhouden van gebouwen etc. Deze groep voert hun werkzaamheden uit op project- of klantlocaties van Opdrachtgever in Nederland.

Daarnaast hebben leidinggevendend in dienst bij Opdrachtgever ook van een relatief kleine groep kantoormedewerkers vernomen dat zij ondersteuning kunnen gebruiken bij digitaal werken. De functies van deze groep kantoormedewerkers zijn uiteenlopende dan de functies van de buitendienstmedewerkers die opziet tegen digitalisering. De groep kantoormedewerkers vervult namelijk functies zoals projectleider, groepsleider operations, engineer of werkvoorbereider. Voor sommige functies is minimaal een mbo-opleidingsniveau (4) vereist, maar voor het merendeel van de functies is een hbo-opleidingsniveau vereist. Bij deze functies horen globaal de volgende werkzaamheden: (diverse) projecten coördineren, coachen van teams, analyseren van klantbehoeften en optimaliseren van werkzaamheden en systemen. De digitale aanjagers hebben voor de regio Noord-West/Midden de verhouding uitgerekend tussen de kantoor- en buitendienstmedewerkers. Daar werkt 54% ( $N = 243$ ) in de buitendienst en 46% ( $N = 206$ ) op kantoor. De digitale aanjagers verwachten dat dit landelijk ongeveer een gelijke verhouding betreft.

In deze paragraaf beschrijf ik met welke deelvragen en methoden ik wil bepalen welke interventies ondersteuning kunnen bieden aan de groep medewerkers die opziet tegen (meer) digitaal werken. De adviesvraag van dit praktijkonderzoek luidt als volgt:

*“Welke interventies moeten worden ingezet om barrières en weerstand bij de groep medewerkers die opziet om (meer) digitaal te werken weg te nemen om een positieve gedragsverandering te bereiken?”*

Een nieuwe strategie is onlosmakelijk verbonden met verandering(en) binnen de organisatie. Ik bespreek daarom allereerst literatuur over organisatieverandering, waarin naar voren komt welke barrières en weerstand medewerkers mogelijk ervaren. Hierbij belicht ik het belang van het medewerkersperspectief bij organisatieverandering: voor een succesvolle organisatieverandering ligt de focus namelijk op de ervaringen van de medewerkers (Nord & Jermier, 1994).

In de eerste deelstudie analyseer ik wat in het algemeen de barrières en weerstand(en) zijn van de medewerkers. Met een enquête verspreid onder het personeel wil ik de voornaamste barrières en weerstand(en) ten aanzien van digitalisering bepalen en analyseren hoe dit verschilt voor de buitendienst- en kantoomedewerkers. Dit doe ik zowel met een kwantitatieve- als kwalitatieve methode. Hierbij hoort de volgende deelvraag:

*“Wat zijn in het algemeen de barrières en weerstand(en) ten aanzien van digitalisering binnen de organisatie en hoe verschilt dat voor de buitendienst- en kantoomedewerkers?”*

Via een invulveld in de enquête konden medewerkers die relatief sterk opzagen tegen digitalisering worden geselecteerd en benaderd om via groepsinterviews en individuele interviews hierover in gesprek te gaan. Met deze groepsinterviews en individuele interviews ga ik dieper in op de barrières en weerstand die de groep medewerkers die opziet tegen digitalisering ervaart. Aan het einde van de groepsinterviews en interviews vraag ik aan welke (hulp)middelen deze groep behoefte heeft om hun digitale werkzaamheden gemakkelijker te maken. Kortom, in het tweede deelonderzoek van dit stuk geef ik met kwalitatieve methoden antwoord op de volgende deelvraag:

*“Wat zijn specifiek de barrières en weerstand(en) van de groep medewerkers die opziet tegen digitalisering en welke (hulp)middelen zijn kansrijk om deze barrières en weerstand(en) te verminderen voor deze groep?”*

Met de resultaten van het tweede deelonderzoek werk ik vervolgens toe naar passende interventies om barrières en weerstand(en) bij de groep buitendienst- en kantoormedewerkers die opziet tegen digitalisering weg te nemen. Om tot globale interventies te komen, gebruik ik het Communicatie Activatie Strategie Instrument (CASI). Het doel van CASI is om communicatie in te zetten om in de praktijk gedragsverandering te bereiken (Dienst en Publiek, 2020).

De interventies die volgen uit de CASI-methode bespreek ik vervolgens in een gezamenlijke sessie via Teams met een aantal digitale aanjagers en medewerkers. Ik heb ervoor gekozen om de digitale aanjagers aan te haken bij deze sessie, omdat zij goed zicht hebben op wat realistisch in de praktijk. Het doel van het derde deelonderzoek is om te bepalen welke interventies ondersteuning bieden om bij zowel kantoor- als buitendienstmedewerkers een positieve gedragsverandering te bereiken. In het derde deelonderzoek geef ik antwoord op de volgende vraag:

*“Hoe beoordelen de digitale aanjagers en medewerkers die opzien tegen (meer) digitaal werken de voorgestelde interventies?”*

Uiteindelijk neem ik de resultaten van de deelstudies samen en koppel ik deze resultaten aan de literatuur. Dit resulteert vervolgens in een algemene conclusie. Daarna neem ik de discussiepunten uit de verschillende deelonderzoeken samen en verwerk ik deze in een algemene discussie. Al met al doe ik aan het einde van dit onderzoek een aantal concrete aanbevelingen aan Opdrachtgever.

### 1.5 Digitalisering als strategische pijler

Het topmanagement van Opdrachtgever heeft een digitaliseringsstrategie opgesteld om zo invulling te geven aan de toekomstige digitale ambities van de organisatie. Hiermee wil zij relevant blijven ten opzichte van concurrenten (Holotiuk & Beimborn, 2017). Wanberg en Banas (2000) beschrijven hoe het voor organisaties tegenwoordig steeds moeilijker is om succes te creëren en te behouden in vergelijking met tien jaar geleden. Kortom, in een wereld die in een snel tempo verandert, ligt de sleutel tot succes voor organisaties in hoe zij hier telkens weer op reageren en vervolgens op inspelen (Moran & Brightman, 2000; Wanberg & Banas, 2000). Graetz (2005) benoemt hoe voor managers het leiden van verandering(en) haast een primaire taak is geworden met trends zoals globalisering, deregulering, technologische innovatie en ontwikkelingen op sociaal- en demografisch gebied (Graetz, 2005).

Digitalisering is een voorbeeld van zo'n trend voortgekomen uit technologische innovatie. De technologische basis voor digitalisering werd gelegd in de tweede helft van de twintigste eeuw (CPB, 2019). Parida, Sjödin en Reim (2019) beschrijven hoe digitalisering binnen het bedrijfsleven voor een revolutie heeft gezorgd met het internet, gegevensuitwisseling en voorspellende analyses. De optimalisatie en automatisering van processen vergroot de productiviteit en vermindert de kosten voor organisaties. Dit vergroot de winstgevendheid van organisaties (Parida, Sjödin & Reim, 2019). De auteurs hanteren de volgende definitie van digitalisering: *“use of digital technologies to innovate a businessmodel and provide new revenue streams and value-producing opportunities in industrial ecosystems”* (p. 6). Om binnen dit digitale ecosysteem een plek te bemachtigen, wordt van bedrijven verwacht dat zij steeds snellere en succesvolle(re) strategische keuzes maken (Yi, Gu & Wei, 2017). Interactieve en niet-routinematige werkzaamheden worden steeds belangrijker, waar repetitieve en handmatige werkzaamheden worden geautomatiseerd of door robots worden uitgevoerd (Van Laar et al., 2019). Dit zien we ook terug in de digitaliseringsstrategie van Opdrachtgever: in de toekomst wil zij administratieve processen automatiseren en gebruik maken van robots.

Met deze nieuwe digitaliseringsstrategie voert Opdrachtgever een organisatieverandering door binnen de organisatie. Een organisatieverandering is de vernieuwing van de richting, structuur en werkzaamheden van een organisatie om te voldoen aan de (veranderende) behoeften van externe- en interne stakeholders (Moran & Brightman, 2000). In de volgende paragraaf ga ik verder in op het medewerkersperspectief bij organisatieveranderingen.

### 1.6 Medewerkersperspectief bij organisatieverandering(en)

De (snelheid van) organisatieverandering(en) om te voldoen aan de behoeften van externe- en interne stakeholders, zijn niet altijd gemakkelijk voor de medewerkers van een organisatie. Vaak ervaren medewerkers een gevoel van verlies van expertise, onzekerheid over de toekomst of zijn zij bang om te falen zodra zij nieuwe taken krijgen (Wanberg & Banas, 2000). Voorheen werden deze zorgen en gevoelens van medewerkers bij organisatieverandering niet of nauwelijks erkend (Lupton, 1971). De focus in de literatuur lag veelal op *top-down* organisatieveranderingen: organisatieveranderingen die hun oorsprong vinden in het topmanagement en worden doorgedrukt naar lagere niveaus (Lupton, 1971). Hierbij verwachtte het topmanagement dan ook weerstand van de medewerkers. Een strategie vanuit het topmanagement om op deze weerstand te reageren was bijvoorbeeld ‘*selling the change*’: het topmanagement houdt als het ware een verkooppraatje met de voordelen van een verandering. Het topmanagement garandeerde dan, bijvoorbeeld, een compensatie voor een verlies in salaris of status door de organisatieverandering.

In een later onderzoek van Lupton (1991) blijkt hoe veranderingen van onderaf (*bottom-up*) meer succes boeken dan *top-down* veranderingen. Juist bij *bottom-up* veranderingen wordt aandacht besteed aan het perspectief van de medewerkers bij een organisatieverandering (Lupton, 1993). In het geval van Opdrachtgever, gaat het om een *bottom-up learning* (Yi, Gu & Wei, 2017). Medewerkers op een lager niveau (de digitale aanjagers) verzamelen informatie binnen de organisaties en rapporteren deze vervolgens aan het management om vervolgens strategische keuzes te maken als het om meer digitaal werken gaat.

Volgens Nord en Jermier (1994) hoort de focus voor een succesvolle organisatieverandering dan ook te liggen op de ervaringen van de medewerkers om te achterhalen waar vermoedelijke weerstand zit tegen de verandering. Oreg (2006) benoemt hoe de term ‘weerstand tegen verandering’ wordt gebruikt in de literatuur als verklaring waarom grootschalige veranderingen op gebied van technologie, management of productie niet aan de verwachtingen voldoen of zelfs mislukken. Volgens Oreg (2006) geeft de term ‘weerstand’ echter een verkeerd beeld van wat er in werkelijkheid gebeurt.

Medewerkers ervaren namelijk weerstand tegen de negatieve gevolgen van de organisatieverandering en niet tegen de verandering zélf (Oreg, 2006). Hierdoor mislukken veranderinitiatieven vaak, omdat de focus verkeerd ligt en daardoor de echte organisatorische problemen niet worden aangepakt (Oreg, 2006). Hiermee beweert Oreg (2006) dat het belangrijk is om te achterhalen wat het medewerkersperspectief bij organisatieverandering is om uit te vinden waar de barrières en weerstand van medewerkers zitten. Zo wordt voorkomen

dat de focus van de veranderinitiatieven verkeerd ligt, waardoor organisaties eerder het beoogde resultaat bereiken.

## **1.7 Weerstand tegen organisatieverandering**

### **1.7.1 Driedimensionaal construct**

Dit roept de vraag op: wat definiëren we dan als ‘weerstand tegen organisatieverandering’? Oreg (2006) beantwoordt deze vraag door ‘weerstand tegen organisatieverandering’ te omschrijven als een (negatieve) attitude, bestaande uit drie componenten (affectief, cognitief en gedrag). Oreg (2006) zegt hierover het volgende: *“these three components reflect three different manifestations of people’s evaluation of an object or situation”* (p. 76). Bij de affectieve component gaat het om het gevoel dat de verandering oproept. De cognitieve component richt zich op wat medewerkers denken over de verandering, bijvoorbeeld: ‘is deze verandering nuttig?’. De gedragscomponent omvat acties of intenties om te handelen met een reactie op de verandering, zoals klagen over de verandering of stoppen met werken voor de organisatie.

Vanzelfsprekend wil het management van een organisatie weerstand tegen een organisatieverandering zoveel mogelijk voorkomen. Daarom is het belangrijk om in dit onderzoek te analyseren welke factoren zich verhouden tot de drie component(en) van weerstand. Oreg (2006) betreft hierbij de volgende factoren, namelijk: persoonlijkheid van de medewerker en context bij een organisatieverandering.

### **1.7.2 De rol van persoonlijkheid**

Allereerst betreft Oreg (2006) de rol van persoonlijkheid van de medewerkers. Zo beweert Oreg (2006) dat mensen van elkaar verschillen in hun innerlijke neiging om bepaalde veranderingen te omarmen of juist aan zich voorbij te laten gaan (Oreg, 2006; Oreg, 2003). Als mensen een hoge mate van weerstand tegen verandering ervaren, nemen zij minder snel vrijwillig veranderingen op in hun leven. Zeker in het geval wanneer verandering hen wordt opgelegd (zoals bij een organisatieverandering vaak het geval), is de kans groot dat zij negatieve emoties ervaren, zoals angst en woede (Oreg 2006; Oreg, 2003). De dispositionele weerstand is dan ook van invloed op de affectieve component van weerstand (zie Figuur 1). Hierbij lijkt de inhoud of specifieke aard van de verandering niet zozeer een rol te spelen. Samenvattend ervaren sommige medewerkers sneller negatieve emoties, waardoor zij eerder weerstand tegen een organisatieverandering ontwikkelen in tegenstelling tot andere medewerkers.

### 1.7.3 De rol van context

De rol van context speelt in dit onderzoek een belangrijke(re) rol. Dit praktijkonderzoek richt zich niet op individuele verschillen (op het niveau van persoonlijkheid), maar op hoe dit voor medewerkersgroepen binnen de organisatie verschilt. Daarmee zijn de resultaten van de contextfactoren beter te generaliseren naar de groepen medewerkers.

Om de context van weerstand tegen een organisatieverandering goed in beeld te brengen, maakt Oreg (2006) onderscheid tussen reacties op het proces en reacties op de uitkomsten van de organisatieverandering. Oreg (2006) benoemt hoe dit onderscheid bijdraagt aan de visie op weerstand als driedimensionaal construct. Zowel de uitkomsten als het proces beïnvloeden de reacties van medewerkers, maar de reacties op het proces van de organisatieverandering hebben de grootste invloed op de gedragsintenties (Oreg, 2006; Robbins, Summers & Miller, 2000). Dat wil zeggen: de acties die medewerkers ondernemen door de weerstand die zij ervaren, bijvoorbeeld door te klagen over de verandering of hun baan op te zeggen bij de organisatie. Voor een organisatieverandering waarbij het management (veel) weerstand bij de medewerkers verwacht, is het noodzakelijk dat het proces van de organisatieverandering zo goed mogelijk verloopt om te voorkomen dat medewerkers actie ondernemen om weg te gaan bij de organisatie of hardop klagen bij andere collega's.

Ik bespreek eerst de reacties op de uitkomsten van medewerkers bij een organisatieverandering, daarna bespreek ik de reacties op het proces van de organisatieverandering (Oreg, 2006).

#### *Reacties op het proces van de organisatieverandering*

Met reacties op het proces bedoelt Oreg (2006): vertrouwen in management, informatievoorziening en sociale invloed. Bij vertrouwen in het management gaat het om een vertrouwelijke omgeving creëren waarin de verandering plaatsvindt, oftewel: medewerkers geloven dat zij goed worden begeleid en meegenomen in de verandering. Dan de informatievoorziening: de hoeveelheid en kwaliteit van de informatie beïnvloedt hoe de medewerkers reageren op de organisatieverandering. Oreg (2006) beschrijft hoe de kwaliteit van de informatievoorziening (inhoud) eerder weerstand bij medewerkers kan verminderen dan de kwantiteit van de informatievoorziening (frequentie). Oftewel, kwaliteit gaat boven kwantiteit. Bij sociale invloed gaat het om de collega's of leidinggevende(n). Als collega's of leidinggevende(n) weerstand ervaren tegen de organisatieverandering en zich daarover uitspreken, verhoogt dit de kans dat hetzelfde opgaat voor de medewerker(s) in kwestie.

### *Reacties op de uitkomsten van de organisatieverandering*

Met reacties op de uitkomsten bedoelt Oreg (2006): macht en status, baanzekerheid en intrinsieke beloningen. Met macht en status doelt Oreg (2006) op het gegeven dat sommige medewerkers meer invloedrijke rollen aangewezen krijgen dan andere medewerkers. Ook verliezen sommige medewerkers controle over mensen of middelen die zij voorheen wel hadden. Met baanzekerheid doelt Oreg (2006) op de onzekerheid van medewerkers om hun baan bij de organisatie te behouden. Als het om intrinsieke beloningen gaat, ervaren medewerkers mogelijk dat zij een minder interessante, autonome of uitdagende baan krijgen door de organisatieverandering. Samenvattend dragen deze factoren mogelijk bij aan een negatieve attitude ten aanzien van de organisatieverandering.

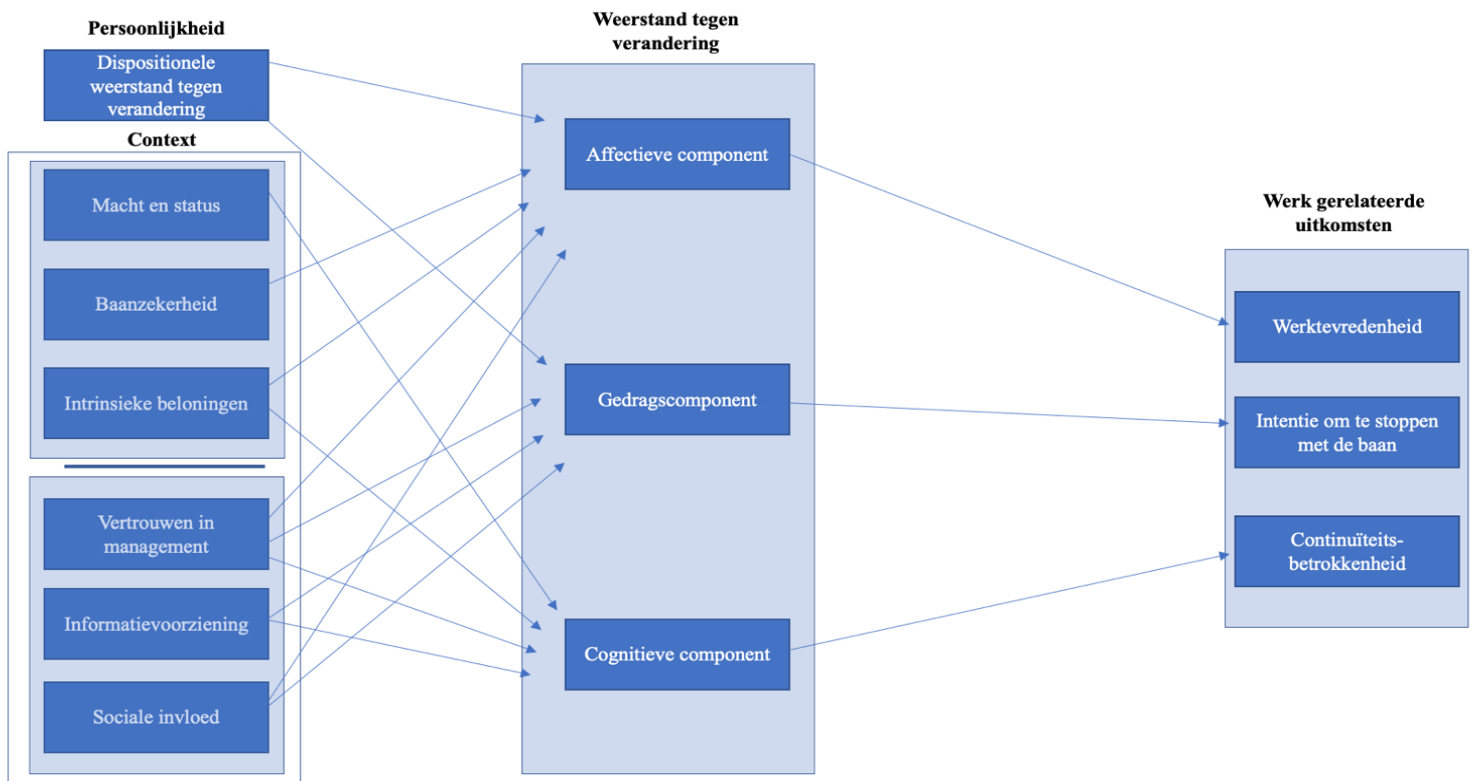
### *Werkgerelateerde uitkomsten*

Uiteindelijk leidt de invloed van de factoren op de weerstandcomponenten ook tot werkgerelateerde uitkomsten. Figuur 1 laat deze relaties tussen persoonlijkheid- en contextfactoren, attitude en werkgerelateerde uitkomsten zien. In de tekst onder Figuur 1 ga ik verder in op de werkgerelateerde uitkomsten.



**Figuur 1.**

*Relatie tussen persoonlijkheids- en contextfactoren, weerstandcomponenten en werkgerelateerde uitkomsten.*



*Noot.* Aangepast van Personality, Context and Resistance to Organizational Change. Oreg, S. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73-101.

#### *Affectieve component (en werktevredenheid)*

Van de reacties op de uitkomsten van de organisatieverandering staat contextfactor baanzekerheid in relatie tot de affectieve component. Een voorbeeld hierbij is een gevoel van angst om ontslagen te worden door de organisatieverandering. Contextfactor intrinsieke beloning(en) staat zowel in relatie tot de affectieve- als cognitieve component. Als het gaat om de relatie van intrinsieke beloningen tot de affectieve component, gaat het om een gevoel van voldoening (autonomie) dat medewerkers uit hun werkzaamheden halen. Een organisatieverandering kan dit gevoel bedreigen, wanneer medewerkers ervaren dat zij een minder interessante of autonome baan krijgen in de toekomst.

Oreg (2006) benoemt hoe de affectieve component negatief correleert met werktevredenheid. Dat wil zeggen: als een medewerker (meer) angst ervaart om zijn of haar baan te verliezen, zal de werktevredenheid van diegene ook dalen. Werktevredenheid wordt in de literatuur omschreven als een attitude van medewerkers over hun werkzaamheden, beloningen die zij ontvangen en de sociale-, organisatorische- en fysieke context waarin zij hun werkzaamheden uitvoeren (Leap & Crino, 1993). Werktevredenheid onder medewerkers is belangrijk voor organisaties. Medewerkers die affectief betrokken zijn bij de organisatie gaan vaker naar hun werk, helpen collega's vaker en doen goed hun best om werktaken uit te voeren (Meyer & Allen, 1991). De relevantie van dit model voor de organisatieverandering bij Opdrachtgever, bevindt zich voor een groot deel in de affectieve component. De digitale aanjagers in dit onderzoek richten zich op de 'zachte' kant van digitalisering, waarmee zij de medewerkers een positief gevoel willen geven door hen te begeleiden in de toekomstige digitale veranderingen.

#### *De cognitieve component (en continuïteitsbetrokkenheid)*

Zowel macht en status als intrinsieke beloningen worden geassocieerd met cognitieve weerstand (Oreg, 2006). Een voorbeeld hierbij is dat medewerkers een vergelijking maken tussen, bijvoorbeeld, de middelen waar een andere collega wel over beschikt sinds de organisatieverandering. Een ander voorbeeld wat betreft intrinsieke beloningen is dat een medewerker zijn baan als minder interessant of autonoom evalueert in vergelijking met voor de organisatieverandering.

De cognitieve component correleert negatief met continuïteitsbetrokkenheid van de organisatie. Continuïteitsbetrokkenheid omvat een cognitieve benadering waarin medewerkers voor- en nadelen evalueren om te bepalen of het de moeite waard is om te blijven bij de organisatie. Daarmee is de cognitieve component ook belangrijk voor Opdrachtgever: zij willen dat alle medewerkers de voordelen van digitalisering inzien, zodat zij een gunstige evaluatie maken en besluiten dat zij willen meebewegen en blijven met de digitale ambities die de organisatie in de toekomst heeft.

#### *De gedragscomponent (en intentie om met de baan te stoppen)*

Alle drie de reacties op het proces van de organisatieverandering staan in relatie tot de gedragscomponent van weerstand (vertrouwen in het management, informatievoorziening en sociale invloed). Deze gedragscomponent correleert positief met intentie om te stoppen met werken bij de organisatie. Dat wil zeggen: als een medewerker geen vertrouwen in het management heeft, zal hij/zij sneller de intentie hebben om de baan op te zeggen. Ook de

gedragscomponent, evenals de eerdergenoemde affectieve- en cognitieve component, is relevant voor Opdrachtgever. Zij willen immers niemand kwijtraken door de digitale veranderingen binnen de organisatie. Daarom willen zij alle medewerkers ondersteunen in de digitale veranderingen en om hen in de toekomst bij de organisatie te houden.

Uit het artikel van Oreg (2006) blijkt dat een bedreiging van de intrinsieke beloningen en vertrouwen in het management de meeste weerstand bij medewerkers oproepen. Waar contextfactor intrinsieke beloningen van invloed is op de affectieve- en cognitieve component, staat vertrouwen in management zelfs in een relatie tot alle drie de componenten van weerstand en is daarmee een dominante factor.

Samenvattend zien we in bovenstaande paragraaf dat de relaties tussen weerstand tegen organisatieverandering en de werkgerelateerde uitkomsten complex zijn. Angst vanwege een organisatieverandering kan, bijvoorbeeld, de werktevredenheid verminderen, maar verhoogt niet per definitie de intentie om de organisatie te verlaten.

In dit onderzoek hanteer ik deze theorie om de barrières en weerstand die medewerkers ervaren te plaatsen binnen dit driedimensionale construct. Uiteindelijk poog ik hiermee inzicht te geven aan welke factoren aandacht verdienen om zo een positieve(re) attitude ten aanzien van de verandering bij de medewerkers te creëren.

### **1.8 Theory of planned behaviour**

Voor een succesvolle organisatieverandering is een positieve attitude bij medewerkers namelijk belangrijk (Kotter, 1996). In het geval vraagt Opdrachtgever niet alleen om een positieve attitude, maar zullen alle medewerkers in de toekomst ook (meer) digitaal werken om aan de ambities van de organisatie te voldoen. Daarom is het belangrijk om te bepalen wat, naast een positieve attitude nodig is, om te bereiken dat medewerkers de gewenste gedragsintentie ontwikkelen.

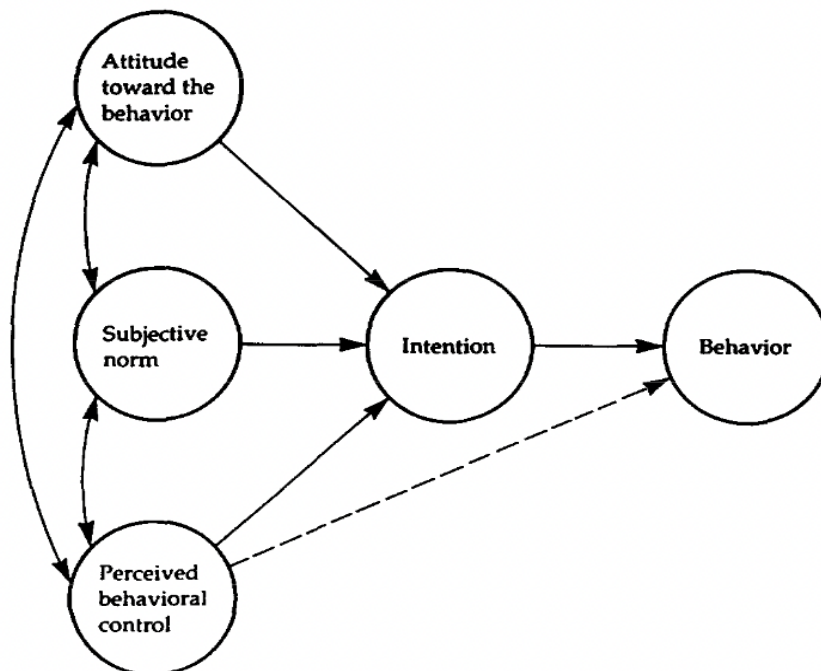
Uit de literatuur blijkt dat een positieve attitude niet de enige voorspeller is of mensen het gewenste gedrag uitvoeren (Ajzen, 1991). Zo stelt de *Theory of planned behaviour* dat drie kernbegrippen relevant zijn voor de ontwikkeling van gewenste gedragsintenties. Mensen laten namelijk, naast een positieve attitude, ook de subjectieve norm en waargenomen gedragscontrole bepalen of zij het gewenste gedrag gaan uitvoeren (Ajzen, 1991).

De subjectieve norm verwijst naar wat anderen denken over wat bij het gewenste gedrag hoort. In het geval van Opdrachtgever zijn dit voornamelijk collega's en leidinggevenden. De waargenomen gedragscontrole betreft de eigen oordelen over hoe goed iemand denkt de acties

te kunnen uitvoeren die nodig zijn om met toekomstige situaties om te gaan. Dit laatste begrip bouwt voort op het begrip zelfeffectiviteit. Uit de literatuur blijkt dat zelfeffectiviteit ook een belangrijke rol speelt als het om motivatie gaat. Zelfeffectiviteit is de mate waarin iemand gelooft dat hij of zij in staat is om het gewenste gedrag te vertonen (Bandura, 1996; Bandura, 1977). Kortom, medewerkers die denken dat zij niet in staat zijn om toekomstige digitale werkzaamheden uit te voeren, ontwikkelen minder gedragsintenties om deze werkzaamheden (goed) uit te voeren.

**Figuur 2.**

*Kernbegrippen uit de Theory of planned behaviour.*



*Noot.* Herdrukt van Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Processes*, 50(2), 179-221.

Samenvattend beïnvloeden de attitude, de subjectieve norm en de waargenomen gedragscontrole de intentie die iemand heeft om het gewenste gedrag te vertonen. Hoe sterker de intentie om gedrag te vertonen, hoe waarschijnlijker het is dat mensen dit gedrag ook uitvoeren. In dit geval omvat dit gewenste gedrag, zoals in de aanleiding beschreven: alle medewerkers moeten meekunnen met het nieuwe digitaal werken binnen de organisatie. Dit vraagt van de groep medewerkers die opziet om (meer) digitaal te werken om een positieve gedragsverandering ten aanzien van (meer) digitaal werken.

## 1.9 Relevantie

Medewerkers komen door de nieuwe strategische pijler ‘digitalisering’ steeds meer in aanraking met (nieuwe) digitale werkzaamheden. Hoewel digitaal werken de toekomst is voor veel organisaties, beschikken niet alle medewerkers over de vaardigheden om hier voordelen uit te halen (Van Laar, et al., 2019). Zo omschrijft Hargittai (2002) de *second-level digital divide*: waar mensen dezelfde mate van toegang hebben tot het internet, komen duidelijke verschillen in digitale vaardigheden naar voren. De toe-eigening van technologie gaat dan ook verder dan slechts toegang hebben tot het internet. Van Dijk (2005) beschrijft hoe het verschil in digitale vaardigheden tussen mensen bestaande patronen van sociale ongelijkheid binnen de samenleving kan versterken. Het is daarom maatschappelijk relevant om inzicht te bieden in passende interventies die ervoor zorgen dat medewerkers een positieve gedragsintentie ten aanzien van digitalisering bereiken. Hiermee zorgen organisaties ervoor dat alle groepen meekomen met de digitale veranderingen en iedereen voordelen en leermogelijkheden kan halen uit digitaal werken (Van Laar, et al., 2019).

Er is in het verleden al veel onderzoek gedaan naar de factoren voor een succesvolle organisatieverandering. Voorheen lag de focus op top-downveranderingen en technieken zoals ‘*selling the change*’. Nu lijkt juist het medewerkersperspectief (*bottom-up*) bij organisatieveranderingen, waar de ruimte is voor medewerkers om hun behoeften en ervaringen uit te spreken, een betere strategie voor een succesvolle organisatieverandering. Dit onderzoek draagt bij aan deze laatste theoretische beweging. De focus ligt op het belang van de behoeften en ervaringen van medewerkers bij digitalisering binnen de organisatie. Een thema dat door, de snelheid van de technologische ontwikkelingen, voor meer organisaties relevant is en blijft de komende jaren. Daarom is het wetenschappelijk relevant om inzicht te verkrijgen in wat het medewerkersperspectief organisaties kan bieden bij een digitaliseringsstrategie. Hiermee bied ik theoretische inzichten in de weerstand die medewerkers mogelijk ervaren en wat voor relatie deze weerstand heeft tot werkgerelateerde uitkomsten, zoals werktevredenheid, continuïteitsbetrokkenheid en intentie om te stoppen bij de organisatie.

### **1.10 Vooruitblik**

Deze literatuurstudie biedt mij handvatten om mijn resultaten in de komende hoofdstukken wetenschappelijk te onderbouwen. Bovendien geeft de theorie van Oreg (2006) mij veel inzicht in welke barrières en weerstand(en) in relatie staan tot bepaalde werkgerelateerde uitkomsten. Ik bespreek in onderstaande alinea de volgorde van de komende hoofdstukken.

In het eerste deelonderzoek bepaal ik de algemene barrières en weerstand(en) ten aanzien van digitalisering van de medewerkers en bekijk ik of er, zoals besproken in de aanleiding van dit stuk, een verschil is tussen de buitendienst- en kantoormedewerkers. Vervolgens ga ik in het tweede deelonderzoek specifiek in op de barrières en weerstand(en) van de groep medewerkers die opziet tegen digitalisering met groepsinterviews en individuele interviews. Op basis van de bevindingen uit de eerste twee deelonderzoeken, bedenk ik met het Communicatie Activatie Strategie Instrument interventies die ondersteuning kunnen bieden aan de medewerkers die opzien tegen digitalisering. Deze interventies evalueer ik vervolgens in een gezamenlijke sessie met een aantal digitale aanjagers en medewerkers. Het doel hiervan is om uiteindelijk een aantal passende en praktisch inzetbare aanbevelingen aan Opdrachtgever te doen.

## 2. Deelonderzoek I

In dit eerste deelonderzoek geef ik met een enquête antwoord op de vraag: ‘*Wat zijn in het algemeen de barrières en weerstand(en) ten aanzien van digitalisering binnen de organisatie en hoe verschilt dat voor de buitendienst- en kantoormedewerkers?*’. De antwoorden op de enquête in dit onderzoek moeten inzicht geven in welke barrières en weerstand(en) medewerkers ervaren in hun digitale werkzaamheden bij Opdrachtgever.

### *Instrumentatie*

Het doel van dit eerste deelonderzoek is om een algemeen beeld van de barrières en weerstand ten aanzien van digitalisering te krijgen en hoe dit verschilt voor de buitendienst- en kantoormedewerkers. Daarom heb ik allereerst bevraagd hoe medewerkers Opdrachtgever over het algemeen als digitaal bedrijf beoordelen, namelijk met de vraag: ‘*Hoe digitaal vind jij [Opdrachtgever]?*’. De respondenten gaven hun antwoorden op een 10-puntsschaal. Met een 10-puntsschaal kunnen de digitale de gemiddeldes van de meetmomenten met elkaar vergelijken. De digitale aanjagers willen namelijk met de volgende enquêtes bepalen of medewerkers Opdrachtgever positiever als digitaal bedrijf gaan beoordelen gedurende de campagne.

Verder heb ik de kernbegrippen uit de *Theory of planned behaviour* gehanteerd om te bepalen welke barrières en weerstand(en) medewerkers ervaren, waardoor zij de beoogde gedragsintentie van Opdrachtgever (nog) niet hebben ontwikkeld (Ajzen, 1991). Hieronder licht ik toe hoe ik de kernbegrippen ‘waargenomen gedragscontrole’ en ‘attitude’ heb bevraagd in de enquête (Ajzen, 1991). Ajzen (1991) noemt ‘de subjectieve norm’ ook als kernbegrip om de beoogde gedragsintentie te ontwikkelen. Ik heb de subjectieve norm echter niet meegenomen in de enquête, omdat de subjectieve norm gericht is op wat anderen denken over wat bij het gewenste gedrag hoort (Ajzen, 1991). De wens van Opdrachtgever was om voornamelijk te bepalen welke barrières en weerstand medewerkers zelf ervaren en niet wat medewerkers denken dat leidinggevend en/of mede-collega’s van hen verwachten als het gaat om (meer) digitaal werken.

*Waargenomen gedragscontrole.* De waargenomen gedragscontrole werd gemeten met de vragen gericht op hoe goed medewerkers de digitale werkzaamheden kunnen uitvoeren, bijvoorbeeld: ‘*Mijn digitale vaardigheden beoordeel ik nu met een [cijfer 1/10]*’. Deze vraag werd gemeten op een 10-puntsschaal, omdat de digitale aanjagers in de volgende enquêtes de gemiddeldes tussen de meetmomenten willen vergelijken om te bepalen of de medewerkers

door de campagne hun digitale vaardigheden hoger beoordelen. De overige vragen in de enquête, bijvoorbeeld: *‘Ik kan goed overweg met de digitale middelen en applicaties die we nu binnen [Opdrachtgever] gebruiken. Denk hierbij aan zaken zoals Teams/Sharepoint, smartphone en applicaties zoals Focus, CRM en digitaal tekenen’*, werden door de medewerkers beantwoord met ‘ja’, ‘enigszins’ of ‘nee’. Deze keuze heb ik, in overleg met Opdrachtgever, gemaakt, aangezien deze het beste een eenduidige richting (positief/negatief) van de antwoorden weergeven.

*De attitude en de waargenomen gedragscontrole.* De vragen *‘Heb je het gevoel dat je jouw werkzaamheden door digitalisering nog makkelijker of slimmer zou kunnen uitvoeren?’* en *‘Ik zie er tegenop om meer digitaal te werken’* zijn een mengeling van de attitude en de waargenomen gedragscontrole. Daarom wilde ik brede feedback ophalen om te bepalen of deze vragen betrekking hebben op de attitude of waargenomen gedragscontrole (Ajzen, 1991). Onder attitude heb ik de barrières en weerstand(en) geschaard die betrekking hadden op de houding die respondenten hebben ten opzichte van digitaal werken (Ajzen, 1991). Bijvoorbeeld de barrière: *‘Zorgen om toegang tot systemen (bij storingen, etc.)’*. Onder de waargenomen gedragscontrole heb ik de barrières en weerstand(en) geschaard die betrekking hadden op waarom medewerkers het gewenste gedrag (nog) niet kunnen vertonen (Ajzen, 1991). Een voorbeeld van een barrière is: *‘optimalisering systemen/tools is noodzakelijk’*. In de volgende alinea’s beschrijf ik hoe ik deze brede feedback heb geanalyseerd.

Eerst heb ik de toelichtingen van de respondenten die ‘ja’ hebben geantwoord op de vraag *‘Heb je het gevoel dat je jouw werkzaamheden door digitalisering nog makkelijker of slimmer zou kunnen uitvoeren?’* gecodeerd ( $N = 564$ ). Deze groep medewerkers geeft aan het gevoel te hebben dat zij de digitale werkzaamheden sneller of gemakkelijker kunnen uitvoeren, maar dat zij nog niet altijd weten hoe zij dit slimmer of gemakkelijker doen. Door de antwoorden op deze vraag te analyseren, verwacht ik barrières en weerstand(en) te vinden waarom zij de werkzaamheden *nu* nog niet makkelijk of slim kunnen uitvoeren. Voorafgaand heb ik een kleiner aantal antwoorden gecodeerd (15% van het totaal aantal antwoorden). Het doel hiervan was om inductieve categorieën te bepalen om vervolgens de overige toelichtingen te analyseren. Tabel 1 op de volgende pagina van dit onderzoek laat zien tot welke inductieve categorieën ik ben gekomen.

Een kanttekening is dat sommige medewerkers zich in hun toelichtingen positief uitlieten over de toekomstige digitalisering van hun werkzaamheden. Dit is te verklaren, doordat digitaal werken voor deze groep al goed gaat. Zij zijn van mening dat zij door meer digitaliseren hun werkzaamheden *nóg* makkelijker en slimmer zullen uitvoeren. Deze



antwoorden zijn echter irrelevant voor de onderzoeksvraag van dit deelhoofdstuk, daarom heb ik deze antwoorden geschaard onder de categorie ‘Voordelen meer digitaal werken’. Hierbij maak ik dan ook geen onderscheid in welke voordelen zij noemen.

**Tabel 1.**

*Omschrijving inductieve categorieën barrières en weerstand wat buitendienst- en kantoormedewerkers belemmert om digitale werkzaamheden sneller of slimmer uit te voeren.*

Codering	Omschrijving
Kennisdeling over (mogelijkheden) systemen ontbreekt	Medewerkers geven aan dat zij kennisdeling over de (mogelijkheden) van systemen missen.
Opleidingen en cursussen zijn nodig	Medewerkers benoemen dat zij nu onvoldoende opleidingen en cursussen krijgen in werken met systemen en tools.
Koppeling tussen de systemen ontbreekt	Medewerkers ervaren als barrière dat er nu te veel separate systemen zijn.
Tools ontbreken	Medewerkers geven aan dat tools om sneller en slimmer digitaal te werken ontbreken.
ICT-afdeling benoemt dat digitalisering sneller doorgevoerd moet worden, nu werkt het soms tegen.	Medewerkers van ICT-afdeling benoemen dat het slimmer en gemakkelijker kan voor de rest van de medewerkers. Dat het niet snel genoeg gaat, vormt juist een barrière voor deze afdeling.
Optimalisering tools/systemen noodzakelijk (Watch, FMP, Focus)	Medewerkers benoemen dat bepaalde tools/systemen niet goed werken, bijvoorbeeld traag, gebrekkig, etc.
Alle documenten digitaal te vinden	Medewerkers geven aan dat zij nu niet slimmer en/of sneller digitaal kunnen werken, omdat niet alle documenten online terug te vinden zijn.
Automatisering moet sneller gaan	Automatisering werkt nu vaak tegen, omdat het nog niet overal is doorgevoerd.

Afstemming tussen afdelingen en collega's	Medewerkers benoemen dat zij meer afspraken willen tussen afdelingen, met name voor de minder digitaalvaardige collega's om fouten te voorkomen en digitaal werken gemakkelijker en slimmer te maken.
Voordelen digitaal werken	Medewerkers noemen voordelen van digital werken.
Geen toelichting	Medewerkers vullen niets in bij deze open vraag.
Overig	Medewerkers geven antwoorden die niet onder te brengen zijn in een van de bovenstaande categorieën.

---

Vervolgens heb ik dezelfde werkwijze gehanteerd voor de vraag *'Ik zie er tegenop om meer digitaal te werken'*. Ik heb de toelichtingen geanalyseerd van de medewerkers die 'ja' hebben geantwoord ( $N = 94$ ). Eerst heb ik wederom 15% van de antwoorden inductief gecodeerd. Tabel 2 op de volgende pagina laat zien tot welke inductieve categorieën ik ben gekomen. Vervolgens heb ik de overige toelichtingen geanalyseerd.

**Tabel 2.**

*Omschrijving inductieve categorieën opzien om meer digitaal te werken voor buitendienst- en kantoorpersoneel.*

<b>Categorie</b>	<b>Omschrijving</b>
Digitaal werken is onhandig en/of ingewikkeld	Medewerkers geven aan dat zij digitaal werken onhandig en/of ingewikkeld vinden.
Uitleg over tools/systemen ontbreekt	Medewerkers benoemen dat zij geen uitleg over de (nieuwe) systemen en tools krijgen.
Minder persoonlijk contact door digitaal werken	Medewerkers maken zich zorgen maken dat zij minder persoonlijk contact hebben door meer digitaal werken.
Optimalisering systemen en tools is nodig	Medewerkers geven aan dat de systemen en tools niet voldoen aan hun eisen.
Overzicht tussen systemen ontbreekt	Medewerkers benoemen dat er geen overzicht is tussen (bepaalde) systemen.
Leeftijd speelt een rol in onhandigheid met digitaal werken	Medewerkers zijn onhandig met digitaal werken vanwege hun leeftijd.
Afkeur voor (nog) meer online bezig zijn (naar scherm kijken)	Medewerkers willen niet nog meer digitaal werken, omdat zij al de hele dag naar een scherm kijken.
Zorgen om toegang tot systemen (bij storingen, etc.)	Medewerkers zijn bezorgd om toegang tot systemen indien een storing plaats zou vinden.
Opgeleid voor de praktijkklus	Medewerkers werken liever met hun handen in de praktijk.
Geen interesse	Medewerkers hebben geen interesse in (meer) digitaal werken.
Geen toelichting	Medewerkers vullen niets in bij deze open vraag.
Overig	Medewerkers geven antwoorden die niet onder te brengen zijn in een van de bovenstaande categorieën.

*(Hulp)middelen om digitaalvaardiger te worden.* Tot slot moet de vraag ‘Op welke manier kunnen we jou helpen om digitaal (nog) vaardiger te worden (Meerdere antwoorden mogelijk)’ in kaart brengen hoe medewerkers geholpen kunnen worden om digitaalvaardiger te worden. De respondenten konden kiezen uit vijf voorgestelde antwoordopties (e-learnings, webinars, persoonlijke uitleg, handleidingen, video’s) en een open antwoordoptie. Deze voorgestelde antwoordopties heeft Opdrachtgever vastgesteld op basis van informatie die zij via leidinggevend en collega’s vanuit de organisatie hebben verkregen. Verder dragen de antwoorden op deze vraag niet bij aan het beantwoorden van de deelvraag van dit deelhoofdstuk, maar dienen deze antwoorden als input voor de groepsinterviews en individuele interviews in het tweede deelonderzoek.

### *Procedure*

Opdrachtgever heeft in november 2021 de enquête verspreid via een mail aan alle medewerkers. Hierin stond vermeld dat de medewerkers twee weken de tijd hadden om de enquête in te vullen. Verder werd genoemd dat de enquête anoniem is, waarmee de antwoorden niet terug te herleiden zijn naar individuen. De medewerkers hadden de mogelijkheid om te stoppen met de enquête wanneer zij wilden. In deze deelstudie heb ik alleen de antwoorden van de medewerkers geanalyseerd die de volledige vragenlijst hebben ingevuld. Incomplete vragenlijsten werden namelijk automatisch niet meegenomen door Microsoft Forms.

Medewerkers die aangaven dat zij opzien om (meer) digitaal te werken (Bijlage 1, vraag 4), werden doorwezen naar een aparte sectie in de enquête. Via een invulveld konden deze respondenten hun e-mailadres achterlaten, zodat daarna contact werd opgenomen om te praten over waarom zij opzien tegen meer digitaal werken (Bijlage 1, vraag 6).

Na een week hebben de digitale aanjagers nog een reminder via de mail gestuurd naar alle medewerkers om de enquête in te vullen. Het doel van deze reminder was om het responspercentage van de enquête te verhogen. Met hetzelfde doel hebben de digitale aanjagers binnen hun regio projectleiders en teamleiders benaderd.

Deelname aan dit onderzoek duurde ongeveer tien minuten.

*Participanten*

Uiteindelijk hebben in totaal 755 medewerkers deelgenomen aan de enquête. Dit is een responspercentage van 39.7%. Dit waren 440 (58,3%) kantoormedewerkers en 315 (41,7%) buitendienstmedewerkers. Tabel 3 laat het aantal respondenten per type functie zien.

**Tabel 3.**

*Aantal medewerkers per type functie.*

<b>Werkplek</b>	<b>N</b>
In de buitendienst	71
In de buitendienst bij regioprojecten	21
In de buitendienst bij (grote) projecten	33
In de buitendienst op klant(locaties)	143
In de buitendienst op projectlocaties	47
Op een (Opdrachtgever)kantoor	440
Totaal	755

*Statistische analyse*

Het doel van dit eerste deelonderzoek is om te analyseren wat de barrières en weerstand ten aanzien van digitalisering zijn en hoe dit verschilt voor de buitendienst- en kantoormedewerkers. Zoals in de inleiding van dit onderzoek beschreven, is dit verschil tussen buitendienst- en kantoormedewerkers relevant vanwege hun ervaring met digitale werkzaamheden. Daarom heb ik de data van de enquête verwerkt in SPSS (27) om met beschrijvende statistiek, via een onafhankelijke t-toets of chikwadraattoets, deze twee groepen te vergelijken.

## Resultaten

### 2.1 Algemeen beeld van digitalisering binnen Opdrachtgever.

De buitendienstmedewerkers beoordelen Opdrachtgever als digitaal bedrijf significant positiever ( $M = 7.5$ ,  $SD = 1.17$ ) dan de kantoormedewerkers ( $M = 7.2$ ;  $SD = 1.17$ ),  $t(753) = -2.79$ ,  $p < 0.01$ . Zoals hiervoor genoemd, zijn de antwoorden op een 10-puntsschaal gegeven. Beide groepen beoordelen Opdrachtgever positief als digitaal bedrijf.

**Tabel 4.**

*Vershil in gemiddelde beoordeling (10-puntsschaal) Opdrachtgever als digitaal bedrijf per werkplek.*

Werkplek	M (SD)
Kantoor ( $N = 440$ )	7.2 (1.17)
Buitendienst ( $N = 315$ )	7.5 (1.17)

*Noot.* M = gemiddelde cijfer, SD = standaarddeviatie.

### 2.2 Waargenomen gedragscontrole.

Uit een onafhankelijke t-toets bleek dat kantoormedewerkers ( $M = 7.6$ ;  $SD = 1.00$ ) hun digitale vaardigheden significant hoger beoordelen dan de buitendienstmedewerkers ( $M = 7.0$ ;  $SD = 1.36$ ),  $t(546) = 7.10$ ,  $p < 0.001$ ). Een opmerking hierbij is de Levene's test significant is ( $p = 0.011$ ). Dit betekent dat er in de buitendienst ( $SD = 1.36$ ) meer variatie is in de beoordeling van de digitale vaardigheden dan in de beoordeling van de digitale vaardigheden van het kantoorpersoneel ( $SD = 1.00$ ).

**Tabel 5.**

*Vershil in gemiddelde beoordeling (10-puntsschaal) van de digitale vaardigheden per werkplek.*

Werkplek	M (SD)
Kantoor ( $N = 440$ )	7.6 (1.00)
Buitendienst ( $N = 315$ )	7.0 (1.36)

*Noot.* M = gemiddelde cijfer, SD = standaarddeviatie.

Verder geven 518 respondenten (68.6%) aan dat zij goed overweg kunnen met de digitale middelen en applicaties die binnen Opdrachtgever worden gebruikt. Dit zijn 348 kantoormedewerkers (79.1% van het totaal aantal kantoorrespondenten,  $N = 440$ ) kantoormedewerkers en 170 buitendienstmedewerkers (54% van het totaal aantal buitendienstrespondenten,  $N = 315$ ). 203 respondenten (26.9%) geven aan dat zij enigszins overweg kunnen met de digitale middelen en applicaties binnen Opdrachtgever. Van de respondenten zijn dit 84 kantoormedewerkers (19.1% van het totaal aantal kantoorrespondenten) en 119 buitendienstmedewerkers (37.8% van het totaal aantal buitendienstrespondenten). 34 respondenten (4.5%) geven aan dat zij niet goed overweg kunnen met de digitale middelen en applicaties die binnen Opdrachtgever worden gebruikt. Dit zijn 8 kantoormedewerkers (1.8% van het totaal aantal kantoorrespondenten) kantoormedewerkers en 26 buitendienstmedewerkers (8.3% van het totaal aantal buitendienstrespondenten).

Uit een chikwadraattoets bleek dat kantoormedewerkers significant beter overweg kunnen met de digitale middelen en applicaties die binnen Opdrachtgever worden gebruikt dan buitendienstmedewerkers,  $X^2(2) = 57.614, p = < 0.01$ .

Samenvattend beoordelen kantoormedewerkers hun digitale vaardigheden significant hoger dan kantoormedewerkers. Daarnaast kunnen kantoormedewerkers ook significant beter overweg met de digitale applicaties en middelen binnen Opdrachtgever dan buitendienstmedewerkers. Oftewel, de kantoormedewerkers ervaren in sterkere mate de waargenomen gedragsconrole om (toekomstige) digitale werkzaamheden uit te voeren ten opzichte van de buitendienstmedewerkers.

### ***2.3 Attitude en waargenomen gedragscontrole.***

Eerst bespreek ik de resultaten van chikwadraattoets die ik heb uitgevoerd om een vergelijking te maken tussen buitendienst- en kantoormedewerkers.

#### ***2.3.1 Het gevoel dat werkzaamheden makkelijker of slimmer kunnen door digitalisering.***

Allereerst bleek dat 564 respondenten (74.7%) het gevoel hebben dat zij hun werkzaamheden makkelijker of slimmer kunnen uitvoeren. Dit zijn 344 kantoormedewerkers (78.2% van het totaal aantal kantoorrespondenten,  $N = 440$ ) en 220 buitendienstmedewerkers (69.8% van het totaal aantal buitendienstrespondenten,  $N = 315$ ). Respectievelijk is dit 61% (kantoorpersoneel) en 39% (buitendienstpersoneel) van de 564 respondenten.

Uit de chikwadraattoets bleek dat werkplek en het gevoel dat werkzaamheden makkelijker of slimmer uitgevoerd kunnen worden afhankelijk zijn.  $X^2(1) = 6.758, p = < 0.01$ .

Kantoormedewerkers ervaren significant vaker het gevoel dat zij hun werkzaamheden makkelijker of sneller kunnen uitvoeren door digitalisering dan buitendienstmedewerkers.

In Tabel 8 zijn de barrières en weerstand(en) van meest voorkomend naar minst voorkomend weergegeven. Ter toelichting: als het gaat om de eerste barrière ‘optimalisering tools/systemen noodzakelijk’ hebben 109 (19.3%) respondenten dit benoemd ( $N = 564$ ). Van de 109 respondenten zijn dit 50 kantoormedewerkers (45.9%) en 59 (54.1%) buitendienstmedewerkers.

**Tabel 8.**

*Barrières en weerstanden van de medewerkers op de vraag hoe de digitale werkzaamheden sneller of gemakkelijker kunnen.*

<b>Codering</b>	<b>Kantoor</b>	<b>Buitendienst</b>	<b>Totaal (%)</b>
Optimalisering tools/systemen noodzakelijk	<b>50</b> (45.9%)	<b>59</b> (54.1%)	<b>109</b> (19.3%)
Voordelen digitaal werken	<b>53</b> (65.4%)	<b>28</b> (34.6%)	<b>81</b> (14.4%)
Geen toelichting	<b>44</b> (62%)	<b>27</b> (38%)	<b>71</b> (12.6%)
Koppeling tussen systemen ontbreekt	<b>51</b> (76.1%)	<b>16</b> (23.9%)	<b>67</b> (11.9%)
Automatisering moet sneller gaan	<b>42</b> (76.4%)	<b>13</b> (23.6%)	<b>55</b> (9.8%)
Alle documenten moeten digitaal te vinden zijn	<b>26</b> (57.8%)	<b>19</b> (42.2%)	<b>45</b> (8%)
Tools ontbreken	<b>13</b> (33.3%)	<b>26</b> (66.7%)	<b>39</b> (6.9%)
Opleidingen en cursussen zijn nodig	<b>18</b> (54.5%)	<b>15</b> (45.5%)	<b>33</b> (5.9%)
Kennisdeling over (mogelijkheden) systemen ontbreekt	<b>18</b> (78.2%)	<b>5</b> (21.7%)	<b>23</b> (4.1%)
Overig	<b>11</b> (57.9%)	<b>8</b> (42.1%)	<b>19</b> (3.4%)
Betere afstemming tussen collega's is nodig	<b>10</b> (58.8%)	<b>7</b> (41.2%)	<b>17</b> (3%)
ICT-afdeling	<b>5</b> (100%)	<b>0</b> (0%)	<b>5</b> (0.9%)



Vervolgens heb ik met de brede feedback geanalyseerd of de barrières en weerstand(en) eerder betrekking hebben op de waargenomen gedragscontrole of op de attitude (Ajzen, 1991).

### 2.3.1.1 Waargenomen gedragscontrole.

Als er wordt genoemd dat ‘optimalisering van systemen en/of tools noodzakelijk is’, komt dat vaker voor bij buitendienstmedewerkers (54.1%) dan bij kantoormedewerkers (45.9%). In totaal is dit 19.3% van de totale hoeveelheid barrières en weerstand(en) die de medewerkers noemen. Een kantoor- en buitendienstmedewerker zeggen het volgende over de systemen:

**Kantoormedewerker:** *‘Aantal muisklikken verminderen bij Focus’.*

**Buitendienstmedewerker:** *‘We werken vaak met FMP360 maar dat hapert nogal eens een keer. Bonnen die niet binnenkomen, materiaal wat ingevuld wordt en in Focus totaal niet meer terug te vinden is’.*

In het geval medewerkers hebben genoemd dat ‘een koppeling tussen systemen ontbreekt’, speelt dit vaker bij de kantoormedewerkers (76.1%) dan bij de buitendienstmedewerkers (23.9%). In totaal is dit 11.9% van de totale hoeveelheid barrières en weerstand(en) die de medewerkers noemen. Een kantoormedewerker zegt het volgende:

**Kantoormedewerker:** *‘Systemen meer aan elkaar koppelen. Nu moet er op diverse systemen informatie gezocht worden om één taak uit te voeren’.*

Als er wordt genoemd dat ‘opleidingen en cursussen nodig zijn’, komt dit vaker voor bij kantoormedewerkers (54.5%) dan bij buitendienstmedewerkers (45.5%). In totaal wordt dit door 5.9% van de respondenten genoemd. Een buitendienstmedewerker zegt het volgende:

**Buitendienstmedewerker:** *‘We moeten meer bijgeschoold worden’.*

Wanneer wordt genoemd dat tools (hardware zoals tablets en laptops) ontbreken om digitale werkzaamheden sneller en/of gemakkelijker uit te voeren, speelt dit vaker bij de buitendienstmedewerkers (66.7%) dan bij de kantoormedewerkers (33.3%). In totaal wordt dit door 6.9% van de respondenten genoemd. Een buitendienstmedewerker laat zich als volgt

hierover uit op de vraag hoe hij/zij digitale werkzaamheden gemakkelijker en/of sneller kan uitvoeren:

**Buitendienstmedewerker:** *‘Door een tablet’.*

Samenvattend blijkt dat zowel kantoor- als buitendienstmedewerkers barrières en weerstand(en) ervaren die hen beperken om digitale werkzaamheden sneller of gemakkelijker uit te voeren. Hierdoor beperken de barrières en weerstand(en) de medewerkers om digitale vaardigheden op te doen, waardoor zij een verminderde waargenomen gedragscontrole ervaren (Ajzen, 1991).

#### 2.3.1.2 Attitude.

Kantoormedewerkers (65.4%) hebben vaker ‘voordelen digitaal werken’ genoemd dan de buitendienstmedewerkers (34.6%). In totaal is dit 14.4% van de totale hoeveelheid barrières en weerstand(en) die de respondenten noemen. Kortom, kantoormedewerkers laten zich vaker positiever uit over digitalisering dan buitendienstmedewerkers. Een kantoormedewerker noemt het volgende:

**Kantoormedewerker:** *‘Hoe digitaler, hoe beter. In mijn functie werk ik momenteel met een laptop, tablet en telefoon en die zijn niet meer weg te denken. Daarnaast hangen al mijn documenten in de Cloud, en zijn dus met elke device oproepbaar’.*

Als er wordt genoemd dat ‘kennisdeling over de mogelijkheden van systemen ontbreekt’, komt dat vaker voor bij kantoormedewerkers (78.2%) dan bij buitendienstmedewerkers (21.7%). In totaal is dit 4.1% van de totale hoeveelheid barrières en weerstand(en) die de respondenten noemen. Dit geeft aan dat kantoormedewerkers positiever staan tegenover de mogelijkheden die digitalisering hen kan brengen dan buitendienstmedewerkers, maar dat kennisdeling over de mogelijkheden van deze systemen vooralsnog ontbreekt. Een kantoormedewerker noemt het volgende:

**Kantoormedewerker:** *‘Door nog meer gebruik te gaan maken van de middelen die al beschikbaar zijn maar nog onbekend in gebruik/onwetendheid’.*

Ook hebben kantoormedewerkers (65.4%) de barrière ‘automatisering moet sneller gaan’ vaker genoemd dan de buitendienstmedewerkers (23.6%). In totaal is dit 9.8% van de totale hoeveelheid barrières en weerstand(en) die de respondenten noemen. Oftewel: kantoormedewerkers zien automatisering juist graag sneller gaan, wat aangeeft dat zij naar verwachting een positieve(re) attitude ervaren ten aanzien van de voortgang van het digitaliseringsproces dan buitendienstmedewerkers.

Samenvattend benoemen kantoormedewerkers vaker de mogelijkheden van digitaal werken ten opzichte van de buitendienstmedewerkers. Dit wijst erop dat kantoormedewerkers over het algemeen een positieve(re) attitude ervaren ten aanzien van digitalisering dan de buitendienstmedewerkers.

### 2.3.2 Opzien om (meer) digitaal te werken.

Eerst bespreek ik de resultaten van chikwadraattoets die ik heb uitgevoerd om een vergelijking te maken tussen buitendienst- en kantoormedewerkers.

94 medewerkers (12.5%) hebben geantwoord dat zij opzien tegen meer digitaal werken ( $N = 755$ ). Dit waren 32 kantoormedewerkers (7.3% van het totaal aantal kantoorrespondenten,  $N = 440$ ) en 62 buitendienstmedewerkers (19.7% van het totaal aantal buitendienstrespondenten,  $N = 315$ ). Respectievelijk is dit 34% (kantoorpersoneel) en 66% (buitendienstpersoneel) van de 94 respondenten.

Uit de chikwadraattoets bleek dat type functie en opzien tegen (meer) digitaal werken afhankelijk zijn, namelijk  $X^2(1) = 25.936$ ,  $p < 0.001$ . De buitendienstmedewerkers zien significant (meer) op tegen digitaal werken dan kantoormedewerkers.

Vervolgens heb ik wederom met brede feedback geanalyseerd of de barrières en weerstand(en) eerder betrekking hebben op de waargenomen gedragscontrole of op de attitude (Ajzen, 1991). In Tabel 9 op de volgende pagina zijn de barrières en weerstand(en) van meest voorkomend naar minst voorkomend weergegeven.

**Tabel 9.**

Antwoorden van buitendienst- en kantoormedewerkers waarom zij opzien tegen (meer) digitaal werken ( $N = 94$ ).

<b>Codering</b>	<b>Kantoor</b>	<b>Buitendienst</b>	<b>Totaal (%)</b>
Geen toelichting	<b>8</b> (42.1%)	<b>11</b> (57.9%)	<b>19</b> (20.2%)
Uitleg en opleiding over tools/systemen ontbreekt	<b>5</b> (41.6%)	<b>7</b> (58.3%)	<b>12</b> (12.8%)
Optimalisering systemen en tools is nodig	<b>2</b> (18.2%)	<b>9</b> (81.8%)	<b>11</b> (11.7%)
Digitaal werken is onhandig en/of ingewikkeld	<b>2</b> (22.2%)	<b>7</b> (77.8%)	<b>9</b> (9.6%)
Opgeleid voor de praktijkklus	<b>0</b> (0%)	<b>9</b> (100%)	<b>9</b> (9.6%)
Overzicht systemen ontbreekt	<b>5</b> (71.4%)	<b>2</b> (28.6%)	<b>7</b> (7.4%)
Minder persoonlijk contact door digitaal werken	<b>3</b> (50%)	<b>3</b> (50%)	<b>6</b> (6.4%)
Zorgen om toegang tot systemen (bij storingen, etc.)	<b>5</b> (83.3%)	<b>1</b> (16.7%)	<b>6</b> (6.4%)
Leeftijd speelt een rol in onhandigheid met digitaal werken	<b>1</b> (20%)	<b>4</b> (80%)	<b>5</b> (5.3%)
Geen interesse	<b>0</b> (0%)	<b>4</b> (100%)	<b>4</b> (4.3%)
Afkeur voor (nog) meer online bezig zijn	<b>1</b> (33.3%)	<b>2</b> (66.7%)	<b>3</b> (3.2%)
Overig	<b>0</b> (0%)	<b>3</b> (100%)	<b>3</b> (3.2%)

### 2.3.2.1 Waargenomen gedragscontrole.

Als er wordt genoemd dat uitleg en opleiding over tools en systemen ontbreekt, komt dat vaker voor bij buitendienstmedewerkers (57.9%) dan bij kantoormedewerkers (42.1%). In totaal is dit 12.8% van de totale hoeveelheid barrières en weerstand(en) die de respondenten noemen. Een gebrek aan uitleg en opleidingen maakt dat de groep medewerkers die opziet tegen

digitalisering ervaren dat zij de digitale werkzaamheden nog niet (goed) kunnen uitvoeren. Een kantoor- en buitendienstmedewerker laten zich hierover als volgt uit:

**Kantoormedewerker:** *“Ondanks de goede bedoelingen wordt de uitleg gedaan alsof de TVG [Train à Grande Vitesse – hogesnelheidstrein] langskomt”.*

**Buitendienstmedewerker:** *“Bij Opdrachtgever wordt maar aangenomen dat iedereen digitaal werken beheerst. Aan opleiding wordt weinig tot niets gedaan”*

Buitendienstmedewerkers (81.8%) hebben vaker genoemd dat ‘optimalisering van systemen en tools is nodig’ dan de kantoormedewerkers (18.2%). In totaal is dit 11.7% van de totale hoeveelheid barrières en weerstand(en) die de respondenten noemen. Twee buitendienstmedewerkers zeggen hier het volgende over:

**Buitendienstmedewerker (1):** *‘Ik heb weinig bereik met mijn nieuwe gsm. Alles gaat grotendeels via een app op de gsm en dat gaat niet met slecht bereik’.*

**Buitendienstmedewerker (2):** *‘Er wordt volgens mij te weinig naar de combinatie van werkzaamheden van de monteur bij de werkbonden FMP-app gekeken. Wij moeten hier mee werken’.*

Als er wordt genoemd dat een overzicht van systemen ontbreekt, speelt dit vaker bij kantoormedewerkers (71.4%) dan bij buitendienstmedewerkers (28.6%). In totaal wordt dit door 7.4% van de respondenten benoemd tot barrières en weerstand(en) ten aanzien van (meer) digitaal werken. Kortom, voor buitendienstmedewerkers vormen de systemen opzichzelfstaand een barrière om mee te werken en voor de kantoormedewerkers gaat op dat zij geen overzicht hebben tussen deze systemen. Een kantoormedewerker zegt het volgende:

**Kantoormedewerker:** *‘We hebben tegenwoordig Teams, OneNote, OneDrive, mail, Whatsapp etc. Ik weet zo langzamerhand niet meer welke informatie op welke manier bij mij is gekomen. Bovendien word ik dan weer door een collega gevraagd om feedback via de mail voor b.v. OneNote, probeer je dat later terug te vinden, dan is het weer een zoektocht’*

Samenvattend hebben de genoemde barrières en weerstand(en) invloed op waarom medewerkers ervaren dat zij (toekomstige) digitale werkzaamheden niet (goed) kunnen uitvoeren (Ajzen, 1991).

#### 2.3.2.2 Attitude.

Als er wordt genoemd dat medewerkers zich zorgen maken om toegang bij systemen, bijvoorbeeld bij storingen, komt dit vaker voor bij kantoormedewerkers (83.3%) dan bij buitendienstmedewerkers (16.7%). In totaal is dit 6.4% van de totale hoeveelheid barrières en weerstand(en) die de respondenten noemen. Een verklaring hiervoor kan zijn dat buitendienstmedewerkers in het geval van een storing doorgaan met hun primaire werk in de praktijk, waar kantoormedewerkers eerder afhankelijk zijn van hun digitale werkzaamheden.

Buitendienstmedewerkers (77.8%) hebben vaker dan kantoormedewerkers (22.2%) genoemd dat ‘digitaal werken is onhandig en/of ingewikkeld’ is. In totaal is dit 9.4% van de totale hoeveelheid barrières en weerstand(en) die de respondenten noemen. Een verklaring hiervoor kan zijn dat de kantoormedewerkers al een langere tijd gewend zijn om digitale werkzaamheden uit te voeren. Daarnaast geeft alleen een groep buitendienstmedewerkers aan geen interesse te hebben in (meer) digitaal werken. Een buitendienstmedewerker zegt het volgende:

**Buitendienstmedewerker:** *‘Ik ben er zelf helemaal niet goed in. Het liefste laat ik het vervallen’.*

Tot slot: als er wordt genoemd dat medewerkers bang zijn dat digitaal werken ervoor zorgt dat zij minder persoonlijk contact hebben met collega’s, wordt dit door zowel kantoor- (50%) als buitendienstmedewerkers (50%) genoemd. Een kantoormedewerker plaatst een kritische opmerking hierbij:

**Kantoormedewerker:** *‘We komen als collega’s te ver uit elkaar te staan, terwijl ‘collegiale samenwerking de sleutel is vak succes’.*

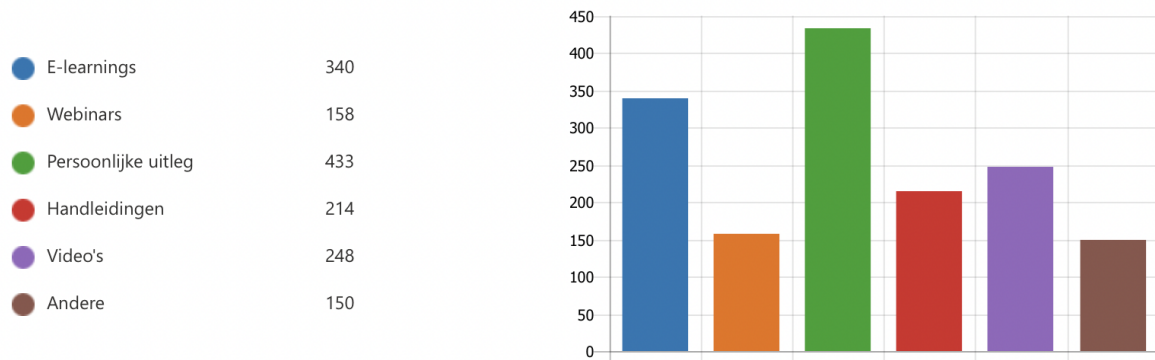
#### 2.4 Voorkeuren hulpmiddelen om digitaal (nog) vaardiger te worden.

Uit Figuur 3 blijkt dat het merendeel van de medewerkers de voorkeur heeft voor persoonlijke uitleg, e-learnings en video’s.

Hierbij is het belangrijk om te vermelden dat de antwoorden niet optellen tot 100%. Verder had deze vraag ook een open antwoordoptie, namelijk ‘Andere’ (Bijlage 1, vraag 14, p. 6). Deze antwoordoptie ‘Andere’ heb ik niet meegenomen in mijn analyse, omdat de antwoorden niet bijdragen aan het beantwoorden van deze deelvraag.

**Figuur 3.**

*Voorkeuren hulpmiddelen van de medewerkers om digitaalvaardiger te worden.*



*Noot.* Herdrukt van Microsoft Forms.

### **Deelconclusie I**

In deze deelconclusie bespreek ik de belangrijkste bevindingen om antwoord te geven op onderzoeksvraag van dit hoofdstuk. Het doel van de eerste deelstudie was om een algemeen beeld van de barrières en weerstand(en) ten aanzien van digitalisering te krijgen en hoe dit verschilt voor de buitendienst- en kantoormedewerkers.

Allereerst bleek uit een onafhankelijke t-toets dat kantoormedewerkers hun digitale vaardigheden significant hoger beoordelen dan buitendienstmedewerkers. Ook kunnen kantoormedewerkers significant beter overweg met de digitale applicaties en middelen binnen Opdrachtgever dan buitendienstmedewerkers. Oftewel, buitendienstmedewerkers ervaren in vergelijking met kantoormedewerkers in mindere mate waargenomen gedragscontrole om te voldoen aan de (toekomstige) ambities van Opdrachtgever (Ajzen, 1991).

Verder bleek uit een chikwadraattoets dat kantoormedewerkers significant vaker het gevoel ervaren dat zij door digitalisering werkzaamheden gemakkelijker en/of sneller kunnen uitvoeren. Vervolgens heb ik geanalyseerd of de barrières en weerstand(en) die uit de toelichtingen kwamen betrekking hebben op de waargenomen gedragscontrole of op de attitude van medewerkers (Ajzen, 1991). Ten eerste bespreek ik de barrières en weerstand(en) die ervoor zorgen dat medewerkers over een verminderde waargenomen gedragscontrole beschikken om snel/gemakkelijk digitaal te werken ( $N = 564$ ). Van deze groep medewerkers komt 'optimalisering van tools en systemen' als grootste barrière naar voren. Kantoormedewerkers noemden als voornaamste barrière dat 'de koppeling tussen systemen ontbreekt'. Buitendienstmedewerkers noemden als voornaamste barrière dat 'systemen geoptimaliseerd moeten worden'. Deze barrières verminderen naar verwachting de waargenomen gedragscontrole van de medewerkers (Ajzen, 1991). Ten tweede bespreek ik de barrières die ervoor zorgen dat medewerkers in mindere mate een positieve attitude ervaren. Zo geven kantoormedewerkers aan dat zij gemakkelijker en/of sneller digitaal zouden werken als er 'meer kennisdeling over de mogelijkheden van digitalisering komt'. Ook benoemen kantoormedewerkers vaker de voordelen van digitalisering en geven zij aan dat automatisering juist sneller moet gaan. Kortom, kantoormedewerkers laten zich vaker positief uit over de voordelen en mogelijkheden van digitalisering voor hun werkzaamheden en de organisatie. Hierdoor ervaren kantoormedewerkers een positieve(re) attitude ten aanzien van digitalisering, waardoor zij naar verwachting eerder de gewenste gedragsintentie ontwikkelen in tegenstelling tot buitendienstmedewerkers (Ajzen, 1991).

Verder bleek uit een chikwadraattoets dat buitendienstmedewerkers significant vaker opzien tegen digitalisering dan kantoormedewerkers. Eerst bespreek ik barrières en



weerstand(en) die de medewerkers beperken in de waargenomen gedragscontrole, waardoor zij opzien tegen digitalisering. Van de groep medewerkers die opziet tegen digitalisering ( $N = 94$ ), komt 'uitleg en opleiding over tools/systemen ontbreekt' als grootste barrière naar voren. Verder komt 'optimalisering systemen en tools is nodig' als grootste barrière naar voren bij deze groep buitendienstmedewerkers. Sommige buitendienstmedewerkers noemen dat zij 'zijn opgeleid voor de praktijkklus' als barrière ten aanzien van digitalisering. Dat zij nu deze digitale werkzaamheden opgelegd krijgen, maakt dat zij mogelijk minder autonomie ervaren in de uitvoering van hun werkzaamheden (Oreg, 2006). Ten tweede bespreek ik de barrières en weerstand(en) die ervoor zorgen dat medewerkers in mindere mate een positieve attitude ontwikkelen. Zo geeft een deel van de buitenmedewerkers niet geïnteresseerd te zijn in meer digitaal werken. Hierdoor haalt deze groep buitendienstmedewerkers minder intrinsieke beloningen uit hun werk, wat weerstand ten aanzien van digitalisering oproept bij deze groep (Oreg, 2006). Verder maakt de groep kantoormedewerkers zich in vergelijking met de buitendienstmedewerkers vaker zorgen om storingen. Dit is te verklaren, omdat het primaire werk van buitendienstmedewerkers zich afspeelt in de praktijk, waar kantoormedewerkers eerder afhankelijk zijn van hun digitale werkzaamheden. Dit gevoel van zorgen leidt mogelijk tot een gevoel van angst, wat van invloed is op de affectieve component van weerstand (Oreg, 2006).

Samenvattend bleek uit deze deelstudie dat buitendienstmedewerkers minder waargenomen gedragscontrole en een minder positieve attitude ten aanzien van digitalisering ervaren dan kantoormedewerkers. In de volgende deelstudie ga ik deze algemene barrières en weerstanden verder uitdiepen met kwalitatieve methoden: groepsinterviews en individuele interviews. Deze barrières en weerstanden kan ik dan ook gestructureerd verbinden aan de verschillende contextfactoren die van invloed zijn op het driedimensionale construct van weerstand van bij een organisatieverandering (Oreg, 2006).

### Deeldiscussie I

Dit deelonderzoek kent een aantal gebreken. Idealiter had ik de vragenlijst uit meer vragen laten bestaan. Op die manier had ik de theoretische concepten, attitude en waargenomen gedragscontrole, beter uit elkaar kunnen trekken. Die mogelijkheid was er niet, daarom heb ik de keuze gemaakt om met brede feedback te bepalen of de genoemde barrières en weerstand(en) behoren tot de waargenomen gedragscontrole of attitude (Ajzen, 1991).

Daarnaast blijkt uit dit deelonderzoek dat met name de buitendienstmedewerkers vaker barrières en weerstand(en) ervaren ten aanzien van digitalisering. Helaas is deze groep in mindere mate vertegenwoordigd in deze deelstudie dan de kantoormedewerkers. Hoewel ik van plan was om de enquête te printen en vervolgens langs diverse bouwlocaties te brengen om in kantines te leggen, heb ik daarvoor geen toestemming gekregen vanuit Opdrachtgever vanwege de maatregelen ter bestrijding van het coronavirus. De digitale aanjagers hebben echter project- en teamleiders aangesproken om alsnog te stimuleren dat buitendienstmedewerkers deze enquête zouden invullen. Hiermee hebben zij geprobeerd de getallen nog recht te trekken naar de verdeling van kantoor- en buitendienstmedewerkers binnen Opdrachtgever.

Verder bleek enige onduidelijkheid te staan over de vraagstelling van open vraag *‘Heb je het gevoel dat je jouw werkzaamheden door digitalisering nog slimmer of makkelijker zou kunnen uitvoeren?’*. Veel medewerkers hebben deze vraag geïnterpreteerd door de barrières te noemen waar zij nu tegenaan lopen, maar ook een aantal medewerkers benoemden juist de positieve aspecten van digitalisering. Ik had deze vraag beter moeten formuleren, zodat de nadruk meer lag op wát er nog nodig is om slimmer en gemakkelijker digitaal te werken. Zo had ik voorkomen dat de vraag door respondenten verschillend werd geïnterpreteerd. Desalniettemin heb ik met de antwoorden op deze vraag relevante bevindingen gedaan, zeker in aanvulling met de analyse van de toelichtingen waarom medewerkers opzien tegen digitaal werken.

Ook heb ik de keuze gemaakt om de open antwoordoptie ‘Andere’ bij de vraag *‘Op welke manier kunnen we jou helpen om digitaal (nog) vaardiger te worden (Meerdere antwoorden mogelijk)’* niet te coderen. In de tweede deelstudie ga ik namelijk uitgebreid in op deze (hulp)middelen, daarom heb ik alleen geanalyseerd aan welke (hulp)middelen de medewerkers voorkeur geven als het gaat om ondersteuning bij hun digitale werkzaamheden.

Tot slot geldt dat bij de toelichten een aantal medewerkers niets heeft ingevuld, waardoor het onduidelijk blijft waarmee deze medewerkers barrières en weerstand ervaren.

### 3. Deelonderzoek II

De resultaten van de enquête uit de eerste deelstudie geven mij een algemeen beeld van de barrières en weerstand(en) ten aanzien van digitalisering binnen Opdrachtgever. In deze deelstudie wil ik dieper ingaan op de barrières en weerstanden die de groep die opziet tegen digitalisering ervaart. Dit doe ik door in de gehanteerde kwalitatieve methoden de contextfactoren bij weerstand tegen een organisatieverandering van Oreg (2006) te bespreken. Vanwege het karakter van de kwalitatieve methoden, vertel ik de resultaten in deze deelstudie in een verhalende vorm. De nadruk ligt op patronen, thema's en perspectieven van de respondenten (Evers, 2015). Uiteindelijk is het doel van deze deelstudie om antwoord te geven op de volgende deelvraag: *“Wat zijn specifiek de barrières en weerstand(en) van de groep medewerkers die opziet tegen digitalisering en welke (hulp)middelen zijn kansrijk om deze barrières en weerstand(en) te verminderen voor deze groep?”*

#### *Instrumentatie*

Het oorspronkelijke idee was om drie focusgroepen te organiseren met telkens ongeveer zeven medewerkers. Tijdens een focusgroep kunnen deelnemers op elkaar reageren, aanvullen of tegenspreken. Een focusgroep leent zich, vanwege het interactieve karakter, dan ook goed om meer inzicht te krijgen in de ideeën en gevoelens van respondenten over een probleem of fenomeen (Van Assema, Mesters & Kok, 1992). Met focusgroepen wilde ik dan ook meer inzicht krijgen in de problemen van de groep medewerkers die opziet tegen digitalisering om specifieker in kaart te brengen waar zij tegen aanlopen. Helaas haakten zeven van de twintig medewerkers af wegens ziekte, non-respons, etc. Daarbij was het wegens de op dat moment geldende regelgeving rondom de bestrijding van het coronavirus niet mogelijk om de focusgroep(en) fysiek te organiseren. Daarom heb ik ervoor gekozen om drie online groepsinterviews te organiseren. Het leek mij namelijk, vanwege het interactieve karakter van focusgroepen, niet haalbaar om met zes tot acht medewerkers online een focusgroep houden. De groepsinterviews bestonden uit minimaal twee en maximaal vier medewerkers. Videobellen is intensiever dan live spreken en met deze groeps grootte kon iedereen binnen de tijdsperiode aan het woord komen (Kabalt & Tjepkema, 2020).

Daarnaast heb ik ook vijf individuele interviews afgenomen. Sommige medewerkers gaven namelijk aan bij Opdrachtgever dat zij liever niet deelnamen aan een groepsinterview, maar wel individueel met mij in gesprek wilden gaan over hun uitdagingen rondom digitaal werken.

Voor de interviews heb ik gebruik gemaakt van een halfgestructureerd interview met een checklist van onderwerpen, maar waarvan de volgorde vrij is (Baarda & van der Hulst, 2012). Om structuur te geven aan de interviews, heb ik wel een interviewschema opgesteld. Dit interviewschema is terug te vinden in Bijlage 2 en 3. Dit interviewschema is voor de groepsinterviews en individuele interviews gelijk, alleen verschilt de aanspreekvorm (Bijlage 2: meervoud, Bijlage 3: enkelvoud). De vragen uit het interviewschema heb ik gebaseerd op het artikel over de weerstand van medewerkers tegen een organisatieverandering (Oreg, 2006). Hierbij vroeg ik eerst naar de reacties op de uitkomsten van de organisatieverandering, namelijk: status, baanzekerheid en intrinsieke beloningen (Oreg, 2006). Ter illustratie twee interviewvragen om baanzekerheid in kaart te brengen: *‘Maken jullie je zorgen dat jullie functies zouden kunnen verdwijnen door digitalisering?’* en *‘Hebben jullie het idee dat jullie wel met de verandering (digitalisering) mee moeten om hier te blijven werken?’*.

Daarna vroeg ik naar reacties gericht op het proces van de verandering, namelijk: vertrouwen in het management, informatievoorziening en sociale invloed (Oreg, 2006). Ter illustratie twee interviewvragen om informatievoorziening in kaart te brengen: *‘Vinden jullie dat het management open en eerlijk communiceert over de veranderingen die zij willen doorvoeren met betrekking tot digitaal werken?’*. Zo ja: *‘Wat waarderen jullie aan deze informatie?’*. Zo nee: *‘Hoe kan de huidige informatie(verstrekking) worden verbeterd?’*.

Nadat ik naar zowel de reacties op de uitkomsten als op het proces van een organisatie had gevraagd, vroeg ik de medewerkers naar passende passende (hulp)middelen om digitaal werken gemakkelijker en/of beter te maken. Opdrachtgever vond het namelijk belangrijk om niet alleen barrières en weerstand(en) te bevragen. Deze wens van Opdrachtgever is ook terug te zien in het tweede deel van de onderzoeksvraag van deze deelstudie: *‘[...] en welke (hulp)middelen zijn kansrijk om deze barrières en weerstand(en) weg te nemen?’*. Uit de eerste deelstudie heb ik voor zowel de kantoor- als buitendienstmedewerkers bepaald wat de grootste barrières zijn om op door te vragen in de groepsinterviews, vanwege de duur van de groepsinterviews en individuele interviews kon ik niet alle barrières en weerstand(en) bespreken met de medewerkers. Voor kantoormedewerkers heb ik de volgende barrières bepaald: *‘(persoonlijke) uitleg ontbreekt’* en *‘koppeling tussen de systemen ontbreekt’*. Voor buitendienstmedewerkers heb ik de volgende barrières bepaald: *‘(persoonlijke) uitleg ontbreekt’*, *‘noodzaak van optimalisatie systemen’* en *‘gebrek aan tools’ (hardware)*.

De medewerkers van de groepsinterviews waren op de hoogte gesteld dat één digitale aanjager ook aanwezig zou zijn bij deze groepsinterviews. Dit stond namelijk vermeld in de mail over de groepsinterviews vanuit Opdrachtgever (zie Procedure, p. 44). Bij ieder

groepsinterview was een andere digitale aanjager aanwezig. Dit had te maken met de beschikbaarheid van de digitale aanjagers op de dagen van de groepsinterviews.

De digitale aanjager was aanwezig om alles online in goede banen te leiden. Daarnaast vertelde de digitale aanjager aan het begin van het groepsinterview over het doel van dit onderzoek en de campagne. Aangezien alleen de digitale aanjager in kwestie de Teams-opnames kon opnemen (wegens ingebouwde beveiliging) vroeg hij de medewerkers om toestemming voor de opname en de uitwerking van de transcripten. Ook noemde hij dat de antwoorden anoniem zijn en daarmee niet terug te herleiden naar individuen. Alle geïnterviewden zijn akkoord met deze voorwaarden en geldende regels van de universiteit. Deze transcripten zijn toegevoegd als bijlage van dit onderzoek (zie Bijlage 4).

### *Procedure*

Een bijkomend doel van de enquête in de eerste deelstudie was om medewerkers de mogelijkheid te bieden om in gesprek te gaan over hoe Opdrachtgever ondersteuning kan bieden om (toekomstige) digitale werkzaamheden makkelijker te maken. Uiteindelijk hebben twintig medewerkers via de enquête een e-mailadres achtergelaten om in gesprek te gaan over dit onderwerp. Opdrachtgever heeft deze medewerkers benaderd met een aantal voorgestelde data om deel te nemen aan de groepsinterviews. Hierbij bood Opdrachtgever de medewerkers ook de mogelijkheid om individueel met mij in gesprek te gaan over dit onderwerp. Vervolgens heeft Opdrachtgever de reacties van de medewerkers verzameld en daarna de groepsinterviews ingepland. In afstemming met Opdrachtgever, heb ik zelf de medewerkers benaderd die de voorkeur gaven aan een individueel interview. Dit leek ons gemakkelijker om tot een geschikte datum voor een interview met de betreffende medewerker te komen.

Zeven van de twintig medewerkers haakten uiteindelijk af voor de groepsinterviews en individuele interviews (vanwege ziekte, geen interesse of geen respons). De digitale aanjagers hebben nog eens een reminder gestuurd naar de medewerkers die niet reageerden op de eerste mail, echter kregen de digitale aanjagers ook na deze reminder geen reactie. Hierdoor heb ik uiteindelijk dertien medewerkers gesproken.

Alle drie de groepsinterviews vonden plaats via Teams (beeldbellen) in de werkweek van 22 november – 26 november. Het eerste groepsinterview bestond uit vier medewerkers (twee kantoor, twee buitendienst). Het tweede groepsinterview bestond uit twee medewerkers (een kantoor, een buitendienst). In eerste instantie was een andere buitendienstmedewerker ook ingedeeld bij dit groepsinterview, maar het lukte hem niet om de meeting te vinden via Teams. Ook met telefonische hulp kwam hij er niet uit, daarom heb ik na het groepsinterview een

individueel interview met hem ingepland. Het derde groepsinterview bestond uit twee kantoormedewerkers. Daarnaast heb ik in diezelfde week vijf individuele interviews afgenomen. Één individueel interview vond plaats via Teams en de rest van de interviews via de telefoon. De buitendienstmedewerkers gaven namelijk aan dat zij dit gesprek liever telefonisch voerden. Een verklaring hiervoor kan zijn dat zij in mindere mate met Teams werken in tegenstelling tot de kantoormedewerkers.

De groepsinterviews verliepen als volgt. De digitale aanjager vertelde eerst over het belang van digitalisering voor de organisatie. Daarna lichtte hij het informed consent toe. Vervolgens vertelde ik iets over mijzelf en over waar ik mij voor mijn onderzoek mee bezighield. Daarna begonnen we met de contextfactoren die van invloed zijn op de weerstand bij een organisatieverandering (Oreg, 2006). Tot slot bespraken we (mogelijke) hulpmiddelen die de barrières en weerstand(en) wegnemen.

Tijdens de groepsinterviews kon elke medewerker, één voor één, vragen beantwoorden. Medewerkers konden elkaar beïnvloeden, aangezien zij elkaars antwoorden konden horen (Kabalt & Tjepkema, 2020). Hiermee heb ik rekening gehouden door de volgorde waarin medewerkers vragen beantwoorden te wijzigen. Zo sprak ik medewerkers direct aan om te vragen hoe zij over een bepaald onderwerp dachten, bijvoorbeeld met de volgende vraag: *‘[Buitendienstmedewerker 1], hoe is dat voor jou?’*. Zo bleven de gesprekken zo spontaan mogelijk. Tevens probeerde ik er op deze manier voor te zorgen dat alle medewerkers even vaak aan het woord kwamen. Het viel, bijvoorbeeld, op dat tijdens het eerste groepsinterview meer interactie plaatsvond tussen medewerkers dan tijdens de andere groepsinterviews. Een verklaring hiervoor kan zijn dat tijdens dit groepsinterview meer medewerkers aanwezig waren ten opzichte van de andere twee groepsinterviews. Hierdoor ontstond gemakkelijker een gesprek tussen medewerkers.

Het verloop van de individuele interviews was nagenoeg hetzelfde als in bovenstaande alinea beschreven. Hierbij was echter geen digitale aanjager aanwezig, daarom begon ik met het doel van het onderzoek en de campagne.

Uiteindelijk duurden de groepsinterviews één tot anderhalf uur en de individuele interviews een kwartier tot een half uur.

### *Participanten*

Vijf kantoormedewerkers (38.5%) en acht buitendienstmedewerkers (61.5%) hebben deelgenomen aan de groepsinterviews en individuele interviews. Dit percentage correspondeert nagenoeg met de percentages in de eerste deelstudie, waar ook 32 (34%) kantoormedewerkers

aangaven op te zien om (meer) digitaal te werken ten opzichte van 62 (66%) buitendienstmedewerkers ( $N = 94$ ).

De kantoormedewerkers die hebben deelgenomen aan de groepsinterviews voeren de volgende functies uit binnen Opdrachtgever: werkvoorbereider, projectmanager, projectleider, groepsleider operations. De volgende functies vereisen minimaal een hbo-opleidingsniveau: projectmanager, projectleider en groepsleider operations. Deze functie vereist minimaal een mbo-opleidingsniveau (4): werkvoorbereider. De buitendienstmedewerkers die hebben deelgenomen aan de groepsinterviews en individuele interviews voeren de volgende functies uit: timmerman, servicemonteur, servicetechnicus, uitvoerder en technisch specialist. De volgende functies vereisen minimaal een mbo-opleidingsniveau (3-4): timmerman, servicemonteur, servicetechnicus. De volgende functies vereisen minimaal een mbo-opleidingsniveau (4): werkvoorbereider en technisch specialist.

## Resultaten

In deze resultatensectie heb ik de medewerkers aangeduid als KM (kantoormedewerker) en BM (buitendienstmedewerker). Vervolgens staat tussen haakjes aangegeven om welke kantoor- of buitendienstmedewerker het gaat. Hierna staat de zinregel in het bijbehorende transcript. Achter de citaten staat aan welk groepsinterview of individueel interview de medewerker heeft deelgenomen.

### *3.1 Loopbaan bij Opdrachtgever*

Eerst vroeg ik aan de medewerkers hoe lang zij al voor Opdrachtgever werken. Hiermee wil ik meer inzicht krijgen in de digitale veranderingen die zij al hebben doorgemaakt binnen hun functie bij Opdrachtgever.

Voornamelijk de buitendienstmedewerkers werken al een lange tijd bij Opdrachtgever. Het andere uiterste is een kantoormedewerker die twee maanden bij Opdrachtgever werkt. De rest van alle medewerkers bevond zich tussen deze twee uitersten in, waarvan het merendeel al een langere tijd voor Opdrachtgever werkt.

Vervolgens vroeg ik aan de medewerkers welke functiewerkzaamheden zij voornamelijk uitvoeren. Hierbij vroeg ik hen of deze werkzaamheden de afgelopen jaren zijn veranderd door digitalisering. Het merendeel van de buitendienstmedewerkers laat zich negatief uit over deze verandering(en), zoals:

**BM(2)9:** *‘Alles moet je nu bijhouden en registeren. Alles moet gekeurd en getest worden. Nou ja hé, vroeger ging je gewoon bouwen en liep er een opzichter rond. Als het klaar was, was het klaar’. (Groepsinterview 1).*

**BM(4)5:** *‘Taken waar je in het verleden weinig of geen omkijken naar had en die tegenwoordig allemaal digitaal moeten gebeuren. Dit moet je vervolgens allemaal zelf regelen’. (Interview 1).*

Hieruit concludeer ik dat er voor het merendeel van de buitendienstmedewerkers door digitalisering meer werkzaamheden bij zijn gekomen. Deze medewerkers laten met hun antwoorden zien dat zij deze taken opgelegd krijgen, waardoor zij minder autonoom zijn in hun werkzaamheden.

Kantoormedewerkers zijn al een langere tijd gewend om digitaal te werken vanwege hun functie. Zij benoemen dan ook niet zozeer dat er extra werkzaamheden bij zijn gekomen



door digitalisering, maar eerder het gebrek aan begeleiding bij de digitale verandering(en) binnen Opdrachtgever:

**KM(2)7:** *‘Waar ik tegenaan liep is een stuk coaching en training. Dat was een halve dag en ik ben blij dat ik de rest van de collega’s heb leren kennen. Maar daar zou wel een stuk meer begeleiding in mogen zitten’.* (Groepsinterview 1).

Voor deze kantoormedewerkers geldt dat zij géén of (te) weinig begeleiding en uitleg over systemen. Zo komen uitdagingen met systemen zoals SAP, CRM en Focus geregeld ter sprake. Een kantoormedewerker benoemt

**KM(1)12:** *‘[...] Dan heb je CRM, en daar krijg je dan geen training in. Dan heb je dus training voor een programma [Focus] waar je nagenoeg niks mee doet, buiten om eens een bestelling plaatsen. En dan loop je tegen een muur aan van vragen in CRM, waarvan je totaal niet weet waar je het zoeken moet’.* (Groepsinterview 1).

**KM(2)7:** *‘[...] En het werken met SAP, nou daar heb ik al helemaal nog nooit mee gewerkt. Bij mijn oude werkgever werkte ik met een ander systeem. Dus dat is voor mij al helemaal een black box’.* (Groepsinterview 1).

### 3.2 Reacties op de uitkomsten.

#### **Macht en status**

Ik vroeg aan een aantal medewerkers of zij dachten dat digitalisering andere functies aantrekkelijker maakt. Medewerkers zijn over het algemeen tevreden over hun functie, maar ervaren barrières met de extra werkzaamheden die door digitalisering erbij zijn gekomen. Zo noemt een buitendienstmedewerker het volgende:

**MB(2)13:** *‘Ik vind mijn functie minder aantrekkelijk, want ik moet dingen doen die ik helemaal niet wil’.* (Groepsinterview 1).

Dit sluit aan bij de eerdere bevinding dat buitendienstmedewerkers door digitalisering werkzaamheden erbij hebben gekregen. Evenals we in de vorige paragraaf hebben gelezen, laat het merendeel van de buitendienstmedewerkers zich negatief uit over deze verandering in werkzaamheden door digitalisering.

Kantoormedewerkers laten zich weliswaar minder negatief uit over de digitale veranderingen dan de buitendienstmedewerkers, maar ook de kantoormedewerkers benoemen dat digitaal werken hen meer tijd kost. Hierdoor ontbreekt de tijd om andere werkzaamheden uit te voeren:

**KM(5)14:** *‘Waar ik zelf veel last van heb, is dat ik minder tijd heb om de mensen op werklocaties te bezoeken. Ik zit steeds achter mijn pc om lijstjes te maken en dingen op te zoeken. De tijd ontbreekt mij om letterlijk naar de mensen toe te gaan. Ik moet gewoon tussen de mensen staan, anders word je dat afdelingshoofd op afstand. Dat vind ik de laatste 2 jaar lastig. Daar worstel ik erg mee’.* (Groepsinterview 3).

Kortom, voor beide groepen geldt dat zij door digitalisering minder tijd hebben voor hun oorspronkelijke werkzaamheden. Voor kantoormedewerker (5), die een leidinggevende positie vervult, is dat persoonlijk contact op locatie met andere medewerkers. Voor buitendienstmedewerkers zijn dat bijvoorbeeld hun primaire werkzaamheden in de buitendienst, bijvoorbeeld onderhoud van gebouwen of storingen oplossen. In die zin vormt digitalisering een barrière, omdat zij hun tijd liever aan andere werkzaamheden besteden. Oftewel, digitaal werken vormt in die zin niet zozeer een bedreiging in dat het andere posities wenselijker maakt. Het maakt voornamelijk hun eigen functie minder aantrekkelijk.

### **Baanzekerheid**

Zowel kantoor- als buitendienstmedewerkers ervaren geen barrières en weerstand(en) rondom het verliezen van hun baan:

**MB(5)13:** *‘Er is een groot tekort aan mensen die het met hun handen moeten doen’.* (Interview 2).

**KM(1)16:** *‘Totaal niet’.* (Groepsinterview 1).

Daarna vroeg ik hen of zij het gevoel hadden dat zij mee moeten met de verandering binnen de organisatie om te blijven werken voor Opdrachtgever. Een kantoormedewerker wijst op het belang van digitalisering voor Opdrachtgever:

**KM(5)15:** *“We zullen zeker mee moeten. De hele wereld om ons heen schrijdt voort. Stilstand is achteruitgang, dat geldt nu zeker. Dat is ook een van de redenen dat iedereen*

*binnen Opdrachtgever een smartphone heeft gekregen, dat vind ik een hele goede”.*  
(Groepsinterview 3).

Een verklaring hiervoor kan zijn dat kantoormedewerkers vanwege hun functie al langer gewend zijn om digitale werkzaamheden uit te voeren. Voor de buitendienstmedewerkers is dat een ander verhaal, daarom benoemen sommige buitendienstmedewerkers dat zij uitleg en begeleiding verwachten als Opdrachtgever meer werkzaamheden gaat digitaliseren:

**BM(8)11:** *[...] Kijk er zijn wel dingen op zo 'n tablet, maar soms printen we iets wél uit en dan kan ik daar ook mee verder. En als ze willen dat ik dat niet doe [printen], dan moeten ze het me maar even leren’.* (Interview 5).

### **Intrinsieke beloningen**

Buitendienstmedewerkers geven aan dat zij hun functie, in een negatieve context, uitdagender vinden door digitalisering:

**BM(2)19:** *‘Er komt alleen maar meer bij’.* (Groepsinterview 1).

**I23:** *‘Heeft u het idee dat digitalisering uw werk minder uitdagend maakt?’*

**BM(4)23:** *Nee dat niet, misschien alleen maar uitdagender...*

**I24:** *Door de stappen die u moet zetten [om informatie te vinden]?’*

**BM(4)24:** *‘Ja is het dan uitdagender? Aan de ene kant wel. Aan de andere kant vind ik het alleen maar heel vervelend’.* (Interview 1).

Zoals we hiervoor al zagen, benoemen buitendienstmedewerkers voornamelijk dat digitaal werken voor extra werk zorgt en daarmee tijd kost. In die zin maakt het hun werk niet uitdagender of interessanter, maar vormt het een bedreiging voor de intrinsieke beloningen die zij uit hun werk halen (Oreg, 2006).

Enkele kantoormedewerkers noemen eerder dat digitalisering een bepaalde mate van flexibiliteit weghaalt in hun werkzaamheden:

**KM(2)19:** *‘Ik denk dat je er een bepaalde mate van flexibiliteit uithaalt. Je haalt creativiteit weg van de mensen van de werkvloer. Alles wordt meer vastgelegd in een kader’.* (Groepsinterview 1).

Het verschil tussen de twee groepen gaat vooral om het gegeven dat vrijwel alle buitendienstmedewerkers zich negatief uitlaten over de digitale taken die zij door digitalisering (erbij) hebben gekregen. Voor een kleinere groep kantoormedewerkers gaat eerder op dat zij minder flexibiliteit in de uitvoering van hun werkzaamheden ervaren door digitalisering, omdat alles meer wordt vastgelegd in een kader. Voor beide groepen geldt dat zij door digitalisering minder intrinsieke beloningen uit hun werk halen. Voor de buitendienstmedewerkers lijkt dit sterker het geval te zijn dan voor de kantoormedewerkers (Oreg, 2006). Een verklaring hiervoor kan zijn dat buitendienstmedewerkers vanwege hun type functie er niet voor gekozen hebben om digitale werkzaamheden uit te voeren, aangezien een deel van deze groep in het eerste deelonderzoek ook aangeeft liever met hun handen te werken.

### 3.3 Reacties op het proces.

#### **Vertrouwen in het management**

Een aantal kantoor- en buitendienstmedewerkers ervaart weerstand als het gaat om vertrouwen in het management:

**KM(5)17:** *‘Ik merk er niks van, dat we ergens in worden meegenomen’.*  
(Groepsinterview 3).

**KM(2)18:** *‘Alleen ben ik bang [...] dat er vanuit het management een bepaalde connectie niet meer is met de werkvloer. Dat idee heb ik wel, zeg maar. Soms is het zo van: ‘We hebben gedigitaliseerd en we zijn ervan af’. Dus: ‘Zoek het maar uit hoe het in elkaar steekt’.* (Groepsinterview 1).

**BM(5)6:** *‘Ik heb al een paar keer aangegeven om daar [meer instructies of informatie over digitaal werken] mee te doen. Maar je hoort maar niks’.* (Interview 2).

Daarbij is in de bespreking van de resultaten al vaker naar voren gekomen, zowel in het eerste als het tweede deelonderzoek, dat beide groepen begeleiding en uitleg missen over (meer) digitaal werken. Hierdoor hebben zij het gevoel dat zij niet goed worden begeleid door Oprachtgever in (meer) digitaal werken.

Een opmerking hierbij is dat de buitendienstmedewerkers zich hiervoor veelal negatief uitlaten over het management, maar dat zij wel positief zijn over hun leidinggevende(n). Naar

verwachting hebben buitendienstmedewerkers minder met het management te maken, maar voornamelijk met een leidinggevende die hen informeert over het werk. Het merendeel van de buitendienstmedewerkers geeft aan dat hun leidinggevende helpt wanneer zij ergens niet uitkomen:

**BM(7)15:** *‘Als ik wat verkeerd doe, wordt het wel uitgelegd hoe het moet’*. (Interview 4).

Het merendeel van de buitendienstmedewerkers heeft er dus vertrouwen in dat hun leidinggevende ondersteuning kan bieden als zij fouten maken in hun digitale werkzaamheden. Hieruit concludeer ik dat leidinggevende(n) vooral ondersteuning bieden nadat er iets verkeerd is gegaan en de medewerkers om hulp vragen.

### **Informatievoorziening**

Kantoormedewerkers ervaren meer barrières en weerstand als het gaat om de informatievoorziening over digitaal werken dan de buitendienstmedewerkers. Enkele kantoormedewerkers laten zich specifiek uit over de problemen die zij met Outlook hebben. Zo bespreekt een kantoormedewerker zijn ervaring met Outlook:

**KM(5)7:** *‘Je krijgt zoveel mails dat Outlook gewoon goed moet werken om er structuur in te houden. Ik denk dat ik een uur per dag kwijt ben aan het terugzoeken van mails, dan weet ik dat ik een mail heb gehad maar niet meer wanneer. Als het er zo ontzettend veel zijn, kijk je er snel overheen’*. (Groepsinterview 3).

Kantoormedewerkers werken vanwege hun functie vaker met Outlook, waardoor het logisch is dat zij hun problemen met dit programma benoemen ten opzichte van buitendienstmedewerkers.

Als het gaat om informatievoorziening over de digitale verandering(en), geldt dat zowel kantoor- als buitendienstmedewerkers benoemen dat deze mails worden ondergesneeuwd worden door andere mails die zij ontvangen vanuit Opdrachtgever. Een kantoor- en buitendienstmedewerker noemen het volgende:

**BM(4)27:** *‘Er komt erg veel informatie voorbij ja... Ik denk dat daar veel informatie bijzit waar ik in mijn werkleven niet of weinig mee te maken heb. Ik lees die verhalen niet echt’.*

**KM(4)6:** *‘Er zijn collega’s die cc’en de halve wereld en dat wordt ter kennisgeving aangenomen. Dus zeker, cc is iets wat je wordt medegedeeld, maar je krijgt al zoveel informatie op een dag dus op gegeven moment zegt iemand “je hebt een mail gehad” en dan denk je, ‘ja welke van de 1000’. En dan: “Dat staat in de CC”. O ja.... Het is prachtig dat we zoveel informatie kunnen delen, dat is een groot goed. Maar aan de andere kant ervaren mensen ook snel een overflow [aan informatie]’.*

Hieruit concludeer ik dat de informatie die nu over digitaal werken, zoals het gebruik van nieuwe systemen of programma’s, niet of nauwelijks wordt gelezen door het merendeel van de kantoor- als buitendienstmedewerkers. Twee kantoormedewerkers gaan specifiek in de informatievoorziening over digitale verandering(en) die van toepassing zijn op hun werkzaamheden:

**KM(1)25:** *‘Als je nieuw binnenkomt, moet je direct training krijgen. Niet drie maanden lopen worstelen met programma’s en niet weten waar je mee bezig bent. Dan ben je het na drie maanden eigenlijk al beu.*

**KM(2)27:** *‘Je kan je afvragen: moet je [management] meer informatie gaan delen [over digitaal werken] of op een andere manier informatie delen – zodat het functioneler wordt’. (Groepsinterview 1).*

Deze citaten laten zien dat de huidige informatievoorziening over (meer) digitaal werken niet voldoet aan de behoeften van deze groep medewerkers.

### **Sociale invloed.**

Zowel kantoor- als buitendienstmedewerkers benoemen dat (jongere) collega’s veelal digitaalvaardiger zijn dan zij. Voor het merendeel van de buitendienstmedewerkers gaat op dat zij vaak hulp krijgen bij digitale werkzaamheden van (jongere) collega’s:

**BM(2)37:** *‘Ik vraag het gewoon. Eigenlijk is het zelden of nooit een probleem en als een collega heel druk is, zie je dat zelf ook wel. Of ga je gewoon naar een ander toe. Zo*

*werkt het bij mij, maar ik zit op een bouwplaats. Misschien is dat vrijer dan wanneer je op kantoor zit'. (Groepsinterview 1).*

Sommige kantoormedewerkers benoemen, inderdaad, dat zij hulp vragen aan collega's maar dat deze collega's ook druk zijn met werk:

**KM(3)18:** *'[...] Maar nu ren je naar een collega toe, maar die heeft ook werk. En die moet ook weer verder'. (Groepsinterview 2).*

Kortom, zowel buitendienst- als kantoormedewerkers ervaren dat (jongere) collega's over meer digitale vaardigheden beschikken. Voor het merendeel van de buitendienstmedewerkers gaat op dat zij hulp krijgen van deze collega's. Zoals we hiervoor hebben gelezen, ondersteunen leidinggevend en ook geregeld bij digitale werkzaamheden. Voornamelijk de kantoormedewerkers benoemen dat collega's vaak te druk zijn om hun ondersteuning te bieden bij digitale werkzaamheden.

### *3.4 Kansrijke (hulp)middelen.*

In het laatste deel van de groepsinterviews en interviews vroeg ik aan de medewerkers welke (hulp)middelen digitaal werkzaamheden makkelijker maken. Deze resultaten bespreek ik hieronder. Ik bespreek eerst de antwoorden van de kantoormedewerkers, daarna de antwoorden van de buitendienstmedewerkers.

#### **Kantoormedewerkers**

*Barrière uit eerste deelonderzoek: 'persoonlijke uitleg ontbreekt'.*

Alle kantoormedewerkers die hebben deelgenomen aan de groepsinterviews benoemen dat zij vanaf het begin af aan dat zij werken met nieuwe systemen (meer) uitleg hierover willen:

**KM(3)20:** *'Het lijkt mij prettig als degene van wie de uitleg komt in hetzelfde niveau van werk(funcie) zit'. (Groepsinterview 2).*

Hiervoor noemt een kantoormedewerker de volgende oplossing:

**KM(5)13:** *‘We zouden een mooie databank moeten krijgen waar we, ik noem het Learning, daar waar je wel op een makkelijke manier eenvoudige instructies kan terugvinden’.* (Groepsinterview 3).

De vorm van de uitleg en begeleiding kan persoonlijk zijn, maar zoals kantoormedewerker 5 noemt is een databank met video’s ook een kansrijk (hulp)middel.

*Barrière uit eerste deelonderzoek: ‘koppeling tussen systemen ontbreekt’*

De hoeveelheid separate systemen is een grote barrière die uit het eerste deelonderzoek naar voren kwam voor de kantoormedewerkers. Ik vroeg hier op de interviews nog eens op door met de vraag *‘Hoe zouden jullie gemakkelijker overzicht houden tussen de systemen?’*

Het merendeel van de kantoormedewerkers bevestigt dat er veel systemen zijn. Een oplossing hiervoor is om de systemen meer te koppelen:

**KM(1)48:** *‘De systemen moeten meer worden gekoppeld. Dat zijn nu allemaal separate dingetjes. Als je als organisatie geautomatiseerd wil werken, moet elk systeem communiceren met elkaar. Dat alles vanzelf wordt ingevuld. Daar is automatisering voor: anders is het niets anders dan werkverschaffing’.* (Groepsinterview 1).

Hierbij zijn de (beperkte) digitale vaardigheden van sommige kantoormedewerkers nog een belangrijk aandachtspunt:

**KM(2)63:** *‘Het zijn veel systemen: hoe en wanneer gebruik ik deze? En heb ik de vaardigheden deze te gebruiken?’.* (Groepsinterview 1).

### **Buitendienstmedewerkers.**

*Barrière uit eerste deelonderzoek: ‘persoonlijke uitleg ontbreekt’*

Het merendeel van de buitendienstmedewerkers ervaart veel weerstand door het ‘over de schutting gooien van programma’s en hardware (zoals tablets, laptops)’.

**BM(4)43:** *‘[...] Je moet niet worden losgelaten met een tablet en ‘veel succes’. Maar ook een stuk instructie krijgen hoe je het moet gebruiken’.* (Interview 6).



**BM(7)30:** *‘Dan blijf ik bij klassikale uitleg hoor. Ik heb altijd de neiging als ik iets opschrijf met een hele uitleg erbij... dat werkt hetzelfde als ik thuis een apparaat krijg. Dan doe ik gewoon de stekker erin en dan kijk ik niet naar de gebruiksaanwijzing’.* (Interview 7).

**BM(6)1:** *‘Die uitleg, dat ontbreekt voor mij gewoon. Ik zou nu, bijvoorbeeld, een iPad kunnen krijgen. Dat ze zeggen: we gaan even zitten en we leggen het je uit’.* (Interview 6).

*Barrière uit eerste deelonderzoek: ‘optimalisering van systemen is nodig’*

Uit het eerste deelonderzoek bleek ‘optimalisatie van systemen is noodzakelijk’ een grote barrière voor de buitendienstmedewerkers. Een buitendienstmedewerker benoemt dit tot zijn grootste barrière als het om digitalisering gaat:

**BM(4)9:** *‘Hartstikke leuk dat digitaliseren, afgezien van het feit dat het op het project veel meer tijd kost om het te organiseren. Maar altijd dat zoeken... Ja dat is mijn grootste barrière. Jongens, zorg er nou voor: als er weer iets gedigitaliseerd moet worden, zorg dan ook dat het simpel te vinden is’.* (Interview 1).

Hieruit blijkt ook dat de systemen ontoegankelijk zijn voor de buitendienstmedewerkers. Daarom is het belangrijk dat de komende jaren meer aandacht wordt besteed aan de optimalisatie van deze systemen. Het gaat dan voornamelijk om zoekgemak en snelheid van deze programma’s. Een buitendienstmedewerker het volgende over een van de systemen die Opdrachtgever hanteert:

**BM(4)6:** *‘M’n telefoon was oud, dus dan moet je op ‘Gemak’ een nieuwe aanvragen. Ik snap niet waarom ze die site Gemak noemen, want er is niks makkelijk aan. Dan zoek je daarop [Gemak] hoe moet je dat dan doen, een nieuwe telefoon bestellen. Ik had eerst een andere route gepakt. Toen zeiden ze: “Je moet op Gemak zijn”. Dan ga je zoeken, kan je het niet vinden’.* (Interview 1).

*Barrière uit eerste deelonderzoek: 'ontbreken van tools' (hardware: laptops, tablets)*

Uit het eerste deelonderzoek bleek dat buitendienstmedewerkers aanzienlijk vaker aangeven dat zij over onvoldoende hardware beschikken om hun werkzaamheden goed digitaal uit te voeren. Dit wordt bevestigd in dit deelonderzoek:

**BM(6)43:** *'[...]Mijn grootste frustratie is dat de afdeling Techniek laptops heeft en wij met onze grove handen, want ja we werken in de bouw, moeten alles maar op die kleine telefoon'. (Interview 3).*

## Deelconclusie II

Allereerst bespreek ik de belangrijkste bevindingen als het gaat om de reacties op de uitkomsten van de organisatieverandering (macht en status, baan zekerheid en intrinsieke beloningen). De buitendienstmedewerkers zijn over het algemeen tevreden over hun functie, alleen ervaren zij barrières met de werkzaamheden die door digitalisering erbij zijn gekomen. Deze groep medewerkers ervaart deze werkzaamheden als vervelend en tijdrovend, waardoor zij hun functie minder aantrekkelijk vinden in vergelijking met vroeger. Hierdoor halen zij nu minder intrinsieke beloningen uit hun werk, wat van invloed is op de affectieve- en cognitieve component van weerstand. Dit kan uiteindelijk van invloed zijn op de werktevredenheid en continuïteitsbetrokkenheid van de medewerkers (Oreg, 2006). De kantoormedewerkers laten zich weliswaar minder negatief uit over de digitale werkzaamheden ten opzichte van de buitendienstmedewerkers, maar ook zij ervaren dat zij door digitalisering minder tijd overhouden voor werkzaamheden waar zij de voorkeur aan geven. Voor een kantoormedewerker met een leidinggevende positie is dat, bijvoorbeeld, medewerkers opzoeken op projectlocaties. Kortom, digitalisering maakt niet zozeer andere posities wenselijker: het maakt vooral hun eigen functie minder wenselijk en aantrekkelijk. Hierdoor halen medewerkers minder intrinsieke beloningen uit hun werk dan voorheen (Oreg, 2006).

Ten tweede bespreek ik de belangrijkste bevindingen als het gaat om de reacties op het proces van de organisatieverandering (vertrouwen in het management, informatievoorziening en sociale invloed). Evenals bleek uit het eerste deelonderzoek, ervaart de groep die opziet tegen digitalisering dat zij begeleiding en uitleg missen over (meer) digitaal werken. Hierdoor heeft deze groep medewerkers niet het gevoel dat het management hen goed zal meenemen in de toekomstige digitale ambities van Opdrachtgever. Vertrouwen in het management is een dominante factor, die van negatieve invloed kan zijn op de werktevredenheid, continuïteitsbetrokkenheid en intentie om te stoppen bij Opdrachtgever (Oreg, 2006). Het is dan ook relevant dat medewerkers het gevoel krijgen dat zij worden meegenomen in de toekomstige digitale verandering(en). Dit kan, bijvoorbeeld, met een functionelere informatievoorziening. Zowel de buitendienst- als kantoormedewerkers noemen namelijk dat de informatie over digitalisering wordt ondergesneeuwd door de hoeveelheid andere mails. Zoals in de inleiding van dit stuk besproken, gaat de kwaliteit van de informatie over de organisatieverandering boven de hoeveelheid informatie over de organisatieverandering (Oreg, 2006). Een kantoormedewerker merkt dan ook op dat de informatie functioneler gecommuniceerd moet worden. Daarnaast geldt voor het merendeel van de buitendienstmedewerkers dat zij ondersteuning bij hun digitale werkzaamheden krijgen van

collega's als zij om hulp vragen. Sommige kantoormedewerkers benoemen dat hun collega's vaak te druk zijn om ondersteuning te bieden bij digitale werkzaamheden.

Zowel de uitkomsten als het proces beïnvloeden de reacties van medewerkers, maar de reacties op het proces van de organisatieverandering hebben de grootste invloed op de gedragsintenties (Oreg, 2006; Robbins, Summers & Miller, 2000). Uit dit deelonderzoek blijkt dat zowel de buitendienst- als kantoormedewerkers zich negatief uitlaten over het proces van de organisatieverandering. Dit zorgt voor een minder positieve attitude ten aanzien van digitalisering, waardoor zij naar verwachting in mindere mate de gewenste gedragsintentie zullen ontwikkelen. Daarom is het belangrijk dat aandacht wordt geschonken aan kansrijke (hulp)middelen om de gewenste gedragsintentie te ontwikkelen. Zo noemen vrijwel alle kantoormedewerkers die opzien tegen digitalisering dat zij uitleg en begeleiding willen van iemand met dezelfde werkfunctie. Dit kan de subjectieve norm van deze groep medewerkers verhogen: zij zien hoe betekenisvolle anderen het gewenste gedrag uitvoeren (Ajzen, 1991). Verder zou het koppelen van systemen voor kantoormedewerkers ook bijdragen aan een positieve(re) attitude ten aanzien van digitaal werken. Voor buitendienstmedewerkers geldt dat zij weerstand ervaren ten aanzien van de digitale werkzaamheden, omdat deze worden geïntroduceerd zonder uitleg en begeleiding. Zoals we in het eerste deelonderzoek hebben gezien, zijn de digitale werkzaamheden boven op hun primaire werk in de bouw gekomen. Hierdoor hebben sommige buitendienstmedewerkers nauwelijks ervaring met digitaal werken, waardoor zij niet begrijpen hoe zij hun werkzaamheden (goed) kunnen uitvoeren. Voor deze groep medewerkers is het dan ook noodzakelijk dat zij meer ondersteuning krijgen bij digitaal werken. Daarbij zou het deze groep helpen als systemen beter worden geoptimaliseerd, zeker op het gebied van zoekgemak en snelheid. Tot slot zouden laptops en tablets digitaal werken voor deze groep ook gemakkelijker maken. Zowel de optimalisatie van systemen als de verlening van hardware, zouden de waargenomen gedragscontrole van buitendienstmedewerkers kunnen versterken (Ajzen, 1991). Buitendienstmedewerkers kunnen hun digitale werkzaamheden dan gemakkelijker uitvoeren, waardoor zij naar verwachting sneller het gevoel hebben dat zij toekomstige digitale taken ook kunnen uitvoeren. In het derde deelonderzoek besteed ik aandacht aan de uitwerking van deze (hulp)middelen en bespreek ik deze vervolgens met een aantal digitale aanjagers en medewerkers.

## Deeldiscussie II

Dit deelonderzoek kent een aantal discussiepunten. Allereerst over de oorspronkelijke focusgroepen. Opdrachtgever en ik hadden, op basis van het eerste deelonderzoek, verwacht dat twintig medewerkers zouden deelnemen aan deze deelstudie. Helaas hebben zeven medewerkers zich naderhand toch afgemeld voor dit onderzoek. Daarnaast waren er ook medewerkers die liever individueel een gesprek met mij wilden voeren, waardoor de focusgroepen kleiner zouden uitvallen of één grotere focusgroep zou moeten plaatsvinden. Ook bleek het vanwege de maatregelen ter bestrijding van het coronavirus toch niet mogelijk om focusgroepen op locatie te organiseren. Toen heb ik met Opdrachtgever overlegd en ervoor gekozen om meerdere online groepsinterviews te houden. Het interactieve karakter van focusgroepen leek mij niet haalbaar in een online omgeving met zes tot acht deelnemers, daarom hebben ik uiteindelijk de keuze gemaakt voor groepsinterviews met een kleine(re) groepsgrootte. Op deze manier was er voldoende ruimte voor de medewerkers om te praten over hun uitdagingen rondom digitaal werken.

Een ander discussiepunt is de generaliseerbaarheid van de antwoorden van de dertien buitendienst- en kantoormedewerkers in deze studie naar alle medewerkers binnen Opdrachtgever. Deze deelstudie, in combinatie met de bevindingen uit de eerste deelstudie, geeft echter veel inzicht in de uitdagingen rondom digitaal werken die een relatief kleine groep binnen de organisatie ervaart. Het doel van Opdrachtgever, zoals beschreven in de inleiding, is dat alle medewerkers meekunnen met het digitaliseringsproces. Daarom zijn de inzichten uit deze deelstudie relevant voor de voortgang van het digitaliseringsproces binnen Opdrachtgever.

Verder zorgde een vraag uit het interviewschema bij sommige respondenten voor onduidelijkheid, namelijk: *‘Heb je het gevoel dat digitalisering andere functies aantrekkelijker (of juist minder) maakt?’*. Daarom heb ik ervoor gekozen om deze vraag bij de individuele gesprekken (deze volgden na de drie groepsinterviews) niet te stellen. Kortom, deze vraag bleek ongeschikt voor deze context. Ik had deze vraag beter kunnen herformuleren, zodat deze vraag voor iedereen duidelijk was. Ik had, bijvoorbeeld, de volgende vraag kunnen stellen: *‘Heb je het gevoel dat je door digitaal werken liever een andere functie zou uitvoeren?’*. Zo had ik de contextfactor ‘Macht en status’ bij een organisatieverandering beter in kaart kunnen brengen (Oreg, 2006).

Daarnaast werkte een kantoormedewerker op het moment van interviews nog relatief kort bij Opdrachtgever. Aangezien ik de medewerkers vroeg naar verschillende factoren die relevant zijn bij een organisatieverandering, kon deze medewerker een minder representatieve vergelijking maken tussen de oude en nieuwe situatie op het gebied van digitaal werken.

Hoewel de andere respondenten al langere tijd bij Opdrachtgever werken, had ik beter moeten anticiperen op de gemiddelde carrière looptijd bij Opdrachtgever.

Een ander discussiepunt is dat de individuele gesprekken enigszins verschillen in duur (tijd) en structuur. Bij sommige interviews merkte ik dat de medewerker graag direct zijn grootste barrières en weerstand wilde bespreken, waardoor ik de structuur van mijn interview moest wijzigen. Hierdoor heb ik onbewust vragen overgeslagen bij sommige gesprekken. Ik dit kunnen voorkomen door mij beter bewust te zijn van de interviewvragen die ik wilde stellen. Zo had ik de afname het interview kunnen oefenen met familie en vrienden, waarbij ik hen had kunnen vragen om mij zo nu en dan te onderbreken. Zo was ik beter voorbereid geweest op eventuele wijzigingen in het interviewschema.

#### 4. Deelonderzoek III

In dit hoofdstuk wil ik ingaan op de interventies die nodig zijn om barrières en weerstand weg te nemen bij de groep medewerkers die opziet tegen digitalisering. Ik focus mij op de rol van communicatie om een positieve gedragsverandering te bereiken. Hiervoor gebruik ik het Communicatie Activatie Strategie Instrument (CASI). CASI biedt de mogelijkheid om op gestructureerde wijze te komen tot gedragsverandering gerichte communicatie voor in de praktijk, gebaseerd op wetenschappelijke inzichten over gedrag (Dienst en Publiek, 2020). In deze deelstudie wil ik antwoord geven op de volgende vraag: “*Hoe beoordelen de digitale aanjagers en medewerkers die opzien tegen (meer) digitaal werken de voorgestelde interventies?*”. Uiteindelijk is het doel van deze deelstudie om te bepalen welke interventies ik verder uitwerk in mijn definitieve aanbevelingen aan Opdrachtgever.

##### *Instrumentatie*

CASI bestaat uit zes stappen om tot passende interventies te komen. Voor deze deelstudie zijn stap 3 (doelbepaling), stap 4 (doelgroepanalyse), stap 5 (strategiebepaling) van CASI relevant. Ik werk deze stappen verder uit op basis van de bevindingen uit het eerste en tweede deelonderzoek van dit stuk.

Allereerst bepaal ik het gedragsdoel (stap 3). Ik heb op basis van de bevindingen uit het eerste en tweede deelonderzoek ‘de behoefte aan uitleg en begeleiding van de groep medewerkers die opziet tegen digitalisering’ centraal gezet. Uit de resultaten van het eerste deelonderzoek kwam namelijk naar voren dat de grootste barrière, zowel voor buitendienst- als kantoormedewerkers die opzien tegen digitalisering, is: ‘uitleg en opleiding over systemen en tools ontbreekt’. De bevindingen uit het tweede deelonderzoek gaven vervolgens meer inzicht in welke vorm deze uitleg en begeleiding moet krijgen. Beide groepen ervaren namelijk dat zij nu onvoldoende worden meegenomen door het management in de digitale werkzaamheden van de organisatie (Oreg, 2006). Voornamelijk de buitendienstmedewerkers laten zich negatief uit over het gegeven dat zij de digitale werkzaamheden die erbij hebben gekregen zonder uitleg of begeleiding. Zij ervaren hierdoor veel weerstand ten aanzien van digitale werkzaamheden. Het is voor de buitendienstmedewerkers daarom relevant om eerst (meer) bewustwording te creëren rondom nut en noodzaak van digitalisering. Het is belangrijk dat deze groep begrijpt dat digitalisering de komende jaren steeds verder wordt doorgevoerd in hun werkzaamheden. Daarna is het pas relevant om te bekijken hoe deze groep medewerkers meer digitale vaardigheden kan opdoen om daadwerkelijk voordelen en leermogelijkheden te halen uit digitaal werken (Van Laar et al., 2019). Kantoormedewerkers, daarentegen, zijn vanwege hun

type functie al langer gewend om digitale werkzaamheden uit te voeren, daarom vragen zij eerder om uitleg en begeleiding aansluitend op hun functie, bijvoorbeeld ondersteuning bij systemen zoals CRM en SAP. Zo gaf een kantoormedewerker in het tweede deelonderzoek aan dat hij graag tijdens het inwerktraject bij een nieuwe functie training krijgt over de systemen waarmee hij gaat werken. Verder gaven beide groepen aan dat zij de informatievoorziening vanuit Opdrachtgever over digitalisering nauwelijks of niet meekrijgen: deze mails worden ondergesneeuwd door een hoeveelheid andere mails. Uiteindelijk ben ik tot de volgende doelbepaling gekomen voor deze doelgroep(en):

De doelgroep(en) krijgen in plaats van mails met informatie in de toekomst uitleg over nut en noodzaak van digitalisering en meer op de specifieke taken gerichte instructies over digitaal werken.

De vierde stap van CASI is de doelgroepanalyse. Tijdens de doelgroepanalyse bepaal ik de drie belangrijkste factoren die het gedrag van je doelgroep beïnvloeden, namelijk: de gedragsbepalers. CASI omschrijft de volgende negen gedragsbepalers: weerstand, zelfbeeld, automatische reacties en onbewust associaties, emoties, sociale omgeving, fysieke omgeving, kunnen, kennis en houding (Dienst en Publiek, 2020). Ik heb in stap 3 gekozen voor eenzelfde doelbepaling voor kantoor- en buitendienstmedewerkers, omdat de grootste barrière van beide groepen wordt weggenomen als zij ondersteuning krijgen, door uitleg en begeleiding, bij hun digitale werkzaamheden. Daarom is de gedragsbepaler ‘Kunnen’ belangrijk voor zowel de buitendienst- als kantoormedewerkers. Onderscheid tussen deze doelgroep is echter belangrijk, zodat de interventies uiteindelijk zo goed mogelijk aansluiten. Zo is de gedragsbepaler ‘Weerstand’ voor de buitendienstmedewerkers passender dan voor de kantoormedewerkers. Uit het eerste deelonderzoek bleek dat de buitendienstmedewerkers meer opzien tegen digitaal werken dan de kantoormedewerkers. Daarbij laat deze groep buitendienstmedewerkers zich in het tweede deelonderzoek negatiever uit over de digitale werkzaamheden dan de kantoormedewerkers. Voor de kantoormedewerkers heb ik dan ook gekozen voor een andere passende gedragsbepaler, namelijk: ‘Sociale omgeving’. Deze groep kantoormedewerkers hecht namelijk waarde aan uitleg en begeleiding van collega’s of leidinggevenden die dezelfde functie uitvoeren. Dit zijn contacten uit hun directe sociale omgeving waar zij autoriteit aan toekennen vanwege hun positie binnen de organisatie (Dienst en Publiek, 2020). In het tekstvak op de volgende pagina licht ik deze keuzes voor de drie gedragsbepalers verder toe.



Gedragbepalers.

*Kantoor- en buitendienstpersoneel.*

- **Gedragbepaler: Kunnen.**

*Dit belemmert het gewenste gedrag op de volgende manier:*

Iets kunnen is afhankelijk van vaardigheden, middelen en de situatie (Dienst en Publiek, 2020). De medewerkers die opzien tegen digitalisering missen vaardigheden om goed digitaal te werken. Voor de buitendienstmedewerkers gaat dit eerder om een gebrek aan basisvaardigheden, waar kantoormedewerkers vanwege hun type functie wel over beschikken. Uit de groepsinterviews en interviews bleek dat elk nieuw systeem of programma al snel ‘te veel’ is.

*Dit is kansrijk, omdat:*

Digitale vaardigheden zijn aan te leren met (persoonlijke) uitleg en begeleiding. Dit ga ik tijdens de evaluatiegroep voorleggen aan de digitale aanjagers en medewerkers. De reacties van de digitale aanjagers en medewerkers moeten meer inzicht geven in welke vorm van uitleg en begeleiding het meest geschikt is voor de doelgroep(en).

*Kantoorpersoneel.*

- **Gedragbepaler: Sociale omgeving.**

Uit de resultaten van het tweede deelonderzoek blijkt dat kantoormedewerkers graag uitleg willen, bijvoorbeeld van collega’s/leidinggevende(n), die toegespitst is op hun specifieke functie en (digitale) werkzaamheden.

*Dit is kansrijk, omdat:*

Leidinggevendenden kunnen minder digitaalvaardige medewerkers ondersteunen in hun digitale werkzaamheden, omdat leidinggevendenden precies weten welke digitale werkzaamheden worden verwacht bij de functie. Digitaalvaardige mede-collega’s zouden deze groep ook kunnen ondersteunen in hun digitale werkzaamheden, maar de kantoormedewerkers gaven tijdens de interviews in het tweede deelonderzoek aan dat mede-collega’s erg druk zijn met hun eigen werkzaamheden. Daarom zie ik eerder potentie in de rol van leidinggevendenden inzetten. Zij hebben er immers ook baat bij dat hun personeel beter en/of gemakkelijker digitaal kan werken.

*Buitendienstpersoneel.*

- **Gedragbepaler: Weerstand.**

*Dit belemmert het gewenste gedrag op de volgende manier:*

Weerstand is een sterk motief om gedrag niet te vertonen (Dienst en Publiek, 2020). Volgens CASI kent weerstand drie vormen: aversie, scepsis en inertia. Bij het buitendienstpersoneel is zowel sprake van aversie als scepsis. Bij aversie gaat het erom dat mensen zich gedwongen voelen tot verandering en verzetten zich om het gevoel van autonomie terug te krijgen (Dienst en Publiek, 2020). Bij scepsis zijn mensen niet overtuigd van het nut van de verandering of wantrouwen zij de afzender en komen met tegenargumenten (Dienst en Publiek, 2020). In voorgaande deelonderzoeken heb ik vastgesteld dat een groep buitendienstmedewerkers ervaart dat zij digitale werkzaamheden, zonder uitleg en begeleiding, opgelegd hebben gekregen. Dit bedreigt hun gevoel van autonomie, waardoor zij in mindere mate intrinsieke beloningen uit hun werk halen (Oreg, 2006). Bovendien begrijpen zij niet wat de toegevoegde waarde van digitalisering kan zijn voor hun werkzaamheden of voor de organisatie. Hierdoor ervaren zij een minder positieve attitude ten aanzien van digitalisering.

*Dit is kansrijk, omdat:*

Als deze groep medewerkers meer ondersteuning krijgt bij de ontwikkeling van digitale vaardigheden, zullen zij hun digitale werkzaamheden steeds makkelijker uitvoeren. Hierdoor zijn zij vervolgens minder tijd kwijt aan deze werkzaamheden dan dat zij nu zijn en vergroot dit hun gevoel van autonomie. Op deze manier kunnen zij gemakkelijker hun werk indelen en meer tijd overhouden voor het werk waar zij de meeste intrinsieke beloningen uithalen.

De vijfde stap van CASI is de strategiebepaling. In de strategiebepaling stel ik vast welke interventiestrategieën kansrijk zijn om de gewenste gedragsverandering te realiseren. Deze interventiestrategieën zijn gekoppeld aan de drie gedragsbepalers (in dit geval: ‘Weerstand’, ‘Sociale omgeving’ en ‘Kunnen’). Bij de gedragsbepaler ‘Weerstand’ hoort de interventiestrategie: ‘Omgaan met aversie en scepsis’. Bij de gedragsbepaler ‘Sociale omgeving’ hoort de interventiestrategie: ‘Sociaal beïnvloeden’. Bij de gedragsbepaler ‘Kunnen’ hoort de interventiestrategie: ‘Gevoel van kunnen vergroten’.

Bij deze interventiestrategieën horen verschillende wetenschappelijk onderbouwde gedragstechnieken (Dienst en Publiek, 2020). CASI schrijft voor om gezamenlijk met de doelgroep(en) te bepalen wat de belangrijkste gedragstechnieken zijn om het gedragsdoel te realiseren. Zoals ik hiervoor al benoemde, was het niet mogelijk om dit traject gezamenlijk met de doelgroep(en) te doorlopen. Daarom heb ik zelf, op basis van de bevindingen uit voorgaande deelonderzoeken, een aantal gedragstechnieken uitgewerkt. Deze uitwerkingen heb ik vervolgens via Teams geëvalueerd met twee medewerkers en de digitale aanjagers. Die laatste groep heb ik om twee redenen gevraagd deze sessie bij te wonen. Ten eerste zitten zij midden in de organisatie en hebben daardoor een realistische kijk op wat mogelijk is in de praktijk. Ten tweede zijn zij zelf ook bezig met de campagne, waardoor zij hierover meer konden vertellen aan de rest van de medewerkers. Het uiteindelijke doel van deze sessie was om een gesprek op gang te brengen over passende interventies. Bovenal was ik benieuwd welke interventies hen aanspreken en of deze in de praktijk uitvoerbaar zijn. In onderstaande Tabel 10 zijn de interventiestrategieën en gedragstechnieken die ik heb uitgewerkt te vinden.

**Tabel 10.**

*Interventiestrategieën, gedragstechnieken en voorgestelde interventie(s) voor Opdrachtgever.*

<b>Interventiestrategie (Dienst en Publiek, 2020)</b>	<b>Doelgroep</b>	<b>Gedragstechniek (Dienst en Publiek, 2020)</b>	<b>Omschrijving gedragstechniek (Dienst en Publiek, 2020)</b>	<b>Voorgestelde interventie(s) voor Opdrachtgever</b>
Gevoel van kunnen vergroten (op basis van gedragsbepaler: ‘Kunnen’)	Kantoor- en buitendienstmedewerkers die opzien tegen (meer) digitaal werken	Social modeling	Gewenst gedrag kan gestimuleerd worden door te laten zien hoe het moet. Vooral wanneer iemand zich identificeert met de ander, omdat diegene op hem of haar lijkt (bijvoorbeeld zelfde functie/werkplek).	Een medewerker met weinig digitale vaardigheden laat andere medewerkers die opzien tegen digitalisering zien hoe hij/zij met digitale systemen en tools werkt. Hiermee laat hij/zij zien dat digitaal werken hem/haar ook steeds beter lukt. Hiermee geeft hij/zij de medewerkers meer vertrouwen in hun eigen proces om digitale vaardigheden op te doen. Bij voorkeur vindt deze interventie plaats in een klassikale vorm.
Gevoel van kunnen vergroten (op basis van gedragsbepaler: ‘Kunnen’)	Kantoor- en buitendienstmedewerkers die opzien tegen (meer) digitaal werken	Herinneren aan successen	Door te focussen op vergelijkbare gedragingen die goed gingen, krijgt het vertrouwen in het eigen kunnen een impuls.	De link tussen oud en nieuw leggen bij instructies van digitale tools. Bijvoorbeeld met feitjes: ‘ <i>Wist je dat Excel ten opzichte van Locus...</i> ’. Tijdens de interviews in het tweede deelonderzoek kwam naar voren dat de medewerkers bij Opdrachtgever technisch ingesteld zijn en op zoek zijn naar de waarom-vraag: ‘ <i>Wat is het voordeel van Y ten opzichte van X?</i> ’

<p>Gevoel van kunnen vergroten (op basis van gedragsbepaler: 'Kunnen')</p>	<p>Kantoor- en buitendienstmedewerkers die opzien tegen (meer) digitaal werken</p>	<p>Aanmoedigen</p>	<p>Een inspirerende of stimulerende boodschap de doelgroep in beweging krijgen of zelfs toejuichen om het gedrag te vertonen.</p>	<p>De stickers OFF/ON in de campagne (vanuit Opdrachtgever) die, bijvoorbeeld, op printers geplakt kunnen worden om aan te geven dat zij, bijvoorbeeld, geen bouwtekeningen meer printen. De stickers moedigen andere medewerkers met een stimulerende boodschap aan in een bestand met de bouwtekening(en) te werken in plaats van via papier.</p>
<p>Sociaal beïnvloeden (op basis van gedragsbepaler: 'Sociale omgeving')</p>	<p>Kantoormedewerkers die opzien tegen (meer) digitaal werken</p>	<p>Rolmodel als boodschapper</p>	<p>We zijn sneller overtuigd en meer bereid om iets te doen als we worden aangesproken door iemand uit een groep waar we zelf deel van uitmaken, bijvoorbeeld op basis van een gedeelde functie. Wanneer iemand uit deze groep het gewenste gedrag al vertoont, kan het impact hebben om deze persoon als boodschapper in te zetten.</p>	<p>Tijdens het inwerktraject meer differentiatie toepassen op type functie bij de uitleg van systemen en tools. Kantoormedewerkers gaven in de interviews aan dat zij meer instructies willen over de specifieke systemen waarmee zij gaan werken. Het huidige inwerktraject vormt geen goede voorbereiding op de werkzaamheden die de medewerkers uitvoeren met systemen zoals SAP en CRM.</p>

<p>Sociaal beïnvloeden (op basis van gedragsbepaler: 'Sociale omgeving')</p>	<p>Kantoormedewerkers die opzien tegen (meer) digitaal werken</p>	<p>Dynamische norm communiceren</p>	<p>Als het gewenste gedrag vaker voorkomt, helpt het om te communiceren over deze trend: 'Steeds meer collega's sporten twee keer per week'. Zo voelen mensen zich sneller onderdeel van een beweging.</p>	<p>De digitale trend steeds vaker communiceren, bijvoorbeeld met berichten op het intranet, zoals: 'Steeds meer collega's printen hun (bouw)tekeningen niet meer uit'.</p>
<p>Sociaal beïnvloeden (op basis van gedragsbepaler: 'Sociale omgeving')</p>	<p>Kantoormedewerkers die opzien tegen (meer) digitaal werken</p>	<p>Onderling gesprek stimuleren over gewenst gedrag</p>	<p>In een gesprek kunnen mensen elkaar overtuigen om ander gedrag te gaan vertonen. Deze gesprekken kun je stimuleren door mensen voordelen van gewenst gedrag aan te reiken en makkelijke manieren om deze ter sprake te brengen, zoals opvallende verhalen of tips die de mensen door kunnen geven.</p>	<p>Het gesprek tussen kantoormedewerkers stimuleren kan, bijvoorbeeld, door op het intranet een maandelijkse vlog te plaatsen over een medewerker die een tip geeft om beter digitaal te werken met een bepaald systeem. In het tweede deelonderzoek werden, bijvoorbeeld, de systemen SAP en CRM genoemd.</p>
<p>Omgaan met aversie en scepsis (op basis van gedragsbepaler: 'Weerstand')</p>	<p>Buitendienstmedewerkers die opzien tegen (meer) digitaal werken</p>	<p>Keuzevrijheid benadrukken, keuzes geven.</p>	<p>Door keuzes aan te bieden of keuzevrijheid te benadrukken, speel je in op onze diepgewortelde behoefte aan autonomie.</p>	<p>Leidinggevendenden kunnen gezamenlijk met buitendienstmedewerkers afstemmen welke digitale werkzaamheden prioriteit hebben om goed mee te kunnen werken. Als leidinggevendenden beter uitleggen waarom juist die werkzaamheden prioriteit hebben,</p>

				worden de buitendienstmedewerkers beter meegenomen in het belang van digitalisering voor de organisatie.
Omgaan met aversie en scepsis (op basis van gedragsbepaler: 'Weerstand')	Buitendienstmedewerkers die opzien tegen (meer) digitaal werken	Weerstand erkennen, begrip/empathie tonen	Wanneer weerstand wordt erkend, voelen mensen zich begrepen en staan zij open(er) voor de boodschap.	Het is belangrijk om de weerstand van deze groep buitendienstmedewerkers te erkennen. Hoewel digitalisering op veel terreinen in ons leven een grotere rol gaat spelen, heeft deze groep medewerkers er niet voor gekozen om digitaal te werken (gezien hun primaire werkzaamheden in de buitendienst).
Omgaan met aversie en scepsis (op basis van gedragsbepaler: 'Weerstand')	Buitendienstmedewerkers die opzien tegen (meer) digitaal werken	Langetermijnrelatie definiëren	Door de focus te leggen op een wederzijdse langetermijnrelatie waarin je een gezamenlijk doel nastreeft, kan weerstand afnemen.	In de campagne vaker laten terugkomen dat de medewerkers die opzien tegen digitalisering er niet alleen voor staan. Het uiteindelijke doel van Opdrachtgever is dat iedereen meekan met de digitale verandering(en). Dit kan bijvoorbeeld met een filmpje waarin medewerkers met verschillende functies aan het woord komen en vertellen over hun digitale werkzaamheden.

<p>Omgaan met aversie en scepsis (op basis van gedragsbepaler: 'Weerstand')</p>	<p>Buitendienstmedewerkers die opzien tegen (meer) digitaal werken</p>	<p>Voor- en tegenargumenten bij weerstand</p>	<p>Het getuigt van betrouwbaarheid wanneer zowel de voor- als tegenargumenten van een voorstel worden genoemd. Ook geeft het mensen de mogelijkheid om zelf conclusies te trekken.</p>	<p>Medewerkers moeten overtuigd raken van nut en noodzaak van digitalisering. Ik zie vooral mogelijkheden in voordelen van digitalisering noemen, bijvoorbeeld door posters in bouwketens waarin op verschillende thema's rondom digitalisering in het privéleven worden aangehaald. Op deze manier 'wennen' buitendienstmedewerkers aan het idee dat digitalisering op meerdere terreinen in hun leven een rol gaat spelen.</p>
---	--	---	--	--

Uiteindelijk heb ik de voorgestelde interventies zoals in Tabel 10 verwerkt in een PowerPointpresentatie. Ik heb telkens per interventiestrategie de gedragstechnieken uitgelegd en vervolgens de voorgestelde interventies voor Opdrachtgever besproken. Hierbij heb ik de keuze gemaakt om de interventiestrategie 'Weerstand' in de Powerpointpresentatie 'Omgaan met digi-stress' te noemen. Ik heb in overleg met mijn collega's van Opschudders deze keuze gemaakt, omdat 'weerstand' een relatief beladen woordkeuze is en mogelijk verkeerd kon overkomen bij de aanwezige medewerkers. De term 'digi-stress' is al vaker naar voren gekomen in de campagne van Opdrachtgever, bijvoorbeeld in folders die zij hebben gestuurd naar thuisadressen van medewerkers waarin zij op een ludieke manier (met een quiz) kunnen bepalen waar zij staan op het gebied van digitaal werken.

### *Procedure*

Ik heb tijdens de groepsinterviews en interviews aangegeven (tweede deelonderzoek) dat ik nog van plan was om een (vervolg)sessie te organiseren om de interventies te evalueren. Drie medewerkers gaven aan dat zij benieuwd waren naar deze sessie, waarvan ik de namen heb genoteerd. Na de groepsinterviews en interviews heb ik met de digitale aanjagers een datum afgestemd voor deze sessie. Vervolgens heeft Opdrachtgever de medewerkers die aangaven geïnteresseerd te zijn in de vervolgsessie benaderd.

Ik begon de sessie met een Powerpointpresentatie over de aanleiding van het onderzoek. Daarna heb ik de belangrijkste bevindingen uit het eerste en tweede deelonderzoek besproken. Vervolgens heb ik per interventiestrategie ('Gevoel van kunnen vergroten', 'Sociaal beïnvloeden' en 'Weerstand [in Powerpointpresentatie: 'Omgaan met digi-stress]') de gedragstechnieken en voorgestelde interventies besproken. Dit deel van de presentatie duurde ongeveer twintig minuten. Daarna was er nog een half uur de ruimte om te praten over de resultaten van het onderzoek en de voorgestelde interventies.

Tijdens de inleiding van de presentatie gaf ik aan dat er ruimte was voor vragen tussendoor. Na de toelichting van de resultaten uit de voorgaande deelonderzoeken, vroeg ik of iemand nog een vraag had. Ik wilde er namelijk voor zorgen dat mijn verhaal voor alle aanwezigen goed te volgen was. Daarom heb ik, bijvoorbeeld, de wijze van data analyseren slechts globaal besproken (statistische toetsing, coderen). Zowel de digitale aanjagers als medewerkers ervoeren geen (uitgesproken) onduidelijkheden tijdens de presentatie. De kantoormedewerker stelde na de presentatie van het eerste deelonderzoek een inhoudelijke vraag over de gemiddelde leeftijd van de medewerkers die deel hebben genomen aan de enquête. Ik antwoordde op deze vraag dat ik vanwege de anonimiteit van de enquête geen zicht had op deze gegevens. Nadat ik de bevindingen uit het onderzoek en de interventies had gepresenteerd, namen de digitale aanjagers de leiding van het gesprek over om te praten over de voorgestelde interventies. Al met al duurde deze sessie ongeveer vijftig minuten.

### *Participanten*

Een kantoormedewerker en een buitendienstmedewerker waren aanwezig bij deze sessie, de andere medewerker was helaas verhinderd. De kantoormedewerker vervult de functie van groepsleider en de buitendienstmedewerker vervult de functie van uitvoerder binnen Opdrachtgever. Van de digitale aanjagers kon helaas ook niet iedereen aanwezig zijn. Uiteindelijk waren er drie digitale aanjagers bij deze sessie. Een digitale aanjager is programmamanager van de bewustwordingscampagne (rondom digitalisering) en de andere twee aanwezige digitale aanjagers zijn trainees binnen Opdrachtgever. Verder sloot mijn collega vanuit OpSchudders aan om inspiratie op te doen voor het vervolg van het project. Al met al bestond deze sessie uit zeven personen.



## Resultaten

In deze resultatensectie bespreek ik hoe de interventies, zoals in Tabel 10, werden beoordeeld door de drie digitale aanjagers en de twee medewerkers. Sommige interventies werden door de digitale aanjagers en medewerkers positiever beoordeeld dan andere interventies, waardoor ik de keuze heb gemaakt deze interventies uitvoeriger te beschrijven in deze resultatensectie.

### *Gevoel van kunnen vergroten.*

Ik heb tijdens de presentatie van de interventies vaker benadrukt dat zowel de kantoor- als buitendienstmedewerkers (meer) uitleg en begeleiding willen over de systemen en tools waarmee zij werken. Zo noemde ik dat voornamelijk de buitendienstmedewerkers aangeven dat zij behoefte hebben aan persoonlijke uitleg over hun digitale werkzaamheden. De buitendienstmedewerker die aanwezig was bij deze sessie haakte hierop in door zijn wens uit te spreken om digitaal werken beter te begrijpen. Hij wil vooral basisvaardigheden opdoen, omdat hij bijvoorbeeld problemen ervaart met het opstarten van Teams. Zelf was hij voorstander van klassikale uitleg en begeleiding in digitaal werken, omdat hij zo vroeger ook uitleg kreeg over nieuwe werkwijze(n) binnen Opdrachtgever. Hierop werd gereageerd door de digitale aanjagers dat het, met oog op de maatregelen ter bestrijding van het coronavirus, ingewikkeld werd om klassikale uitleg en begeleiding te realiseren. Corona brengt veel onzekerheid mee, waardoor de digitale aanjagers de voorkeur geven om eerst te focussen op (hulp)middelen die naar verwachting sneller doorgang kunnen vinden. Daarom zijn de digitale aanjagers nu bezig met de ontwikkeling van e-learnings en infographics ter ondersteuning bij digitale werkzaamheden. Het idee achter de e-learnings en infographics is dat de medewerkers zo stapsgewijs, in hun eigen tempo, de digitale vaardigheden kunnen verbeteren.

### *Sociaal beïnvloeden.*

Kantoormedewerkers zijn al langer gewend om digitaal te werken, waardoor (hulp)middelen zoals e-learnings en infographics beter aansluiten op de behoeften van deze groep. Hierbij is het belangrijk dat deze worden toegespitst per type functie. In het tweede deelonderzoek kwam namelijk naar voren dat het huidige inwerktraject voor sommige kantoormedewerkers geen goede voorbereiding is op de daadwerkelijke systemen waarmee de kantoormedewerkers werken. Daarom zou de rol van leidinggevend ingezet kunnen worden om uitleg en instructie te geven over de programma's waarmee de kantoormedewerkers werken, zoals SAP, CRM en Focus. Zowel de digitale aanjagers als de medewerkers reageerden positief op deze interventie. Zo kwamen we gezamenlijk tot een aanvullende interventie om leidinggevend webinars en

workshops te laten presenteren (gedragstechniek: *rolmodel als boodschapper*). Het merendeel van de kantoormedewerkers gaf in het tweede deelonderzoek namelijk aan dat zij graag persoonlijke(re) uitleg en begeleiding willen. Tijdens de workshops en webinars kunnen de kantoormedewerkers, in tegenstelling tot e-learnings en infographics, ook direct vragen stellen bij onduidelijkheden of vragen.

Verder vertelden de digitale aanjagers dat er op het intranet een aparte pagina voor de digitaliseringscampagne opgezet. Nu wordt daar voornamelijk informatie over de campagne gedeeld. De digitale aanjagers vonden het daarom een goed idee om meer gebruik te maken van deze pagina, bijvoorbeeld: de vlog van een medewerker met tips om beter en/of gemakkelijker digitaal te werken met een van de systemen, zoals SAP of CRM (zie Tabel 10). Een ander idee van de digitale aanjagers zelf was om een kantoormedewerker te laten vertellen over hoe hij/zij zelf aan de slag is gegaan met het opdoen van digitale vaardigheden, omdat hij/zij zich realiseert dat dit belangrijk is voor zijn/haar toekomst op de arbeidsmarkt (gedragstechniek: *onderling gesprek stimuleren over gewenst gedrag*).

*Weerstand [in Powerpointpresentatie: omgaan met digi-stress].*

De aanwezige buitendienstmedewerker gaf aan dat hij vanwege zijn beperkte digitale vaardigheden het moeilijk te begrijpen vindt hoe digitalisering van toegevoegde waarde kan zijn voor zijn werk. Vanwege zijn beperkte digitale vaardigheden, is hij dan ook veel tijd kwijt aan digitale werkzaamheden.

De combinatie van niet begrijpen waarom digitale werkzaamheden (tegenwoordig) horen bij het werk én de beperkte digitale vaardigheden roept weerstand op bij deze groep. Het is daarom belangrijk dat zowel aandacht wordt besteed aan de communicatie van nut en noodzaak als de ontwikkeling van digitale vaardigheden (gedragstechniek: *voor- en tegenargumenten communiceren*).

Verder kunnen leidinggevendenden een rol spelen om de minder digitaalvaardige medewerkers te ondersteunen in hun digitale werkzaamheden. In het tweede deelonderzoek kwam immers naar voren dat leidinggevendenden hen nu ook ondersteunen als de medewerkers daarom vragen. Daarbij lieten de buitendienstmedewerkers zich veelal positief uit over de samenwerking met hun leidinggevende(n).

Tot slot benadrukten de digitale aanjagers dat zij in de campagne naar voren willen laten komen dat het uiteindelijke doel is dat alle medewerkers meekunnen met het digitaliseringsproces van de organisatie (gedragstechniek: *langetermijnrelatie definiëren*). Dit

moet dan ook terugkomen in de interventies die ondersteuning bieden aan deze groep medewerkers.

### *Bijvangst*

We zijn aan het eind van deze sessie ook kort ingegaan op de resultaten van het eerste deelonderzoek. De digitale aanjagers hebben zelf ook een interne analyse gedaan met behulp van de enquête. Hieruit haalden zij bepaalde *quick wins* (kortetermijndoelen). Dit zijn eenvoudige oplossingen die bijdragen aan de tevredenheid van medewerkers als het gaat om (meer) digitaal werken. Een voorbeeld van een kortetermijndoel is de standaardinstellingen van programma's aanpassen, zodat medewerkers niet om 3 uur 's nachts meldingen krijgen. Kortom, hiermee proberen zij barrières en weerstand(en) weg te nemen waar dat snel en gemakkelijk kan.

Voor de grotere problemen rondom de systemen is, logischerwijs, meer tijd nodig. Voorbeelden hiervan zijn de hoeveelheid separate systemen en de onoverzichtelijke mappenstructuur. Zo weten de medewerkers vaak niet waar zij de informatie kunnen vinden die zij nodig hebben. Om deze barrière weg te nemen, is meer tijd nodig. Dit maakt het eerder een *long term goal* (langetermijndoel). Dit vergt ingrijpen in de systemen zelf, waardoor het voor mijn onderzoek niet haalbaar is om hier aanbevelingen over te doen.

### Deelconclusie III

Zowel de digitale aanjagers als de twee medewerkers beoordeelden de interventies zoals in Tabel 10 over het algemeen positief (Tabel 10). In mijn uiteindelijke aanbevelingen neem ik mee dat het belangrijk is om begripvol tegenover de groep buitendienstmedewerkers te zijn en empathie te tonen. Ook moeten de interventies gericht zijn op meer bewustwording creëren rondom de voordelen van digitalisering voor de werkzaamheden en de organisatie. Daarnaast is het belangrijk om (hulp)middelen aan te bieden om zo basisvaardigheden met digitaal werken op te doen. Klassikale uitleg en begeleiding, waar het merendeel van de buitendienstmedewerkers in het tweede deelonderzoek de voorkeur aan gaf, kan helaas (vooral nog door de coronamaatregelen) geen doorgang vinden. Voor een deel van de buitendienstmedewerkers, waaronder de buitendienstmedewerker in deze sessie, is het echter noodzakelijk om eerst basisvaardigheden op te doen met digitaal werken. E-learnings, zoals de digitale aanjagers benoemden, zijn daarvoor nog een stap te ver. In die zin hebben zij uitleg en ondersteuning nodig van leidinggevenden om ervoor te zorgen dat deze groep medewerkers vertrouwen krijgt dat zij toekomstige digitale werkzaamheden goed kunnen uitvoeren (Ajzen, 1991). Dit punt licht ik verder toe in mijn concrete aanbevelingen aan Opdrachtgever.

Om de groep kantoormedewerkers die opziet tegen digitalisering te ondersteunen, zijn e-learnings en infographics eerder geschikte (hulp)middelen. Deze groep medewerkers is al langer gewend om digitaal te werken, waardoor zij in hun eigen tempo aan de slag kunnen met e-learnings en infographics. Voor extra ondersteuning, waar nodig, zie ik ook een rol voor leidinggevenden weggelegd. Zij kunnen een functie als rolmodel vervullen, bijvoorbeeld door webinars en workshops te geven over programma's en systemen waarmee de medewerkers werken. Dit verhoogt de subjectieve norm van de groep medewerkers die opziet tegen digitalisering, omdat zij zien hoe betekenisvolle anderen het gewenste gedrag uitvoeren (Ajzen, 1991).

Verder kwam in het tweede deelonderzoek naar voren dat de huidige informatie over systemen (in het inwerktraject) geen goede voorbereiding vormt op digitale werkzaamheden die kantoormedewerkers vervolgens met deze systemen moeten uitvoeren. Zowel de digitale aanjagers als de medewerkers reageerden positief op het voorstel om de rol van leidinggevenden vaker in te zetten. Zo kunnen leidinggevenden de webinars en workshops presenteren, waarbij leidinggevenden ook vragen van de kantoormedewerkers direct kunnen beantwoorden.

### **Deeldiscussie III**

Dit hoofdstuk kent een discussiepunt. CASI schrijft voor om het traject samen met de doelgroep(en) te doorlopen. Hiervoor zijn dan meerdere sessies nodig met de doelgroep(en), stakeholders en bij voorkeur experts die ervaring hebben met de CASI-methode. Dit was voor mijn onderzoek niet haalbaar. Daarom heb ik CASI gebruikt om tot de voorgestelde interventies, zoals in Tabel 10, te komen en deze te bespreken in één sessie met de digitale aanjagers en de medewerkers. Idealiter had ik meerdere sessies (van twee à drie uur) gehouden met de aanwezigheid van andere stakeholders en een gedragsexpert. Dit had mij naar verwachting nog meer inzicht gegeven in passende interventies voor de doelgroep(en).

## 5. Conclusie

In deze algemene conclusie bundel ik de bevindingen uit de drie deelonderzoeken samen om antwoord te geven op de adviesvraag van dit stuk: *“Welke interventies moeten worden ingezet om barrières en weerstand bij de groep medewerkers die opziet om (meer) digitaal te werken weg te nemen om een positieve gedragsverandering te bereiken?”*

In het eerste deelonderzoek heb ik met behulp van de resultaten van een enquête de algemene barrières en weerstand(en) ten aanzien van digitalisering en organisatieverandering van medewerkers bij Opdrachtgever beschreven. Vervolgens heb ik geanalyseerd of er, zoals besproken in de aanleiding van dit stuk, verschil is tussen kantoor- en buitendienstmedewerkers. Uit dit deelonderzoek bleek dat de buitendienstmedewerkers ervaren dat zij toekomstige digitale werkzaamheden minder goed kunnen uitvoeren dan kantoormedewerkers (Ajzen, 1991). Zo beoordelen buitendienstmedewerkers hun digitale vaardigheden significant lager dan kantoormedewerkers. Ook kunnen buitendienstmedewerkers significant minder goed overweg met de digitale middelen en applicaties die binnen Opdrachtgever worden gebruikt. Oftewel, buitendienstmedewerkers ervaren in mindere mate een waargenomen gedragscontrole ten opzichte van kantoormedewerkers (totaal aantal respondenten,  $N = 755$ ). Daarnaast bleek uit deze deelstudie dat buitendienstmedewerkers ook een negatieve(re) attitude ten aanzien van digitalisering ervaren dan de kantoormedewerkers. Zo ziet een groep buitendienstmedewerkers significant meer op tegen digitalisering dan een groep kantoormedewerkers (aantal respondenten dat opziet tegen (meer) digitaal werken,  $N = 94$ ). Kortom, in het eerste deelonderzoek kwam naar voren dat de buitendienstmedewerkers in mindere mate de beoogde gedragsintentie ontwikkelen dan de kantoormedewerkers, namelijk: de (toekomstige) digitale werkzaamheden (goed) uitvoeren (Ajzen, 1991).

In het tweede deelonderzoek ben ik met behulp van groepsinterviews en individuele interviews dieper ingegaan op de barrières en weerstand(en) die medewerkers die opzien tegen digitalisering ervaren. Hierbij heb ik zowel aan de medewerkers gevraagd naar de reacties op het proces als de uitkomsten van digitalisering binnen de organisatie (Oreg, 2006). Allereerst bleek uit de reacties op de uitkomsten van de organisatieverandering dat zowel buitendienst- als kantoormedewerkers door de digitale werkzaamheden minder tijd overhouden voor hun primaire werk. Met name de groep buitendienstmedewerkers laat zich dan ook negatief uit over deze digitale veranderingen. Voor deze groep zijn de digitale werkzaamheden bovenop hun primaire werk gekomen de afgelopen jaren, waar de kantoormedewerkers vanwege hun functie al langer gewend zijn om digitale werkzaamheden uit te voeren. Buitendienstmedewerkers ervaren dan ook sterker dat zij in mindere mate intrinsieke beloningen uit hun werk halen in

tegenstelling tot kantoormedewerkers. Dit kan van invloed zijn op de werktevredenheid en continuïteitsbetrokkenheid van de medewerkers (Oreg, 2006). Ten tweede bleek uit de reacties op het proces van de organisatieverandering dat zowel buitendienst- als kantoormedewerkers ervaren dat zij weinig tot geen uitleg en begeleiding krijgen over de digitale werkzaamheden. Een aantal medewerkers noemt dan ook dat zij niet het idee hebben dat zij worden meegenomen in de verandering. Hierdoor hebben zij minder vertrouwen in dat het management hen in de toekomst zal begeleiden in de digitale veranderingen. Dit roept weerstand op bij de groep buitendienst- en kantoormedewerkers, wat van invloed kan zijn op de werktevredenheid, continuïteitsbetrokkenheid en intentie om te stoppen bij Opdrachtgever (Oreg, 2006). Daarnaast bleek dat de informatie via de mail over de digitale veranderingen door zowel kantoor- als buitendienstmedewerkers nauwelijks of niet wordt gelezen. Daarom is het belangrijk dat de informatievoorziening over digitalisering effectiever wordt. Tot slot vroeg ik aan de medewerkers hoe zij geholpen kunnen worden om gemakkelijker digitaal te werken. Hieruit kwam bijvoorbeeld naar voren dat kantoormedewerkers uitleg en begeleiding willen van een leidinggevende of medewerker met dezelfde functie, zodat zij niet eerst zelf moeten uitvinden hoe systemen zoals CRM of SAP werken. Ook zou de waargenomen gedragscontrole van de kantoormedewerkers vergroten als er minder separate systemen zijn en de informatie binnen de systemen beter wordt geautomatiseerd. Voor de buitendienstmedewerkers geldt dat zij bij voorkeur uitleg en begeleiding in een klassikale vorm krijgen. Ook zouden hardware (laptops, telefoons) en systemen die geoptimaliseerd zijn op het gebied van zoekgemak en snelheid de waargenomen gedragscontrole van buitendienstmedewerkers vergroten (Ajzen, 1991).

Vervolgens heb ik in het derde deelonderzoek de besproken (hulp)middelen verder uitgewerkt tot interventies met de CASI-methode (Dienst en Publiek, 2020). Deze interventies heb ik vervolgens gepresenteerd aan een aantal digitale aanjagers en medewerkers. Uit dit onderzoek kwam naar voren dat het voor de buitendienstmedewerkers belangrijk is dat er allereerst beter en functioneler gecommuniceerd moet worden over nut en noodzaak van digitalisering: de mails over digitale veranderingen worden, zoals uit het tweede deelonderzoek bleek, niet of nauwelijks gelezen door buitendienstmedewerkers. Ook is het belangrijk dat deze groep medewerkers ondersteuning krijgt om basisvaardigheden met digitaal werken op te doen. In het tweede deelonderzoek gaf de groep buitendienstmedewerkers aan dat zij de samenwerking met hun leidinggevende(n) positief ervaren. Daarom zie ik een rol weggelegd voor leidinggevende(n) om buitendienstmedewerkers ondersteuning te bieden in digitaal werken.

Kantoormedewerkers zijn al langer gewend om digitaal te werken, daarom kunnen e-learnings en infographics ondersteuning bieden aan deze groep. Uit het tweede deelonderzoek bleek echter ook dat zij voorkeur geven aan persoonlijke uitleg en begeleiding van leidinggevenden (of medewerkers) met dezelfde functie. Daarom zouden leidinggevenden (of andere medewerkers) bijvoorbeeld webinars en workshops kunnen presenteren. Leidinggevenden kunnen op deze manier een functie als rolmodel vervullen, bijvoorbeeld door webinars en workshops te geven over de systemen waarmee de kantoormedewerkers werken. Dit is ook een persoonlijker manier van uitleg en begeleiding geven, in vergelijking met e-learnings en infographics, waar de kantoormedewerkers in het eerste en tweede deelonderzoek hun voorkeur aan gaven als (hulp)middel. Tijdens deze workshops en webinars kunnen kantoormedewerkers ook hun vragen en onduidelijkheden rondom, bijvoorbeeld CRM en SAP, direct uitspreken. Op deze manier de rol van leidinggevenden inzetten, kan ook de subjectieve norm verhogen: medewerkers zien hoe betekenisvolle anderen het gewenste gedrag uitvoeren (Ajzen, 1991).

Uiteindelijk ben ik met de bevindingen uit de deelonderzoeken gekomen tot interventies die ingezet kunnen worden om een positievere gedragsverandering ten aanzien van digitaal werken te bereiken voor de groep medewerkers die opziet tegen digitalisering.



## 6. Discussie

Dit onderzoek heeft een aantal interessante bevindingen opgeleverd. Er moeten echter ook enkele kanttekeningen bij het onderzoek worden geplaatst.

Allereerst heb ik in dit onderzoek mijn bevindingen grotendeels gebaseerd op de contextfactoren zoals besproken in Oreg (2006). Oreg (2006) benoemt in dit artikel echter ook de rol van persoonlijkheid bij organisatieveranderingen. Het was voor mij niet haalbaar om onderzoek te doen naar individuele verschillen tussen medewerkers. In een vervolgonderzoek zou het echter relevant zijn om bij een selectie medewerkers deze factor te betrekken als het gaat om weerstand tegen een organisatieverandering.

Een ander discussiepunt is de verhouding tussen buitendienst- en kantoormedewerkers in het eerste deelonderzoek. Zo verwacht Opdrachtgever dat landelijk ongeveer 54% in de buitendienst werkt en 46% op kantoor werkt. Van de respondenten die de enquête hebben ingevuld, hoort echter 58% bij kantoorpersoneel en 42% bij het buitendienstpersoneel. Dit geeft een verkeerde weerspiegeling van de werkelijkheid. Idealiter hadden meer buitendienstmedewerkers de enquête ingevuld, waardoor naar verwachting meer inzicht was verkregen in de barrières en weerstand van deze groep. De digitale aanjagers hebben wel actie ondernomen om meer respons te krijgen van het buitendienstpersoneel. Zij hebben namelijk leidinggevend benaderd om te stimuleren dat buitendienstmedewerkers de enquête invullen. Daarnaast wilde ik met papieren enquêtes langs de projectlocaties gaan, alleen dit was niet mogelijk vanwege de coronamaatregelen. In een eventueel vervolgonderzoek zou ik voorstellen om de enquêtes te printen en vervolgens te verspreiden over de projectlocaties om zo meer respons van de buitendienstmedewerkers te krijgen.

Ook heb ik niet naar de leeftijd en het opleidingsniveau van de respondenten gevraagd in het eerste deelonderzoek. Dit werd mij namelijk afgeraden door mijn stagebedrijf en Opdrachtgever, omdat dit mogelijk niet goed werd ontvangen door de doelgroep. Opdrachtgever was bang dat dit tot meer non-response zou leiden.. In een volgend onderzoek zou ik echter adviseren om zowel de leeftijd als opleidingsniveau te bevragen, zodat nog beter onderscheid gemaakt kan worden tussen de groepen medewerkers om uiteindelijk passende interventies te bepalen.

Tot slot vormt dit onderzoek geen representatief beeld van de organisatie in zijn totaliteit als het gaat om de behoeften en ervaringen van medewerkers ten aanzien van digitalisering. Zo gaf in het eerste deelonderzoek de meerderheid ( $N = 661$ ) van de respondenten aan niet op te zien tegen digitalisering. Het doel van Opdrachtgever was echter om ervoor te zorgen dat alle medewerkers meekunnen in het digitaliseringsproces van de organisatie. Daarom zijn de

ervaringen van de relatief kleine groep medewerkers die opziet tegen digitalisering ook belangrijk ( $N = 94$ ). In dit onderzoek heb ik mij dan ook specifiek gericht de behoeften van deze groep medewerkers om te bepalen hoe zij beter ondersteund kunnen worden in digitaal werken, zodat zij ook meekunnen met de digitale ambities van Opdrachtgever.

## 7. Aanbevelingen

Uit het huidige onderzoek komt een aantal aanbevelingen naar voren dat kan helpen om het digitaliseringsproces van Opdrachtgever beter te laten aansluiten op de behoeften van de groep medewerkers die opziet tegen digitalisering.

### *Voordelen digitalisering communiceren.*

Voor de buitendienstmedewerkers geldt dat zij het nut en de noodzaak van digitalisering nog niet (willen) inzien. Zoals in dit onderzoek naar voren komt, ervaren zij door digitalisering nu vooral negatieve gevolgen voor hun functie. Voordat daadwerkelijk stappen worden gezet naar (betere) digitale vaardigheden opdoen, is het eerst belangrijk om deze groep medewerkers de voordelen van digitalisering in te laten zien. Het doel is dan ook om bewustwording rondom digitalisering te creëren. Digitalisering gaat immers op steeds meer terreinen in ons leven een rol spelen. Daarom is het goed, evenals naar voren komt in het derde deelonderzoek, om de vergelijking tussen oud en nieuw te trekken in de communicatie (Tabel 10). Dit kan bijvoorbeeld met infographics afgedrukt als posters in de bouwketens. Infographics lenen zich goed om een complex vraagstuk naar een visueel aantrekkelijk en begrijpelijk beeld te vertalen. Mijn voorstel zou zijn om in de infographics naar voren te laten komen hoe in het privéleven digitalisering ook een steeds grotere rol speelt, zoals: contact met familie en vrienden, online bankieren, formulieren voor overheidsinstanties invullen, etc. Ik zou daarom voorstellen globale thema's te introduceren, waarin de rol van digitalisering wordt weergegeven, zoals: sociaal contact, sport, innovatie, etc. Ieder thema krijgt een infographic met een tijdlijn waar de veranderingen die digitalisering heeft gebracht, worden weergegeven. Hieronder werk ik uit hoe ik dat voor mij zie als het gaat om het thema sociaal contact. Dit is slechts een voorbeeld en kan door mijn OpSchudders-collega's visueel veel aantrekkelijker worden vormgegeven:

## Figuur 4.

Voorbeeld infographic thema 'sociaal contact'.



Op deze infographic is het verloop van sociaal contact via de telefoon weergegeven. Ik zie dat voor mij als een reis van de eerste telefoons naar de nieuwste smartphones. Hierin komt de vergelijking tussen oud en nieuw terug. Medewerkers herkennen de oude telefoons en hebben het daarover met zowel oudere als jongere collega's. Dit brengt het gesprek over digitalisering op gang. In een gesprek kunnen medewerkers elkaar overtuigen om ander gedrag te gaan vertonen. Uit de CASI-methode (derde deelonderzoek) blijkt dat gesprekken over gewenst gedrag gestimuleerd kunnen worden door mensen voordelen van gewenst gedrag aan te reiken, bijvoorbeeld met tips of opvallende verhalen of feiten (Dienst en Publiek, 2020). Daarom heb ik in deze infographic feiten toegevoegd, zoals 'beeldbellen is sinds 2010 de oplossing om vrienden en familie op afstand te zien'. De afbeeldingen rechts benadrukken dat de nieuwe situatie voordelen biedt ten opzichte van de oude situatie. Tegenwoordig staan we immers gemakkelijker en sneller in contact met familie en vrienden op afstand.

Deze infographics zou ik voor verschillende thema's herhalen. Hierbij is het belangrijk dat het eerste thema herkenbaar is voor iedereen, zodat het direct wordt opgemerkt en de medewerkers nieuwsgierig blijven naar de daaropvolgende thema's. Daarom zou ik in eerste

instantie inspelen op thema's waar medewerkers naar verwachting meer voordelen van inzien, in plaats van werkgerelateerde thema's. Verder zou ik adviseren om deze infographics regelmatig te vervangen. Dit zorgt telkens voor nieuwe gespreksstof en inzichten over het thema digitalisering vanuit diverse perspectieven. Uiteindelijk is het doel dat alle medewerkers wennen aan het idee dat digitalisering op alle fronten in het leven een grotere rol gaat spelen.

Een ander aanbeveling om bewustwording rondom digitalisering te creëren, is door verschillende medewerkers binnen de organisatie aan het woord te laten in een kort filmpje. Dit filmpje gaat, in tegenstelling tot de infographics, wel in op wat de digitale veranderingen betekenen voor de werkzaamheden van medewerkers. Zo kan een uitvoerder, bijvoorbeeld, vertellen over hoe hij/zij vroeger gebruikt maakte van geprinte bouwtekeningen, maar daar nu online in een bestand goed mee kan werken. Een andere buitendienstmedewerker kan dan, bijvoorbeeld, vertellen over hoe online materialen bestellen een stuk minder foutgevoelig is in tegenstelling tot hoe het vroeger werd gedaan. Op deze manier zien de buitendienstmedewerkers hoe digitalisering (ook buiten hun eigen functie) een steeds grotere rol speelt in de organisatie. Het doel van het filmpje is om te communiceren wat de voordelen van digitalisering zijn voor de werkzaamheden van buitendienstmedewerkers.

Dit filmpje kan getoond worden in bouwketens op schermen. Dit gebeurt nu ook met de animatievideo die de digitale aanjagers in samenwerking met Opschudders over de campagne hebben gemaakt. Op deze manier kunnen de medewerkers met elkaar in gesprek raken over de video tijdens pauzes in de bouwketens. Verder kan het filmpje ook getoond worden tijdens stand-ups en vergaderingen (zie aanbeveling 'Informatievoorziening', p. 87).

#### *Uitleg en begeleiding.*

Met de bovenstaande aanbevelingen hoop ik bewustwording rondom nut en noodzaak van digitalisering te creëren voor de buitendienstmedewerkers. Buitendienstmedewerkers worden zich dan naar verwachting bewuster van het gegeven dat digitalisering steeds gebruikelijker wordt binnen de organisatie. Kantoormedewerkers zijn vanwege hun functie al langer bekend met digitalisering. Zij realiseren zich wat de voordelen van digitalisering voor de organisatie zijn. Zoals een kantoormedewerker in het tweede deelonderzoek al opmerkte over digitalisering binnen de organisatie: 'stilstand is achteruitgang, de wereld om ons heen schrijdt voort'. Hoewel kantoormedewerkers zich bewust zijn van de voordelen van digitalisering voor hun werkzaamheden én de organisatie, beschikken niet alle kantoormedewerkers over de vaardigheden om daadwerkelijk voordelen en leermogelijkheden te halen uit digitaal werken

(Van Laar et al., 2019). Zo geven 84 kantoormedewerkers in de eerste deelstudie aan dat zij enigszins goed overweg kunnen met de programma's binnen Opdrachtgever. Verder geven 8 kantoormedewerkers aan niet goed overweg te kunnen met de programma's binnen Opdrachtgever (totaal aantal kantoorscheffenden,  $N = 440$ ). Daarom zou ik voorstellen dat er op ieder kantoor altijd één buddy aanwezig is om ondersteuning te bieden bij digitale werkzaamheden. Uit het tweede deelonderzoek kwam namelijk naar voren dat mede-collega's vaak weinig tijd hebben om ondersteuning te bieden bij digitale werkzaamheden. Deze buddy kan de kantoormedewerkers dan via persoonlijke uitleg en begeleiding hulp bieden bij urgente vragen, maar bijvoorbeeld ook via de mail uitleg verstrekken. Een ander idee is om meer gebruik te maken van de bestaande intranetpagina over digitalisering binnen Opdrachtgever. De buddy's kunnen hierop, bijvoorbeeld tutorials plaatsen met tips en tricks om goed met systemen te werken. Een voorbeeld kan zijn dat een buddy in een tutorial laat zien hoe hij/zij werkt met digitale bouwtekeningen. Op het intranet kunnen verder ook tips en tricks worden geplaatst als korte berichten, die voor alle medewerkers nuttig zijn.

Een ander idee is om een databank met e-learnings en handleidingen voor alle relevante programma's op te zetten. Zoals in het derde deelonderzoek naar voren kwam, zijn de digitale aanjagers zelf bezig met de ontwikkeling van e-learnings. Dit lijkt mij ook een goede optie, zeker in het geval dat deze zijn toegespitst op het type functie van de medewerkers. Hierin is dan ook een rol voor de leidinggevenden weggelegd. Zij weten immers welke programma's en systemen relevant zijn voor welke functie. Zie ook mijn aanbeveling onder 'rol van leidinggevende(n)' voor meer toelichting.

Voor de buitendienstmedewerkers is dit echter een ander verhaal. Hiervoor is meer nodig dan een digitale buddy die zij kunnen benaderen als zij vragen hebben. Sommige buitendienstmedewerkers missen namelijk basisvaardigheden om (goed) digitaal te werken. Hoewel ik een klassikale vorm heb geopperd, bleek dit momenteel wegens de coronamaatregelen onhaalbaar. Tijdens de sessie in het derde deelonderzoek, opperden de digitale aanjagers de eerder besproken e-learnings. Hierna gaf een buitendienstmedewerker aan dat Teams opstarten voor hem lastig was. Voordat e-learnings een optie zijn, zal daarom eerst aandacht geschonken moeten worden aan de bewustwording (zoals onder de eerste aanbeveling) en de basisvaardigheden met digitaal werken, zoals programma's opstarten, inloggen, etc. Hiervoor wil ik de rol van leidinggevenden inzetten om de medewerkers die opzien tegen digitalisering te ondersteunen in hun digitale werkzaamheden. In het tweede

deelonderzoek kwam immers naar voren dat leidinggevendenden de buitendienstmedewerkers nu ook ondersteunen als de medewerkers daarom vragen. Hieronder licht ik dat punt verder toe.

#### *Rol van leidinggevende(n).*

Buitendienstmedewerkers gaven aan dat zij er vertrouwen in hebben in dat hun leidinggevende en collega's hen ondersteunen bij vragen en onduidelijkheden hebben rondom digitaal werken. Een rol voor de leidinggevende(n) kan zijn dat zij buitendienstmedewerkers één-op-één of in kleine groepen laten zien welke programma's belangrijk zijn. Hierin nemen leidinggevende(n) dan een voorbeeldrol aan (*social modeling*, zie Tabel 10). Leidinggevende(n) kunnen vervolgens collega's bij wie digitaal werken (steeds) beter gaat, inzetten om andere collega's meer ondersteuning te bieden. Dit geeft de minder digitaalvaardige groep het vertrouwen dat collega's met dezelfde functie het ook lukt om digitaal te werken. Kortom, leidinggevende(n) vervullen in eerste instantie de voorbeeldrol. Maar zodra zij zien dat medewerkers gemakkelijker digitaal werken, kunnen zij deze groep ook weer inzetten om andere (minder digitaalvaardige) collega's te helpen.

Verder bleek uit de groepsinterviews en interviews dat in (beoordelings)gesprekken digitale vaardigheden niet ter sprake kwamen. Ik denk dat (de ontwikkeling) van digitale vaardigheden juist opgenomen moet worden in deze gesprekken. Hiermee laat Opdrachtgever zien dat digitaal werken in de toekomst een steeds belangrijkere rol gaat spelen. Hierin ligt ook een rol voor leidinggevende(n) weggelegd om begrip en empathie te tonen voor de weerstand die deze groep medewerkers ervaart (Tabel 10).

Verder kunnen leidinggevendenden de nadruk leggen op de langetermijnrelatie, waar de medewerkers zélf profijt hebben als zij gemakkelijker digitaal werken. Naar verwachting zijn medewerkers eerder gemotiveerd om bezig te zijn met (de ontwikkeling van) digitale vaardigheden. Zo hebben zij een beter beeld van de vaardigheden die zij over een tijd willen hebben, waardoor zij eerder keuzes maken die dit doel verwezenlijken. Hierbij zou ik voorstellen om een boekje aan de medewerkers te geven waar zij vragen en/of opmerkingen tijdens dit proces in opschrijven. Deze kunnen zij vervolgens weer bespreken met hun leidinggevende(n).

De rol van leidinggevende(n) is ook belangrijk voor de kantoormedewerkers. Leidinggevendenden kunnen bij het inwerktraject van medewerkers de tijd nemen om te laten zien welke programma's, naast de algemene systemen en tools, relevant zijn voor de betreffende functie. Verder kwam in het tweede deelonderzoek naar voren dat leidinggevende(n) ook webinars en

workshops over systemen en programma's en tools kunnen geven (zoals SAP, CRM en Focus). Dit is een persoonlijke(re) uitleg dan, bijvoorbeeld, via e-learnings. Medewerkers kunnen namelijk direct vragen en onduidelijkheden bij systemen en programma's benoemen, zodat zij niet eerst hier een tijd mee worstelen (zoals in het tweede deelonderzoek naar voren kwam).

Vervolgens kunnen de medewerkers met de e-learnings en infographics, (hulp)middelen bedacht door de digitale aanjagers, verder aan de slag om hun digitale vaardigheden te verbeteren zodat zij gemakkelijker met de systemen en programma's binnen Opdrachtgever kunnen werken. Mochten de kantoormedewerkers vervolgens tegen problemen aanlopen, kunnen zij terecht bij de buddy die aanwezig is op de werkvloer.

#### *Informatievoorziening.*

Zowel kantoor- als buitenmedewerkers vinden dat de informatievoorziening over nieuwe werkwijzen met systemen en tools beter kan. Nu kwam in de groepsinterviews en interviews terug dat deze 'over de schutting' werden gegooid. Daarom adviseer ik om, waar het kan, informatie over programma's en tools niet via de mail te versturen, maar persoonlijk over te brengen. Uit het artikel van Oreg (2006) kwam ook naar het bij de informatievoorziening bij een organisatieverandering gaat om kwaliteit en niet om kwantiteit. Ik zie hierin mogelijkheden voor leidinggevende(n) om tijdens stand-ups, vergaderingen of (beoordeling)gesprekken meer aandacht te besteden aan nieuwe werkwijzen, programma's en tools.

Al met al verwacht ik dat deze aanbevelingen bijdragen aan een positieve(re) houding van medewerkers ten opzichte van digitaal werken. Hiermee hoop ik dat zij meer vertrouwen en plezier krijgen in digitaal werken, zodat zij de toekomstige ambities van de organisatie kunnen bijbenen en opvolgen.



## 8. Referentielijst

- Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: a model for succesful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 234-262.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Baarda, B. & Hulst, M. van der (2012). *Basisboek Interviewen. Handleiding voor het voorbereiden en afnemen van interviews*. Derde druk. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgever.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. New York: Freeman.
- By, R. T. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369-380.
- Evers, J. (2015). *Kwalitatief interviewen: kunst én kunde*. Amsterdam: Boom Lemma uitgevers.
- Hargittai, E. (2002). Second-level digital divide: Differences in people's online skills. *First Monday*, 7(4). Geraadpleegd op 13 februari 2022, via: <http://firstmonday.org/article/view/942/864>
- Holotiuk, F., & Beimborn, D. (2017). Critical Success Factors of Digital Business Strategy. In J. M. Leimeister & W. Brenner (Eds.), *Proceedings der 13. Internationalen Tagung Wirtschaftsinformatik* (pp. 991–1005). St. Gallen, Switzerland.
- Graetz, F. (2000). Strategic change leadership. *Management Decision*, 38(8), p. 550-562.
- Kabalt, J. & Tjepkema, S. (2020). *Hoe kan het in Nederland (nog) beter? Groepsinterviews in april 2020 in het kader van het Continu Onderzoek Burgerperspectieven*. Utrecht: Kessels & Smit (beschikbaar op [www.scp.nl](http://www.scp.nl))
- Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Leap, T. L, & Crino, M.D. (1993). *Personnel/human resource management*. New York: Macmillian Publishing Company.
- Lupton, T. (1971). Organisational change: top-down or bottom-up management?. *Personnel Review*, 1, 22-28.
- Lupton, T. (1993). Organisational change: top-down or bottom-up management? *Personnel Review*, 20(3), p 4-10.

- Meyer., J.P., & Allen, N.J. (1991) A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 587 – 604.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73-101.
- Parida, V., Sjödin, D., & Reim, W. (2019). Reviewing literature on digitalization, business model innovation, and sustainable industry: past achievements and future promises. *Sustainability*, 11(2), 1-18.
- Robbins, T. L., Summers, T. P., & Miller, J. L. (2000). Intra- and inter-justice relationships: assessing the direction. *Human Relations*, 53(10), 1329-1355.
- Rosenberg, M. J., & Hovland, C. I. (1960). *Cognitive, affective, and behavioral components of attitudes*. In C. I. Hovland & M. J. Rosenberg (Eds.), *Attitude organization and change: an analysis of consistency among attitude components* (pp. 1–14). New Haven, CT: Yale University Press.
- Meyer., J.P., & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Moran, J. W., & Brightman, B. K. (2000). Leading organizational change. *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, 12(2), 66-74.
- Nord, W. R., & Jermier, J. M. (1994). Overcoming resistance to resistance: insights from a study of the shadows. *Public Administration Quarterly*, 17(4), 396-409.
- Van Assema, P., Mesters, I., & Kok, G. (1992). Het focusgroep-interview: een stappenplan. *Tijdschrift voor gezondheidswetenschappen*, 70(7), 431-437.
- Van Dijk, J.A. (2005). *The deepening divide: inequality in the information society*. London: Sage Publications.
- Van Laar, E., van Deursen, A.J., van Dijk, J.A., & de Haan, J. (2019). Determinants of 21st-century digital skills: a large-scale survey among working professionals. *Computers in Human Behavior*, 100, 93-104.
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132-142.
- Yi, Y., Gu, M., & Wei, Z. (2017). Bottom-up learning, strategic flexibility and strategic change. *Journal of Organizational Change Management*, 30(2), 161-183.

### **Andere bronnen**

Centraal Planbureau. (2019, november). *Position Paper Digitalisering*. Geraadpleegd van:

<https://www.cpb.nl/sites/default/files/omnidownload/CPB-Notitie-20nov2019-Position-paper-digitalisering.pdf>

Dienst Publiek en Communicatie. (z.d.). *CASI: waarom en hoe*. Communicatierijk.

Geraadpleegd van: <https://www.communicatierijk.nl/vakkennis/casi/casi-waarom-en-hoe>

## **9. Bijlagen**

Bijlage 1: Vragenlijst

Bijlage 2: Interviewschema focusgroep

Bijlage 3: Interviewschema interview

Bijlage 4: Transcripten

Bijlage 5: Uitwerking Communicatie Activatie Strategie Instrument


## Bijlage 1: Vragenlijst

# Digi-check




\* Vereist

### Introductie

De afgelopen jaren is ons leven en werk, soms ongemerkt, flink veranderd. De technologische opmars is in een stroomversnelling geraakt. Van grammofoonplaat naar Spotify, van contant geld naar mobiel bankieren, van de W-schijf naar de cloud, van fysiek naar online vergaderen en van tekentafels naar BIM. Ook binnen  investeren we doorlopend in technologie en digitalisering.

Met deze korte vragenlijst willen we onderzoeken waar we op dit moment staan in het kader van digitalisering en digitaal werken. Zo kunnen we alle collega's goed meenemen in onze route op weg naar een 'digital company'. Je hoort binnenkort meer over hoe wij dit gaan doen. Als eerste stap vragen wij alle collega's deze korte enquête in te vullen.

Heb je vragen, stel deze dan via: 

#### 1. Ik werk overwegend... \*

- in de buitendienst
- in de buitendienst bij regioprojecten
- in de buitendienst bij (grote) projecten
- in de buitendienst op klant(locaties)
- in de buitendienst op projectlocaties
- op een  kantoor

2. Heb je het gevoel dat je jouw werkzaamheden door digitalisering nog makkelijker of slimmer zou kunnen uitvoeren? \*

- Ja
- Nee

3. Kun je jouw antwoord toelichten?


4. Ik zie er tegenop om meer digitaal te werken. \*

- Ja
- Nee

5. Kun je jouw antwoord toelichten?

6. We begrijpen dat digitale veranderingen niet altijd makkelijk zijn. Daarom kijken we graag samen met jou hoe we jou daarin kunnen ondersteunen. Jouw mening telt. Wil je met ons in gesprek over dit onderwerp? Laat dan hieronder je mailadres achter. Dan nemen we snel contact met je op.

7. Kun je toelichten waarom je opziet tegen digitaal werken?

8. Ik kan goed overweg met de digitale middelen en applicaties die we binnen  gebruiken. Denk hierbij aan zaken als Teams/Sharepoint, smartphone en applicaties zoals Focus, CRM en digitaal tekenen. \*

- Ja
- Nee
- Enigszins

9. Kun je jouw antwoord toelichten?

10. Mijn digitale vaardigheden beoordeel ik nu met een... \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

11. Waarom geef je jezelf dit cijfer?

12. Hoe digitaal vind jij ? \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10



13. Waarom geef je  dit cijfer?

14. Op welke manier kunnen we jou helpen om digitaal (nog) vaardiger te worden? (Meerdere antwoorden mogelijk) \*

E-learnings

Webinars

Persoonlijke uitleg

Handleidingen

Video's

Andere

## Bijlage 2: Interviewschema focusgroepen

Onderwerp	Interviewvragen
<b>Introductie</b> (3-5 min)	<p>[Introductie door digitale aanjager]</p> <p>[Nogmaals] bedankt dat jullie willen aansluiten bij deze focusgroep. Ik zal een kleine introductie geven. Ik ben Rosalie de Bruin en ik studeer Communicatie en Organisatie en loop nu voor mijn afstudeeronderzoek stage bij bureau Opschudders. Opschudders streeft ernaar om veranderingen voor medewerkers binnen organisaties begrijpelijk en aansprekend te maken.</p> <p>Daarom heeft Opdrachtgever heeft mij gevraagd om dieper in te gaan op waarom jullie opzien tegen digitalisering en hoe wij jullie hierbij kunnen helpen. Daarover gaan we het komend uur dan ook over hebben. Allereerst heb ik wat algemene vragen over jullie looptijd bij Opdrachtgever.</p>
<b>Carrière looptijd bij Opdrachtgever</b> (10 min)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe lang werken jullie al bij Opdrachtgever?</li> <li>• Afgelopen september is er een MTO onder medewerkers uitgezet. Vinden jullie het over het algemeen prettig om te werken voor Opdrachtgever?</li> <li>• Wat zijn jullie voornaamste werkzaamheden binnen jullie functie?</li> <li>• Zijn jullie werkzaamheden de afgelopen jaren veranderd?</li> </ul> <p><i>Follow up vraag:</i> Hoe ervaren jullie dat?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Met welke digitale middelen/vormen van digitalisering hebben jullie nu al te maken (Office, Word, inklokken)?</li> </ul>
<b>Gericht op uitkomsten van de verandering (Oreg, 2006).</b> (10 min)	<p><b>Status</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Heb je het gevoel dat digitalisering andere functies aantrekkelijker (of juist minder) maakt?</li> </ul> <p><b>Baanzekerheid</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maken jullie je zorgen dat jullie functie zou kunnen verdwijnen door digitalisatie?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hebben jullie het idee dat jullie wel met de verandering (digitalisering) mee moeten om hier te blijven werken?</li> </ul> <p><b>Intrinsieke beloningen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hebben jullie het gevoel dat digitalisering maakt dat je werk minder uitdagend wordt?</li> </ul> <p><i>Follow up vraag:</i> Hoe staan jullie daar tegenover: prettig dat het gemakkelijker (geautomatiseerder) wordt of neemt dit het menselijke denkwerk weg?</p>
<p><b>Gericht op het proces van de verandering (Oreg, 2006).</b> (10 min)</p>	<p><b>Vertrouwen in het management</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hebben jullie er vertrouwen in dat het management jullie goed meeneemt en ondersteunt in het (meer) digitaal werken?</li> </ul> <p><b>Informatievoorziening</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vinden jullie dat het management open en eerlijk communiceert over de veranderingen die ze willen doorvoeren mbt digitaal werken?</li> </ul> <p><i>Follow up vraag:</i> Zo ja, wat waarderen jullie aan deze informatie? <i>Follow up vraag:</i> Zo nee, hoe kan de huidige informatie(verstrekking) worden verbeterd?</p> <p><b>Sociale invloed</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe denken jouw medecollega's over digitalisering van de organisatie?</li> <li>• Hebben jullie het idee dat zij veel digitaalvaardiger zijn of juist minder dan jullie(zelf)?</li> <li>• Zouden jullie je er prettig bij voelen als de digitaalvaardige collega's jullie ondersteunen bij meer digitaal werken?</li> </ul> <p><i>Follow up vraag:</i> Zo ja, op wat voor manier zouden jullie dat graag zien?</p>
<p><b>Hulpmiddelen</b> (10-15 min)</p>	<p><b><u>Voor buitendienst</u></b></p> <p>Tot slot wil ik vragen naar concrete verbeterpunten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe zouden jullie de uitleg over meer digitaal werken graag voor jullie zien?</li> </ul> <p><i>Digitaal (d.m.v e-learnings, korte filmpjes, Teamsessies) of meer 'klassikaal' met persoonlijke begeleiding</i></p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat zou jullie helpen om gemakkelijker overzicht te houden tussen alle systemen?</li> <li>• Hoe kan digitalisering van toegevoegde waarde zijn in de praktijk? Hoe kan Opdrachtgever daarvoor zorgen?</li> <li>• Wat hebben jullie nog nodig om digitaal werken makkelijker te maken voor jullie?</li> </ul> <p><b><u>Voor kantoor</u></b></p> <p>Tot slot wil ik vragen naar concrete verbeterpunten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe zouden jullie gemakkelijker overzicht kunnen houden tussen alle systemen?</li> <li>• Hoe zouden jullie de uitleg over (meer) digitaal werken graag voor jullie zien?</li> <li>• Beschikken jullie over de juiste middelen, tools en software om (goed) digitaal te werken?</li> </ul> <p>Follow up: hoe ervaren jullie het werken met deze tools?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat hebben jullie nog nodig om digitaal werken makkelijker te maken voor jullie?</li> </ul>
<p><b>Afronding</b> (5 min)</p>	<p>Ik wil jullie erg bedanken voor het deelnemen aan deze sessie en alle input.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe vonden jullie het?</li> <li>• Willen jullie graag nog iets kwijt?</li> </ul> <p>Mochten jullie na afloop nog iets te binnen schieten of mochten er nog vragen en/of onduidelijkheden zijn, stuur mij dan gerust een mailtje via <a href="mailto:rosalie@opschudders.nl">rosalie@opschudders.nl</a>. Mijn advies over dit vraagstuk wil ik ook over een paar weken weer evalueren. Mochten jullie hier over willen meedenken, hoor ik het ook graag! Dit zal ongeveer een half uurtje duren via Teams.</p> <p>Nogmaals veel dank!</p>

### Bijlage 3: Interviewschema individueel

Onderwerp	Interviewvragen
<p>Introductie (3-5 min)</p>	<p>Allereerst erg bedankt dat u tijd wil vrijmaken voor dit individuele gesprek. Ik ben Rosalie de Bruin en ik studeer Communicatie en Organisatie en loop nu voor mijn afstudeeronderzoek stage bij bureau Opschudders. Opschudders streeft ernaar om veranderingen voor medewerkers binnen organisaties begrijpelijk en aansprekend te maken.</p> <p>Daarom heeft Opdrachtgever heeft mij gevraagd om dieper in te gaan op waarom u opziet tegen digitalisering en hoe wij u hierbij kunnen helpen.</p> <p>Ik zou deze sessie graag willen opnemen met beeld [sommige gesprekken telefonisch]. Ik heb als enige toegang tot deze beelden, maar ik zal het wel woord voor woord uittypen. Dit leest mijn onderzoeksbegeleider uiteindelijk. In het onderzoek is alles verder anoniem en dus niet terug te herleiden naar u. Bent u hiermee akkoord?</p> <p>Allereerst heb ik wat algemene vragen over jouw looptijd bij Opdrachtgever:</p>
<p>Carrière looptijd bij Opdrachtgever (10 min)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe lang werkt u al bij Opdrachtgever?</li> <li>• Afgelopen september is er een MTO onder medewerkers uitgezet. Vind u het over het algemeen prettig om te werken voor Opdrachtgever?</li> <li>• Wat zijn uw voornaamste werkzaamheden binnen uw functie?</li> <li>• Zijn uw werkzaamheden de afgelopen jaren veranderd?</li> </ul> <p><i>Follow up vraag:</i> Hoe ervaart u dat?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Met welke digitale middelen/vormen van digitalisering heeft u nu al te maken (Office, Word, inklokken)?</li> </ul>
<p>Gericht op uitkomsten van de verandering</p>	<p><b>Status</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Heeft u het gevoel dat digitalisering andere functies aantrekkelijker (of juist minder) maakt?</li> </ul> <p><b>Baanzekerheid</b></p>

<p><b>g (Oreg, 2006).</b> (10 min)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maakt u zich zorgen dat uw functie zou kunnen verdwijnen door digitalisering?</li> <li>• Heeft u het idee dat u wel met de verandering (digitalisering) mee moet om hier te blijven werken?</li> </ul> <p><b>Intrinsieke beloningen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Heeft u het gevoel dat digitalisering maakt dat uw werk minder uitdagend wordt?</li> </ul> <p><i>Follow up vraag:</i> En hoe staat u daar tegenover: prettig dat het gemakkelijker (geautomatiseerder) wordt of neemt dit het menselijke denkwerk weg?</p>
<p><b>Gericht op het proces van de verandering (Oreg, 2006).</b> (10 min)</p>	<p><b>Vertrouwen in het management</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Heeft u er vertrouwen in dat het management u goed meeneemt en zal begeleiden in het (meer) digitaal werken?</li> </ul> <p><b>Informatievoorziening</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Heeft u het idee dat het management open en eerlijk communiceert over de veranderingen die ze willen doorvoeren met betrekking tot digitaal werken?</li> </ul> <p><i>Follow up vraag:</i> Zo ja, wat waardeert u aan deze informatie?</p> <p><i>Follow up vraag:</i> Zo nee, hoe kan de huidige informatie(verstrekking) worden verbeterd?</p> <p><b>Sociale invloed</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe denken uw medecollega's over digitalisering van de organisatie?</li> <li>• Heeft u het idee dat zij veel digitaalvaardiger zijn of juist minder dan u(zelf)?</li> <li>• Zou u zich er je prettig bij voelen als de digitaalvaardige collega's u zouden ondersteunen bij digitaal werken?</li> </ul> <p><i>Follow up vraag:</i> Zo ja, op wat voor manier zou u dat graag zien?</p>
<p><b>Hulpmidde len</b> (10-15 min)</p>	<p><b>Voor buitendienst</b></p> <p>Tot slot wil ik nog vragen naar concrete verbeterpunten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe zou u de uitleg over meer digitaal werken het liefste voor u zien?</li> </ul> <p><i>Digitaal (d.m.v e-learning, korte filmpjes, Teamsessies) of meer 'klassikaal' met persoonlijke begeleiding).</i></p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat zou u helpen om gemakkelijker overzicht te houden tussen alle systemen?</li> <li>• Hoe kan digitalisering van toegevoegde waarde zijn in de praktijk? Hoe kan Opdrachtgever daarvoor zorgen?</li> <li>• Wat zou u nog nodig hebben om digitaal werken gemakkelijker te maken voor u?</li> </ul> <p><b><u>Voor kantoor</u></b></p> <p>Tot slot wil ik nog vragen naar concrete verbeterpunten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe zou u gemakkelijker overzicht kunnen houden tussen alle systemen?</li> <li>• Hoe zou u de uitleg over (meer) digitaal werken graag voor u zien?</li> <li>• Beschikt u over de juiste middelen, tools en software om (goed) digitaal te werken?</li> </ul> <p>Follow up: hoe ervaart u het werken met deze tools?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat heeft u nog nodig om digitaal werken makkelijker te maken voor u?</li> </ul>
<p><b>Afronding</b> (5 min)</p>	<p>Ik wil u erg bedanken voor het deelnemen aan deze sessie en alle input.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe vond u het?</li> <li>• Wilt u nog graag nog iets?</li> </ul> <p>Mocht u na afloop nog iets te binnen schieten of mochten er nog vragen en/of onduidelijkheden zijn, stuur mij dan gerust een mailtje via <a href="mailto:rosalie@opschudders.nl">rosalie@opschudders.nl</a>. Mijn advies over dit vraagstuk wil ik ook over een paar weken weer evalueren. Mocht u hierover willen meedenken, hoor ik het ook graag! Dit zal ongeveer een half uurtje duren via Teams.</p> <p>Nogmaals veel dank!</p>

**Bijlage 4: Transcripten**

*Focusgroepen*

I = Interviewer

DA = Digitale aanjager

BM = Buitendienstmedewerker

KM = Kantoormedewerker

*Interviews*

I = Interviewer

R = Respondent



## **Focusgroep 1**

Aanwezig:

Rosalie de Bruin: I

Digitale aanjager: DA

Medewerker buitendienst 1: BM1

Medewerker buitendienst 2: BM2

Medewerker kantoor 1: KM1

Medewerker kantoor 2: KM2

### **[Introductie en toestemming afname]**

**DA1:** Ik denk dat een rondje lastig is, laten we bij BM1 beginnen.

**BM(1)1:** Ik ben BM1. Ik houd mijzelf bezig met inspecties binnen het bedrijf. Hoofdzakelijk op medische ruimtes, zoals jullie achter mij kunnen zien. Waar loop ik tegenaan... diverse zaken. Ik weet niet waar ik moet beginnen, waar ik het over moet hebben verder.

**I2:** De eerste vraag was eigenlijk aan jullie hoe lang jullie hier al werken.

**BM(1)2:** Over een week werk ik 25 jaar bij de zaak.

**I3:** Oke, lange tijd al! Uhm, daarna was KM1.

**KM(1)3:** Ik ben KM1. Ik ben contractbeheerder 50% van de tijd. Andere 50% van de tijd projectleider industrie. En ik werk nu bijna 4 maanden bij opdrachtgever.

**KM(2)3:** Ik ben KM2. Werkvoorbereider. Ik zit bij X op het terrein. Ik werk nu 2 maanden bij Opdrachtgever. En heb daarvoor bij X gewerkt al 10 jaar.

**DA3:** als laatste BM2.

**BM(2)3:** Ik ben MB2. Uitvoerder projecten. Ik zit anderhalf jaar bij Opdrachtgever. Ik vind dat ik zelf te veel aan het stoeien ben met de computer. Te veel hulp moet roepen. Nu is dit er dus ik neem m'n kans waar en ik zie wel wat ik ervan opsteek.

**I4:** Ik ben ook benieuwd naar wat jullie voornaamste werkzaamheden zijn binnen jullie functies. Dan kunnen we weer bij MB1 beginnen.

**BM(1)4:** Ik houd mij bezig met inspecteren van ruimtes, installaties. En ik vul daarvoor rapporten in in Word en die worden dan op de Teams site geplaatst.

**KM(1)4:** qua contractbeheerder ben ik de rechterhand van de klantmanager dus contractueel alles rechtzetten. MBO-base. Als projectleider industrie projecten oppakken.

**KM(2)4:** Ik zou mij vooral moeten bezighouden met werkvoorbereiden en brandbeveiliging. Onderhoud en beheer. Maar ik ben nu vooral bezig met elektrotechniek en (onverstaanbaar door geroezemoes op achtergrond MB2).

**I5:** En jouw werkzaamheden MB2?

**BM(2)5:** Ja wat ik eigenlijk het meeste doe, is bouwders mailen. Opleverpunten, nieuwe punten, tekeningen opzoeken, gegevens opzoeken, Dalux. Met dalux dingen aanmaken. Dan weer in de computer zetten en verwerken. Daar moet ik slimmer in worden. Meer gericht op de toekomst. Je krijgt telkens meer in BIM, makkelijk gegevens opzoeken en beetje vertrouwd raken. Beetje de angst kwijtraken voor computers.

**I6:** Kan ik mij voorstellen. Zijn jullie werkzaamheden veranderd op het gebied van digitaal werken?

**KM(2)6:** Voor mij wel. Ik kom van een organisatie waar bijna alles via papier ging. En hier is alles digitaal.

**I7:** Dus flink schakelen even?

**KM(2)7:** Ik moet even flink schakelen ja. Ik moet ook het is ook dat het werken met focus. Dat valt wel mee. Waar ik tegenaan liep is een stuk coaching en training erin. Dat was een halve dag en ik ben blij dat ik daarmee de rest heb leren kennen. Maar daar zou wel een stuk meer begeleiding in mogen zitten. En het werken met SAP, nou daar heb ik al helemaal nog nooit

mee gewerkt. Bij mijn oude werkgever werkte ik met een ander systeem. Dus dat is voor mij al helemaal een black box.

**I8:** Daar zou je meer uitleg in willen zien?

**KM(2)8:** Ik doe al zoveel mogelijk via Gemak trainingen te volgen. Dat zijn tools die je krijgt, dus ja. Ja is even wennen, maar we komen er wel doorheen denk ik.

**I9:** Hoe is dat voor de anderen? Zijn jullie werkzaamheden flink veranderd de afgelopen jaren?

**BM(2)9:** alles moet je bijhouden, registreren, alles moet gekeurd en getest worden. Nou ja hé, vroeger ging je gewoon bouwen, liep er een opzichter rond en als het klaar was, was het klaar.

**I10:** Uhm, ja. En met welke digitale middelen en vormen werken jullie nu al?

**KM(2)10:** Heel veel Focus en SAP voor mij.

**I11:** MB1, hoe is dat voor jou?

**BM(1)11:** Ik werk vooral met Word voor rapporten aanmaken. En ik maak 20 werkbonden per jaar voor in focus. Doordat je het zo weinig doet, krijg je daar geen routine in. Dus elke keer als ik weer een werkbond moet aanmaken, is het voor mij even zoeken. Ik heb van de week geprobeerd in Gemak mijn declaraties te regelen, anderhalf uur mee bezig geweest. Dat zijn van die dingen die vroeger makkelijker waren. Een fotootje van mijn declaratie en dan werd het geregeld. Nu moet ik het zelf invullen en loop ik daarmee te stoeien.

**I12:** Iemand die hier nog iets over kwijt wil?

**KM(1)12:** ik krijg dan Focus training en als je dan projecten doet dan zit je boven de 25K. Dan heb je CRM en daar krijg je dan geen training in. Dan heb je dus training voor een programma waar je nagenoeg niks mee doet, buiten om eens een bestellinkje plaatsen. En dan loop je tegen een muur aan van vragen in CRM waarvan je totaal niet weet waar je het zoeken moet.

**I13:** Goed. Ik wil voor nu even doorgaan. Ik denk dat met handjes (via Teams) werken niet nodig is, want dit gaat ook gewoon goed. Dus we gaan zo door. Hebben jullie het idee dat digitalisering bepaalde functies aantrekkelijker, of juist minder maakt? Binnen de organisatie?

**BM(2)13:** Ik vind mijn functie minder aantrekkelijk want ik moet dingen doen die ik helemaal niet wil.

\*Gelach door anderen\*

**BM(2)13:** Maar het hoort er wel bij dus het zal wel moeten.

**I14:** en de rest?

**KM(2)14:** Ik snap het he. Misschien ben ik een beetje ouderwets. Ik vind het soms ook hartstikke fijn om een boek in m'n handen te hebben waar ik in kan lezen en kijken en andere kant. Ik loop er ook wel eens tegenaan, misschien dat de andere uitvoerders dat ook hebben. Soms is het wel fijn een tekening gewoon op A0 te hebben en dat ik gewoon het totale overzicht heb en dat ik in een bestand van links naar rechts moet scrollen en dat ik niet meer weet waar ik gebleven ben.

**BM(2)14:** Oh tekeningen op A0, die eis ik gewoon!

**KM(2)14:** Ik merk vanuit mijzelf, nou ik ben niet de enigste die er tegenaan loopt hoor. Op X als digitaliseringsbedrijf, hebben we ook werkvergunningen en dat gaat ook weer via een app. Ik merk bij collega's dat dat ook weer vragen oproept. Ik vind het niet alleen maar een voordeel, digitalisering. Ligt ook wel een beetje aan de manier hoe het geïntroduceerd wordt. En ik bedoel, ja niet lullig. Maar dat betekent niet dat je kan zeggen 'hier is een document en jullie komen er wel uit'.

**I15:** Meer begeleiding zou fijn zijn?

**KM(2)15:** Ja. Ja.

**I16:** Oke, maken jullie je zorgen dat jullie functie zou kunnen verdwijnen door digitalisering?

**KM(1)16:** Totaal niet.

**BM(1)16:** De functie zal wel blijven bestaan. Maar je krijgt steeds meer dingen erbij die je digitaal moet doen. Ja. Je eigenlijke werk, wat je eigenlijk deed wordt steeds meer vervaagd door al het aanvullende werk wat erbij komt.

**BM(2)16:** Ik zeg wel eens: die computer wordt mijn valkuil. Als alles gedigitaliseerd gaat worden en de snelheid met opzoeken. Maar ja, daarom zit ik hier.

**I17:** Precies. Hebben jullie het idee dat jullie mee moeten met de verandering om hier te blijven werk?

**BM(2)17:** Ik wil het zelf. Gewoon zelf.

**I18:** Hoe is dat voor de rest?

**KM(2)18:** Mijn functie gaat niet veranderen door digitaliseren. Ergens denk ik ook dat het het een stukje makkelijker maakt. Ik ben zelf al vooruitstrevend dat ik mijzelf verder wil ontwikkelen. Alleen ben ik bang wat ik nu ook hoor, vooral voor de uitvoering. Dat er een bepaalde, vanuit het management, een bepaalde connectie niet meer is met de werkvloer. Dat idee heb ik wel zeg maar. Soms vind ik het van ‘we hebben gedigitaliseerd en we zijn ervan af’. Dus: ‘zoek het maar uit hoe het in elkaar steekt’. Het heeft niet alleen maar voordelen dus he.

**I19:** Wil iemand hier verder nog iets over kwijt? Maakt digitalisering het werk minder uitdagend voor jullie? En is dat dan prettig?

**KM(2)19:** Dat denk ik niet.

**BM(2)19:** Komt alleen maar meer bij.

**KM(2)19:** Dat denk ik ook. Ik denk aan de andere kant ook wel dat je er een bepaalde flexibiliteit uithaalt. Creativiteit haal je ook wel weg bij de mensen van de werkvloer.

**I20:** Oke, dus over het algemeen wordt het werk niet minder uitdagend?

**BM(1)20:** Steeds meer vaste lijstjes, dus robotachtige insteek.

**KM(2)20:** Dat bedoelde ik eigenlijk, alles wordt steeds meer vastgelegd in een vast kader.

**BM(2)20:** Dat is de grootste uitdaging en moeilijkheid. Snel schakelen met de computer en dingen doen zoals ze tegenwoordig gevraagd worden.

**I21:** Goed dan wil ik verder gaan met de verandering doorvoeren zelf. Hebben jullie er vertrouwen in dat het management jullie goed meeneemt en zal ondersteunen in meer digitaal werken?

**DA21:** Nou KM2, daar zei jij net al wat over: ‘We gaan digitaliseren en hier hebben jullie het’.

**KM(2)21:** Ja naar mijn idee ben je alles aan het kaderen, stroomlijnen. Wat ik ergens begrijp, maar daardoor heb je geen creativiteit meer. Kun je niet meer buiten de lijntjes kleuren. Zeg maar. Dat is wat ik daar zelf aan proef.

**I22:** Een stukje autonomie?

**BM(2)22:** Tja, ik denk door te doen moet je het leren. Daarvoor heb je een beetje een basis nodig, en dat mag van mij wel wat meer zijn.

**DA22:** Dus wat meer vanuit het management? Van: hier heb je een basis.

**BM(2)22:** Ik heb het heel lang van me afgehouden. Maar op gegeven moment kom je erachter, dat is de weg niet. Zo gaat het ook niet goed.

**I23:** Vinden jullie dat het management tot nu toe open en goed communiceert over wat ze willen doorvoeren? Met meer digitaal werken?

**BM(2)23:** Meeste komt vanuit mezelf. In mijn geval.

**I24:** MB1, hoe is dat voor jou?

**BM(1)24:** Ik doe mijn werk in het veld en gewoon... vaste programmaatjes over de brug heen gegooid en die moet je invullen. Daar heb je verder weinig flexibiliteit in.

**I25:** Hebben jullie het idee dat de informatie kan worden verbeterd?

**KM(1)25:** Als je nieuw binnenkomt direct een training krijgt. En niet drie maanden lopen te worstelen met programma's en niet weten waar je mee bezig bent. Dan ben je het na drie maanden eigenlijk al beu.

**I26:** Ja dan wordt het ook heel groot als je achterloopt.

**KM(1)26:** Dan raak je ook niet meer gemotiveerd om een cursus te volgen. Dan denk ik van ik doe het maar zo en ik zie wel wat de toekomst brengt.

**I27:** Ja, kan ik me voorstellen.

**KM(2)27:** Je kan je afvragen: moet je meer informatie gaan delen of op een andere manier informatie delen? Dat het functioneler wordt.

**KM(1)27:** We zijn voornamelijk techniekers, verdienen ons geld met onze handen en niet met computers. Als ik de werkbonden van sommige mensen voorbij zie komen dat het half Russisch is omdat ze willen werken met de handen. Ze willen er geen tijd en aandacht aan besteden. Dan ben je eigenlijk al verkeerd bezig door iedereen te verplichten zoveel mogelijk digitaal te gaan want dat zit niet in ons aard van het beestje.

**I28:** Nee..

**KM(1)28:** Als ik programma's had willen leren was ik ICT'er geworden.

**BM(2)28:** Daar zit een hele hoop kern in hé.

**KM(1)28:** Ik heb een vak in de techniek gekozen. Niet om de hele dag met computers te stoeien. Ik wil met techniek, klanten en contracten bezig zijn. Niet met hoe ik een CRM of Focus bonnetje in moet vullen. Leuk dat het er is, goed dat het er is dat je snel kan bestellen. Maar alles zit op andere plekken. Ik bedoel.. kijk maar als je een bestelling plaatst, dan komt het binnen en moet je van het ene naar het andere programma om het in te zetten. Je bent constant bezig iets door te douwen wat vroeger een handtekening eronder zetten en klaar was.

**BM(2)28:** Er is heel veel mogelijk, maar je moet heel veel doen ook en je denkt: eigenlijk kost het alleen maar geld.

**KM(1)28:** En het probleem met een bedrijf zoals [Opdrachtgever] die heel veel geautomatiseerd heeft. Als je dan naar iets simpels kijkt als een mappenstructuur, ik heb daar nog niet het systeem in gevonden.

**KM(2)28:** \*lacht\* ja ja...

**KM(1)28:** Dat is de basis van je organisatie. Je klanten. Iedereen vult maar iets in wat hem of haar goed lijkt. Als je nieuw bent zoek je je helemaal de blubber daarin...

**KM(2)28:** Dat is mijn ervaring ook he. Ik dacht misschien ligt dat aan mij. Toen ik binnenkwam zei ik, nou jongens laat maar zien hé, waar slaan jullie alles op? Ik zit op een vast project, waar staat alles? Waar staan alle gegevens, in een vaste mappenstructuur? Dan zeggen ze: dat doen we niet, dat doen we via een ander programma. Dan heb ik iets voorbereid, aan het onderhoud ieder jaar hetzelfde, is er ergens een conceptmap of vaste map? Dan hoeven we het niet ieder jaar opnieuw uit te zoeken.

**KM(1)28:** Klopt, ik merk het ook met offertes maken. Service en onderhoud, moet je tarieven calculeren maar dat is bijna onmogelijk. Je zit op veel grotere bedragen. Je kan het niet terug vinden en niemand weet er iets van. Bijvoorbeeld in 2020 heet de map A, in 2021 weer B. Als je het verleden van het systeem niet kent, weet je totaal niet waar je het moet zoeken. Want ze werken niet op adres, ze werken echt op bedrijfsnaam.



**DA28:** Als ik het goed hoor, een stukje hoeveelheid applicaties en de standaardisatie ervan. De standaardisatie van hoe je dingen doet. Zoals je al zegt, ene jaar is het mapje A en andere jaar B. Vat ik dat goed samen?

**KM(1)28:** Ja dat zie je dan ook weer terug in Focus. Daar wordt het ook aangepast. Onderhoudsplanningen, dan gaan ze ineens over z-plannen beginnen. Ik heb er nog geen een gezien en ik zit hier nu al 4 maanden.

**I29:** Wil iemand hier nog iets over kwijt?

**BM(2)29:** Dit is eigenlijk een heel mooi voorbeeld van waarom ik hier zit hé. Ik zit achter m'n bureau tussen de mensen in mijn kantoor. Ik trek het stekkertje eruit, want de meeste mensen die via Teams werken gaan hierachter even zitten en direct weer valt m'n scherm uit. Ik zei tegen mijn collega "Hoe kan dat nou?!". Zij zitten daar teams te doen en ik zit hier lekker te storen. Ik denk dat mijn collega het even overneemt, ik ben zo terug.

**I30:** Ik heb nog een aantal vragen en daarna wil ik gaan naar de verbeterpunten. Wat krijgen jullie nu mee over meer digitaal werken van collega's?

**KM(1)30:** Weinig, iedereen heeft het steendruk.

**I31:** Je hebt überhaupt weinig contact met collega's?

**KM(1)31:** Nee, ik heb veel contact met collega's. Ze zitten nu ook naast me, maar iedereen loopt over in het werk. Ze hebben geen tijd om eens een uur met mij te zitten. Ik heb veel contact, maar het is direct werkgerelateerd. Het is niet van, de collega die naast me zit, had ik gevraagd 'laat me even een bestelling zien'. Dat heeft hij in 2 seconden gedaan en dan loopt hij weer weg want de bestelling is geplaatst. Ze hebben het te druk om erbij te gaan zitten. CRM heb ik in 10 minuten van mijn leidinggevende gekregen: hier en hier moet je op letten en succes ermee. Nou sorry hoor, dat CRM programma is nieuw voor me. En in 10 minuten, had je net zo goed niet kunnen vertellen. Dat had mij 10 minuten bespaard, want ik weet het toch niet. En dan moet ik weer inkoop en die en die gaan bellen, om een CRM dingetje te kunnen doen. Dan stuur ik maar weer een mailtje naar de klantmanager van succes en ik zie het wel weer terugkomen. Dat maakt mijn leven wel makkelijker, maar daar ben ik niet voor aangenomen...

**I32:** En KM2, hoe denken jouw collega's over meer digitaal werken?

**KM(2)32:** Ik hoor daar eigenlijk... nagenoeg... weinig over. Ik vind het alleen leuk als ik net hier binnenkom en dat ik soms ook een antwoord krijg van 'moet je maar is aan die of die vragen'. Als leuk voorbeeld, ik moet een hoogwerker bestellen, dus ik vraag hoe dan we dat hier? Dan krijg ik als antwoord: dat moet je maar eens aan die vragen. Ja leuk, ik weet wel hoe het moet maar... ik mis dan wel de tools. Is er dan niemand die mij concreet een antwoord kan geven hoe ik dat moet regelen. Dus ik merk wel dat mensen daar tegenaan lopen.

**I33:** En BM1?

**BM(1)33:** Ik kom weinig collega's tegen. Ik ben meestal alleen op pad. Je moet zelf uitzoeken waar alles vandaan komt. Collega's bellen doe je niet zo snel, want iedereen is druk bezig.

**I34:** Hebben jullie het idee dat zij veel digitaalvaardiger zijn dan julliezelf?

**KM(2)35:** Nee

**KM(1)35:** Sommige collega's die er al 10 jaar werken zijn verder dan degenen die net binnenstappen

**BM(2)35:** Ik vraag het gewoon hoor. Ik heb geen geduld om alles zelf uit te zoeken, maar je wil het niet altijd vragen.

**I36:** Nee kan ik me ook voorstellen.

**KM(2)36:** Maar zijn ze dan echt digitaal verder is wat ik me afvraag. Aan de andere kant (onverstaanbaar) weten ze hoe het moet.

**BM(2)36:** De jongere medewerkers zitten er gewoon veel sneller in. SAP en Focus ze begrijpen het gelijk. En dan denk ik: zijn wij nu zo dom of zij nu zo slim? Bouwtechnisch dan ondersteun ik ze wel weer. Dus vandaar, en als ik het zo hoor: bedrijfssystemen is heel wat in uit te zoeken en uit te leggen.

**I37:** wat zouden jullie ervan vinden als zij jullie zouden ondersteunen?

**BM(2)37:** Dat doen ze al, want het is nodig. Ik vraag het. En eigenlijk is het zelden of nooit een probleem en als je collega heel druk is, zie je dat zelf ook wel. Of ga je gewoon naar een ander toe. Zo werkt het bij mij. Ik zit op een bouwplaats, misschien is dat vrijer dan wanneer je op kantoor zit.

**I38:** Helder

**DA:** En voor de rest? Hebben jullie net als MB2 een collega met wie jullie kunnen sparren?

**KM(2)38:** dat heb ik ook wel. Mijn vragen stel ik gewoon. Maar soms vind ik het vervelend dat al die vragen in stukjes komen. Ik had graag het complete verhaal gewild, dan kom ik zelf wel tot oplossingen. Meestal ligt het aan mij, ik stel altijd de waarom-vraag. Leer je een aap een trucje of waarom het zo is? Ik denk dan bij mezelf: zo zou ik meer zelfredzaam worden.

**I39:** Goed, duidelijk. Dan wil ik nu graag overgaan naar de verbeterpunten. Hoe zouden jullie de uitleg graag voor jullie zien. Ik noem wat voorbeelden hoor, E-learning, persoonlijke uitleg, Teams...

**KM(1)39:** Sowieso de trainingen binnen de programma's krijgen als je in dienst komt. En niet pas op het moment dat je in dienst komt, het is bouwvak, pak het maar op. Als je net weet hoe je je computer aan moet zetten...

**KM(2)39:** Het zit in de manier van onboarding hé. Hoe het geregeld is.

**KM(1)39:** Dan heb je van die video's en dan verveel je je eigen, want dan word je in een kantoor gezet en moet je allemaal een beetje op je computer hansen. En dan doe je in twee dagen de filmpjes van de maand, dan ben je het daarna al snel vergeten. En als je eenmaal die projecten naar je toegeschoven krijgt, ga je niet kijken van: 'hoe werkt het ook alweer?'. Dan zou dat gewoon al duidelijk uitgelegd moeten worden en dan kun je door. En ik vind dat bij [Opdrachtgever], en ik heb toch echt bij grote bedrijven gezeten..., daar had je in ieder geval een goed programma om erin te komen.

**I40:** Dus echt een stuk onboarding?

**KM(1)40:** Als je eenmaal er een maand zit en je doet 2 functies net als ik, dan heb je echt geen zin om die onboarding video's te kijken, nog 2-3 te kijken. Dan wordt het oppervlakkig uitgelegd en op gegeven moment zit je er al veel verder in dan daar wordt uitgelegd.

**I41:** Oke.

**KM(1)41:** Ik spendeer het liever uit aan een werkvoorbereider dan hoef ik het niet te vragen.

**KM(2)42:** Het zit ook in onboarding (onverstaanbaar). Dat mis ik ook, daar loop ik ook tegenaan. Wat MK1 zegt.

**KM(1)42:** Ik zit in 2 disciplines, als contractbeheerder heb ik niks van CRM nodig en als projectleider wel CRM. Dus je hebt veel kennis van meerdere programma's nodig om überhaupt die functies te doen.

**I43:** Ja... En MB1?

**BM(1)43:** Ja zodra ik bepaalde zaken niet gevonden krijg, bel ik ook naar de zaak hoe ik dat geregeld ga krijgen.

**I44:** Hoe zou je dat dan graag voor je zien?

**BM(1)44:** Als ik meer uitleg zou krijgen, dan zou ik veel meer zelf kunnen doen. Klopt.

**I45:** En op wat voor manier?

**BM(1)45:** Een training. Daar zie ik meer in dan in filmpjes.

**I46:** Dus een fysieke training?

**BM(1)46:** Ja, ja.

**I47:** En MB2?

**BM(2)47:** ik sluit me daarbij aan. Als je een filmpje ziet en het niet toepast. Wat blijft je dan bij? Leren door te doen past bij mij.

**I48:** Oke. We hebben het net gehad over veel verschillende systemen. Hoe zouden jullie graag meer overzicht willen houden tussen die systemen?

**KM(1)48:** Systemen meer koppelen aan elkaar. Dat zijn nu allemaal separate dingetjes. Als je toch geautomatiseerd wil wezen, moet elk systeem communiceren met elkaar. Dat het vanzelf invult. Daar heb je automatisering voor: anders is het niets anders dan werkverschaffing. Dan was ik sneller met pen en papier. Dan doe ik het eenmalig voor alles.

**I49:** MB2, jij wilde ook wat zeggen hierover?

**BM(2)49:** Ja... ik weet het niet meer. Maar het is mij wel duidelijk denk ik. Het moeilijkste is denk ik voor jou: hoe ga je dat in een vak gieten?

**I50:** Ja.. En concreet, wat hebben jullie nodig om digitaal werken makkelijker te maken?

**BM(2)50:** Meer vertrouwen

**DA50:** Hoe dan precies?

**BM(2)50:** Wat ik heb: als ik buiten de geëffende paden iets moet doen. Wat je toegeleerd hebt. Dan heb ik zoiets van; het zal wel niet goed gaan. Angst om nieuwe dingen te ontdekken, omdat het toch niet lukt. Maar ik geloof ook dat ik minder met de computer doe dan anderen. Ik doe er ook minder mee dan anderen.

**I51:** Dus de basis ontbreekt om meer vertrouwen te krijgen?

**BM(2)51:** Alles is zo ingewikkeld.. wat iedereen zegt. Nu moet je 36 stappen met heel veel informatie waar je alles vandaan moet halen. Vroeger was dat anders. Nu zie je al snel door de bomen het bos niet meer, tot je het tachtig keer hebt gedaan.

**I53:** Nee...

**BM(2)53:** Het wordt ingewikkeld gemaakt denk ik. Maar het zal ook best aan mij liggen, dat besef ik ook wel.

**I54:** Hoe zou het voor u makkelijker gemaakt kunnen worden?

**BM(2)54:** Meer basis, meer vanzelfsprekendheid. Ik ben de laatste tijd best bezig om te trainen in Dalux. Dalux is voor bouwtechnisch alles vastleggen. De bedrijfssystemen die ik moet gebruiken, gaat wel. Anders vraag ik het wel gewoon. Eentje zit al heel lang bij Opdrachtgever en die snapt de logica van de computer. Daar zit het grootste probleem.

**DA54:** Het achterliggende van, hoe zit dat nou in elkaar?

**BM(2)54:** Ja, zoals kinderen opgroeien met dat ding. Dat heb ik gemist. Zie dat maar eens in te halen.

**I55:** En hebben jullie het idee dat jullie over de juiste tools en middelen beschikken om digitaal te werken?

**KM(2)55:** Nee. Ik ben verbaasd over de manier hier. Ik heb via Gemak Projects aangevraagd, en ik ben nog steeds in afwachting. Ik snap niet waarom dit zo lang duurt, daar kan ik niet bij met mijn verstand. Ik moet straks op 1 januari wel een hele jaarplanning afhebben. Dit begrijp ik niet, sorry. Waarom duurt dit zo lang. Dit zijn basis software. Of ik snap het niet, ik zal zo nog eens bellen met ICT. Ik ben niks anders gewend dat wanneer ik software aanvraag, dat het gewoon wordt gedownload. Zo zijn er nog een aantal dingen. Als werkvoorbereider werk ik wel veel digitaal. Hoe traag het verloopt om een extra scherm te krijgen... ik wil het liefste twee schermen. Ik werk wel veel op de computer, met verschillende schermen. Dus ja, ik snap dat niet. Maar ligt aan mij denk ik.

**I56:** MB1, hoe is dat voor jou?

**BM(1)56:** Ik heb een tablet aangereikt gekregen, maar Word werkt niet op een tablet. En andere programma's worden er niet op geïnstalleerd. Die ligt nu al een jaar thuis in de kast. Maar ik loop nog steeds met een laptop door het pand om te inspecteren. En ja, zo zijn er meer dingen. Als je een tweede scherm wil, die kun je wel aanvragen, maar die krijg je niet voor thuis bijvoorbeeld. Dat mag niet. Terwijl als ik mijn werk klaar heb, ga ik naar huis en daar verder alles afwerken. Dat kan ik nu alleen maar op een scherm doen, en als ik dan diverse programma's moet openen, kan dat maar op een scherm. Dat functioneert niet. Ook daar loop ik tegenaan.

**I57:** Ja... Oke. Dat is vervelend. Wil iemand anders hier nog iets over kwijt?

**KM(1)57:** Een programma van een cursus van Pulse. Dan ga je op cursus, naar een andere vestiging voor een training voor iets wat je al jaren beheerst, maar hier noemen ze het anders. Dan zit je met mensen die echt Priva moeten leren. Maar ik heb service en onderhoud gedaan, dus ik weet mijn weg daar wel in te vinden. Dan zit je jezelf echt de hele ochtend te verbijten dat je daar zit. Wetende dat je nog een berg werk te doen hebt, noem het dan gewoon een cursus hoe het hoort te heten. Dan weet je of het zin heeft.

**DA57:** Dus meer inzicht in wat die cursus nou doet.

**KM(1)57:** Jaren moet je Pulse volgen en moet je priva doen. Om daar nou 4 uur lang in een vergaderzaal te zitten om uitleg te krijgen hoe je in moet bellen, ja... dat weet ik al jaren. Dat heette vroeger alleen anders. Dat is zo zonde van de tijd.

**I58:** Ik heb nog een vraag voor de buitendienst. Hoe kan digitalisering van toegevoegde waarde zijn in de praktijk? MB1?

**BM(1)58:** Als programma's meer met elkaar communiceren. Dan hoeft je het niet op meerdere plekken in te vullen.

**I59:** Meer aan elkaar gekoppeld?

**BM(1)59:** Ja.. dan is het ook makkelijker historie te vinden. Nu houd ik het zelf thuis bij, welke ziekenhuizen ik heb geïnspecteerd en welke rapporten. Er is nergens geen back-up, geen site... geen informatie te vinden over projecten. Die heb ik zelf op mijn laptop staan, als mijn laptop crasht ben ik alles kwijt.

**I60:** Dus meer een link tussen de systemen.

**BM(1)60:** Ja.

**I61:** Hebben jullie zelf nog concrete verbeterpunten? Van: dit zou ik echt graag anders zien?

**KM(2)61:** Heel veel is al benoemd denk ik. Het grote deel is al benoemd. Ik ben het verband tussen alle verschillende systemen ook wel eens kwijt. Als we het dan toch over onboarding hebben, wat is het verband tussen de systemen? Waarom is er geen koppeling tussen deze systemen? En wat MB1 net verteld: hoezo is er geen vast inspectieprogramma? Stond gewoon op een server. Daar ben ik wel een beetje.. denk ik van oh; risicootje.

**I62:** Ja duidelijk, precies. Verder nog iemand?

**BM(2)62:** Alles waar ik mee moet werken is er gewoon, alleen hoe ik ermee moet werken. M'n directe collega's moeten me dat gewoon uitleggen. Alleen die hebben daar ook niet altijd de tijd voor. Maar dan zijn we een keer bezig en worden ze weer weggeroepen. Dus je krijgt er eigenlijk de rust niet voor.

**KM(2)62:** Dat bedoel ik he MB2. Het is er allemaal wel, het is dat ik zelf het verband niet weet tussen de systemen. En het tweede is: als het systeem er dan is, hoe moet ik er dan mee werken?

**DA62:** Dus eigenlijk zeg je: ik wil gewoon 2 uur met iemand zitten om het daar gewoon over te hebben? Om te praten zonder dat diegene weggeroepen wordt?

**KM(2)62:** Grappig dat je dat zegt, ik werk hier al een heel tijdje voor [X]. ik ben als (onverstaanbaar door ruis) opgeleid, ik heb daar anderen ingewerkt (onverstaanbaar door ruis)). De manier waarop wij hier zitten, dat snap ik ook wel. Er zijn ook andere vragen aan de andere



kant, [X] heeft ook systemen. Daar ben ik dan weer bekend mee, dat is mijn kennis. Ergens wel een fijn idee dat ik niet helemaal onbekend mee.

**I63:** Eigenlijk zijn het dus twee stappen. Het zijn veel systemen en het is onduidelijk wat je waarvoor moet gebruiken en ten tweede is het ook: ik weet niet goed hoe ik ermee moet werken.

**KM(2)63:** Dat zeg je goed Rosalie. Veel systemen, hoe en wanneer gebruik ik deze? En heb ik de vaardigheden deze te gebruiken?

**I64:** Als verder niemand meer iets kwijt wil? Dan zijn we nu aan het einde van de sessie en wil ik jullie bedanken voor het gesprek. Hoe vonden jullie het?

**BM(2)64:** We hebben nu de problemen/dingen geclusterd waar we tegenaan lopen. Als uitvoerder heb ik het verreweg het makkelijkste. Wat is de volgende stap voor mij, dat gaan jullie nu uitzoeken?

**I65:** Ja.

**DA65:** Daar geef ik meer inzicht in. We hebben nu die 0-meting gedaan om te kijken van, waar lopen mensen dan tegenaan? Het is expres anoniem gedaan, zodat mensen goed hun uiting kunnen doen. Dus we kijken van, waar lopen mensen nou tegenaan? Is dat veel systemen, of geen uitleg? We gaan dat verzamelen en analyseren en het voorleggen aan het managementteam. “Dit is waar de operatie tegenaan loopt en dat gaan we gewoon aanpassen!”. Het is ook niet meer van: ‘gaan we dit aanpassen?’ nee, we gaan dit aanpassen. We vinden dit heel belangrijk. Ik zelf, de andere aanjagers landelijk. Dat we naar personeel luisteren. Hoe dat precies gaat, dat weten we nog niet. Dat is wel de insteek die we hebben.

**BM(2)65:** Ik ben er blij mee hoor. Dat is de reden waarom ik open en eerlijk die forms heb ingevuld. En daar ja.. laat dit een start zijn. Het is gewoon, ik wil ermee verder.

**DA65:** Mooi om te horen.

**BM(2)65:** Dank jullie wel voor het clusteren van alle problemen.

**DA65:** Deze sessie is maar ander half uur. Als er nog dingen zijn die jullie willen toelichten, in deze meeting staat mijn e-mail. In het adresboek ook. Dus als je dingen hebt van he, hier wil ik nog eens over praten. Ik werk elke dag van 8.00-17.00. Ik wil jullie erg bedanken voor jullie tijd.

[Afronding]

## Focusgroep 2

Aanwezig:

Rosalie de Bruin als interviewer (I)

Digitale aanjager (DA)

Medewerker buitendienst (3) (MB)

Medewerker kantoor (3) (MK)

[Introductie en toestemming opname]

**DA:** Laten we een kort voorstelrondje doen.

**BM(3)1:** Ik ben MB. Ik ben werkzaam bij Opdrachtgever sinds een jaar of drie. En ik doe eigenlijk alles... van groot naar klein, van storing naar onderhoud.

**KM(3)1:** Ik ben MK. Ik werk nu anderhalf jaar bij Opdrachtgever. Ik zit bij de afdeling X. Ik weet niet of jullie onder de groep vallen, maar wij gaan Spie worden. Ik zit bij de groep projecten, ondersteuning bij beheer en onderhoud. Daar doe ik in principe werkvoorbereiding, dus ik doe alles ook de planning. Het enige wat ik niet doe is uren accoderen, dat ligt bij de projectmanager. Het enige wat ik momenteel heb, ik loop half ziek thuis. Ik ben aan mijn rug en schouders geopereerd. En uh, er zaten twee vlekjes op die er niet hoorden. Ze zijn gelukkig goedaardig. Ze hebben voor de zekerheid een stuk vel weggesneden. Daar ben ik nu herstellende van.

**DA1:** Hopelijk wordt het een voorspoedig herstel.

**KM(3)1:** Ik werk nu 50% ziek thuis. Alleen dat dat regel ik met mijn projectmanager, maar gisteren was ik op Amsterdam centraal. Klusjes opnemen, 4 uurtjes.. ik kan geen auto rijden met mijn beperking. Vanwege mijn hechtingen staat dat heel strak. Ik moet gebracht en gehaald worden. Dat is voor anderen wel eens lastig. Dus ik werk nu thuis en dat is heel leerzaam, want dan kom je erachter dat je bepaalde technieken moet leren.

**I2:** Ik zal mijzelf ook even voorstellen. Mijn naam is Rosalie de Bruin. Ik ben stagiaire bij OpSchudders en bezig met mijn afstudeeronderzoek. Hiervoor ben ik benieuwd naar waarom jullie opzien tegen digitalisering maar vooral hoe we dit makkelijker voor jullie kunnen maken

en jullie hierbij kunnen helpen. Daar gaan we het komend uur over hebben. We hebben het net al even gehad over de werkzaamheden. Zijn jullie werkzaamheden de afgelopen tijd veranderd? Jullie werken hier allebei niet zo lang..

**BM(3)2:** Ik werk al heel lang, alleen nog niet bij Opdrachtgever \*lacht\*.

**KM(3)2:** De functie is puur hetzelfde als bij andere bedrijven. Je bent werkvoorbereider, de spil van een project. Alles komt wel van je bordje heen. Dat komt omdat wij zelf calculeren en (onverstaanbaar). We hebben nu wel een tekenaar voor het digitaliseren van de tekeningen. Je doet alles van bestellen tot inkopen tot acquisitie. Ik sprak laatst iemand die heel verbaasd was dat ik al drie keer met een directeur gezeten had, maar ja er moet een handtekening op die offerte. Dan komt hij even langs. Dus ja, dat is de functie. Althans, met z'n drieën. Ik doe dat samen met een projectleider en projectmanager. Zo houden we het draaiende.

**I3:** Duidelijk. Met welke digitale vormen of middelen werken jullie nu al?

**BM(3)3:** Ik zit nu achter een mooi beeldscherm. Dus soms volg ik wel vergaderingen via Teams. Als je op afstand ergens bij moet, heb je IP nodig. Maar dan moet je alweer heel ver in die rot pc om alles aan de gang te krijgen, en daar loop ik soms vast: wat ben ik nu eigenlijk aan het doen? Van waar, ik moet ergens verbinding mee maken, maar wat moet ik nu intikken in dat gekke apparaat om dat voor elkaar te krijgen? En daar loop ik tegenaan. Dat ik onvoldoende kennis heb van dat apparaat hier voor mij dat ik snap wat hij bedoelt.

**DA:** En de FMP360 app en Keur applicatie, die zijn de afgelopen jaren ontstaan, hoe werkt dat?

**BM(3)4:** Werkt op zich prima voor mij. Ik kan niet zoveel met die Keur app. Ik kan er prima mee werken. Alleen als ik een excel bestand heb en ik moet een lijst of kolom uitlichten. Dan weet ik niet hoe ik dat voor elkaar moet krijgen, terwijl mijn collega dat in twee toetsen doet. Daar loop ik tegenaan ik heb die kennis niet. Of dat ik opeens de lay-out verander en krijg ik 'm nooit meer terug. Dat soort dingen, daar loop ik tegenaan.

**DA4:** Ja,ja

**I5:** MK, hoe is dat voor jou?

**KM(3)5:** Ik loop wel tegen hetzelfde aan. Dat collega's helemaal excel-minded zijn, dan krijg je dat je eigen rekentabellen krijgt en die moeten er sommen bij en die klikken op een paar dingen en zeggen 'dat staat hier' en dan denk ik 'mooi, geen idee'. Dan vraag ik me af: wil je dat nog eens uitleggen maar dan niet in de tiende versnelling maar in de eerste versnelling? Waar ik mijzelf op betrap. Laatst heb ik de BIM-cursus gedaan en ik heb ... je doet het bijna niet. Je moet elke keer weer opnieuw leren fietsen. Dan zit je in zo'n groep en dan 2 of 2.5 uur. En dan kijk ik naar zo iemand en die begrijpt het. Dan is hij al bij handeling 14 en ben ik bij 7. Misschien moet ik toegeven, je bent bijna 59. Ik ben opgegroeid met potlood, gummetje en een liniaal en een tekenbord. Dat merk je af en toe gewoon. Ik heb ook eentje van 24 thuislopen, die is natuurlijk helemaal geïndoctrineerd digitaal. Die zegt: 'dat je dat niet snapt'. Ik betrap mezelf dat je te veel beredeneerd, dat je te veel fout doet. Die (jongere generaties) die denken niet na en klikken. 'Oh ik heb iets fout gedaan' en ze beginnen weer opnieuw. Als ik nu naar digitalisering van Opdrachtgever kijk, dat het heel veel heeft. Maar als je af en toe niet weet waar je heen moet of wie of wat, is het bijna niet te vinden. En af en toe ook redelijk overspoeld wordt, en dan krijg je weer een herinnering. 'heb je dit al gelezen of heb je dit en dit al gedaan' en dan denk ik... tja.

**BM(3)5:** ik ben een uitvoerder. Voor mij komt het er allemaal bij, ik moet alles vaktechnisch invullen. Aan de andere kant moet ik gigantisch mee met die digitalisering. Allemaal bonnetjes die ik moet invullen, met een digitale handtekening. Hoe krijg je dat nou via je computer onderaan die werkbon? Zonder dat iemand die handtekening weer kan meenemen elders. Dan moet je het weer in PDF gaan opslaan, maar dat moet je wel weten. Wij zijn met pen en papier opgegroeid.

**KM(3)5:** Ik krijg ook wel eens het verwijt. Een offerte die getekend moet worden, wat makkelijk digitaal kan. Dan draai ik 'm uit en loop ik naar 'm toe en zet hij z'n handtekening erin scan ik 'm in en stuurt hij 'm naar de klant. Terwijl ik nog heb geleerd dat er mapjes liggen, die je kan pakken. Maar nee het komt binnen en moet direct digitaal. En dan moet ik ook zeggen. Bij mijn vorige werkgever deden we nog te veel op bloknote, dat is ook niet goed, maar Opdrachtgever is helemaal aan de andere kant. Ieder papiertje dat je uitdraait is er een te veel.

**DA5:** Voelt dat zo ja?

**KM(3)5:** Ja... weet je. Vroeger had je ook documentatie. Dat heeft bomen zat gekost. Daar kon je in lezen, dat kon je vasthouden.

**BM(3)5:** Vind ik nog steeds prettiger werken.

**KM(3)5:** Ja en hetzelfde met een tekening, die draai ik het liefste uit. Dan kan ik erop schrijven en wat mee doen dan blijft het voor mij heel visueel. Dat kan natuurlijk ook in de computer, maar als je op opslaan klikt is ie' weg. En daar komt bij dat je dan de beperking hebt, bijvoorbeeld ook in PDF. Dat kan veel meer. Komen er fotootjes uit de uitvoering binnen "dit past niet en er staan kruisjes op getekend" en dan "is dit goed?" Dan denk ik, joh ik zou willen dat ik dit kon. Het zou zoveel makkelijker zijn als je wel een aantekening op zo'n fotootje zou kunnen maken. Dat kun je weer naar de klant sturen, dat scheelt ook weer tijd. Heb je het een keer nodig, legt iemand het uit en zo en zo. En dan is de PC weer geüpdate of staat er iets uit of... dan voel je je af en toe een beetje hulpeloos dus dan ga je ook niet altijd weer direct bellen. Dan is het van: kun jij dit even voor me doen? Dan is het in ieder geval de deur uit.

**I6:** Hmm, ja ja. Ik heb nog een aantal vragen. Hebben jullie het idee dat digitalisering andere functies aantrekkelijker, of juist minder maakt?

**KM(3)6:** Dat ligt aan je vraagstelling, wat bedoel je?

**I7:** Nou of bepaalde functies door digitalisering ingewikkelder worden of juist aantrekkelijker omdat het meer geautomatiseerd gaat.

**DA:** Rosalie, bedoel je dan dat de administratieve last die MB heeft weggenomen zou worden als hij een andere functie zou krijgen?

**I8:** Ja, bijvoorbeeld.

**BM(3)8:** Nee, nee. Die administratieve last.. dat klinkt oneerbiedig. Maar die wordt vanuit buiten mij opgelegd, ik ben service technicus geen administrateur. Het wordt mij opgelegd van kantoor, wij moeten alles maar in doos stoppen, zodat zij het daar makkelijker hebben. Tennminste dat is mijn opvatting. Dat ze daar minder administratieve handelingen hoeven te doen, omdat ik het allemaal al voor hun heb gedaan. Ik ben technicus, ik heb verstand van

stoominstallaties en koelinstallaties. Ik heb geen verstand van administratie, maar dat leggen zij wel allemaal bij mij neer. En op zich red ik mij daar prima mee. Maar als ze dan met grafieken en tabellen aankomen die ik in Excel moet importeren, snap ik er geen fluit van. Dat is buiten mijn comfortzone weer. Die vaardigheid heb ik niet, maar ik weet ook niet of je dat van mij mag verwachten. Ik ben techneut, zolang het een beeldscherm is met allemaal afsluiters, dan snap ik dat prima. Dat kan ik goed volgen. Maar als het niet meer voor mij inzichtelijk is. Als het in een programma verborgen zit... dat zou voor Excel voor mij net zo zijn als ik dat een keer zie, snap ik het. Maar het is mij nooit uitgelegd. Wij krijgen een pakket en dan is het van 'succes ermee jongens'. En dan zit er iemand achter en die doet het al 10-20 jaar en die vliegt daar doorheen met een rotgang. En wij krijgen een computer mee en 'succes ermee'.

**DA8:** Je redt je wel he (spottend)!

**BM(3)8:** Nou dat gaat dus niet, de techniek is prima maar nou dat spul uploaden en in Excel of PDF krijgen... die handeling is voor mij lastig. Als we vanaf school daar meteen mee opgeleid zijn, maar bij ons ging alles via het bord.

**KM(3)8:** Ja dat ging zelfs al zover... ik was laatst ergens en daar leren ze schakelingen op een digitale Ipad en als het fout is staat er een rood kruis doorheen en als het goed is wordt het groen. Als je die jongen twee schakelaars geeft en vraagt 'bouw eens wat je net geleerd hebt' dan staan ze te kijken... komen ze er niet uit. Ik denk dat wij op dat gebied ook in een rotgeneratie zitten. Als ik naar mijn eerste werkgever, bij een ziekenhuis, daar zijn we gestart met de eerste pc op de werkplaats met Lotus 1,2,3. Nou, ik zie jullie kijken.

**DA en I8:** Geen idee!

**KM(3)8:** Lotus is de voorganger van Excel. En het gaat natuurlijk steeds harder en sneller. Dan had je een keer per 2 jaar dat een programma een update kreeg. Nu heb je dat elke vier weken. Ben je eindelijk blij dat je die ene versie een beetje door begint te krijgen, is er alweer een nieuwe. En alweer achterhaald. Ja. Wat ik af en toe ook merk binnen [Opdrachtgever]. Digitalisering is soms zo ver doorgevoerd. Dat het niet meer voor je werkt maar tegen je werkt. Als ik kijk naar wat de procedure is om echt werk te maken, calculeren en op te zetten. Dat komt ook omdat er allemaal barrières zijn ingebouwd om tekeningen (onverstaanbaar). Maar als ik nu een grote storing heb, kan ik nu geen werknummer aanvragen om materialen te

bestellen. Dan is er wel weer een oplossing, en een omweg en we corrigeren het wel weer. Maar dat is af en toe waar je tegenaan loopt.

**I9:** Maken jullie je zorgen dat jullie functie zou verdwijnen door digitalisering?

**BM(3)9:** Totaal niet

**KM(3)9:** Het wordt alleen maar meer. Maar vooral de randdingen die steeds meer worden. Soms loop je tegen het moment aan dat je bepaalde digitale beperkingen hebt, die je collega's niet hebben. Hierdoor verlies je tijd. Maar ik heb wel eens een collega naast me die dan zegt van 'waarom druk je daarop, je kan ook dit doen' en dan ben je zo klaar. Ja maar... hoe weet ik dat? Al doe ik die handeling 50 duizend keer verkeerd, dat beeldscherm zegt niet tegen mij: he maar dat kan veel makkelijker! Dat zijn dingen waar ik ontzettend tegenaan loop.

**DA9:** Stel dat je zou kunnen kiezen dat je beeldscherm je dat wel zou kunnen vertellen? Dat is hetzelfde als in de auto tegenwoordig he. In de auto heb je ook zo'n achterlijk icoontje wat zegt dat je moet schakelen als je er nog niet aan toe bent.

**KM(3)9:** Ja, ja. Maar je kijkt er wel op. Ongemerkt. Maar dat is hetzelfde als je bepaalde sites, je hebt 3 of 4 keer naar gezocht, wil je niet. Soms denk je: wat moet ik ermee, hoe weet jij dat nou weer. Wat ik eigenlijk... ik heb een paar keer cursus gehad. Maar er zou onderscheid moeten zijn van: 'dit is een cursus voor 42-45 en van 45-60'. Gewoon qua tempo.

**I10:** De basiskennis die je dan nodig hebt?

**KM(3)10:** Meer de tijd die je nodig hebt om het door te laten komen. Ik heb tijd nodig om het te verwerken en te bespreken. Dat moet indalen soms. Dat heb ik ook, aan het einde van de sessie zul je waarschijnlijk vragen of ik nog vragen heb. Maar die heb ik waarschijnlijk pas over een uur of aan het einde van de dag. Want dan is het ingedaald.

**BM(3)10:** Als het apparaat weer niet doet wat ik wil! Haha

**I11:** Hebben jullie het idee dat digitalisering jullie werk minder uitdagend maakt?



**BM(3)11:** Nee, storing blijft een storing. Daar heeft die computer niks mee te maken, tenzij hij eraan hangt. En het gekke is, dan snap ik 'm wel weer.

**DA11:** Ik heb het idee dat we jou (MB) niks hoeven te vertellen over de besturing van een stoomketel of cv-ketel.

**BM(3)11:** Dat begrijp ik wel, precies. Nee dat stukje verwerking van het ene naar het andere programma, hoe doe je dat nou? Dat meer.

**I12:** Hebben jullie er vertrouwen in dat het management jullie goed meeneemt en zal ondersteunen in meer digitaal werken?

**BM(3)12:** Ik heb geen flauw idee of zij met ons aan de gang zijn.

**KM(3)12:** Dit is een afstudeerproject van jou. Wat je merkt, heel veel dingen, mensen geven de cursus voor de zoveelste keer. Je hebt een laptop, je hebt Excel en je weet hoe het werkt. Ik zou niet eens een foto op het beeldscherm krijgen. Jullie doen dit en dat en een opname.

**BM(3)12:** Ja een beeld kun je delen kennelijk, ik heb geen idee hoe dan hoor.

**KM(3)12:** En het zijn van die hele kleine functionaliteitsdingetjes wat frustrerend voor jezelf omdat je het niet kan. Maar als je in een groep zit met jongere mensen die dat wel makkelijk kunnen en doen, dan je telefoon. Die leer ik steeds beter kennen, want alle appjes, foto's, nummers. Ik heb nog geleerd je zoekt het op en stuurt het door. Dat zijn dingetjes, langzaam wordt het je wel eigen. Maar je doet er gewoon langer over.

**I13:** Ja.. merken jullie dat jullie collega's digitaalvaardiger zijn of zou u dat niet willen zeggen?

**BM(3)13:** Sommige zeer zeker

**KM(3)13:** Absoluut

**DA13:** en ehm, MB(3), vertrouwen in het management. Maar concreet voor jou je teamleider, hebben jullie in de HR cyclus in Succesfactoren over de voortgang en beoordeling, hebben jullie

het dan over dit onderwerp? Of hebben jullie het dan meer over de technisch en inhoudelijke kant?

**BM(3)13:** Ja dat vooral het laatste en in principe is dat ook mijn functie. En daar red ik mij prima mee, met Keur en die FMP app dat gaat prima. Maar daarom zit ik hier ook, maar ik zou wel meer vaardig willen zijn hoe ik van links en rechts bestandjes haal en hoe ik dat in een ander bestand stop. Dat ik niet helemaal... heb ik een scherm voor me en weet ik zelf niet eens meer wat ik aan het doe ben. Al die mooie leerbalkjes daarboven en ik heb geen flauw idee wat ik daarmee kan. Wij hebben er ook geen les in gehad. Jullie hadden vroeger op school misschien direct les in dat soort bestanden, Excel. Grafiekjes maken en weet ik het. En dan leer je daarmee omgaan. Wij moesten ze direct gewoon uittekenen.

**KM(3)13:** Wij stonden nog te kopiëren.

**BM(3)13:** En nu control v en control c, dat weet ik nu ook wel. Eerst ook niet.

**I14:** Nou kijk! Haha. Goed, dan wil ik nu de wat concretere verbeterpunten willen bespreken. Hoe zouden jullie bijvoorbeeld de uitleg, waar we het net over hadden, graag voor jullie zien? Denken jullie direct ergens aan?

**KM(3)14:** Wat ik prettig zou vinden. Een vraagbaken op het moment dat je het nodig hebt. Kijk wat ik wel eens merk, dan ga je op een cursus. Dan heb je cursus gehad, hartstikke mooi. En dan heb je het 5 weken niet nodig en dan heb je het weer nodig. En dan begin je weer bij bladzijde 1: hoe zet ik mijn computer aan, hoe start ik Excel op. Dat heb ik ook bij Opdrachtgever. Ja, je moet je Success nog invullen. Ja hoe, wat, waar, wanneer? Kom ik daar. Ja heb je een mailtje over gehad. Ja logisch, maar als ik niet weet waar ik moet zoeken of klikken. En dan heb ik een collega aan de lijn, en iedereen is bereidwillig en je kan ook nog 555 bellen. Dat is allemaal geen probleem. Op dat moment weet je het. En dat is een struggle, net als Keur. Als ik met vakantie wil en dat soort dingen, onkosten. Maar Success, er zijn beoordelingen geweest. En dan staat er: je beoordelingen zijn in Success. Lees ze door voor komende gesprekken. Leuk, maar waar? Hoe vind ik dat? Dat vind ik lastig.

**I15:** Ook een stuk informatievoorziening dus? U zegt ik krijg een mail maar ik weet eigenlijk niet wat ik daarmee moet.

**KM(3)15:** Dat vraag ik dan ook. Ik ben een van de laatste die erbij is gekomen. Dan zegt m'n collega ook van: ik had jou dit uit moeten leggen. Er zijn ook vaak reacties.. het is zo'n tweede natuur. Ik doe ook inkoop, voor hen is het zo'n tweede natuur want zij zitten zo ver in de programma's. ja, je kan ook zo terugzoeken he. Ja als jij het zegt. Totdat je op een keer zegt: ik ga nu zitten en even zitten klooiën. Maar dan ben je zo weer een uur verder. Al zitten er 26 uur in een dag kom je er alsnog 4 te kort.

**BM(3)15:** Ik ben opgehouden met nadenken, het is wel goed.

**DA15:** KM, is het dan vanuit het principe dat je niet naar iets kan zoeken waarvan je het bestaan niet weet? Als je zo'n terugfunctie bekijkt: als je geen idee hebt dat het er is, kun je er ook niet naar vragen?

**KM(3)15:** Dat komt ook, en dat is misschien een eigen fout, je bent bij Opdrachtgever in dienst gekomen en je moet misschien een avond uittrekken om te kijken wat er allemaal in zit. Het is ook een kwestie van doen. En soms is het ook een kwestie van dat je het gedaan hebt, dat je ongeveer weet waar je moet zoeken. Als ik nu... op mijn andere beeldscherm hoor. Als je nu op die eerste bladzijde al kijkt met al die items waar je heen kan. Waar staat nu een basiscontract? Wat je wel eens een keer nodig hebt. Of een meetrapport. Nee nee, dat staat onder instructies, en dat staat weer onder... enzovoort. Op gegeven moment...

**BM(3)15:** Weer een submapje...

**KM(3)15:** En dan moet je nog opletten dat je niet de oude versie hebt, want er is alweer een nieuwe versie.

**I16:** Veel verschillende systemen en ook waar je ze kan vinden?

**KM(3)16:** Nou wat het nadeel is. Ik ben werkvoorbereider, dus ik kom met heel veel disciplines in aanraking binnen de organisatie. (noemt alle afdelingen binnen Opdrachtgever). Die hebben ook weer hun documenten en rapporten. Dat ben je dan aan het zoeken. Je wil ook niet alleen maar iedereen bellen met 'heb je dit of dat?'. Daar loop ik tegenaan. We hebben nu een inspectie, dan ben je echt... aan het zoeken. En dan krijg je een link toegestuurd, dan klik je

erop maar dan moet ik wel ergens digitaal die link opslaan voor als ik 'm over 3 maanden weer nodig heb. Die link gaat wel door het hele Opdrachtgever apparaat heen, want die 8 klikken daarvoor doe je niet. Eigenlijk moet je dus vanaf die bladzijde stapje voor stapje terug gaan om te kijken waar die nu echt staat. Daar betrap ik mezelf wel eens op. Hoe je alles bijhoudt. Onthouden, bijhouden en dan heb je het maar af en toe nodig. Calculatiebladen is het minste. Offertes schrijven. En dan sla ik het soms even op, als word-document. Voor je 'm uit SAP naar voren hebt getoverd. En ergens is het mooi dat het allemaal gekoppeld is, maar soms denk je: hij moet er over een half uur uit.

**DA16:** Ik wil gewoon de short-cut.

**KM(3)16:** Doordat je dat wil, ondermijn je het systeem. Dan staat het op mijn PC en niet op de server. Dus het vraagt dan wel discipline om het daarna weer terug te zetten of bij te zetten. Anders is het voor een ander niet meer te vinden. Dat begrijp ik wel hoor.

**BM(3)16:** We creëren onze eigen wereld waar wij in kunnen werken. Op onze eigen computer.

**KM(3)16:** Daar zijn wij niet de enigen in.

**BM(3)16:** Dat cirkeltje dat begrijpen wij en daarin kunnen wij werken. Dus dat zetten we mooi op onze eigen computer neer en zijn we niet meer in het netwerk van Opdrachtgever aan de gang. Ook niet meer met de tools van Opdrachtgever.

**I17:** Ja, ja.

**KM(3)17:** Het staat allemaal wel op de server hoor.. maar als je die tekeningen ergens moet ophalen en dat is veel gedoe dan kopieer ik ze in een bestandje en dan heb ik ze veel sneller. Dat is weer niet goed. Want als dat gereviseerd zou zijn, komen ze weer niet op de grote server gered. Dus een tweestrijd waar je dan in zit. "Heb ik nu wel de laatste versie, heb ik nu wel het laatste type of prijs?" Dat moet je goed in de gaten houden en dat is ook wel een valkuil.

**I18:** Ja dus concreet, MK, voor jou zou het helpen om iemand te hebben aan wie je deze vragen laagdrempelig kan stellen?

**KM(3)18:** Ja iemand die de tijd heeft om dat te doen op dat moment. Niet direct hoor. Je bent er tegenaan gelopen en dan bel je even Kevin, en Kevin kom even langs dan maak ik koffie en dan legt hij in drie kwartier uit hoe het werkt. Als je soms rekentabellen moet maken in Excel, gewoon iemand die er goed en begaafd in is. Maar nu ren je naar een collega toe maar die heeft ook z'n werk. En die moet ook verder.

**I19:** MB, hoe is dat voor jou?

**BM(3)19:** Sorry kreeg net een appje binnen.

**I20:** Geen probleem, wat is voor jou fijn qua uitleg?

**BM(3)20:** Hoe ik de systemen kan gebruiken, een routebeschrijving door de systemen. Daar loop ik op vast. Ik creër mijn eigen wereld op mijn laptop, daardoor wordt het voor mij werkbaar. Tot er weer een update komt en we er niks meer van begrijpen. En dan zijn we weer in ons eigen wereldje. Dus we moeten leren in de server van Opdrachtgever te werken.

**KM(3)20:** Waar je dan ook tegenaanloopt. Dat met dezelfde programma's binnen verschillende afdelingen anders gewerkt wordt.

**BM(3)20:** Dat weet ik niet.

**KM(3)20:** Daar ben ik wel achter gekomen. Ik heb een landelijk project lopen en de ene zegt: je kan het zo doen of vul je het naderhand weer in. Iedereen is af en toe de crea bea om zijn eigen problemen op te lossen. De een doet het via de A kant en de ander via de B kant en de ander weer zo. Ook dat merk je.

**DA20:** Dat is wel lastig want dat doe je in de stovingdienst ook. Als jij een ketel op moet lossen, dan doe je dat op je eigen manier en bij je past. Dat leer je jezelf dan aan. Uiteindelijk gaat het erom dat je het probleem oplost.

**BM(3)20:** Zo werk ik ook met mijn pc. Ik werk mijn eigen onvermogen op door een oplossing te zoeken die voor mij werkbaar is. Terwijl het misschien wel makkelijker kan, maar dit is dan

de oplossing voor mij. Het kan waarschijnlijk nog makkelijker, maar ik heb er nooit een opleiding in genoten. Hier is een snoertje en hiermee maak je verbinding met het een of ander.

**DA20:** En je had het over een handleiding, of zou je liever iemand willen aan wie je je vragen kan stellen zoals MK dat omschreef? Met je vaste contractbeheerder een afspraak willen maken?

**BM(3)20:** Ik denk dat het handig is als iemand die dat programma wel door en door kent inlogt op jouw pc. En daar via een viewer laat zien wat hij precies allemaal doet. Dan zie je die muis ook van links en rechts schieten met de uitleg van wat hij doet. Dan wordt het voor ons ook helder. Want wij weten allemaal niet wat die icoontjes betekenen. Dan pakt ie dit en dat en gooit hij het er in een word bestand weer in. Als iemand het voor mij visualiseert snap ik het, anders ben ik het zo weer kwijt.

**KM(3)20:** Wat mij prettig lijkt is als diegene in hetzelfde niveau werkfunctie zit. Want ik kom er ook wel eens achter dat mensen mij wat uitleggen en dat (onverstaanbaar). Je loopt binnen je functie wel eens tegen bepaalde problemen aan, waarvan je dan van collega's hoort: 'dit doen wij zo en zo' maar is dat omdat je het zelf zo gecreëerd hebt of is het een regel van Opdrachtgever Dat is soms ook zo. En ik ben ervan overtuigd dat de leeftijd een rol speelt. We hebben thuis net een nieuwe tv gekocht en mijn zoon van 24 zegt dan 'pap kom maar hier met die afstandsbediening'. Alle apps die erop zitten, flits flits flits. En dan zeggen: 'hoe weet je dat nou niet?' dat zijn van die dingen waar je tegenaan loopt. En wat dan de keerzijde is, maar dat is misschien ikzelf: 'prima, jij weet het. Ik kan weer tv kijken.'

**I21:** Nog twee vragen hoor. Hebben jullie het idee dat jullie over de juiste tools en software beschikken?

**KM(3)21:** Er ontbreken geen dingen, behalve dat Opdrachtgever sommige dingen redelijk goed dichtspijkt. Dat je soms wel eens hebt dat iemand een programmaatje krijgt maar de applicatiebeheerder moet dat erop zetten. Maar om even mee te kijken was het handig geweest als ik even mee had kunnen kijken, maar dat is een regel van Opdrachtgever. Daar loop ik soms tegenaan. Ik mag printers, dan tegenwoordig wel, maar vroeger deed de systeembeheerder dat. Net als dat 5555 nummer, ik wil graag offertes opnieuw uitdraaien, kun je dat even installeren?

Dan word je ook prima geholpen. Maar normaal gesproken zou je het bestand opvragen en dan staat het erin.

**BM(3)21:** Om 4 uur s' nachts nemen ze niet op hoor als je met problemen in het veld zit

**DA21:** Wat zei je?

**BM(3)21:** Dan krijg je geen verbinding met 5555. Dan sta je mooi met je laptop, haha.

**I22:** Wat zouden jullie ... is er nog iets wat het makkelijker voor jullie zou maken om digitaal te werken?

**KM(3)22:** Ik denk dat we alles wel zo'n beetje besproken hebben

**BM(3)22:** Misschien dat we ook meer een digitale mindset moeten krijgen.

**KM(3)22:** Nu maak je nog te snel de keuze of je gaat uitzoeken hoe het werkt of schrijf je het snel op een papiertje en we redden het wel. En ik scan het bij het project. Dan staat het er ook. Werk ik zo'n rapportage helemaal uit of loop ik naar de secretaresse en die doet het voor je. Waarom zou ik het met 2 uur ergernis en frustratie doen als iemand anders het snel doet? We hebben ook een vaste tekenaar, wil jij het even plotten voor mij of in pdf zetten en naar de klant sturen via de transfer? Die jongen doet dat op z'n gemak en is een half uurtje later klaar. Ja, ik heb al een half uur nodig om alle tekeningen om te zetten naar PDF.

**I23:** Oke helder voor mij. DA, wil jij nog iets kwijt of vragen?

**DA23:** Ik wilde hier nog op inhaken door te zeggen dat jullie hieraan al meedoen al wat zegt over de mindset die jullie hebben. Jullie hadden ook kunnen denken: 'het is goed met jullie enquête' en een half uur van m'n tijd verspild en ik zie wel waar het schip strandt. Dus ik denk dat dat al een heel mooi compliment is. En m'n persoonlijke mening is dat jullie erg geïnteresseerd zijn en op zoek naar de waarom-vraag, van 'waarom werkt iets zo?'. Weten waarom iets zo werkt. In een computer zitten 1's en 0's die aan elkaar verbonden worden, dat is niet altijd even doorzichtig. Dus ik kan me voorstellen dat dat vragen oproept, geen idee of deze allemaal te beantwoorden zijn. Soms zijn dingen ook zoals ze zijn, maar ik wilde wel even

gezegd hebben dat jullie wel een goede mindset hebben dat jullie er zijn. Er zijn ook tal van collega's die denken: succes met je digitaliseringsvragen ik zit m'n tijd wel uit.

**KM(3)23:** ik denk dat het komt door 1) je bent technéut, de technieken gaan door en dat stopt niet. Als ik het wel eens vergelijk, mijn broer is timmerman. Als je een deur kan afhangen, kun je een deur afhangen. Misschien een ander kozijn, maar verder verandert er niets. En als je nu ziet, digitalisering op kantoor en daarbuiten, weer een nieuw systeem weer een update, routers, overall beschikbaar zijn. Ik vergelijk het ook wel eens... ik had een collega met een intercom systeem, een monteur, die haakte af toen het digitaal werd. Je kan niks meer meten, dat laptopding doet het of niet. Je kan het niet beetpakken. Het zal ook een generatieprobleem zijn. Over 5-6 jaar zul je dit soort gesprekken niet meer voeren, want dan is het alweer zo ver doorgesleten en gedruppeld. Mijn vader heeft een bakkerij gehad, toen hij de eerste digitale bakoven kreeg, is hij afgehaakt.

**DA23:** Dat is echt een gewetensvraag.. als Rosalie en ik straks jullie leeftijd hebben dan zijn er ook veel dingen... ik weet niet of het een leeftijdsding is. De een is goed met ketels, warmtepompen of Excel. Zo heeft iedereen z'n eigen kernkwaliteiten. Moet je alles willen kunnen? Digitalisering is hartstikke hip. We vinden het allemaal maar normaal dat je daar supergoed in moet zijn, maar soms is dat best een terechte vraag: moet je overal goed in zijn?

**I24:** Ik merk dat weer jongere generaties alweer veel handiger zijn dan ik. Zij groeien bijna op met een Ipad in de hand.

**KM(3)24:** Het gaat heel hard he.

**I25:** Super snel.

**KM(3)25:** Ik heb nog een telefoon gehad van 7 kilo, als je dat nu iemand laat zien zegt ie' wat is dat voor ding? En dat is nog geen 10 jaar geleden he! Dat we daarmee rondliepen. 5 jaar geleden dat straks kinderen van 7-8 jaar met een Ipad lopen, had ik je uitgelachen. Tegenwoordig als ze geboren worden eerste wat ze doen is de telefoonchip injecteren en een Ipad bestellen



(Informeel gesprek over filmpje waarin voorspellingen over technologiegebruik worden gedaan en oude telefoons van MK)

**KM(3)25:** als je het kijkt hoe snel het is gegaan. Ik heb een iphone 12, en dan is het bijna ‘heb je nog geen 13?’

**BM(3)25:** Ik heb een telefoon, maar geen idee welke precies. Dat interesseert me ook niet.

**KM(3)26:** Bij mij is alleen ergernis. Omdat Opdrachtgever slamslung heeft.. als je Apple minded bent is Samsung niks. Toen ik in vaste dienst kwam kon ik een iphone uitkiezen en die Samsung wegdoen. Daar lopen we allemaal wel tegenaan. En dan kom je op een punt: wil ik dit allemaal nog wel, moet ik dat allemaal nog wel. Of is dat met het digitale, Kevin het is jouw beurt. Ik doe m’n werk, ik heb een begeleider. Net als die (onverstaanbaar) uit SAP draaien en daar staan de kosten, dan vraag ik het ook aan een collega.

**I27:** Als jullie verder niets kwijt willen, wil ik het hierbij laten. Hoe vonden jullie het?

**BM(3)27:** Prima, dank je wel.

**KM(3)27:** Prima, viel me op dat we maar samen zijn.

**I28:** Klopt.

**KM(3)28:** We zitten allebei wel weer in dezelfde leeftijdsklasse, dat viel me wel weer op

**I29:** Zo is het niet per sé!

**KM(3)29:** Dat bevestigt wel dat het een leeftijdprobleem is. Natuurlijk zijn er ook weer leeftijd (onverstaanbaar).

**DA29:** Uitzondering op de regel heb je altijd. Maar goed om toe te lichten dat er nog meer van dit soort sessies zijn. Dus er komen er nog 2 aan. Waar andere mensen bij aansluiten. Dit was een kleinere groep. Een andere collega zou aansluiten, maar dat is niet gelukt. En Rosalie, we gaan 10 mensen bevragen toch?

**I30:** Ja, en nog wat individuele gesprekken.

**DA30:** Ja we hebben 760 reacties gekregen dacht ik. Daarvan zijn er nog veel meer mensen die hebben aangegeven dat ze hulp nodig hebben. Maar het is een anonieme enquête dus we weten niet wie die mensen zijn. Tenzij ze dat zelf hebben aangegeven.

**KM(3)30:** Ik loop er niet voor weg. Het is geen ziekte die we hebben. Het is ook meer.. de nieuwsgierigheid: ben ik de enige of waar lopen anderen tegenaan? Dat was ook meer de nieuwsgierigheid erachter. Maar iemand van mijn leeftijd is een digitaal wonder en die gaat op zaterdagochtend om 21h zitten. En zondagavond stopt die. En hij heeft z'n eigen 3d printer, nou dan ga je wel een stapje verder dan ik.

**MB(3)30:** En dan ik!

**KM(3)30:** Maar daar kan je je niet aan spiegelen.

**DA30:** En het is geen wedstrijd he. Het is niet alsof de meest digitaalvaardige medewerker de beste medewerkers is. Dat is absoluut niet wat er aan de hand is. Als dat gevoel er is, moet dat weggenomen worden. Als er verder niets is, kunnen we afsluiten.

[Afronding]

### Focusgroep 3

Aanwezig:

Digitale aanjager, DA

Interviewer, Rosalie de Bruin

Kantoormedewerker (4)

Kantoormedewerker (5)

**I1:** Mijn naam is Rosalie de Bruin. Ik ben afstudeerstagiaire bij Opschudders, een adviesbureau. En Opschudders gaat Opdrachtgever ondersteunen met een bewustwordingscampagne rondom digitalisering. Vandaar dat we dit gesprek voeren nu. In dit gesprek gaan we het hebben over waarom jullie opzien tegen digitaal werken maar vooral ook hoe we jullie daarbij kunnen helpen. Dus heel fijn dat jullie hieraan mee willen doen. Dan heb ik eerst wat algemenere vragen. Zo ben ik benieuwd hoe lang jullie al bij Opdrachtgever werken.

**KM(4)1:** Ik werk ongeveer 2.5 jaar bij Opdrachtgever en ik ben een w-engineer en wat doe ik hier nog meer, behalve koffie drinken, weet ik eigenlijk niet, haha.

**KM(5)1:** Ik werk nu 6 jaar bij Opdrachtgever, in de functie van groepsleider en resource manager. Ik stuur een groep aan van in directe zin 65 man en indirecte zin 100. Dus ik heb best veel te maken met mensen die zitten met digitalisering. Die niet zozeer problemen met digitalisering hebben, maar meer met een overmate van digitalisering. We hebben eigenlijk alleen maar meer werk en bureaucratie. Dat is waar wij nu mee worstelen op dit moment in onze organisatie.

**I2:** Goed, wat zijn echt de voornaamste werkzaamheden binnen jullie functie? Als het gaat om digitaal werken?

**KM(5)2:** Ik heb veel te maken met paradigma, Successfactors, learning. De mensen hebben veel last van Focus. Misschien is dat voor KM1 ook bekend. Met Focus zijn veel problemen, waardoor allemaal vertragingen ontstaan en daardoor irritaties. Kijk, ik stuur heel veel mensen aan die productie draaien en vooruit willen. En ehm, als ze dan met een bestelling achter een pc zitten en dan weer 5 minuten zitten te wachten voordat ze akkoord krijgen. Dat wekt ontzettend veel irritatie op. Maar dat heeft niks te maken met digitaliseren, maar eerder het disfunctioneren van digitalisering. Daar wordt hopelijk hard aan gewerkt om dat op te lossen.

Maar zo lopen ze tegen meer dingen aan. Zo ook het programma Learning, dat krijg ik toch maar heel moeilijk bij de mensen tussen de oren dat dat nu ook weer bij henzelf terecht komt. Dat ze zelf nu actie moeten ondernemen voor het oppakken van programma's. dat ze er nu op aangekeken worden. Het is wel een kwestie van tijd. De jongeren pakken het snel op, maar voor de mensen die al langer in dienst zijn is het de zoveelste wijziging in het proces. Mensen worden een beetje moe van alle veranderingen. Veranderingen zijn wel vaak een verbetering, maar voor mezelf: het learning programma. Enerzijds ben ik er erg blij mee, want het geeft in een keer meer inzicht in alles en nog wat. Ik kan alles veel sneller terugvinden, maar als je een groot team hebt zoals ik, komt er zomaar 10 uur per week extra bij. Wat ik extra moet doen, wat eerst door afdeling HRA werd gedaan. Nu wordt verwacht dat ik dat zelf doe, terwijl ik het er niet meer bij kan hebben. Ik heb denk ik het grootste team binnen Opdrachtgever als het gaat om direct aansturen. Tenminste, ik zie binnen Keur geen groep net zo groot als die van mij. Ja dat is gewoon gigantisch, voor een groep van 4-5 is het een fantastisch instrument. Maar voor mij... dat moet ik intern oplossen. Dat mag digitalisering niet in de weg staan. Maar wel zaken waar je tegenaan loopt. Maar de discussies met projectleiders.. we doen alles via digitale wegen en steeds minder via intermenselijk contact. En binnen techniek is intermenselijk contact gewoon van wezenlijk belang. Dat zie je steeds meer op de achtergrond verdwijnen. Daarom heb ik het vlaggetje in de lucht gehezen. Digitalisering helemaal prima, ik probeer het zelf ook bij te benen, maar... soms gaat het middel het doel wel voorbij. Het is ook een kwestie van proberen he, als we het niet proberen weten we het niet.

**I3:** Oké, KM1 hoe ervaar jij dat?

**KM(4)3:** Focus en Keur ook. Dat vind ik op zich programma's waar ik niet zoveel moeite mee heb. En als ik werk vanaf het kantoor, dan heb ik de laptop fysiek aan het lijntje. En dan heb ik weinig storingen. Maar vanuit het veld, de monteurs, hoor ik daar meer klachten over. Of dat alleen de verbinding betreft of ook de werking van de programma's, dat weet ik niet.

**KM(5)3:** Om KM4 aan te vullen. De jongens zeggen vaak dat de programma's over de schutting worden geflikkerd onder het mom van 'zoek het maar uit'. Geen begeleiding. Ik had net voor dit gesprek nog een monteur aan de lijn die van alles via ISP moest doen en dacht: wat is dat?! Probeer dat via de telefoon maar eens uit te leggen. Ik weet niet eens of hij toegang heeft tot dat programma, maar hij krijgt wel mailtjes binnen dat hij goedkeuringen moet geven. Hij kent het programma wel als een soort declaratieprogramma waar hij z'n bonnetjes in kwijt

kan. Dat heeft hij heel snel door hé. Maar zodra het programma's worden waar zij zelf minder belang bij hebben, maar voor het bedrijfsproces belangrijk zijn, dan hebben ze meer uitleg nodig. Learning is ook een mooi voorbeeld, afgelopen augustus is dat online gegaan. Met veel proefmailtjes en dat die niet 1-op-1 klopten met je persoonlijke situatie. En dat er ook binnen het systeem files opgeschoond moesten worden omdat ze niet helemaal instemden met de waarheid. Die informatieverstrekking zijn we ons doel mee voorbij geschoten. Het is ineens gelanceerd en ehm ja dit is het, klaar.

**I4:** Er ontbreekt...

**KM(5)4:** Met het gevolg dat mensen zeggen van, ik kijk niet eens meer naar die mailtjes. Er staat een hoop onzin in. Sommige mensen zijn maar nauwelijks bewogen om er iets mee te gaan doen. Zo zie je als je een valse start maakt, heb je daar een jaar lang last van. Een geleidelijke start met goede uitleg, met bepaalde groepen binnenhalen of teamleiders trainen, dan heb je 2 maanden later je organisatie wel weer op de rit met het toepassen van bepaalde programma's.

**I5:** Herken jij dat ook MK1?

**KM(4)5:** Het enige wat ik herken, voor sommige projecten heb je een werkwijzer. Ik heb bij X gewerkt, daar heb je een dergelijk systeem en dat leefde totaal niet. Op het moment dat er iets wordt uitgerold, mensen kunnen nergens terecht met hun vragen en vervolgens denkt iedereen van 'tja het zal wel' dus 'ik doe maar wat'. Als dat niet begeleid wordt, als in in dit geval moet je deze cursus doen en in dat geval die, dan begint het ook niet.. dan begint het niet te leven. Dan krijg je ook geen negativiteit. Mensen gaan ermee bezig en lopen tegen bepaalde problemen aan. Als ze dat dan weer kunnen reflecteren en verbeteren. Dan heb je een cyclus die verbeteringen in de hand werkt. En misschien, maar dat is commentaar van mijn kant, dat veel systemen worden opgezet door ICT'ers. En niet door de kant van de mensen die ermee moeten werken. Wij Nederlanders zijn redelijk digitaalvaardig, maar ICT'ers hebben een heel ander idee van de gebruiker. Er zit een verschil in de belevingswereld van de mensen die programma's ontwikkelen en de mensen die ze moeten gebruiken. Dat merk je ook uit het commentaar van MK2, maar ook van onze monteurs, "huh dit is veranderd, waar moet ik nu op drukken?".

**I6:** Ja precies, oké. Even denken, we hadden het net over een stukje informatievoorziening. KM5, jij zei net “we krijgen een mailtje en dan denk je tsja...” Is dat iets wat jij ook herkent KM1? Dat er veel mailtjes zijn en niemand deze erg goed leest?

**KM(4)6:** Ja.. ja. Er zijn collega's die cc'en de halve wereld en dat wordt ter kennisgeving aangenomen. Dus, zeker cc is iets wat je wordt medegedeeld, maar je krijgt al zoveel informatie op een dag dus op gegeven moment zegt iemand “je hebt een mail gehad” en dan denk je, ‘ja welke van de 1000’. En dan ‘dat staat in de CC’. O ja.... Het is prachtig dat we zoveel informatie kunnen delen, een groot goed. Maar aan de andere kant worden mensen, krijg je ook snel een overflow. Het is nu eenmaal menselijk zo af en toe te schiften. Maar als ik alle informatie zou moeten opnemen, zou mijn hoofd drie keer zo groot zijn. Het is makkelijk om hier commentaar op te leveren, maar als je me vertelt wat ik moet doen. In feite moet je informatie doseren en zoveel mogelijk compact zijn en helder.. je ziet dat in projecten ook. Waar gaat het mis? Als je een stroomschema ziet met blokjes en precies tussen die blokjes gaat het mis: waar de informatieoverdracht plaatsvindt. Dus.

**I7:** En voor jou KM2?

**KM(5)7:** KM1 haalde het aantal mails al aan. Soms sta ik aan het eind van de dag versteld en denk ik ‘wat heb ik nu eigenlijk gedaan?’ en dan lees ik terug. En dan zie ik dat ik 60 mails heb gehad, waarvan 80 beantwoord. En dan 72 cc mailtjes staan nog open. In ieder cc mailtje zijn ze ter kennisgeving, maar als ik ze niet gelezen heb weet ik van bepaalde dingen niet dat ze zich hebben afgespeeld. Maar heel vaak staat er onderin cc mailtje nog @MK2 met een actie. CC wordt vaak verkeerd gebruikt. Maar dus vooral de hoeveelheid mails en hoeveel tijd ik eraan kwijt ben om ze ook nog eens te rangschikken en waar ik wel/niet op terug moet komen. Ik heb op gegeven moment maar de moed opgegeven dat ik ze in mapjes ga rangschikken, maar anderzijds, kom ik weer op stukje digitalisering. Maar outlook met het zoekprogramma, ik moet iets opzoeken. Ik tik zijn naam in in, want mailadres werkt sowieso niet. Dan krijg ik mails van een half uur geleden, van vorige week en vorige jaar. Maar die van vanochtend en gisteren krijg ik niet te zien. Op die manier krijg ik bijna niks meer teruggevonden in mijn mailbox. Daar staan duizenden mails in. Misschien ligt dit bij Microsoft, ik heb al vaak geklaagd bij ICT. Je krijgt zoveel mails dat dat programma gewoon goed moet werken om er structuur in te houden. Ik denk dat ik een uur per dag kwijt ben aan het terugzoeken van mails, dan weet ik dat ik er

een heb gehad maar niet meer wanneer. En als je dan, omdat er zo ontzettend veel zijn, kijk je er snel overheen.

**I8:** We hadden het net over Focus, dat dat niet optimaal werkt, zijn er nog meer programma's waarvan jullie denken dat het niet goed werkt?

**KM(5)8:** niet zo direct in mijn teams. De meeste problemen zijn afgelopen jaren wel opgelost door er op de juiste manier aandacht aan te geven. Vroeger liep dat ook niet lekker, dan waren mensen direct boos en reageerden zij fel richting ICT. Leg de problemen maar bij mij neer, ik snap ze toch niet. Dus dan is het ook makkelijk uitleggen aan een ander. Dan ga ik gewoon in gesprek met ICT over de gevolgen en wat we eraan kunnen doen. Dan krijg je ook veel meer medewerking vanuit ICT. Dan kom ik terug bij wat MK1 net aangaf. ICT is gewend om in programmeur te denken, in loops, terwijl zij bijna geen beeld hebben van hoe het wordt beleefd. Terwijl als je de beleving, gevolgen etc met hen bespreekt, neem je ze mee in het proces waar de gebruiker ook echt mee te maken heeft. Dan krijg je plotseling heel veel meer medewerking van de mensen en dat lost je probleem ook sneller op. Want dan krijgt het aandacht, wordt het onderkend. ICT mensen zijn erg geneigd het te analyseren en te bedenken waar ze het in hun software neer moeten zetten, zonder het geheel goed te zien. Dus goed overleg is heel belangrijk om mensen van ICT het juiste gehoor en gevoel te geven.

**I9:** Oké, duidelijk. Hoe zou de informatie over de systemen kunnen worden verbeterd voor jullie? Wat vinden jullie prettig als er een nieuw systeem wordt geïntroduceerd?

**KM(4)9:** in de ICT ontbreekt vaak een systeemanalyse. Je moet eigenlijk naast iemand zitten en je moet zeggen van 'wat doe jij nou eigenlijk?'. Je moet de werkwijze kennen van de mensen die ermee werken, dat is je basis om zaken te automatiseren. Nou, in de praktijk is dat niet te vervoeren om op die manier naast mensen te gaan zitten. Dan moet je vanaf 0 opstarten. Je zou binnen Opdrachtgever, op het moment dat er iets nieuws komt. Of je geeft een kleine toelichting, of je maakt op simpele wijze duidelijk aan iemand wat diegene moet doen met het nieuwe systeem. Als een monteur wil leren hoe hij z'n uren moet invullen, dan zou er een iemand moeten zijn die zegt 'ga even naast me zitten, wat wil je, wat heb je toen gedaan' dat je live een instructie geeft.

**I10:** Dat heb ik al vaker gehoord. Dat mensen dat prettig zouden vinden. Anderen hebben ook wel een soort klassikale vorm genoemd. Dus meer die persoonlijke uitleg?

**KM(4)10:** Ja.

**I11:** MK2, hoe kijk jij daarnaar?

**KM(5)11:** We moeten er zeker rekening mee houden dat monteurs.. nou mensen op kantoor zitten veel meer in de digitale wereld. De monteurs, ja die moeten veel meer met de handen werken. Het enige digitale instrument dat zij hebben is de smartphone. Het is fijn dat ze daar dingen op terug kunnen zien, maar die jongens zijn niet gewend om met die systemen te werken. Alhoewel de jeugd.. de gemiddelde leeftijd hier bij ons is 48 jaar. Ja kun je nagaan wat de gemiddelde kennis is van digitalisering van uitvoerende mensen. Dat is niet allemaal zo vanzelfsprekend. Waar je ook tegenaanloopt, de programma's zijn wel uit te leggen, maar de volgende keer dat ze weer in dat programma moeten is over 2-3 maanden. Dan zijn ze het weer kwijt. Dat heb ik zelf ook. Dan moet je 12 stappen doorheen en dan gaat het bij de derde stap verkeerd. Dat is wel een punt.. ja. Uitleg, zeker nodig. Wat ik al zei, het over de schutting gooien van nieuwe programma's. ja. Dat werkt averechts. Dat wekt aversie.

**I12:** Hoe meer nieuwe dingen erbij komen, hoe groter die barrière dan ook wordt.

**KM(5)12:** Precies.

**I13:** En wat zijn jullie ideeën over, wat MK2 zegt, als je iets uitgelegd krijgt en je moet het over een tijd weer gebruiken. Wat zou daarin dan fijn zijn? Dat je het nog een keer uitgelegd krijgt? Filmpjes die je kan terugkijken?

**KM(5)13:** We zouden een mooie databank moeten krijgen waar we, ik noem het Learning, daar waar je wel op een makkelijke manier eenvoudige instructies kan terugvinden. Dus niet met vakjargon onderbouwd, maar gewoon stap voor stap. Dat je op die manier korte instructies, dus korte herhaling. Maar de programma's zijn de afgelopen jaren dusdanig veelzijdig geworden. Iets wat heel veelzijdig is, is vaak ook complex als je er niet dagelijks mee werkt.



**I14:** Nee.. Kan ik mij voorstellen. En als jullie naar je eigen functies kijken, maakt digitalisering deze dan aantrekkelijker of juist minder?

**KM(5)14:** Waar ik zelf veel last van heb, is dat ik steeds minder tijd heb om de mensen op werklocaties te bezoeken. Ik zit steeds meer achter mijn pc lijstjes te maken, dingen opzoeken. De tijd ontbreekt mij om letterlijk naar de mensen toe te gaan. Ik moet ook gewoon fysiek tussen de mensen staan, anders word je die afdelingshoofd op afstand. Dat.. vind ik de laatste 2 jaar lastig. Daar worstel ik erg mee. Heeft ook wel mee te maken dat we op de afdeling veel wisselingen van leidinggevenden hebben gehad, dat ik daar ook weer voor in de beurt kom. Maar die digitalisering die gaat mij ook steeds meer aan mijn bureau binden, dat bedoel ik met projecten. Net als met Teams, hartstikke fijn dat dit nu zo kan. Dat voorop, maar wat ik nu ook zie dat er Teams vergaderingen zijn hier op kantoor. Mensen zitten dan op 10 of 5km afstand thuis. Terwijl als we met elkaar aan tafel hadden gezeten was het veel efficiënter geweest. Corona speelt ook een rol, nu moeten we weer blij zijn dat we de groepjes kleiner kunnen houden en besmettingen kunnen voorkomen. In plaats van met 6 man in een kleine ruimte te zitten. Dan nog, we hebben grote ruimtes en zeker bij kick-off vergadering. Dan moet je gewoon bij elkaar zitten, je moet teveel files met elkaar bespreken. Bij kick off gaan mensen ook in twee groepjes bij elkaar zitten om dan de kick off weer verder op te pakken. Uhm. Ja. Als je dat alleen maar via teams doet en via scherm alleen de grote planning laat zien, is dat minder efficiënt.

**KM(4)14:** Kickoffs die spreken het meeste als je met de club samenkomt en ook op het project. Dat je daadwerkelijk kan zeggen van 'we gaan daar en daar iets doen'. Dat je iets aan kan wijzen, dat geeft het meest duidelijke beeld.

**I15:** Hebben jullie het idee dat jullie wel met digitalisering mee moeten om te blijven werken voor Opdrachtgever?

**KM(5)15:** We zullen zeker mee moeten. De hele tijd, de hele wereld om ons heen schrijdt voort. Stilstand is achteruitgang, die geldt nu zeker. We zullen echt mee moeten. Maar dat is een van de redenen dat iedereen binnen Opdrachtgever een smartphone heeft gekregen. Dat vind ik een hele goede. De jeugd krijg je makkelijk aan de smartphone, maar de oude medewerker.. ik weet nog 5 jaar terug die oude medewerkers wilden geen smartphone. "Ik wil zo'n ding niet, ik kan er niks mee!". We werken er nu wel mee, die zie je dan stappen vooruit

maken. Die zouden niet meer weten hoe ze nu zonder moeten functioneren omdat ze dan een heel stuk communicatie missen. Je moet gewoon mee. Ik weet niet wat er na de smartphone komt, ja groter waarschijnlijk. Ik kom nog net uit de wereld dat er een machine zou kunnen werken [verhaal over de oudste computer]. Uit die tijd komen wij. Ik heb nog op de middelbare school gezeten, toen waren er nog niet eens computers. Toen ik voor het eerst kennis heb gemaakt met computers, toen was ik 21. Hier en daar een administratie. Zo'n groen scherm met strepen erdoorheen, dat was het in die tijd. Dat gaat nog razendsnel door, zeker in het werkzame leven. Maar we zien het ook bij de ouderen. Er is geen balie meer bij de bank, je wordt alleen maar naar de smartphone gewezen. Ik heb het met sommige ouderen te doen. Lang niet iedereen kan er in mee. Die gedachtenkloof is te groot om die stap nog te kunnen maken op die leeftijd.

**I16:** Vaak ook angst natuurlijk.

**KM(5)16:** Ja, ja.

**I17:** Hebben jullie er vertrouwen in dat het management jullie meeneemt in meer digitaal werken?

**KM(5)17:** Ik merk er niks van dat we ergens in meegenomen worden.

**I18:** Omdat je die uitleg mist?

**KM(5)18:** Ja, ja. Je wordt in een keer geconfronteerd met een nieuw programma dat zomaar wordt gelanceerd.

**I19:** Is dat herkenbaar voor jou MK1?

**KM(4)19:** Ja, inderdaad. Dingen worden niet aangekondigd door de directie. Je ontvangt gewoon een mail. Niks mis mee, daar niet van. Via mail, dat zie je ook aan de reacties. Het is vrij anoniem. Het is heel wat anders dan wanneer iemand naar je toekomt en zegt 'ik ga je laten zien hoe je hiermee moet werken'.

**I20:** Helder. Hebben jullie het idee binnen jullie team dat collega's veel digitaalvaardiger zijn?

**KM(4)20:** Ik weet zeker dat er jongere collega's zijn die digitaalvaardiger zijn. Dat heeft gewoon te maken met een generatieverschil. En ik ga ook gewoon te rade bij die jongens.

**I21:** Dat gaat ook wel gemakkelijk, hebben zij daar tijd voor?

**KM(4)21:** Ja

**I22:** En binnen jouw team MK2, wel een groot team?

**KM(5)22:** We hebben ook engineers en werkvoorbereiders en die zijn al met een smartphone grootgebracht vanaf hun tienerjaren. Over tien jaar zijn mensen vanaf de peuterschool al bekend met de smartphone. Deze mensen hebben al een heel ander gedachtepatroon en ontwikkeling in hun geest dan de mannen van middelbare leeftijd. Die zijn al veel sneller van begrip, gaan veel sneller daarin mee. De ouderen is het allemaal wel aan te leren maar ze hebben er meer moeite mee. Veranderingsmoeheid, daarmee wil ik aangeven. Iemand die al lang in het bedrijfsleven meedraait, die zeggen: 'pff, weer een'. Terwijl jongeren zeggen: ontwikkeling! Toen ik jong was en MK1 nog wat jonger was, als er dan iets nieuws was stond je direct op de bres. Dan ben je enthousiast, maar die ouderen 'moet alles in duplo...'

**I23:** En dat is natuurlijk interessant, wat kun je daaraan doen als bedrijf? Is dat dan een kwestie van leeftijd?

**KM(5)23:** Als bedrijf moet je stimuleren dat iedereen erin meegaat.

**I24:** Door veranderingen gemakkelijk en begrijpelijk te maken...

**KM(5)24:** Precies. Je moet als bedrijf zorgen, je hoeft niet helemaal voorop te lopen. Zorg dat je bij bent en mensen meeneemt in de ontwikkelingen van de maatschappij. Dat is een absolute must.

**KM(4)24:** En een voorwaarde is dat veel handelingen basic zijn en tamelijk repeterend. En het is wel belangrijk dat je jezelf tot die basis, dat je het daarbij houdt. Het is leuk dat iemand zegt: ja je kan ook een rood lettertype hebben, maar dat zijn zaken die zijn eromheen. Dat is extra last. Het moet simpel zijn. Een monteur moet zijn uren invullen, hoe doet hij dat? Dat zijn

uiteindelijk maar een aantal handelingen. Alle informatie daaromheen is ballast. Ik kan een briefje tikken in Word, maar er zijn nog zoveel meer mogelijkheden.. die ken ik niet allemaal.

**I25:** Wat je nodig hebt, wil je gewoon goed kunnen gebruiken.

**KM(4)25:** Dat basisverhaal is gewoon erg belangrijk.

**I26:** Als je een bepaalde basisvaardigheid hebt, wordt het daarna gemakkelijker kleine stappen te zetten. Want je hebt dan het vertrouwen 'dit kan ik goed' dus alles wat daarna komt voelt wat minder groot of heftig.

**KM(5)26:** Je raakt gewend aan de systematiek van denken.

**I27:** Ja. Ik denk dat we al veel hebben besproken. DA, heb jij nog een vraag vanuit de aanjagers?

**DA27:** Nee, dat niet. Ik vind het wel interessant om alles te horen zo. Krijg ik wel zin om aan de slag te gaan.

**I28:** Goed, hoe zou digitalisering nog van toegevoegde waarde kunnen zijn in de buitendienst?

**KM(5)28:** We zijn al veel stappen aan het zetten, he. Waar we programma's registreren, ook in combinatie met opdrachtgever. Hier hebben we een misvatting geconstateerd, dat zetten we in dat programma en de opdrachtgever kan direct zien hoe het hersteld is. Dat soort zaken, dat begint ook echt zijn leven te krijgen. We hebben tekeningen waar QR-codes opstaan. Hetzelfde als de QR code voor covid. Een groen teken betekent dat het de juiste versie is, een rood teken geeft aan dat er een andere versie voor is. Op die manier zijn we toch met automatiseringen bezig. Maar ook in technische zin, ruimtes scannen en deze omzetten in digitale tekeningen. Allemaal stappen waar we nu 2-3 jaar mee bezig zijn. Ook de monteurs vinden het fantastisch dat ze bij een bedrijf werken waar dit allemaal kan. Ze kijken wel toe (onverstaanbaar). Dat bindt mensen ook wel aan het bedrijf. Dat merk je wel heel sterk.

**I29:** Mooi hoor. En beschikken jullie over de juiste tools en software om jullie werk te doen?

**KM(5)29:** Daar ontbreekt het niet aan. Als we een programma willen hebben en we omschrijven goed wat het doel ervan is en het effect tegenover de kosten. Dan heb ik zelden meegemaakt dat we iets niet krijgen en soms zijn investeringen 50k en zelfs dan hebben we de directie bewogen gekregen om die stap te zetten met ons. Daar werd goed naar geluisterd.

**I30:** Oké, dus naast persoonlijke uitleg en een wat praktische uitleg hoe digitaal werken makkelijker kan zijn voor jullie?

**KM(4)30:** Ik mis een PDF-werker en een simplistisch tekenprogramma. Maar misschien moet ik met de helpdesk contact opnemen wat er mogelijk is. Heb ik mijzelf nog niet in verdiept hoor. en wat hier een rol speelt is dat we onze klantinformatie.. voor het uitvoeren van projecten ontbreekt er veel informatie. Maar dat heeft niet zozeer met digitale tekortkomingen te maken, maar dat er gewoon veel informatie ontbreekt.

**KM(5)30:** Informatie die er wel is, maar die we niet weten te koppelen binnen CRM. Daar zijn we ook wel een paar dingen in gestart nu. Binnen CRM veel informatie mbt uren, materialen noem maar op. Tot op heden gebruikte niemand die informatie uit CRM, om daar een goede planning uit te maken. En een planning voor een project is zo gemaakt, daar heb je geen CRM voor nodig. Maar juist om een goede toekomstblik voor het bedrijf te hebben, voor komend jaar. Op welke momenten komen we mensen te kort, wanneer hebben we meer omzet nodig. Je kunt er alle links aanhangen, maar dan moet je de informatie wel op de goede manier rangschikken. Dan moet je systeem wel zuiver zijn, en wij kwamen erachter dat ons systeem niet zuiver is. Bijvoorbeeld oude personeelsleden, die waren al 5 jaar niet meer in dienst. Tja. Dat is een kwestie van een paar links uit of aan zetten, maar omdat bepaalde modules binnen CRM al even niet meer werden gebruikt, was het ook nog niet bruikbaar. We zijn nu met mensen van automatisering bezig hoe we een planning daaruit kunnen maken die enigszins op 90% benaderheid iets zegt over de toekomst met stand van orders en stand van offertes.

**DA30:** Ik weet dat daar vanuit de projecten wel een doel voor is. Daar bel ik je zo even over, wat jullie vraag is en wat er al is. Of dat overeenkomt.

**I31:** Als er verder niets meer is wat het makkelijker maakt voor jullie. Dan is het voor mij helder waar de problemen zitten. Hoe vonden jullie dit gesprek?

**KM(4)31:** Altijd prima, word je alleen maar wijzer van. Blijven communiceren.

**KM(5)31:** Het is vooral hoe jullie dit vinden. Hoe jullie deze informatie gaan verzamelen. Daarom was ik ook blij dat dit initiatief is genomen. Dat er eens een keer naar de ICTzijde, vanuit de digitale aanjagers dat er generaal wordt gekeken naar de enquête en dan echt iets doen met de opmerkingen die erin staan. Dus ik ben erg blij met deze actie.

[Afronding]

## **Interview 1**

Buitendienstmedewerker (4)

**I1:** Allereerst erg bedankt dat u tijd wil vrijmaken voor dit individuele gesprek. Ik ben Rosalie de Bruin en ik studeer Communicatie en Organisatie en loop nu voor mijn afstudeeronderzoek stage bij bureau Opschudders. Opschudders streeft ernaar om veranderingen voor medewerkers binnen organisaties begrijpelijk en aansprekend te maken. Daarom heeft Opdrachtgever heeft mij gevraagd om dieper in te gaan op waarom u opziet tegen digitalisering en hoe wij jou hierbij kunnen helpen. Ik zou deze sessie graag willen opnemen met beeld. Ik heb als enige toegang tot deze beelden, maar ik zal het wel woord voor woord uittypen. Dit leest mijn onderzoeksbegeleider uiteindelijk. In het onderzoek is alles verder anoniem en dus niet terug te herleiden naar u. Bent u hiermee akkoord? Allereerst heb ik wat algemene vragen over jouw looptijd bij Opdrachtgever. Hoe lang werkt u al bij Opdrachtgever?

**R1:** 40 jaar

**I2:** Flinke tijd al.

**R2:** Ja ja, zeker

**I3:** Wat zijn uw voornaamste werkzaamheden binnen die functie?

**R3:** Ja... het leidinggeven aan projecten en klussen. Ervoor zorgen dat het gemaakt wordt. Eventueel vanaf het begin dat de klant een wens heeft, een prijskaartje eraan hangen, de opdracht krijgen en ervoor zorgen dat het gemaakt wordt.

**I4:** Zijn uw werkzaamheden veranderd de afgelopen jaren?

**R4:** Ja...

**I5:** Op wat voor manier?

**R5:** Heeft meteen weer met digitalisering te maken... Taken waar je in het verleden weinig of geen omkijken naar had, en die tegenwoordig allemaal digitaal moeten gebeuren en die je vervolgens allemaal zelf moet regelen.

**I6:** Ja.. en hoe ervaart u dat?

**R6:** Er zal ongetwijfeld ergens binnen de organisatie geld mee verdiend worden. Maar niet op de projecten, daar kost het alleen maar geld. En dat vind ik irritant, want soms ben je aan het zoeken naar... waar moet ik precies zijn om mijn info te krijgen. Ik ben laatst bezig geweest met een telefoon. M'n telefoon was oud, dus dan moet je op 'gemak' ik snap niet waarom ze die site gemak noemen, want er is niks makkelijk aan. Dan zoek je daar hoe moet je dat dan doen, een nieuwe telefoon bestellen. Ik had eerst een andere route gepakt, zeiden ze je moet op gemak wezen. Dan ga je zoeken, kan je het niet vinden.

**I7:** Dus de informatie is onduidelijk over waar je moet zoeken?

**R7:** ja., dan krijg je een mailtje omdat je erover klaagt. Dan volg je die stappen, vind je het alsnog niet. En dan wordt er min of meer geroepen 'het komt door jou want je kan niet zoeken'. Daar krijg ik echt ontzettende jeuk van. Ik ben zeker geen digibeet. Laat ze eens beginnen met een fatsoenlijk zoekprogramma. Dus als je iets zoekt, dat je het ook vindt.

**I8:** Ja... dus duidelijke informatie waar je moet zoeken?

**R8:** Ja, ja. Heel veel dingen worden over de schutting heen geflikkerd. Met een mailtje: dit doe je zus en zo. Ja leuk en zo. Ergens vorig jaar zijn ze begonnen met het digitaliseren van de toolboxen. De veilig werk instructie's (VWI). Die VWI's kan ik wel vinden. Als ik in het zoekprogramma toolboxen intyp, krijg ik gewone toolboxen, interactieve toolboxen. Als ik daarop klik, kan ik ze wel volgen. Maar hoe moet ik registreren dat ik 'm gevolgd heb? Geen idee. Want dan zie ik wel die toolboxen maar dan zie ik geen appie waarin ik aan kan geven dat ik ze gevolgd heb. Dus hoe krijg ik dan die toolbox die ik wel gevolgd heb in dat elektronische systeem? Geen idee, ik kan het niet vinden...

**I9:** Oké...



**R9:** Dat zijn van die barrieres voor mij. Hartstikke leuk dat digitaliseren, afgezien van het feit dat het op het project veel meer tijd kost om het te organiseren. Maar altijd dat zoeken...

**I10:** Dus daar gaat veel tijd aan kwijt, dat zoeken?

**R10:** Ja. Dat is mijn grootste barriere. Jongens, zorg er nou voor: als er weer iets is wat gedigitaliseerd moet worden, zorg er dan ook voor dat het simpel te vinden is.

**I11:** Ja, dus informatievoorziening en systemen zelf ook.

**R12:** Ja als ik toolbox intyp in het zoekstelsel, dat ik niet alleen maar toolboxes vind, maar ook een app vind dit is de app waar je in moet registreren dat je hem gedaan hebt.

**I13:** Oké, ik wil toch verder nog wat vragen stellen. Ik wilde vragen hoe ervaart u de digitale werkzaamheden, maar daar heeft u al antwoord op gegeven. Dan wil ik graag weten met welke digitale middelen of vormen u nu al werkt?

**R13:** Met mijn laptop.

**I14:** Office? Als in Word, Powerpoint?

**R14:** Ja, powerpoint niet heel veel. Word of excel, Lotus 1,2,3. Lotus bestaat niet meer volgens mij.

**I15:** Ik ken het niet.

**R15:** Hele vroege spreadsheet was dat. Ik denk 25 jaar geleden.

**I15:** Ja..

**R16:** Ik pretendeer niet dat ik alles van Excel afweet. Maar wat ik daarmee wil doen, kom ik wel uit de voeten.

**I17:** Oke goed, dan wil ik nog wat algemenere vragen stellen. Heb je het idee dat digitalisering andere functies binnen de organisatie aantrekkelijker maakt?

**R17:** Andere werkfuncties?

**I18:** Ja

**R18:** Nee.. het werk wat ik doe vind ik leuk. Ik heb niet het idee dat digitalisering iets anders leuker ga vinden.

**I19:** Oke. Maak je je zorgen dat je functie zou kunnen verdwijnen door digitalisering?

**R19:** Nee, nee. Echt niet, nee.

**I20:** Menselijk denkwerk blijft nodig?

**R20:** Ja, er zal toch altijd iemand moeten zijn die de boel begeleidt op een project. Dat gaat alleen digitaal niet lukken.

**I21:** Nee precies. Denkt u dat u mee moet met de verandering om te blijven werken bij Opdrachtgever?

**R21:** Ik moet nog ruim 3 jaar... dus ja. Maar je moet wel mee, ik heb een project gehad met [X], zo'n soort 3D gebeuren. Daar kwam een plek vrij om een cursus te volgen. Toen was het corona dit en dat. Toen is die opleiding om daar wat slimmer in te worden tussen wal en schip gevallen. Uiteindelijk ben ik daar niks wijzer van geworden. Afgezien van het feit dat ik dat 3D gebeuren.. zat ik op een fout project. Voor mij slaat dat nergens op. Wat ik meegemaakt heb binnen dit project. Nu heb ik ook wel begrepen dat als je zo'n 3d project doet dat je het moet bevriezen en niet telkens moet wijzigen. En dat was wat constant gebeurde bij dit project, constant wijzigen.

**I22:** Vervelend..

**R22:** Dan weet je ook niet meer waar je mee bezig bent. En als er ergens een clash is, wie is dan de veroorzaken van de clash? Heeft iemand anders iets gewijzigd en krijgen wij daar de schuld van? Nou dat. Dan heb ik opeens een bloedhekel aan digitalisering.

**I23:** Oh ik heb dat soms ook hoor, als ik er digitaal niet uitkom... en heeft u verder het idee dat digitalisering uw werk minder uitdagend maakt?

**R23:** Nee, dat niet. Misschien alleen maar uitdagender...

**I24:** Door de stappen die u moet zetten?

**R24:** Ja, is het uitdagender? Aan de ene kant wel. Aan de andere kant vind ik het alleen maar heel vervelend.

**I25:** kan ik mij voorstellen. Heeft u het idee dat het management u meeneemt en goed ondersteunt in meer digitaal werken?

**R25:** Nou.. m'n leidinggevende doet wel eens een poging als ik vastloop om het uit te leggen. Maar dan moet je het wel zelf aangeven. Anders gebeurt er niet heel veel. Wat ik net zeg over die toolboxen en VWI's. Die moet je doen, anders krijgt hij weer op z'n donder dat ik het niet heb gedaan. Het zou mooi zijn als stukken waarin gedigitaliseerd wordt... nou in het verleden als zoiets gebeurde, oke wel een aantal jaar geleden, kreeg je een klassikale instructie. Aan het eind van de dag, moest iedereen naar de zaak komen. En dan werd ff uitgelegd van dat moet zus en zo. Tegenwoordig is het er opeens en krijg je een mailtje.

**I26:** Voorheen werd je er meer doorheen geloodst?

**R26:** Ja

**I27:** Vindt u dat het management eerlijk communiceert over meer digitaal werken?

**R27:** Er komt erg veel informatie voorbij ja... Ik heb ik denk dat daar veel informatie bijzit waar ik in mijn werkleven niet of weinig meer mee te maken heb. Ik lees die verhalen niet echt. Dat is misschien een manco van mij

**I28:** Ik denk voor veel mensen hoor. Hoe zou die informatie voor u kunnen worden verbeterd?

**R28:** Lastige vraag... Ja in hoeverre is die informatie voor mij serieus van toepassing? Of is dat info waar mensen op een ander niveau of andere functie mee moeten doen? Is het voor mij misschien leuk, nice to know, dat er zoiets bestaat maar ermee aan de gang gaan. Dat dat voor mij van toepassing is.

**I29:** Oke, snap ik

**R29:** Dan denk ik aan zaken rondom.. al die milieuproblematiek en oplossingen die daarvoor verzonden zijn. Dat gaat zo diep in op de nieuwe techniek, dat ga ik niet meer leren. Op gegeven moment gebeurt er iets en staat het op de site.

**I30:** Dus meer onderscheid in wat urgent is voor u en wat algemeen? Dus wat voor u is of gewoon algemeen nieuws?

**R30:** Ja

**I31:** Goed, hoe denken uw collega's over digitalisering?

**R31:** Dat vind ik moeilijk om voor een ander te zeggen

**I32:** Zijn er collega's die tegen dezelfde dingen aanlopen?

**R32:** Ik heb het er wel met collega's over gehad dat dat zoekprogramma in mijn visie bij anderen ook wel een probleem is. Dat je steekwoorden opgeeft maar met geen mogelijkheid komt bij het onderwerp wat je wil weten. Dan ga je andere steekwoorden, en je blijft maar zoeken. En mijn mooiste voorbeeld is dat voorbeeld van die toolbox. Als je daar zometeen op gaat zoeken, ik weet niet of je dat gaat doen. Dan kom je bij toolboxes terecht, maar niet hoe je het in het systeem krijgt.

**I33:** Ja, ja. En denkt u dat die collega's digitaalvaardiger zijn dan uzelf?

**R33:** Ik kan ermee overweg, maar ik ben niet ontzettend digitaalvaardig. Er zijn collega's die veel digitaalvaardiger zijn.

**I34:** En zou u er prettig bij voelen als digitaalvaardige collega's u zouden ondersteunen?

**R34:** Nee.. als ik ergens een probleem heb en ik wil dat echt opgelost hebben, weet ik wel mensen te vinden die me daarbij kunnen helpen.

**I35:** Helder. Dan wilde ik nog vragen naar wat concrete verbeterpunten. Wat er beter zou kunnen voor u werkzaamheden. Zo las ik veel terug in de antwoorden van de buitendienst dat zij graag meer uitleg zouden willen krijgen over digitaal werken. Hoe zou u dat graag voor u zien?

**R35:** Dat heb ik gaandeweg dit gesprek al vaker geroepen. Meer uitleg over de systemen. Niet over de schutting heen flikkeren en een mailtje erbij. Maar daar meer energie insteken. Daar krijg je meer draagvlak door.

**I36:** Maar, wat zou dan een goede manier zijn om die uitleg te geven?

**R36:** Ik denk gewoon mensen die echt specifiek met dat stuk digitaal spul moeten werken. Haal die is een of twee uurtjes naar de zaak toe en geef ze uitleg daarover.

**I37:** Klassikaal bijvoorbeeld?

**R37:** Ja.

**I38:** En de hoeveelheid aan systemen, herkent u dat?

**R38:** Ik gebruik niet zoveel. In de buitendienst wordt veel gewerkt met werkbonnen, Focus enzovoort. Dat is bij mij nogal wisselend, voor dit jaar heb ik daar 2.5 jaar mee gewerkt en ik kon daar wel redelijk mee uit de voeten. Dit jaar weer helemaal niet. Dus hangt ervan af of je met die digitale spullen moet werken. De jongens in de buitendienst moeten overal binnen focus die bonnetjes ervan maken en dan moeten de juiste gegevens in het systeem gezet zijn anders krijg je ineens een bon aanmaken en ik kan me voorstellen dat die daar wel regelmatig tegen

aanlopen van ja wat nu... want die functieplaatsen zijn niet aangemaakt. Dus ik kan me voorstellen dat daar wat meer problemen zit. Toen ik daar zat, waren die functieplaatsen redelijk ingericht.

**I39:** Fijn dat u voor u niet zo opgaat. Hoe kan digitalisering van toegevoegde waarde zijn in de praktijk?

**R39:** Ja. Het kan administratieve werkzaamheden veel simpeler maken.

**I40:** Hoe?

**R40:** Nou dat werkbonnen gebeuren. Dan zat ik bij een klant en had ik 20-30 werkbonnen in de week. Daar maakte ik pdf's van en dan kon ik ze per e-mail verzenden en kwamen ze zo weer terug. En dan gingen ze weer terug door naar de zaak voor de financiële afwikkeling. Als we dat allemaal met de hand zouden doen, dat zou veel meer werk zijn dan met het digitale waar je uit het centrale systeem je gegevens op kan roepen en uitprijzen. Dus ik denk dat zeker daar er winst te halen is uit dat je het digitaal doet.

**I41:** En uhm.. wat heeft u nog nodig om digitaal werken makkelijker te maken?

**R41:** Ja ik zit te denken...

**I42:** Dat kan, neem uw tijd.

**R42:** Dan moet ik denken aan dingen die... voor mijn gevoel over systemen die er nog niet zijn. En die dan mijn werk makkelijker zouden maken.

**I43:** Ja.. of concrete tools, zoals tablets, dat soort dingen. Dus echt: wat heb ik nodig om digitaal te werken of dit ontbreekt voor mij.

**R43:** tablets gaat alleen maar op als je de tools die op de tablet staan voldoende instructie over hebt gekregen. Ik had een tablet, zou niet weten wat ik ermee moet. Nou ja afgelopen jaar wel door dat 3D gebeuren. Toen heb ik ook wel met een tablet gewerkt, maar ja als de onderliggende verhalen telkens wisselen, word je van zo'n tablet ook helemaal gek kan ik je verklappen. Als

het stopcontact de ene keer op de muur zit en dan weer niet meer. Dus ja.. het hangt ervan af wat je met een tablet wil doen. Ik weet dat je met die tablets een complete opleveringsronde met alle opmerkingen die er eventueel zijn met een onderliggend programma, weet ff niet meer hoe het heet, maar met een tablet kun je dat heel mooi doen. Dat heb ik ooit wel eens gedaan, jaren geleden. Maar dan moet je eigenlijk niet weer losgelaten worden met die tablet en ‘veel succes’. Maar ook weer een stukje instructie krijgen van hoe je dat moet gebruiken.

**I44:** Oke de kern is dus, u bent digitaalvaardig genoeg om de middelen te gebruiken, maar instructies zouden prettig zijn want dat zou veel zoek- en onnodig denkwerk schelen. Verwoord ik dat goed?

**R44:** Ja dat doe je goed.

**I45:** En de uitleg zou u het liefste zien, klassikaal, met de mensen die ook daadwerkelijk die tools gebruiken en hetzelfde werk uitvoeren of te maken hebben met die tools?

**R45:** Ja, ja.

**I46:** Dan is het voor mij helder. Dan wil ik u graag bedanken voor deze sessie en alle input. Is er nog iets wat u kwijt wil?

**R46:** Nee ik denk dat ik alles wat ik wilde vertellen wel verteld heb.

**I47:** Mocht u na afloop nog iets te binnen schieten of mochten er nog vragen en/of onduidelijkheden zijn, stuur mij dan gerust een mailtje via [rosalie@opschudders.nl](mailto:rosalie@opschudders.nl). Mijn advies over dit vraagstuk wil ik ook over een paar weken weer evalueren. Mocht u hierover willen meedenken, hoor ik het ook graag! Dit zal ongeveer een half uurtje duren via Teams. Nogmaals veel dank en een fijne dag!

## Interview 2

Buitendienstmedewerker (5)

[Introductie en toestemming opname]

**I1:** Dan heb ik eerst wat algemene vragen over uw looptijd bij Opdrachtgever. Hoe lang werkt u al voor Opdrachtgever?

**R1:** Zo'n 7 jaar. Maar ik heb niet veel van computers nodig, dat wil ik alvast zeggen. Mijn probleem zit vooral dat ik om de twee maanden een nieuw wachtwoord moet invoeren in de telefoon. Als ze mij gewoon zo'n schema, waar ik ook een keer om gevraagd heb, welke stappen je moet ondernemen om die telefoon weer up to date te krijgen. Dat zou voor mij heel makkelijk zijn. Het is allemaal poespas om de twee maanden nieuw wachtwoord invoeren. Voorheen was het veel simpeler, maar nu moet je via de applicator, weet ik hoe het heet. En dan kom je er niet door. En dat is juist het probleem. En kijk mijn vrouw heeft wel behoorlijk verstand van computers en dat soort dingen. Maar die applicator dat is weer wat anders en dat gaat weer via het werk. En ik moet mijn uren ook daarop invullen. En daar zit ik elke keer tegenaan te hikken. Het zou makkelijk voor mij zijn als ik een schema krijg waar ik stap voor stap die wachtwoorden in kan voeren, dat is mijn probleem.

**I2:** Oke, helder. Dus voornamelijk problemen met wachtwoorden invoeren. Werkt u verder met digitale middelen?

**R2:** Nee nee, om eerlijk te zijn. Ik ben 58 dat interesseert me niet zoveel. Of een filmpje met uitleg, dat zou voor mij al een hele stap zijn. Nu moet ik elke keer naar kantoor doen om het daar via de computer te regelen, die moet ik dan bellen. Voorheen deed ik het zelf, of mijn vrouw deed het.

**I3:** Is dat dan verder veranderd binnen uw functie, hoeveel u digitaal moet werken?

**R3:** Nou goed, de uren invullen op computer, dat was altijd al zo. Het is puur om de 2 maanden nieuw wachtwoord invoeren, dat is juist het probleem bij mij. Dat ik niet weet hoe dat moet. Ik zit ook achter de iPad en zo. Ik heb al een paar keer gevraagd, kun je daar een schema of filmpje van sturen hoe je dat stap voor stap doet?



**I4:** Oh en dat heeft u nog niet gekregen?

**R4:** Nee nee

**I5:** Vervelend inderdaad. Lopen collega's tegen hetzelfde aan?

**R5:** Ehm... ja die andere jongens zijn wat jonger. Die zijn handiger met computers, dus minder nodig voor hun denk ik.

**I6:** Oke helder. En Opdrachtgever wil nog meer digitaal werken. Heeft u er vertrouwen in dat zij jullie goed meenemen?

**R6:** Nee eigenlijk niet, ik heb al een paar keer aangegeven om daar wat mee te doen. Maar je hoort maar niks.

**I7:** En als ik het goed hoor, wilt u dus duidelijke instructies of zou u nog meer informatie willen?

**R7:** kijk desnoods met een filmpje lijkt mij handig. Snap je 'm niet, kijk je het nog een keer. En dan kun je ook zien waar je tegenaan loopt.

**I8:** en een filmpje via Youtube?

**R8:** maakt niet uit. Of een schema waar het duidelijk opstaat.

**I9:** Heldere instructies dus. Oke en u werkt in de buitendienst?

**R9:** Ja

**I10:** Heeft u het idee dat er veel systemen zijn?

**R10:** Ik zit op mijn werk nooit achter de computer. Ik moet het met mijn handen doen.

**I11:** Oke, begrijpelijk en hoe denkt u dat digitalisering juist van toegevoegde waarde kan zijn in de praktijk voor u?

**R11:** Ik werk er nooit mee joh. Kijk als we materiaal moeten hebben dat gaat gewoon via transoren. En die maken een bon op en die sturen ze naar de groothandel. Daar hoef ik verder niets aan te doen. Dus moeilijk om daar een antwoord op te geven.

**I12:** Begrijpelijk. Dan heb ik nog een korte vraag, vind u het verder wel prettig om voor Opdrachtgever te werken over het algemeen? Los van dit probleem?

**R12:** Ik ga er met plezier naartoe. Ja.

**I13:** Uhm.. en maakt u zich zorgen dat uw functie zou verdwijnen door digitalisering?

**R13:** Nee hoor, er is een groot tekort aan mensen die het met hun handen moeten doen. Gisteren nog. Ik heb Kroaten gehoord, Roemenen, Polen.. heel weinig Nederlanders dus dat zegt genoeg. Daar maak ik me niet druk om. Nee zeker niet.

**I14:** Dat geloof ik. U zei het al, de jongere generaties zijn digitaalvaardiger. Zou u het prettig vinden als zij u zouden helpen?

**R14:** Ja degene met wie ik werk is 10 jaar jonger. De anderen zitten op andere locaties. Soms ben ik ook alleen aan het werk. Dat is heel wisselend. Als ik wat wil weten, dan moet ik gewoon naar kantoor. Dat is niet anders.

**I15:** Zij vinden het over het algemeen geen probleem om u te helpen?

**R15:** Nee hoor, nee daar wordt tijd voor gemaakt. Het is voor hun ook lastig als ik geen mail binnenkrijg en dat soort dingen. Of ik kan m'n uren niet invullen. Dus ook in eigen belang van hun. Dan helpen ze me wel.

**I16:** Nee duidelijk. Voor mij is het duidelijk waar u tegenaan loopt. Is er verder nog iets wat u kwijt wil?

R16: Nee ik zou het niet weten. Dit is voor mij het probleem.

I: Dan wil ik u bedanken voor uw tijd.

[Afronding]

### **Interview 3**

Buitendienstmedewerker (6)

[Introductie en toestemming opname]

**I1:** Ik zou graag eerst wat...- onderbreking

**R1:** Het is voor mij gewoon zo van. Op mijn manier gezegd: hier heb je een telefoon en red je maar. Er worden nummers ingezet en eh bonnen kun je erop aanmaken. Dat is ook 10 minuten uitleg geweest en red je maar. Alles draait daarom. Ik ben bijna 65 gelukkig. Al jaren geleden had ik een laptop in de hand en ik denk heuj, ja mooi. En die werd weer uit mijn handen gehaald. Mijn grootste frustratie is dat afdeling techniek, laptops heeft en wij met grove handen, want ja we werken in de bouw, moeten alles maar op die kleine telefoon. Zonder uitleg, er komt gemak op voor aanvragen voor nieuwe telefoons, declaraties. (onverstaanbaar) Zonder uitleg snap ik dat niet. Die uitleg komt er niet, niet van je teamleider, niet van ICT. Ik heb laatst een goed gesprek gehad met 555 die kunnen je helpen want m'n telefoon was gecrasht. Zij hebben wel veel geduld gehad. Maar die uitleg, dat ontbreekt voor mij gewoon. Ik zou nu bijvoorbeeld een Ipad kunnen krijgen. Dat ze zeggen, we gaan even zitten en we leggen het uit.

**I2:** Dat heb ik al meer gehoord. U bent daar zeker niet de enige in. Verder nog een vraag, u werkt verder niet digitaal?

**R2:** Ik werk in de bouwkunde. Maar materiaal ophalen moet wel via de telefoon

.

**I3:** Dat zou u liever via de laptop doen?

**R3:** Ja.. dat soort dingen. Moeten wij de klus klaren, foto's erbij maken, allemaal op dat kleine telefoontje.

**I4:** Ja, ja oke. Weet u van de telefoon hoe het werkt?

**R4:** Ja ik ben er wel uitgekomen met hulp van collega's. Ik vind gewoon dat daar te weinig aandacht aan wordt besteed.

**I5:** Instructie is toch wel zo fijn. Ik kan me voorstellen dat dat frustrerend is.

**R5:** Ja dat soort dingen. Dat is het gewoon. We roepen al jaren ‘doe dan een laptop, of ipad’ maar dat programma kan er niet op zeggen ze. Maar heel Nederland loopt met die dingen onder de arm. Dan denk ik bij mezelf: kan er niet op?! Hebben wij geen goede ICT’ers dan bij Opdrachtgever? Dat vraag je je dan af.

**I6:** Lopen uw collega’s tegen dezelfde problemen aan?

**R6:** Ja, ja

**I7:** Heeft u het idee dat zij veel digitaalvaardiger zijn?

**R7:** Het zijn jonge jongens, zij weten meer hoe de vork in de steel zit. Maar gewoon... alles is klein. En red je maar. Het is gewoon van d’r komt beveiliging voor je laptop thuis en dan moet je weer (onverstaanbaar) en zonder dat te uit te leggen is dat gebeurd. En de eerste keer zit ik daar en denk ik ‘huh ik kan niet meer in mijn keur of mail’. Ik snap dat zij dat willen beveiligen, maar dan moet er wel een uitleg komen. Dan gaan we een middag zitten met iedereen en we vertellen dat dit en dit is gebeurd. En niet even een mailtje en red je maar.

**I8:** Dus u zou graag een klassikale vorm zien?

**R8:** ja met 20 man van de bouwkunde, of doe er 10. Niet allemaal tegelijk. Dan zijn er 10 die het heel goed snappen en dan gaat de concentratie weg.

**I9:** En instructies, een soort handleiding? Of juist die persoonlijke uitleg?

**R9:** Ik zelf een persoonlijke uitleg. Die jongere jongens misschien een handleiding. Maar ik heb het zelf nodig om het te zien als het wordt uitgelegd. Maar dan praat ik namens mezelf he. Maar die jongere jongens redden zich wel met een handleiding denk ik.

**I10:** Oke, dat is duidelijk. En als u zelf... maakt u zich verder zorgen om digitalisering in uw werk? Dat u u baan zou verliezen of minder uitdagend werk?

**R10:** Als het goed is moet ik nog 2 jaar, of 2.5. ikzelf niet. Als ik jonger was, zou ik denken... ja dan wel. Daarom zeg ik ook: 15 jaar geleden toen kwam Opdrachtgever met telefoons en noem maar op. Toen dacht ik jongens, wat moeten we hiermee? Toen heb er vaak tegenaan geschopt maar dat werd gewoon in een laatje gedaan en niks verder.

**I11:** Wat bedoelt u precies?

**R11:** Nou ja. Dat gaf ik ook wel eens aan 'jongens jullie geven mij een telefoon, wat moet ik ermee. Vertel me hoe het werkt. Toen was het snel hup hup en werden ze geïrriteerd als het misgaat. En nu ben ik die ouwe rot die zich er toch niks van aan trekt \*lacht\*. Je hoort als je een klus doet dat op de laptop en op de computer op het kantoor de foto's er staan. En dan moeten wij de klus doen en wordt er gezegd 'we kunnen de foto's niet meesturen'. Dat is een beetje extra werk maar wij moeten wel weer foto's maken en sturen. En die mensen op kantoor, leuke collega's, die zitten er dagelijks achter. Achter de computer he. Die kunnen makkelijker iets naar ons sturen dan wij naar hun. Geef ons ook goed gereedschap om dat te doen, dat zou helpen.

**I12:** Helder. En hoe kan digitalisering waarde hebben in de bouw, dat is dus onder andere jullie voorzien van laptops?

**R12:** Ja uitleg en laptop of ipad. Dat maakt het makkelijker voor ons.

**I13:** Dat u niet hoeft te werken op een klein scherm?

**R13:** Ja

**I14:** U heeft een duidelijk probleem, dus dan...

**R14:** Ik hoop dat ik nog meemaak dat ik een laptop of Ipad krijg.

**I15:** Heeft u er wel vertrouwen in dat het management of leidinggevende u meeneemt in digitaal werken?

**R15:** Daar heb ik wel mijn twijfels over. Mijn teamleider, goede teamleider, hij weet hiervan en zegt ‘ik ben ermee bezig’, Maar hij kan ook is zeggen... Oke als voorbeeld, dat my succesfactors ondertekeken, dat lukt me niet. Dan kan hij zeggen: neem je laptop mee van thuis en we zetten de kantoor wifi erop. Dan kan hij het me daarna uitleggen. Dat is gewoon echt wat ik mis.

**I16:** Dus die persoonlijke uitleg?

**R16:** Ja

**I17:** Ja vervelend.. Helder voor mij. Is er verder iets wat u kwijt wil?

**R17:** Ik vind het alleen al mooi dat er nu aandacht aan wordt besteed. Daarom heb ik hem ook ingevuld en ook niet anoniem.

**I18:** Als u verder niets meer te bespreken heeft, dan wil ik het onderzoek afronden.

[Afronding]

#### **Interview 4**

Buitendienstmedewerker (7)

[Introductie en toestemming opname]

**I1:** Goed. Allereerst ben ik benieuwd hoe lang u al bij Opdrachtgever werkt.

**R1:** Even kijken hoor. Er zit een tussenopname bij. [Opdrachtgever] heeft ons bedrijf een keer overgenomen. Een jaar of 12, 14 geleden.

**I2:** Ah al een flinke tijd.

**R2:** Ja

**I3:** En wat zijn de voornaamste werkzaamheden binnen de functie die u nu heeft?

**R3:** Ik zit in het bouwteam zeg maar ja ik werk voornamelijk aan storingen en af en toe sta ik op een project te werken.

**I4:** Oke

**R4:** Maar dan gewoon als timmerman, niet als iemand van kantoor.

**I5:** Nee precies, dan begrijp ik het. En zijn uw werkzaamheden veranderd de afgelopen jaren?

**R5:** Ja... die veranderen altijd. Met dat soort dingen, innovatie. Moet je weer een beetje meelopen.

**I6:** Dus meer digitaal?

**R6:** Digitaal is voor mij... dat is het hele nieuwe voor mij.

**I7:** Dat begrijp ik. Met welke digitale dingen werkt u nu al?



**R7:** Met weinig nog hoor, haha. Ja ik ben er niet zo erg in thuis. Ik ben er wel geïnteresseerd in, dat wel hoor.

**I8:** Maar kunt u iets noemen? Bijvoorbeeld Word? Komt dat u bekend voor?

**R8:** Ik werk voornamelijk met e-mails en zo. Stel ik krijg een opdracht via email of apps die ik moet invullen.

**I9:** Hoe vindt u het werken daarmee?

**R9:** In het begin vond ik dat heel erg lastig. Ik was zo digibeet als ik weet niet hoe. En nu nog een beetje hoor. Het begint wel te wennen, dat wel.

**I10:** Nou dat is fijn om te horen. Dan wil ik nog wat vragen. U werkt in de bouw, heeft u het idee dat digitalisering uw functie zou kunnen laten verdwijnen?

**R10:** Wat ik werk zelf doe kan het wel verdwijnen. Maar er komt altijd een stukje administratie bij waar je het wel voor nodig hebt. Daar kunnen ze je niet in missen. Dus dat menselijke blijft wel nog even.

**I11:** heeft u het idee dat u wel mee moet met digitalisering om te blijven werken bij Opdrachtgever?

**R11:** Of dat moet? Ja dat moet wel, anders kom je nergens meer aan de bak.

**I12:** Ja in het algemeen wordt digitalisering belangrijker, ja. Vind u dat digitalisering uw werk minder uitdagend maakt?

**R12:** Nee nee, dat niet.

**I13:** Want je zou kunnen zeggen dat het geautomatiseerder wordt waardoor je als mens minder invloed erop hebt. Dat vindt u niet?

**R13:** Het werk wat ik doe is meer praktijk en wat uurtjes die ik doorkrijg en moet noteren, dat is administratie. Zo moet je het zien. Dat digitaliseren van administratie, dat is dan van toepassing. Maar niet van het werk wat ik aan het uitvoeren ben. Of ik nou een digitaal berichtje krijg of op papier. Het werkt blijft wel hetzelfde. Alleen is het digitaal handiger omdat je het makkelijker weer terug kan halen.

**I14:** Helder. Heeft u er vertrouwen in dat het management u meeneemt en meer begeleid in digitaal werken?

**R14:** Enigszins wel.

**I15:** Hoe?

**R15:** Als ik wat verkeerd doe, wordt het wel uitgelegd hoe het moet. In die trant.

**I16:** en dat wordt dan door uw leidinggevende gedaan?

**R16:** Meestal door leidinggevende ja.

**I17:** Zou die uitleg voor u nog fijner kunnen?

**R17:** Ik zou niet weten hoe.

**I18:** En hoe communiceren zij nu over meer digitaal werken? Ik hoorde al eerder dat ze veel mailtjes sturen.

**R18:** Ja het gaat heel veel via de mail en Whatsapp. Whatsapp is nog sneller.

**I19:** U heeft ook Whatsapp?

**R19:** Ja, ik zou niet meer zonder kunnen. Al is het alleen maar voor privé \*lacht\*.

**I20:** Oke goed dus via de mail vooral. En wat vind u daarvan?

**R20:** Ene keer is het wel handig, andere keer weer niet. Ik vind het een beetje onpersoonlijk. Ik heb liever dat ik met iemand moet discussiëren of zo dat je liever face to face doet. Dan dat het via de mail uitgewisseld moet worden.

**I21:** Daar kan ik me wel iets bij voorstellen.

**R21:** Ik ben nog van de oude stempel, haha.

**I22:** En uw collega's ik ga ervan uit dat u vaak in een team werkt?

**R22:** Ja ja

**I23:** Hoe denken zij over digitalisering?

**R23:** Ze denken er een beetje hetzelfde over als ik, we liggen aardig op een lijn.

**I24:** En zijn zij een stuk digitaalvaardiger dan u?

**R24:** Zijn ze digitaalvaardiger... ik ben ook een stuk ouders als hun. Ik ben al boven de 60, zij onder de 50. Daar zit bijna een generatiekloof tussen.

**I25:** En wat zou u ervan vinden als die digitaalvaardige collega's u zouden ondersteunen? Dus bijvoorbeeld uitleg geven over programma's?

**R25:** Daar sta ik open voor. Dat is altijd handig, zo kom je weer een stukje verder in deze wereld.

**I26:** Goed even denken. Het probleem voor u is met name dat u niet goed weet hoe u met bepaalde systemen moet werken?

**R26:** Ja ja

**I27:** En die uitleg, hoe wordt die nu met name gegeven?

**R27:** Ehm.. gewoon via de leidinggevende van het werk.

**I28:** Die laat het dan een keer zien?

**R28:** Die laat het als voorbeeld zien. Als je dit en dat doet dan krijg je dit.

**I29:** Ik heb al meerdere gesprekken gevoerd en daar kwam uit dat zij graag een klassikale vorm van uitleg zien. Mensen van uw leeftijd en functie, dus een soort kleine klas. Hoe denkt u daarover?

**R29:** Ja daar sta ik wel voor open. Het voordeel daaraan is dat je ook in discussie kan gaan van hoe of wat.

**I30:** Ja precies. Want sommige mensen gaven ook aan dat ze een handleiding met hele praktische tips zou ik fijn vinden. Hoe is dat voor u?

**R30:** Dan blijf ik toch gewoon bij klassikaal hoor. Want ik heb altijd de neiging als ik iets op schrift krijg met een hele uitleg erbij.. dat werkt hetzelfde als ik thuis een apparaat krijg. Dan doe ik gewoon de stekker erin en dat kijk ik niet naar de gebruiksaanwijzing.

**I31:** Herkenbaar, haha. Oke dus voorkeur aan persoonlijke uitleg?

**R31:** Ja.

**I32:** En u werkt in de buitendienst. Hoe ervaart u de hoeveelheid van systemen? Vind u dat er veel verschillende systemen worden gebruikt?

**R32:** Uh ja. Wat ik zo hoor wel ja. Dan hoor ik dit en dat. Dan denk ik: 'ik doe gewoon mijn werk, wat moet ik er verder mee?'

**I33:** Ja precies, maar u heeft er verder zelf geen problemen mee?

**R33:** Nee nee

**I34:** Oke goed. Hoe denkt u dat digitalisering van meer waarde kan zijn in de praktijk?

**R34:** Wat het voordeel ervan kan zijn?

**I35:** Ja precies, wat u nu nog mist. Waar kan digitaal werken handig voor zijn?

**R35:** Ik denk als je digitalisering beter gaat begrijpen dat er geen miscommunicatie gaat zijn. Ze leggen het uit en ik begrijp het niet helemaal. Dan denk ik het te weten en dan blijkt het toch anders.

**I36:** Is er nog iets waar u zelf aan denkt, tools of middelen, bijvoorbeeld tablets?... Ik hoorde van anderen in de bouw dat zij graag tablets of laptops willen hebben. Gaat dat ook op voor u?

**R36:** Ik doe alles voornamelijk met m'n smartphone. Een laptop heb ik nog geen eens.

**I37:** Zou u dat wel willen?

**R37:** Aan de ene kant wel natuurlijk. Als je je meer in digitaal werken gaat verdiepen, is zo'n laptop wel handig. Nou kan ik wel aardig weg hoor met die telefoon. Dat leer je zo. Maar ze zeggen ook 'jij doet alles via de telefoon, wil je geen laptop dan gaat het veel makkelijker'. Ik zou het wel willen, maar ik krijg 'm niet.

**I38:** Is er nog iets waar u aan moet denken als het gaat om digitaal werken en wat het makkelijker maakt voor u?

**R38:** Ik zou het zo niet echt weten.

**I39:** Ik denk dat we al best veel hebben besproken.

**R39:** Ik denk vooral het een goede zet geven in het begin. Wat jij al zei over klassikaal met een paar man bij elkaar, ik denk dat dat wel een goede zet gaat geven.

**I40:** Even kijken of ik alles heb besproken. Van online uitleg en filmpjes, daar bent u niet zo fan van?

**R40:** Ja wel als je met een stelletje bij elkaar zit. Zo klassikaal zeg maar, als er zo'n demonstratiefilmpje wordt gegeven en dat er dan verder op in wordt gedaan. Dat pak ik veel gauwer op als dat ik zelf alleen een filmpje ga kijken thuis. Zo van je ziet het maar.

**I41:** Dat begrijp ik goed hoor. Wat mij betreft hebben we dan alles besproken. Weet u zelf nog iets kwijt of vragen?

**R42:** Ik ben aardig m'n ei kwijtgeraakt.

**I42:** En vrijdag is uw vrije dag zei u?

**R43:** Ja vrijdag ben ik altijd vrij. Zo'n telefoontje op de werkvloer gaat niet.

**I43:** Heel fijn dat u dan de tijd wilde vrijmaken voor dit telefoontje.

**R44:** Ik lig toch lekker op de bank, haha.

**I44:** Goed. Dan wil ik u nogmaals bedanken. Dit is heel waardevol voor mijn onderzoek.

[Afronding]

## Interview 5

Buitendienstmedewerker (8)

[Introductie en toestemming opname]

**I1:** Allereerst vroeg ik me af hoe lang u al bij Opdrachtgever werkt.

**R1:** Ik zit momenteel weer 3.5 jaar in dienst.

**I2:** U bent een tijdje uit dienst geweest?

**R2:** ja toen werkte ik voor een uitzendbureau, eind 2012 tot medio 2013. Tot de bouwvak. Toen ging mijn werkgever failliet en toen ben ik overgestapt naar Opdrachtgever. Maar toen zijn de contracten van veel mensen niet verlengd omdat het project ook afliep. Daarna wel via het uitzendbureau en toch wel vaak omdat ik toch wel wat mensen ken, en het uitzendbureau toch bij Opdrachtgever gewerkt. En 3.5 jaar geleden hebben ze me toch weer in dienst genomen.

**I3:** Wat zijn de voornaamste werkzaamheden die u heeft?

**R3:** Ja ik doe gewoon timmerwer. Beetje alle voorkomende werkzaamheden die er zijn als timmerman.

**I4:** Zijn uw werkzaamheden veranderd de afgelopen jaren?

**R4:** Nee.. dat is eigenlijk standaard. He tenminste, soms moet ik even op een tekening kijken maar verder kan ik gewoon zelfstandig werken.

**I5:** En werkt u nu al met digitale middelen of vormen? Zoiets als Word, Powerpoint of dat u moet inklokken?

**R5:** Nee helemaal niet, zeg maar alleen m'n uren. Die doe ik via keur. En af en toe heb ik mailtjes van Opdrachtgever. En soms zijn er ooit dingen die ik dan via de computer ofzo moet doen. Maar ik werk zelf, dat was ook de vraag, ik krijg vaak een mailtje dat ik nog niet heb gereageerd. Ik doe eerlijk gezegd zelf heel weinig met de computer. Met name mijn partner doet dat thuis en mijn probleem als er ooit echt iets is vraag ik aan de uitvoerder hoe het zit. Ik

heb eigenlijk helemaal niks met computers, dus als ik iets moet toevoegen via een account laat ik mijn vrouw dat meestal doen. Zij weet dat wel, haha.

**I6:** Fijn dat dat kan in ieder geval. Dus u werkt eigenlijk nauwelijks met de computer?

**R6:** Ja

**I7:** En verstuurt u zelf wel eens mailtjes of leest u ze alleen maar?

**R7:** Soms reageer ik er wel op, maar als ik echt iets toe moet voegen vanuit mijn telefoon is dat wel lastig. Dat hoeft ik gelukkig ook niet zoveel. Maar het is bij mij gewoon een probleem dat ik er heel weinig mee doe. Waar anderen 10 minuten over doen, ben ik een uur mee bezig als ik thuiskom s'avonds. Als het er eenmaal opstaat, kan ik er wel gewoon mee werken. Maare, ja.

**I8:** En u zei net iets over collega's. Werkt u veel met anderen samen?

**R8:** Ik zit nu met een ingeleerde zeg maar. Er zitten er bij Opdrachtgever wel meer en er zijn er ook mensen bij die heel goed met de computer en alles kunnen werken. Dus als ik dan ooit iets heb, dan vraag ik wel eens van hoe kan ik dat toevoegen of eruit gooien. Dan lukt dat meestal ook wel.

**I9:** Ah oke, dus u kunt wel hulp aan uw collega's vragen?

**R9:** Ja ja

**I10:** Dat is fijn om te horen. Even kijken hoor, wat ik wil weten. En maakt u zich zorgen dat u uw baan zou kunnen kwijtraken door meer digitaal werken?

**R10:** Nee dat niet, ik werk meestal toch gewoon met mijn handen. Daar ben ik heel blij mee. Dus daar ben ik niet zo bang voor en ik ben nu ook al 62. Dus uhm.. nog een aantal jaren. Als het een probleem was, hadden ze me ook niet terug in dienst genomen, dan was het al eerder... Ik kan mijn werkzaamheden zonder gebruik te maken van een computer goed uitvoeren.



**I11:** Heeft u dan het idee dat u wel mee moet met meer digitaal werken om te blijven werken voor Opdrachtgever?

**R11:** Uhhh nee op het moment nog niet. Kijk er zijn wel dingen met zo'n tablet, maar soms printen we iets wel uit en dan kan ik dat ook wel mee verder. En als ze dat wel willen moeten ze het me maar even leren. Maar in het onderhoud merken ze dat wel, die hebben klussen van een dag of een paar uur en die moeten dat opnieuw invoeren met werknummers. Dat zou voor mij wel een probleem zijn als ik die nummers telkens opnieuw moet invullen. Maar gelukkig zit ik op de nieuwbouw, dus heb ik daar minder mee te doen.

**I12:** Oke helder en vind u dat meer digitaal werken uw werk uitdagender maakt?

**R12:** Nee nee voor mij niet. Als ik thuiskom later heb ik er meer tijd voor, misschien dat je dan ook wat meer op de computer gaat zoeken. Dat je er dan handiger in wordt. Ik weet ook wel dat het mijn probleem is want er zijn zat mensen van mijn leeftijd die er veel handiger in zijn..

**I13:** Misschien zijn dat mensen die het in hun werk al meer tegenkomen?

**R13:** Ja, ja dat klopt. Ja uitvoerders of mensen op kantoor die moeten dat meer digitaal werken. Dus als die ooit iets niet weten, gaan ze naar een collega en dan moeten ze er de volgende dag weer mee werken. Maar voor mij is dat maar sporadisch, dat ik ermee werk. Dan ben ik het alweer zo vergeten.

**I14:** Dan wil ik u nog wat meer vragen. Van anderen hoor ik dat Opdrachtgever veel via de mail informeert. Nieuwe systemen of werkzaamheden, heeft u daar het vertrouwen in dat Opdrachtgever u meeneemt en ondersteunt in nieuwe systemen en werk?

**R14:** Ja, als ik het nodig zou hebben, dan denk ik het wel. Maar dan gaat het meer vanuit de leidinggevende. En voor die van mij is het geen probleem als ik ergens mee zit.

**I15:** Ja uw leidinggevende helpt u wel?

**R15:** Ja

**I16:** Wat ik net zei. Opdrachtgever communiceert nu via de mail, is er een andere manier waarop u graag informatie zou willen?

**R16:** Nee dat is voor mij het makkelijkste. Ik zou het anders niet weten. Dan zouden ze mij moeten bellen. Maar ik heb nu best wat kleding aan dus ik hoor mijn telefoon ook vaak niet. Dus via de mail is dat voor mij voldoende en als ik iets niet weet dan vraag ik het aan mijn leidinggevende. Die kan mij dan wel verder helpen.

**I17:** Ja dus als ik het goed begrijp is het voor u wel heel fijn dat u aan uw leidinggevende kan vragen van ‘hoe zit dit of dat?’

**R17:** Klopt

**I18:** Mooi. En nou ja, wat ik ook nog graag wil weten. Hoe kunnen wij u helpen om digitaalvaardiger te worden?

**R18:** Dan zou ik thuis ook veel meer achter de computer moeten zitten. Ik heb wel eens een aantal jaren geleden een computercursus gevolgd, toen ik nog voor dat uitzendbureau werkte. Maar daar ben ik alweer veel van vergeten.

**I19:** Dat is ook een beetje het ding met herhalen, als je het weinig gebruikt dan gaat het ook uit je systeem. Ik heb dat soms zelf ook hoor, van ‘hoe werkt dat ook alweer?’

**R19:** Haha, ja precies.

**I20:** Ik heb natuurlijk al meerdere mensen gesproken wat zij aangaven was een meer klassikale vorm met een groep medewerkers bij elkaar en dat je meer uitleg krijgt over wat jij gebruikt in je werk. Wat vindt u daarvan?

**R20:** Wat ik nu doe is hoofdzakelijk in keur m'n uren invullen, ja.. meer dingen hoef ik nu in mijn werk niet echt te kennen. Dingen die wel is opspeelden was heel sporadisch en dat was ik dan ook weer heel snel vergeten

**I21:** En dan kon u het ook aan anderen vragen?

**R21:** Ja

**I22:** Precies. U werkt in de buitendienst, kan digitaal werken daar nog meer waarde hebben?

**R22:** ja voor mij in die zin niet zoveel, ooit had ik een tabletje. Maar dat is maar een klein schermje. Maar ik ben van die tekeningen gewend die grote. Dan heb je een beter overzicht van het geheel. Op een tekening is dat veel makkelijker dan op een tablet. Op de tablet is dat soms lastig met zo'n klein schermje en dan uitvergroten.

**I23:** Dus u wil dat liever op papier?

**R23:** Ja, dat gebeurt meestal ook wel

**I24:** oke, oke. Want u heeft nu een tablet?

**R24:** alleen mobieltje en thuis laptop. Maar als ik iets moet hebben of weten dan krijg ik van de uitvoerder of werkvoorbereider een tekening mee met wat uitleg erover. Dan krijg ik m'n werkzaamheden wel gemaakt

**I25:** Zou u graag een laptop willen vanuit werk?

**R25:** Nee dat hoeft voor mij helemaal niet. Ik heb eentje thuis en daar kan ik m'n gegevens van Opdrachtgever wel op kwijt. Er zijn soms wel dingetjes .. ja keur en wat was het. Succesfactors om die te openen en op je telefoon te zetten. (onverstaanbaar) Maar anderen doen ook heel weinig met succesfactors. Certificaten en diploma's staan erin vermeld volgens mij. Meestal vraag ik ook dingen op aan de uitvoerder.

**I26:** Ik heb denk ik wel alles gevraagd wat ik wilde weten. Ik ben even aan het denken. Voor mij is het alleen niet helemaal helder wat u nog nodig heeft om digitaal te werken. Maar u gaf al aan dat u dacht meer in uw vrije tijd het bij te spijkeren?

**R26:** Meer in het algemeen voor mij ja, meer werken met de computer. Meer thuis ook. Maar overdag ben ik gewoon met m'n handen bezig. Er zijn mensen die werken graag met een computer. Ik heb daar eerlijk gezegd niks mee. Ik ga liever buiten gewoon andere dingen doen.

**I27:** Opdrachtgever kan in die zin niet echt voor u doen denkt u?

**R27:** Daar moet ik zelf meer mee werken. Dan blijft het beter hangen denk ik.

**I28:** En stel, zij zouden zo'n klassikale vorm organiseren. Zou u daar dan bij willen zijn?

**R28:** Ja misschien een keertje. Weet niet of ik daar veel wijzer van word dan ik nu ben. Als ik het toch niet blijf gebruiken. Dan raak ik dat ook wel weer kwijt.

**I29:** Oke, dan heb ik alles wel gevraagd wat ik wilde weten. Wil u zelf nog iets kwijt?

**R29:** Ik heb alles denk ik wel gezegd. Ik hoop dat jullie er wat mee kunnen.

**[Afronding]**

