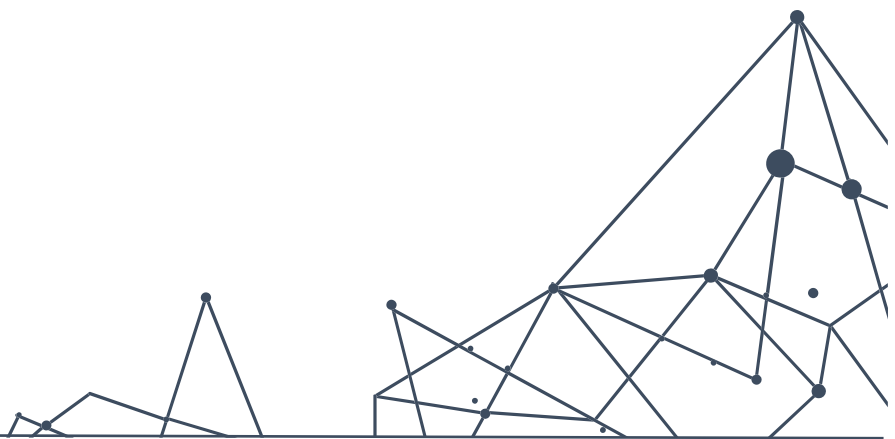


Praktijkvoorbeeld Gert

Praktijkvoorbeeld van de toepassing van de CGC-Roundabouts voor digitale transformatie als leermateriaal voor de voorbereidende webinarsessie 4 " Voorbeelden van toepassingen van de CGC-Roundabouts voor digitale transformatie".

Auteurs: Peter C. Weber, Jenny Schulz, Martin Stark, Dennis Trotta, Lea Ferrari, Teresa Maria Sgaramella

Mannheim, januari 2024



Inleiding

Deze casestudy vormt de basis voor het groepswork in de 4e unit "Voorbeelden van toepassingen van CGC-Roundaboutss voor digitale transformatie" van het voorbereidende webinar over de toepassing van CGC-Roundaboutss voor digitale transformatie. In dit scenario is de zoektocht van een werkgever naar ondersteuning bij het plannen van HR-maatregelen ter begeleiding van een digitaal transformatieproject in het bedrijf het startpunt van het begeleidingsproces met meerdere belanghebbenden. De casus richt zich echter op de situatie van een leerling die werknemer is in het bedrijf van de werkgever.

Taak

Lees de casestudy op je gemak door en bespreek daarna de vragen op het werkblad met je groepspartners.

Casusbeschrijving "Gert".

Gert is 50 jaar en werkt al 32 jaar als technicus in een traditionele middelgrote handelsdrukkerij. In de loop der jaren zijn de vaardigheden die nodig zijn voor zijn baan relatief weinig veranderd. Er zijn nieuwe machines gekocht en sommige productiestappen zijn geautomatiseerd, maar het functieprofiel van Gert is nauwelijks veranderd. Jarenlang bestond zijn dagelijkse routine uit het voorbereiden van drukplaten en papier of andere materialen voor komende drukopdrachten, het handmatig kalibreren van de machines en het uitvoeren van onderhoudstaken zoals het reinigen, smeren en vervangen van versleten onderdelen.

Op een ochtend is er een vergadering met alle productietechnici, bijeengeroepen door het management. Tijdens de vergadering hoort Gert nieuws dat hem niet bevalt. Het management presenteert zijn plannen om het productieproces te veranderen naar computergestuurde machines om in de toekomst concurrerend te blijven. Een vertegenwoordiger van het bedrijf dat de nieuwe machines gaat leveren is ook aanwezig. In een korte presentatie legt de vertegenwoordiger uit hoe dergelijke CNC-machines werken en hoe het werk van de technici zal veranderen. In plaats van direct aan de machines te werken en vakkundig gereedschap te gebruiken, bevat de presentatie zinnen als "Software gebruiken om de CNC-machines te programmeren om printopdrachten uit te voeren" of "real-time gegevens van de machines volgen via displays". Het management neemt vervolgens het roer over en maakt duidelijk dat de komende veranderingen andere en nieuwe vaardigheden van het personeel zullen vragen. Het plan is om werknemers een training aan te bieden om de nieuwe machines te leren gebruiken, en er wordt verwacht dat werknemers openstaan voor de veranderingen en gemotiveerd zijn om deel te nemen aan de training. Het bedrijf werkt momenteel aan de ontwikkeling van het nieuwe productieproces en de aanpassing van de functieprofielen. Dit wordt gebruikt om de vereiste vaardigheden te identificeren en vervolgens met individuele werknemers te bespreken wie welke training nodig heeft. Hij legt ook uit dat ze gebruik zullen maken van de ondersteuning van een extern loopbaanbureau. Een adviseur komt naar het bedrijf om het management te helpen functieprofielen op te stellen, de huidige vaardigheden van de werknemers te beoordelen en passende trainingen te plannen.

Gert voelt zich erg ongemakkelijk. Hij was tot nu toe blij met zijn baan, vond de vaste routine prettig en hoopte eigenlijk dat het zo zou blijven tot hij met pensioen zou gaan. Gert wil niet echt iets nieuws leren, vooral niet als het om digitale dingen gaat. Hij is niet bijzonder geïnteresseerd in digitale apparaten en toepassingen. Hij heeft een smartphone waarmee hij regelmatig in de clinch ligt. Hij is altijd bang om op de verkeerde optie te klikken en gebruikt het alleen echt omdat zijn sociale kring, inclusief zijn vrijwilligerswerk voor een goed doel, Whatsapp gebruikt om met elkaar te communiceren. Zijn familie heeft hem geleerd hoe hij zijn smartphone moet gebruiken om te bellen en berichten te sturen, zodat hij het contact niet verliest. Onlangs heeft zijn dochter hem geleerd hoe hij zijn smartphone kan gebruiken voor internetbankieren en heeft ze op zijn smartphone zijn e-mailaccount voor hem aangemaakt dat hij zijn smartphone kan gebruiken om te e-mailen. Verder kan hij er niet veel mee. Toen het goede doel onlangs om privacy-redenen van Whatsapp moest overstappen op een andere dienst, moest zijn dochter hem helpen bij het installeren en instellen. Een paar dagen na de informatie over de geplande veranderingen in het productieproces worden Gert en alle andere werknemers uitgenodigd voor persoonlijke sessies met een begeleider van het loopbaanbureau. Tijdens deze eerste sessie merkte de begeleider op dat Gert:

- zijn baan wil houden, maar weerstand heeft tegen verandering: het is moeilijk voor hem om de mogelijkheid te overwegen om betrokken te zijn bij andere werkactiviteiten of banen en om zich aan te passen aan de veranderingen in het bedrijf en de grafische sector;
- het idee afwijst om tijd en energie te investeren in cursussen gericht op de ontwikkeling van digitale vaardigheden, ondanks het feit dat hij momenteel niet over de vaardigheden beschikt om met de nieuwe digitale machines te werken.
- beweert dat hij weet hoe hij essentiële digitale hulpmiddelen en software (online bankieren, persoonlijk e-mailbeheer...) moet gebruiken voor het dagelijks leven, maar hij ziet zichzelf niet werken met digitale machines.

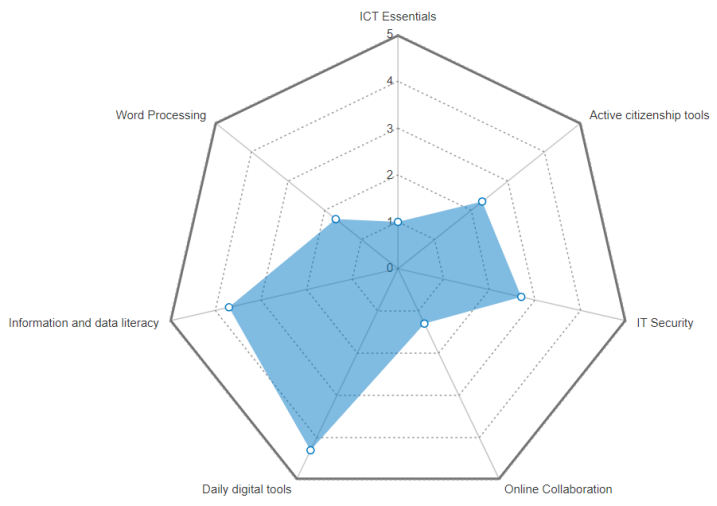
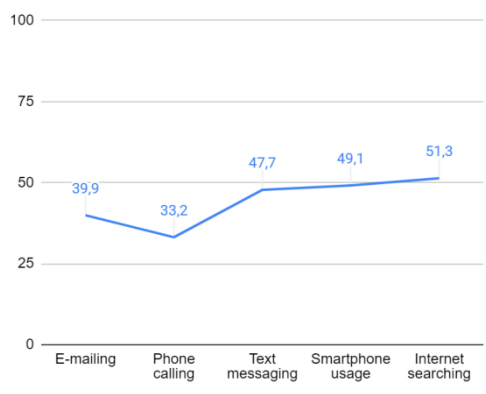
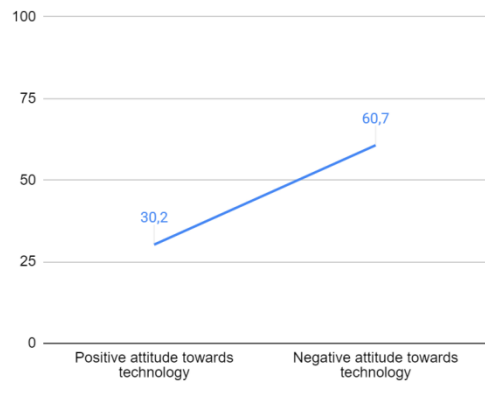
De loopbaanbegeleider besluit om Gert zijn algemene niveau van digitale competentie te onderzoeken met de online zelfevaluatietool van het DISC project, hoe en hoe vaak hij media en technologie gebruikt en zijn houding ten opzichte van technologie met behulp van de MTUAS. Uit de MTUAS selecteert de loopbaanbegeleider specifieke subschalen:

- Gebruiksubschaal: smartphonegebruik, zoeken op internet, e-mailen, sms'en, bellen;
- Subschaal Attitude: positieve attitudes tegenover technologie, negatieve attitudes tegenover technologie.

De loopbaanbegeleider bespreekt de resultaten met Gert tijdens de tweede sessie. Hij legt Gert het doel van het assessmentproces uit en hoe de resultaten helpen bij het reflectieproces over het plannen van zijn professionele toekomst.

Aangezien de MTUAS geen online tool is, maakt de begeleider een online enquête (bijv. Google Forms) waarin alle items van de subschalen worden ingevoerd. Gert beantwoordt de online vragenlijsten. Hierbij moet worden opgemerkt dat de begeleider rekening hield met Gerts vaardigheid in het gebruik van de pc tijdens de eerste sessie (geen angst voor technologie) en de mogelijkheid om Gert te ondersteunen bij technische problemen, indien nodig. Na het invullen van de vragenlijsten bekijkt de begeleider samen met Gert de resultaten zoals beschreven in de grafiek (zie tabblad 1).

Tabblad 1. Resultaten van de antwoorden van Gert op de MTUAS

| Gereedschap | Resultaten |
|-------------|---|
| DISC |  |
| MTUAS | <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div data-bbox="303 1377 790 1803"> <p>Usage subscale</p>  </div> <div data-bbox="821 1377 1308 1803"> <p>Attitude subscale</p>  </div> </div> |

Samen bekijken Gert en de begeleider de resultaten. De begeleider legt de verschillende grafieken uit en wat ze betekenen en dat de resultaten wijzen op een gemiddeld gebruik van een smartphone, een eerder negatieve houding tegenover technologie en een eerder lage zelfbeoordeling op het gebied van essentiële ICT-competenties.

Gert geeft commentaar op de resultaten en beweert dat hij door omstandigheden moest leren omgaan met de smartphone, omdat hij via messaging apps moest communiceren met zijn dochters en vrijwilligers bij de liefdadigheidsinstelling waar hij bij betrokken is. Het leren gebruiken van de smartphone kostte hem veel moeite en was alleen mogelijk dankzij de steun van zijn familie. Gezien de moeilijkheden die hij had en omdat hij zich niet zelfverzekerd voelt als het op technologie aankomt, heeft hij nooit iets anders willen leren.

Vervolgens stelt de begeleider de volgende vragen om het gesprek te ondersteunen:

- ‘Je zei dat je veel tijd en energie hebt gestoken in het leren gebruiken van de smartphone. Hoe voel je je nu als je ziet welke weg je hebt afgelegd en welke resultaten je hebt bereikt?’
- ‘Wat vind je ervan als je in je huidige bedrijf een training moet volgen om digitale vaardigheden te ontwikkelen?’

Gert antwoordt dat hij enigszins trots is op zichzelf dat hij de smartphone voor verschillende taken heeft leren gebruiken. Hij zegt echter ook dat hij zich alleen veilig voelt bij deze specifieke activiteiten en taken en dat hij erg onzeker is als er iets gebeurt dat buiten het routinegebruik van de smartphone valt. Hij noemt specifiek meldingen die op zijn smartphone verschijnen die hem vaak verwarren of die hij gewoon niet begrijpt. Hij benadrukt ook nogmaals dat hij graag in het bedrijf wil blijven, maar zich niet erg gemotiveerd voelt voor een opleiding. Gevraagd naar de reden door de begeleider, antwoordt Gert dat hij nooit goed was op school en dat hij heel gelukkig was als hij niet naar school ging en alleen maar handenarbeid deed.

De loopbaanbegeleider legt Gert uit dat hij de resultaten van Gerts en de assessmentssessies met de bedrijfsleiding zal bespreken en dat hij binnenkort contact met hem zal opnemen. Een paar dagen later wordt Gert uitgenodigd voor een gesprek met de begeleider en de bedrijfsmanager. Ze hebben de resultaten van het assessment besproken en als ze kijken naar de resultaten en de leeftijd van sommige werknemers, waaronder Gert, denken ze dat het huidige digitale vaardigheidsniveau te laag is om ze te kunnen opleiden tot volwaardige CNC-technici. Bijvoorbeeld, taken met betrekking tot CNC-programmering met behulp van specifieke software vereisen hoge digitale vaardigheden. Ze denken niet dat het haalbaar is om hen dit soort training te geven, omdat het hen veel tijd zou kosten om het vereiste digitale vaardigheidsniveau te bereiken en het zou het bedrijf ook te veel geld kosten om zo'n uitgebreide training te geven. Ze zeggen ook dat een positieve houding ten opzichte van het gebruik van technologie een vereiste is om de training met succes te kunnen afronden.

Vervolgens wijst de manager erop dat hij zeer tevreden is over Gerts werkprestaties en dat hij zijn werkmotivatie en inzet voor het bedrijf waardeert en dat ze verschillende opties aan het onderzoeken waren om Gert en andere collega's met weinig digitale vaardigheden te integreren in het nieuwe productieproces. Ze stellen een plan op met nieuwe functieprofielen. Voorheen was het idee van het management dat elke medewerker zelfstandig de machines moest kunnen bedienen, d.w.z. van het programmeren van CNC-

programma's met specifieke software tot het instellen van de machines (importeren van programma's in de apparatuur, instellen van parameters) met behulp van digitale interfaces, het diagnosticeren van problemen met behulp van digitale interfaces en het mechanisch repareren en onderhouden van machineonderdelen. Gezien de bestaande vaardigheden van de werknemers werd besloten om twee complementaire functieprofielen te ontwikkelen, ondanks het relatief kleine totaal aantal werknemers. In de toekomst zullen er twee soorten technici zijn. CNC-programmeurs - zij zullen verantwoordelijk zijn voor het programmeren en verbeteren van CNC-programma's, evenals voor het beheer van het onderhoud van de softwareomgeving, d.w.z. het installeren van nieuwe updates voor de verschillende softwareprogramma's. Er zijn ook CNC machineoperators en onderhoudstechnici. Hun rol omvat alle mechanische werkzaamheden en reparaties aan de machines. Activiteiten waarvoor digitale vaardigheden nodig zijn, zijn beperkt en hebben voornamelijk betrekking op het importeren van verschillende CNC-programma's die al zijn gemaakt in lijn met lopende printopdrachten en het lezen van gegevens en foutmeldingen van de displays van diagnoseapparatuur.

De manager legt Gert uit dat op basis van de assessment van hem verwacht wordt dat hij in de toekomst als CNC-machineoperator en servicetechnicus gaat werken en vraagt of hij zichzelf dit ziet doen. Gert weet niet goed hoe hij moet reageren. Aan de ene kant is hij blij dat zijn werkgever energie steekt in het vinden van een oplossing voor hoe Gert ingezet kan worden in de nieuwe productieomgeving. Maar sommige elementen van het functieprofiel, zoals het importeren van CNC-programma's of het uitlezen van data en foutcodes met behulp van digitale diagnoseapparatuur, geven hem een onzeker gevoel. Hij uit zijn onzekerheid en zegt dat hij bang is dat hij dit ook niet zal kunnen. De loopbaancoach vertelt Gert dat het heel begrijpelijk is dat de veranderingen hem onzeker maken. Hij vraagt Gert of hij denkt dat het mogelijk is dat hij zo goed wordt in het gebruik van zijn eigen smartphone dat hij hem zelfstandig en zelfverzekerd kan gebruiken. Gert is een beetje verrast door de vraag, maar antwoordt dat hij zich dat goed kan voorstellen. Omdat zoveel mensen het kunnen, is hij ervan overtuigd dat hij het ook kan.

Het coach antwoordt dat de activiteiten die van Gert worden verwacht in de nieuwe functie niet veel verschillen van wat je zou moeten doen om zelfstandig een smartphone te kunnen gebruiken. Vanuit zijn oogpunt zou het een goed idee zijn voor Gert om eerst een korte cursus te volgen om zijn digitale basisvaardigheden te versterken, vooral in het gebruik van een smartphone, maar ook een laptop. Dit moet hem vertrouwen geven in het basisgebruik van digitale apparaten en toepassingen, en ook zijn zelfvertrouwen vergroten. Daarna zal hij een training volgen die wordt aangeboden door het bedrijf dat de nieuwe machines levert en die is afgestemd op zijn toekomstige functie.

Het coach legt Gert ook uit dat de twee trainingen niet te vergelijken zijn met zijn eerdere schoolervaringen. Voor de basistraining digitale vaardigheden is een aanbieder gekozen die is afgestemd op mensen zoals Gert. Er zijn geen theoretische uitwijdingen, alleen praktijkoefeningen met de smartphone en de laptop. De

coach verzekert Gert ook dat de aanbieder veel ervaring heeft met mensen met lage digitale vaardigheden, en dat de training vooral gaat over het verkrijgen van veiligheid en zelfvertrouwen.

Gert is ook gerustgesteld over de training op de CNC-machines. Hij is er alleen met zijn collega's van het werk, die allemaal een vergelijkbaar expertiseniveau hebben, en de leverancier heeft hem verzekerd dat het deel uitmaakt van hun dagelijkse werkzaamheden om technici die nog nooit met CNC-machines hebben gewerkt, vertrouwd te maken met de nieuwe en onbekende machines. De training wordt ook op locatie gegeven - in het bedrijf, direct op de machines. Het bedrijf heeft ook gesproken met werknemers met betere digitale vaardigheden. In de toekomst zullen zij beschikbaar zijn als mentor wanneer er problemen in het werkproces ontstaan die Gert niet alleen kan oplossen.

Gert voelt zich goed begrepen in zijn situatie. Hij wordt gemotiveerd door het feit dat ze hem als werknemer willen houden, en de beschrijvingen van de trainingen hebben veel van zijn angsten weggenomen, dus stemt hij in met het voorgestelde plan.

Een paar weken later begint Gert aan zijn eerste trainingsprogramma om zijn digitale basisvaardigheden met zijn smartphone en pc te versterken. Hij merkt dat het verschil maakt of een familielid of vriend hem iets laat zien op zijn telefoon of dat het wordt gedaan door een getrainde trainer. Hij kan het veel beter volgen en begrijpt wat hij eigenlijk aan het doen is. Hij vindt het ook fijn dat iedereen in de groep op hetzelfde niveau zit als hij. Voor de training gaf de begeleider hem hun contactgegevens voor het geval er problemen zouden zijn tijdens de training. Gelukkig waren die er niet. Aan het einde van de training ontvangt Gert een aanwezigheidscertificaat, dat hij inlevert bij de HR-afdeling als bewijs dat hij de training heeft afgerond. Hoewel er aan het einde van de cursus geen examen was, had Gert het gevoel dat hij veel heeft geleerd en, nog belangrijker, dat hij wat meer vertrouwen heeft gekregen in het gebruik van digitale apparaten en toepassingen.

Als gevolg daarvan kijkt hij nu met nieuwsgierigheid in plaats van vrees uit naar de training op de CNC-machines. Hoewel de training zelf iets strakker was dan de vorige basistraining, heeft hij ook hier het gevoel in goede handen te zijn. Aan het eind is er een soort test, waarbij elke collega zelfstandig een specifieke taak moest uitvoeren op de CNC-machines. Gert doet het erg goed en is erg trots op het certificaat dat hij krijgt als bevestiging dat hij de training met succes heeft afgerond.

Nadat alle werknemers hun training hebben afgerond, worden ze allemaal uitgenodigd voor een bijeenkomst met de bedrijfsmanager en de loopbaanbegeleider. Ze bespreken hoe de afgeronde trainingsprogramma's waren verlopen en waar de werknemers en het management verdere training nuttig vinden. De loopbaancoach vraagt de deelnemers ook om hem feedback te geven over wat ze vonden van zijn betrokkenheid bij het proces.

De creatie van deze bronnen is (gedeeltelijk) gefinancierd door het ERASMUS+ subsidieprogramma van de Europese Unie onder subsidienummer 2022-1-DE01-KA220-HED-000089003. Noch de Europese Commissie, noch de nationale financieringsinstantie van het project DAAD zijn verantwoordelijk voor de inhoud of aansprakelijk voor enig verlies of schade voortvloeiend uit het gebruik van deze bronnen.