

## **Strategieën voor Industrie 4.0 vereisen nieuwe vaardigheden en mindset gericht op verandering**

*Trienke Drijfhout, MA*

De vierde industriële revolutie is begonnen en luidt een transformatie in van economieën, banen en de samenleving. In Industrie 4.0 worden, door middel van analyse, kunstmatige intelligentie, cognitieve technologieën en het Internet of Things, fysieke en digitale technologieën gecombineerd om nieuwe bedrijven te ontwikkelen die onderling verbonden zijn en die [besluitvorming](#) op een hoger niveau tillen.

Het Centre of Expertise Ondernemen van de Hanzehogeschool is een belangrijke partner in het door Interreg gefinancierde project [GrowIn 4.0](#). Dit project is erop gericht productiebedrijven uit het midden- en kleinbedrijf in Nederland, het Verenigd Koninkrijk, Duitsland en België in staat te stellen om slimme technologieën toe te passen. Het is duidelijk dat we meer inzicht moeten krijgen in wat het mkb ervan weerhoudt om zich op Industrie 4.0 te storten. De projectpartners willen ervoor zorgen dat productiebedrijven uit het mkb de mogelijkheden die Industrie 4.0 biedt, beter gaan benutten en daardoor meer gaan innoveren en groeien. Dit willen ze proberen te bereiken door de beste praktijken van het mkb in bedrijfsmodellen, HR-management en bedrijfsstrategieën te verzamelen en door te geven.

Voor GrowIn 4.0 wordt, samen met andere universiteiten en businesspartners in de deelnemende landen, gekeken waar productiebedrijven in het mkb behoefte aan hebben voor het toepassen van nieuwe technologieën, bedrijfsontwikkeling, gegevensanalyse en training om de digitale vaardigheden van medewerkers en het management te verbeteren voor de toekomst. Volgens het Wereld Economisch Forum zijn de belangrijkste vaardigheden voor Industrie 4.0 complexe probleemoplossing, kritisch denken, samenwerking en mensenmanagement, zowel voor nu als in de [toekomst](#).

De snel veranderende wereld maakt het voor leidinggevenden in het mkb moeilijker om de juiste strategie te bepalen, onder andere door de snel veranderende informatie en de complexiteit van bedrijfsproblemen. Zo wordt het niet alleen duidelijker waar het bij de vaardigheden aan schort, maar ook wat de verschillen zijn tussen leidinggevenden en hun uit millennials bestaande personeelsbestand. Vorig jaar dachten de meeste leidinggevenden (86 procent) dat hun bedrijf er genoeg aan deed om een personeelsbestand op te bouwen voor de vierde industriële revolutie. Inmiddels zien meer leidinggevenden in

dat de vaardigheidskloof groter wordt. Dit jaar had slechts 47 procent er nog alle vertrouwen in dat ze goed voorbereid waren. Er zijn echter twee keer zoveel leidinggevenden die tevens aangeven dat hun bedrijf er alles aan zal doen om bestaande medewerkers op te leiden in plaats van nieuwe aan te nemen. Managers zijn ook optimistischer dan vorig jaar dat autonome technologie eerder meer werk zal opleveren dan mensen overbodig maken.

De drie belangrijkste uitdagingen waar de overgang naar Industrie 4.0 het mkb voor plaatst, zijn het gebrek aan strategische noodzaak, weerstand tegen verandering en het tempo van verandering (inzichten van Deloitte). Iets meer dan de helft van de leidinggevenden geeft aan dat de huidige vaardigheden in hun bedrijf niet toekomstbestendig zijn. Ruim twee derde noemde een gebrek aan geschikte trainingen. Meer dan een derde gaf ook aan dat het niet duidelijk was welke nieuwe vaardigheden nodig zijn voor Industrie 4.0.

Om deze obstakels uit de weg te ruimen, hebben we een workshop ontwikkeld die een veranderingsmentaliteit stimuleert met het oog op de toekomst. De workshop is bedoeld voor productiemedewerkers, hoger personeel of leidinggevenden in de productie en marketing & sales, en strategisch leidinggevenden. Door aandacht te besteden aan de angst die mensen hebben voor verandering, en deze angst te erkennen, kan de schroom voor het nieuwe worden overwonnen en de weerstand tegen verandering worden afgezwakt. In de workshop kijken we naar de toekomst en laten we het grotere plaatje zien van bedrijven die in de vierde industriële revolutie willen gedijen.

Door zich een voorstelling te maken van de toekomst doen de deelnemers nieuwe kennis op en komen ze tot nieuwe inzichten, die vervolgens gebruikt worden om in het heden concrete stappen te zetten. In de workshop inventariseren we de ideeën die mensen hebben over Industrie 4.0, en voeren we groepsdiscussies over de gevolgen die het kan hebben voor de functies, taken en vaardigheden van werknemers en ook leiders. Zo creëren we een positieve en open houding.

De workshop is gebaseerd op theorieën over motivatie, communicatie en gedrag, en op toekomststudies die gerelateerd zijn aan het anticiperen op [toekomstige veranderingen](#). Het ontwerp volgt de facilitatiemethoden van de [Technology of Participation \(TOP\)](#) om een sfeer van vertrouwen te creëren en de deelnemers bij het groepsproces te betrekken, zodat ze ook ieder hun eigen wijsheid inbrengen. De workshop werd in 2019 gehouden bij de firma [Score](#) in Tolbert voor zo'n 24 productiemedewerkers.



Ook bij [Resideo](#) in Emmen (voorheen Honeywell) is een workshop gehouden voor elf leidinggevende productiemedewerkers, de zogenoemde 'celkampioenen'. De Transition Workshop is tevens gepresenteerd bij de lancering van het [Productie Platform Friesland](#) met oprichter Dirk Baarda. Tien directeuren van toonaangevende productiebedrijven in Friesland deden enthousiast mee aan de workshop en wisselden interessante en inspirerende ideeën en ervaringen uit over Industrie 4.0.

De Transition Workshop werd goed tot uitstekend beoordeeld en draagt bij aan een nieuwe en vernieuwende training voor mensen die in het tijdperk van de vierde industriële revolutie verandering moeten verwelkomen. In een sfeer van vertrouwen en teamwerk worden deelnemers gestimuleerd om te willen groeien en om de veranderingen die Industrie 4.0 met zich meebrengt, positief te bekijken.

Komend jaar wordt de Transition Workshop gepresenteerd in België, Denemarken en het Verenigd Koninkrijk.

De Hanzehogeschool is verantwoordelijk voor het opleiden, voorlichten en werven van personeel voor Industrie 4.0 en wordt bij het ontwikkelen van opleidingsinstrumenten vertegenwoordigd door het lectoraat Communication, Behaviour and Sustainable Society.

[Trienke Drijfhout](#) is projectmanager en facilitator bij het Instituut voor Communicatie, Media & IT. Ze is als onderzoeker betrokken bij de onderzoeksgroep Communication, Behaviour & the Sustainable Society en werkt mee aan het Interregproject.

