

DASHBOARDS ONDERSTEUNEN ORGANISATIEWIJZIGING VAN BIJ DE START

INDUSTRIE 4.0:

HOE KUNNEN UW MEDEWERKERS DIT POTENTIEEL TEN VOLLE BENUTTEN?

Met de regelmaat van de klok komt Industrie 4.0 aan bod in zowel vakbladen als de populaire pers. Meestal gaat het daarbij over de technologie. Maar studies tonen aan dat het organisatorische aspect minstens evenveel aandacht zal vragen. U gaat andere zaken verwachten van uw medewerkers en uw teams: creativiteit, flexibiliteit, zelfsturing, betrokkenheid. Dat kan enkel als u hen ook de nodige verantwoordelijkheden en bijhorende tools en informatie geeft. Beschikken over de juiste en de relevante data op elk moment zal dus belangrijker worden voor al uw medewerkers.

AUTEUR: KRIS BECKSTEDDE

In heel wat industrieën zal de vraag gesteld (moeten) worden: hebben we eigenlijk wel enig idee met wat voor soort organisatie we Industrie 4.0 zullen aanpakken? Het potentieel van de combinatie van connectiviteit via internet, massale reken capaciteit, enorme hoeveelheden data, AI & self-learning, 3D printing, ... is enorm, maar hoe zijn we zeker dat we met onze medewerkers dat potentieel ten volle zullen benutten?

In heel wat ondernemingen zal het verhogen van het engagement van alle medewerkers de sleutel tot succes worden. Dit kan met organisatievormen die het ondernemerschap bevorderen, zoals bijvoorbeeld zelfsturende teams. De voordelen: hogere tevredenheid, minder kosten, betere kwaliteit, verhoogde efficiëntie, sneller op de bal spelen, ... Maar dat zal niet vanzelf komen, ook niet na een opleiding van een halve dag en een motivatiespeech. U zal het dag na dag in de praktijk moeten tonen, ondermeer door aan uw medewerkers de juiste gegevens ter beschikking te stellen. Dat kan informatie zijn over het bedrijf, de machines, de samenwerking, de vooruitzichten, de klantenbestellingen, de marketing-

inspanningen, de klachten, ... Als je ondernemerschap verwacht, moet je ook de nodige managementinformatie willen geven. Het management moet dus bereid zijn die data te delen. Maar wat voor een directeur of manager een goede KPI (key performance indicator) is, is dat daarom nog niet voor uw medewerker of teamleider op de productievloer. Een zelfsturend team heeft nood aan informatie die op maat gesneden is van de situatie van dat team. Dat kan een combinatie van allerlei gegevens zijn, komende van uw financiële gegevens, uw ERP of CRM systeem, uw machinepark, ... De dashboards van een team moeten ook voldoende informatie bevatten over de indicatoren waarop ze zelf invloed hebben. Het is dan ook essentieel dat al tijdens de fase die aan de organisatiewijziging voorafgaat voldoende aandacht wordt besteed aan de uiteindelijke gebruikers. Ze moeten van in het begin mee op reis genomen worden en het belang leren inzien van 'meten = weten'. Metingen en bijhorende dashboards zijn er niet zozeer om te controleren, maar om zelf verantwoordelijkheid te kunnen nemen om aan de doelstellingen te voldoen.

Het kan zijn dat de behoeften van een team wijzigen in functie van de fase van verandering waarin de organisatie verkeert. In dat geval moeten de dashboards aangepast worden. Een flexibele BI (Business Intelligence) oplossing kiezen, die 'self-service' hoog in het vaandel draagt, is dan ook essentieel. Besteed tenslotte ook voldoende aandacht aan de randvoorwaarden: een goede interne communicatie, de nodige opleiding en ondersteuning, de mogelijkheid om wijzigingen en onderhoud te doen, ... BI dashboards op de werkvloer moeten laagdrempelig zijn. Anders missen ze hun effect.

DE PRAKTIJK

Stel, u bent overtuigd van het belang van Industrie 4.0. en u bent volop bezig uw organisatie daaraan aan te passen. Om van uw medewerkers ook geïnformeerde en geëngageerde medewerkers te maken, gaat u aan de slag met een BI oplossing die de gewenste dashboards creëert. Volg dan enkele eenvoudige spelregels om te vermijden dat uw investering een slag in het water wordt:

- Betrek enkele mensen vanuit de praktijk –



Metingen en bijhorende dashboards zijn er niet om te controleren, maar om zelf verantwoordelijkheid te kunnen nemen om aan de doelstellingen te voldoen.

achterhaal wat ze nodig hebben om hun job beter te doen en beter op te volgen. De KPI's die u zelf gebruikt zijn daarbij niet de juiste referentie.

- Heel wat medewerkers zijn niet gewoon om met cijfers, grafieken en tabellen te werken. Begin de betrokkenen op tijd te informeren. Creëer een attitude dat cijfers ook leuk en interessant kunnen zijn.
- Dashboards zijn niet meer dan een uiting van communicatie (met een zender, een ontvanger en een inhoudelijke boodschap). Voldoe dan ook aan de algemene vereisten van goede communicatie – daar zijn bibliotheken vol over geschreven. Specifiek voor dashboards, vermijd een aantal typische valkuilen:
 - Niet elk type grafiek is geschikt voor elke vorm van informatie – er is een verschil tussen distributies, vergelijkingen, evoluties in de tijd, verbanden, procentuele verhoudingen, Schakel professionals in en laat ze meedenken – u gebruikt een professionele fotograaf voor uw bedrijfsfoto's, een copywriter en vertaalbureau voor uw commerciële teksten,

een agency voor uw website. Gebruik dan ook specialisten om uw dashboards onder de loep te nemen.

- vermijd typische fouten zoals verkeerde assen, kleuren, schalen,
- Zorg dat de gebruikte data recent, betrouwbaar, volledig en informatief zijn.
- Vermijd grote, onoverzichtelijke tabellen.
- Zorg - in de mate van het mogelijke - dat detailinformatie direct gevonden wordt door verder te klikken. Dat vermijdt frustraties en vertraging.
- Heb aandacht voor de beleving, de esthetiek van een dashboard. Vermijd visuele ballast. Overlaad de schermen niet. Zorg voor een consistente lay-out.
- Groepeer de grafieken logisch, zorg dat de samenhang duidelijk is. Structuur werkt.
- Begin eventueel klein en zorg voor een draagvlak. Vermijd teveel indicatoren en grafieken van in het begin – van een 'data overflow' wordt niemand beter.

- Visualiseer je targets. Dashboards zonder targets geven enkel een nice-to-have indruk, maar stimuleren niet tot actie.

- Stop met papieren copies uit te hangen – u houdt het toch maar 3 maanden vol ... Zorg voor de nodige beeldschermen dicht bij de werkplek van uw medewerkers, in de cafetaria, ... Of zorg dat ze kunnen geraadpleegd worden op PC, tablet of smartphone.

SLOTSOM

Zal u het redden in Industrie 4.0 enkel en alleen omdat u dashboards gebruikt? Uiteraard niet. Eerst zal u nog wel wat andere technologische en organisatorische uitdagingen het hoofd moeten bieden. Maar dashboards zullen uw organisatiewijziging van bij de start sterk ondersteunen en de nodige attitudeverandering bij uw medewerkers versnellen en duurzaam maken. Zodat uw bedrijf sneller leert schakelen, slimmer leert beslissen en grotere uitdagingen opgelost geraken.