



De 8 belangrijkste factoren van succesvolle adoptie

Inhoudsopgave

1.	Kijk verder dan de techniek	3
2.	Activeer het management	3
3.	Betrek HR	4
4.	Betrek de medewerkers	4
5.	Stel een Chief Adoption Officer aan	5
6.	Plezier in het adoptieproces	5
7.	Best users als rolmodel	6
8.	Blijf samen evalueren	6

Inleiding

Is jouw organisatie snel en vooruitstrevend in het omarmen van nieuwe technologie op de werkvloer? Veel managers en directeuren denken van wel, maar in de praktijk valt dit vaak tegen en duurt het lang voordat innovaties zijn ingeburgerd. Dat is zonde, want de beloofde verbeteringen in productiviteit en efficiëntie blijven dan uit. Een belangrijke reden voor mogelijke vertraging is de moeizame inbedding van de technologie in bestaande systemen, bijvoorbeeld een nieuw communicatieplatform dat niet aansluit op de bestaande telefooncentrale. Maar minstens zo belangrijk is de rol van de mensen en de organisatiecultuur. Niet elke medewerker staat automatisch open voor verandering en niet alle medewerkers zijn even handig met de techniek. Hoe kun je ervoor zorgen dat medewerkers wél direct aan de slag gaan met nieuwe technologie? In deze whitepaper beschrijven we acht succesfactoren voor adoptie.

1. Kijk verder dan de techniek

Vaak staat de ICT-afdeling aan de basis van de invoering van nieuwe technologieën in een bedrijf, zoals een communicatieplatform. Logisch, omdat innovatie begint met techniek. IT'ers weten waar ze mee bezig zijn als het aankomt op de software en hardware van het bedrijf waar ze voor werken. Het zijn ook de mensen die alle systemen beheren. En zij zorgen ervoor dat aan alle technische voorwaarden wordt voldaan als een nieuw systeem geïmplementeerd wordt. Bijvoorbeeld dat het geïntegreerd wordt met applicaties die al worden gebruikt, denk aan de koppeling van Skype for Business met Outlook of SharePoint. Maar zij gaan daarin soms gemakkelijk voorbij aan de context van de implementatie.

De technische infrastructuur is belangrijk, maar zou niet centraal moeten staan. Uiteindelijk gaat het om de mensen die een oplossing moeten gebruiken en het doel dat de organisatie heeft met de nieuwe technologie. De organisatie moet klaargemaakt worden voor de implementatie, en dat zit hem vaak meer in de mensen dan in de techniek. De ICT-afdeling is er om gebruikers van een ICT-oplossing te ondersteunen als er veranderingen op stapel staan en om hen kennis en vaardigheden bij te brengen over de nieuwe technologie. Een oplossing zal zijn waarde niet bewijzen als hij niet of niet optimaal wordt gebruikt op de werkvloer. Gelukkig is dat besef steeds vaker bij de IT'er aanwezig.

2. Activeer het management

Voor acceptatie van innovaties door medewerkers is ondersteuning vanuit het management nodig. En meer dan dat: het management moet laten zien dat het gelooft in de nieuwe ontwikkeling. Overtuiging van de positieve effecten die de implementatie gaat hebben op het bedrijf en zijn personeel moet worden uitgedragen door het management. En niet alleen door de directe leidinggevenden, maar ook de directie.

In de praktijk ontbreekt deze overtuiging nog wel eens. Of hij is er wel, maar wordt onvoldoende gedeeld met het personeel. Het hoger management heeft het druk en laat implementatie van ICT-systemen graag over aan de afdeling ICT. Het klassieke delegeren. Terwijl de stem van het management binnen de organisatie serieus wordt genomen. Het begrip 'stem' kun je ook heel letterlijk nemen. Ga als manager het gesprek aan met je werknemers. Wat vindt hij van de veranderingen? Zo voelt hij zich gehoord en ziet hij dat het management betrokken is bij zijn welzijn.

Het geloof in de vernieuwing komt het best tot uiting als managers een nieuwe oplossing zelf ook gebruiken en hun ervaringen delen. Geef het goede voorbeeld dus. Niets werkt voor teamleden meer demotiverend dan een manager die praat over innovatie, maar er zelf niet in meegaat. Voer je als organisatie Skype for Business in?

Initieer dan als eerste een videovergadering. Of spreek een medewerker in een chatbericht aan in plaats van een 'ouderwetse' e-mail.

3. Betrek HR

Het doorvoeren van innovatieve ICT-oplossingen heeft nogal wat gevolgen voor het personeel. Mensen zullen een persoonlijke ontwikkeling moeten doormaken om de oplossing volwaardig te incorporeren in hun denkpatroon en werkwijzen. Daarom is de HR-afdeling een belangrijke speler in het adoptieproces. Het is niet alleen een ondersteuner, maar zou ook mede-beleidsbepaler moeten zijn.

Voor adoptie van technologie hebben gebruikers vaardigheden en kennis nodig. Die moeten veelal nog worden aangeleerd, wat gepaard gaat met allerlei gevoelens zoals onzekerheid, frustratie en stress. Deze gevoelens kunnen grote gevolgen hebben op de medewerkerstevredenheid en dienen daarom opgevangen te worden door HR.

Nieuwe technologie kan een grote invloed hebben op de werkwijzen die gebruikelijk zijn binnen een bedrijf. Ook hier is de HR-afdeling belangrijk. Maak met de HR-functionarissen afspraken over nieuwe werkstijlen. Dit kan ook vertaald worden naar de persoonlijke doelstellingen van medewerkers, zodat de nieuwe praktijken kunnen worden gecoacht.

Bij de Universiteit Twente hebben ze bovenstaande adviezen ter harte genomen toen zij Skype for Business invoerden. *"Onze persoonlijke aanpak en het direct onderkennen van een probleem zijn bepalende succesfactoren. Daarmee voorkom je dat er een negatief sentiment ontstaat en zorg je dat positieve verhalen zich verspreiden"*, aldus projectleider Roger Quaedvlieg.

4. Betrek de medewerkers

Betrokkenheid van medewerkers is een van de belangrijkste factoren die adoptie van technologie beïnvloedt. Betrokkenheid komt niet vanzelf. Daarvoor moet bij mensen het besef leven dat een innovatie iets gaat toevoegen, en wat die toevoeging is. Wat zijn de voordelen? Waarom gaan we het systeem gebruiken? Waarom maakt dit systeem het werk beter, leuker, efficiënter? En wat wil het management ermee bereiken in de organisatie? Betrek medewerkers ook vanaf het begin van de implementatie, zodat zij niet het gevoel krijgen dat hen iets wordt opgedrongen.

Vanuit de voordelen van een oplossing kun je ook *best practices* en gebruikersscenario's opstellen. Door deze voorbeelden uit te werken, laat je zien wat een functionaliteit oplevert in de praktijk. De innovatie gaat hiermee leven voor de medewerkers, omdat zij vanuit hun eigen werk de nieuwe technologie kunnen bezien. Het werkt ook goed om een demoruimte in te richten waar mensen kunnen oefenen met de nieuwe oplossing en de bijbehorende *devices* (zoals headsets). Als mensen zelf mogen kiezen uit een aantal apparaten, voelen ze zich extra betrokken.

Met een eerste interesse is de weg naar adoptie nog niet afgelegd. Vanaf dat moment hebben medewerkers behoefte aan meer informatie over het hoe en waarom van de innovatie. Concreet: training in de werking van een systeem en de invoeging ervan in de bestaande werkmethodes. Mensgerichtheid is hier de basis. Aan technische specificaties hebben werknemers niet zoveel. Laat hen daarom oefenen met een tool en laat hen de mogelijkheden uitproberen. Dan kunnen ze zien dat ze inderdaad sneller werken doordat collega's bereikbaarder zijn en omdat ze middels een chatfunctie snel een vraag kan stellen. Of laat zien hoe makkelijk het is om bijvoorbeeld samen te werken aan een document.

5. Stel een Chief Adoption Officer aan

Wanneer plannen worden gemaakt om een ICT-innovatie door te voeren in de organisatie, moet er ook een plan worden gemaakt voor de functionele implementatie en adoptie. Dat technische veranderingen nodig zijn, is duidelijk. Maar een groot onderdeel van het plan moet gaan om de menselijke kant van de veranderingen. Welke stappen gaan we zetten om acceptatie te bereiken? En wie gaan dit proces begeleiden? Een speciaal implementatieteam is geen overbodige luxe. Stel een gevarieerd implementatieteam samen dat genoeg kennis heeft van de organisatie en op de hoogte is van de doelen die het bedrijf wil bereiken met de nieuwe oplossing. Aan het roer moet een projectleider staan die de capaciteit heeft om het veranderproces te begeleiden. Wij noemen deze persoon de Chief Adoption Officer. Het doorvoeren van een technische innovatie heeft op verschillende niveaus gevolgen. De Chief Adoption Officer doorziet al die gevolgen en weet ook hoe ze elkaar beïnvloeden.

Een goed adoptieplan opzetten en uitvoeren kost tijd en energie, en dus ook geld. Sommige bedrijven zetten geen financiële middelen opzij voor het adoptieonderdeel van het functionele implementatieproces. Er wordt gebudgetteerd, maar voornamelijk om de techniek gereed te maken. Het is beter om ook te investeren in de adoptie en daar budget voor vrij te maken. Dit zal zich later terugbetalen, omdat de gebruikers snel en met een tevreden gevoel over kunnen op de nieuwe werkwijze.

Toen advocatenkantoor De Brauw Blackstone Westbroek Skype for Business implementeerde, is veel moeite gestoken in de kennismaking met de functionaliteiten. De medewerkers zijn altijd druk, tijd voor uitgebreide bijeenkomsten was er dus niet. Daarom heeft het bedrijf inloopsessies gehouden waar een demonstratie van Skype for Business werd gegeven. Daarnaast zijn video's gemaakt met instructies, staat er een quick reference card online en is de servicedesk getraind om mensen te helpen als dat nodig is. Met snelle acceptatie als resultaat.

6. Plezier in het adoptieproces

Trainingen of instructies moeten aantrekkelijk zijn voor gebruikers. Anders zal hun motivatie om deel te nemen snel afnemen. Deze aspecten laten zich niet sturen door technische plannings- of beheerssystemen. Daarom is de aandacht voor de plezierfactor in training en coaching de afgelopen jaren flink gegroeid. Vaak wordt er een spelelement toegevoegd om de training leuk te maken.

Spelen is een natuurlijke vorm van leren. Kinderen doen niet anders dan spelend leren. Het gebruik van spellen in organisaties bestaat al decennia. Het begon met 'ouderwetse' bordspellen en simulatiespellen om (groepen) medewerkers te trainen. Tegenwoordig zijn het vooral computerspellen die worden ingezet, *serious games* worden deze spellen genoemd. Alle computerspellen die bedoeld zijn voor communicatie, voorlichting, educatie en training zijn serious games. Door spelbeleving wordt bewustwording nagestreefd, een verandering van kennis, houding en gedrag. Wat er wordt geleerd, loopt uiteen. Van veiligheidsregels tot het landen van een vliegtuig.

Een spel creëert een nieuwe wereld. Daardoor kunnen en durven mensen meer dan 'in het echt'. Zo wordt feedback geven bijvoorbeeld makkelijker. Een spel verlaagt drempels om gevoelens en ervaringen te delen. Spellenspelers hebben het grote voordeel dat ze de aandacht trekken van mensen, waardoor zij sneller leren. Ook blijft het geleerde langer 'hangen'. Als een game leuk is om te spelen, dan zal een medewerker er graag mee bezig zijn en wil hij zijn doelen bereiken.

7. Best users als rolmodel

Elk bedrijf heeft *best users*: mensen die sneller enthousiast zijn over een vernieuwing dan de meerderheid. Dit zijn mensen die vaak zelf al bezig zijn met nieuwe technologieën, zonder dat collega's ervan op de hoogte zijn. Zij gaan als eerste vol goede moed aan de slag met een technologie en hebben snel de nodige vaardigheden onder de knie. Collega's die enthousiast zijn over een vernieuwing in het bedrijf, en er ook al handigheid mee hebben, fungeren als rolmodellen. Maak hen dan ook ambassadeurs die anderen kunnen helpen en inspireren. Dit zorgt voor het olievlekeffect in de verspreiding van een nieuwe oplossing. Daarbij werkt hulp inroepen drempelverlagend als medewerkers bij wijze van spreken degene die naast hen zit kunnen aanspreken bij vragen. Je kunt zelfs een mentorprogramma overwegen waarbij teamleden aan elkaar gekoppeld worden.

Dit ambassadeurschap werkt nog beter als de *best users* worden betrokken bij implementatie en adoptie van een ICT-oplossing. Zo zijn zij op de hoogte van de plannen en kunnen ze daar rekening mee houden in de praktische begeleiding van collega's. Een bottom-up-adoptiemethode dus.

8. Blijf samen evalueren

Adoptie is een proces. En uit dat woord blijkt dat een situatie niet van het ene op het andere moment verandert. Daar gaan verschillende fases aan vooraf. Om vooruitgang te boeken, is evaluatie op meerdere momenten nodig. Bijvoorbeeld nadat de eerste *early adopters* aan het werk zijn gegaan met een nieuwe technologie. Wat zijn hun ervaringen en wat kun je daarvan leren voor de implementatie bij de rest van de gebruikersgroep?

Evalueren houdt niet in van bovenaf kijken wat er fout gaat en daar iets aan doen. Evalueren doe je samen met de mensen op 'de werkvloer'. De echte ervaringen van het personeel zijn zeer bruikbaar en het waard om naar te luisteren. Op persoonlijk één-op-één-niveau. Daarmee voelen mensen zich ook gehoord en begrepen en dat komt de wil om te leren en veranderen weer ten goede. Dus sta open voor feedback en doe er daadwerkelijk iets mee.

Herhaal het evaluatiemoment bij de verdere uitrol van de oplossing. Het hele proces is leerzaam, voor de nabije én verre toekomst. De geleerde lessen kunnen goed gebruikt worden bij een nieuw veranderproces in de organisatie. Ze kunnen zelfs het begin vormen van een veranderprotocol, wat de implementatie van een technologie de volgende keer makkelijker maakt.

Alle tips op een rij

Sta je op het punt om nieuwe technologie te implementeren en wil je dat medewerkers hier ook daadwerkelijk mee aan de slag gaan? We zetten alle tips nog een keer op een rij:

1. Kijk verder dan de techniek
2. Activeer het management
3. Betrek HR
4. Betrek de medewerkers
5. Stel een Chief Adoption Officer aan
6. Zorg voor plezier in het adoptieproces
7. Zet best users in als rolmodel
8. Blijf samen evalueren