

Whitepaper

User Adoption

HAAL MET USER ADOPTION HET MAXIMALE UIT UW ICT INVESTERING



HAAL HET MAXIMALE UIT UW ICT

lees wat User Adoption voor u kunt betekenen....

Al langere tijd ervaren wij dat de techniek soms de baas over ons lijkt te zijn. We begrijpen de werking van applicaties of van nieuwe apparatuur niet. Probeer maar eens, als u dat niet gewoon bent, een wasmachine aan de praat te krijgen zonder eerst een uitgebreide studie te maken van de gebruiksaanwijzing. En als we er dan niet uit komen, dan zeggen we dat "de bediening van de wasmachine niet intuïtief genoeg is". We willen heldere displays, pull-down menuutjes en een logische opbouw van het programma.

Ergens zal hier een vorm van logica in zitten, maar feit blijft dat bij veel apparatuur een goede instructie van belang is om de applicatie of het apparaat ten volle te kunnen benutten.

Zo is het ook met de ICT-voorzieningen en de applicaties in onze bedrijfsomgevingen. U kent dat wel: er komt een nieuwe applicatie of een grootschalige upgrade van een bestaande omgeving en de medewerkers schieten helemaal in de stress. U heeft de organisatie er helemaal op voorbereid met een mailbericht of een gebruikersinstructie en toch wordt de helpdesk helemaal platgebeld omdat de medewerkers niet begrijpen hoe ze met de nieuwe of aangepaste omgeving moeten omgaan.

De situatie die u niet kent, maar waarmee consultants nogal eens worden geconfronteerd, is dat implementaties een technische insteek hebben. Vanuit de afdeling ICT is dan een nieuwe functionaliteit aangeschaft en vervolgens wordt deze uitgerold als een technische implementatie. En zelfs binnen grote organisaties moeten dit soort implementatie worden stilgelegd omdat de acceptatie van de eindgebruikers minimaal is en er zelfs op tegenstand wordt gestuit.



Maar ook al is de implementatie succesvol ingevoerd met een goede instructie van de medewerkers en met voldoende training, dan nog blijkt dat vaak niet voldoende te zijn. Want de verkregen kennis moet wel worden gebruikt, anders zakt deze weg. En zo is het niet ongevoerd dat medewerkers elkaar moeten vragen met een 'hoe zat dat ook al weer' over weinig gebruikte toepassingen. Nieuwe medewerkers worden ook niet zeldzaam aan hun lot overgelaten als zij met een voor hun nieuwe functionaliteit moeten werken en het wordt helemaal moeilijk als hun 'inwerker' of buddy ook niet zo thuis (meer) is in die functionaliteit.

Deze paper geeft u inzicht waar de winst is te realiseren bij een implementatie of bij het op niveau houden van vaardigheden als er geïnvesteerd wordt in het opleiden en begeleiden van medewerkers. En noem dat trainen, noem dat communiceren, noem dat opleiden...

Innervate noemt dat USER ADOPTION!

Met User Adoption haalt u het maximale uit de nieuwe of bestaande ICT-omgeving en beperkt u de frustratie van de medewerkers richting de ICT-afdeling, die 'altijd maar weer nieuwe dingen moet introduceren'.



User Adoption in de praktijk:

Een grote multinational constateerde dat de invoering van Unified Communications en het beschikbaarstellen van **Microsoft Lync** en **Videoconferencing**¹ oplossingen niet leidden tot de gewenste besparing op reis- en vergaderkosten. En in bepaalde gevallen werd wel vergaderd via televergaderen, maar niet met de beschikbaargestelde voorzieningen.

Na eerst onderzocht te hebben welke groepen wel of juist geen gebruik maakten van de nieuwe faciliteiten en na deze groepen bevraagd te hebben naar hun beweegredenen, is er een project opgezet om te komen tot een hogere mate van User Adoption.

Dit programma is gebaseerd op de volgende pijlers:

- Informatieverstrekking;
- Verbeteren van de instructies en begeleiding van medewerkers bij de eerste vergaderingen met de nieuwe functionaliteiten;
- Het inzetten van incentives ter stimulering;
- Het inzetten van ambassadeurs van de nieuwe wijze van vergaderen;
- Het in een latere fase bekostigen van de oude wijze van vergaderen en doorbelasten aan de desbetreffende units;
- Het opstellen van een uitgebreide beschrijving van de faciliteiten, zodat ook nieuwe medewerkers later kennis kunnen nemen van de geboden functionaliteiten;
- De nieuwe wijze van vergaderen onderdeel maken van de operationele bedrijfsvoering.

Eindresultaat was dat de geprognoseerde voordelen alsnog werden gehaald en zelfs werden overtroffen. Hierdoor konden besparingen worden gerealiseerd op het gebied van efficiency, terugbrengen van reis- en verblijfskosten, terugbrengen van de CO2 uitstoot, de mogelijkheden tot verbeteren van het bedrijfsimago en de medewerkerstevredenheid nam ook toe, ondanks dat er minder (snoep)reisjes waren gedurende het jaar. En misschien was die laatste nuancering wel het belangrijkste. De vergaderingen waarbij gereisd 'moest worden' werden niet afgeschaft, maar verminderd. Zo bleef ook de 'fun' in het werk behouden. Innervate heeft dit project begeleid en past deze methodiek ook bij andere klanten toe.

¹ voor de whitepaper Videoconferencing bezoek onze website: www.innervate.nl

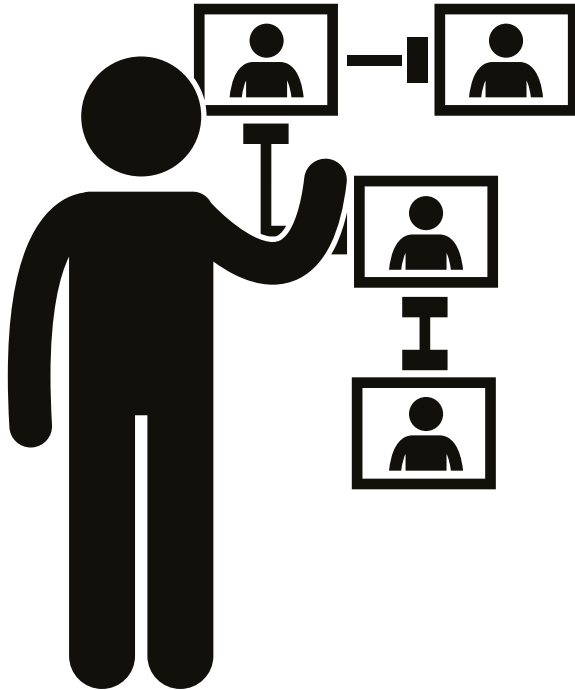
Relevante Trends

Er zijn een aantal trends te benoemen die het noodzakelijk maken om User Adoption een belangrijke rol te geven bij een implementatie. Daarnaast zijn er trends die juist User Adoption tegen werken. We zetten ze hier op een rijtje:

De trends die het vormgeven aan User Adoption stimuleren zijn:

- Organisaties worden steeds meer teruggebracht tot de kerntaken en dat betekent dat supportafdelingen, interne helpdesks en secretariaten steeds verder in omvang worden teruggebracht of zelfs opgeheven. De medewerkers moeten steeds meer zelf dingen uitzoeken.
- De levensduur van applicaties en apparatuur wordt steeds korter. Vervangingen en upgrades volgen elkaar steeds sneller op, niet alleen omdat de support van de fabrikant niet wordt geleverd, maar ook omdat nieuwe faciliteiten van toegevoegde waarde zijn voor de organisatie.
- Flexibel werken en telewerken maken dat collega's niet meer naast elkaar zitten en dat ze elkaar ook niet zo makkelijk meer kunnen helpen.
- Het toepassen van Bring Your Own Device maakt dat medewerkers met hun eigen mobiele device aan de gang moeten om connectie te krijgen met de bedrijfsomgeving. Dat levert veel vragen op.
- Met het steeds sneller worden van de communicatiestromen en de behoefte aan het snel vergaren van informatie maakt dat langdurig verstoken blijven van de juiste informatie of het langdurig bezig zijn met het zelf onder de knie krijgen van nieuwe applicaties of het gebruik van nieuwe apparatuur de organisatie gewoon geld kost.

De trends die het toepassen van User Adoption bemoeilijken zijn:



- Besparingen op implementaties. Implementaties moeten steeds sneller worden doorgevoerd en tegen steeds lagere kosten. En dan past een uitgebreid trainingsprogramma en het (deels) uit het bedrijfsproces halen van de te trainen medewerkers niet. De vraag is alleen of in deze goedkoop niet duurkoop is.
- Implementaties zien als een technisch project. De afdeling ICT heeft een nieuwe functionaliteit of een nieuw middel geselecteerd en wil deze implementeren zonder de eindgebruikers hierbij te betrekken.
- Appelleren aan de zelfredzaamheid van medewerkers. Het er van uit gaan dat alle medewerkers voldoende onderlegd zijn op het gebied van applicaties of andere delen van de ICT overschat soms het beschikbare kennisniveau.

In deze paper zal worden aangetoond dat in deze goedkoop duurkoop is en dat User Adoption juist geld bespaart in plaats van kost.

Eerst de mens....

Allereerst moeten we ons de vraag stellen waarom bepaalde applicaties of apparatuur worden aangeschaft. En hoewel hier vaak als eerste de verbeterde bedrijfsvoering wordt genoemd als reden, gaat het vaak om het vereenvoudigen, efficiënter maken, het minder foutgevoelig maken van werkzaamheden van de medewerkers. Dat dit uiteindelijk een positieve uitwerking heeft op de bedrijfsvoering behoeft geen betoog, maar het begint met de medewerkers van de organisatie.

In een bestaande ICT-omgeving worden nieuwe medewerkers veelal heel oppervlakkig ingewerkt waar het gaat om het gebruik van applicaties en functionaliteiten. De nieuwe medewerkers krijgen een nieuwe toegangspas, krijgen uitleg hoe ze onkosten moeten declareren, krijgen uitleg van de afdeling personeelszaken, maar krijgen slechts een 'start-ready' introductie op de ICT-omgeving. En zo blijven zij de achterstand behouden ten opzichte van hun collega's, daar waar zij ook nog eens veel nieuwe indrukken opdoen.

Een veel gebruikte uitspraak is dat 'ICT moet werken voor mensen'. Een andere uitspraak is dat 'ICT slechts ondersteunend is aan de werkprocessen'. Met andere woorden, ICT kunnen we met ons allen nog zo belangrijk vinden, als het geen toegevoegde waarde biedt dan is het meer ballast dan een bedrijfsmiddel.

De mens staat dus voorop of hoort voorop te staan. En toch worden veel ICT-projecten geïnitieerd door de afdeling ICT (of vergelijkbare benamingen). Daar waar er sprake is van een volwassen 'klant-leverancier' benadering en er sprake is van een volwassen vragende organisatie is de kans aanwezig dat een ICT-project wordt gedreven vanuit de organisatie.

Wanneer dat niet gebeurt wordt een ICT-project opgelegd aan de organisatie. Dan vraagt de organisatie zich dus weer steeds af 'what's in it for me'?

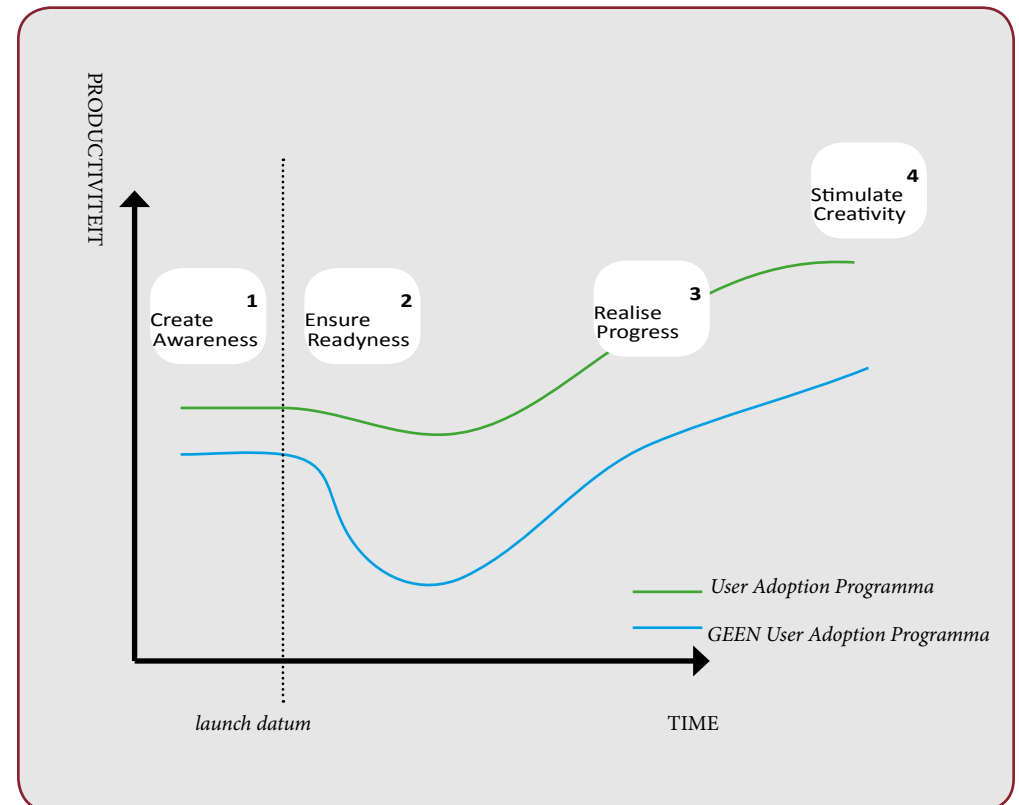
En daar begint vaak de weerstand van de medewerkers tegen upgrades en/of nieuwe applicaties.

Veel projecten zijn bedoeld om de werkprocessen te verbeteren. Uiteindelijk wordt dat dan ook wel vaak gerealiseerd, maar niet eerder dan dat er eerst door een (soms diep) dal gegaan moet worden van tegenslag, foute handelingen, vergissingen en veel vragen.

Veelal wordt het de medewerkers eigen laten maken van de vernieuwde omgeving overgelaten aan de lijnorganisatie en ziet de projectorganisatie het niet als haar taak dit onderdeel uit te laten maken van het project.

En mocht er een training worden opgenomen in het projectplan, dan wordt vaak gekozen voor een 'train-de-trainer' opzet om kosten te besparen. In de praktijk pakt dit vaak verkeerd uit omdat de door de leverancier opgeleide trainers vaak geen tijd hebben die kennis verder uit te dragen of omdat ze niet beschikken over de juiste vaardigheden (trainen is ook een vak).

Wat is dan het resultaat? Een opgeleverde nieuwe applicatie of faciliteit die maar ten dele wordt benut en waarvan de door de leverancier beloofde 'benefits' niet worden waargemaakt.



Vervolgens de mens ...

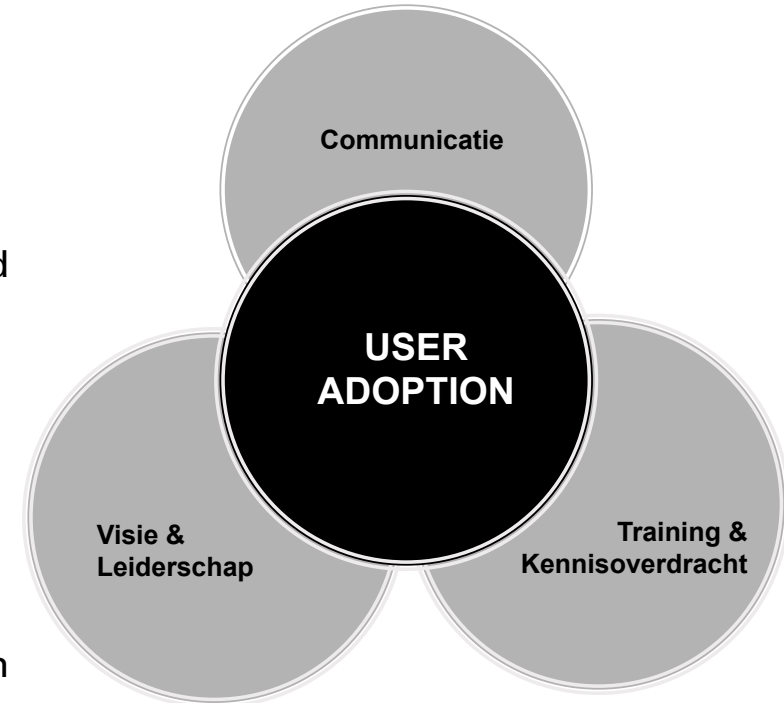
De vraag is uiteraard hoe het benutten van nieuwe applicaties en functionaliteiten op een goede wijze kunnen worden geïmplementeerd, hoe deze kennis kan worden vastgehouden in de toekomst en hoe deze ook uitgedragen kan worden aan nieuwe medewerkers. En dan bedoelen we dus niet een technische implementatie, maar een functionele implementatie.

User Adoption is een wijze van implementeren en onderhouden die als fundament de drie elementen Visie & Leiderschap, 'Communicatie' en 'Training & Kennisoverdracht' heeft.

VISIE & LEIDERSCHAP

Hoewel we in het vorige hoofdstuk hebben vastgesteld dat de mens, de medewerkers, voorop moeten staan in een dergelijk veranderingsproces, is het wel realiteit dat de organisatie investeert in deze middelen. Daarom is het ook vereist dat de leiding van de organisatie nut en noodzaak aantoon van de aankomende verandering.

De leiding heeft ook een belangrijke functie bij het stimuleren van het actueel houden van de verkregen kennis en het overdragen daarvan aan nieuwe medewerkers. Van de directie of het managementteam mag in dit dossier leiderschap worden verwacht. De leiding van de organisatie moet de aankomende verandering plaatsen in het grote verhaal (the big picture) om duidelijk te maken waarom deze nieuwe applicatie of deze nieuwe functionaliteit belangrijk is voor de organisatie en waarom het belangrijk is dat alle medewerkers hieraan meewerken.



COMMUNICATIE

De afdeling Communicatie zal een goed communicatieplan moeten opstellen waarin visie van de directie of het managementteam een belangrijke plaats, zo niet een start is van het communicatieproces. De communicatie zal duidelijk moeten maken wat de medewerkers kunnen verwachten, wat de doorlooptijd is, wat het gewenste eindresultaat is, welke inspanningen worden verwacht en (vooral) wat de opbrengsten zullen zijn voor de organisatie en voor de medewerkers. Een belangrijk aspect hierin is het 'bewustwording-houding-gedrag' verhaal. Dat houdt in dat medewerkers eerst bewust moeten worden gemaakt welke mogelijkheden er zijn, zodat hun houding positief beïnvloed wordt en vervolgens het gewenste gedrag gaan uitoefenen.

Gedurende de voorbereidingen op de implementatie en gedurende het gehele implementatieproces is het van belang de medewerkers op de hoogte te houden van de voortgang, zodat zij mede eigenaar worden van de aankomende verandering.

Voorzie medewerkers na het User Adoption programma van een 'Licence To Use'

De Projectcommunicatie moet open en helder zijn. Ook tegenslagen en uitdagingen moeten worden benoemd. Immers, het informele circuit zal deze informatie ook doorgeven. Eerlijke communicatie zal eerder serieus worden genomen.

Daarnaast zal de afdeling Communicatie zorg moeten dragen dat de hierover beschikbare informatie ook na afsluiting van het (implementatie)project benaderbaar is en blijft om de noodzakelijke kennis is kunnen 'naslaan' of beschikbaar te hebben voor nieuw in dienst tredende medewerkers of voor medewerkers die wel een opfrissertje kunnen gebruiken.

TRAINING & KENNISOVERDRACHT

Er zal een trainingsprogramma opgesteld moeten worden in samenwerking met de leverancier. Het is hierbij van belang dat bij het selecteren van de leverancier duidelijk rekening wordt gehouden met dit trainingsprogramma. Leveranciers bieden vaak een 'one-fits-all' training. Dat is de leveranciers ook niet kwalijk te nemen, want opdrachtgevers willen vaak inkopen tegen scherpe prijzen en als er dan sprake is van de 'beste prijs-prestatie verhouding', dan sneeuwt het onderdeel opleidingen vaak onder bij de andere beoordelingscriteria.

Voor een trainingsprogramma moet iedere organisatie een afweging maken tussen de impact van de applicatie of de functionaliteit voor de organisatie, het kennisniveau van de medewerkers, de organisatiecultuur en de benodigde tijdsbesteding (of beter gezegd de beschikbare tijd).

De vorm waarin het trainingsprogramma wordt opgezet kan ook afhankelijk zijn van de bedrijfscultuur. Vaak kiezen leveranciers voor een klassikale opzet van de training. Zet een paar beeldschermen neer, een schoolbord of whiteboard, een beamer met scherm en een sales support medewerker die handig is met de applicatie of functionaliteit en klaar zijn we.

In de jarenlange ervaring die Innervate heeft zijn er maar enkele gebruikers-trainingen geweest waarvan achteraf de medewerkers na enkele weken nog steeds enthousiast waren. Trainen is een kunst! Het is een vak apart. Dan is goede kennis van de mogelijkheden van de applicatie of functionaliteit alleen niet voldoende!

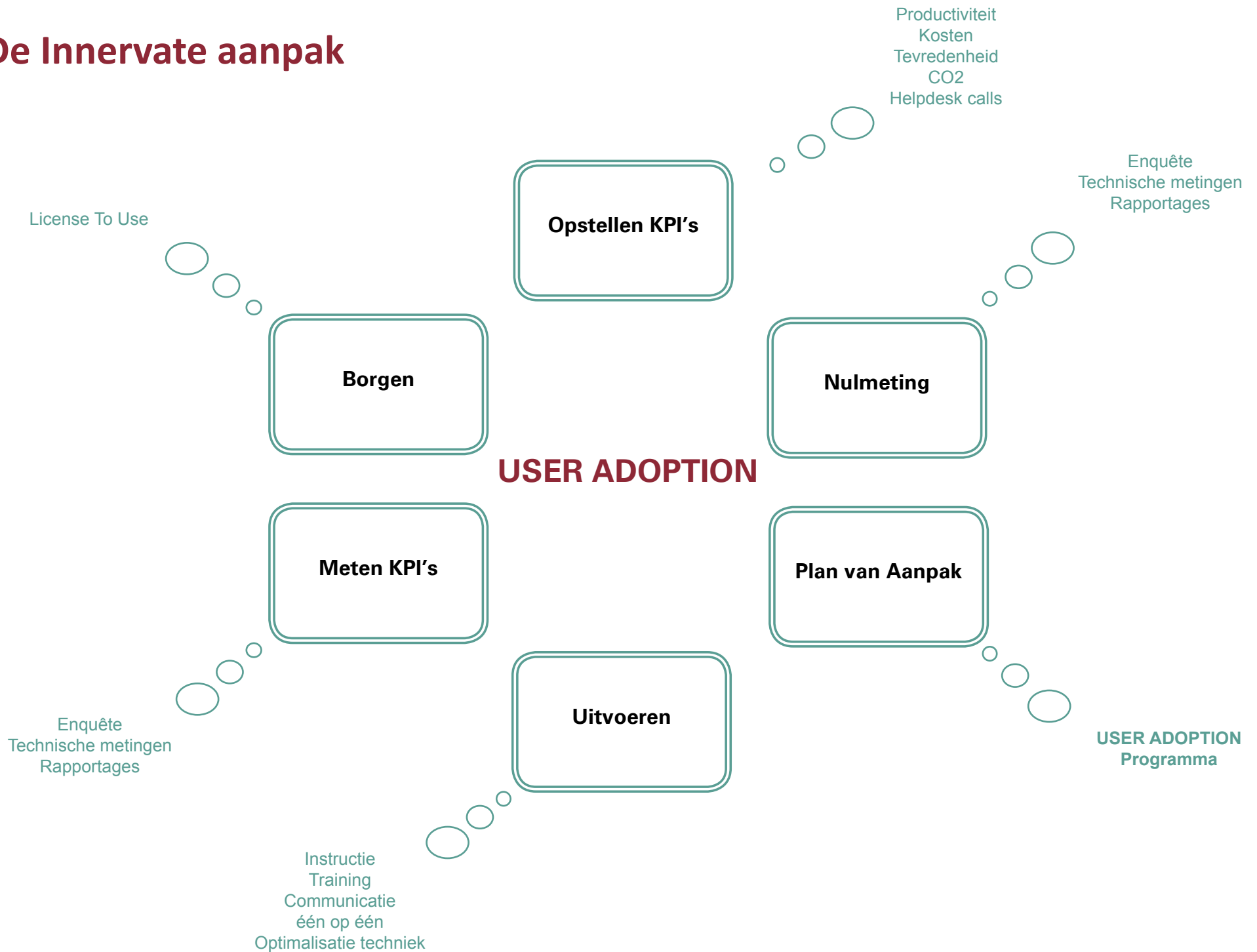
Daarbij kan de trainer, hoe goed ook, nog worden gehinderd door de dagelijkse werkzaamheden (bellende mobieltjes, mailberichten op de smartphone, weggeroepen worden uit de training, enzovoort). Dat hier een eenvoudige remedie is, zal duidelijk zijn. Dat wordt vaak vergeten en uit kostenbeheersing wordt vaak een vergaderruimte op kantoor gekozen. Dat wordt de training ineens heel kostbaar, als slechts de helft van de tijd effectief wordt benut, terwijl de teller de hele dag loopt.

Een computertraining kan dan soms een oplossing zijn. De training kan op ieder gewenst moment door de medewerker worden gevolgd. Uitgebreidere programma's zijn dusdanig ingericht dat de vorderingen van de student interactief wordt bijgehouden en dat automatisch bij goed gevolg een certificaat wordt gegenereerd.

Maar misschien is een groepstraining wel de meest gewenste vorm, mede gezien de neveneffecten die bereikt kunnen worden zoals versterking van de teamgeest. Gezien het voorgaande is het dus van belang een omgeving te creëren die bijdraagt aan het trainingsdoel. De vorm van de training zal sterk afhankelijk zijn van het te introduceren ICT middel of de applicatie. Het traditioneel inrichten van een lokaal met de nodige PC's kan een prima oplossing zijn, maar het kan ook raadzaam zijn een andere vorm te kiezen. Zoals gezegd, het hangt af van waarin getraind moet worden, maar ook van het startniveau van de te trainen medewerkers, de organisatiecultuur en het tijdsbestek dat beschikbaar is voor de training.

Ook kan een afweging zijn hoe eenvoudig de trainingsinformatie ook beschikbaar moet zijn voor nieuwe medewerkers en voor medewerkers die verdieping wensen of een opfriscursus nodig hebben.

De Innervate aanpak



De Innervate aanpak is gebaseerd op bovenstaande model.

Vanuit dit model kunnen de verschillende vormen van User Adoption worden uitgevoerd:

1. **Opstellen KPI's:** met het in beeld brengen van de bestaande situatie kan in beeld worden gebracht welke bijdrage de nieuwe applicatie of functionaliteit zal bieden aan de medewerkers. Dit is van belang in de projectcommunicatie, voor de wijze waarop het management het project onder de aandacht zal brengen en voor de wijze waarop training en kennisoverdracht zal gaan plaatsvinden.
2. **Nulmeting:** een duidelijk startpunt zal ook belangrijk zijn om later te kunnen constateren of de geprojecteerde doelstellingen ook zijn behaald.
3. **Plan van Aanpak** van het User Adoption programma beschrijft het proces van Communicatie, de invulling van Leiderschap in het implementatieproces, Training en kennisoverdracht, het startpunt en het beoogde eindresultaat.
4. **Uitvoeren** kan in vele vormen, maar zal een duidelijke verbinding moeten hebben met het bestaande kennisniveau van de medewerkers en zal in de communicatie duidelijk moeten maken waar het allemaal voor dient, wat de toegevoegde waarde is voor de medewerkers en de organisatie.
5. **Metten KPI's** is nodig om ten opzichte van de nulmeting te kunnen bepalen of de in het vooruitzicht gestelde toegevoegde waarde inderdaad is bereikt of dat misschien nog een extra verdiepingsslag moet plaatsvinden.
6. **Borgen** is belangrijk om nog aan te nemen medewerkers deze kennis te laten opdoen, zodat zij snel en volwaardig kunnen deelnemen in het arbeidsproces.

Afsluitend de mens....

Het is de ervaring van Innervate dat veel implementaties niet goed (of soms helemaal niet) worden afgestemd op de eindgebruikers. Als er dan geconstateerd wordt dat de eerste eindgebruikers onvoldoende in staat zijn om de nieuwe functionaliteiten te gebruiken worden er (nog eens extra) handleidingen en/of 'quick reference cards' over de organisatie uitgestrooid. En mocht er weerstand ontstaan tegen de nieuwe functionaliteit wordt er vanuit de projectgroep of het management met nog meer druk uitgelegd dat de medewerkers hier echt mee moeten gaan werken.

U begrijpt wat er gebeurt: de weerstand wordt groter! En u begrijpt ook wat er niet gebeurt: er zal geen sprake zijn van een geaccepteerde en vloeiend ingevoerde nieuwe functionaliteit die als heel snel zijn waarde bewijst bij de medewerkers en in het totale bedrijfsproces.

En laat dit laatste vaak als één van de verkoopargumenten zijn van de accountmanager die de nieuwe functionaliteit verkoopt.

Laten we hierbij ook nieuwe medewerkers niet vergeten. Op de eerste werkdag krijgen ze bergen aan informatie, hoe de toegangscontrole werkt, hoe betaald moet worden in de kantine, hoe men zich ziek kan melden, noem maar op. En vervolgens worden ze opgenomen in het werkproces waarbij vrijwel iedereen denkt dat de nieuwe medewerker zo zonder nadere toelichting met de gebruikte ICT-middelen om kan gaan. Tekenend zijn dan vaak opmerkingen aan de telefoon richting een klant: "Kunt u opnieuw bellen en dan dit doorkiesnummer bellen, want ik weet niet hoe ik moet doorverbinden".

We weten het allemaal: ICT (middelen en functionaliteiten) zijn slechts faciliterend in het bedrijfsproces. En toch ervaren we te vaak nog dat het bedrijfsproces de eerste weken na implementatie negatief beïnvloed wordt door de nieuwe of vernieuwde ICT-omgeving.

User Adoption is het medicijn tegen deze kwaal. Het is op recept verkrijgbaar.

Innervate adviseert u graag hoe User Adoption in uw projecten van doorslaggeven belang zal zijn in het implementatieproces, hoe User Adoption kan bijdragen aan het op peil houden van die kennis en hoe User Adoption kan bijdragen aan het snel volledig inzetbaar maken van nieuwe medewerkers. Op deze manier kunnen alle medewerkers, na een User Adoption proces worden voorzien van een 'Licence To Use'.

WAAROM INNERVATE?

Innervate is DE adviespartner voor ICT strategie en ICT technologie vraagstukken. Uw bedrijfsstrategie wordt vertaald in concreet ICT Beleid en we realiseren dat met (ICT) organisatie consultancy en ICT infrastructuur. Consultancy. We 'prikkelen' uw keyspelers zodanig dat SAMEN de juiste (ICT) beslissingen genomen worden in samenhang op strategisch, tactisch en operationeel niveau.

Daarbij is Innervate Services DE partner voor software ontwikkeling en -integratie, app's, app management en software consultancy. Denkbaar is bijvoorbeeld de ontwikkeling van een ondersteunende app ten behoeve van User Adoption. Innervate Services is een dochteronderneming van Innervate.

Innervate

Aziëlaan 14
6199 AG Maastricht-Airport

T +31 (0) 43 358 1880

E info@innervate.nl

W www.innervate.nl

Innervate Midden Nederland

De Corridor 21 A
3621 ZA Breukelen

WILT U MEER INTERESSANTE INFORMATIE ONTVANGEN OVER
ICT STRATEGIE en ICT TECHNOLOGIE VRAAGSTUKKEN?

Meld u dan aan voor de Innervate Nieuwsbrief en klik 

OF VOLG ONS VIA



Deze Whitepaper is opgesteld door Marcel Ederveen, Senior Consultant bij Innervate, op basis van hun project- en onderzoekservaring op het gebied van IP Solutions & Unified Communications.

Maastricht, 2014

