



# Uw digitale werkplekproject een succes?

Begin tijdig aan een user adoption-plan!

# Gebrek aan change management grootste risicofactor voor IT-projecten

---

U hebt een nieuwe werkplek geïmplementeerd, of bent van plan dat te gaan doen. Geweldig! Maar hoe brengt u uw mensen zover dat ze de nieuwe oplossing ook écht gaan omarmen?

Het klinkt eenvoudig – just use the tools, toch? – maar in de praktijk merken we dat het knap lastig is. Veel IT-managers weten ook niet goed hoe ze het precies moeten aanvliegen. Ze zijn immers helemaal bezig met het op tijd en binnen budget uitrollen van de oplossing.

De koude douche die soms volgt, hebben ze niet altijd voelen aankomen: ondank een enthousiaste launch grijpen (te) veel medewerkers doodleuk terug naar de oude manier van werken, of naar shadow IT. Begrijpelijk, maar dodelijk voor elke vernieuwing.



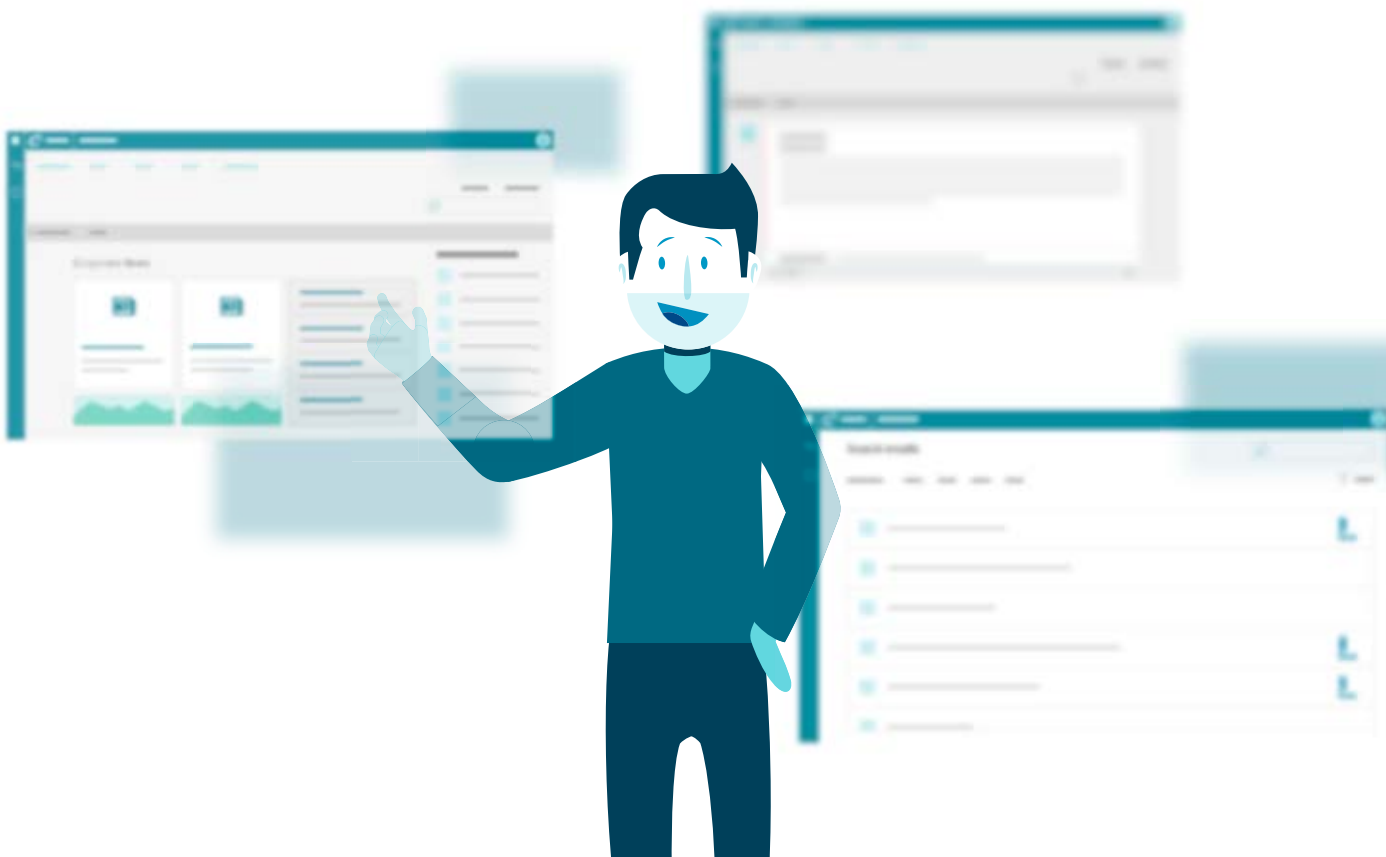
---

In het digitale tijdperk staat of valt een organisatie met de efficiëntie waarmee mensen kennis en informatie uitwisselen. De future workplace biedt hen vandaag al alle nodige technologie om samenwerking binnen en tussen departementen naar een hoger niveau te tillen. In theorie. Want het succes – en de ROI – van die digitale werkplek is onlosmakelijk verbonden met user adoption.

Als IT-projecten de mist in gaan, is dat zelden te wijten aan technologie, maar bijna altijd het gevolg van menselijk gedrag. Geen of gebrekkig verandermanagement ligt vaak aan de basis van dat gedrag. Dat is voor de digitale werkplek niet anders dan voor pakweg ERP- of CRM-projecten. Een slim, pragmatisch en vooral tijdig opgezet **change managementplan** kan veel ellende voorkomen.

In deze blog geven we een aantal tips en concrete stappen die **IT-managers** kunnen helpen de adoptiegraad bij eindgebruikers gevoelig te verhogen. En we leggen uit waarom IT-managers perfect geplaatst zijn om het user adoption-verhaal te gaan trekken.

*Als IT-projecten de mist in gaan, is dat zelden te wijten aan technologie, maar bijna altijd het gevolg van menselijk gedrag. Geen of gebrekkig verandermanagement ligt vaak aan de basis van dat gedrag.*



# Uitgelezen kans voor de IT-manager om te gaan ‘shinen’!

Digitale werkplekprojecten draaien om: (radicaal) anders gaan werken. En hoewel de technologie (uiteraard) key is, staat of valt zo'n project met de mensen die ermee werken. Want hoe u het ook draait of keert, een tool mag nog zo fantastisch zijn, zonder enthousiaste gebruikers blijft het een lege doos.

Dat er bij IT wordt aangeklopt voor het technologische verhaal, vindt iedereen de normaalste zaak van de wereld. Maar de IT-manager kan ook een sleutelrol gaan spelen als het gaat om user adoption, en dat wordt vaak over het hoofd gezien.

## Enkele redenen waarom de IT-manager een cruciale rol kan of moet spelen:

- U maakt de kloof tussen IT en de business kleiner**

De implementatie van de digitale werkplek is geen IT-project, maar een verbeterproject met strategische business doelstellingen. IT is daarbij in de eerste plaats de enabler. Door het belang van user adoption correct in te schatten – en er verantwoordelijkheid voor op te nemen – toont u aan zeer dicht bij de business te staan.
- U trekt het budget voor de digitale werkplek open**

In IT-budgetten is er doorgaans weinig ruimte voor change management. Maar digitale werkplekprojecten zijn business projecten, geen IT-projecten. En dus is het niet meer dan logisch dat een deel van het budget wordt gehaald bij de andere stakeholders die vragende partij zijn, zoals hr en communicatie.
- U profileert zich als de CIO van morgen: de bruggenbouwer**

De uitrol van een digitale werkplek heeft vaak veel sponsors, van hr tot communicatie. Iemand moet de linchpin of schakel zijn tussen al die rollen. De IT-manager is hier uitstekend voor geplaatst. Meer nog: door de hand te reiken naar de andere sponsors profileert u zich als de CIO van morgen: de bruggenbouwer tussen verschillende stakeholders in de organisatie.
- U neemt een pro-actieve (en dus meer strategische) rol op**

Van IT wordt soms beweerd dat ze in een reactieve comfortzone blijft vastzitten. Tijdig op de proppen komen met een slim en pragmatisch changemanagementplan, betekent uit de comfortzone breken en een proactieve rol opnemen. Daarmee toont u ook uw strategische waarde aan.

*Dat er bij IT wordt aangeklopt voor het technologische verhaal, vindt iedereen de normaalste zaak van de wereld. Maar de IT-manager kan ook een sleutelrol gaan spelen als het gaat om user adoption, en dat wordt vaak over het hoofd gezien.*

# Ok, maar hoe dan?

## Een cultuurshift in drie stappen.

Verandering doorvoeren in een organisatie, ook al is dat broodnodig, stuit vaak op weerstand. Onder het mom 'better the devil you know than the devil you don't know' blijven veel mensen koppig vasthouden aan een bestaande manier van werken, ook al is die verre van ideaal.

Veranderen is lastig. Het betekent: de controle verliezen. Het doorkruist routines en gewoontes, iets waar we het

bijzonder moeilijk mee hebben. Verandering zorgt ook voor schrikreacties: ga ik niet door de mand vallen? Ga ik harder moeten werken? Word ik nu ontslagen?

Drie vragen liggen aan de basis van effectief change management: willen, kunnen en zullen de medewerkers met de nieuwe oplossing werken? Elk vraag is voer voor tips en best practices. We sommen er voor elk van deze stappen een aantal op.

### Willen de medewerkers met de oplossing werken?

Een positief antwoord op deze vraag lukt alleen met heldere doelstellingen vooraf. Inspireren en motiveren zijn de kernwoorden hier. En een verhaal is hiervoor een uitstekend medium: welke richting wil de organisatie uit, en hoe helpt deze nieuwe tool daarbij? Het antwoord zal de basis vormen van een helder communicatieplan.

#### Tip 1: Lanceer een marketingcampagne

Verpak uw verhaal als een aantrekkelijke marketingcampagne, compleet met logo, slogan en originele naam. Hou wel in het achterhoofd dat mensen centraal staan. Focus uw slogan en projectnaam daarom op wat u met de nieuwe tool wil bereiken. Tank gerust inspiratie bij andere organisaties en hun changemanagementcampagnes.

#### Tip 2: Wees de waterkoelergesprekken voor

De digitale werkplek wordt niet in elk bedrijf even enthousiast onthaald: soms zien medewerkers op tegen de leercurve, of zijn ze bang dat de tool hun job moeilijker of zelfs overbodig zal maken. Zorg daarom voor een waterdicht verhaal: waarom doen we dit? Wat zal de impact zijn? Hoe zal het ons helpen om naar de toekomst toe efficiënter te werken? Daar vooraf over nadenken, laat u toe om onterechte kritiek op voorhand te ontkrachten.

#### Tip 3: Verspreid het verhaal via verschillende kanalen

Eenmaal het verhaal scherp staat, kan u het druppelsgewijs verspreiden doorheen de business. Het intranet, strategiemeetings en recepties zijn daarvoor een uitgelezen kans. Een vaakgehoorde valkuil is die van het 'generatieconflict'. In bedrijven werken doorgaans 3 tot 5 generaties samen, met elk hun eigen voorkeurkanalen voor communicatie. Als u uw verhaal enkel digitaal gaat verspreiden, mist u allicht een deel van uw doelgroep. Zorg dus voor een mix van online- en offlinekanalen.

#### Tip 4: Lead by example

Naast een goed verhaal is ook betrokkenheid van het management onontbeerlijk in deze fase – en alle volgende – van het changemanagementproject. Niet alleen moeten zij de doelstellingen en voordelen duidelijk communiceren, ze moeten ook het goede voorbeeld geven. Bijgevolg is het belangrijk dat het senior management een sterke en visibele positie inneemt in het project.

'Het goede voorbeeld tonen' is echter niet noodzakelijk de unieke verantwoordelijkheid van het management. Ook onder de eindgebruikers moet u ambassadeurs en 'power users' ronselen voor de nieuwe oplossing. Zij zullen in de volgende fase een grote rol spelen.

## Kunnen de medewerkers met de oplossing werken?

Deze vraag veronderstelt het opstellen en uitrollen van een efficiënt trainings- en opleidingsplan naar de juiste doelgroepen. Het doel? Zorgen dat elke medewerker het gevoel heeft dat hij of zij relatief eenvoudig met de nieuwe tool aan de slag kan.

### Tip 5: Train the trainer

Een beproefde aanpak daarbij is het 'train the trainer' principe: daarbij duidt u intern een aantal ambassadeurs of 'power users' aan die als eerste de tool onder de knie krijgen. Zij geven vervolgens die kennis door aan hun collega's. Ambassadeurs of power users leren de tool niet alleen aan: ze worden ook direct betrokken bij de uitrol.

Via een iteratief proces zullen ze de oplossing gaan testen en feedback leveren. Op basis van die feedback stuurt u het project vervolgens bij waar nodig. Zo zorgt u ervoor dat de noden van de eindgebruikers steeds voorop blijven staan.

### Tip 6: Een heldere planning als houvast

Eenmaal het project gestart is, is het belangrijk om alle stakeholders op de hoogte te houden van de voorziene planning. Op welke termijn zullen bepaalde tools uitgerold kunnen worden? Welke departementen zullen als eerste aan de beurt komen? Een vooropgestelde deadline zorgt ervoor dat iedereen alert blijft en er een bij elke gebruiker een gezonde 'sense of urgency' leeft.

## Zullen de medewerkers met de oplossing werken?

Om in de pilootfase gebruik te stimuleren, zijn innovators en early adopters uw grootste troef. Daarna is het een kwestie van gaandeweg het vertrouwen in de oplossing te verhogen door middel van continue support, aanspreekpunten en het delen van resultaten. Een goede servicedesk is in deze fase onontbeerlijk.

### Tip 7: Start training vanuit dagdagelijkse bezigheden

Heel wat opleidingen starten vanuit het perspectief van de tool zelf: 'opleiding SharePoint', 'opleiding Office 365', etc. Beter is om de dagelijkse taken van medewerkers als insteek te gebruiken: 'Hoe maak ik nieuwe projecten aan, en hoe volg ik ze op?' etc. Op die manier koppelt u de nieuwe oplossing meteen aan concrete efficiëntievoordelen.

Stem het opleidingsmateriaal ook zoveel mogelijk af op de rol van de specifieke gebruiker. Immers: niet iedereen zal dezelfde features nodig hebben. Door te focussen op wie

wat precies uit de tool moet halen, verlaagt u de leercurve en verhoogt u de kans op een succesvol leertraject.

### Tip 8: Zorg voor voldoende 'dedicated' resources

De introductie en uitrol van een nieuwe tool in uw organisatie vergt vaak veel commitment van de betrokken partijen. Voor bepaalde stakeholders, zoals de projectmanager en de ambassadeurs, is het een parttime of zelfs fulltime job. Uit onderzoek blijkt dat dit één van de meest onderschatte factoren is. Het is belangrijk dat het management zich daarvan bewust is.

Een mogelijke oplossing is om (deeltijds) vervanging te voorzien, of eventueel tijdelijk enkele taken te outsourcen. Voldoende tijd en ruimte voorzien zorgt ervoor dat de kwaliteit van het dagelijkse werk niet lijdt onder het project.

## Change management: a never-ending story

---

Kort na de lancering duiken vaak de meeste bezorgdheden op: eindgebruikers moeten nog wennen aan de nieuwe manier van werken en hebben nog niet alle nuances onder de knie. De beste aanpak? Verzamel alle commentaar en suggesties, en leg uit dat de feedback in een volgende fase verwerkt wordt. Heel wat issues zullen na een inwerkingsperiode niet langer relevant blijken.

Belangrijk in dit hele verhaal is dat de verantwoordelijkheid over het project niet louter op de schouders van IT rust. Het management moet er in de eerste plaats over waken dat de business primeert boven de technologie. Als IT-manager kan u, vanuit uw technische kennis én nauwe contact met eindgebruikers, uw collega's wel perfect adviseren over eventuele te nemen stappen.

In dit domein kan de IT-manager opnieuw een sleutelrol innemen. Hij zit immers op het kruispunt van de technologie (die blijft evolueren) en de verschillende generaties mensen (die continue het bedrijf in- en uitstromen). Zowel mensen als technologie veranderen continu, en niet aan dezelfde snelheid. Ervoor zorgen dat die twee polen zo veel mogelijk in balans blijven, is bij uitstek een taak voor de vooruitziende IT-manager.

*Zowel mensen als technologie veranderen continu, en niet aan dezelfde snelheid. Ervoor zorgen dat die twee polen zo veel mogelijk in balans blijven, is bij uitstek een taak voor de vooruitziende IT-manager.*

## Uit de startblokken: een korte denkoefening

---

De tips in deze blogpost zijn – dat geven we grif toe – vaak nogal voor de hand liggend. Changemanagement lijkt – op papier althans – een vrij eenvoudig gegeven. En toch ... het gebeurt zelden zoals het moet, zelden op tijd, zelden tot tevredenheid van alle betrokkenen. Zo eenvoudig is het dus toch niet.

De volgende – korte – denkoefening kan u alvast helpen om de grote change-olifant in kleinere stukjes te hakken, en dus behapbaar te maken.

### Rationaliseren >> Delegeren >> Concretiseren

**Rationaliseren** betekent dat u de essentie van het project samenvat. Wat moet de nieuwe digitale werkplek vooral mogelijk maken, waarom gebeurt dit, waarom nu en voor wie? Door dat scherp te zetten, kan u prioriteiten stellen en dus ook makkelijker definiëren wat must-have acties zijn, en wat nice-to-have. De key drivers moeten op het spreekwoordelijke bierviltje passen.

**Delegeren** betekent dat u in kaart gaat brengen wie er nog allemaal betrokken (moet) zijn bij het digitale werkplekproject. Samen zal u tot één beknopt en werve(le)nd verhaal moeten komen: een verhaal dat door iedereen begrepen kan worden, dat perfect aansluit bij de bedrijfsvisie en -missie, en dat niet om de hete brij heen draait. Maar elke stakeholder apart zal ook een specifieke rol moeten gaan vervullen in het user adoption-traject. Probeer niet alles zelf te doen!

**Concretiseren** betekent dat u een summier actieplan maakt, en zo precies mogelijk inschat wat het digitale werkplekproject betekent in termen van tijd, budget en andere resources. Onderschat daarbij de workload voor (zware) interne profielen niet, en zorg voor back-up, een plan B of soms vergeten: roep professionele externe hulp in.

De laatste tip die we met u willen delen, is misschien wel de eenvoudigste: begin (ruim) op tijd. Stakeholders samen brengen, enthousiasmeren, tot een verhaal komen, buy-in krijgen, het verhaal smeden tot het goed zit én via verschillende kanalen verspreiden en doen landen ... het zijn geen rush jobs. Op tijd beginnen geeft u de kans om – binnen én buiten het bedrijf – op zoek te gaan naar de mensen die het best geplaatst zijn om een rol op te nemen in het traject.



## Contacteer ons

Contacteer onze specialist Digital Workplace voor meer informatie over onze oplossing.



### **Bart Swerts**

Product & Delivery Manager  
[bart.swerts@cegeka.com](mailto:bart.swerts@cegeka.com)