

Meer rendement met nieuwe tools

Onderzoek New Technology
Adaptation

Meer rendement met nieuwe tools

Goed gebruik van nieuwe tools leidt tot kostenbesparing en een hogere productiviteit. Helaas schenken organisaties bij de invoering van nieuwe tools vaak te weinig aandacht aan de gebruikers, met teleurstelling en frustratie tot gevolg. Gelukkig is daar wat aan te doen. De meeste medewerkers zijn namelijk wel degelijk bereid om te investeren in nieuwe technologie. Aan u de taak om ze daarbij goed te trainen, motiveren en enthousiasmeren.

1. Adaptatieplan voor nieuwe tools

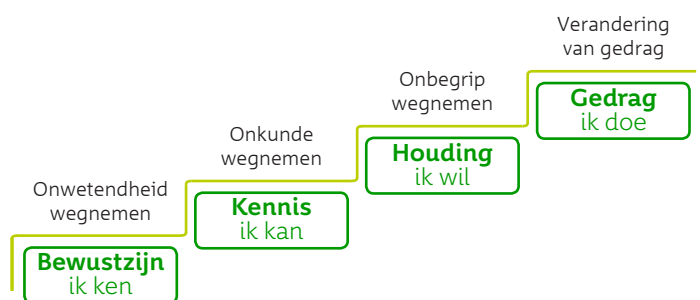
U gebruikt de nieuwste tools en technologieën om uw bedrijfsdoelen te bereiken. Wij geloven dat uw bedrijfsresultaten alleen verbeteren als u voldoende aandacht aan de mens geeft, aan de gebruiker van al die state-of-the-art tools. Uitsluitend nieuwe tools aanbieden is niet voldoende, want dan veranderen medewerkers hun gedrag niet. Zo eenvoudig is het.

In het gunstigste geval zijn er dan een paar doorzetters, de early adopters, die zich over de eerste drempels heen werken en de tool proberen te gebruiken. De meeste mensen hebben echter eerst hulp nodig voordat ze hun gedrag aanpassen aan de mogelijkheden van de nieuwe technologie. Die hulp moet u wel bieden, anders is de invoering van de tool al bij voorbaat mislukt.

Hoe motiveert u medewerkers om met nieuwe tools aan de slag te gaan? Een bekende aanpak is het stappenplan kennen – kunnen – willen – doen (zie figuur 1). Volgens deze aanpak gaan medewerkers pas echt het gewenste gedrag vertonen als ze de juiste vaardigheden bezitten én bereid zijn om deze vaardigheden ook te gebruiken. Dit lukt echter alleen als u genoeg aandacht schenkt aan bewustzijn, kennis, houding en gedrag van uw medewerkers.

Allereerst moeten uw medewerkers natuurlijk weten (bewustzijn) dat er een nieuwe tool beschikbaar is. Vervolgens is het onderdeel kennis vaak een eenvoudige stap: verzorg een training die past bij deze tijd (snel en multimediaal) en die past bij de doelgroep (van eenvoudig tot diepgaand). Houding en gedrag zijn moeilijker te wijzigen. Dit lukt pas als medewerkers zich bewust zijn van de toegevoegde waarde van de nieuwe tools: wat betekent dit precies voor mij? Hoe word ik er beter van?

Figuur 1: Adaptatieplan: kennen, kunnen, willen, doen

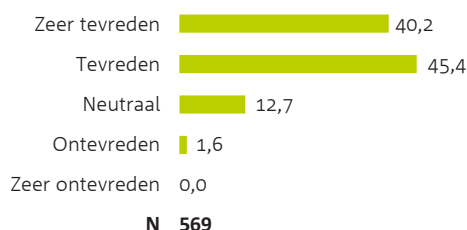


Zonder een gedegen adaptatieplan lukt het bijna nooit om de stappen kennen, kunnen en willen op een juiste manier te zetten. Hierdoor treedt ook het doen, de gedragsverandering niet – of niet voldoende – op. Het adaptatieplan dat hier wél voor zorgt, bestaat uit alle interventies die leiden tot kennen, kunnen, willen én doen. Dit adaptatieplan hangt nauw samen met uw communicatieplan. U wilt immers informeren en motiveren, en dat lukt alleen met de juiste inzet van communicatiemiddelen.

2. Hogere productiviteit met bestaande technologieën

We hebben onderzoek gedaan naar manieren waarop organisaties technologie inzetten om hun doelen te bereiken. Hiervoor hebben we een representatieve steekproef genomen onder Nederlanders die fulltime werken. ICT-vaardigheden staan centraal in dit onderzoek, aangezien die een goede graadmeter zijn voor de mate waarin technologie benut wordt. Goede vaardigheden staan doorgaans garant voor een optimaal gebruik van technologie. Bij minder goede vaardigheden is de verwachting juist dat de technologische mogelijkheden minder goed benut worden.

Figuur 2: Tevredenheid over ICT-vaardigheden als het gaat om computergebruik voor het werk (%)



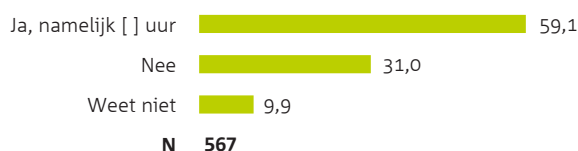
Van alle ondervraagde professionals is 86% (zeer) tevreden over hun ICT-vaardigheden. Ze vinden van zichzelf dat ze over voldoende kennis beschikken om ICT voor hun reguliere werkzaamheden in te zetten. Onder professionals van 39 jaar en jonger is de tevredenheid overigens hoger dan bij de groep van 40 jaar en ouder.

Figuur 3: Tevredenheid per leeftijdscategorie (%)

	Totaal	Jonger dan 30	30-39	40-49	50-59	60 en ouder
Zeer tevreden	40,2	51,0	38,5	43,0	31,8	33,3
Tevreden	45,5	42,0	46,6	41,8	54,3	33,3
Neutraal	12,7	6,0	12,8	13,3	12,4	33,3
Ontevreden	1,6	1,0	2,0	1,8	1,6	0,0
Zeer ontevreden	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
N	569	100	148	156	129	27

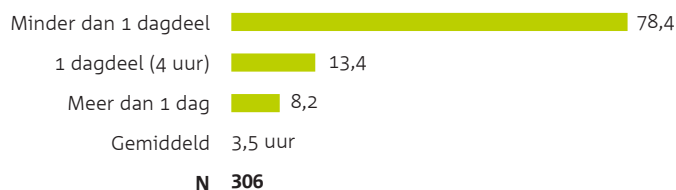
Hoewel de meeste professionals tevreden zijn over hun ICT-vaardigheden, ziet 59% van hen mogelijkheden om technologie nog efficiënter in te zetten bij hun werkzaamheden.

Figuur 4: Bereidheid om tijd te besteden aan het (verder) verbeteren van ICT-vaardigheden (%)



Deze professionals willen dan ook serieus aan de slag om hun vaardigheden te verbeteren. Ze zijn zelfs bereid om hier gemiddeld bijna één dagdeel (3,5 uur) per week aan te besteden.

Figuur 5: Tijd die respondenten gemiddeld per week willen besteden aan het (verder) verbeteren van ICT-vaardigheden (%)



Professionals zien dus veel verbeterpotentieel. Ze willen tijd investeren om nóg beter gebruik te maken van technologie. Dit biedt u een gouden kans: met betere vaardigheden kunt u uiteindelijk alle mogelijkheden van bestaande of nieuwe technologieën inzetten om uw doelstellingen te bereiken.

3. Te veel aandacht voor technologie, te weinig voor de mens

Vaak verzorgen ICT-afdelingen de introductie van nieuwe productiviteitstools, zoals Lync, SharePoint, werkplekken en telefoons. Sterker nog, doorgaans neemt de ICT-afdeling het initiatief voor dergelijke vernieuwingen. Helaas voelt deze afdeling zich daarbij primair verantwoordelijk voor de correcte werking en wordt vergeten om de nieuwe tools 'aan de man te brengen'. Niet gek eigenlijk, dat die technologie vervolgens weinig rendement oplevert.

De afdeling die verantwoordelijk is voor de introductie van de nieuwe tools – of dit nu de ICT-afdeling of een andere is – moet zich er voortdurend van bewust zijn dat aandacht voor de technische kant alléén onvoldoende is. Dat blijkt uit onze jarenlange ervaring en ook uit onafhankelijk onderzoek. Zo blijkt uit onderzoek van de Erasmus Universiteit dat het succes van innovatie voor slechts 25% valt te verklaren uit technologische innovatie en voor 75% valt het succes te verklaren uit de sociale innovatie: de verandering van de organisatie en het gedrag van medewerkers (zie figuur 6).

Figuur 6: Succes door technologische en sociale innovatie



Bron: Erasmus Concurrentie & Innovatie Monitor 2005

4. Meer aandacht voor de medewerker

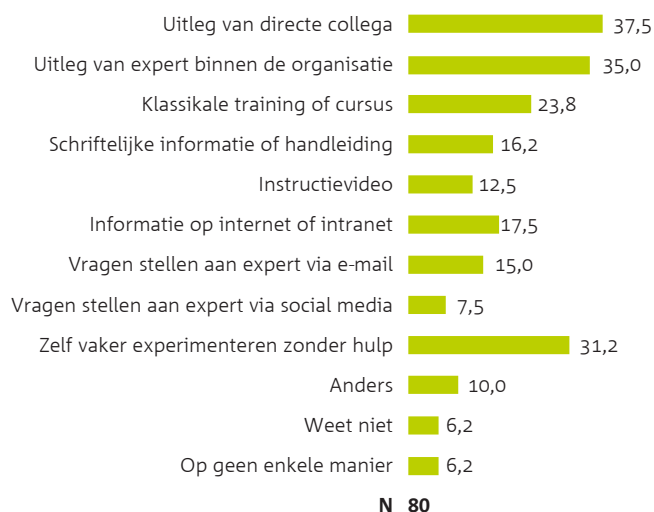
Wilt u snel nóg betere bedrijfsresultaten boeken? Bied uw medewerkers dan de beste en de nieuwste tools. Wees u er echter van bewust dat de invoering van nieuwe technologie altijd met veranderingen gepaard gaat, en dat veranderingen onrust onder uw medewerkers veroorzaken en weerstand oproepen. Te veel organisaties gaan daar aan voorbij: ze richten zich puur op het technische implementatieproces en vergeten hun medewerkers tijdig te betrekken bij de veranderingen. Dat is een gemiste kans, want eindgebruikers bepalen het succes van een nieuwe tool.

Als eindgebruikers de nieuwe technologie enthousiast omarmen, boekt u betere bedrijfsresultaten. Ondersteun uw medewerkers daarom bij een goed gebruik van de nieuwe technologie. Met een beetje aandacht is dat niet eens zo moeilijk. Een organisatie is immers een samenwerkingsverband tussen mensen, ondersteund door systemen en processen. Gelukkig zijn we allemaal slim genoeg om die processen en systemen te doorgronden, zonder dat daar heel ingewikkelde activiteiten en interventies voor nodig zijn. Maak gebruik van deze kennis om de concurrentie een stap voor te blijven.

5. Houd rekening met de voorkeuren van medewerkers

Medewerkers hebben zo hun eigen ideeën over hoe ze hun ICT-vaardigheden kunnen verbeteren. We hebben onderzocht welke aanpak hun voorkeur geniet.

Figuur 7: Manieren om ICT-vaardigheden te vergroten (%)



Medewerkers maken zich een nieuwe technologie het liefst eigen via de uitleg van een directe collega (37,8%) of een expert binnen de eigen organisatie (35%). De traditionele handleiding is met een gemiddelde van 16,2% niet erg populair. Ook vragen stellen aan experts via social media zien maar weinig mensen als oplossing (7,5%).

Figuur 8: Voorkeuren van mannen en vrouwen (%)

	Totaal	Man	Vrouw
Uitleg van directe collega	37,5	34,5	44,0
Uitleg van expert binnen de organisatie	35,0	36,4	32,0
Klassikale training of cursus	23,8	18,2	36,0
Schriftelijke informatie of handleiding	16,2	12,7	24,0
Instructievideo	12,5	14,5	8,0
Informatie op internet of intranet	17,5	21,8	8,0
Vragen stellen aan expert via e-mail	15,0	14,5	16,0
Vragen stellen aan expert via social media	7,5	7,3	8,0
Zelf vaker experimenteren zonder hulp	31,2	30,9	32,0
Anders	10,0	12,7	4,0
Weet niet	6,2	5,5	8,0
Op geen enkele manier	6,2	9,1	0,0
N	80	55	25

Het verschil tussen mannen en vrouwen is opvallend. Zo raadplegen vrouwen de handleiding twee keer zo vaak als mannen (24% tegen 12,7%). Ook vinden vrouwen een klassieke training of cursus twee keer zo vaak geschikt als mannen (35% tegen 18,2%), en roepen vrouwen vaker de hulp in van een directe collega (44% tegen 34,5%). Op hun beurt geven mannen er vaker de voorkeur aan om zelf informatie op te zoeken via het intranet of het internet (21,8% tegen 8%).

Voor het beste resultaat stemt u de ondersteuning en training af op de uiteindelijke gebruikers. Uit onze ervaring blijkt dat veel bedrijven nog steeds de traditionele handleiding gebruiken bij de invoer van nieuwe technologieën. En dat terwijl één-op-één aandacht veel meer effect heeft.

Ook een creatieve oplossing kan succes hebben: maak in plaats van een handleiding eens een video of animatiefilm om medewerkers snel op de hoogte te brengen van alle nieuwe functionaliteiten.

6. Wij helpen u graag verder

Voordat uw medewerkers een nieuwe technologie omarmen, moet er een gedragsverandering plaatsvinden. Wij helpen u bij die veranderingen, en wel op vier niveaus: bewustwording (ik ken het), kennis (ik kan het), houding (ik wil het) en gedrag (ik doe het).

Het uitgangspunt van onze aanpak is de impact die nieuwe technologie heeft op uw medewerkers. Aan de hand van een adaptatieplan zorgen we ervoor dat uw medewerkers het gewenste gedrag gaan vertonen. Het adaptatieplan combineert communicatie, training en gebruikersondersteuning.

Het adaptatieplan bestaat uit de volgende onderdelen:

- stakeholder-analyse
- communicatieplan
- opleidingsplan
- communicatiematrix
- communicatiekalender
- eindgebruikersondersteuning

Figuur 9: Willen en kunnen bij de invoer van een nieuwe technologie



We kijken in het adaptatieplan naar de gebruiker en de technologie vanuit de perspectieven willen en kunnen (zie figuur 9). Niet alle interventies zijn immers even geschikt voor iedere doelgroep, zoals ook uit ons onderzoek naar voren komt. Sterker nog, interventies kunnen een averechts effect hebben. Een training voor iemand die al weet hoe de knoppen werken, zorgt eerder voor frustratie en weerstand.

Als de focus ligt op de 'behoefte aan willen', dan is het belangrijk om medewerkers te motiveren en de voordelen van de nieuwe tools te benadrukken. Ligt de focus daarentegen op de 'behoefte aan kunnen', dan richten we ons op de training van medewerkers, op een manier die het beste bij hen past: klassikaal, online, met video's of met games.

Uw voordelen van onze aanpak op een rijtje:

- uw medewerkers gaan makkelijker mee met technologische veranderingen, aangezien we ons richten op bewustwording, kennis, houding en gedrag
- u boekt sneller betere bedrijfsresultaten, omdat we de interventies afstemmen op de behoeften van uw medewerkers én de technologie
- u kunt formeel en informeel leren in elke gewenste combinatie aanbieden, net wat het beste past bij de diverse soorten medewerkers in uw organisatie
- uw situatie is ons uitgangspunt, zodat onze aanpak altijd naadloos bij uw organisatie aansluit
- uw medewerkers omarmen de nieuwe technologie en zijn gemotiveerd om die op de juiste manier te gebruiken. Het resultaat? Enthousiasme, betrokkenheid en een hogere productiviteit

Waarom KPN Consulting?

Bij organisatieveranderingen gaan wij uit van de mensen in uw organisatie. We laten processen en technologie daarop aansluiten. Niet andersom. Dankzij onze uitgebreide kennis en expertise, zorgen we altijd voor een juiste match tussen uw mensen en de onze. Zo hebben we communicatiespecialisten en gedragsdeskundigen in huis. Zij kunnen een gedragsverandering teweeg brengen in het gebruik van nieuwe technologie.

We beperken ons niet tot traditionele leermethodes, zoals trainingen. We maken gebruik van de modernste communicatiewerkmethoden. Zo bepalen we met een stakeholderanalyse welke stakeholders we met welke informatie en middelen gaan benaderen voor het maximale leer- en gedragseffect.

Verantwoording onderzoek

Onderzoeksmethode:	Online
Selectie:	Hoogopgeleide, full-time werkende Nederlanders
Bron:	PanelWizard
Bruto steekproef:	956
Netto steekproef (# op vraag 1):	593
Na selectie op 'pc-gebruik voor het werk':	579
Volledige vragenlijsten (netto):	574
Responspercentage:	64%
Startdatum onderzoek:	21 december 2012
Einddatum onderzoek:	27 december 2012
Betrouwbaarheidsniveau:	95%*
Maximale afwijking:	4,1%*
Representatief naar:	geslacht, leeftijd, opleidingsniveau

* bij 574 afgenomen vragenlijsten valt met een betrouwbaarheid van 95% te concluderen dat de steekproefuitkomst maximaal 4,1% zal afwijken van de werkelijke situatie

Dit onderzoek is uitgevoerd conform de richtlijnen van ISO 2052 (marktonderzoek) en ISO 26362 (access panels).

KPN Consulting: gids in de nieuwe wereld

KPN Consulting is het ICT-adviesbedrijf van KPN, Nederlands marktleider in geïntegreerde IT- en telecommunicatiediensten. Onze visie is dat ICT veel meer is dan alleen maar de inzet van technologie. Het vergroten van de daadkracht van mens en organisatie staat bij ons voorop. Al decennia identificeren we nieuwe technologieën en vertalen we deze naar toekomstbestendige en mensgerichte oplossingen. Oplossingen die u vervolgens helpen om uw ambities en doelen te realiseren. Niet voor niets hebben we een eigen opleidingsinstituut, waar maar liefst één op de drie ICT'ers in Nederland is opgeleid. Met ruim 1.200 gepassioneerde professionals en sterke wortels in de maatschappij, zorgen wij ervoor dat uw organisatie klaar is voor de toekomst.

Onderzoek door

Richie van Heuven van Staereling
06-55 79 86 60
Richie.vanHeuven@kpn.com

Meer informatie

Maaïke Anema
Consultant New Technology Adaptation
06-29 52 76 48
maaike.anema@kpn.com
