

De implementatie van uw applicatie

Stap voor stap op weg naar acceptatie van de verandering

Februari 2010



INHOUDSOPGAVE

Introductie.....	3
Rendement (ROI)	4
Stap-voor-stapbenadering	5
1. Breng de business drivers en strategie in kaart.....	5
2. Voer een impact- en risicoanalyse uit.....	5
3. Zet Management Awareness- en Alignmentworkshops op.....	6
4. Zet een communicatieprogramma op en voer deze uit	6
5. Zet Super-User / Key Player programma's op	7
6. Ontwikkel procesbeschrijvingen, scenario's en Use Case beschrijvingen	7
7. Voer een Skills Gap Analysis (leerbehoeftebepaling) uit	7
8. Selecteer leermiddelen en leeromgeving.....	8
9. Zet Train The Trainer programma's op en voer deze uit	8
10. Zet de trainingontwikkeling op en voer de traininguitrol uit	9
11. Zet de helpdesk op	9

INTRODUCTIE

Een veranderingstraject vergt aandacht. Gebruikers verlaten hun oude, vertrouwde – maar minder efficiënte – omgeving om over te stappen op een nieuwe omgeving.

Grote sommen geld worden besteed aan de technische invoering van de nieuwe oplossing. De organisatie houdt rekening met een initiële dip, maar verwacht dat de productie en het rendement snel hoger zijn dan in de oude omgeving het geval was. Ingeschat wordt dat een kort trainingprogramma daarom voldoende zou moeten zijn om de gebruiker vertrouwd te maken met de nieuwe situatie.

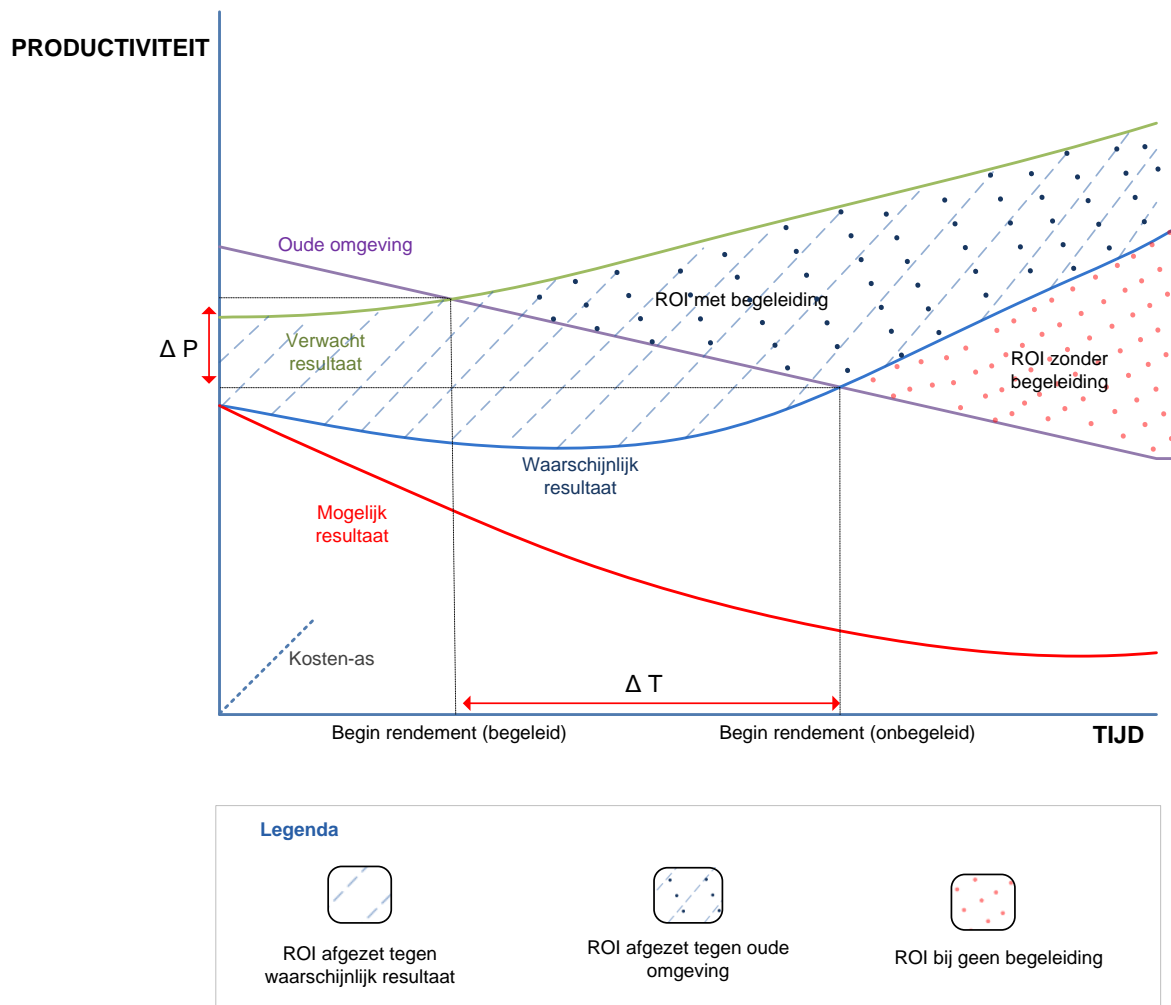
In de praktijk werkt dit zelden.

De investeringen in het daadwerkelijk laten landen van de nieuwe oplossing in de organisatie zijn doorgaans gering, terwijl de acceptatie van de oplossing juist hiermee staat of valt. Het onvoldoende erkennen van de veranderingsaspecten brengt het uitblijven van rendement met zich mee en verhoogt het risico op het mislukken van het project. Neveneffecten zijn demoralisatie, een verlies aan geloofwaardigheid, verhoogd ziekteverzuim en/of vertrek van personeel.

Wanneer een project mislukt op basis van acceptatie is het kostbaar dit terug te draaien.

LearnWise ontwikkelde de stap-voor-stapbenadering. In deze benadering speelt de begeleiding van implementatie- of migratietrajecten een grote rol met als einddoel de acceptatie en een verhoging van de slagingskansen van de verandering.

RENDEMENT (ROI)



In de bovenstaande grafiek zien we het verwachte resultaat in een groene lijn. De lijn geeft enerzijds aan wat verwacht wordt door de organisatie en anderzijds wat uiteindelijk verwezenlijkt kan worden met behulp van de juiste interventies. We zien dat een gering prestatieverlies optreedt en dat de prestaties betrekkelijk snel de oude verwachte prestaties overtreffen. Hierbij is sprake van rendement (ROI) t.o.v. de oude omgeving.

Het waarschijnlijke resultaat in de blauwe lijn is een realistischer scenario wanneer geen bijzondere interventies (behalve training) hebben plaatsgevonden. Het rendement vindt pas later plaats en het prestatieniveau is een stuk lager.

Helaas gebeurt het maar al te vaak dat een invoeringstraject mislukt of wordt stopgezet wegens onvoldoend draagvlak. We zien dit aan de rode lijn. Dit is een forse desinvestering.

STAP-VOOR-STAPBENADERING

De stap-voor-stapbenadering van LearnWise is uiteraard schaalbaar. In bepaalde trajecten zijn onderdelen optioneel.

1. BRENG DE BUSINESS DRIVERS EN STRATEGIE IN KAART

Breng de business drivers in kaart die verband houden met de gekozen oplossing en bepaal hoe deze in de organisatiestrategie passen. Het is belangrijk dit te doen, omdat managers hierop worden gestuurd en hier op hun beurt ook weer hun medewerkers op sturen. Later, bij de Management Awareness- en Alignmentworkshops, zal blijken dat de business drivers essentieel zijn om de managers op één lijn te krijgen voor wat de benadering, communicatie en sturing t.a.v. de nieuwe omgeving betreft.

Methode

Interviews met de organisatiebestuurders, de opdrachtgevers van het veranderingstraject.

Resultaat

Een document van maximaal 250 woorden, waarin de business drivers en de strategie beschreven worden.

2. VOER EEN IMPACT- EN RISICOANALYSE UIT

Voer een impact- en risicoanalyse uit t.a.v. van de in te voeren oplossing in de organisatie. Onze basisaanname is dat het significant wijzigen (push) van een van de structuren van een organisatie direct invloed heeft op de andere structuren.

Methode impactanalyse

Bepaal aan de hand van een vragenlijst in welke mate de organisatie wordt beïnvloed door de invoering en in welke mate de organisatie Ready, Willing en Able is om deze nieuwe omgeving in te voeren.

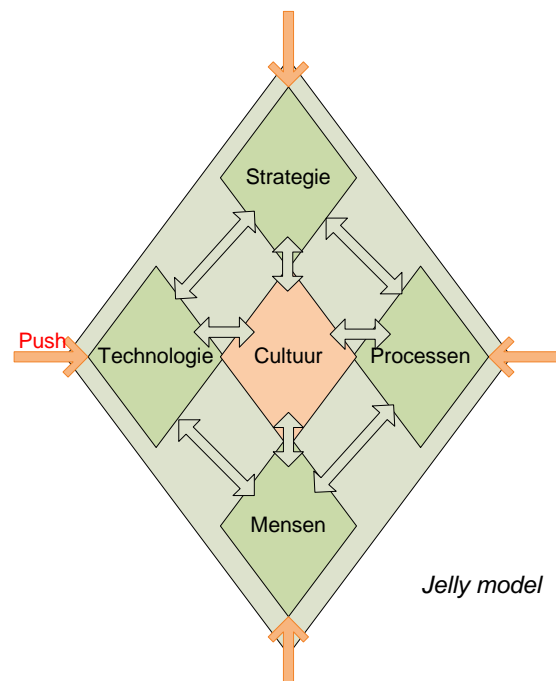
Resultaat impactanalyse

Een beschrijving van de impactgebieden en de mogelijke effecten, en een actielijst.

Methode risicoanalyse

Inventariseer de risico's m.b.v. een SWOT-analyse, workshops of interviews. Pas de formule voor risico (waarschijnlijkheid x effect) toe.

Resultaat risicoanalyse



Een geprioriteerde lijst met risico's, hun waarschijnlijkheid en hun effect. De mogelijke effecten van risico's moeten worden erkend en gemanaged door een aan te stellen eigenaar. Wanneer de organisatie geen actie wenst uit te voeren naar aanleiding van een gegeven risico dan accepteert en accordeert de organisatie de eventuele gevolgen.

3. ZET MANAGEMENT AWARENESS- EN ALIGNMENTWORKSHOPS OP

Zet management alignment en awareness workshops op om maximale draagvlak te creëren. Het is van groot belang dat de managers op de hoogte zijn van het effect van de invoering van de nieuwe omgeving op hun afdeling of divisie. Zij hebben tijdens de workshops de gelegenheid hun inbreng naar voren te brengen.

Methode

Ze een workshop op met o.a. een SWOT-analyse en bepaald de KSF-en en KFF-en. Gebruik vragenlijsten en opdrachten.

Resultaat

Eén of meer gefaciliteerde sessies. Algemene instemming en acceptatie van de invoering, neuzen dezelfde kant uit. Het uiteindelijke resultaat: een positieve en constructieve houding naar de medewerkers met betrekking tot de invoering.

4. ZET EEN COMMUNICATIEPROGRAMMA OP EN VOER DEZE UIT

Naar aanleiding van de impactanalyse kan blijken dat het opstellen van een effectief communicatieprogramma van doorslaggevende betekenis is voor het al dan niet slagen van de invoering of migratie. Naast de business benefits is het belangrijk een vertaling te maken naar "What's in it for me" voor zowel de afdeling als de individuele medewerker. De invoering (lees: verandering) zal 'verkocht' moeten worden aan de betrokkenen. Marketing speelt hierbij een grote rol. Het geven van een aansprekende naam aan het project is vaak het begin, in combinatie met het communiceren van een bijpassende en herkenbare afbeelding, een logo of attribuut. Het klinkt vanzelfsprekend maar in de praktijk wordt deze eenvoudige stap vaak over het hoofd gezien.

Methode

Bepaal doelen, doelgroepen, de boodschap, middelen (elektronisch maar ook posters en flyers), bepaal of discussiefora wel dan niet worden gehanteerd, bepaal de frequentie, bepaal verantwoordelijkheden, bepaal kritische succesfactoren, bepaal eventueel give-aways en bepaal het budget. Stel het programma samen aan de hand van een draaiboek.

Resultaat

Een draaiboek, projectmanagement, content en het faciliteren van communicatiesessies.

5. ZET SUPER-USER / KEY PLAYER PROGRAMMA'S OP

Naast managementdraagvlak is het essentieel dat er een welwillende houding ontstaat op de afdelingen. Invoeringen mislukken vaak door het bestaan van een negatieve perceptie van de nieuwe omgeving. Medewerkers willen doorgaans niet veranderen van omgeving en daarnaast brengt verandering vaak een dip in de productiviteit mee. De diepte van de terugval en de duur ervan wordt mede bepaald door de mate van geleverde inspanningen van de organisatie om deze op te vangen. Het inzetten van collega's als super-user op een afdeling om deze deel uit te laten maken van het invoeringsproces draagt sterk bij tot het 'champion-' of 'advocaateffect'. De rol van super-user wordt niet ingevuld door de manager, maar door diegenen op de afdeling die een informele leiderschapsrol hebben (alfarol) en die (een positieve) invloed hebben op hun directe collega's.

Methode

Zet selectie en super-user programma's op.

Resultaat

Een super-user programma, training en begeleiding. Eventueel: een Train The Train programma voor de latere overdracht van kennis op de afdeling.

6. ONTWIKKEL PROCESBESCHRIJVINGEN, SCENARIO'S EN USE CASE BESCHRIJVINGEN

Ten behoeve van kennisoverdracht en training is het belangrijk dat de processen goed beschreven zijn en dat er representatieve procesbeschrijvingen, scenario's en Use Cases beschikbaar zijn. In de praktijk is dit niet altijd het geval. Vaak wordt een nieuwe omgeving ontwikkeld zonder rekening te houden met een bijbehorende kennisimplementatie. Het rendement van een dergelijke implementatie ligt niet zozeer in de fysieke invoering van de nieuwe omgeving, maar heeft voor het grootste gedeelte te maken met de efficiënte acceptatie door de eindgebruikers. Om zo goed mogelijk aan te sluiten op deze activiteiten wordt de kennisoverdracht gekoppeld aan taken. Deze taken worden verzameld, geïnventariseerd, gegroepeerd, geprioritiseerd en vervolgens omgezet in procesbeschrijvingen, scenario's of Use Cases.

Methode

Leg scripts voor procesbeschrijvingen, scenario's en Use Cases vast met behulp van een SME (Subject Matter Expert).

Resultaat

Er is een keuze aan opleverbare producten, zoals flowcharts, procesbeschrijvingen, scenario's in stappen of Use Cases die direct ingezet kunnen worden ten behoeve van het ontwikkelen van een leeromgeving.

7. VOER EEN SKILLS GAP ANALYSIS (LEERBEHOEFTE BEPALING) UIT

Het bepalen van de leerbehoefte die samenhangt met de invoering van de nieuwe omgeving is afhankelijk van een aantal factoren. Zo zijn tijd en budget doorgaans beperkende voorwaarden. Wanneer het gaat om grote aantallen, dan wordt er rekening gehouden met de verschillende groepen en grootste gemene deler waar het om bestaande kennis en te behalen kennis gaat. Gaat het om kleinere aantallen dan

wordt de indeling wat fijnmaziger. Bij het bepalen van de leerbehoefte zal altijd een keuze gemaakt moeten worden: of per individu of per groep.

Methode

Neem interviews af met de individuele medewerkers of met de representatieve vertegenwoordigers van de groepen. Het te behalen niveau wordt vooraf in overleg met de organisatie bepaald.

Resultaat

Een overzicht van kennisleemten per individu of per groep. Deze gaten in kennis en ervaring worden vervolgens via te bepalen leermiddelen aangevuld.

8. SELECTEER LEERMIDDELEN EN LEEROMGEVING

Wanneer grote groepen medewerkers van kennis en ervaring moeten worden voorzien, is klassikale training niet altijd het meest efficiënte middel. Andere middelen om de kennis over te dragen aan de eindgebruiker zijn Train The Trainer sessies (voor interne medewerkers of externen), Quick Reference Cards, floor-walking, on-the-job training, e-learning, simulaties, modelomgevingen, serious gaming, workshops, seminars, walk-in training of allerlei tussenvormen hiervan.

Methode

Inventariseer de behoeften en mogelijkheden, bepaal het budget, bepaal de verschillende groepen, bepaal de leerbehoefte (skills gap) per groep en bepaal de leervorm.

Resultaat

Een leeromgeving- en implementatiebeschrijving, een stappenplan en een kostenplaatje.

9. ZET TRAIN THE TRAINER PROGRAMMA'S OP EN VOER DEZE UIT

Een organisatie kan ertoe besluiten om haar medewerkers van kennis en ervaring te voorzien door middel van trainers. De trainers kunnen verschillende rollen aannemen. Zij kunnen worden ingezet als klassikale trainer, floor-walker, on-the-job coach, walk-in trainer of een andere vorm van ondersteuning bieden. De inzet van een interne trainer biedt voordelen voor de continuïteit van kennis en kennisoverdracht. Voor deze uitrol, maar ook voor nieuwe medewerkers.

Een Train The Trainer programma behelst niet alleen inhoudelijke kennis, maar ook didactische kennis en ervaring door de nieuwe trainer. Het hebben van kennis wordt vaak gezien als de enige voorwaarde voor een trainer, maar waar het werkelijk om gaat is het optimaal overdragen van deze kennis aan de medewerker.

Methode

Betrek de trainers in een vroeg stadium bij de nieuwe omgeving en geef hierin expliciet inhoudelijke training. Het komt vaak voor dat de trainers fungeren als klankbordgroep of als testers. Zorg verder dat er didactische training plaatsvindt. De didactische training berust op 3 pijlers: presentatie, interactie en structuur van informatie. Besteed daarnaast aandacht aan overdrachtsaspecten zoals aandacht, timing, opdrachten, assistentie en groepsdynamica.

Resultaat

Een uitgewerkte Train The Trainer programma met zowel inhoudelijk als didactische inhoud, afgestemd op de behoeften van de organisatie.

10. ZET DE TRAININGONTWIKKELING OP EN VOER DE TRAININGUITROL UIT

Wanneer besloten is welke leervorm wordt gehanteerd, kan deze worden ontwikkeld. Minimaal benodigd hiervoor zijn representatieve procesbeschrijvingen, scenario's en/of Use Cases. Wanneer het gaat om een software-implementatie of -migratie, dan is een 'bevroren' omgeving sterk aan te raden. Er wordt veel gebruik gemaakt van schermafdrukken. In overleg worden de opleverbare producten afgesproken. De uitlevering van de training kan geheel worden verzorgd: zowel programmering als regie, administratie en logistiek. Geografische locaties vormen over het algemeen geen beperking mits representatieve leeromgevingen voor handen zijn.

Methode

Afhankelijk van de gekozen leermiddelen en leeromgeving.

Resultaat

Wordt afgesproken met opdrachtgever en aan de hand hiervan opgeleverd.

11. ZET DE HELPDESK OP

Om de opgedane kennis te borgen en de medewerkers bijstand te bieden kan gekozen worden voor helpdeskondersteuning. Deze helpdesk zal van noodzakelijke kennis worden voorzien op eerste-, tweede- of derdelijns niveau en ook eventueel van hulpmiddelen zoals ticketing software (voor het tracken en loggen van verzoeken) als het opzetten van FAQ's en discussieforums.