



**Telematica**  
*Instituut*

---

# Acceptatie van het B-dossier door uitvoerende medewerkers

*Raamwerk van acceptatiefactoren*

---



Belastingdienst



Gemeente Den Haag



**TU Delft**  
Technische Universiteit Delft

**Universiteit Twente**  
de ondernemende universiteit

 **Postbank**





## Colofon

Datum : 1-9-2007  
Versie : 1.0  
Verandering : Verwerking reviewcommentaar  
Project referentie: B-dossier/D1.3.1  
TI referentie : TI/RS/2007/038  
URL : <https://doc.telin.nl/dsweb/Get/Document-79834/>  
Toegangsrechten : Project  
Status : Definitief  
Redacteur : Marc ter Hedde  
Bedrijf : Universiteit Twente  
Auteur(s) : Marc ter Hedde, Thea van der Geest & Lex van Velsen

### **Synopsis:**

*Dit document introduceert een analytisch model voor de acceptatie van het B-dossier door uitvoerende medewerkers. Verschillende theorieën passeren de revue, waarbij uiteindelijk een raamwerk ontstaat van diverse factoren die van invloed kunnen zijn bij het wel of niet accepteren van het B-dossier door uitvoerende medewerkers. Het voorgestelde analytische model toont belangrijke acceptatiefactoren en hun onderlinge relaties.*



# Inhoudsopgave

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>Situatieschets en vraagstelling</b>                           | <b>7</b>  |
| 1.1      | Aanleiding onderzoek   | 7         |
| 1.2      | Probleemdefinitie en vraagstelling onderzoek                     | 7         |
| 1.3      | Doel onderzoek   | 8         |
| 1.4      | Onderzoeksopzet  | 8         |
| <b>2</b> | <b>Adoptie en acceptatie van ICT</b>                             | <b>9</b>  |
| 2.1      | Acceptatie van ICT: een definitie                                | 9         |
| 2.2      | Theorieën over ICT-adoptie en acceptatie                         | 9         |
| 2.2.1    | Raamwerk van Van Deursen & Van der Geest (2006)                  | 10        |
| 2.3      | Ten slotte   | 14        |
| <b>3</b> | <b>Veranderingsbereidheid</b>                                    | <b>15</b> |
| 3.1      | Een definitie van veranderingsbereidheid                         | 16        |
| 3.2      | Theorieën voor het meten van veranderingsbereidheid              | 16        |
| 3.2.1    | Diagnose-model van Metselaar & Cozijnsen (2005)                  | 16        |
| 3.2.2    | Raamwerk veranderingsbereidheid van Devos et al. (2002)          | 22        |
| 3.2.3    | Factoren en inzichten uit andere onderzoeken en theorieën        | 24        |
| 3.3      | Ten slotte   | 29        |
| <b>4</b> | <b>Ketensamenwerking</b>   | <b>30</b> |
| 4.1      | Een omschrijving van ketensamenwerking                           | 30        |
| 4.2      | Ketensamenwerking binnen het B-dossier                           | 31        |
| <b>5</b> | <b>Het analytisch model</b>                                      | <b>33</b> |
| 5.1      | Theorieën die als uitgangspunt dienen voor het analytisch model  | 33        |
| 5.2      | Veronderstelde relaties tussen factoren uit het analytisch model | 34        |
| 5.3      | Het analytisch model   | 36        |
| 5.4      | Operationalisatie van factoren uit het analytisch model          | 36        |
| 5.4      | Operationalisatie van factoren uit het analytisch model          | 37        |
| 5.5      | Implicaties van het analytisch model                             | 38        |



# 1 Situatieschets en vraagstelling

## 1.1 Aanleiding onderzoek

Om burgers en bedrijven beter van dienst te zijn, streeft de overheid op diverse niveaus naar de totstandkoming van een geïntegreerde elektronische dienstverlening. Leidend hierbij zijn begrippen als "e-loket" en "e-dossier". Cruciaal in al deze ontwikkelingen is de oriëntatie op de klant (burger of bedrijf); de klant is "in control" (empowerment) en participeert actief. Het project Burger- en bedrijven-dossier (B-dossier), een initiatief van het Telematica Instituut samen met een breed consortium van overheidsinstellingen, bedrijven, instellingen en universiteiten, bundelt een aantal van deze ontwikkelingen om de weg te bereiden voor een integraal, vraaggestuurd elektronisch dossier. De deelnemende partijen in dit project willen in deze ontwikkelingen een leidende rol vervullen, en op zoek gaan naar hoe deze begrippen ingevuld kunnen worden om tot een participerende burger of ondernemer te komen. Belangrijk daarbij is dat participatie door eindgebruikers twee kanten heeft: die van de burger die deelneemt, maar ook die van de betrokkenen in de overheid, sociale zekerheid en private dienstverleners. Hun werk- en denkwijzen zullen flink gaan veranderen in deze ontwikkeling. Men streeft er in toenemende mate naar om een systeem te ontwikkelen dat zowel naar buiten toe gericht is (op de burger) als naar binnen ingezet kan worden (voor de medewerkers).

## 1.2 Probleemdefinitie en vraagstelling onderzoek

Inmiddels is er enige kennis aanwezig over factoren die een rol spelen bij de acceptatie van gepersonaliseerde, geïntegreerde portals (zoals het B-dossier) door burgers en ondernemers (zie Van Deursen & Van der Geest, 2006). Het is echter nog niet duidelijk welke factoren invloed hebben op de acceptatie van een applicatie als het B-dossier door uitvoerende medewerkers en welke impact geïntegreerde elektronische dienstverlening heeft op processen en werkwijze binnen organisaties.

Om meer inzicht te verkrijgen in de acceptatie van de kant van organisaties en medewerkers is literatuuronderzoek gedaan naar aanleiding van de volgende centrale vraagstelling:

*Welke factoren bepalen en beïnvloeden de acceptatie van applicaties als het B-dossier, vanuit het perspectief van uitvoerende medewerkers?*

Vanuit twee invalshoeken is de acceptatievraag vanuit het perspectief van de uitvoerende medewerkers bezien, namelijk de bereidheid om applicaties als het B-dossier te gebruiken enerzijds en de bereidheid om mee te werken aan organisatieveranderingen als gevolg van de invoering van dergelijke applicaties anderzijds.

Omdat het B-dossier een nog niet ontwikkeld systeem is, zal de acceptatie van het B-dossier niet direct meetbaar zijn in de vorm van daadwerkelijk gebruik. Zoals uit de literatuurverkenning (de hoofdstukken 2, 3 en 4) zal blijken, kan de acceptatie van een ICT-toepassing ook worden gemeten als de aanwezigheid van de bereidheid om de toepassing te gaan gebruiken. In het hier beschreven onderzoek zullen we de bereidheid tot gebruik (*preparedness to use*) en de bereidheid om mee te werken aan organisatorische veranderingen als gevolg van de invoering van het B-dossier, de veranderingsbereidheid (*preparedness to change*), beschouwen als een maat voor acceptatie. Daarnaast zijn we van mening dat de samenwerking tussen de verschillende instanties die aangesloten zijn bij het B-dossier (*ketensamenwerking*) een cruciale rol speelt bij de acceptatie van het B-dossier.

### **1.3 Doel onderzoek**

Het gepersonaliseerde, geïntegreerde B-dossier is een nieuwe toepassing van technologie. Hierdoor is er nog weinig empirisch onderzoek beschikbaar waarop we voorspellingen kunnen baseren over het werkelijke gebruik van een dergelijke toepassing. Daarom wordt er een acceptatieraamwerk voorgesteld dat is gebaseerd op onderzoek naar acceptatie van andere ICT-toepassingen. Het doel van het hier beschreven onderzoek is drieledig:

1. Het introduceren van een acceptatieraamwerk voor applicaties zoals het B-dossier;
2. Op basis van het raamwerk de belangrijkste variabelen identificeren die van invloed kunnen zijn op de acceptatie van het B-dossier door uitvoerende medewerkers;
3. Het in kaart brengen van mogelijke knelpunten voor acceptatie van het B-dossier door uitvoerende medewerkers, zodat volgende versies (prototypes) en invoeringsstrategieën hierop kunnen anticiperen.

Door vanuit het perspectief van uitvoerende medewerkers de acceptatie van het B-dossier te onderzoeken, zullen de betrokken (overheids-)organisaties geholpen worden een acceptabel(er) B-dossier te ontwikkelen, gezien vanuit het perspectief van hun uitvoerende medewerkers.

### **1.4 Onderzoeksopzet**

Om de factoren te identificeren die acceptatie van het B-dossier kunnen beïnvloeden is een acceptatieraamwerk geschetst op basis van eerdere studies naar ‘de acceptatie en verspreiding van nieuwe technologie’ en ‘veranderingsbereidheid’. Dit kader en de onderbouwing daarvan vormt de kern van het voorliggende rapport. De opgenomen factoren zijn in hoofdstuk 4 in tabelvorm te vinden. Het raamwerk zal de verdere basis vormen voor de uitvoering van enkele kwalitatieve studies naar de acceptatie van het B-dossier door uitvoerende medewerkers. Bij deze studies zal gebruik gemaakt worden van individuele interviews en focusgroepen. Hierbij gaat het vooral om het identificeren en het bepalen van de relatieve invloed van de factoren die de acceptatie van het B-dossier, vanuit het perspectief van uitvoerende medewerkers, zullen bepalen. De opzet van het kwalitatief onderzoek naar acceptatie van het B-dossier wordt in het rapport ‘Opzet kwalitatief acceptatieonderzoek medewerkers. Een onderzoeksopzet voor het kwalitatief meten van acceptatie van het B-dossier door uitvoerende medewerkers’ van Ter Hedde, Van der Geest en Van Velsen (2007) beschreven. Het kwalitatief onderzoek wordt gebaseerd op het in dit rapport voorgestelde analytisch model.

Dit rapport is ingedeeld in vier hoofdstukken. In hoofdstuk 2 worden relevante theorieën en modellen op het gebied van acceptatie van ICT-toepassingen geïnventariseerd. Vervolgens worden in hoofdstuk 3 relevante theorieën en modellen op het gebied van veranderingsbereidheid besproken. In hoofdstuk 4 zal dieper ingegaan worden op het fenomeen ‘ketensamenwerking’, en de betekenis hiervan voor het B-dossier. Ten slotte zal in hoofdstuk 5, op basis van de theoretische verkenning (de hoofdstukken 2, 3 en 4), een analytisch model gepresenteerd worden dat de basis vormt voor de uitvoering van onderzoek naar de acceptatie van applicaties als het B-dossier door uitvoerende medewerkers.



## 2 Acceptatie van ICT

In dit hoofdstuk worden relevante theorieën op het gebied van ICT-adoptie en acceptatie besproken. Die vormen de basis voor het onderzoek naar de acceptatie van het B-dossier door uitvoerende medewerkers. Paragraaf 2.1 geeft een definitie van acceptatie van ICT. Vervolgens staat in paragraaf 2.2 een bespreking centraal van veelgebruikte theorieën over ICT-adoptie en acceptatie.

### 2.1 Acceptatie van ICT: een definitie

Acceptatie is door Swanson (1988) gedefinieerd als: *'The potential user's predisposition toward personally using a specific system'*. Dillon en Morris (1996) gaven een definitie die specifiek betrekking heeft op acceptatie van informatietechnologie: *'The demonstrable willingness within a user group to employ information technology for the tasks it was designed to support'*.

Wat uit deze twee definities opgemaakt kan worden is dat het niet noodzakelijk is het daadwerkelijke gebruik van een technologie te meten om te bepalen of deze wordt geaccepteerd (van Deursen & van der Geest, 2006: 5). Volgens Agarwal en Prasad (1999) is een analyse van de gebruiksintentie (*predisposition, willingness*) meer gangbaar dan het meten van het actuele gebruik (zie ook Ajzen, Brown & Carvajal, 2004).

### 2.2 Theorieën over ICT-adoptie en acceptatie

Op dit moment is er nog weinig onderzoek uitgevoerd naar de acceptatie van geïntegreerde, gepersonaliseerde websites (zie Van Deursen & Van der Geest, 2006). De afgelopen twee decennia is er echter al wel aardig wat onderzoek gedaan (zowel theoretisch als empirisch) naar de adoptie en diffusie van IT-gebaseerde innovaties (Jeyaraj, 2006: 1). In tabel 2.1 is een overzicht opgenomen van (veel gebruikte) theorieën over de adoptie en acceptatie van ICT door individuen en/of organisaties.

Tabel 2.1 Overzicht van theorieën over ICT-adoptie en acceptatie

| Theorie/model  | Hoofd auteur(s)          | individuele adoptie van ICT | adoptie van ICT in organisaties |
|--|--------------------------|-----------------------------|---------------------------------|
| Theory of Reasoned Action (TRA)                            | Fishbein en Ajzen (1975) | X                           |                                 |
| Diffusion of Innovation-theorie (DOI)                      | Rogers (1983, 1995)      | X                           | X                               |
| Social Cognitive Theory (SCT)                              | Bandura (1986)           | X                           |                                 |
| Technology Acceptance Model (TAM)                          | Davis (1989)             | X                           |                                 |
| Theory of Planned Behaviour (TPB)                          | Ajzen (1991)             | X                           |                                 |
| Perceived Characteristics of Innovation                    | Moore en Benbasat (1991) | X                           |                                 |
| Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT) | Venkatesh et al. (2003)  | X                           |                                 |
| Diffusion/Implementation Model                             | Kwon en Zmud (1987)      |                             | X                               |
| Tri-Core Model   | Swanson (1994)           |                             | X                               |

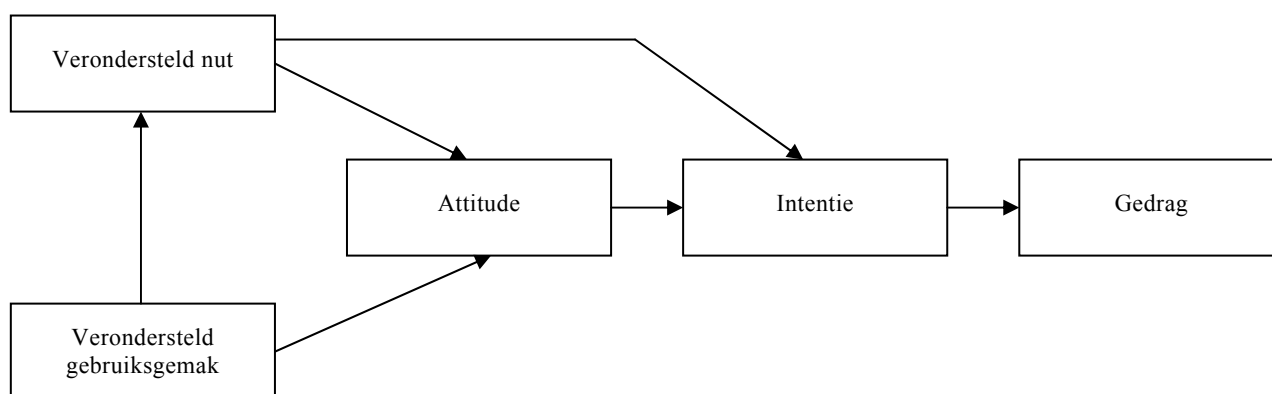
Bron: Jeyaraj et al., 2006: 3

Veel gebruikte modellen voor het voorspellen van ICT-adoptie en acceptatie (DOI, TRA, TPB, TAM en UTAUT) zijn al uitvoerig besproken en met elkaar vergeleken in het rapport ‘Acceptatie van het B-dossier – B-dossier D3a’ van Van Deursen & Van der Geest, 2006). Om dieper inzicht te krijgen in de aspecten waarvan acceptatie van het B-dossier door uitvoerende medewerkers afhankelijk zou kunnen zijn, zullen we in dit rapport daarom volstaan met het geven van een korte beschouwing van het door Van Deursen & Van der Geest samengestelde raamwerk voor het meten van de intentie van het gebruik van het B-dossier, en bekijken op welke wijze dit raamwerk gebruikt kan worden bij het acceptatieonderzoek onder uitvoerende medewerkers.

### 2.2.1 Raamwerk van Van Deursen & Van der Geest (2006)

Voor het meten van de acceptatie door eindgebruikers van het B-dossiers hebben Van Deursen & Van der Geest (2006) ervoor gekozen om het Technology Acceptance Model (TAM) van Davis (1989) als basis te nemen voor hun onderzoeksmodel (zie figuur 2.1). Het TAM heeft bewezen bruikbaar te zijn bij het voorspellen en verklaren van het gedrag van gebruikers (zie bijvoorbeeld Adams, Nelson & Todd, 1992; Davis, Bagozzi & Warshaw, 1989; Horton, Buck, Waterson & Clegg, 2001; Igarria, Zinatelli, Cragg & Cavaye, 1997; Mathieson, 1991; Szjana, 1996; Venkatesh & Davis, 1996). In verschillende onderzoeken is het model inmiddels gebruikt en uitgebreid voor zowel de introductie van nieuwe informatietechnologieën, als voor technologieën die al geïmplementeerd zijn (Pijpers et al., 2002).

Figuur 2.1 Technology Acceptance Model (Davis, 1989)



Twee determinanten zijn van groot belang in het TAM, namelijk:

- Verondersteld nut (*perceived usefulness*): de mate waarin een innovatie als beter wordt gezien dan het idee dat er eerst was. Verondersteld nut bepaalt in hoeverre acceptatie van een nieuwe technologie in de ogen van de gebruiker voordelen oplevert.
- Verondersteld gebruiksgemak (*perceived ease of use*): de mate waarin een individu verwacht dat het werken met het nieuwe technologische product eenvoudig zal zijn.

Het *verondersteld nut* heeft volgens het TAM invloed op de attitude en op de intentie tot acceptatie. Het *verondersteld gebruiksgemak* heeft volgens het TAM invloed op het verondersteld nut en ook direct op attitude (positieve of negatieve gevoelens van een individu jegens een specifiek gedrag). De attitude, de intentie tot gebruik en het

daadwerkelijk gedrag (gebruik) zijn in het TAM terug te vinden zoals deze opgenomen zijn in de onderliggende Theory of Reasoned Action (TRA) van Fishbein & Ajzen, 1975).

In het oorspronkelijke model zijn verondersteld nut (*perceived usefulness*) en verondersteld gebruikersgemak (*perceived ease of use*) opgenomen. Omdat het B-dossier nog niet bestaat en de respondenten het product nog niet gebruiken, hebben van Deursen & van der Geest deze termen veranderd in *verwachte* nut en *verwachte* gebruikersgemak: de daadwerkelijke acceptatie kan alleen maar voorspeld worden. Dit gebeurt door van Deursen & van der Geest door het meten van "*intentie tot gebruik*".

Van Deursen & Van der Geest (2006: 21) hebben er voor gekozen om de factor *attitude* uit het TAM niet op te nemen in hun onderzoeksmodel. Als motivatie voor deze keuze stellen de auteurs dat de rol van attitude door veel onderzoekers wordt betwijfeld en geregeld wordt weggelaten (zie bijvoorbeeld Garter en Belangér, 2005). Ook maakt het weglaten van attitude volgens de auteurs het eenvoudiger om de relatie van verschillende factoren op de gebruikersintentie te onderzoeken.

Door Van Deursen & Van der Geest (2006: 21) zijn verschillende factoren aan het TAM toegevoegd. Een eerste factor is *zelfeffectiviteit*: een oordeel van een persoon over zijn of haar eigen capaciteiten om het B-dossier te gebruiken. Vervolgens hebben de auteurs de factor *zelfregie* aan het TAM toegevoegd. Hieronder verstaan zij de mate waarin waarin een persoon zelf kan bepalen welke organisatie welke informatie beschikbaar krijgt. Een aspect dat in theorieën over ICT-adoptie en acceptatie niet apart is meegenomen, maar wel belangrijk is bij de acceptatie van het B-dossier is *vertrouwen*. Vertrouwen is volgens Van der Geest et al. (2005) zelfs een van de meest kritische factoren die acceptatie van nieuwe technologieën bepalen. Ook zijn verschillende auteurs van mening dat vertrouwen een belangrijke rol speelt bij een organisatieverandering. De opvatting dat de organisatieverandering niet zal slagen is namelijk een belangrijke oorzaak van weerstand tegen verandering. Organisatieleden verzetten zich tegen een verandering als zij bijvoorbeeld geen vertrouwen hebben in de doeltreffendheid van de verandering, of als zij geen vertrouwen hebben in de middelen die worden ingezet voor de uitvoering van de verandering (vgl. Hultman, 1996; Koeleman, 2002: 5).

Voor vertrouwen bestaat geen eenduidige definitie (Van Deursen & Van der Geest, 2006: 10). Vertrouwen is sterk afhankelijk van de context, waarvoor het uit meerdere constructen bestaat (Gefen & Straub, 2004). Wel zijn er verschillende soorten van vertrouwen die in de literatuur te onderscheiden zijn. Op basis van een uitgebreide literatuurverkenning zijn door Van Deursen & Van der Geest (2006: 10-13, 18-20) drie soorten van vertrouwen onderscheiden die allen een rol spelen bij de acceptatie van nieuwe applicaties zoals het B-dossier door gebruikers (in dit geval burgers en ondernemers), namelijk:

1. Vertrouwen in de technologie;
2. Vertrouwen in de organisatie;
3. Een individuele mate van vertrouwen.

#### *Vertrouwen in de technologie*

Vertrouwen in de technologie wordt door Van Deursen & Van der Geest (2006: 21) gezien als de mate van vertrouwen die een gebruiker moet hebben in het B-dossier als systeem, om interacties te doen met achterliggende overheidsorganisaties.

### *Vertrouwen in de organisatie*

Van Deursen & Van der Geest (2006: 12) geven aan dat gebruikers naast vertrouwen in het systeem ook vertrouwen moeten hebben in de participerende organisaties om online transacties uit te voeren met het B-dossier. Wantrouwen jegens één van de organisaties zou volgens de auteurs genoeg reden kunnen zijn voor het niet accepteren van het B-dossier.

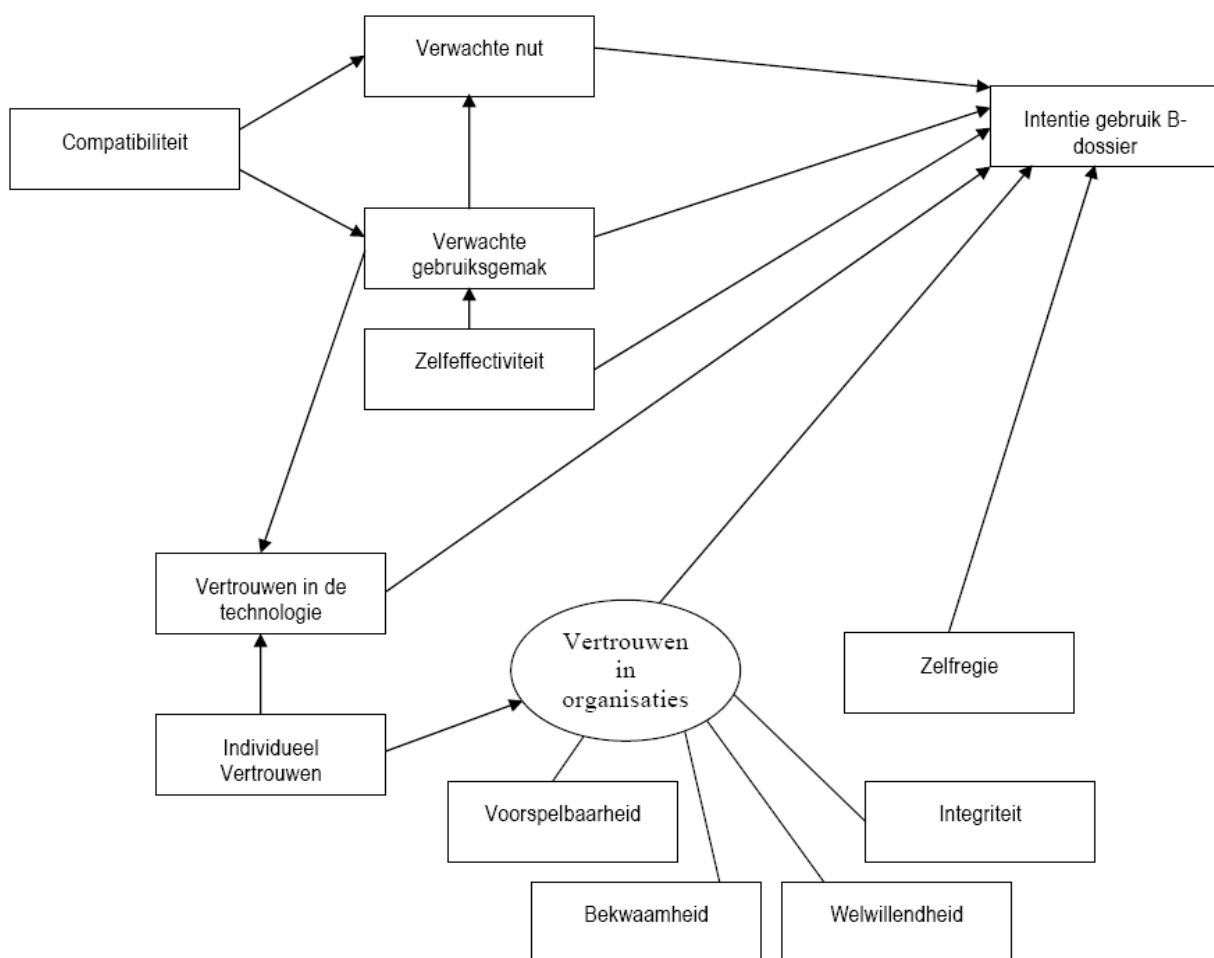
### *Individueel vertrouwen*

Wat betreft het individuele vertrouwen kan gezegd worden dat sommige mensen de neiging hebben sneller iets te vertrouwen dan anderen. Sommige gebruikers zullen alleen bereid zijn het B-dossier te gebruiken indien er voldoende informatie wordt verschaft en er een duidelijke privacyregeling is getroffen. Anderen zullen het B-dossier ook gebruiken indien het met minder zekerheden omgeven is (Van Deursen & Van der Geest, 2006: 12-13).

Deze drie ‘vertrouwensfactoren’ zijn door Van Deursen & Van der Geest (2006) aan het acceptatieraamwerk toegevoegd.

In figuur 2.2 is het raamwerk van Van Deursen & Van der Geest (2006) weergegeven.

Figuur 2.2 Raamwerk van Van Deursen & Van der Geest (2006)



We zullen de factoren uit het raamwerk van Van Deursen & Van der Geest (2006) in tabel 2.1 even kort toelichten.

Tabel 2.1 Factoren uit het raamwerk van Van Deursen & Van der Geest (2006)

| <b>Construct</b>          | <b>Betekenis</b>   |
|---------------------------|--|
| Intentie                  | De intentie die gebruikers hebben om het B-dossier te gaan gebruiken   |
| Verwachte nut             | De mate waarin een gebruiker verwacht dat het B-dossier beter is dan de manier waarop hij of zij zaken eerder regelde.   |
| Verwachte gebruikersgemak | De mate waarin een gebruiker verwacht dat het werken met het B-dossier simpel zal zijn.  |
| Compatibiliteit           | De mate waarin het B-dossier consistent is met bestaande waarden, ervaringen uit het verleden en de behoeften van gebruikers die het B-dossier gaan gebruiken. |
| Zelfeffectiviteit         | Een individueel oordeel van een gebruiker over zijn of haar eigen capaciteiten om het B-dossier te kunnen gebruiken.   |
| Vertrouwen in technologie | De mate van vertrouwen die gebruikers hebben in het B-dossier als systeem, om interacties te doen met achterliggende overheidsorganisaties                     |
| Individueel vertrouwen    | De mate waarin een gebruiker in het algemeen geneigd is iets of iemand te vertrouwen   |
| Integriteit               | De inschatting dat organisaties zich houden aan een verzameling spelregels die voor de consument acceptabel zijn   |
| Voorspelbaarheid          | De mate waarin de te vertrouwen organisatie zich betrouwbaar gedraagt, de goederen en diensten op tijd levert en zich aan de regels houdt                      |
| Bekwaamheid               | De mate waarin een gebruiker beoordeelt dat de organisaties achter het B-dossier weten wat ze doen.  |
| Welwillendheid            | De mate waarin een gebruiker gelooft dat de achterliggende organisaties zijn belangen in het oog houden  |
| Zelfregie                 | De mate waarin gebruikers zelf kunnen bepalen welke organisatie hun persoonlijke informatie beschikbaar krijgt   |

Het raamwerk van Van Deursen & Van der Geest (2006) wordt ook bruikbaar geacht voor het onderzoek naar de acceptatie van het B-dossier door uitvoerende medewerkers. Bij het analytisch model dat in dit rapport wordt gepresenteerd, en dat de verdere basis vormt voor de uitvoering van onderzoek naar de acceptatie van applicaties als het B-dossier door uitvoerende medewerkers, worden de relaties zoals deze in het raamwerk van Van Deursen & Van der Geest (2006) zijn opgenomen, als uitgangspunt genomen om de bereidheid tot gebruik (*preparedness to use*) van het B-dossier door uitvoerende medewerkers vast kunnen te stellen. Er mag verondersteld worden dat veel van de factoren die in het model van Van Deursen & Van der Geest zijn opgenomen ook van toepassing zijn op de acceptatie van het B-dossier door uitvoerende medewerkers. Het zijn allemaal factoren die de individuele acceptatie van een nieuwe technologie meten. Het belangrijkste verschil is dat uitvoerende medewerkers niet de mogelijkheid hebben om te kiezen of zij wel of niet gebruik maken van het B-dossier, terwijl individuele burgers en ondernemers dit wel kunnen. Zo is de factor *zelfregie* bijvoorbeeld niet van toepassing op uitvoerende medewerkers, en dus niet opgenomen in het analytisch model (zie verder hoofdstuk 4).

### **2.3 Ten slotte**

We hebben gezien dat voor het meten van de acceptatie van het B-dossiers door eindgebruikers van Deursen & Van der Geest (2006) ervoor hebben gekozen om het Technology Acceptance Model (TAM) als uitgangspunt te nemen. Factoren waarvan verwacht wordt dat zij van invloed zullen zijn bij de acceptatie van het B-dossier zijn door van Deursen & Van der Geest (2006) aan het TAM toegevoegd. Zo hebben de auteurs er voor gekozen om verschillende vertrouwensfactoren (vertrouwen in de technologie, individueel vertrouwen en vertrouwen in organisaties) en het construct zelfregie aan het TAM toe te voegen. Het raamwerk van Van Deursen & Van der Geest (2006) zal worden gebruikt voor het samenstellen van een analytisch model dat de verdere basis vormt voor de uitvoering van onderzoek naar de acceptatie van applicaties als het B-dossier door uitvoerende medewerkers (zie verder hoofdstuk 4).

### 3 Veranderingsbereidheid

“Het B-dossier streeft naar vraaggestuurde dienstverlening aan burgers en ondernemers vanuit zowel publieke als private partijen. De keuze voor vraagsturing, waarbij de wensen en behoeften van de eindgebruikers centraal staan, veronderstelt dat de regie over een uitvoeringsproces overgedragen wordt van de uitvoerenden naar de eindgebruikers. Uit eerder onderzoek naar vraagsturing bij overheidsdienstverlening is gebleken dat juist dit overdragen van de regie weerstand oproept bij de uitvoerenden (Boss, 2005). Aan de kant van de uitvoerenden betekent dat meestal een aanzienlijke verandering in de status en invulling van hun functie, dus zowel een cultuurwijziging als een functiewijziging. Hun functie zal veranderen van degene die als professional een specifiek deel(tje) van het administratieve proces verzorgt naar degene die (wellicht voor de hele keten) toetst of alles volgens afspraak en regeling is verlopen. Daarbij wordt uitgegaan van transparantie: bij de meeste processen zal uit de regels of contractuele afspraken evident moeten zijn of een eindgebruiker in aanmerking komt voor een dienst, en welke dat is. De toetsing is marginaal en dient vooral het doel van bewaking van de kwaliteit van dienstverlening en de handhaving. De uitvoerende zal zich daardoor meer dan nu het geval is richten op afzonderlijke, speciale gevallen. Voor die gevallen moet de uitvoerende de rol van “gevalsmanager” op zich nemen, die over de grenzen van afdelingen en/of organisaties heen zorgt dat een dienstverleningsproces tot een goed einde wordt gebracht. Het absorptievermogen van organisaties met betrekking tot dergelijke veranderingen is hierin een kritieke factor.”

--Lankhorst et al., 2006b: 23 --

Voor de realisatie van het B-dossier moeten naast het invoeren van nieuwe technologieën ook organisatorische veranderingen worden doorgevoerd. Het is belangrijk dat de werknemers open staan voor deze veranderingen, oftewel *preparedness for change* bezitten. Maar dit is niet vanzelfsprekend. Niet altijd wordt er even enthousiast gereageerd op een aangekondigde verandering (en de daarmee meestal gepaard gaande hogere taakeisen). Soms roept deze weerstand op bij de medewerkers (Metselaar & Cozijnsen, 2005: 5). Sommige auteurs zijn zelfs van mening dat de acceptatie van ICT op de werkvloer een tamelijk weerbarstig proces is (Ester et al., 2003: 184).

Tijdens het veranderingsproces zijn zowel helpende als belemmerende krachten werkzaam. Een *helpende kracht* is bijvoorbeeld de veranderingsbereidheid van de medewerkers. Dit is de bereidheid van mensen om zich in te zetten als de situatie dat vraagt. Een *belemmerende kracht* is bijvoorbeeld de weerstand tegen de veranderingen. Die weerstand komt voort uit het feit dat er belangen van mensen als gevolg van de veranderingen onder druk komen te staan (Holland Consulting Group, 2007, zie ook Lewin, 1958).

Volgens Boonstra (2004) loopt ruim zeventig procent van veranderingsprocessen in Nederlandse organisaties vast of realiseert niet het beoogde resultaat. Volgens Carr, Hard, & Trahan (1995) is het gedrag van mensen in de organisatie de belangrijkste factor voor het mislukken van veranderingsprojecten (zie ook Devos et al., 2002: 26). Weerstand tegen veranderen van medewerkers is vaak de oorzaak (Maurer, 1996). Succesvol veranderen begint dus bij enthousiaste medewerkers (Metselaar & Cozijnsen, 2002). Of zoals Schneider, Brief & Guzzo (1996: 7) het treffend verwoorden: “... *if the people do not change, there is no organizational change.*”

In het algemeen geven medewerkers niet eerder steun aan veranderingen dan dat belangrijke redenen hen overtuigd hebben om dit te doen (Cummings & Worley, 2001). Bij radicale veranderingen is weerstand tegen verandering zelfs een normale zaak (Boonstra et al., 2001).

Dit hoofdstuk is verder als volgt opgebouwd. Allereerst zal een definitie gegeven worden van veranderingsbereidheid. Vervolgens zullen verschillende theorieën en modellen voor het meten van veranderingsbereidheid de revue passeren. Die vormen (naast theorieën over ICT-adoptie en acceptatie) de basis voor het onderzoek naar de acceptatie van het B-dossier door uitvoerende medewerkers.

### **3.1 Een definitie van veranderingsbereidheid**

Wissema et al. (1993: 71) definiëren veranderingsbereidheid als volgt: *“Veranderingsbereidheid uit zich in de waarneembare bereidheid van mensen om mee te werken aan de aanpassingen die voortvloeien uit de eisen die de dynamiek van de ‘omgeving’ van een organisatie aan de organisatie stelt”*. Metselaar & Cozijnsen (2005: 35) geven (gebaseerd op het model van Planned Behavior van Azjen, 1985) de volgende definitie van veranderingsbereidheid: *“Een positieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van een verandering in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de kant van de medewerker om het veranderingsproces te ondersteunen of te versnellen”*.

Bij dit onderzoek hanteren we de definitie van veranderingsbereidheid zoals deze door Metselaar & Cozijnsen (2005) is gegeven.

### **3.2 Theorieën voor het meten van veranderingsbereidheid**

In de literatuur zijn verschillende theorieën en benaderingen met betrekking tot organisatieveranderingen beschikbaar. Het is te hoog gegrepen, en valt buiten het bestek van dit onderzoek, om alle theorieën en benaderingen te analyseren en te behandelen. We zullen in deze paragraaf volstaan met het bespreken van een aantal modellen en theorieën die gebruikt kunnen worden voor het meten en verklaren van de veranderingsbereidheid bij (uitvoerende) medewerkers. Hiermee wordt beoogd inzicht te verschaffen in de componenten die de motivatie van werknemers om mee te werken aan veranderingsprocessen, bevorderen of juist verminderen (vgl. Wissema et al. 1993: 79). Bij voorbaat moet het duidelijk zijn dat het aantal modellen voor het meten van veranderingsbereidheid beperkt is (Devos et al., 2003: 3). Een groot deel van de ‘concepten’ is slechts onderzocht in enkele studies, terwijl andere mogelijke invloedrijke factoren nog niet zijn onderzocht (Madsen et al., 2005: 216). Volgens Beer & Nohria (2002) bestaat er ook niet één integrale theorie of raamwerk om verandering te begrijpen.

De volgende twee modellen vormen de kern van onze beschouwing:

- Het diagnose-model voor veranderingsbereidheid van Metselaar & Cozijnsen (2005),
- Het raamwerk voor het vaststellen van veranderingsbereidheid van medewerkers van Devos et al. (2002).

#### **3.2.1 Diagnose-model van Metselaar & Cozijnsen (2005)**

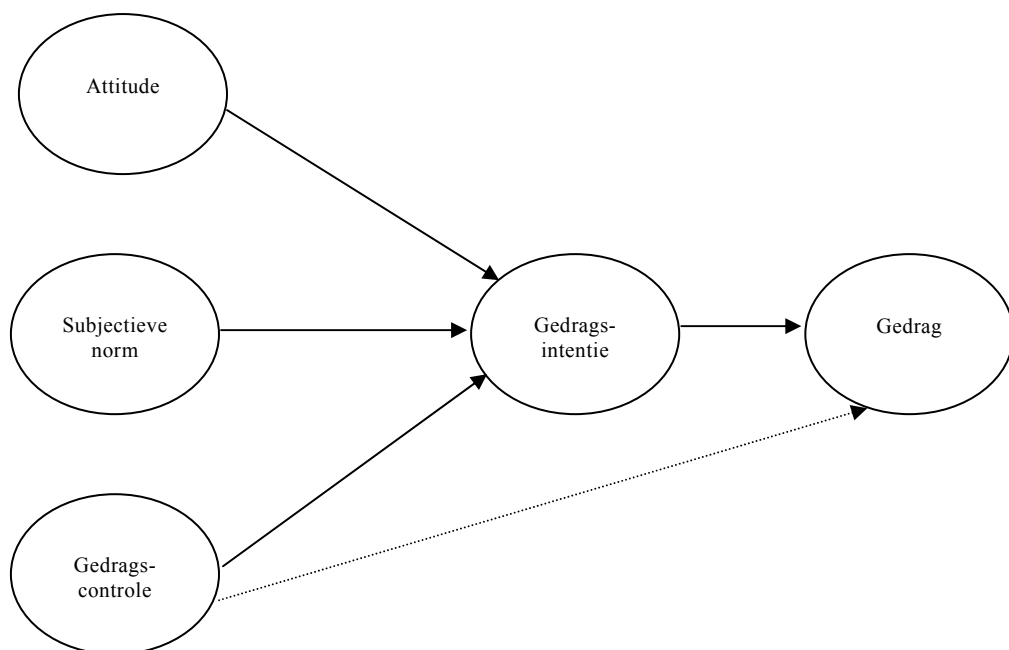
Het diagnose-model voor veranderingsbereidheid van Metselaar & Cozijnsen (2005), beter bekend als het ‘DINAMO-model: Diagnostics Inventory for the Assessment of the willingness to change among Management in Organizations van Metselaar (1997)’ biedt



de mogelijkheid om veranderingsbereidheid bij medewerkers en managers te meten en verklaren. Het DINAMO-model is destijds door Metselaar (1997) ontwikkeld om de veranderingsbereidheid onder managers vast te stellen. Volgens Metselaar & Cozijnsen (2005: 47) is het diagnose-model echter gebaseerd op de veronderstelling dat alle variabelen invloed uitoefenen op zowel de veranderingsbereidheid van managers als van medewerkers. Het diagnose-model is inmiddels ook veelvuldig toegepast om de veranderingsbereidheid onder medewerkers vast te stellen.

Het diagnose-model is gebaseerd op de ‘Theory of Planned Behavior’ (TPB) van Ajzen (1991). Dit model heeft reeds zijn waarde bewezen voor het voorspellen, verklaren en veranderen van uiteenlopende soorten gedrag. In figuur 3.1 is Ajzen’s model van gepland gedrag weergegeven.

Figuur 3.1 Ajzen’s model van gepland gedrag (1991)



Het diagnose-model van Metselaar & Cozijnsen ziet attitude, subjectieve norm en gedragscontrole als antecedenten van veranderingsbereidheid en veranderingsgedrag. De attitude wordt door Metselaar & Cozijnsen (2005: 32-35) gezien als ‘de uitkomsten die de medewerker verwacht van het veranderingsproces’. De Subjectieve norm omschrijven Metselaar en Cozijnsen vervolgens als de houding van collega’s en leidinggevenden tegenover het veranderingsproces. Het veranderklimaat wordt volgens Metselaar en Cozijnsen voornamelijk bepaald door de houding van collega’s en leidinggevenden tegenover de organisatieverandering. Wanneer een leidinggevende zelf bijvoorbeeld negatief staat tegenover een aangekondigde verandering, dan zal zijn of haar houding zeker ook in negatieve zin doorwerken in de houding van de groep waar hij of zij verantwoordelijk voor is. Daarentegen zal een positieve houding van de leidinggevende volgens Metselaar en Cozijnsen juist bijdragen aan de veranderingsbereidheid van de teamleden. En in de context van een verandering wordt gedragscontrole door Metselaar en Cozijnsen gezien als ‘de hoeveelheid controle die de medewerker over het veranderingsproces ervaart’. Deze variabele staat voor de mate waarin iemand overtuigd is van de haalbaarheid van het doelgedrag.

In plaats van de indeling van Ajzen (1991) in attitude, subjectieve norm en gedragscontrole hanteren Metselaar & Cozijnsen (2005: 35) de driedeling: *willen*, *moeten* en *kunnen* veranderen om respectievelijk de attitude van een medewerker (willen veranderen), de subjectieve norm (moeten veranderen) en de gedragscontrole van een medewerker (kunnen veranderen) ten aanzien van een veranderingsproces aan te geven.

#### *Willen veranderen*

Zoals gezegd in paragraaf 2.2.5, is volgens Ajzen (1991) sprake van cognitieve en affectieve reacties, respectievelijk ‘denken’ en ‘voelen’, om de houding van een persoon ten aanzien van een onderwerp of gebeurtenis te bepalen. Cognitieve reacties reflecteren ideeën of informatie over het onderwerp of de gebeurtenis, bijvoorbeeld de gevolgen die de gebeurtenis heeft voor anderen. Affectieve reacties hebben te maken met de emoties die het onderwerp oproept, bijvoorbeeld blijdschap, angst of verdriet (Metselaar & Cozijnsen, 2005: 37).

Metselaar & Cozijnsen (2005: 37) stellen dat bovengenoemde factoren ook gebruikt kunnen worden om gedrag van medewerkers in een veranderingsproces te verklaren. De intentie van een medewerker ten aanzien van een organisatieverandering zal volgens de auteurs namelijk analoog aan het bovenstaande worden bepaald door zijn of haar cognitieve en affectieve reacties op de organisatieverandering. Cognitieve reacties hebben in dit kader betrekking op de verwachte gevolgen van de verandering voor het werk of de organisatie. Affectieve reacties reflecteren hier de positieve of negatieve emoties die de verandering oproept.

De variabele ‘willen veranderen’ valt volgens Metselaar & Cozijnsen (2005: 38) dus uiteen in drie onderdelen die invloed uitoefenen op de veranderingsbereidheid van een medewerker. Dit zijn:

- Verwachte gevolgen van de verandering voor het werk van de medewerker,
- Emoties die de verandering oproept bij de medewerker,
- Meerwaarde van de verandering voor de organisatie.

#### *Moeten veranderen*

De subjectieve norm is de tweede variabele die in Ajzen’s model van gepland gedrag een centrale rol speelt. We hebben gezien dat subjectieve norm door Ajzen omschreven wordt als ‘de houding van anderen in de omgeving van een persoon tegenover het attitudeobject’. De subjectieve norm wordt in een organisatie zowel bepaald door collega’s en leidinggevenden als door de directie en de Raad van Bestuur. Allen oefenen druk uit op de medewerker en bepalen hoe sterk hij het gevoel heeft dat hij ‘moet’ veranderen (Metselaar & Cozijnsen, 2005: 38). Metselaar & Cozijnsen (2005) voegen ‘de houding van anderen’ aan het diagnose-model toe. In het diagnose-model noemen zij dit ‘Houding van collega’s’.

#### *Kunnen veranderen*

De derde variabele uit het Ajzen’s model van gepland gedrag is ‘gedragscontrole’. Gedragscontrole verwijst naar de mate waarin iemand de beschikking heeft over kennis, ervaring en middelen die nodig zijn om te kunnen veranderen. Volgens Metselaar & Cozijnsen (2005: 39) geldt dit evenzeer in een organisatieverandering. Uitgaande van Ajzen’s model stellen zij dat de controle die iemand ervaart over een veranderingsproces, afhankelijk is van:

- zijn of haar kennis van en ervaringen met voorgaande veranderingsprocessen (ervaringen met veranderingen),

- de middelen die iemand tot zijn beschikking heeft om de verandering in te voeren (tijd en menskracht).

*Kennis en ervaring* zijn gelegen in de mens en worden daarom ook wel ‘zelfcontrole’ factoren genoemd. Middelen als *tijd* en *menskracht* worden door de organisatie ter beschikking gesteld en worden daarom in dit verband ook wel externe controlefactoren genoemd. Beide factoren bepalen in hoeverre iemand daadwerkelijk kan veranderen.

In het model heeft de variabele ‘gedrag’ nu ook een plek gekregen. Als voorbeelden van negatief gedrag tijdens een veranderingsproces noemen Metselaar & Cozijnsen (2005: 40): ziekmelden, op vergaderingen negatief spreken over de verandering en roddel en kletspraatjes in de wandelgangen. Voorbeelden van positief gedrag zijn volgens de auteurs: tijd vrijmaken voor de invoering van de verandering, positieve geluiden laten horen tijdens vergaderingen en collega’s enthousiasmeren.

Net als in het oorspronkelijke model van Ajzen zijn ook in het diagnose-model voor het meten en verklaren van veranderingsbereidheid stippellijnen getekend van de controlefactoren naar gedrag. Deze lijnen staan voor drempels in de organisatie of de persoon zelf, die ondanks een hoge veranderingsbereidheid, voorkomen dat dit in het gedrag van de persoon tot uiting komt. Gedacht kan worden aan een tekort aan tijd of een gebrek aan zelfvertrouwen (Metselaar & Cozijnsen, 2005: 40).

Twee variabelen die nog niet in het diagnose-model voor veranderingsbereidheid opgenomen zijn, maar die volgens Metselaar & Cozijnsen (2005: 40-41) wel een belangrijke rol spelen tijdens organisatieveranderingen zijn:

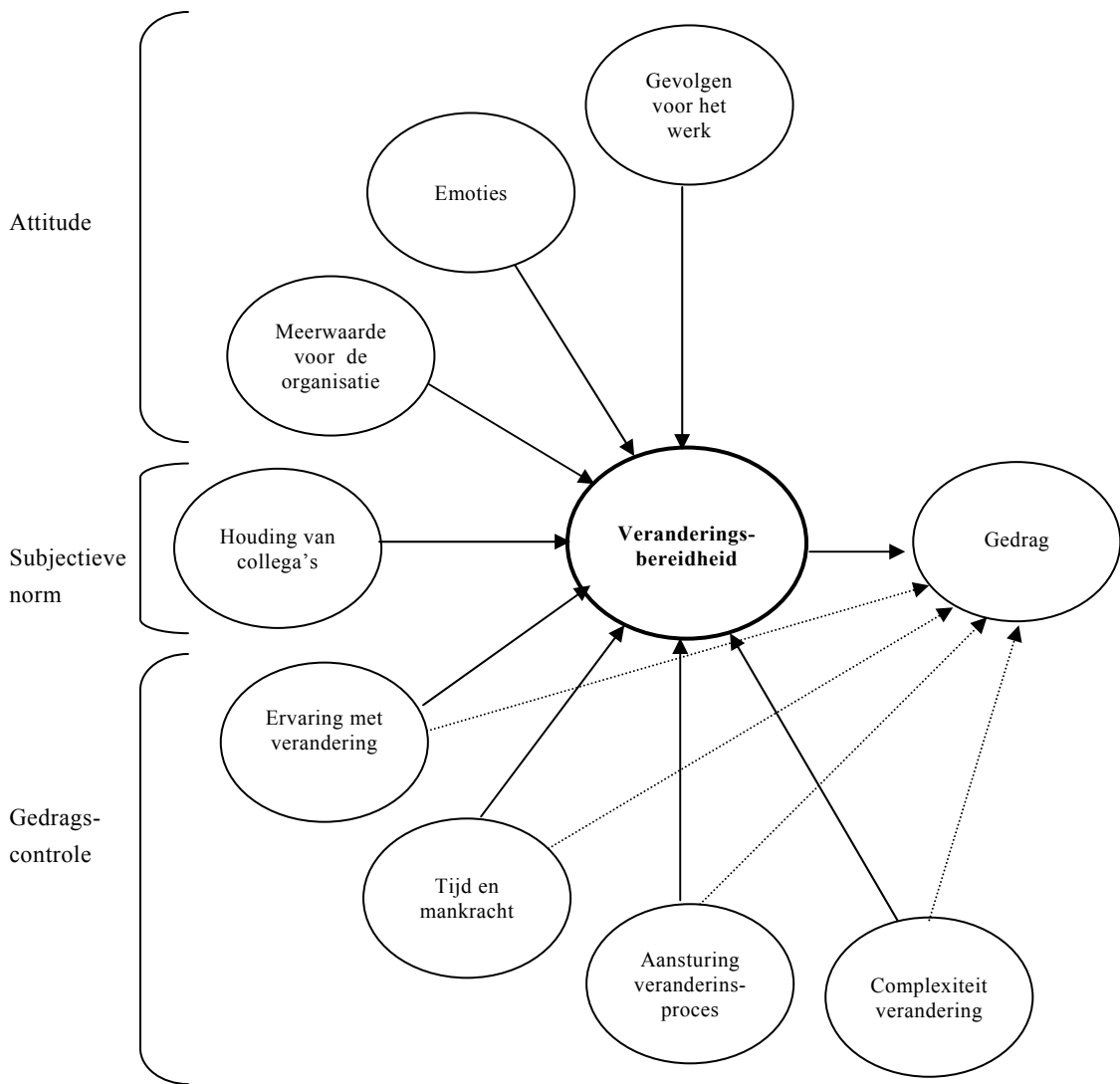
- de wijze waarop het veranderingsproces wordt aangestuurd en
- de complexiteit van de verandering.

Wanneer de aansturing ad-hoc en vrijblijvend geschiedt, doet dit volgens Metselaar & Cozijnsen (2005: 40) af aan het sturingsvermogen van de betrokkenen. Een veranderingsproces wat daarentegen doelgericht wordt aangestuurd en helder is gefaseerd vergroot volgens de auteurs de controle die men ervaart.

Wat betreft de complexiteit van een veranderingsproces stellen Metselaar & Cozijnsen (2005: 41) dat een zeer ingrijpende verandering moeilijker aan te sturen is dan een verandering die maar aan een beperkt aantal onderdelen van de organisatie raakt. Ook deze variabelen zouden daardoor de controle die medewerkers over een veranderingsproces ervaren beïnvloeden. Net als de twee voorgaande controlefactoren zijn ook deze variabelen in het DINAMO-model middels een stippellijn verbonden met het doelgedrag. Dit is door Metselaar en Cozijnsen gedaan omdat aansturing van het veranderingsproces en complexiteit van de verandering, ondanks een hoge veranderingsbereidheid, ertoe kunnen leiden dat de doelen van de verandering niet worden gerealiseerd.

In figuur 3.2 is het diagnose-model voor het meten en verklaren van veranderingsbereidheid van Metselaar & Cozijnsen (2005) weergegeven.

Figuur 3.2 Diagnose-model voor veranderingsbereidheid van Metselaar & Cozijnsen (2005)



*Het diagnose-model in de praktijk*

Het diagnose-model is gebaseerd op de veronderstelling dat alle variabelen een even grote invloed uitoefenen op de veranderingsbereidheid van medewerkers en managers. In het DINAMO-onderzoek is tussen 1994 en 1997 onderzocht of deze aanname op waarheid berust. In het onderzoek is met behulp van de DINAMO-vragenlijst in kaart gebracht hoe zwaar de verschillende factoren meetellen bij het bepalen van de veranderingsbereidheid. Aan het DINAMO-onderzoek namen meer dan 600 managers uit zowel de profit als non-profit sector deel (Metselaar & Cozijnsen, 2005: 47-48).

In tabel 3.1 zijn de bevindingen van het DINAMO-onderzoek samengevat. De getallen 1 tot en met 8 geven aan welk gewicht volgens het onderzoek moet worden toegekend aan de variabelen in het model. Het getal 1 staat voor een licht gewicht en geeft aan dat de betreffende variabele een kleine invloed uitoefent op de veranderingsbereidheid van een manager. Het getal 8 staat voor een zwaar gewicht en geeft aan dat de betreffende variabele een grote invloed uitoefent op de veranderingsbereidheid van een manager (Metselaar & Cozijnsen, 2005: 48).

Tabel 3.1 Uitkomsten wegingsfactoren DINAMO-onderzoek

| <b>Determinanten van veranderingsbereidheid</b> | <b>Wegingsfactor</b> |
|---|----------------------|
| Emoties bij veranderingen                       | 8                    |
| Ervaringen met veranderingen                    | 7                    |
| Gevolgen voor het werk                          | 6                    |
| Houding van collega's bij veranderingen         | 5                    |
| Meerwaarde voor de organisatie                  | 4                    |
| Tijd en mankracht bij veranderingen             | 3                    |
| Complexiteit van de veranderingen               | 3                    |
| Aansturing van het veranderingsproces           | 1                    |

Bron: Metselaar & Cozijnsen, 2005: 48

Wat meteen uit de resultaten van het DINAMO-onderzoek naar voren komt is dat veranderingsbereidheid met name wordt bepaald door de volgende vier factoren:

1. De emoties die de verandering oproept (gewicht 8)
2. Ervaring met voorgaande veranderingen (gewicht 7)
3. De gevolgen van de verandering voor het werk (gewicht 6)
4. Houding van collega's bij veranderingen (gewicht 5)

Interessant is dat de emoties die een verandering oproept een grotere invloed uitoefenen op veranderingsbereidheid dan de verwachte gevolgen van de verandering voor het werk. Wat men 'voelt' is dus blijkbaar belangrijker dan wat men 'denkt' over de verandering.

Belangrijker dan 'denken' maar minder invloedrijk dan 'voelen' is de positieve ervaring met voorgaande veranderingen. Ook hier gaat het om een positief verband. Hoe meer goede ervaringen men heeft opgedaan met voorgaande veranderingen, des te meer zal men zich in willen spannen om nieuwe veranderingen in te voeren.

De factor 'meerwaarde voor de organisatie' oefent een middelgrote invloed uit op veranderingsbereidheid. Naarmate men meer overtuigd is van de meerwaarde van de verandering voor de organisatie, zal men ook meer bereid zijn om zich in te zetten voor deze verandering.

Factoren die een beperkt invloed uitoefenen op veranderingsbereidheid zijn 'beschikbare tijd en mankracht'(gewicht 3) en 'de complexiteit van de verandering' (gewicht 3). Verrassend genoeg oefent de factor 'aansturing van het veranderingsproces' (doelgericht versus niet doelgericht) de minste invloed uit op de veranderingsbereidheid (gewicht 1).

Metselaar & Cozijnsen (2005: 50-51) geven aan dat wat betreft de invloed die uitgaat van de 'kunnen'-factoren uit de onderste helft van het diagnose-model op gedrag, geldt dat in de variabele 'ervaring met veranderingen' (gewicht 7) de grootste drempels liggen die, ondanks een hoge veranderingsbereidheid, tóch kunnen voorkomen dat door een persoon gedrag wordt vertoond om de verandering in te voeren. Een gebrek aan ervaring of slechte ervaringen met voorgaande veranderingen vormen volgens de auteurs daarmee een reële bedreiging voor het verloop van nieuwe veranderingsprocessen. De 'kunnen'-

factor 'complexiteit' (gewicht 3) is volgens Metselaar & Cozijnsen eenzelfde rol toebedeeld. Ondanks een hoge veranderingsbereidheid kan een verandering die als complex wordt ingeschat toch problemen opleveren bij de invoering ervan. De variabelen 'tijd en menskracht' en 'aansturing van het veranderingsproces' vormen daarentegen volgens de auteurs geen potentiële barrières. De invloed van deze variabelen op het gedrag van iemand tijdens veranderingsprocessen is zeer klein.

Ten slotte blijft nog over het verband tussen veranderingsbereidheid en gedrag. Aan dit verband is door Metselaar & Cozijnsen (2005) het gewicht 4 gekoppeld, waarmee wordt aangegeven dat niet alle veranderingsbereidheid van de deelnemers aan het DINAMO-onderzoek omgezet werd in concrete daden. Een deel van de verklaring hiervoor is volgens Metselaar & Cozijnsen gelegen in de drempels die zij vonden in de 'kunnen'-factoren 'ervaring met veranderingen' en 'complexiteit van de verandering'. Een alternatieve verklaring is volgens de auteurs gelegen in de variabelen die niet in het onderzoek zijn meegenomen. Immers, het diagnose-model bij de DINAMO omvat weliswaar een groot deel van de mogelijke bronnen van veranderingsbereidheid, maar zeker niet alle. We kijken daarom ook naar een aantal andere theorieën over veranderingsbereidheid om hiermee ontbrekende bouwstenen aan het diagnose-model toe te voegen of oude bouwstenen door nieuwe te vervangen.

### **3.2.2 Raamwerk veranderingsbereidheid van Devos et al. (2002)**

Op basis van empirisch onderzoek is door Devos et al. (2002) een raamwerk ontwikkeld waarin de emotionele betrokkenheid en veranderingsbereidheid van werknemers wordt verklaard door middel van *veranderingsprocesvariabelen* en *interne contextvariabelen*. De eerste groep variabelen refereren aan verschillende aspecten die organisaties moeten volgen bij de implementatie van fundamentele veranderingen. De interne contextvariabelen hebben betrekking op organisatie, werkeenheid en individueel niveau.

Uit het onderzoek van Devos et al. (2002) is naar voren gekomen dat de volgende variabelen belangrijk zijn voor het begrijpen en voorspellen van veranderingsbereidheid:

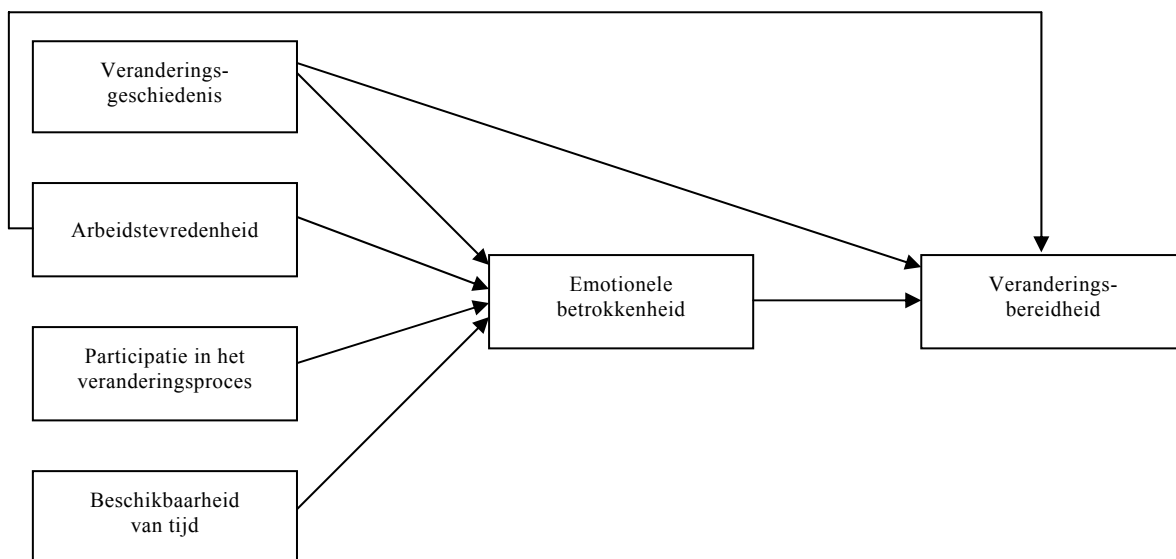
- Participatie in het veranderingsproces (*Participation in the change process*);
- Beschikbaarheid van tijd (*Availability of time*);
- Veranderingsgeschiedenis van de organisatie (*Organization's change history*);
- Arbeidstevredenheid (*Job satisfaction*);
- Emotionele betrokkenheid (*Emotional involvement*).

Participatie in het veranderingsproces en beschikbaarheid van tijd zijn volgens de Devos et al. (2002) de belangrijkste procesvariabelen die invloed hebben op de emotionele betrokkenheid bij veranderingen. Veranderingsgeschiedenis van de organisatie (op het organisatorische niveau) en arbeidstevredenheid (op het individuele niveau) zijn twee contextuele variabelen die een belangrijke invloed hebben op de emotionele betrokkenheid en de veranderingsbereidheid van een medewerker. Emotionele betrokkenheid, ten slotte, is een belangrijke bemiddelende variabele tussen de veranderingsprocesvariabelen, contextvariabelen en de veranderingsbereidheid van een medewerker.

Om de toepasbaarheid van het raamwerk te verkennen hebben de auteurs de perceptie van werknemers die betrokken waren bij grote veranderingen bij 35 verschillende organisaties bestudeerd. Per organisatie hebben tussen de zes en tien personen een vragenlijst beantwoord. In totaal hebben 234 personen de vragenlijst ingevuld.

In figuur 3.3 is het raamwerk van Devos et al. (2002) weergegeven.

Figuur 3.3 Raamwerk van Devos et al. (2002)



We zullen elke factor uit het raamwerk van Devos et al. (2002) hieronder kort toelichten.

#### *Veranderingsgeschiedenis van de organisatie*

De manier waarop specifieke veranderingen in het verleden werden geïntroduceerd en uitgevoerd hebben volgens Devos et al. (2002: 13, 25) invloed op de veranderingsbereidheid van een medewerker. Als organisatieveranderingen in het verleden hebben gefaald worden werknemers huiverig jegens nieuwe veranderingsinitiatieven. Goede ervaringen met voorgaande veranderingen zouden daarentegen juist leiden tot een toename van de veranderingsbereidheid van een medewerker.

#### *Arbeidstevredenheid*

Volgens Devos et al. (2002: 15-16) zijn mensen met een hoge mate van arbeidstevredenheid gemotiveerder om organisatieveranderingen te ondersteunen, onafhankelijk van de wijze waarop deze veranderingen geïntroduceerd en geïmplementeerd zijn.

#### *Participatie in het veranderingsproces*

De studie van Devos et al. (2002: 5, 23-24) heeft aangetoond dat er een belangrijk verschil is tussen participatie op het werk op algemeen niveau en participatie in specifieke veranderingsprogramma's. De participatie op het werk is niet verwant aan veranderingsbereidheid, terwijl de participatie in het veranderingsproces hoogst significant is. De veranderingsbereidheid van een medewerker zal toenemen wanneer hij of zij mag participeren in het veranderingsproces en wanneer zijn of haar ideeën serieus genomen worden.

#### *Beschikbaarheid van tijd*

Tijd speelt volgens Devos et al. (2002: 3) ten minste op twee manieren een centrale rol in het veranderingsproces. Allereerst gaat de implementatie van verandering door verschillende fasen.<sup>1</sup> Deze fasen nemen tijd in beslag. Ten tweede vereisen belangrijke

<sup>1</sup> Verschillende modellen hebben deze fasen omschreven (Isabella, 1990; Judson, 1991; Jaffe, Scott & Tobe, 1994; Kotter 1995; Galpin, 1996; Armenakis, Harris & Field, 1999).

veranderingspogingen hard werken, permanente aandacht en doorzettingsvermogen. De auteurs zijn van mening dat wanneer medewerkers geconfronteerd worden met te veel veranderingen op het zelfde tijdstip, ze hun tijd niet goed kunnen toedelen aan alle veranderingen als ze ook nog tegelijkertijd met hun dagelijkse werkzaamheden bezig zijn. Er is niet genoeg tijd om de aanbevelingen te testen en om nieuwe gedragingen te verkennen. Uiteindelijk mislukken dan veranderingsprocessen en worden de medewerkers cynisch tegenover de aankondiging van nieuwe veranderingsprojecten.

#### *Emotionele betrokkenheid*

Devos et al. (2002: 6) geven aan dat organisatiegedrag en verandering sterk worden beïnvloed door emoties. De auteurs wijzen er verder op dat emotie niet los te zien is van cognitieve processen, en dat emotie een centrale rol speelt in de perceptie, besluit en gedrag, zeker als het individuele welbevinden op het spel staat. Devos et al. geven aan dat bij veranderingsprocessen mensen zich afvragen of de nieuwe situatie een verbetering of een verslechtering is van hun persoonlijke welbevinden. Als het een verslechtering is zullen de medewerkers niet gauw open staan voor de verandering, maar als zij het als een verbetering zien dan zullen zij zich juist beter inzetten voor de verandering.

### **3.2.3 Factoren en inzichten uit andere onderzoeken en theorieën**

In deze paragraaf wordt andere relevante literatuur behandeld waarin factoren genoemd worden die mogelijk invloed kunnen hebben op de veranderingsbereidheid van medewerkers. Het gaat hierbij zowel om nieuwe inzichten als inzichten die een ondersteuning vormen voor het DINAMO-model van Metselaar & Cozijnsen (2005) en/of het raamwerk van Devos et al (2002).

Door Devos & Beulens (2003, 2007)<sup>2</sup> is onderzocht wat de invloed is van een beperkt aantal inhoudsvariabelen, contextvariabelen en procesvariabelen op de veranderingsbereidheid van een medewerker. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat zowel de inhoud, de context, als het proces van een verandering een significante invloed hebben op de veranderingsbereidheid van een medewerker. De volgende factoren bleken hierbij van invloed: een niet bedreigende organisatieverandering (content), vertrouwen in hoger en lager management (context), positieve ervaring met organisatieveranderingen uit het verleden (context) en mogelijkheden om te participeren (proces).

Bouchenooghe & Devos (2007) hebben de relaties tussen onderzocht tussen verschillende context variabelen, proces variabelen en 'locus of control' met veranderingsbereidheid. Dit artikel stellen en testen een model op verscheidene niveaus van bereidheid voor te veranderen. De resultaten hebben aangetoond dat de veranderingsgeschiedenis van de organisatie, de sector (publiek of privaat), de participatie in het veranderingsproces en de steun van top management belangrijke variabelen zijn voor het begrijpen van veranderingsbereidheid.

Wissema et al. (1993: 12, 71) hebben een onderzoek uitgevoerd bij een zevental ondernemingen en organisaties die bezig waren met een organisatieverandering. De auteurs hebben gekeken welke factoren de veranderingsbereidheid beïnvloeden zowel in de uitgangssituatie als tijdens de verandering zelf. Uit het onderzoek is naar voren

---

<sup>2</sup> De resultaten van beide studies zijn weergegeven in het rapport "Openness to organizational change: the contribution of content, context, and process" van Devos & Beulens (2003).



gekomen dat de volgende factoren de veranderingsbereidheid van medewerkers voor en tijdens een veranderingsproces positief kunnen beïnvloeden.

- *Gewenningstijd:*  
Bij veranderingen die komen als een donderslag bij heldere hemel is de veranderingsbereidheid vaak minimaal. Een zekere gewenningstijd vooraf werkt positief op de veranderingsbereidheid.
- *Technische voorbereiding:*  
Goede voorbereiding is cruciaal. Uiteraard kan niet alles van tevoren worden overzien, maar te veel kinderziektes zijn funest.
- *Informatie en communicatie:*  
Van belang is een goede timing van de informatie, helder en duidelijk informeren, ruimte voor overleg, inbreng, inspraak, medezeggenschap en feedback van de beleving.
- *Doelstellingen:*  
Duidelijke doelstellingen voor de verandering bevorderen de veranderingsbereidheid, mits ze duidelijk zijn gecommuniceerd, verwerkt en mits er overeenstemming over bestaat. Daarnaast is het van belang gedurende het proces feedback te geven aan de organisatieleden over de mate waarin de doelstellingen worden gerealiseerd.
- *Bijsturingsmogelijkheden tijdens het proces.*
- *Eén verandering tegelijk.*
- *Geen gedwongen ontslagen.*

Het tegenovergestelde van deze factoren zullen de veranderingsbereidheid in negatieve zin beïnvloeden.

Bennebroek Gravenhorst (2002) onderscheidt in zijn onderzoek de volgende vijf belemmerende factoren bij organisatieveranderingen:

- onvoldoende tijd en middelen;
- onvoldoende informatie en communicatie over de veranderingen;
- onvoldoende aandacht voor het creëren van betrokkenheid;
- spanningen binnen en tussen afdelingen;
- het handelen van leden van het managementteam en de door hen gekozen veranderingsaanpak.

De meest in het oog springende succesfactoren bij organisatieveranderingen zijn volgens Bennebroek Gravenhorst (2002):

- de positieve verwachting die mensen hebben van de uitkomst;
- hun steun en inzet voor veranderingen.

Uit onderzoek van McDonald en Siegall (1993) is naar voren gekomen dat *zelfeffectiviteit* positief samenhangt met reacties op technologische veranderingen. Ook is in verschillende studies aangetoond dat zelfeffectiviteit positief gerelateerd is aan organisatieveranderingen (vgl. Wanberg and Banas, 2000). Zo pakten medewerkers die meer vertrouwen in zichzelf hadden veranderingen beter op dan medewerkers met minder zelfvertrouwen. Volgens van Dam et al. (2006: 60) kan te weinig zelfvertrouwen leiden tot angst en stress (vgl. Birdi et al., 1997; Maurer, Weiss & Barbeite, 2003) en daarmee het opnemen van nieuwe informatie belemmeren.

Sommige auteurs zijn van mening dat het *vertrouwen in het management* een belangrijke rol speelt bij de acceptatie van nieuwe technologieën (zie bijvoorbeeld Edmonson & Woolley, 1999). Wissema et al. (1993: 80) beschouwen het vertrouwen tussen

management en medewerkers zelfs als één van de meest centrale factoren die de veranderingsbereidheid van medewerkers bepalen. Een veranderingsproces is volgens Van Haastrecht (2001: 68) altijd voor een deel gebaseerd op een inschatting van de toekomst. Die inschatting is meestal de verantwoordelijkheid van het management. Onderzoek van Veissema et al. (1993: 106) heeft aangetoond dat het vertrouwen dat in een organisatie bestaat tussen management en medewerkers in de uitgangssituatie minstens zo belangrijk is als de effectiviteit waarmee het veranderingsproces wordt gemanaged. Is er vanaf het begin geen vertrouwen, dan is volgens de auteurs zelfs een vlekkeloos gemanaged proces haast kansloos. Omgekeerd, wanneer in de uitgangssituatie een langdurig en groot vertrouwen heerst, kan de organisatie heel wat fouten in de veranderingsprocessen verdragen. Vertrouwen in het management bepaalt daarmee in belangrijke mate het vertrouwen in het veranderingsproces (Lippitt e.a., 1958: 85; Zaltman & Duncan, 1977: 81-82).

Verschillende auteurs zijn van mening dat de *houding van de leidinggevende tegenover de organisatieverandering* en de *wijze waarop hij of zij het veranderingsproces aanstuurt* mede bepalend is voor de veranderingsbereidheid van medewerkers (zie bijvoorbeeld Maurer & tarulli, 1994; Birdi, Allen & Warr, 1997; Van Dam, 2003, 2004; Schyns, 2004). Ook zouden superieuren die aangeven veranderingsbereid te zijn als voorbeeld kunnen functioneren en hun medewerkers kunnen aanmoedigen om mee te werken aan de verandering (Schyns, 2004: 249, 253). Instemming van het management met de nieuwe technologie en de implementatie daarvan is hiermee een belangrijke voorspeller van succesvolle verandering (Smith & Carayon, 1995). Een leidinggevende kan het ontwikkelingsproces actief beïnvloeden door de individuele ontwikkeling te steunen of te stimuleren (Van Dam et al., 2006: 60).

Zoals door Schyns (2004: 258) terecht wordt aangegeven moet ook niet uit het oog verloren worden dat leidinggevendenden zelf ook geconfronteerd worden met de organisatieverandering. Hun taken veranderen misschien ook wel. Uit onderzoek van Wissema et al., (1993) kwam duidelijk naar voren dat het laagste leidinggevende niveau (werkmeester, chefs, voormannen) een cruciale rol spelen bij organisatieveranderingen. In tijden van grote veranderingen moeten deze leidinggevendenden onder vaak grote spanning uiterst belangrijke functies vervullen. Het lager kader vormt volgens Wissema et al. het scharnierpunt in de veranderingsprocessen: hier komen de spanningen tussen voornemens en uitvoering het scherpst tot uitdrukking; hier wordt de meeste 'pijn' geleden.

De *houding van collega's* bij organisatieveranderingen is volgens verschillende auteurs bepalend voor de veranderingsbereidheid van medewerkers (zie bijvoorbeeld Wissema, Messer en Wijers, 1993). Collega's zijn volgens Ashford, Blatt & Van de Walle (2003). belangrijke leveranciers van voorbeelden, feedback en steun. Maar volgens onderzoek van Cunningham et al. (2002) heeft de relatie met collega's alleen invloed op het veranderingsgedrag en niet op de attitude ten opzichte van de verandering.

Schneider, Brief and Guzzo (1996) geven aan dat de veranderingsbereidheid van een medewerker wordt beïnvloed door het *aantal succesvolle implementaties van voorgaande organisatieveranderingen*. Een positieve ervaring met vorige veranderingsprojecten zal de veranderingsbereidheid van de werknemers bevorderen, een negatieve ervaring zal deze juist doen afnemen.

Het belang van *informatie en communicatie* tijdens organisatieveranderingen wordt door verschillende auteurs onderkend (zie bijvoorbeeld Lippitt et al. 1986: 99; Wissema et al.,

1993; Boonstra & Steensma, 1996: 304; Stoter, 1997: 165; Cummings & Worley, 2001: 158; Croft & Cochrane, 2005). Goede communicatie tijdens een veranderingsproces zou essentieel zijn voor het slagen van een veranderingsproces. Het zou het veranderingspotentieel stimuleren, omdat ideeën voor verbetering en vernieuwing vorm krijgen als informatie beschikbaar is en de uitwisseling van ideeën wordt aangemoedigd. Lange (1997: 13) vergelijkt het communicatieproces met de zuurstoftoevoer door het bloed en verwoordt dit als volgt: “*Wanneer een lichamelijke inspanning moet worden geleverd, neemt de behoefte aan zuurstof toe. Zo ook neemt de behoefte aan communicatie toe bij het invoeren van organisatieveranderingen*”. Empirisch onderzoek heeft dit ook aangetoond. Zo hebben Visser et al. (2005) een studie gedaan naar wat in een proces van organisatieverandering de invloed van kwaliteit van communicatie is op de veranderingsbereidheid van medewerkers. De studie heeft aangetoond dat in een veranderingsproces de kwaliteit van communicatie van significante invloed is op veranderingsbereidheid. Als mensen te weinig informatie tot hun beschikking hebben om een situatie goed in te kunnen schatten, zullen ze deze sneller als bedreigend beoordelen (vgl. Croft & Cochrane, 2005).

Volgens Wissema et al. (1993) omvat het belang van informatie en communicatie ook de noodzaak tot inbreng, inspraak, medezeggenschap en feedback. Hiermee zijn we ook meteen aangekomen bij een ander aspect: *de participatie van medewerkers bij organisatieveranderingen*. Verschillende auteurs zijn van mening dat wanneer medewerkers een actieve rol mogen spelen in het veranderingsproces (worden uitgenodigd om te participeren) en hun ideeën serieus genomen worden, hun steun en inzet voor het veranderingsproces zal toenemen (zie bijvoorbeeld: Stoter, 1997; Reichers et al. 1997; Strauss, 1998; Armenakis & Bedeian, 1999; Wanberg & Banas, 2000; Weber & Weber, 2001; Bennebroek Gravenhorst et al., 2003). Medewerkers moeten geloven dat hun mening is gehoord, gerespecteerd en in overweging wordt genomen. Empirisch onderzoek heeft ook aangetoond dat participatie leidt tot een hoger niveau van acceptatie van nieuwe technologieën en een lager niveau van ‘dissatisfaction’ en stress (zie bijvoorbeeld Korunka et al., 1993). Een gebrek aan participatie is volgens McNabb & Sepic (1995) een belangrijke oorzaak van teleurstellende resultaten van een organisatievernieuwing. Participatie is volgens Karsh (2007: 390) samen met training waarschijnlijk de meest bestudeerde en empirisch ondersteunde factor als het gaat om organisatiefactoren die de acceptatie van een nieuwe technologie bij eindgebruikers bepalen.

Onderzoek heeft aangetoond dat *arbeidstevredenheid* van invloed is op de veranderingsbereidheid van medewerkers (zie bijvoorbeeld Schweiger en DeNisse, 1991; Judge, et al., 1999; Wanberg, 2000). Evers et al. (2006: 37) geven aan dat een grote mate van arbeidstevredenheid zowel positief is voor de werknemer zelf als voor de werkgever. Arbeidstevredenheid draagt volgens de auteurs namelijk bij aan psychisch welbevinden van de werkende, betrokkenheid bij het werk, een lagere verloopintentie, minder verzuim en in hogere functies zelfs aan een grotere productiviteit (vgl. Yperen & De Jong, 1997). De auteurs geven aan dat arbeidstevredenheid door verschillende factoren worden bepaald. In de eerste plaats door de kenmerken van het werk zelf (vgl. Achterberg, Houtman & Jetten, 2003). Daarnaast zou de mate waarin mensen tevreden zijn met hun werk ook afhankelijk zijn van de waarde die zij aan bepaalde werkkenmerken hechten (vgl. Knoop, 1994). Ook is het aannemelijk dat sociale relaties op het werk invloed hebben op de mate van arbeidstevredenheid. We hebben het dan over de gevoelens, houding en perceptie (positief en negatief) van medewerkers richting collega’s (opzichters, ondergeschikten en collega’s) met wie zie direct of indirect werken (Madsen

et al., 2005). Hanpachern (1997) heeft sociale relaties bestudeerd en heeft ontdekt dat er een significante relatie is tussen het klaar zijn voor verandering en de organisatiecultuur.

Verschillende wetenschappers hebben benadrukt dat organisatiegedrag en verandering sterk beïnvloed worden door emoties (zie bijvoorbeeld Bartunek, 1993; Gersick, 1991; Lazarus, 1991; Frijda, 1996; Huy, 1999; Seo, 1999, aangehaald in Devos et al. 2002: 6). Emotie is niet te scheiden van het cognitieve proces, het speelt een centrale rol in perceptie, besluit en gedrag (Damasio, 1994).

Madsen et al. (2005: 217) geven aan dat een studie welke 'organizational commitment' en de bereidheid voor organisatieverandering in relatie brengen, nog niet gedaan is. Echter, sommige studies hebben een mogelijke indirecte correlatie gevonden. Eby et al. (2000) legt uit dat wanneer medewerkers participeren in het veranderingsproces, ze een hoger bereidheidsniveau hebben om te veranderen. Weber & Weber (2001) concludeerde dat medewerkerbetrokkenheid in de organisatie en in de veranderingspoging gerelateerd is aan organisatiebereidheid voor verandering. Onderzoekers (Good, Page & Young, 1996; Goulet & Singh, 2002; Tompson & Werner, 1997; Yoon & Thye, 2002; Zangaro, 2001) hebben tevens ontdekt dat relaties tussen organisatieverbintenis en organisatieondersteuning, baantevredenheid, en loyaliteit – allemaal een mogelijke relatie, eventueel indirect, met bereidheid hebben

Hoewel enigszins beperkt, is het verband tussen diverse *persoonsfactoren* (demographics) en veranderingsbereidheid onderzocht. Door Madsen et al. (2005: 218) zijn de bevindingen van deze onderzoeken samengevat. Hanpachern (1997) ontdekte dat bereidheid een significante relatie heeft met de functie en duur van tewerkstelling, maar niet met leeftijd, geslacht, opleiding of echtelijke status. Cunningham et al. (2002) heeft geen relatie gevonden tussen bereidheid voor verandering en geslacht en echtelijke status. Kirchmeyer (1995) heeft vastgesteld dat organisatieverbintenis enigszins een relatie heeft met geslacht (het vrouw zijn) en leeftijd. Weber and Weber (2001) hebben geen relatie gevonden tussen bereidheid voor verandering en leeftijd, organisatie en werkervaring en opleiding. Goulet and Singh (2002) concludeerden dat organisatieverbintenis geen verband heeft met leeftijd, maar wel met geslacht. Uiteindelijk vonden Yoon and Thye (2002) dat opgeleide mannelijke medewerkers minder verbintenis verbonden zijn aan de organisatie, maar zij vonden geen relatie tussen organisatieverbintenis en leeftijd en vaste aanstelling. Dus, correlatie tussen bereidheid voor verandering en organisatieverbintenis met vaste aanstelling, geslacht, opleiding en leeftijd worden gesuggereerd in de literatuur (Madsen et al., 2005: 218). Met betrekking tot kinderen blijkt er bewijs te zijn (Grandey & Gropanzano, 1999) dat de aanwezigheid van kinderen en specifiek het aantal kinderen (hoe meer kinderen, hoe hoger het conflict) significant gerelateerd is aan werk-familie conflicten. En Good et al. (1996) vonden een indirecte relatie (door baanvoldoening) tussen werk-familie conflicten en organisatieverbintenis.

Uit onderzoek van Madsen et al. (2005) is naar voren gekomen dat er significante relaties zijn tussen bereidheid voor verandering, organisatieverbintenis en sociale relaties. Relaties werden ook gevonden tussen bereidheid voor verandering en het aantal kinderen, sociale relaties en geslacht, en organisatieverbintenis, of een van de drie componenten (identificatie, baanbetrokkenheid en loyaliteit) en de leeftijd, het opleidingsniveau en geslacht van de medewerker.

### **3.3 Ten slotte**

Na het geven van een definitie veranderingsbereidheid zijn we in dit hoofdstuk overgegaan tot een bespreking van theorieën en modellen die gebruikt kunnen worden bij het vaststellen en verklaren van de veranderingsbereidheid van medewerkers bij organisatieveranderingen. Het diagnose-model van Metselaar & Cozijnsen (2005) en het raamwerk voor het vaststellen van veranderingsbereidheid van Devos et al (2002) vormden de kern van onze beschouwing. Naast het perspectief van deze twee modellen zijn ook mogelijke factoren en inzichten uit andere theorieën besproken. De verschillende inzichten worden gebruikt voor het samenstellen van een analytisch model dat de verdere basis vormt voor de uitvoering van een onderzoek naar de acceptatie van applicaties als het B-dossier door uitvoerende medewerkers (zie verder hoofdstuk 4).

## 4 Ketensamenwerking

Binnen het B-dossier speelt ketensamenwerking een cruciale rol. In dit hoofdstuk gaan we dieper in op het fenomeen ‘ketensamenwerking’. De theorie hieromtrent vormt naast de theorieën uit de voorgaande hoofdstukken de basis voor het onderzoek naar de acceptatie van het B-dossier door uitvoerende medewerkers. Allereerst wordt in paragraaf 4.1 een omschrijving van ketensamenwerking gegeven. Vervolgens kijken we in paragraaf 4.2 expliciet naar de ketensamenwerking binnen het B-dossier project.

### 4.1 Een omschrijving van ketensamenwerking

Heineke et al. (2005: 5) geven aan dat structurele samenwerking overwegend op twee manieren plaats vindt: in netwerken en in ketens. Bij netwerken heeft men regelmatig overleg over gezamenlijke klanten en stemt men ondersteuningstrajecten op elkaar af. Bij ketens stemt men de werkwijze en de interventiemethoden op elkaar af. Samenwerking in netwerken is wat vrijblijvender en samenwerken in ketens is meer verplichtend, met een gezamenlijk doel en vergaande afspraken (zie ook Boekhoorn & Speller, 2004: 6). Voorts is bij ketensamenwerking ‘het verbeteren van de dienstverlening aan de cliënt’, het orderingsprincipe, hetgeen wat doorwerkt in de afspraken tussen de ketenpartners.

Een keten kan gedefinieerd worden als ‘een samenwerkingsverband tussen partijen die zowel zelfstandig als afhankelijk van elkaar functioneren omdat ze volgtijdelijke handelingen uitvoeren, gericht op een afzonderlijk doel’ (Ministerie van BZK, 2003: 7). Het idee van een ‘keten’ verwijst volgens Boekhoorn & Speller (2004: 5) naar een sequentiële verbondenheid tussen verschillende schakels. De schakels uit de keten kunnen daarbij bestaan uit processen, actoren of organisaties. Belangrijke elementen van een keten zijn volgens Boekhoorn & Speller (2004: 6):

- processen die op zichzelf gescheiden kunnen plaatsvinden, maar die door een keten worden verbonden in een reeks;
- afgestemde processen, dat wil zeggen er worden afspraken gemaakt over de aansluiting tussen de processen;
- de ketenafspraken zijn gebaseerd op het primaire proces, alle activiteiten die waarde toevoegen in de keten;
- schakels worden verbonden door een overstijgend doel, het ketendoel. Kenmerkend van het ketendoel is dat het door geen van de partners afzonderlijk kan worden bereikt;
- de cliënt staat centraal: de vraag, de behoefte van mensen zijn uitgangspunt van handelen en organiseren.

Vervolgens kan het werken in ketens beschouwd worden als een organisatievorm die door interactie tussen individuen tot stand komt (Goedee & Entken, 2006: 18, zie ook Gergen, 1999; 2001; Goedee, 2003; Weick, 1979; 1985; Hosking & Anderson, 1992).

Volgens Van der Aa (2006: 4, 8) heeft ketensamenwerking de afgelopen jaren een hoge vlucht genomen. Het besef dat met een gezamenlijke aanpak maatschappelijke problemen effectiever kunnen worden behandeld, wordt volgens haar steeds breder gedragen.<sup>3</sup> Ketens worden volgens Van der Aa in onze maatschappij steeds belangrijker vanwege de hogere maatschappelijke eisen die gesteld worden aan de overheid. Burgers en bedrijven

<sup>3</sup> Zie ook: CWI, Divosa, UWV & VNG (2004). “*Mensen aan het Werk*” *Suwi-Ketenprogramma 2005*, p. 7.

verwachten dat de overheid op dezelfde wijze haar taken uitvoert en diensten levert op een kwaliteitsniveau dat te vergelijken is met het bedrijfsleven.

Goedee & Entken (2006: 29) geven aan dat het werken in ketens een klantgerichte manier van werken is. Dit omdat alle mensen en middelen die nodig zijn om aan de klantvraag te voldoen, georganiseerd inzichtelijk moeten worden gemaakt en ter beschikking worden gesteld. De auteurs geven aan dat het inzichtelijk maken kan betekenen dat mensen bereid moeten zijn over de grens van de eigen afdeling of organisatie heen te kijken en relaties op te bouwen die uiteindelijk uitmonden in een niet vrijblijvende samenwerking. Volgens Goedee & Entken kan dit voor veel medewerkers van de afzonderlijke organisaties een behoorlijke verandering zijn. Immers, de vraag is niet meer wat we niet kunnen realiseren binnen de organisatie. De vraag wordt hoe we kunnen voldoen aan de wensen van de klant, met inschakeling van andere partijen in de keten.

Door Goedee & Entken (2006: 29-30) wordt verder aangegeven dat het werken in ketens staat voor het organiseren van een extra werkdimensie. Volgens de auteurs is de vraag echter wat dat betekent voor de medewerkers die binnen de organisatie werken. Om de activiteiten van de organisatie zo veel mogelijk doorgang te doen vinden is het volgens Goedee & Entken van belang te anticiperen op hetgeen werken in ketens voor de medewerkers betekent. Werken in ketens betekent namelijk organiseren over de afdelingsdomeinen heen, met de focus op de vraag van de klant. De auteurs geven aan dat het zich richten op vraagsturing geen eenvoudige opgave is, omdat bestaande routines doorbroken dienen te worden. En het doorbreken van routines levert volgens de auteurs weerstand op. Vanuit dit gezichtspunt gezien is de wijze waarop de ketensamenwerking binnen het B-dossier vorm krijgt mede van belang op de acceptatie van het B-dossier door uitvoerende medewerkers. Meer hierover in de volgende paragraaf.

#### **4.2 Ketensamenwerking binnen het B-dossier**

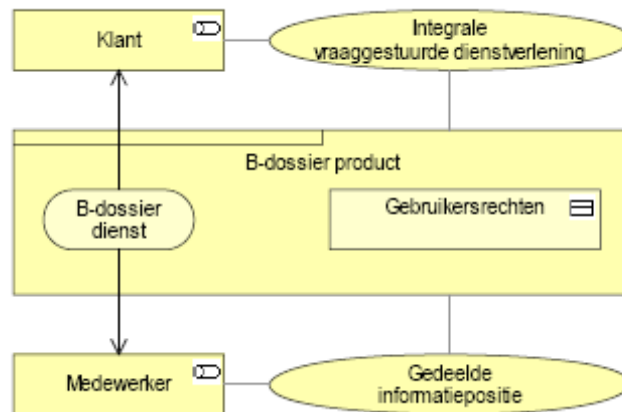
In het rapport “B-dossier gap-analyse en roadmap” (Lankhorst et al. 2006b: 19) is te lezen dat vraagsturing, ook wel aangeduid als de “empowerment” van de eindgebruiker, een centraal beleidsdoel achter het B-dossier is. Derks & Lankhorst (2006: 42) geven aan dat vraaggestuurde diensten geleverd worden vanuit organisatie-overstijgende processen, waarin verschillende partijen samenwerken. De uitwisseling van gegevens tussen dienstverleners onderling en met de klant is volgens de auteurs hierbij een essentieel aspect: deze gegevens vormen het communicatiekanaal tussen alle betrokkenen. Het gezamenlijke gebruik van gegevens door klanten en medewerkers van dienstverleners vormt daarmee een essentieel onderdeel van het B-dossier-concept. Deze integrale benadering van processen en gegevens heeft volgens Derks & Lankhorst potentieel een grote impact op de interne werkwijze van de betrokken organisaties (zie ook Lankhorst et al., 2006a).

Ook Janssen et al. (2006: 2) geven aan dat om tot vraaggestuurde dienstverlening te komen de vereiste samenwerking tussen de verschillende organisaties een belangrijke kwestie is. Deze samenwerking bestaat volgens de auteurs in eerste instantie uit het delen van informatie. Praktische vragen zijn hier:

- Wie heeft, wanneer, op welke wijze toegang (nodig) tot welke informatie en met welk doel? (Van der Aa, 2006: 4).
- Is de kwaliteit van de aangeleverde informatie van de ketenpartners voldoende voor het realiseren van de organisatie- en ketendoelen?

Figuur 4.1 toont het B-dossier als “product”, bestaande uit een B-dossier dienst die wordt geleverd aan de klant of medewerker en de gebruikersrechten (een “contract”). Dit product biedt een bepaalde “waarde” aan de gebruikers. Voor de klant is dit de beoogde *integrale, vraaggestuurde dienstverlening*, voor de medewerker de *gedeelde informatiepositie* waarmee een gezamenlijk gebruik van gegevens wordt gerealiseerd (Derks & Lankhorst, 2006: 44-45).

Figuur 4.1 Het B-dossier als product



Bron: Derks & Lankhorst (2006: 45)

Voor de ketensamenwerking binnen het B-dossier is *vertrouwen tussen de ketenpartners* een belangrijke factor (vgl. Goedee & Entken, 2006: 16; Zouridis & Bekkers, 1998: 129). Volgens Goedee & Entken (2006: 16) is vertrouwen zelfs de dominante factor waardoor ketens gedomineerd worden. Vertrouwen is door Zand (1972) gedefinieerd als ‘de bereidheid om zichzelf kwetsbaar op te stellen ten opzichte van de ander, wiens gedrag je niet in de hand hebt’. De praktische vraag is hier:

- In hoeverre hebben de medewerkers van de verschillende ketenpartners van het B-dossier vertrouwen in elkaar?

Vertrouwen kent in dit geval twee belangrijke aspecten. Enerzijds het vertrouwen of de verschillende ketenpartners hun werk goed doen (ondermeer de tijdigheid, actualiteit, correctheid en volledigheid van processen en data) en anderzijds het vertrouwen of een verschuiving in de machtsverhoudingen niet door de ander misbruikt wordt.

Samenwerken en vertrouwen zijn overigens niet voldoende om de ketensamenwerking binnen het B-dossier project goed tot zijn recht te laten komen. Ook *leiderschap* is een onmisbare variabele bij het werken in ketens. De implementatie van werken in ketens vereist volgens Goedee & Entken (2006: 19) een specifieke vorm van leiderschap, namelijk: transformationeel leiderschap. Dus geen hiërarchisch leiderschap, waarbij ondergeschikten orders uitvoeren van boven hen gestelden, maar een meer verbindend leiderschap op basis van charismatische capaciteiten, waarbij de leider acteert als regisseur van de verschillende partners die deel uitmaken van de keten. De praktische vraag is hier:

- Hoe ervaren de medewerkers de aansturing van de ketenbrede werkzaamheden door hun leidinggevende?



## 5 Het analytisch model

Op basis van de besproken theorieën in de voorgaande hoofdstukken wordt in dit hoofdstuk het analytisch model gepresenteerd dat de verdere basis vormt voor de uitvoering van onderzoek naar de acceptatie van applicaties als het B-dossier door (uitvoerende) medewerkers.

### 5.1 Theorieën die als uitgangspunt dienen voor het analytisch model

Bij dit onderzoek worden de relaties, zoals deze in het raamwerk van Van Deursen & Van der Geest (2006) zijn opgenomen, als uitgangspunt genomen om de bereidheid tot gebruik (*preparedness to use*) van het B-dossier door (uitvoerende) medewerkers vast kunnen te stellen. Verondersteld mag worden dat veel van de factoren die in het model van Van Deursen & Van der Geest zijn opgenomen ook rechtstreeks van toepassing zijn op de acceptatie van het B-dossier door (uitvoerende) medewerkers. Het zijn allemaal factoren die de individuele acceptatie van een nieuwe technologie meten. Het belangrijkste verschil is dat (uitvoerende) medewerkers niet de mogelijkheid hebben om te kiezen of zij wel of niet gebruik maken van het B-dossier, terwijl individuele burgers en ondernemers dit wel kunnen. Zo is de factor *zelfregie* bijvoorbeeld niet van toepassing op de acceptatie van het B-dossier door (uitvoerende) medewerkers, en is derhalve niet opgenomen in het analytisch model. Dit geldt ook voor het individuele vertrouwen. We zijn van mening dat de mate waarin een medewerker in het algemeen geneigd is iets of iemand te vertrouwen niet van wezenlijk belang is voor zijn of haar gebruik van het B-dossier in de organisatiecontext. Verder is er voor gekozen om het construct *vertrouwen in organisaties* uit het raamwerk van Van Deursen & Van der Geest (2006) niet als zodanig te hanteren bij het acceptatieonderzoek onder uitvoerende medewerkers. In plaats hiervan is gekozen voor het opnemen van de variabelen *vertrouwen in ketenpartners* in het analytisch model.

Om de veranderingsbereidheid (*preparedness to change*) van (uitvoerende) medewerkers te kunnen meten en te verklaren is er voor gekozen om het model van Devos et al. (2002) als uitgangspunt te nemen. In dit model zijn slechts die factoren opgenomen, die op basis van een uitgebreide studie naar voren zijn gekomen als beste ‘indicatoren’ voor het meten en verklaren van de veranderingsbereidheid van een medewerker. Deze factoren zijn ook in veel andere literatuur en onderzoek teruggevonden als belangrijke antecedenten van veranderingsbereidheid. Het diagnosemodel van Metselaar & Cozijnsen (2005) omvat daarentegen veel factoren, waarvan uit onderzoek (o.a het DINAMO-onderzoek) naar voren is gekomen dat deze slechts in beperkte mate van invloed zijn op de veranderingsbereidheid van een medewerker. Het DINAMO-onderzoek van Metselaar (1997) heeft aangetoond dat de veranderingsbereidheid van een medewerker met name wordt bepaald door: ‘de emoties die de verandering oproept bij de medewerker’, ‘de ervaring van de medewerker met voorgaande veranderingen’ en ‘de gevolgen van de verandering voor het werk’. De eerste twee factoren zijn ook in het model van Devos et al. (2002) opgenomen, namelijk omschreven als ‘emotionele betrokkenheid’ en ‘veranderingshistorie van de organisatie’.

We hebben gezien dat zowel het vertrouwen in de leidinggevende als de mate waarin de leidinggevende achter de invoering van een verandering staat (deze ondersteund) belangrijke ‘voorspellers’ zijn voor de acceptatie van nieuwe technologieën. Bovendien is leiderschap een onmisbare variabele bij het werken in ketens. Aan het analytisch model is derhalve ook de factor *waardering leiderschap* toegevoegd.

## 5.2 Veronderstelde relaties tussen factoren uit het analytisch model

We meten bij dit onderzoek niet het echte gebruik, maar de *bereidheid tot gebruik* van het B-dossier. Hierbij geldt dat als de bereidheid tot gebruik van het B-dossier hoog is, er vanuit gegaan mag worden dat het uiteindelijke gebruik waarschijnlijk ook hoog zal zijn. Het zelfde geldt voor de veranderingsbereidheid. Wanneer de veranderingsbereidheid van medewerkers hoog is, mag er vanuit gegaan worden dat zij waarschijnlijk coöperatief zullen meewerken aan organisatorische veranderingen (bijvoorbeeld veranderende werkinhoud en taakroulatie) als gevolg van de invoering van het B-dossier.

In navolging van Van Deursen & Van der Geest (2006: 21) is er voor gekozen de factor *attitude* uit het TAM in het analytisch model niet te koppelen aan de bereidheid tot gebruik (*preparedness to change*). De rol van de attitude op het gebruik van IT-gebruiksgemak is in verschillende onderzoeken bestudeerd. Van Deursen & Van der Geest geven aan dat slechts weinig steun werd gevonden voor de relatie tussen attitude jegens specifieke ICT en de gebruiksintentie.

In het TAM gaat het *verwachte nut* vooraf aan attitude, en gaat attitude vooraf aan intentie. Het verwachte nut heeft ook rechtstreeks invloed op de intentie tot gebruik. Omdat attitude in ons model niet wordt gekoppeld aan de bereidheid tot gebruik, wordt (in navolging van Van Deursen & Van der Geest, 2006) de relatie richting attitude verwijderd. Er wordt een rechtstreeks verband verondersteld met gebruikersintentie.

Het *veronderstelde gebruiksgemak* heeft volgens het TAM ook invloed op het veronderstelde nut en op de attitude. Hier is de relatie tussen verondersteld gebruiksgemak en attitude, in navolging van Van Deursen & Van der Geest (2006), niet meegenomen en is er een nieuw rechtstreeks verband verondersteld met gebruikersintentie.

Het construct *compatibiliteit* is in eerder onderzoek op verschillende manieren aan het TAM model toegevoegd (vgl. Lee et al., 2003; Fu et al., 2005; Chen & Tan, 2004; Wu & Wu, 2005). Bij dit onderzoek zien wij, in navolging van Van Deursen & Van der Geest (2006), compatibiliteit als een antecedent voor verwacht gebruiksgemak en verwacht nut.

Van Deursen & Van der Geest (2006) geven aan dat voor het construct *zelfeffectiviteit* geldt dat in verschillende onderzoeken andere relaties zijn aangetoond. Zo heeft zelfeffectiviteit volgens Vijayasathy (2004) direct invloed op de gebruikersintentie en is de verklarende kracht van dit construct in modellen met betrekking tot adoptie van nieuwe technologieën bewezen. Wang et al. (2005) veronderstellen op hun beurt een relatie tussen computer zelfeffectiviteit met verondersteld gebruiksgemak van een elektronisch belastingaangiftensysteem, op basis van eerder onderzoek. Ook is in verschillende studies aangetoond dat zelfeffectiviteit positief gerelateerd is aan organisatieveranderingen (vgl. Wanberg and Banas, 2000). Zo pakten medewerkers die meer vertrouwen in zichzelf hadden veranderingen beter op dan medewerkers met minder zelfvertrouwen. Alle drie de relaties worden in het onderzoeksmodel opgenomen.

Er wordt verwacht dat het construct *vertrouwen in de technologie* rechtstreeks invloed heeft op bereidheid tot gebruik van het B-dossier. Ook wordt een relatie verondersteld tussen verwacht gebruiksgemak en vertrouwen in de technologie. Zo wordt, in navolging van Van Deursen & Van der Geest (2006), er van uit gegaan dat gebruikers die verwachten dat het B-dossier eenvoudig te bedienen is, en de interfaces als bruikbaar ervaren, het systeem eerder zullen vertrouwen.

We veronderstellen dat de variabele *vertrouwen in ketenpartners* rechtstreeks invloed uitoefent op de acceptatie van het B-dossier door uitvoerende medewerkers.

We hebben gezien dat uit onderzoek naar voren is gekomen dat zowel het vertrouwen in het management als de ondersteuning door het management belangrijke ‘voorspellers’ zijn voor de acceptatie van nieuwe technologieën. In het analytisch model wordt dit gepresenteerd door de variabele *waardering leiderschap*. Onderzoek van Devos et al. (2003, 2007) heeft aangetoond dat zowel het vertrouwen in het management als de ondersteuning door het management van invloed zijn op zowel de veranderingsbereidheid van een medewerker als diens emotionele betrokkenheid bij een verandering. Uit ander onderzoek is naar voren gekomen dat beide invloed uitoefenen op de bereidheid tot gebruik van een nieuwe applicatie of systeem (zie bijvoorbeeld Edmonson & Woolley, 1999). Alle drie de relaties zijn in het analytisch model opgenomen.

In navolging van Devos et al. (2002) veronderstellen we dat de factoren *ervaring met veranderingen, arbeidstevredenheid, participatie in het veranderingsproces en beschikbare tijd* allen invloed uitoefenen op de emotionele betrokkenheid van een medewerker bij een organisatieverandering. Ook veronderstellen we, in navolging van Devos et al. (2002) dat de eerste twee factoren ook rechtstreeks invloed hebben op de veranderingsbereidheid van een medewerker.

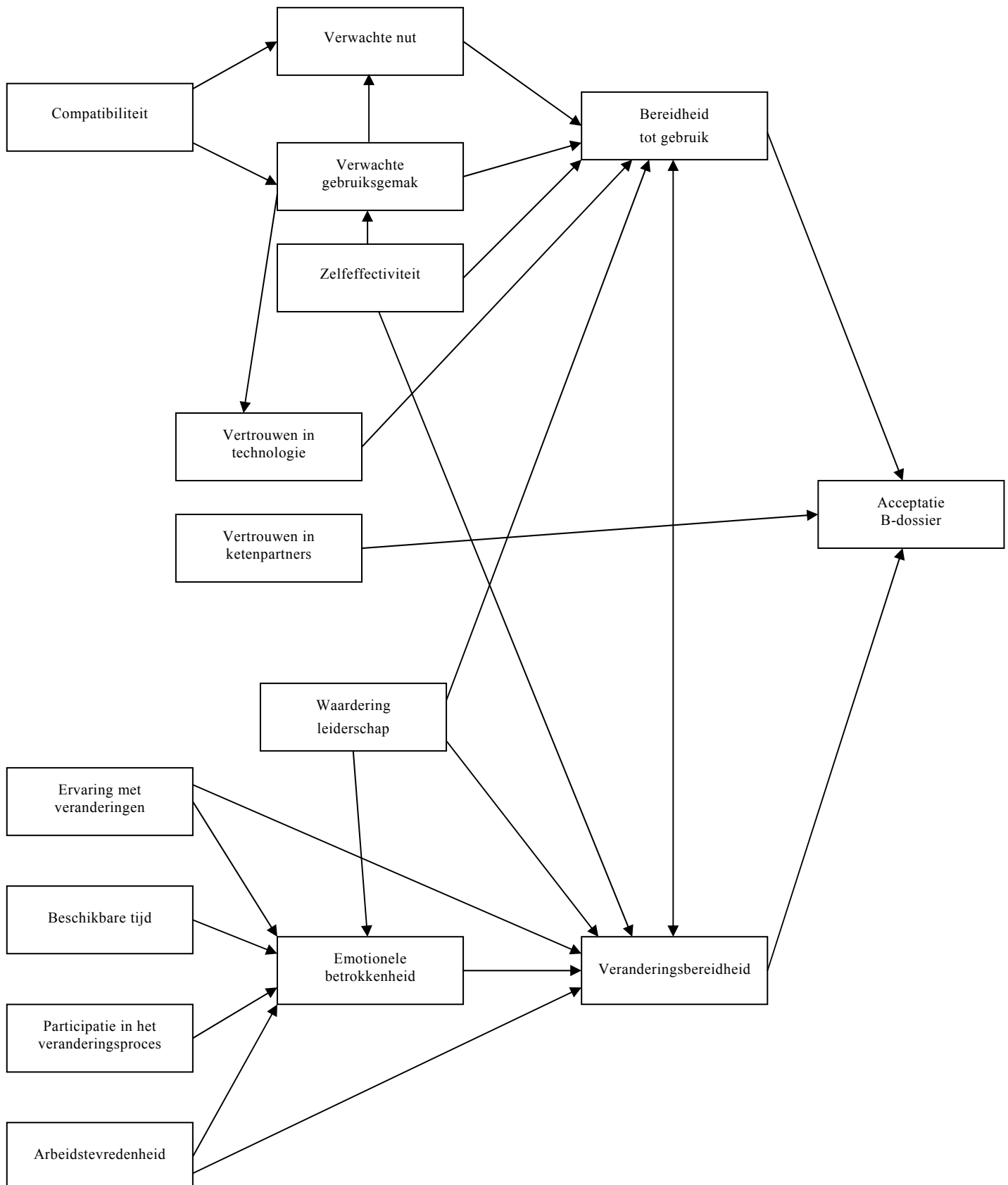
Zowel Devos et al. (2002) als Metselaar & Cozijnsen (2005) noemen emoties die een verandering oproept bij een medewerker een ‘cruciale’ factor bij een organisatieverandering. In navolging van Devos et al. (2002) beschouwen we *emotionele betrokkenheid* als een bemiddelende variabele tussen de veranderingsprocesvariabelen (participatie in het veranderingsproces en beschikbaarheid van tijd) en contextvariabelen (veranderingshistorie van de organisatie en arbeidstevredenheid) aan de ene kant en de factor veranderingsbereidheid aan de andere kant.

Ten slotte veronderstellen we een onderling verband tussen de factor *bereidheid tot gebruik* en de factor *veranderingsbereidheid*. Wanneer een medewerker niet bereid is om het B-dossier te gebruiken dan zal hij of zij (hoogstwaarschijnlijk) ook niet meewerken aan de organisatorische veranderingen als gevolg van de invoering van het B-dossier. Omgekeerd geldt dat wanneer een medewerker niet meewerkt aan een organisatorische verandering (taakroulatie, veranderende werkinhoud etc.) een integraal (organisatiebreed) gebruik van het B-dossier niet goed tot stand komt.

### 5.3 Het analytisch model

Het uiteindelijke analytisch model is in figuur 5.1 opgenomen.

Figuur 5.1 Raamwerk van factoren die de acceptatie van het B-dossier kunnen beïnvloeden



## 5.4 Operationalisatie van factoren uit het analytisch model

Een definitie van elke factoren uit het analytisch model is in tabel 5.1 opgenomen.

Tabel 5.1 Definitie van elke factor uit het analytisch model

| Factor                                 | Definitie  |
|--|--|
| Acceptatie B-dossier                   | De bereidheid van een medewerker om het B-dossier te gaan gebruiken en om mee te werken aan de organisatorische veranderingen als gevolg van de invoering van het B-dossier  |
| Bereidheid tot gebruik                 | De bereidheid van een medewerker om daadwerkelijk het B-dossier te gaan gebruiken  |
| Veranderingsbereidheid                 | Een positieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van een verandering in de structuur, cultuur of werkwijze van de organisatie of afdeling, als gevolg van de invoering van het B-dossier, resulterend in een inspanning van de kant van een medewerker om het veranderingsproces te ondersteunen of te versnellen   |
| Compatibiliteit                        | De mate waarin het B-dossier past bij bestaande waarden, ervaringen uit het verleden en de behoeften van een medewerker die het B-dossier gaat gebruiken   |
| Verwachte nut                          | De mate waarin een medewerker verwacht dat het B-dossier als beter wordt gezien dan de manier waarop hij of zij zaken eerder uitvoerde   |
| Verwachte gebruiksgemak                | De mate waarin een medewerker verwacht dat het werken met het B-dossier simpel zal zijn  |
| Zelfeffectiviteit                      | Een individueel oordeel van een medewerker over zijn of haar eigen capaciteiten om het B-dossier te kunnen gebruiken en mee te kunnen werken aan organisatorische veranderingen als gevolg van de invoering van het B-dossier. Het gaat hierbij om de gedachten over het kunnen uitvoeren, niet om welke vaardigheden iemand daadwerkelijk bezit   |
| Vertrouwen in technologie              | De mate waarin een medewerker het systeem als zodanig vertrouwt om er zaken mee af te handelen met cliënten, collega's en andere partijen die gelieerd zijn aan het B-dossier  |
| Vertrouwen in ketenpartners            | De mate waarin een medewerker vertrouwen heeft in de andere partijen die gelieerd zijn aan het B-dossier. Vertrouwen kent in dit geval twee belangrijke aspecten. Enerzijds het vertrouwen of de verschillende ketenpartners hun werk goed doen (ondermeer de tijdigheid, actualiteit, correctheid en volledigheid van processen en data) en anderzijds het vertrouwen of een verschuiving in de machtsverhoudingen niet door de ander misbruikt wordt |
| Waardering leiderschap                 | De mate waarin een medewerker vertrouwen heeft in zijn leidinggevende en van mening is dat deze achter de verandering staat, deze ondersteund  |
| Ervaring met veranderingen             | De ervaring van een medewerker met (een) voorgaande organisatieverandering(en)   |
| Beschikbare tijd                       | De tijd die een medewerker ter beschikking heeft om de organisatieverandering door te voeren   |
| Participatie in het veranderingsproces | De mate waarin een medewerker geïnformeerd wordt over de organisatieverandering en hierop invloed kan uitoefenen   |
| Arbeidstevredenheid                    | De mate waarin de medewerker zijn werk plezierig vindt. Een attitude die gebaseerd is op de positieve en negatieve percepties van het werk   |
| Emotionele betrokkenheid               | De emoties die de organisatieverandering oproept bij een medewerker. Het gaat om een innerlijke beleving of gevoel van bijvoorbeeld vreugde, angst, boosheid of verdriet dat door de verandering wordt opgeroepen  |

## **5.5 Implicaties van het analytisch model**

Zoals van Deursen & van der Geest (2006: 14) terecht opmerken is het lastig om voor een niet bestaande technologie de exacte invloed van mogelijke variabelen te voorspellen. De factoren die een significante rol kunnen spelen bij de acceptatie van het B-dossier door uitvoerende medewerkers zijn uit de beschreven theorieën en uit andere literatuur over ‘adoptie van nieuwe technologieën’ en ‘organisatieontwikkeling en organisatieverandering’ gehaald. De relevantie van verschillende factoren verschilt per technologie, doelgroep en context. In dit onderzoek is gestreefd naar het opnemen van die variabelen in het analytisch model die het meest relevant zijn voor de acceptatie van het B-dossier door (uitvoerende) medewerkers. Het aantal variabelen wordt beperkt tot die variabelen waarbij aangenomen wordt dat de kans dat zij een belangrijke invloed uitoefenen op de acceptatie van het B-dossier door (uitvoerende) medewerkers groot is.

De factoren uit het analytisch model zijn allemaal antecedenten voor de acceptatie van het B-dossier door uitvoerende medewerkers. Voor alle factoren is verantwoord waarom zij in het analytisch model zijn opgenomen. Ondanks deze verantwoording is het niet zeker dat er daadwerkelijk invloed wordt uitgeoefend op de acceptatie van het B-dossier. Daarnaast is het mogelijk dat andere, niet in het analytisch model opgenomen, factoren invloed uitoefenen. Om dit te onderzoeken wordt er naast kwantitatief onderzoek ook kwalitatief onderzoek gedaan. De kwalitatieve analyses kunnen wellicht andere factoren aan het licht brengen. Deze ontbrekende ‘bouwstenen’ kunnen dan aan het analytisch model worden toegevoegd.

## Referenties

- Aa, A. van der (2006). Praktische keteninformatie. Samen werken aan gedeelde informatie in ketens en netwerken. *Keteninformatisering, 10-03-2006*.
- Achterberg, P., Houtman, D. & Jetten, B. (2003). Arbeidstevredenheid: een aanpassingsfenomeen? *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 19*, pp. 214-227.
- Adams, D.A., Nelson, R.P. & Todd, P.A. (1992). Perceived usefulness, ease of use, and usage of information technology: A replication. *MIS Quarterly, 16*(2), pp. 227-247.
- Agarwal, R. & Prasad, J. (1999). 'Are Individual Differences Germane to the Acceptance of New Information Technologies?'. *Decision Sciences, Vol. 30, No. 2*, pp. 361-391.
- Ajzen, I. (1991). The theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50*(2), pp. 179-211.
- Ajzen, I., Brown, T.C. & Carvajal, F. (2004). Explaining the discrepancy between intentions and actions: The case of hypothetical bias in contingent valuation. *Personality and Social Psychology Bulletin, 30*(9), pp. 1108-1121.
- Armenakis, A.A. & Bedeian, A.G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management, 25*, pp. 293-315.
- Armenakis, A.A., Harris, S., & Field, H. (1999). Paradigms in organizational change: change agent and change target perspectives. In R. Golembiewski (Ed.), *Handbook of organizational behavior*. New York: Marcel Dekker.
- Ashford, S.J., Blatt, R. & VandeWalle, D. (2003). Reflections on the looking glass: A review of research on feedback-seeking behavior in organizations. *Journal of Management, 29*, pp. 773-799.
- Bartunek, J.M. (1993). The multiple cognitions and conflicts associated with second order organizational change. In K. Murnighan (Ed.), *Social Psychology in organizations: Advances in theory and research*. NJ: Prentice Hall, Englewood Cliffs, pp. 322-349.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). *Breaking the code of change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Bennebroek Gravenhorst, K.M. (2002). Sterke staaltjes van samenwerking: survey-feedback voor het aanpakken van belemmeringen bij organisatieverandering. Deventer: Kluwer.
- Bennebroek Gravenhorst, K.M., Werkman, R.A. & Boonstra, J.J. (2003). The change capacity of organisations: General assesment and five configurations. *Applied Psychology: An International Review, 52*, pp. 83-105.
- Birdi, K., Allan, C. & Warr, P. (1997). Correlates and perceived outcomes of 4 types of employee development activity. *Journal of Applied Psychology, 82*, pp. 845-857.
- Boekhoorn, P. & Speller, T. (2004). *Ketensamenwerking als kerntaak van de politie. Inventarisatie van twee samenwerkingsprojecten bij de aanpak van jeugd*. Nijmegen: Bureau Boekhoorn Sociaal-wetenschappelijk Onderzoek.
- Boonstra, J.J. (2004). *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: John Wiley.

- Boonstra, J.J. & Steensma, H.O. (1996). Succesvol veranderen van organisaties. In: J.J. Boonstra, H.O. Steensma & M.I. Demenit (red.) *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties*. Maarssen: Elsevier, pp. 275-310.
- Boonstra, J.J., Steensma, H.O., Demenit, M.I. (2001). *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties*. Maarssen: Elsevier.
- Bosselaar, J.H. (2005). De vraag als antwoord – Vraagsturing e sociaal beleid: voorwaarden en risico's. (proefschrift) Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Bouckenooghe, D. & Devos, G. (2006). Individual and organizational facets of change in the public and private sector: a comparative study. (36) Vlerick Leuven Gent Management School.
- Bouckenooghe, D. & Devos, G. (2007). *The role of process, context and individual characteristics in explaining readiness to change*. (12) Vlerick Leuven Gent Management School.
- Carr, D.K., Hard, K.J., & Trahan, W.J. (1995). *Managing the change process: a field book for change agents, consultants, team leaders and reengineering managers*.
- Carter, L. & Bélanger, F. (2004). The Influence of Perceived Characteristics of Innovating on e-Government Adoption. *Electronic Journal of e-Government*, 2(1), pp. 11-20.
- Croft, L. & Cochrane, N. (2005). Communicating change effectively. *Management Services, spring, 18*.
- Cummings, T.G. & Worley, C.G. (2001). *Organizational development & change*. Ohio: South-Western College Publishing.
- Cunningham, C.E., Woodward, C.A., Shannon, H.S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D & Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioral correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 377-392.
- CWI, Divosa, UWV & VNG (2005). "Mensen aan het Werk" *SUWI-Ketenprogramma 2005*. Algemeen Keten Overleg, 15 november 2004.
- Dam, K. van (2003). Understanding experts' attitudes toward functional flexibility. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3, pp. 138-154.
- Dam, K. van (2004). Antecedents and consequences of employability orientation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, pp. 29-51.
- Dam, K. van, van der Heijden, B.I.J.M. & Schyns, B. (2006). Employability en individuele ontwikkeling op het werk. *Gedrag & Organisatie*, nr. 1, pp. 53-68.
- Davis, F.D. (1989). User Acceptance of Information Technologie: System characteristics, user perceptions, and behavioral impacts. *Journal of Man-Machine Studies*, 38(3), pp. 475-487.
- Davis, F.D., Bagozzi, P. & Warshaw, P.R. (1989). User Acceptance of Computer Technologie: A comparison of two models. *Management Science*, 35(8), pp. 982-1001.
- Derks, W. & M.M. Lankhorst (2006). *Definitie en conceptualisatie van het B-dossier*. Enschede: Telematica Instituut.
- Deursen, A. van, van der Geest, T.M. (2006). *Acceptatie van het B-dossier*. Enschede: Telematica Instituut.



- Devos, G. & Beulens, M. (2003). *Openness to organizational change: the contribution of content, context, and process*. (6) Vlerick Leuven Gent Management School.
- Devos, G., Vanderheyden, K., van den Broeck, H. (2002). *A framework for assessing commitment to change. Process and context variables of organizational change*. (11) Vlerick Leuven Gent Management School.
- Dillon, A., & Morris, M.G. (1996). User Acceptance of Information Technology: Theories and models. *Annual review of information science and technologie*, 31, pp. 3-32.
- Edmondson, A.C. & Woolley, A.W. (1999). *It's Not the Seed, It's the Soil: Social Psychological Influences on Outcomes of organizational Change Programs*. Paper presented at the Annual meeting of the Academy of Management, Chicago.
- Esther, P., Fouarge, D., Kerkhofs, M. & Román, A. (2003). *ICT, arbeid en organisatie*. Reed Business Information bv: Den Haag.
- Evers, M., Ybema, J.F. & Smulders, P. (2006). Arbeidstevredenheid: gevolg van werkkenmerken, werkwaarden of beide? *Gedrag & Organisatie*, pp. 37-52.
- Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention, and Behavior*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Frijda, N.H. (1996). Passions: emotion and socially consequential behavior. In R.D. Kavanagh, B. Zimmerberg & S. Fein (Eds), *Emotion: Interdisciplinary perspectives*: 1-28. NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 1-28.
- Galpin, T.J. (1996). *The human side of change*. Jossey-Bass Inc.
- Geest, T.M. van der, van Dijk, J.A.G.M. & Pieterse, W.J. (eds.) (2005). *Alter Ego: State of the Art on User Profiling*. Enschede: Telematica Instituut.
- Gergen, K. (1999). *An invitation to Social Construction*. Thousands Oaks, London: Sage Publications.
- Gergen, K. (2001). *Social Construction in Context*. Thousands Oaks, London: Sage Publications.
- Gersick, C.G. (1991). Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. *Academy of Management Review*, 16, pp. 10-36.
- Geven, D. & Straub, D.W. (2004). Consumer Trust in B2C e-Commerce and the Importance of Social Presence: Experiments in e-Products and e-Services. *Omega: The International Journal of Management Science*. (32) 6, pp. 407-424.
- Glavimans, L.J.M. & Reijnders, E. (2007). Participatie en communicatie in veranderende organisaties. *Holland Consulting Group – Ontwikkeling en ideeën, Nummer 31*.
- Goedee, J. (2003). *Het produceren, creëren en organiseren van Contextafhankelijke Werkelijkheid*. Delft: Eburon.
- Goedee, J. & Entken, A. (2006). *(Ont)keten. Implementeren van werken in ketens*. Den Haag: Uitgeverij LEMMA.
- Good, L.K., Page, T.J. & Young, C.E. (1996). Assessing hierarchical differences in job-related attitudes and turnover among retail managers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24 (2), pp. 148-156.
- Goulet, L.R. & Singh, P. (2002). Career commitment: A reexamination and an extension. *Journal of Vocational Behavior*, 61, pp. 73-91.

- Grandley, A.A. & Gropanzano, R. (1999). The conservation of resources model applied to work-family conflict and strain. *Journal of Vocational Behavior*, 54, pp. 350-370.
- Haastrecht, R., van (2001). *Kantelen, het realiseren van organisatieverandering*. Utrecht: lemma.
- Hanpachern, C. (1997). The extension of the theory of margin: A framework for assessing readiness for change. Unpublished doctoral dissertation, Colorado State University.
- Hedde, M.J. ter, van der Geest, T.M. & van Velsen, L.S. (2007). Opzet kwalitatief acceptatieonderzoek B-dossier medewerkers. Een onderzoeksopzet voor het kwalitatief meten van acceptatie van het B-dossier door uitvoerende medewerkers. Enschede: Telematica Instituut.
- Heineke, D., R. van der Veen & N. Kornalijnslijper (2005). *Handreiking ketensamenwerking in de Wmo. Maatschappelijke ondersteuning in samenhang*. Quantas.
- Horton, R.P., Buck, T., Waterson, P.E. & Clegg, C.W. (2001). Explaining intranet use with the technology acceptance model. *Journal of Information Technology*, 16, pp. 137-249.
- Hosking, D.M. & Anderson, N. (1992). *Organizational Change and Innovation: Psychological Perspectives and Practices in Europe*. London: Sage.
- Huy, Q.N. (1999). Emotional capability, emotional intelligence, and radical change. *Academy of Management Review*, 24, pp. 325-345.
- Igbaria, M., Zinatelli, N., Cragg, P. & Cavaye, A.L.M. (1997). Personal computing acceptance factors in small firms: A structural equation model. *MIS Quarterly*, 21(3), pp. 279-305.
- Isabella, L. (1990). Evolving interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*. (33), pp. 7-41.
- Jaffe, D., Scott, C. & Tobe, G. (1994). *Rekindling commitment: How to revitalize yourself, your work, and your organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Janssen, W.P.M., Lankhorst, M.M., Joosten, S., Pater, A., Bos, H., van der Geest, T.M. & Derks, W. (2006). *Samen sturen – Op weg naar vraaggestuurde elektronische dienstverlening*. Enschede: Telematica Instituut.
- Jeyaraj, A., Rottman, J.W. & Lacity, M.C. (2006). A review of the predictors, linkages, and biases in IT innovation adoption research. *Journal of Information Technology*, 21, pp. 1-23.
- Judge, A. (1991). *Changing behavior in organizations: Minimizing resistance to change*. Cambridge, MA: Basil Blackwell.
- Judson, A. (1991). *Changing behavior in organizations: Minimizing resistance to change*. Cambridge, MA: Basil Blackwell.
- Karsh, B.T. (2004). Beyond usability: designing effective technology implementation systems to promote patient safety. *Qual Saf Health Care*, 13, pp. 388-394.
- Kirchmeyer, C. (1995). Managing the work-nonwork boundary: An assessment of organizational responses. *Human Relations*, 48 (5), pp. 515-536.
- Knoop, R. (1994). Work values and job satisfaction. *Journal of Psychology*, pp. 683-690.
- Korunka, C., Weiss, A. & Karetta, B. (1993). Effects of new technologies with special regard for the implementation process per se. *J Organ Behav*, 14, pp. 331-348.

- Kotter, J. (1995). Leading change: why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*. (73), pp. 59-67.
- Lange, H. (1997). *Interne communicatie bij veranderingen* (6<sup>e</sup> druk). Nijmegen: GITP.
- Lankhorst, M.M., W. Derks, P. Fennema, M.E. Jacob & S. Joosten (2006a). *B-dossier architectuur*. Enschede: Telematica Instituut.
- Lankhorst, M.M, Janssen, W., Joosten, S. & van der Geest, T. (2006b). *B-dossier gap-analyse en roadmap*. Enschede: Telematica Instituut.
- Lazarus, R.S. (1991). *Emotion and adaptation*. New York: Oxford University Press.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper & Row.
- Lippitt, R.J., Watson, J. & Westley, B. (1985). *The dynamics of planned change: a comparative study of principles and techniques*. New York: Hartcourt, Brace & World, Inc.
- Lippitt, G.L., Langseth, P. & Mossop, J. (1986). *Implementing organizational change*. London: Jossey-Bass Publishers.
- Madsen, S.R., Miller, D. & John, C.R. (2005). Readiness for organizational change: Do Organizational Commitment and social Relationships in the Workplace Make a Difference? *Human Resource Development Quarterly*, vol. 16, no. 2, pp. 213-233.
- Mathieson, K. (1991). Predicting user intentions: Comparing the technology acceptance model with the theory of planned behavior. *Information Systems Research*, 2(3), pp. 173-191.
- Matthijsse, R, Bruijn, J.A. de, Voort, HG van der, Wagenaar, RW, \* Wendel de Joode, R. van (2005). Shared services centres bij de rijksoverheid: Big bang of zachte dwang. *Tijdschrift voor Informatie en Management (ISSN 1572-5472)* 6(jan/feb), pp. 17-25.
- Maurer, R. (1996). *Transformation resistance*. *Training & Development*, 50, pp. 20-23.
- Maurer, T.J. & Tarulli, B.A. (1994). Investigation of perceived environment, perceived outcome, and person variables in relationship to voluntary development activities by employees. *Journal of Applied Psychology*, 79, pp. 544-560.
- Maurer, T.J., Weiss, E.M. & Barbeite, F.G. (2003). A model of involvement in work-related learning and development activity: The effects of individual, situational, motivational, and age variables. *Journal of Applied Psychology*, 88, pp. 707-724.
- McDonald, T. & Siegal, M. (1993). Enhance self-efficacy. *Training & Development Journal*. July, 66-7.
- McNabb, D.E. & Sepic, F.T. (1995). Culture, climate, and total quality management: Measuring readiness for change. *Public Productivity and Management Review*, 18, pp. 369-386.
- Metselaar, E.E. (1997). Assessing the willingness to change: construction and validation of the DINAMO. Doctoral dissertation. Amsterdam: VU-huisdrukkerij.
- Metselaar, E.E. & Cozijnsen, A.J. (2005). Van weerstand naar veranderingsbereidheid. Over willen, moeten en kunnen veranderen. (vierde druk) Heemstede: Holland Business Publications.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties(2003). *Ruimte voor regie. Handreiking voor ketenregie in het openbaar bestuur*. Rijswijk: Quantes.
- Pijpers, R.E., Montfort, van, K. & Heemstra, F.J. (2002). Acceptatie van ICT: Theorie en een veldonderzoek onder topmanagers. *Bedrijfskunde*, 74(4).

- Reichers, A.E., Wanous, J.P. & Austin, J.T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Executive*, 11, pp. 48-59.
- Schneider, B., Brief, A.P. & Guzzo, R.A. (1996). Creating a climate and culture for sustainable organizational change. *Organizational Dynamics*, spring, 7-19.
- Schyns, B. (2004). The influence of occupational self-efficacy on the relationship of leadership behavior and preparedness for occupational change. *Journal of Career Development*, 30, pp. 247-261.
- Seo, Myeong-Gu. (1999). *Overcoming Emotional Barriers, Power Disparities, and Managerial Control Imperatives in Organizational Transformation*, Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Chicago.
- Smith, M.J. & Carayon, P. (1995). New technology, automation, and work organization: stress problems and improved technology implementation strategies. *Int J Human Factors in Manufacturing*, 5, pp. 99-116.
- Strauss, G. (1998). Participation works – if conditions are appropriate. In F. Heller, E. Pusic, G. Strauss & B. Wilpert (Eds.) *Organizational participation: myth and reality*. Oxford: Oxford Press, pp. 190-219.
- Stoter, A. (1997). *De communicerende organisatie: Communicatie in relatie tot organisatieverandering*. Utrecht: Uitgeverij Lemma BV.
- Swanson, E.B. (1998). *Information System Implementation: Bridging the Gap Between Design and Utilization*. Irwin, Homewood, IL.
- Szjama, B. (1996). Empirical evaluation of the revised technology acceptance model. *Management Science*, 41(1), pp. 85-92.
- Sweiger, D.M. & DeNisi, A.S. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34, pp. 110-135.
- Thompson, H.B. & Werner, J.M. (1997). The impact of role conflict/facilitation on core and discretionary behaviors: Testing a mediated model. *Journal of Management*, 23 (4), pp. 583-602.
- Visser, M., Willems, L. & Ribbens, H. (2005). Een kwestie van contact: Communicatie en veranderingsbereidheid. *M&O* 59(2), pp. 7-24.
- Wanberg, C.R. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85: feb.
- Wanberg, C.R. & Banas, J.T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*. 85, (1), pp. 132-142.
- Weber, P.S., & Weber, J.E. (2001). Changes in employee perceptions during organizational change. *Leadership and Organization Development Journal*, 22 (6), pp. 219-300.
- Weick, K.E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Weick, K.E. (1985). *Sensemaking in organizations*. Thousands Oaks: Sage Publications, Inc.
- Wissema, J.G., Messer, H.M. & Wijers, G.J. (1993). *Angst voor veranderen? Een mythe! Of: hoe u veranderingsbereidheid op de werkvloer vergroot*. Assen: Van Gorcum.
- Yoon, J. & Thye, S.R. (2002). A dual process model of organizational commitment. *Work and Occupation*, 29 (1), pp. 97-124.

- Yperen, N.W. van & Jong, J.L. de (1997). Is een tevreden werknemer ook een productieve werknemer? *Gedrag & Organisatie*, pp. 69-77.
- Zaltman, G. & Duncan, R. (1997). *Strategies for planned change*. New York, N.Y., etc.: Wiley.
- Zand, D.E. (1972). Trust and managerial problems. *Administrative Science Quarterly*, 17, pp. 229-239.
- Zouridis, S & Bekkers, V.J.J.M. (1998). Digitale dienstverlening. In: *Blad Bestuurskunde*, jaargang 7, nummer 3, pp. 127-135.