

De herkomst van weerstand bij eindgebruikers van het zaaksysteem bij waterautoriteiten



Student: Ingmar de Baat - 460799
Opleiding: Bestuurskunde Erasmus Universiteit
Onderwerp: Afstudeerscriptie
Begeleider: Prof. dr. J.F.M. Koppenjan
Datum: 27 oktober 2018

Pagina is bewust blanco gelaten

Samenvatting

Conclusie

Uit onderhavig onderzoek blijkt dat het systeem Powerbrowser niet aansluit bij de belevingswereld van de eindgebruiker. De eindgebruiker moet moeite doen om aansluiting te vinden tussen het systeem en zijn of haar dagelijkse werkpraktijk. Wanneer dit na een periode van proberen niet lijkt te lukken ontstaat er weerstand tegen het systeem.

Om de weerstand integraal aan te pakken is het aanbevelingswaardig om de verdere ontwikkeling van het zaakstelsel aan te pakken via participatie van de eindgebruikers. De eindgebruiker moet immers met het systeem werken en het is dan ook logisch dat zij het best weten wat, in hun situatie, goed werkt. Uit de literatuur blijkt ook dat een systeem pas succesvol kan zijn als de software technisch functioneert, past binnen de omgeving en voldoet aan de behoeften van de eindgebruiker (Hassenzahl & Tractinsky, 2006). Op dit moment past het ontwerp van het systeem echter slecht bij de behoefte van de eindgebruiker waardoor onvrede ontstaat en het systeem suboptimaal opereert. Een ontwerpfilosofie zoals die van Hassenzahl en Tractinsky samen met de participatieve ontwerpmethodes (bijvoorbeeld van Abelein en Peach) zullen helpen om het systeem passender te maken voor de verschillende eindgebruikers.

Methodiek

Bovenstaande conclusie is getrokken aan de hand van een inductief theorievormend onderzoek naar oorzaken van de negatieve houding die blijft optreden bij het gebruik van het zaakstelsel (PowerBrowser) bij verschillende waterautoriteiten. Aan de basis van dit onderzoek ligt de Reasoned action approach van Fishbein en Ajzen (2011). Door middel van het interviewen van eindgebruikers bij de verschillende waterautoriteiten is de hoofdvraag beantwoord. De interviews zijn grotendeels woordelijk getranscribeerd en een klein aantal is samengevat. Door middel van het coderen van antwoorden en reacties op dragen zijn verbanden gelegd tussen de afzonderlijke variabelen. De meest prominent aanwezige variabelen in de resultaten van dit onderzoek waren de kosten en baten van het zaakstelsel, de complexiteit, de beperkte mate van zelfeffectiviteit en het effect van deze factoren op de werkdruk.

Dit onderzoek begint met een aantal vraagstelling omtrent de vorm van de aanwezige weerstand en vervolgens de herkomst van deze weerstand. Op basis van theorie van verschillende auteurs zijn de variabelen die ten grondslag liggen aan het concept weerstand ontrafeld, op basis hiervan is geoperationaliseerd waarna interviews zijn gehouden.

Resultaten

Uit de interviews blijkt dat de weerstand die aanwezig is zich over het algemeen manifesteert als een verborgen en ingetogen, dagelijkse weerstand. Hoewel een enkeling openlijk rebelleert tegen het zaakstelsel is dit zeker niet de meest voorkomende vorm van de weerstand. De oorsprong van deze verborgen weerstand ligt met name in de kosten-baten verhouding van het systeem, de complexiteit en de beperkte mate van zelfeffectiviteit die de gebruikers bij dit systeem ervaren. Vervolgens wordt door veel eindgebruikers geconcludeerd dat deze variabelen weldegelijk een effect hebben op de werkdruk die zij ervaren.

Binnen het onderzoek zijn de resultaten ten opzichte van diverse achtergrondfactoren zoals leeftijd, opleidingsniveau of gender getoetst. Van deze achtergrondfactoren is het meest opmerkelijke resultaat dat gebruikers die het systeem korter dan één jaar in gebruik hebben hier aanmerkelijk positiever tegenover staan dan diegenen die het systeem langer gebruiken.

Daarbij komt dat de respondenten die het systeem langer dan tweeëneenhalf jaar gebruikten positiever zijn over het systeem dan de respondenten die het systeem tussen de één en de twee en een half jaar gebruiken. Na verder literatuuronderzoek lijkt de indeling van Bhattaherjee et.al. (2017) omtrent de houding van eindgebruikers een passende verklaring te geven voor het ontwikkelen van de houding uit theorie van Fishbein en Ajzen. Er lijkt sprake te zijn van een curve waarbij de gebruiker in eerste instantie een betrokken houding heeft maar, door de verschillende onderzochte factoren vervalt in een negatieve houding die, na berusting in de situatie, stabiliseert in een neutrale houding. De combinatie van verschillende gegevens leidt tot het vermoeden dat gebruikers die het systeem korter gebruiken vooral de nadruk leggen op de potentie die het systeem heeft als totaaloplossing. De complexiteit van het systeem wordt door deze gebruikers wel gezien maar wordt vooral geweten aan de eigen onhandigheid met het systeem. Pas na ongeveer een jaar wordt voor deze gebruikers duidelijk dat zij de complexiteit niet gaan doorgronden en dat het gebrek aan intuïtiviteit van het systeem tot een last wordt betiteld. Het verdient de aanbeveling om op basis van deze theorie verder onderzoek te doen.

Hierboven zijn naast de gebruikperiode de variabelen complexiteit en zelfeffectiviteit reeds impliciet voorbij gekomen. Het blijkt dat het systeem als onnodig complex wordt ervaren. Wat hiervan de grootste struikelblokken zijn is het gebrek aan uniformiteit door het systeem heen (niet alle functies werken gelijkvormig) en de interface waarmee men het werk moet verrichten is niet logisch voor de gemiddelde gebruiker. Hierdoor zijn de gebruikers ook weinig zelfredzaam en wordt het systeem ook niet als intuïtief ervaren.

Een andere variabele die een grote rol speelt is het aspect kosten. Deze variabele scoort van alle onderzochte variabelen het hoogst. Er blijkt een uitermate groot issue te zijn met de hoeveelheid werk die gebruikers moeten verzetten in het systeem om enerzijds het systeem machtig te worden en om anderzijds hun werk in het systeem te verwerken. Grofweg een vijfde deel per interview wordt gespendeerd aan het onderwerp kosten van het zaakstelsel waarbij verreweg de meeste respondenten zich negatief uitlaten. Wat over het algemeen aangewezen wordt als oorzaak zijn de vele handelingen die nodig zijn om data in het systeem te verwerken. Overall wegen de kosten die de eindgebruiker moet maken om het systeem te vullen niet op tegen de opbrengsten die hij of zij uit het systeem haalt.

Deze constatering betreffende de kosten samen met de constatering van de complexiteit en beperkte mogelijkheden om zelfstandig effectief te werken maakt dat men zich terecht af mag vragen of het systeem als geheel wel slim ontworpen is. De uiteindelijke conclusie is dan ook dat het systeem niet ontworpen lijkt te zijn vanuit gebruikerslogica maar vanuit vooral technische functionaliteit. Op basis van deze constatering is verder gezocht in de theorie van waaruit verklaard wordt dat vroege betrokkenheid van eindgebruikers in het ontwikkelproces van software leidt tot minder complexe systemen, minder transactiekosten voor eindgebruikers en daardoor minder weerstand (Abelein & Paech, 2015). Dit verklaart mogelijk ook deels waarom de problemen zich in de tijd als zodanig manifesteren, het systeem blijkt op bedrijfsniveau immers niet slecht te zijn maar voor de eindgebruiker is het systeem niet logisch. De ontwikkelingsfilosofie volgens welke de software wordt ontwikkeld klopt (nog) niet.

Een laatste deel dat bijdraagt aan een negatieve houding is van organisatorische aard. Het betreft hier de communicatie tussen eindgebruikers en hun vertegenwoordigers die niet optimaal lijkt te verlopen. Dit draagt ook bij aan onbegrip doordat de eindgebruiker het idee krijgt dat er beslist wordt door mensen die geen, of minder, gevoel hebben met de praktijk. Ook dit is te relateren aan de ontwerpfilosofie maar heeft wel een heel specifiek karakter in het betrekken van de eindgebruikers in het ontwerpproces van het zaakstelsel.

Dankwoord

Op de eerste plaats wil ik mijn vrouw en kinderen bedanken voor alle offers die zij hebben gebracht. Iedere maandag en donderdag zorgden zij voor een snelle hap zodat ik, na even hallo gezegd te hebben, snel weer door kon naar de collegezaal. Ik ben in de afgelopen twee jaar misschien fysiek wel aanwezig geweest maar zeker niet op het niveau dat jullie verdienden, bedankt dat ik deze ruimte heb gekregen en dat jullie mij dat niet hebben kwalijk genomen.

Daarnaast wil ik ook graag de waterbeheerders bedanken die mijn afstuderen mogelijk hebben gemaakt. En dan met name alle respondenten die in groten getale gehoor hebben gegeven aan de oproep voor interviews, het waren er zoveel dat er te weinig tijd was om iedereen te spreken. Ik wil hier ook gelijk mijn werkgever bedanken die mij alle middelen, tijd en ruimte heeft gegeven om deze studie tot een goed einde te brengen.

Als laatste wil ik graag mijn studiegenoten en de docenten bedanken voor de tijd die zij hebben gestoken in het lezen, corrigeren en doen van aanbevelingen op deze scriptie. Zonder deze waardevolle input was de totstandkoming vast minder voortvarend geweest om maar niet te spreken over de kwaliteitsverbetering die deze gezamenlijke effort teweeg heeft gebracht.

Pagina is bewust blanco gelaten

Inhoud

Samenvatting	
Dankwoord	
1 Introductie	1
1.1 Aanleiding	1
1.2 Doelstelling	2
1.3 Centrale onderzoeksvraag	2
1.4 Deelvragen	2
1.4.1 Theorie	2
1.4.2 Empirie	2
1.5 Relevantie	2
1.5.1 Wetenschappelijke relevantie	2
1.5.2 Maatschappelijke relevantie	3
1.6 Leeswijzer	3
2 Theoretisch kader	5
2.1 Weerstand	6
2.1.1 Weerstand door ervaringen	8
2.1.2 Weerstand door normen	10
2.1.3 Veronderstelde beheersing	11
2.1.4 Feitelijk capaciteiten	13
2.1.5 Synthese	14
2.2 Weerstand, tijd en verandering	15
2.2.1 Synthese	17
2.2.2 Conceptueel model	17
3 Operationalisering	19
3.1 Weerstand door ervaringen	20
3.2 Weerstand door normen	21
3.3 Weerstand voortvloeiend uit veronderstelde beheersing	22
3.4 Weerstand door gebrek aan capaciteiten	23
3.5 Achtergrondfactoren en controlevariabelen	24
4 Onderzoeksdesign	25
4.1 Strategie en Methode	25
4.2 Validiteit	26
5 Empirie	29
5.1 Samenstelling van de groep	29
5.1.1 Leeftijd	30
5.1.2 Opleiding	30
5.1.3 Functie	30
5.1.4 Gender	31
5.2 Empirische bevindingen	31
5.3 Gebruiksperiode	32

5.4	Weerstand door ervaringen	32
5.4.1	Bruikbaarheid	33
5.4.2	Gepercipieerde kosten en opbrengsten	34
5.4.3	Individuele issues	36
5.5	Veronderstelde normen	37
5.5.1	Vergelijking met werkgever	37
5.5.2	Vergelijking met collega	38
5.5.3	Houding van collega's	38
5.6	Veronderstelde beheersing	39
5.6.1	Complexiteit	40
5.6.2	Zelfeffectiviteit	41
5.6.3	Organisatie issues	42
5.7	Feitelijke capaciteiten	44
5.7.1	Veranderde baanvaardigheden	44
5.7.2	Werkdruk	45
5.8	Conclusie	45
5.9	Houding	46
5.10	Tijd en overige achtergrondfactoren	47
5.11	Weerstand door ervaringen	47
5.11.1	Bruikbaarheid	47
5.11.2	Kosten	47
5.11.3	Individuele issues	48
5.12	Veronderstelde beheersing	49
5.12.1	Complexiteit	49
5.12.2	Zelfeffectiviteit	49
5.12.3	Organisatie issues	49
5.12.4	Synthese	50
6	Conclusie	51
6.1	Inleiding	51
6.2	Theoretische beantwoording	51
6.3	Aanbevelingen	52
6.4	Theoretische reflectie	52
6.4.1	Dualiteit in houding	53
6.4.2	Weerstand in tijd	54
6.4.3	Kosten en complexiteit	55
	Referenties	

1 Introductie

1.1 Aanleiding

Begin 2013 zijn zeven waterschappen en Rijkswaterstaat een samenwerkingsverband aangegaan. Deze samenwerking betreft het project SaW@ (Samenwerking Waterbeheerders) en houdt de gezamenlijke aanbesteding, aanschaf, implementatie en het beheer van een nieuw zaakstelsel¹ in voor het proces vergunningverlening, toezicht en handhaving.

Binnen het project SaW@ is gedurende twee jaar gewerkt aan de aanbesteding, aanschaf en implementatie van een stelsel dat aan de wensen van de afzonderlijke waterautoriteiten van het project voldeed. In 2015 hebben de eerste waterautoriteiten het nieuwe stelsel (met de naam PowerBrowser) in productie genomen. Tot op heden zijn er nog steeds waterautoriteiten die het nieuwe programma implementeren en "live" moeten gaan. Aansluiten aan het project SaW@ is echter niet meer mogelijk.

Gedurende de afzonderlijke implementaties van de waterautoriteiten wordt er, bij de eindgebruikers, op de werkvloer reeds weerstand tegen het nieuwe stelsel waargenomen. Deze weerstand uit zich op verschillende wijzen zoals bijvoorbeeld slachtofferschap "dat overkomt ons weer". Ook wordt vaak gebruik gemaakt van een geleden verlies waaruit de weerstand blijkt, men noemt bijvoorbeeld de voorganger van het nieuwe zaakstelsel dat ergens beter in zou zijn. Als laatste is ook de vorm van het stelsel reden tot weerstand, zo moet er bijvoorbeeld veel met de muis worden geklikt of zijn de schermen onoverzichtelijk. Ook na implementatie blijft deze weerstand bestaan. Dit uit zich in klachten over de eerder genoemde zaken maar ook in performance, gebruiksvriendelijkheid en bijvoorbeeld complexiteit die het voorgaande stelsel niet zou hebben.

Vanuit de voorgaande paragraaf moet niet worden geconcludeerd dat zaken goed of fout zijn maar slechts dat er iets gaande is. De aangehaalde zaken kunnen natuurlijk worden betiteld als "fout" of dingen die "mis" gaan, maar gelijktijdig is het net zo valide om te constateren dat het leerproces met het nieuwe zaakstelsel nog niet compleet is. Wanneer we ervan uitgaan dat de weerstand die wordt ondervonden komt vanuit een incompleet leerproces is het verstandig om te onderzoeken waar deze leerpunten liggen en hoe hieraan invulling kan worden gegeven.

Één van de deelnemers van het project heeft reeds een kwantitatief onderzoek laten doen naar de gebruikerstevredenheid waaruit de conclusie "ontevreden" naar voren komt. Een aanbeveling in dit onderzoek is om op basis van kwalitatief onderzoek beter in beeld te brengen at de onderliggende redenen zijn van de geconstateerde ontevredenheid.

De Proces eigenaren commissie (Pec) wil dan ook graag weten wat ten grondslag ligt aan de waargenomen weerstand en of hieraan wat kan worden gedaan. Op deze wijze hopen zij een nieuwe impuls aan het leerproces van hun nieuwe zaakstelsel te geven. In paragraaf 6.3 worden aanbevelingen gedaan omtrent de weerstand, waar deze haar oorsprong vindt en wat mogelijke interventies zijn.

¹ Een zaakstelsel is een informatiesysteem, waarmee overheden aanvragen, meldingen, maar ook bijvoorbeeld ontvangen klachten, kunnen managen en kunnen voorzien van een workflow.

1.2 Doelstelling

Het verklaren van weerstand tegen het nieuwe zaakstelsel, en het doen van aanbevelingen om weerstand weg te nemen, binnen de Nederlandse waterautoriteiten door het uitvoeren van inductief, theorieconstruerend, onderzoek aan de hand van interviews onder de eindgebruikers van dit stelsel.

1.3 Centrale onderzoeksvraag

Welke vorm(en) van gebruikersweerstand ten aanzien van het zaakstelsel Powerbrowser kunnen worden waargenomen en welke verklaring voor het zich voordoen van gebruikersweerstand kan worden geconstrueerd?

1.4 Deelvragen

1.4.1 Theorie

- Welke vormen van weerstand bestaan er in de literatuur?
- Welke oorzaken van weerstand bestaan er in de literatuur?

1.4.2 Empirie

- Welke vormen van weerstand tegen PowerBrowser kunnen bij gebruikers worden waargenomen?
- Wat zijn overeenkomsten en verschillen in herkomst van weerstand bij PowerBrowser gebruikers?
- Welke verklaring voor weerstand tegen PowerBrowser kan op basis van voorgaande deelvragen worden opgesteld?

1.5 Relevantie

1.5.1 Wetenschappelijke relevantie

De afgelopen decennia is er veel onderzoek gedaan naar weerstand en verandering. Deze onderzoeken zijn veelal toegespitst op de private sector en gericht op het voorkomen of verhelpen van weerstand tegen veranderingen om zo het functioneren in de private sector te verbeteren.

Voorbeelden van deze commerciële focus op weerstand en verandermanagement zijn bijvoorbeeld Connor die zijn boek "managing at the speed of change" (1993) vooral toespitst op het bedrijfsleven maar ook andere auteurs zoals Armenakis, harris en Mossholder (1993) die zich richten op het bedrijfsleven. Ook het bekende boek van Rogers "Diffusion of innovations" (2010) haalt talloze commerciële voorbeelden aan.

Het aandeel aan wetenschappelijke context over weerstand tegen verandering in de publieke sector is beperkt te noemen in vergelijking met de hoeveelheid in de private sector. Het uitvoeren van dit onderzoek in de publieke sector draagt bij aan de verbreding van kennis over weerstand tegen verandering in de publieke sector.

1.5.2 Maatschappelijke relevantie

In maatschappelijke zin is het relevant om te achterhalen welke factoren de implementatie van informatiesystemen binnen de publieke sector bemoeilijken. Een soepele transitie naar een (ander) informatiesysteem maakt dat de publieke sector zijn efficiency behoudt of hierin vooruitgang boekt. Daar waar een dergelijk transitie niet, of minder, soepel verloopt worden kosten gemaakt die voorkomen hadden kunnen worden.

Wanneer duidelijk is welke factoren weerstand veroorzaken kan hier gericht op worden geacteerd zodat deze weerstand, als gevolg van deze factoren, minder of misschien zelfs niet meer optreedt. Doordat een transitie gemakkelijker verloopt zullen ook de maatschappelijk kosten die hier mee gemoeid gaan lager zijn.

1.6 Leeswijzer

Dit onderzoek en onderhavige rapportage zijn als volgt opgebouwd. In het eerste hoofdstuk heeft u al kennis mogen nemen van de aanleiding, het doel en de vraagstelling van dit onderzoek. Verder zal deze rapportage een zo logisch mogelijk opbouwende vorm hebben vanaf de brede theoretische basis tot exact die factoren die van invloed zijn op de aanwezige weerstand en hoe men hierop zou kunnen acteren.

In hoofdstuk 2 wordt het kader geschetst waarbinnen het onderzoek wordt uitgevoerd. In dit hoofdstuk wordt de theorie geschetst waarmee het verschijnsel weerstand binnen de casus verklaard zal worden. Ook worden theorieën en onderzoeken die, qua filosofie, parallel lopen aan dit onderzoek en raakvlakken hebben met de basistheorie gebruikt om een verklaring te geven voor de werking van het theoretisch construct. Ook zal de samenhang van de verschillende zaken hier geduid worden in een aantal gevolgtrekkingen en een conceptueel model.

Hierna zal, op basis van de geformuleerde gevolgtrekkingen, worden uitgewerkt hoe de verschillende concepten gemeten worden en hoe de indicering van deze concepten zal plaatsvinden. Deze operationalisering vindt u in hoofdstuk 3. In hoofdstuk 4 zal vervolgens worden toegelicht hoe het onderzoek is uitgevoerd en welke strategieën er gebruikt worden.

Hoewel de voorgaande hoofdstukken natuurlijk boeiend zijn en niet te vergeten van groot belang voor het duidelijk maken wat en hoe zaken exact zijn uitgevoerd is hoofdstuk 5 natuurlijk veruit het meest interessant. In dit hoofdstuk wordt eerst in globale zin iets gezegd over de samenstelling van de onderzochte groep waarna er verschillende doorsneden worden gemaakt van deze groep om te kijken of bepaalde achtergrondfactoren invloed hebben op de weerstand die zij hebben. Daarna duiken we de diepte in met een uitwerking van de interviews waarin de mening, argumentatie en houding van de respondenten wordt uitgewerkt.

Dit alles leidt tot een samenvattende conclusie in hoofdstuk 5.8 waar de resultaten uit de empirie samen komen. In hoofdstuk 6 wordt vervolgens gereflecteerd op de gebruikte theorie waarna een eindconclusie wordt gegeven en natuurlijk wordt er afgesloten met een aantal aanbevelingen.

Pagina is bewust blanco gelaten

2 Theoretisch kader

Verandering is een opmerkelijk concept. Dagelijks veranderen er heel veel zaken waarmee we, als individu, geen enkel probleem hebben en waartegen we schijnbaar ook geen weerstand tentoonspreiden. Er is zelfs sprake van veranderingen die we graag willen zoals, voor de verandering, een wedstrijd winnen als je verliezer bent, een bonus krijgen of bijvoorbeeld promotie maken. Vanuit dit perspectief lijkt het alsof het concept verandering iets is wat we allemaal willen, dit blijkt echter niet het geval. Wanneer een verandering geen voordelen heeft zoals in de voorgaande voorbeelden is het aannemelijk dat men geen weerstand heeft tegen veranderingen. Wanneer er echter nadelen lijken te kleven aan de verandering is het aannemelijk dat weerstand ontstaat (Joshi, 1991, p 229). Iedereen wil dus verandering maar niet iedere verandering is wat we men wil.

Organisaties trachten zich in te richten volgens een concept dat een bepaalde efficiëntie en continuïteit met zich meebrengt, dit garandeert het voortbestaan van een organisatie (Burke, 2017, p 2). Ook de informatievoorziening die in een organisatie wordt gebruikt maakt onderdeel uit van hoe een organisatie is ingericht. Het aanpassen van deze informatievoorziening of het aanschaffen van een nieuw pakket is ook een verandering voor een (deel van) een organisatie (Joshi, 1991, p 229). En het veranderen van een (deel van) een organisatie brengt dus, volgens verschillende auteurs, onvermijdelijk gedrag in de vorm van weerstand tegen deze verandering met zich mee (Armenakis et al., 1993, p 179; Burke, 2017, p 134; Watson, 1971, p 762). Het concept weerstand is daarom geen op zichzelf staand concept in de context van dit onderzoek maar het is een gevolg van de verandering.

Wat is dan nu verandering? Kurt Lewin constateerde in zijn werk *"Quasi-stationary social equilibria and the problem of permanent change"* reeds dat de omgeving waarin de mens zich bevindt niet statisch is maar een semi statisch evenwicht is. Dit evenwicht vergelijkt hij met de loop van een rivier. Daar waar de loop van de rivier verandert of moet veranderen ontstaat weerstand (1947, p 74). Hoewel deze analogie dan misschien een mooi beeld schetst van de concepten verandering en weerstand en gelijktijdig zeer goed past bij de waterautoriteiten is de waarschuwing van Gareth Morgan hier op zijn plaats:

"Any given metaphor can be incredibly persuasive, but it can also be blinding and block our ability to gain an overall view" (Morgan, 1997, p 347)

Deze analogie vat de samenhang van verandering en weerstand goed samen, maar er moet ook verder gekeken worden naar mogelijke andere oorzaken dan de verandering an sich.

Om te beginnen zal er in paragraaf 2.1 op een wat abstractere wijze worden gekeken naar wat verandering nu eigenlijk inhoudt, hoe we het moeten zien en wat er belangrijk is aan deze verandering. Daarna worden de gevonden concepten 2.1.1 tot en met 2.1.4, waarna in hoofdstuk 2.2 een, voor de theorie, bijzondere variabele wordt toegelicht. Iedere paragraaf eindigt met een kleine samenvatting en een aantal conceptuele verbanden waaruit kan worden afgeleid hoe de verschillende concepten kunnen samenhangen met het basisconcept weerstand. Deze verbanden zullen de rode draad zijn waarlangs het onderzoek plaatsvindt. Op deze wijze kan, door gebruikmaking van inductie een patroon worden geïdentificeerd en kan worden aangegeven hoe oorzaken en uitingsvormen van weerstand met elkaar verbonden zijn.

2.1 Weerstand

Weerstand is een fenomeen dat overal voorkomt en veel verschillende vormen kan aannemen. Vooraleerst bestaat er de vorm van dagelijkse weerstand zoals deze door James Scott is omschreven in zijn werk "Weapons of the Weak". Dagelijkse weerstand beschrijft hij als informeel, heimelijk en bedoeld om korte termijn winst te behalen (Scott, 1985, p 33). De tweede vorm van weerstand is de meer publieke en openbare vorm rebellerende gedragingen waarbij de hogere rangorde wordt uitgedaagd (p 33). Hoewel het mogelijk is dat een verandering van een informatiesysteem binnen een organisatie leidt tot rebellerende gedragingen die als weerstand wordt waargenomen, wordt in dit onderzoek uitgegaan van de dagelijkse vorm van weerstand. Dit is omdat dit de meest logische en meest voorkomende vorm van weerstand is (Vinhagen & Johansson, 2013, p 2). Waar in dit onderzoek dus weerstand wordt genoemd wordt dagelijkse weerstand bedoeld.

Ook heeft het concept weerstand weer verschillende verschijningsvormen. In deze casus wordt de bestaande toestand van een organisatie(onderdeel) verstoord door het veranderen van de softwareomgeving waar men in werkt. De weerstand die wordt veroorzaakt – door het vooroordeel dat een andere informatiesysteem niet tot verbetering of zelfs verslechtering leidt – bestaat vermoedelijk uit een scala van concretere factoren die een bepaalde houding verklaren. Verschillende auteurs hebben hier een andere perceptie op. Deze perceptie op het concept weerstand wordt hieronder globaal benoemd voor een aantal auteurs die werk op het gebied van weerstand tegen ICT hebben uitgewerkt. Verderop in dit hoofdstuk zal het werk van deze auteurs verder in detail worden uitgewerkt.

Er moet, als laatste, overigens worden opgemerkt dat weerstand niet persé een negatieve klank behoeft te hebben. De voorgaande paragrafen kunnen deze negatieve perceptie van weerstand oproepen. Weerstand kan tot zeer positieve resultaten leiden wanneer er op een juiste manier gebruik wordt gemaakt van de weerstand die ergens tegen heerst. Het conflict opzoeken en ruimte maken voor vele stemmen die er zijn bij een bepaalde keuze maakt dat er betere oplossingen ontstaan. Wolf en Van Dooren (2017) vergelijken weerstand met de zuurstof die nodig is om de dialoog te kunnen voeren. Wanneer weerstand positief toegepast kan worden in de complexe casus van de Oosterweelverbinding in Vlaanderen moet de weerstand in deze casus zeker een succesfactor kunnen zijn.

Status quo bias

De theorie van Samuelson en Zeckhauser (1988) ondersteunt de gedachte dat gebruikers een vooroordeel hebben ten opzichte van hun bestaande systeem en zodoende de status van dit systeem willen behouden. Verschillende onderzoeken ondersteunen deze assumptie ook (Kim & Kankanhalli, 2009; Polites & Karahanna, 2012). Het feit alleen dat er een verandering op handen is die de status quo zal verstoren, of in dit onderzoek, dat een verandering de status quo verstoord heeft verklaart misschien nog niet veel. Er gebeuren immers meer dingen dan slechts het verstoren van een bepaalde bestaand evenwicht.

Technology acceptance model

Fred Davis (1989, p 319) legt in zijn "Technology acceptance model" de nadruk op gebruiksvriendelijkheid en bruikbaarheid die houding en gedrag beïnvloeden. Deze zienswijze van Davis maakt dat veel van de veronderstelde weerstand weg wordt gezet als externe factor omdat het informatiesysteem de oorzaak is en niet de houding of het gedrag van de persoon die wordt beschouwd. Maar, ondanks dat dit model de oorzaak van acceptatie of weerstand legt bij het ontwerp van het systeem is dit zeker een zinnige perceptie op het ontstaan van weerstand.

User resistance determinants framework

Tim Klaus en Allis Blanton hebben weerstand na implementatie van Enterprise systems onderzocht. Met dit onderzoek hebben zij het "User resistance determinants framework" ontwikkeld (2010), de factoren die bijdragen aan weerstand zijn volgens dit onderzoek persoonlijk, technisch, organisatorisch en procesmatig. In dit paper wordt breed gekeken naar zaken die te maken hebben met persoonlijkheid van de gebruiker, capaciteiten van de gebruiker, capaciteiten van het systeem en zelfs de organisatie rondom het informatiesysteem in de vorm van bijvoorbeeld training en ondersteuning.

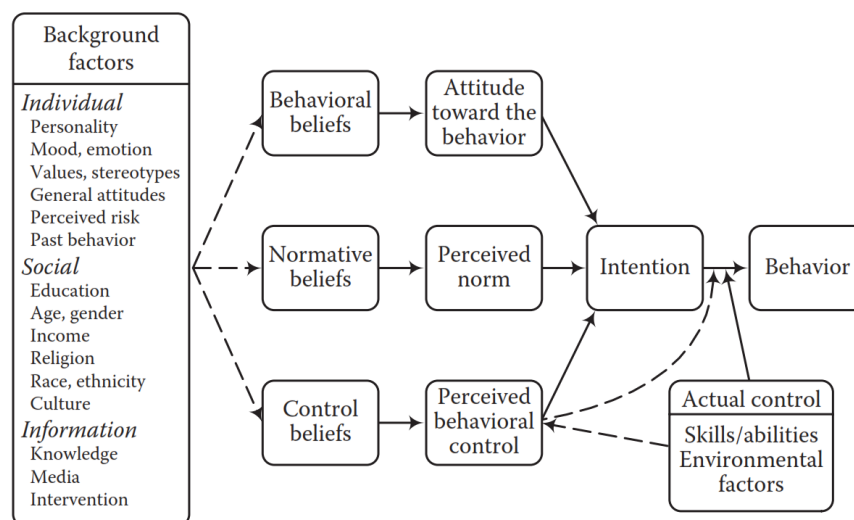
Equity implementation model

Dit model legt meer de focus op vergelijking en relaties. Kailash Joshi gaat er in de Equity implementation theory vanuit dat individuen veranderingen inschatten en aan de hand van hun eigen inschatting bepalen of een verandering al dan niet billijk en redelijk is in relatie tot de ander (Joshi, 2005, p 7). Deze theorie is dus meer gericht op de interne belevingswereld van de afzonderlijke individuen dan de voorgaande theorieën.

Reasoned action approach

Opvallend aan deze onderzoeken is dat deze allen één grote overeenkomst hebben. Deze overeenkomst betreft het gebruik van de "reasoned action approach" van Ajzen en Fishbein (1980). In deze theorie bepleiten Icek Ajzen en Martin Fishbein dat gedrag van vele soorten aan de hand van een beperkt aantal concepten te verklaren is (1980, p 4). Deze theorie wordt veel gebruikt om gedrag te verklaren en, hoewel RAA als theorie relatief nieuw is, is het gedachtegoed binnen deze theorie reeds in vele empirische studies getoetst (Ajzen, 2012, p 24).

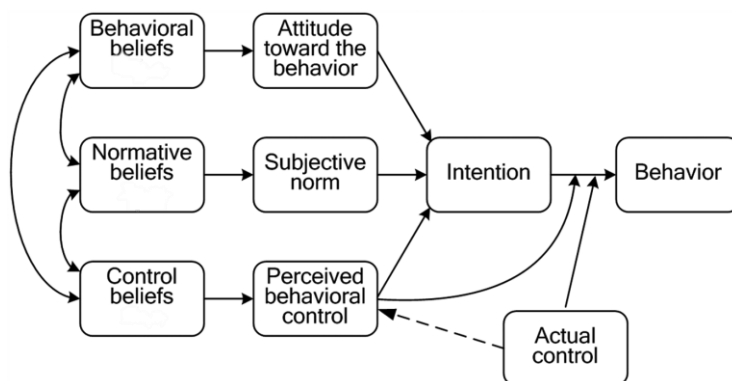
Volgens deze Reasoned action theorie zijn houding ten opzichte van gedrag, veronderstelde normen en veronderstelde beheersing/grip factoren die de intentie van een persoon en daarmee het gedrag van hem of haar voorspellen (Fishbein & Ajzen, 2011, p 22). In deze theorie wordt dus uitdrukkelijk onderscheid gemaakt tussen verschillende interne en externe factoren die een persoon tot een bepaalde intentie brengt. Deze intentie wordt daarna omgezet in een bepaald gedrag. Fishbein en Ajzen merken nog op dat er in het model een vorm van feedback zit waardoor bepaald gedrag weer kan zorgen voor een verandering in voorgaande factoren. In onderhavig onderzoek is de houding die men heeft ten opzichte van het nieuwe zaaksysteem juist de interessante factor die kan verklaren waar weerstand zijn oorsprong heeft.



Figuur 1 Model van de Reasoned action theory (Fishbein & Ajzen, 2011, p 22)

In de RAA wordt gebruik gemaakt van diverse aspecten om zo een bepaald gedrag te voorspellen. Dit is in dit onderzoek echter niet interessant, er is immer al een bepaald gedrag waardoor het achteraf “voorspellen” ervan vrij zinloos is en bovendien niet leidt tot een beter inzicht in weerstand. Wat wel interessant is, is hoe een bepaalde houding ten opzichte van het nieuwe zaaksysteem is ontstaan en welke variabelen hieraan bijgedragen hebben. Het model van de Reasoned action approach is hierbij goed te gebruiken.

De verschillende factoren, houding ten opzichte van gedrag, veronderstelde normen en veronderstelde beheersing/grip zijn onderling ook afhankelijk van elkaar. In Figuur 1 wordt dit opgelost door een feedbackloop op te nemen in het model. In de voorloper van deze theorie, de Theory of planned behaviour, is nog een expliciete afhankelijkheid tussen de verschillende variabelen aanwezig.



Figuur 2 Model van de Theory of planned behavior (Ajzen, 2012, p 19)

Door deze onderlinge afhankelijkheid kan er worden gespeeld met de locatie van de variabelen waardoor deze theorie goed kan worden toegepast om de houding ten opzichte van het nieuwe zaaksysteem te bepalen. Op deze manier kan het concept houding als afhankelijke variabele centraal worden geplaatst in het model waarbij de andere variabelen hierop invloed uitoefenen. In hoofdstuk 2.2.2 word het conceptueel model wat hieruit volgt toegelicht.

Uit deze theorie zijn een aantal sensitizing concepts te halen waarmee het onderzoek en de daarbij verzamelde data kan worden bekeken. Deze lenzen zijn “weerstand door ervaringen”, “weerstand door normen”, “weerstand door veronderstelde beheersing” en “weerstand door feitelijke capaciteiten”. Vanuit de Reasoned action approach worden deze sensitizing concepts puntsgewijs uitgewerkt en voorzien van context met betrekking tot de andere, hiervoor reeds benoemde, theorieën. Er is gekozen steeds een paragraaf te beginnen met een definitie van een variabele uit de Reasoned action approach waarna wordt toegelicht hoe deze factor in de andere theorieën weer wordt toegepast.

2.1.1 Weerstand door ervaringen

Reasoned action approach

Volgens Fishbein en Azjen (2011) is houding de latente neiging om positief of negatief te reageren op te onderscheiden aspecten van iemands omgeving (p 75). Een verandering in de softwareomgeving is een duidelijk te onderscheiden aspect in de omgeving van een werknemer en is dus goed als zodanig te definiëren. De verschillende auteurs die hieronder worden aangehaald hebben in het opzicht van houding alleen één of meerdere variabelen benoemd die invloed uitoefenen op de houding die men heeft ten opzichte van, in dit geval, het zaaksysteem.

Status quo bias

Volgens deze theorie is er een perceptie van kosten en baten die het systeem met zich meebrengt die uitgebreid wordt uitgewerkt in de "Status quo bias theorie". Deze kosten reiken overigens verder dan de financiële perceptie, kosten moeten meer gezien worden in het licht van geleverde of te leveren inspanning om een informatiesysteem te laten werken. De verschillende variabelen die hier meespelen zijn het afwenden van verliezen, transitiekosten en gemaakte kosten (Kim & Kankanhalli, 2009, p 570). Hoewel de connotatie van deze variabelen negatief is hoeft dit niet perse zo te zijn, er kunnen ook voordelen of opbrengsten zitten aan een verandering in informatiesystemen, de variabele kosten kunnen dus zowel positief als negatief uitpakken. De houding van het onderzoekssubject wordt in deze theorie dus aangevlogen vanuit het idee van kosten en baten in brede zin.

Technology acceptance model

Vanuit dit model wordt het onderwerp houding benaderd vanuit de positie dat houding ten opzichte van een verandering zich bij software vooral bevindt op gebied van de bruikbaarheid ervan (usefulness). Davis definieert dit dan ook als de mate waarin een gebruiker vindt dat het systeem de effectiviteit in zijn of haar werk vergroot (Davis, 1989, p 320). De houding van de persoon ten opzichte van de software wordt dus volgens Davis (mede) bepaald door de bruikbaarheid of het nut van het programma.

User resistance determinants framework

Volgens het user resistance determinants framework bestaan er individuele issues die de houding en het gedrag beïnvloeden (Klaus & Blanton, 2010, p 630). Dit zijn de controle en/of macht over de situatie, onzekerheid ten opzichte van of door de nieuwe systemen en de vermeende betrokkenheid bij het proces (Klaus & Blanton, 2010, p 630). Voorbeelden hiervan zijn het niet weten wat er van je verwacht wordt in relatie tot een nieuw systeem, of de verandering van prestatie-meetsystemen waardoor je relatieve prestatie verandert. Het kan overigens ook simpelweg het geloof in je capaciteiten zijn die (een deel van) je houding bepaalt. Ook hiervoor geldt dat deze factoren uit deze theorie beeldbepalend zijn in de houding die het subject heeft ten opzichte van een verandering op het niveau van software.

Equity implementation model

Houding vindt, vanuit het equity implementation model, de oorsprong in een drietal variabelen. Deze variabelen hebben betrekking op het zelf, de werkgever en anderen. Het relatieve verschil in input en outcome van een nieuw systeem ten opzichte van een oud systeem is een variabele die een deel van de houding ten opzichte van de software duidt. Dit betreft de variabele over "zelf", de overige variabelen komen verderop ter sprake. Het al dan niet accepteren of weerstaan van een nieuw systeem op basis van de eigen evaluatie van de input en outcome van het systeem is een hoeksteen van het "Equity Implementation Model" (Joshi, 2005, p 7). Hier lijkt een overlap te bestaan met de Status quo bias theorie die dit relatieve verschil in input en outcome betitelt als de kosten versus baten. In beide theorieën gaat het om de subjectieve bevinding van de medewerker tegenover de effectiviteit van het systeem.

Synthese

Wanneer weerstand ontstaat vanuit een bepaalde perceptie die een negatieve houding ten opzichte van een informatiesysteem veroorzaakt, kan men slechts interveniëren wanneer ook duidelijk is wat de oorsprong van de houding is. De verschillende theorieën geven aanknopingspunten waar en waardoor weerstand ontstaan kan zijn. De aanknopingspunten in de verschillende theorieën zijn echter niet direct in relatie tot het concept "houding" te herleiden maar hebben eerder een relatie met de consequenties van een keuze of bepaalde ervaringen. Om deze reden is dit concept dan ook als "weerstand door ervaringen" benoemd. Derhalve is het onderzoeken van de variabelen gepercipieerde bruikbaarheid, individuele issues en gepercipieerde kosten van het zaaksysteem binnen de waterautoriteit noodzakelijk om tot een goed beeld van de weerstand te komen.

Vanuit het sensitizing concept "weerstand door ervaringen" in samenhang met de hiervoor genoemde theorie kunnen de volgende gevolgtrekkingen worden benoemd:

1. **WANNEER DE GEPERCIPIEERDE BRUIKBAARHEID VAN HET ZAAKSYSTEEM LAAG IS ZAL DE HOUDING TEN OPZICHTE VAN DAT SYSTEEM NEGATIEF ZIJN.**
2. **DE PERCEPTIE VAN EEN GROTE INVESTERING IN HET SYSTEEM EN EEN LAGE OPBRENGST, UIT HET SYSTEEM, ZAL DE HOUDING TEN OPZICHTE VAN HET SYSTEEM NEGATIEF BEÏNVLOEDEN**
3. **REALISTISCH VERWACHTINGENMANAGEMENT LEIDT TOT EEN POSITIEVE HOUDING TEN OPZICHTE VAN HET SYSTEEM**

2.1.2 Weerstand door normen

Reasoned action approach

Hier worden over het algemeen sociale normen bedoeld. Fishbein en Ajzen (2011) definiëren deze factor als acceptabel of toegestaan gedrag in een groep of samenleving (p 129). In de literatuur wordt er een onderscheid gemaakt tussen descriptieve normen en injunctieve normen (Cialdini, Reno, & Kallgren, 1990, p 1015; Fishbein & Ajzen, 2011, p 131). Het verschil is subtiel maar elegant in haar eenvoud. De descriptieve norm specificeert wat anderen doen en schept vanuit deze gewoonte een norm voor het subject. De injunctieve norm gaat daarentegen uit van wat is vastgelegd in een document of bijvoorbeeld op een ge- of verbodsbord.

Status quo bias

In deze theorie van Hee-Woong Kim and Atreyi Kankanhalli wordt de mening van collega's genoemd als één van de factoren waarvan het ontstaan van weerstand van afhangt. Deze normatieve beleving van de mening van collega's wordt door hen beschreven als een factor die effect heeft op de perceptie van kosten en baten (Kim & Kankanhalli, 2009, p 573 - 574). Wanneer de mening van een collega wordt geïnternaliseerd zal de houding ten opzichte van de kosten en baten die het softwaresysteem met zich meebrengt veranderen. Dit is gelijk ook een zeer sprekend voorbeeld van de descriptieve norm uit de Reasoned action approach van Fishbein en Ajzen.

Technology acceptance model

Bevat geen theorie over dit onderwerp

User resistance determinants framework

Bevat geen theorie over dit onderwerp

Equity implementation model

In dit model zijn, zoals eerder vermeld, 3 variabelen. De eerste van deze drie is in de vorige paragraaf benoemd als factor in de houding. De andere twee zijn factoren waarbij de gebruiker van een systeem de outcomes van anderen vergelijkt met die van hem of haar. Door te kijken naar anderen en aan de hand van deze perceptie een norm te scheppen voor zichzelf creëert het subject een descriptieve norm. Deze norm komt, volgens Kailash Joshi, voor als norm tussen zowel de werkgever als de andere werknemers en het subject (Joshi, 2005, p 8).

Synthese

Fishbein en Ajzen gebruiken de injunctieve norm als een wetmatige overtuiging van de persoon. Dit is vergelijkbaar met het de religieuze overtuiging van een gelovig persoon. De norm is misschien niet letterlijk opgeschreven echter, de persoon handelt wel naar deze overtuiging alsof dit een wetmatigheid is. Dergelijke overtuigingen zijn zodanig diep in de psyche van een subject verstopt dat het niet aannemelijk is dat deze overtuigingen in een interview van maximaal 2 uur bij alle respondenten achterhaald kan worden, om deze reden wordt deze factor achterwege gelaten.

Voor wat betreft de descriptieve normen laat de literatuur van Kailash Joshi een mooi voorbeeld zien van een vergelijking van personeel onderling. Deze normatieve vergelijking past binnen het raamwerk van Fishbein en Ajzen en is reeds met succes toegepast in wetenschappelijk onderzoek. Door deze normatieve vergelijking te onderzoeken kan worden uitgesloten of weerstand tegen het zaakstelsel voortkomt uit de perceptie dat kosten en baten tussen werknemers onevenredig verdeeld zijn. Om uit te sluiten of de houding van collega's invloed heeft op de houding van de respondenten wordt in dit hier ook meegenomen.

Vanuit het sensitizing concept "weerstand door normen" in samenhang met de hiervoor genoemde theorie kunnen de volgende gevolgtrekkingen worden benoemd:

4. **DE NEGATIEVE MENING VAN EEN COLLEGA HEEFT NEGATIEVE INVLOED OP DE HOUDING DIE DE MEDEWERKER VERTOONT TEN OPZICHTE VAN HET SYSTEEM**
5. **EEN HOGERE OUTCOME DIE COLLEGA'S UIT HET SYSTEEM GENEREREN HEEFT EEN NEGATIEVE INVLOED OP DE HOUDING DIE DE MEDEWERKER VERTOONT TEN OPZICHTE VAN HET SYSTEEM**
6. **EEN ONEVENREDIGE VERDELING VAN KOSTEN EN BATEN TUSSEN WERKGEVER EN WERKNEMER HEEFT EEN NEGATIEVE INVLOED OP DE PERCEPTIE VAN HET SYSTEEM**

2.1.3 Veronderstelde beheersing

Reasoned action approach

Voor wat betreft de veronderstelde beheersing zeggen Fishbein en Ajzen (2011) dat dit de perceptie is in welke mate de gebruiker in staat is tot of controle heeft over het uitvoeren van een gegeven gedraging (p 64). Dit worden ook wel de vaardigheden en capaciteiten genoemd die de persoon zelf denkt te bezitten. Het gaat hier dus expliciet niet over de feitelijke beheersing die een subject over een bepaald systeem heeft maar slechts die beheersing die hij of zij denkt te hebben.

Status quo bias

In deze theorie van Hee-Woong Kim en Artreyi Kankanhalli wordt beargumenteerd dat het gedrag van een gebruiker wordt beïnvloed door de mate van zelfeffectiviteit waarover een gebruiker beschikt (Kim & Kankanhalli, 2009, p 573). Wanneer een gebruiker beter in staat is zichzelf aan te passen aan de nieuwe software zal deze gebruiker zich positiever gedragen ten opzichte van een gebruiker die minder zelfredzaam is.

Verder wordt in deze theorie het effect opgemerkt dat de mate van ondersteuning die wordt gegeven bij de overgang naar nieuwe software invloed heeft op het gedrag van de gebruiker. Wanneer er voldoende wordt gefaciliteerd in de vorm van training en kennisbronnen met betrekking tot het gebruik dan heeft dit een positief effect op het gedrag van gebruikers.

Technology acceptance model

De veronderstelde beheersing wordt door Davis gedefinieerd als "de mate waarin een persoon gelooft dat het gebruik van een bepaald systeem vrij is van fysieke en mentale inspanning." (Davis, 1985, p 26). Hij gaat er vanuit dat een systeem dat gemakkelijk te gebruiken is, in de beleving van de gebruiker, resulteert in hogere werkprestaties voor deze gebruiker. Hieruit volgt volgens Davis automatisch dat de gebruiker een positiever gedrag ten opzichte van een eenvoudig en intuïtief systeem heeft.

User resistance determinants framework

Tim Klaus en Ellis Blanton (2010, p 631) werken het concept beheersing uit in de technische problemen die worden ervaren en de gepercipieerde complexiteit van het systeem. Een onverwacht gedrag van applicaties en de inherente complexiteit van een systeem maken dat de medewerkers hun vertrouwen in het eigen kunnen (zelfeffectiviteit) verliezen waardoor negatief gedrag ten opzichte van het systeem ontstaat.

Anderzijds maakt de toenemende complexiteit van informatiesystemen dat het werken hiermee als frustrerend wordt ervaren. Men mag er van uitgaan dat medewerkers met enige ervaring in de professie waarin zij zich bevinden weten wat zij moeten doen en hoe, zij verwachten dan ook een eenvoudig systeem dat "fit for purpose" is (Klaus & Blanton, 2010, p 632). Nieuwe informatiesystemen worden vaak niet meer in huis ontwikkeld maar buiten de organisatie gezocht waar standaardoplossingen op de plank liggen. Dergelijke standaardoplossingen moeten echter op veel verschillende organisaties passen wat weer een toename in complexiteit voor zowel het informatiesysteem als voor de gebruiker met zich mee brengt (p 632).

De gepercipieerde hoeveelheid ondersteuning die een gebruiker krijgt van zijn organisatie om een nieuw informatiesysteem "in de vingers" te krijgen wordt in verschillende onderzoeken ook aangemerkt als een variabele die positieve invloed heeft op de veronderstelde beheersing (Klaus & Blanton, 2010, p 632). Het mag dan ook voor zich spreken dat de gebruiker zich meer zelfredzaam voelt wanneer er meer tijd is gestoken in training en communicatie over het nieuwe informatiesysteem.

Equity implementation model

Bevat geen theorie over dit onderwerp

Synthese

Het mag duidelijk zijn dat de mate waarin een persoon zichzelf capabel vindt om een bepaalde handeling te verrichten bijdraagt aan het al dan niet tentoonspreiden van weerstand. De verschillende variabelen die hierbij horen zijn de mate van complexiteit van een systeem, de mate van zelfeffectiviteit en de organisatorische ondersteuning. Bij deze laatste variabele is ervan uitgegaan dat de kwaliteit van ondersteuning afdoende is, mocht dit tijdens het onderzoek niet het geval blijken te zijn dan zal hier voor moeten worden gecorrigeerd.

Vanuit het sensitizing concept “veronderstelde beheersing” in samenhang met de hiervoor genoemde theorie kunnen de volgende gevolgtrekkingen worden benoemd:

7. **EEN SYSTEEM DAT WORDT GEPERCIPIEERD ALS COMPLEX HEEFT EEN NEGATIEVE INVLOED OP DE HOUDING VAN DE GEBRUIKER**
8. **EEN LAGE MATE VAN ZELFREDZAAMHEID HEEFT EEN NEGATIEVE INVLOED OP DE HOUDING VAN DE GEBRUIKER**
9. **TRAINING EN INSpraak HEBBEN EEN POSITIEVE INVLOED OP DE MATE VAN ZELFREDZAAMHEID**

2.1.4 Feitelijk capaciteiten

Reasoned action approach

De laatste factor is de feitelijke handelingsvaardigheid van het onderzoeksobject. Deze feitelijke gedragscontrole, zoals Fishbein en Ajzen (2011) deze factor noemen zijn de relevante vaardigheden en capaciteiten en de hierbij behorende belemmeringen of hulp (p 21).

Over deze laatste feitelijk aanwezig zijnde capaciteiten is weinig literatuur. Fishbein en Ajzen stellen voor om de veronderstelde beheersing te gebruiken als proxy om de feitelijke beheersing te meten (Fishbein & Ajzen, 2011, p 405). Gelijktijdig geven zij hierbij echter aan dat dit in veel gevallen een slechte manier van toetsen is.

Status quo bias

Bevat geen theorie over dit onderwerp

Technology acceptance model

Bevat geen theorie over dit onderwerp

User resistance determinants framework

Tim Klaus en Ellis Blanton geven in hun paper een elegant aanknopingspunt door verandering van baanvaardigheden en werkdruk op te werpen als variabelen in dit concept (Klaus & Blanton, 2010, p 632). Hierbij moet worden gesteld dat de variabele “werkdruk” weer invloed uitoefent op de variabele “verandering van baanvaardigheden” omdat het veranderen van je baanvaardigheden wordt geremd door de werkdruk. Op deze manier werken beide variabelen versterkend naar elkaar toe, wanneer iemands baanvaardigheden niet op het systeem aansluiten wordt de werkdruk hoger en bij een hogere werkdruk is er weinig tijd om de noodzakelijke baanvaardigheden aan te leren.

Equity implementation model

Bevat geen theorie over dit onderwerp

Synthese

Hoewel Martin Fishbein en Icek Ajzen niet veel houvast kunnen bieden om de feitelijke beheersing te meten en daarom voorstellen om dit door middel van een proxy van veronderstelde beheersing te meten geeft het User resistance determinants framework een goed alternatief door ver relatieve verandering van baanvaardigheden te combineren met de werkdruk. Wanneer de werkdruk hoger is is het moeilijker om veranderende baanvaardigheden machtig te worden waardoor de werkdruk toeneemt. Visa versa werkt deze systematiek natuurlijk ook.

Vanuit het sensitizing concept "feitelijke beheersing" in samenhang met de hiervoor genoemde theorie kunnen de volgende gevolgtrekkingen worden benoemd:

10. EEN VERHOOGDE WERKDRUK LEIDT TOT EEN NEGATIEVERE HOUDING TEN OPZICHTE VAN HET ZAAKSYSTEEM

11. VERANDERING VAN BAANVAARDIGHEDEN DOOR HET NIEUWE ZAAKSYSTEEM LEIDT TOT EEN NEGATIEVERE HOUDING TEN OPZICHTE VAN DAT SYSTEEM

2.1.5 Synthese

In het voorgaande hoofdstuk is het concept weerstand uiteengezet in verschillende deelconcepten. Van deze deelconcepten is op basis van specifieke veranderliteratuur op het gebied van informatiesystemen, bedrijfssoftware en implementatie een uitwerking gemaakt van de relevante variabelen die deze concepten samenstellen. In de tabel hieronder is de samenhang van deze concepten en variabelen af te lezen. Omdat het te ver rijkt om deze variabelen hier samen te vatten verwijs ik de lezer graag terugverwijs ik de lezer graag terug naar de paragrafen 2.1.1 tot en met 2.1.4 voor de afleiding van deze variabelen.

Concept	Sensitizing concept (afgeleid van Fishbein en Ajzen)	Variabelen (afgeleid van overige auteurs)
Weerstand	Consequenties en ervaringen	Bruikbaarheid
		Gepercipieerde kosten
		Realistisch verwachtingenmanagement
	Normen	Hogere outcome werkgever
		Hogere outcome collega
		Negatieve houding van collega's
	Veronderstelde beheersing	Complexiteit
		Zelfeffectiviteit
		Training en inspraak
	Feitelijke capaciteiten	Veranderde baanvaardigheden
		Werkdruk

Tabel 1 Samenhang in sensitizing concepts en variabelen

Hieronder worden alle theorieën en de relatie tussen deze theorieën nogmaals in tabelvorm opgesomd zodat de relaties tussen de verschillende sensitizing concepts en theorieën helder zichtbaar zijn.

Reasoned action approach	Status quo bias	Technology acceptance model	User resistance determinants framework	Equity implementation model
Weerstand consequenties en ervaringen	Perceptie van kosten en baten	Nut	Individuele issues	Relatief verschil in input en outcome
Weerstand door normen	Mening van collega	-	-	Vergelijking met zelf, werkgever en anderen
Veronderstelde beheersing	Zelfredzaamheid / ondersteuning	Gebruiksgemak	Technische problemen / complexiteit / ondersteuning	-
Feitelijke capaciteiten	-	-	Werkdruk / verandering van baanvaardigheden	-

Tabel 1 relaties tussen de verschillende theorieën

2.2 Weerstand, tijd en verandering

De verschillen in de reactie op verandering kunnen niet alleen gevonden worden in het al dan niet hebben van voordeel van veranderingen. We hebben immers dagelijks te maken met kleine veranderingen waarbij we geen voordeel hebben terwijl wij hiertegen nauwelijks of zelfs geen weerstand tentoonspreiden. Het soort wijzigingen waar in dezen op bedoeld wordt zijn dan ook kleine incrementen van een werkwijze, norm of richtlijn die slechts een (zeer) kleine verandering inhouden. Gersick noemt deze incrementele wijzigingen in organisaties "evolutionair". Deze evoluties worden opgevolgd door een "revolutie" oftewel grote verandering, een dergelijke opeenvolging wordt ook wel het "onderbroken evenwicht paradigma" genoemd (Gersick, 1991, p 12). Het is dus bij het onderzoeken van weerstand zeker interessant om vast te stellen of de verandering die er aan vooraf ging een evolutionair of revolutionair karakter heeft.

Het nieuwe zaakstelsel lijkt alleen in te grijpen op de registratie van zaken en lijkt daarmee evolutionair. Dit blijkt echter niet de enige verandering te zijn. Het nieuwe zaakstelsel brengt een heel digitaal werkproces met zich mee zoals dit voorheen nooit gedaan werd: het aanmaken en registreren van werk, werkstromen, documenten en controleprocedures veranderen. Maar ook de ontvangst van documenten die voorheen via de post werkte wordt nu (deels) door het nieuwe zaakstelsel afgehandeld, taken en verantwoordelijkheden verschuiven hierdoor. Kortom, als de introductie van dit zaakstelsel al evolutionair zou zijn dan wordt de introductie toch als revolutionair gepercipieerd door de gebruikers.

Goodwin Watson deelt de verandering op zijn beurt weer in een vijftal fasen (1971, pp 746 - 747). Deze fasen beschrijven het proces dat een verandering doormaakt.

Fase 1	Slechts enkele pioniers zijn voorstander van de verandering, voorstanders worden niet serieus genomen (startfase)
Fase 2	De voor- en tegenargumenten voor de verandering worden duidelijk, de oppositie en de bijbehorende macht kunnen worden waargenomen (dialoogfase)
Fase 3	Conflicten en confrontaties tussen voor- en tegenstanders zijn zichtbaar, vaak wordt hier duidelijk dat voorstanders de hoeveelheid tegenstand hebben onderschat (conflictfase)
Fase 4	Nadat de definitieve verandering is doorgevoerd worden tegenstanders gezien als eigenwijs bekrompen of sacherijnig, het afbreukrisico is echter nog groot omdat tegenstanders bij kleine fouten nog een groot momentum kunnen genereren (implementatiefase)
Fase 5	Tegenstanders zijn met weinig en net zo vervreemd van de organisatie als de pioniers van fase 1 (Status quofase)

Tabel 2 Innovatie-cyclus G. Watson (1971)

Waar men zich in fase één van het model van Watson nog bevindt in rustig vaarwater, oftewel evolutionaire verandering ziet men in fase twee en vooral fase drie de revolutie plaatsvinden met een grote weerstand als gevolg. In fase vier bezinkt de verandering en stollen de nieuwe werkwijzen tot een gewoonte waarna, in fase vijf, het normale evenwicht weer zijn beslag neemt. Watson concludeert dat ook de fase waarin een verandering zich bevindt een relatie heeft met de hoeveelheid en de intensiteit van weerstand tegen de verandering. In dit onderzoek is er steeds sprake van een doorgevoerde verandering en beperkt de achtergrondfactor tijd zich slechts tot twee van de vijf fasen die Watson benoemt. Dit betreft de fasen vier en vijf.

Reasoned action approach

In het model zoals Martin Fishbein en Icek Ajzen dit hebben opgesteld wordt tijd niet als factor meegenomen voor het voorspellen van gedrag. Dit lijkt vreemd omdat de innovatiecyclus van Watson duidelijk maakt dat weerstand in de tijd zal afnemen als gevolg van de fase waarin de ontwikkeling zich bevindt. Echter, wanneer we de redenering volgen die Martin Fishbein en Icek Ajzen hebben om zaken niet in het model op te nemen wordt duidelijk hoe er wel moet worden omgegaan met de factor tijd.

In het boek *Predicting and changing behavior* (Ajzen, 2012) wordt beargumenteerd dat er zaken zijn die wel degelijk invloed hebben op gedrag maar niet direct worden benoemd in de theorie. Dit worden de achtergrondfactoren genoemd die invloed uitoefenen op de overtuiging van de persoon waarvan het gedrag wordt achterhaald. Doordat deze factoren niet direct het gedrag beïnvloeden maar eerst invloed hebben op de overtuiging van een subject en daarna pas houding, normen en veronderstelde beheersing beïnvloeden worden deze factoren als achtergrond betiteld. Andere factoren die hier een rol spelen zijn leeftijd, opleidingsniveau, functie, gender en bijvoorbeeld cultuur. Wanneer deze factoren in het model als achtergrond worden meegenomen kan worden bepaald in hoeverre een bepaalde factor invloed uitoefent op het gedrag dat het subject vertoont.

Het mag voor zich spreken dat zaken als leeftijd, opleidingsniveau, functie gender worden meegenomen in het onderzoek om te bepalen of de weerstand die bestaat een relatie heeft met deze achtergrondfactoren. Deze worden dan ook meegenomen in het onderzoek.

2.2.1 *Synthese*

Verandering is een constante factor in organisaties omdat de interne en externe factoren organisaties dwingen zich aan te passen. De semi-statische aard van onze omgeving maakt dat veranderingen noodzakelijk zijn. Deze veranderingen zorgen er ook voor dat er weerstand is. Deze weerstand is echter wel afhankelijk van het type verandering (evolutionair versus revolutionair en voordelig versus nadelig) en de fase waarin deze verandering zich bevindt. Ervan uitgaande dat deze casus een revolutionaire verandering is maakt dat de fase waarin deze verandering zich bevindt iets zegt over de verwachte intensiteit van de weerstand.

Vanuit het sensitizing concept "gebruiksperiode" in samenhang met de hiervoor genoemde theorie kunnen de laatste gevolgtrekking worden benoemd:

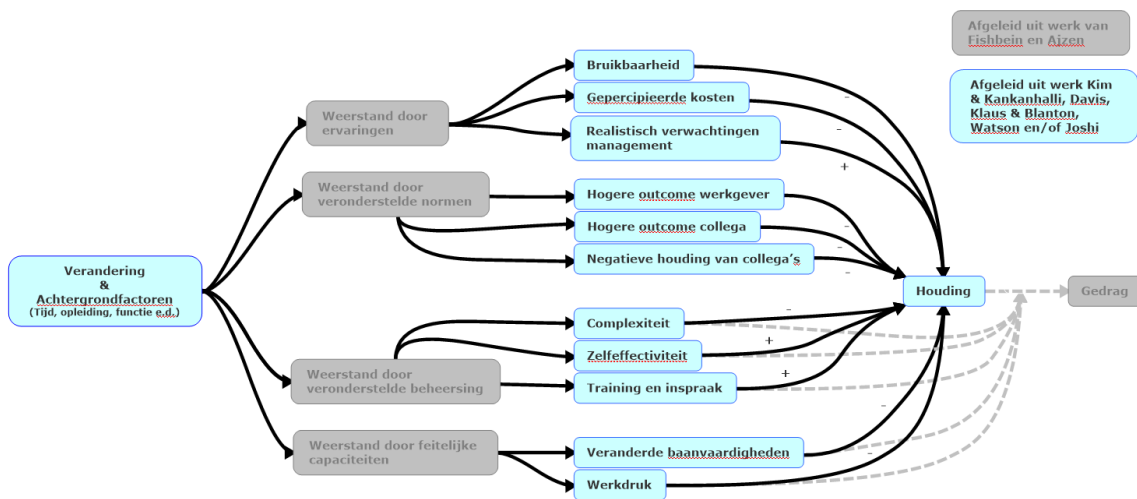
12. WANNEER HET ZAAKSYSTEEM LANGER IN GEBRUIK IS WORDT DE HOUDING TEN OPZICHTE VAN HET ZAAKSYSTEEM POSITIEVER

2.2.2 *Conceptueel model*

Uit de voorgaande paragrafen kunnen we het volgende conceptuele model afleiden. In beginsel is dit conceptueel model eenvoudig. Immers het geïmplementeerde zaakstelsel is de verandering die heeft gezorgd voor een gedragsverandering bij de gebruikers. Deze gedragsverandering wordt waargenomen als weerstand, zie hiervoor ook paragraaf 2.1.

Wanneer deze concepten verder uiteen zijn gerafeld, zoals in hoofdstuk 2.1.1 tot en met 2.1.4 is gedaan, wordt duidelijk dat verandering de aanstichter is van ander gedrag maar dat dit concept van gedrag volgens Fishbein en Ajzen uit een aantal afzonderlijke concepten bestaat namelijk weerstand door ervaringen, weerstand door normen, veronderstelde beheersing en feitelijke capaciteiten. Deze vier sensitizing concepts zijn de basis van het onderzoek, binnen het theoretisch kader zijn binnen deze sensitizing concepts een aantal gevolgtrekkingen gedaan op basis van de literatuur die erin leiden tot een voorlopig set aan variabelen die aan het einde van paragraaf 2.1.5 zijn opgesomd.

Als laatste behoren de achtergrondfactoren zoals tijd (of fase zoals beschreven door Watson (1971, pp 746 - 747)) in het model invloed op verschillende variabelen uit te oefenen. In paragraaf 2.2 wordt aan de hand van het Reasoned action model ook toegelicht hoe dergelijke achtergrondfactoren ingrijpen op gedrag. Het blok gedrag is echter in dit onderzoek niet relevant, om deze reden zijn de relaties naar dit blok gestippeld weergegeven. Het complete conceptuele model komt er als volgt uit te zien:



Figuur 3 Conceptueel model

Omdat dit onderzoek een inductief onderzoek is dat op basis van sensitizing concepts door middel van gevolgtrekkingen tot de beste verklaring komt is het conceptueel model slechts een weergave van relaties zoals die zijn waargenomen in de theorie. In de empirie wordt mogelijk deels een andere relatie gevonden of worden zelfs andere concepten gevonden die invloed uitoefenen op weerstand bij gebruikers. De vier hierboven weergegeven lenzen in het theoretisch model worden gebruikt om de data te interpreteren.

In de rest van dit onderzoek zal het conceptueel model gebruikt worden om vanuit te redeneren. De af te nemen interviews zullen langs dit model worden gelegd en tezamen met de proposities worden gebruikt als rode draad in het onderzoek. De aangetroffen verbanden zullen, op basis van dit model, worden verklaard en bij aanbevelingen zullen te verwachten effecten op basis hiervan worden uitgelegd.

3 Operationalisering

In dit hoofdstuk worden alle afzonderlijke factoren die zijn gevonden in hoofdstuk 2 voorzien van een kader waardoor de factoren eenduidig meetbaar worden. Voor de opzet van dit hoofdstuk wordt de volgorde van het theoretisch kader aangehouden en de wijze van meten wordt zoveel als mogelijk gelijk gehouden met de meetmethode zoals deze in de literatuur beschreven is.

Iedere paragraaf wordt voorafgegaan aan de proposities uit de bijbehorende paragraaf uit het theoretisch kader. Deze verschillende proposities bepalen gezamenlijk het grotere concept. De verschillende variabelen, indicatoren, methode en bijbehorende vraag zijn weergegeven in onderstaande tabel. Iedere indicator en bijbehorende vraag is afgeleid uit bestaande theorie die is weergegeven in de laatste kolom van de tabel.

De basisvraag waar het interview meer start is:

“wat is uw houding ten opzichte van het nieuwe zaaksysteem?”

Alle hierna volgende vragen en concepten zijn verdiepend op hoe zaken worden gepercipieerd en welke variabelen al dan niet bijdragen aan de houding die men heeft ten opzichte van het zaaksysteem. Op basis van de sensitizing concepts uit hoofdstuk 2 zal iedere variabele geoperationaliseerd worden. Deze wijze van werken leidt tot een gestructureerde vragenlijst die vooraf door de respondenten kan worden ingevuld waarna er zeer gericht, per concept en variabele, kan worden gezocht naar kwalitatieve data om zo de proposities uit hoofdstuk 2 te toetsen. De vragenlijsten zelf kunnen achteraf mogelijk worden gebruikt om de kwalitatieve uitspraken te ondersteunen.

Alle variabelen worden uitgevraagd vanuit de indiceringsmethode “zelfbeschrijving”. Een aantal zaken zoals geslacht en leeftijd liggen wel in het domein “feitelijke constatering” maar het is niet de moeite waard om voor deze enkele afwijkende indiceringsmethode de tabellen hieronder te voorzien van een extra kolom.

3.1 Weerstand door ervaringen

In paragraaf 2.1.1 wordt afgeleid dat gebruikers een perceptie hebben van de consequenties die een verandering van software met zich meebrengt. Hiernaast nemen de gebruikers ook hun ervaringen uit het verleden mee. Deze concepten worden in paragraaf 3.1 gedefinieerd als bruikbaarheid van het systeem, gepercipieerde kosten en individuele issues. Paragraaf 2.1.1 wordt afgesloten met de volgende logische gevolgtrekkingen op basis waarvan wordt geoperationaliseerd:

- 1 Wanneer de gepercipieerde bruikbaarheid van het zaakstelsel laag is zal de houding ten opzichte van dat systeem negatief zijn.
- 2 De perceptie van een grote investering in het systeem en een lage opbrengst, uit het systeem, zal de houding ten opzichte van het systeem negatief beïnvloeden
- 3 Realistisch verwachtingenmanagement leidt tot een positieve houding ten opzichte van het systeem

De operationalisering van deze variabelen naar de vragen toe ziet er als volgt uit:

Variabelen	Indicator	Vraag	Afgeleid uit
Bruikbaarheid (H1)	Nut	Hoeveel draagt het systeem bij aan de uitvoering van uw dagelijkse bezigheden?	(Davis, 1989, p 324)
	Noodzaak	Welke mogelijkheden heeft u om uw werk zonder het nieuwe systeem uit te voeren?	
Gepercipieerde kosten (H2)	Relatieve inspanning	Hoeveel werk moet u verrichten om uw werk goed uit te voeren ten opzichte van het vorige systeem?	(Kim & Kankanhalli, 2009, p 576)
	Transitiekosten	Welke inspanning heeft u moeten leveren om u het systeem "eigen" te maken?	(Joshi, 1991, p 233; Kim & Kankanhalli, 2009, p 576)
	Transistiebaten	Welke opbrengsten heeft het gebruik van het systeem voor u?	
Individuele issues (H3)	Onzekerheid	In welke mate is u duidelijk wat er van u verwacht wordt met betrekking tot het nieuwe zaakstelsel?	(Klaus & Blanton, 2010, p 630)
	Mening	Op welke manier draagt u bij aan de wijze waarop het systeem binnen uw afdeling/bedrijf gebruikt wordt?	
	Controle	In welke mate draagt het systeem bij aan de mate van controle die u heeft over uw werk?	

3.2 Weerstand door normen

In paragraaf 2.1.2 worden verschillende concepten belicht waarvan uiteindelijk wordt gekozen om de normatieve vergelijking tussen afzonderlijke individuen te gebruiken als maat voor kosten en baten. Deze paragraaf wordt ook afgesloten met een aantal gevolgtrekkingen, dit zijn de volgende:

- 4 De negatieve mening van een collega heeft negatieve invloed op de houding die de medewerker vertoont ten opzichte van het systeem
- 5 Een hogere outcome die collega's uit het systeem genereren heeft een negatieve invloed op de houding die de medewerker vertoont ten opzichte van het systeem
- 6 een onevenredige verdeling van kosten en baten tussen werkgever en werknemer heeft een negatieve invloed op de perceptie van het systeem

De operationalisering van de variabelen naar de vragen toe ziet er als volgt uit:

Variabelen	Indicator	Vraag	Afgeleid uit
Vergelijking met werkgever (H6)	Verdeling van voor en nadelen	Het nieuwe systeem brengt mijn werkgever meer/evenveel/minder gemak op dan dat het mij opbrengt.	<i>(Kim & Kankanhalli, 2009, p 576)</i>
	Spreiding van lasten	Het nieuwe systeem kost mijn werkgever meer/evenveel/minder inspanning dan dat het mij kost.	
Vergelijking met collega (H4)	Verdeling van voordelen	Het nieuwe systeem levert mijn collega's meer/evenveel/minder gemak op dan mij.	
	Spreiding van lasten	Het nieuwe systeem kost mijn collega's meer/evenveel/minder inspanning dan het mij kost.	
(H5)	Mening van collega	Wat is de houding van uw collega's ten opzichte van het nieuwe zaaksysteem?	

3.3 Weerstand voortvloeiend uit veronderstelde beheersing

In paragraaf 2.1.3 wordt besproken wat de invloed van zelfeffectiviteit, complexiteit en organisatorische ondersteuning op weerstand is. De verschillende variabelen kunnen zowel positief als negatief inwerken op de houding. In paragraaf 2.1.3 worden de volgende gevolgtrekkingen afgeleid waar in deze paragraaf de operationalisering van variabelen wordt gemaakt, de gevolgtrekkingen zijn als volgt:

- 7 Een systeem dat wordt gepercipieerd als complex heeft een negatieve invloed op de houding van de gebruiker
- 8 Een lage mate van zelfredzaamheid heeft een negatieve invloed op de houding van de gebruiker
- 9 Training en inspraak hebben een positieve invloed op de mate van zelfredzaamheid

De operationalisering van de variabelen naar de vragen toe ziet er als volgt uit:

Variabelen	Indicator	Vraag	Afgeleid uit
Complexiteit (H7)	Mentale inspanning	Hoeveel moeite moet u doen om uw werkzaamheden op een juiste manier in het nieuwe systeem te registreren?	(Klaus & Blanton, 2010, p 630)
	Fit for purpose	In welke mate voldoet het nieuwe systeem aan de eisen die u stelt voor uw werk?	(Davis, 1989, p 324)
Zelfeffectiviteit (H8)	Intuïtieve interface	Hoe logisch geordend en eenvoudig vindbaar zijn de werkzaamheden/handelingen die u in het nieuwe systeem moet verrichten?	(Davis, 1989, p 324)
	Onverwacht gedrag	Hoe vaak wordt u met onverwachte gedragingen geconfronteerd tijdens het gebruik van het systeem?	
Organisatie specifieke issues (H9)	Communicatie en inspraak	In hoeverre had en heeft u inspraak in de ontwikkeling en implementatie van het nieuwe systeem?	(Klaus & Blanton, 2010, p 630)
	Cultureel	In welke mate wordt in uw organisatie (digitale) techniek ingezet?	
	Training	Hoeveel training en ondersteuning heeft u ontvangen om te kunnen werken met het nieuwe systeem?	(Kim & Kankanhalli, 2009, p 576; Klaus & Blanton, 2010, p 630)

3.4 Weerstand door gebrek aan capaciteiten

Dit laatste is een lastig concept om te meten, zoals in paragraaf 2.1.4 reeds is vermeld worden de feitelijke capaciteiten gemeten via de proxy van baanvaardigheden en werkdruk. Het zou misschien zuiverder zijn om de verschillende respondenten in hun werk te observeren en op basis hiervan de handelingsvaardigheid met het nieuwe systeem te meten. De tijd hiervoor ontbreekt echter waardoor deze methode de volgende beste optie lijkt te zijn. Paragraaf 2.1.4 is afgesloten met de volgende gevolgtrekkingen:

- 10 Een verhoogde werkdruk leidt tot een negatievere houding ten opzichte van het zaakstelsel
- 11 Verandering van baanvaardigheden door het nieuwe zaakstelsel leidt tot een negatievere houding ten opzichte van dat stelsel

De operationalisering van de variabelen naar de vragen toe ziet er als volgt uit:

Variabelen	Indicator	Vraag	Afgeleid uit
Werkdruk (H10)	Extra handelingen/ tijdsparing	Wat is het effect van het nieuwe zaakstelsel op de werkdruk binnen uw afdeling?	(Klaus & Blanton, 2010, p 630)
Veranderende baanvaardigheden (H11)	Functie-inhoud	In welke mate is uw werk veranderd door de komst van het nieuwe systeem?	
	Andere competenties	Hoeveel nieuwe concepten of vaardigheden heeft u moeten leren om met het nieuwe systeem te kunnen werken?	

3.5 Achtergrondfactoren en controlevariabelen

De achtergrondfactoren en controlevariabelen zijn een verhaal apart. Hoewel paragraaf 2.2 één van de achtergrondfactoren, namelijk de factor tijd, expliciet bespreekt worden niet alle mogelijke achtergrondfactoren besproken. Om te zorgen dat de kans op schijnrelaties in de analyse door achtergrondfactoren zo klein mogelijk wordt zijn de meest voorkomende hieronder opgenomen. De factor tijd wordt apart benoemd in deze operationalisering omdat er in paragraaf 2.2 de volgende gevolgtrekkingen is gedaan op basis van het concept tijd:

- 12 Wanneer het zaaksysteem langer in gebruik is wordt de houding ten opzichte van het zaaksysteem positiever

De operationalisering van de variabelen naar de vragen toe ziet er als volgt uit:

Variabelen	Indicator	Vraag	Afgeleid uit
Achtergrondfactor	Tijd (H12)	Hoe lang heeft u het nieuwe systeem in gebruik	N.v.t.
	Leeftijd	Wat is uw leeftijd	
	Gender	N.v.t.	
	Opleiding	Wat is uw hoogst genoten opleidingsniveau	
	Functie	Welke functie bekleedt u	

4 Onderzoeksdesign

Het onderzoeksdesign bestaat uit een kwalitatief onderzoek waarbij een vragenlijst wordt gebruikt om de interviews zo geordend mogelijk te laten verlopen. In de paragrafen hieronder wordt verder uitgediept waarom er gekozen is voor deze strategie en wat dit betekent voor het onderzoek.

4.1 Strategie en Methode

De centrale vraagstelling, zoals deze in paragraaf 1.3 gedefinieerd is luidt als volgt:

Welke vorm(en) van gebruikersweerstand ten aanzien van het zaaksysteem Powerbrowser kunnen worden waargenomen en welke verklaring voor het zich voordoen van gebruikersweerstand kan worden geconstrueerd?

De onderzoeksvraag betreft hier een verklarende probleemstelling waarbij de opdrachtgever op zoek is naar een zo integraal beeld van de aspecten die inwerken op de weerstand tegen het onderzoeksobject. Hoewel er een grote groep respondenten is en het voor de hand lijkt te liggen om het instrument survey hiervoor te gebruiken is hier niet voor gekozen. Dit heeft een tweetal redenen. Ten eerste vereist een survey zeer diepgaande kennis over het te onderzoeken object (Verschuren & Doorewaard, 2015, p 168). Hoewel er wel diepgaande kennis over het systeem en de weerstand is wordt deze kennis niet zo alomvattend geacht dat een survey "sluitend" kan worden gemaakt. Anderzijds is er, zoals reeds vermeld in hoofdstuk 1, recent een survey uitgevoerd bij één van de waterbeheerders waardoor deze keuze, voor die waterbeheerder, onwenselijk is. Gelijktijdig is de aanbeveling in deze uitgevoerde survey dat er kwalitatief onderzoek wordt uitgevoerd om zo duidelijke oorzaken aan te kunnen wijzen. Dit onderzoek sluit goed aan op deze aanbeveling.

De onderzoeksmethode die in dit onderzoek wordt gehanteerd is een casestudy op basis van interviews met eindgebruikers van het zaaksysteem. Er is expliciet gekozen om geen managers of beheerders te bevragen omdat dit niet ten goede komt aan het beantwoorden van de hoofdvraag. Er wordt immers gezocht naar de oorzaak van weerstand bij eindgebruikers (diegenen die hun werk in dit systeem registreren) waardoor het minder interessant is om een brede populatie van gebruikers te interviewen. De totale datacollectie bestaat uit 23 interviews die zijn uitgeschreven in 202 pagina's volledige transcripties van 17 interviews en 36 pagina's samenvatting van 6 interviews. De samenvattingen van de 6 interviews zijn gemaakt omdat er onvoldoende tijd was alle interviews volledig te transcriberen. De transcripties zijn vervolgens gecodeerd in Atlas.Ti met behulp van 103 unieke codes in verdeeld over 10 groepen, deze groepen zijn opgebouwd uit de verschillende variabelen uit het theoretisch kader. De afzonderlijke codes komen in totaal 963 maal voor in de transcripties.

Voor de interviews zijn eindgebruikers uit zoveel waterbeheerders als die het systeem gebruiken geïnterviewd op basis van de gestructureerde vragenlijst die volgt uit hoofdstuk 3. Deze gestructureerde vragenlijst wordt gebruikt om het semigestructureerde interview en het theoretisch kader waarbinnen dit onderzoek wordt gedaan scherp op elkaar geënt te houden. Gelijktijdig maakt de semigestructureerde aard van het interview het mogelijk voor de respondent om af te wijken van de vragen en hiermee rijkere antwoorden te geven (Berg & Lune, 2009, p 69).

Het onderzoek betreft een inductief en theorie-construerend onderzoek. In hoofdstuk 2 zijn een viertal sensitizing concepts gedefinieerd die als theoretische lenzen worden gebruikt om de data te bekijken. De, uit de interviews, verkregen data is op basis van deze lenzen ingedeeld en gecodeerd

waarna er in deze codering gezocht is naar verbanden en patronen. De verbanden die worden gevonden worden vervolgens weer binnen de context van de interviews bekeken waarna uitspraken worden gedaan over de gevolgtrekkingen die in het theoretisch kader zijn geponeerd.

Daar waar gevolgtrekkingen gedeeltelijk of volledig onjuist zijn zal worden beargumenteerd waarom dit zo is. Wanneer er onverwachte of schijnbaar onverklaarbare patronen verschijnen zal er door middel van inductie worden beargumenteerd waardoor deze patronen bestaan en zal er op basis van heroriëntatie in theorie en empirie gezocht worden naar aanknopingspunten.

4.2 Validiteit

De groep respondenten is samengesteld uit de medewerkers van de verschillende waterautoriteiten. Op 27 maart 2018 is een verzoek naar de afdelingshoofden van de verschillende waterautoriteiten gegaan met het verzoek om een aantal respondenten voor het nieuwe zaakstelsel te leveren. Hieraan hebben alle afdelingshoofden gehoor gegeven.

In het verzoek was een verdeelsleutel opgenomen met het aantal respondenten per organisatie, in Tabel 3 op pagina 26 is deze verdeling weergegeven. Een enkel afdelingshoofd is gevraagd of de aangeleverde respondenten wel een representatieve afspiegeling waren van de eindgebruikers in zijn organisatie. De selectie in de vorm van een representatieve afspiegeling van de organisatie en een verdeling in het totale aantal respondenten naar rato van het aantal gebruikers binnen de waterautoriteiten maakt dat dat de conclusies generiek zijn voor de waterautoriteiten die gebruik maken van het zaakstelsel Powerbrowser.

Waterschap	Gebruikers	min - η	interviews - max	Uitgevoerd
HHNK	70	1,2	1,8	2
NZV	18	0,3	0,5	0
RWS	319	5,3	8,0	2
Waternet	162	2,7	4,1	5
WBD	104	1,7	2,6	4
WSAM	105	1,8	2,6	2
WSHD	56	0,9	1,4	3
WL	48	0,8	1,2	2
WSRL	222	3,7	5,6	3
WSVV	46	0,8	1,2	0
WZZL	50	0,8	1,3	0
Totaal	1200	20	30	23

Tabel 3 Gebruikers per waterautoriteit, voorgenomen en uitgevoerde interviews

Alle interviews zijn ingepland en afgenomen in de maanden mei en juni. Rond het twaalfde interview traden de eerste tekenen van datasaturatie op. Na interview vijftien zijn, in de interviews, geen nieuwe zaken meer aan de orde gekomen. Na het afnemen van de interviews zijn er zeventien interviews getranscribeerd. De overige zes interviews zijn, omwille van de tijd, "slechts" samengevat. Aan de hand van de uitgeschreven tekst is er met behulp van het programma Atlas.Ti is structuur aangebracht in de data door middel van ordening naar het conceptueel model uit hoofdstuk 2.2.2. Gelijktijdig zijn de vragenlijsten verwerkt in een Excel databestand.

Op basis van de gestructureerde data, de uitgewerkte vragenlijsten en het conceptueel model zijn de resultaten beschreven in hoofdstuk 5. In dit hoofdstuk wordt de vraag over hoe en waarom er weerstand tegen het nieuwe zaaksysteem is beantwoord, bijbehorende proposities worden beoordeeld. De toetsing vindt plaats op basis van de volgende factoren:

- argumenten die voor een redenering worden aangedragen
- variëteit in de omstandigheden waarbinnen verbanden zich lijken voor te doen
- aantal auteurs die een verband constateren
- aantal auteurs die een gelijke argumentatie voeren

In hoofdstuk 5.8 zal een overall conclusie worden getrokken, de bevindingen uit de voorgaande hoofdstukken worden tegen de theorie gehouden en er wordt beoordeeld hoe deze bevindingen hierin passen. Daar waar leemtes lijken te zijn wordt inductief gezocht naar een verklaring hiervoor. Als laatste worden in de theoretische reflectie de eventuele tekortkomingen van dit onderzoek beschreven en verklaard.

Pagina is bewust blanco gelaten

5 Empirie

In deze paragraaf wordt eerst gereflecteerd op de ongenueanceerde antwoorden op de vragen in relatie tot de samenstelling van de groep. Deze resultaten geven slechts een beeld van de grondhouding zoals de respondent deze in haar ruwste vorm percipieert. Deze ruwe resultaten bieden een mooie start voor verdere uitwerking van de interviews. De verschillende paragrafen in dit hoofdstuk zullen behandeld worden volgens hetzelfde stramien, eerst wordt de grondhouding van de groep ten opzichte van de variabele bepaald waarna de kwalitatieve data uit Atlas.TI wordt geïnterpreteerd aan de hand van de interviews. Als laatste wordt steeds terug gekoppeld op de sensitizing concepts uit hoofdstuk 2, om te achterhalen wat dit betekent en hoe één en ander verklaard kan worden.

5.1 Samenstelling van de groep

In algemene zin is er met betrekking tot de resultaten natuurlijk iets te zeggen over de samenstelling en achtergrond van de respondenten. In totaal zijn er 23 respondenten in dit onderzoek geïnterviewd, de samenstelling en achtergrond van deze groep is in de tabel hieronder weergegeven. Er is in deze tabel geen relatie aangebracht door middel van ordenen van de data, ze wordt hieronder weergegeven zoals deze uit de ruwe data is gehaald. De verschillende kolommen van onderstaande tabel hebben geen relatie met elkaar, het betreft slechts een weergave van de groepssamenstelling op basis van de verschillende achtergronden en kenmerken.

Leeftijd	Geslacht	Opleiding	Functie	Totale gebruikstijd
59 Jaar Maximaal	16 Man	6 WO	10 Vergunningen	>0,5 <=2 Jaar
42 Jaar gemiddeld	7 Vrouw	10 HBO	9 Handhaving	>2 Jaar
26 Jaar minimaal	---	7 MBO	4 Ondersteuning	<= 0,5 Jaar

Tabel 4 Samenvatting van achtergrond en groepssamenstelling

Opmerkelijk aan de samenstelling van de groep is de relatief grote spreiding in leeftijd. De standaarddeviatie is bijna 10 jaar waardoor we kunnen spreken van een gemêleerde groep. In de groep is er vertegenwoordiging van (net geen) schoolverlaters tot (net geen) gepensioneerden.

Op gebied van gender is de groep minder gespreid met aanzienlijk meer mannen dan vrouwen in de onderzoeksgroep. Deze verdeling zou overigens wel een redelijke afspiegeling van de genderverdeling binnen de betreffende overheidsafdelingen kunnen zijn, dit is echter niet onderzocht.

Verder is de groep ondersteuners in het onderzoek bijzonder klein, dit is mogelijk een tekortkoming omdat de ondersteuners ronduit het meeste werk met het systeem doen, anderzijds is dit een goede afspiegeling zijn van de werkelijkheid omdat er relatief minder mensen in de functie ondersteuner werken bij een afdeling dan andere functies.

De periode dat het systeem gebruikt wordt is goed gespreid over de verschillende deelnemers in het onderzoek, de driedeling in "gebruiksperiode" waarbij de afzonderlijke groepen uit nagenoeg evenveel respondenten bestaan.

Als laatste is er aan de houding van de respondenten wel iets opmerkelijks te zien, deze wordt voornamelijk gepercipieerd als neutraal. De indruk bestaat dat respondenten zich liever als neutraal betitelen dan negatief terwijl de classificatie neutraal mogelijk niet terecht is. In de paragraaf waarin de interviews worden besproken zal op dit fenomeen gereflecteerd worden. Aan de hand van de uitgebreide hoeveelheid kwalitatieve data zal hiervoor een verklaring worden geven.

5.1.1 Leeftijd

Voor wat betreft leeftijd is de groep goed in te delen in drie redelijk gelijke delen. Onderstaande tabel is gesorteerd op houding, de houding van de drie groepen komt redelijk overeen met elkaar, een uitzondering hierop is de groep 40-49, deze heeft een uitschieter in de negatieve houding.

Leeftijdsgroep	26-39	40-49	50-59
Houding	33% Positief	14% Positief	29% Positief
	56% Neutraal	43% Neutraal	57% Neutraal
	11% Negatief	43% Negatief	14% Negatief

Tabel 5 Houding versus leeftijd

Over de gehele groep gezien is een neutrale houding overigens wel de tendens. Omdat het hier nog slechts een interpretatie van de ruwe data is kan er geen conclusie verbonden worden aan deze constatering. In het volgende hoofdstuk zal er aan de hand van de kwalitatieve data uitgebreid worden stilgestaan bij de neutrale classificatie die de respondenten zichzelf toebedelen.

5.1.2 Opleiding

Voor de achtergrondfactor opleiding is weinig opzienbarends aan de hand. Ook hier is de houding voornamelijk neutraal met een enkele uitschieter naar zowel de positieve, als de negatieve kant.

Opleiding	MBO	HBO	WO
Houding	14% Positief	20% Positief	50% Positief
	71% Neutraal	60% Neutraal	17% Neutraal
	14% Negatief	20% Negatief	33% Negatief

Tabel 6 Houding versus opleidingsniveau

Een opmerkelijk detail is echter de groep die WO heeft gevolgd, hier lijkt een scherpere splitsing te zijn tussen een negatieve en positieve houding. Het aantal respondenten dat in de groep WO valt is echter zodanig klein dat kleine deviaties een groot effect hebben op het eindresultaat. Ook hier geldt dat de kwalitatieve data een beter beeld kan geven met betrekking tot de positieve uitschieter.

5.1.3 Functie

In de verdeling van houding ten opzichte van functie lijkt echter wel een gelaagdheid te zitten. hier zijn de vergunningverleners het meest positief gevolgd door handhavers die een meer neutrale houding hebben. Als laatste zijn de ondersteuners het minst positief van de groep.

Functie	Vergunningverlener	Handhaver	Ondersteuner
Houding	40% Positief	22% Positief	0% Positief
	40% Neutraal	56% Neutraal	75% Neutraal
	20% Negatief	22% Negatief	25% Negatief

Tabel 7 Houding versus functieniveau

Op basis van deze data kan men concluderen dat de houding ook afhankelijk is van de functie die bekleed wordt. Op basis van deze ruwe data is hier moeilijk een conclusie aan te verbinden echter, het geeft wel een goede zoekrichting bij de interpretatie van de data in Atlas.Ti. In de hierna volgende paragrafen, waar de interviews worden besproken, zal hier nog uitgebreid op teruggekomen worden.

5.1.4 Gender

Ook het verschil tussen man en vrouw lijkt geen verschil te maken in de resultaten van het onderzoek. Gemiddeld genomen zijn de respondenten neutraal met een enkele positieve of negatieve uitschieter. Uit de interviews zijn hier waarschijnlijk ook geen bijzonderheden af te leiden.

Gender	Vrouw	Man
Houding	29% Positief	25% Positief
	57% Neutraal	50% Neutraal
	14% Negatief	25% Negatief

Tabel 8 Houding versus gender

5.2 Empirische bevindingen

In dit hoofdstuk 3 worden de verschillende concepten uit de Reasoned action approach uitgewerkt naar de afzonderlijke variabelen die zijn gedefinieerd in hoofdstuk 2. Een aantal indicatoren is na de analyse, in onderstaande tabel, alvast samengevoegd om de leesbaarheid van de diagram te vergroten. Dit is gedaan door zaken die weinig invloed hebben, samen te voegen. De relatie tussen de concepten en variabelen is in onderstaande tabel weergegeven.

Het betreft hier de uitkomsten van de analyse in Atlas.Ti. Dit geen absolute analyse is waarin kan worden gezegd "11% van de respondenten spreekt over de baten van het systeem dus is het systeem goed en waardevol". Men moet dit lezen als "De variabele kosten is waarschijnlijk belangrijk omdat dit door veel respondenten wordt aangehaald". Het gaat hier dus veel meer om het aandeel dat bepaalde variabele representeert in het geheel.

Concept	%	Variabele	%
Weerstand door ervaringen	48	Bruikbaarheid	7
		Kosten	19
		Baten	11
		Individuele issues	11
Weerstand door normen	6	Vergelijking met werkgever	6
		Vergelijking met collega's	
		Houding van collega's	
Veronderstelde beheersing	40	Complexiteit	14
		Zelfeffectiviteit	12
		Organisatie issues	14
Feitelijke capaciteiten	6	Veranderende baanvaardigheden	6
		Werkdruk	

VERDELING SCORE OP CONCEPTEN

VERDELING SCORE OP VARIABLEN

Tabel 1 Samenhang in sensitizing concepts en variabelen

Uit bovenstaande verdeling kunnen we opmaken dat de grootste variabele de variabele kosten is. daarna volgen complexiteit en organisatie issues op een gedeelde tweede plaats. Alles bijeen genomen heeft het concept "weerstand door ervaringen" het grootste aandeel in de waargenomen weerstand en dit concept wordt direct opgevolgd door de "veronderstelde beheersing". Waar met name de complexiteit van het systeem en de organisatorische issues invloed hebben.

In de globale analyse in het voorgaande hoofdstuk is reeds een aantal constatering gedaan die niet direct uit de tabel met concepten en variabelen volgt. Dit zijn zaken die aan de orde kwamen in de interviews maar niet direct lijken passen binnen het theoretisch kader. Deze constatering zullen worden geanalyseerd en door middel van logische gevolgtrekking en terugkoppeling naar de theorie zal hier een beste verklaring van worden gegeven.

5.3 Gebruiksperiode

In deze paragraaf worden de resultaten weergegeven met betrekking tot het onderwerp gebruiksperiode die invloed heeft op het veranderproces van een systeem. De uitwerking van de afzonderlijke variabelen vindt plaats op basis van de vragen uit paragraaf 3.5 op pagina 24.

De periode dat de respondenten het programma in gebruik hebben heeft een opmerkelijke eigenaardigheid in zich besloten. Dit is niet geheel overeenkomstig gevolgtrekking 12 die hiervoor was opgesteld maar het neigt hier wel naar toe. De propositie luidt als volgt:

Wanneer het zaaksysteem langer in gebruik is wordt de houding ten opzichte van het zaaksysteem positiever

Het resultaat laat echter zien dat respondenten die het systeem korter dan een jaar hebben gebruikt het systeem als positief percipiëren. Wanneer het tussen de één en twee en een half jaar is neigen de respondenten meer naar het negatieve. Terwijl de respondenten die het systeem langer dan twee en een half jaar hebben het systeem vooral als neutraal percipiëren.

Mogelijk zit hier een link met de constatering uit paragraaf 5.1.1 waarin respondenten zichzelf als neutraal betitelen terwijl zij zich in het interview negatief uitlaten. Anderzijds zou het ook zo kunnen zijn dat starters meer het algemene nut van het systeem zien en manco's aan hun eigen vaardigheden wijten terwijl de door de wol geverfde gebruikers zich al hebben neergelegd bij de tekortkomingen. Hierop zal, in de volgende paragrafen, worden teruggegrepen om te kijken of er een relatie kan worden ontdekt.

Omdat het begrip tijd versus weerstand niet, op een zinvolle manier, in een interview kan worden besproken is dit ook niet gebeurd. Wel zal er in de hierna volgende paragrafen een relatie worden gelegd met de gebruiksperiode om te kijken of er op een hoger niveau een relatie ligt.

Voorlopig is er geen reden om aan te nemen dat gevolgtrekking 12 "*Wanneer het zaaksysteem langer in gebruik is wordt de houding ten opzichte van het zaaksysteem positiever*" geldig is.

5.4 Weerstand door ervaringen

In deze paragraaf worden de resultaten uit de interviews met betrekking tot het onderwerp over de consequenties die een verandering van een systeem heeft en hoe de gebruikers dit ervaren weergegeven. De uitwerking van de afzonderlijke variabelen vindt plaats op basis van de vragen uit paragraaf 3.1 op pagina 20. Van alle ondervraagden gaat 48% van de codes over deze categorie. Hiermee kan worden gesteld dat de respondenten deze categorie relatief belangrijk vonden. Tijdens de interviews wordt, bij de andere vraag-categorieën, ook steeds terug gegrepen op vragen uit deze categorie. Dit impliceert een verbondenheid of relatie tussen alle categorieën.

5.4.1 Bruikbaarheid

Voor de variabele "Bruikbaarheid" is in paragraaf 2.1.1 de volgende propositie opgenomen:

Wanneer de gepercipieerde bruikbaarheid van het zaaksysteem laag is zal de houding ten opzichte van dat systeem negatief zijn.

Het zaaksysteem draagt volgens 12 van de respondenten veel bij aan het werk van de respondenten en 10 van de respondenten heeft geen mogelijkheden om buiten dit programma om te werken. Dit samen met de vrij neutrale houding die de meeste respondenten hebben strookt niet helemaal met de propositie die op dit gedeelte van toepassing is. De beantwoording op de vraag over de totale bijdrage zou namelijk, volgens die propositie neutraler moeten zijn of de houding positiever.

In totaliteit maken de codes die horen bij de factor bruikbaarheid slechts 7% van het totale aantal codes in Atlas.TI uit, het is misschien ook wel legitiem om de vraag te stellen of bruikbaarheid wel een (relevante) factor is in de houding van gebruikers ten opzichte van het zaaksysteem. Met name het nut van registreren, terug kunnen zoeken van actueel en niet actueel werk wordt als nuttig ervaren voor de organisatie als geheel.

Het perspectief waarbinnen de vragen worden geplaatst is dus structureel anders dan vooraf ingeschat. Veel respondenten benaderen deze vraag niet direct vanuit het eigen perspectief van bruikbaarheid voor het eigen werk. Veel respondenten plaatsen zich als het ware buiten hun eigen functie en bezien of de organisatie als geheel iets aan de software heeft.

Ik bedoel niet dat het systeem mijn dagelijkse bezigheden beter maakt, ik bedoel ermee dat ik het systeem moet vullen, dat is mijn opdracht. Want de werkzaamheden die ik doe moeten geborgd worden en daarvoor gebruiken wij dit systeem.

Het heeft zeker zijn kracht, maar het faciliteert niet

Vanuit dat perspectief erkennen de meeste respondenten dat het systeem een meerwaarde heeft voor het borgen en vastleggen van werkzaamheden, gelijktijdig zijn veel respondenten toch kritisch zijn op de wijze waarop het systeem hen (weinig) ondersteunt in het werkproces.

Mogelijk verklaart dit gebrek aan gepercipieerde ondersteuning waarom veel respondenten er, in hun werk, een eigen administratie op nahouden terwijl zij in de interviews antwoorden dat zij weinig andere opties hebben om hun werk buiten het nieuwe systeem uit te voeren.

Het is wat mij betreft opmerkelijk te noemen dat veel respondenten het systeem percipiëren als een systeem dat een bijdrage levert aan het proces maar tegelijkertijd een Excel bestand gebruiken om hun werkvoorraad te beheren.

Ik heb nog een lijst, dat mag je gerust weten, ik heb nog een lijst van het laatste jaar van het andere systeem

Een andere constatering binnen het onderzoek is dat respondenten die het systeem korter dan één jaar in gebruik hebben vaker vinden dat het systeem veel bijdraagt aan hun werkzaamheden. De groep tussen de één en twee en een half jaar zijn aanmerkelijk minder positief. De groep die het systeem langer dan twee en een half jaar in gebruik hebben vinden de bijdrage van het systeem maar matig.

De respondenten die korter dan één jaar het nieuwe systeem gebruiken zien de bijdrage in hun werk vanuit het perspectief van ordening van werk en zicht op de werkvoorraad. Wanneer de tijd vordert lijken gebruikers er minder van overtuigd te zijn dat het programma hen helpt in het beheren en overzichtelijk houden van de werkvoorraad. Ook hier, net als in paragraaf 5.3, lijkt de propositie 12 *“Wanneer het zaaksysteem langer in gebruik is wordt de houding ten opzichte van het zaaksysteem positiever”* geen eenduidige relatie te hebben met de houding van de respondenten.

Het is mogelijk dat nieuwe gebruikers een sterkere focus hebben op de potentie die het systeem heeft of de belofte die het doet. Ook kan het zo zijn dat de implementatie van de gebruikers die het laatst zijn aangesloten de meest succesvolle is geweest omdat zij hebben kunnen leren van de voorgangers. Dat laatste wordt besproken in paragraaf 5.6.3 waar een vergelijking wordt gemaakt tussen verschillende organisatieproblemen waar gebruikers tegenaanlopen, denk hierbij aan training, wenswijzigingen en betrokkenheid bij het proces. Propositie 1, over bruikbaarheid, heeft op basis van bovenstaande een zwakke relatie met de houding van de respondenten.

5.4.2 Gepercipieerde kosten en opbrengsten

Voor de variabele “Kosten” is in paragraaf 2.1.1 de volgende propositie opgenomen:

De perceptie van een grote investering in het systeem en een lage opbrengst, uit het systeem, zal de houding ten opzichte van het systeem negatief beïnvloeden

Wanneer ook hier de vragen die bij dit concept horen (zie Tabel 2 op pagina 20) beschouwen zien we een consistent beeld dan bij de vorige vraag. De houding die men zichzelf toedicht is nog steeds overwegend neutraal en de indicatoren zijn hier behoorlijk mee in overeenstemming. Er is wat te zeggen voor de hoeveelheid arbeid die men moet verrichten. Deze wordt door 12 van de ondervraagde als ronduit veel gepercipieerd. Tegenover deze constatering zou een negatievere houding tegenover moeten staan. Met betrekking tot de indicator “inspanning die men moet leveren om het systeem machtig te worden” vinden alle respondenten, op één na, dat deze matig tot groot is. voor wat betreft de opbrengsten van het zaaksysteem zeggen slechts 3 respondenten dat deze opbrengst hoog is.

Hierbij kom nog dat de codering in Atlas.TI aangeeft dat de aspecten “kosten” en “baten” van het zaaksysteem 30% van het totaal aantal codes uitmaakt. Hierbij maakt de negatieve indicator “kosten” het grootste deel hiervan uit en worden deze kosten in de interviews veruit het meest genoemd.

Uit de interpretatie van de interviews komt een genuanceerder beeld dan dat men op basis van de bovenstaande resultaten zou verwachten. In de interviews komt namelijk een functiedifferentiatie aan de orde waarin een bepaalde groep schijnbaar meer arbeid moet verrichten dan anderen. Bij toezichthouders en vergunningverleners wordt de hoeveelheid arbeid die verricht moet worden om werkzaamheden in het systeem te verwerken aanzienlijk lager gepercipieerd dan bij een administratie. Hoewel er ook verschil zit tussen vergunningverleners en handhavers is dit niet zo groot als bij de administratieve krachten.

De administratie die echt heel veel nieuwe zaken moeten openen, alles aanklikken, [...] jeetje man die moeten echt super veel klikken

Mijn andere collega en ik lopen allebei nog steeds bij de fysiotherapeut om van onze RSI klachten af te komen

Een veel gehoorde klacht bij de groep administratie is de hoeveelheid "muisklikwerk" die men moet verrichten om een handeling in het systeem te voltooien. De frustratie die hierbij hoort is dat er geen mogelijkheid is de muisklikken te

vervangen door standaard functionaliteit uit Windows kan gebruiken. Hiermee wordt bedoeld dat men "tab" en de pijltjestoetsen kan gebruiken voor navigatie door schermen, de spatiebalk kan gebruiken voor de selectie van items en enter om keuzes te bevestigen. Mogelijk is dit probleem vrij fundamenteel doordat er, bij de ontwikkeling van het programma, vooral aandacht is uitgegaan naar de functionaliteit van het programma en de gebruikservaring van minder belang werd geacht. Uit enkele interviews komt ook de constatering dat dit programma niet is ontwikkeld met de gebruiker in het achterhoofd maar meer vanuit de functionaliteit.

De conclusie dat het systeem meer kost dan het opbrengt is overigens niet slechts voorbehouden aan een administratieve kracht die vanuit het takenpakket nu eenmaal aan de invoerzijde van het programma zit. Ook de gebruikers van de ingevoerde data kennen een vergelijkbare ervaring. Zowel de handhavers als de vergunningverleners constateren dat het programma vooral tijd kost en eigenlijk maar in beperkte mate iets oplevert. Er zijn wel positieve geluiden dat het systeem (in)vullen weinig tijd kost of hoge opbrengsten heeft maar dit betreft een enkele respondent die het systeem korter dan één jaar gebruikt.

Het is helemaal anders [het zaaksysteem] en daar zijn we ontzettend veel tijd mee kwijt. Maar [het werk] dat is hetzelfde gebleven.

Kijkend naar alle respons uit de interviews heeft de groep kosten het grootste aandeel in de perceptie van de gebruikers van het systeem. Deze kosten wegen ook, over het algemeen, niet op tegen de opbrengsten er van. Hoewel de meeste respondenten wel degelijk de meerwaarde van centraal en uniform registreren zien, waarbij ook vaak wordt gezegd dat de rapportagefunctie die geboden wordt uitermate nuttig is, blijft de moeizame en arbeidsintensieve bediening van het programma met kop en schouders boven alle andere reacties uittorenen.

Naast de variabelen over kosten en opbrengsten is het leren van het systeem opgenomen als variabele van kosten. Ook deze indicator scoort relatief hoog. Dit komt met name omdat de gebruikers niet direct zien welke logica er achter het systeem zit. Hierdoor is er relatief veel repetitie nodig om een bepaald werkproces te internaliseren. Veel respondenten geven overigens aan dat ze een lijstje maken van te nemen stappen, deze stappen lopen ze steeds weer af als ze iets in het systeem moeten invullen.

Verder is er een vrij grote groep respondenten die refereert aan de laadtijden van de verschillende schermen en velden. Dit leidt ertoe dat veel respondenten ervaren dat zij op het systeem moeten wachten terwijl men niet begrijpt waarom. De tijd dat men zit te wachten is te kort om iets anders te doen, tegelijkertijd gebeurt het korte wachten zo frequent dat de som van al deze momenten groot genoeg is om deze te percipiëren als verspilde tijd die beter gebruikt had kunnen worden.

Ook hier weer ontstaat de indruk dat het systeem vooral is geconstrueerd om de functie en in veel mindere mate voor de gebruiker, ook dit wordt overigens bevestigd door verschillende respondenten.

het systeem zou er moeten zijn om ons te dienen maar wij hebben het gevoel dat wij het systeem dienen

Op het gebied van traagheid blijkt er nog een andere factor te zijn die noemenswaardig is. Dit is de factor samenwerking (binnen het samenwerkingsverband). Hiervan wordt door een deel van de respondenten aangegeven dat dit een nadeel is omdat benodigde veranderingen in het systeem zeer traag tot stand komen. Dit leidt weer tot een bepaalde mate van onbegrip bij deze respondenten.

De hierboven weergegeven uitkomsten laten een sterke relatie zien tussen het concept weerstand en de kosten versus de baten. Propositie 2, die een relatie met kosten en baten impliceert, heeft zoals hierboven weergegeven een sterke relatie met de houding van de respondenten.

5.4.3 *Individuele issues*

Voor deze variabele is in paragraaf 2.1.1 de volgende propositie opgenomen:

Realistisch verwachtingenmanagement leidt tot een positieve houding ten opzichte van het systeem

De vraagstelling in de interviews is op dit onderwerp onvoldoende scherp geweest. De vraag "In welke mate is u duidelijk wat er van u verwacht wordt met betrekking tot het nieuwe zaaksysteem" gaf wel een duidelijk beeld over het gepercipieerde verwachtingspatroon dat de respondent heeft over wat "goed" is binnen het zaaksysteem in relatie tot zijn of haar werk. Deze vraag zegt echter niets over de verwachting die de respondent over het systeem zelf had. Hoewel in de latere interviews dit onderscheid helder gemaakt is, is de meting hiervan niet geheel zuiver geweest.

Op het eerste oog zijn de resultaten van het onderwerp individuele issues positief. 15 van de 23 respondenten geven aan dat de verwachtingen duidelijk waren. Eigenlijk kunnen alle respondenten bevestigen dat het hen duidelijk was wat ze moesten doen in het nieuwe systeem. Een enkeling had twijfels maar kon hiervoor, wanneer dit nodig zou zijn, terecht bij een collega. En ook 15 respondenten kunnen bijdragen zoals zij dit willen. Verder is er niemand die vindt systeem niet bijdraagt aan de controle die zij hebben over hun werk.

Of het systeem voldoet aan de verwachting van de gebruiker is lastiger te zeggen omdat de vraagstelling hiervoor niet optimaal was. In de latere interviews is hier wel naar gevraagd maar dit levert niet direct een duidelijk beeld op. Een beperkt aantal respondenten geeft hier over aan dat zij een andere verwachting hadden van het systeem voordat zij het in gebruik namen. Hierbij moet wel vermeld worden dat dit veelal respondenten waren die betrokken waren bij de implementatie van het systeem. Respondenten die hier niet bij betrokken waren reageerden vrij gelaten op deze vraag, men krijgt dit systeem dus dit wordt dan gebruikt.

dit is het systeem waarbij mijn werkgever en al onze zusterorganisaties hebben besloten dat we het hiermee doen. en dan doen we het hier mee. zo simpel is het, dat heb ik te accepteren

Opmerkelijk is dat alle respondenten aangeven iets bij te dragen in het gebruik van het systeem. Zelfs de meest notoire negatief ingestelde respondent zegt zijn collega's te helpen als dit wordt gevraagd en geeft hierbij aan zijn negativiteit opzij te zetten. Ergens past dit wel bij de instelling uit de voorgaande alinea, men neemt het de collega's niet kwalijk dat dit systeem er is. Een hulpvraag wordt dus altijd zo goed als mogelijk beantwoord.

Het [nieuwe zaaksysteem] is een stukje [werk] dat niet meehelpt om het [werk] makkelijker te maken

Als laatste is de bijdrage die het systeem levert niet bijzonder groot. Waar de meeste respondenten vooral op zitten te wachten is een systeem dat hen helpt in het werkproces. De meeste respondenten geven echter aan dat het systeem vooral om registratie draait en minder om vereenvoudiging van het werkproces. Hierbij worden voorbeelden over (het ontbreken van) planningsmogelijkheden en slecht werkende koppelingen naar andere databases aangehaald.

Doordat de vraagstelling in deze paragraaf niet optimaal was is het niet verantwoord om de propositie te "vangen" in relatie met het concept houding.

5.5 Veronderstelde normen

In deze paragraaf worden de resultaten uit de interviews met betrekking tot het onderwerp over gepercipieerde normen weergegeven. Een verandering kan immers effect hebben op hoe gebruikers deze normen ervaren. De uitwerking van de afzonderlijke variabelen vindt plaats op basis van de vragen uit paragraaf 3.2 op pagina 21. Van alle ondervraagden gaat slechts 6% van de codes over deze categorie. Hiermee kan worden gesteld dat de respondenten deze categorie relatief onbelangrijk vonden. Vaak wordt bij deze onderwerpen gezegd dat het niet zo belangrijk is of zelfs dat er, in bepaalde categorieën van deze groep ongelijkheid behoort te zijn.

5.5.1 Vergelijking met werkgever

Voor deze variabele is in paragraaf 2.1.2 de volgende propositie opgenomen:

een onevenredige verdeling van kosten en baten tussen werkgever en werknemer heeft een negatieve invloed op de perceptie van het systeem

7 van de respondenten geven aan dat de werkgever meer gemak heeft van het zaaksysteem dan zichzelf en 9 respondenten geven aan dat de werkgever minder inspanning hoeft te leveren om met het systeem te werken. De overige respondenten zijn vrij neutraal ten opzichte van de verdeling van arbeid in het zaaksysteem. Er lijkt dan ook geen perceptie van ongelijkheid te bestaan.

De houding is over het algemeen dat registratie in de één of andere vorm nu eenmaal deel uitmaakt van het werkveld. Er is een bepaalde taakverdeling binnen een organisatie en daar hoort bij dat iemand registreert en een ander de mogelijkheid heeft om dit te controleren. Dit wordt eerder beschouwd als een gegeven dan dat hieraan waarde wordt gehecht. Mogelijk heeft dit iets van doen met het feit dat het verantwoorden een integraal onderdeel is van het werk van de meeste respondenten.

Nee, ik ben gewoon een medewerker, een leidinggevende heeft nou eenmaal zijn mensen om zijn dingen voor hem te doen

Op basis van bovenstaande relaas kan van propositie 6, die een ongelijke verdeling tussen werknemer en werkgever impliceert, worden vastgesteld dat er, in deze casus, geen relatie ligt tussen de houding van de respondenten en verdeling van arbeid tussen werknemer en werkgever.

5.5.2 Vergelijking met collega

Voor deze variabele is in paragraaf 2.1.2 de volgende propositie opgenomen:

Een hogere outcome die collega's uit het systeem genereren heeft een negatieve invloed op de houding die de medewerker vertoont ten opzichte van het systeem

Ook hier zien we, net als in de voorgaande paragraaf een vrij neutrale verdeling als het gaat om de perceptie van werkverdeling. Slechts 2 respondenten geven aan dat hun collega's meer gemak hebben van het systeem dan zichzelf en slechts 1 respondent vindt dat zijn collega's minder inspanning hoeven te leveren in het gebruik van het zaaksysteem.

In de volledige dataset scoort de vergelijking met werkgever zowel op positief als op negatief vlak zeer laag. De codes hiervoor zijn slechts enkele malen gebruikt waardoor het lijkt alsof er in het geheel geen relatie ligt tussen de eigen houding van de respondenten en de outcome die hun collega's genereren.

De meeste respondenten vinden dat de collega's evenveel gemak | *je zit [allemaal] in hetzelfde schuitje* als ongemak ervaren van het systeem. Daar waar de antwoorden anders zijn betreft dit mensen die digitale onhandigheid als boosdoener aanduiden of zichzelf juist als uitermate handig profileren. Ook in die groepen zit geen weerstand als gevolg van een bepaalde werkverdeling.

Ook over propositie 5, die een hogere outcome van collega's omvat, kan op basis van de dataset worden vastgesteld dat er geen relatie bestaat tussen de outcome van collega's en de houding van de respondenten.

5.5.3 Houding van collega's

Voor deze variabele is in paragraaf 2.1.2 de volgende propositie opgenomen:

De negatieve mening van een collega heeft negatieve invloed op de houding die de medewerker vertoont ten opzichte van het systeem

van de 23 respondenten geven er 13 aan dat de houding van de collega's van deze respondenten negatief is. De houding van de respondenten zelf is in bijna alle gevallen positiever dan die van de collega's. in Atlas.TI wordt echter geen patroon zichtbaar waaruit blijkt dat de negativiteit van collega's invloed uitoefent op de respondenten, dit is weer consistent met het antwoord van de meeste respondenten op de vraag of men negatief beïnvloed word door collega's (nee).

De constatering dat collega's negatiever zijn dan de respondenten is uitermate boeiend, hoe kan het immers zijn dat de respondenten de eigen collega's als overwegend negatiever

In het begin was er wel wat aanstekelijk negativisme, op dit moment denk ik dat iedereen er wel hetzelfde in zit, maar wel met de gedachte om het zo goed mogelijk te gebruiken

perciëren dan zichzelf. Wanneer dit bij een aantal, of misschien de helft van de respondenten voorkomt kan dit nog normaal zijn of zelfs toeval. Het lijkt zo te zijn dat de geïnterviewden ofwel zichzelf structureel positiever kwalificeren dan hun collega's, ofwel men schat collega's negatiever in dan zichzelf. Hoe het ook zij, het is te toevallig om te kunnen negeren.

In principe was de vraagstelling in de interviews steeds of de houding van collega's van invloed was op de eigen houding. Hier en daar wordt schoorvoetend toegegeven dat hier wel eens sprake van was. Een enkeling zegt zelf de meest negatieve factor te zijn geweest. Maar over het algemeen wordt er geantwoord dat de houding van anderen de houding van de respondenten niet beïnvloedt.

Eigenlijk ken ik geen echte positieve reacties, want ook als je doorvraagt bij de mensen die positief zijn, zijn ze ook wel heel kritisch. Dus dan noem ik die maar neutraal. Maar ik ken er genoeg die het ook een rotsysteem vinden

Toch blijft hier een opmerkelijk verschil zitten in de houding die de respondenten zichzelf toedichten en de houding die zij andere toedichten. Het kan niet zo zijn dat de 23 willekeurig gekozen respondenten over het algemeen een neutraler houding hebben

ten opzichte van het nieuwe zaakstelsel dan hun collega's. De indruk ontstaat dat ofwel de respondenten hun collega's negatiever weg zetten dan dat ze in werkelijkheid zijn of dat de respondenten een sociaal wenselijk (positiever) antwoord hebben gegeven op de vraag "hoe is uw houding ten opzichte van het nieuwe zaakstelsel". In paragraaf 5.1.1 werd dit ook reeds opgemerkt.

Het is het meest voor de hand liggend om aansluiting te zoeken bij de eerste quote in deze paragraaf waarin de respondent zegt dat iedereen zijn best doet om het stelsel zo goed mogelijk te gebruiken. Misschien is het deze grondhouding die er voor zorgt dat de respondenten hun houding neutraler opgeven dan dat ze die van hun collega's percipiëren.

Een andere opmerkelijke relatie ligt hier weer in de periode dat de respondenten het stelsel in gebruik hebben. De houding van collega's is, volgens de respondenten, positiever wanneer het stelsel korter dan een jaar in gebruik is. ook hier blijkt propositie 12 geen stand te houden.

Van Propositie 4, die een verband over de vlekwerking van negatieve collega's impliceert, zou op basis van de interviews gezegd moeten worden dat er geen relatie ligt met de houding van de respondenten. Echter, omdat er behoorlijk structureel een neutraal antwoord wordt gegeven terwijl veel van de respondenten aangeven dat zij serieus ontevreden over het stelsel zijn lijkt hier toch wel een relatie te zijn. Deze relatie bevindt zich echter eerder in de richting van "een stelsel dat voorhanden is wordt met een zo neutraal mogelijke houding benaderd". Dit maakt echter geen onderdeel uit van het huidige onderzoek. Van propositie 4 wordt dan ook aangenomen dat de relatie met de houding zwak is.

5.6 Veronderstelde beheersing

In deze paragraaf worden de resultaten uit de interviews met betrekking tot het onderwerp beheersing van het stelsel weergegeven. De verandering heeft namelijk een direct effect op de beheersing die men over een stelsel heeft. De uitwerking van de afzonderlijke variabelen vindt plaats op basis van de vragen als u die in paragraaf 3.3 op pagina 22 kunt terugvinden.

5.6.1 Complexiteit

Voor deze variabele is in paragraaf 2.1.3 de volgende propositie opgenomen:

Een systeem dat wordt gepercipieerd als complex heeft een negatieve invloed op de houding van de gebruiker

De data zien dat de gebruikers het systeem enerzijds als uitermate complex beoordelen terwijl het systeem an sich “fit for purpose” is. 13 van de respondenten zeggen namelijk veel moeite te hebben met het systeem terwijl slechts 5 respondenten het zaaksysteem echt als slecht betiteld. Dit lijkt een enigszins opmerkelijk en misschien zelfs tegenstrijdig resultaat. Wanneer een systeem wordt ervaren als zeer complex lijkt het haast onmogelijk dat men gelijktijdig zegt dat het concept wat achter het programma zit wel goed is.

Dit patroon herhaalt zich echter vaak door de gehele dataset, men noemt het systeem complex, het systeem is niet intuïtief, en men ervaart dat het systeem niet het werkproces ondersteunt. Tegelijk wordt veelal aangegeven dat het systeem zinnig is, dat men begrijpt dat een dergelijk systeem noodzakelijk is en dat het systeem bijdraagt aan de controle van het werk.

Dit geeft een zeer consistent en gelijklopend beeld. Men ziet absoluut de voordelen van een systeem waar zaken aan elkaar worden gekoppeld en waar brondata éénmaal wordt ingevoerd en meermaals wordt gebruikt. Het probleem zit dan ook ergens anders.

Een aantal respondenten herkenden een bepaalde tweeledigheid in

de mogelijkheden die het systeem biedt. Enerzijds biedt het systeem ontzettend veel vrijheden

waardoor de uniformiteit van werken onder druk komt te staan

waardoor zaken steeds slechter terug te vinden zijn. Aan de

andere kant onderkennen dezelfde respondenten dat de plaatsen

waar het systeem wel beperkingen oplegt, in bijvoorbeeld

selectielijsten, deze beperkingen vaak zo beperkend zijn dat de te

registreren werkzaamheden niet of slecht passen.

Hiernaast wordt er ook veel gezegd over de zoekfunctionaliteit binnen het systeem. Een behoorlijk deel van de respondenten concludeert dat het werk dat zij in het systeem stoppen maar slecht of in beperkte mate kunnen terugvinden. Anderen zijn hier echter aanmerkelijk positiever over. Er is zelfs een respondent die het systeem als eenvoudig percipieert op een enkel aspect na, maar dat wordt, volgens de respondent, geweten aan het ontbreken van training op dat vlak.

Over het algemeen wordt het systeem als complex ervaren. De ervaring van deze complexiteit komt met name voort uit het feit dat men niet weet hoe men het (eigen) werk terug kan vinden en eenvoudig kan zien waar in het proces een zaak zich bevindt. Wanneer er sprake is van een lijst van punten die voor de voet, per zaak, weg kunnen worden weggewerkt dan is er geen probleem met complexiteit. Maar zodra er halverwege het proces een onderbreking is, of wanneer er halverwege een proces een zaak moet worden opgepakt, blijkt het lastig om direct weer inzicht te krijgen in wat er nog gedaan moet worden in het systeem. Een veel gehoorde klacht is dat het systeem de gebruiker niet door het proces leidt.

Er zijn best mogelijkheden en er zijn best krachtige rapportages te draaien. Je kunt er best iets uithalen

Er zijn teveel mogelijkheden. En dit is een beetje dubbel, je wordt soms teveel een bepaalde hoek ingedreven waardoor je nuanceren mist

En als er dan iemand [...] iets komt vragen, kan ik daarna heel slecht zien waar ik gebleven was. [...] Dus je bent heel snel, als je niet alles in een keer achter elkaar afhandelt, de draad kwijt.

De conclusie dat het systeem uitstekend voldoet aan de eisen die men voor het werk stelt wil dus niet zeggen dat men tevreden is over het programma. Dit heeft meer te maken met het feit dat men de potentie van het systeem ziet en vooral ook erkent, het lukt het systeem echter niet om deze potentie tot wasdom te laten komen in het gebruik van het systeem. Hierdoor wordt het systeem vaak als dom en onhandig ervaren.

Propositie 7, over de complexiteit van het systeem, heeft een vrij sterke relatie met de houding van de respondenten. In de dataset is een duidelijke relatie te leggen tussen de een minder positieve houding van de respondenten en een grote complexiteit van het systeem.

5.6.2 Zelfeffectiviteit

Voor deze variabele is in paragraaf 2.1.3 de volgende propositie opgenomen:

Een lage mate van zelfredzaamheid heeft een negatieve invloed op de houding van de gebruiker

Bij deze indicatoren is in de data te zien dat er een issue is met de wijze waarop het systeem als logisch wordt ervaren. Slechts 4 van de respondenten vindt het systeem logisch in elkaar zitten en 15 van de respondenten lopen regelmatig tot vaak tegen onverwacht gedrag aan waardoor men wel kan stellen dat het systeem een complex is. Om uit te sluiten of er geen sprake is van onbekendheid met de moderne/digitale wereld is ook gevraagd hoe vaak er in de werkomgeving gebruik wordt gemaakt van digitale techniek. Hierop geeft geen enkele respondent aan dat er geen gebruik wordt gemaakt van digitale techniek. Uiteindelijk lijkt de logica van het zaaksysteem zeker een sleutelfactor te zijn op de houding die gebruikers hebben. Een dergelijke uitkomst past overigens uitstekend bij de inhoud van de voorgaande paragrafen en lijkt ook aansluiting te vinden bij andere factoren.

In de data er trend zichtbaar waar de meeste respondenten het systeem niet logisch in elkaar vinden zitten. Deze ontbrekende logica wordt door de meeste respondenten geweten aan het gebrek aan intuïtiviteit het zaaksysteem. In de interviews werd verschillende keren een parallel getrokken met de firma Bol.com. De wijze waarop daar een bestelling kan worden gedaan door (bijna) iedereen zonder dat daarvoor een instructie nodig is lijkt het ideaalbeeld te zijn voor een systeem. Daarbij gaat het de gebruiker duidelijk om het ontwerpen van een systeem vanuit de belevingswereld van de gebruiker en niet slechts het bieden van een bepaalde functionaliteit.

het is een wirwar aan venstertjes en klikbare dingetjes. Oh ja, dat is ook fantastisch, de rechtermuisknop is in principe niet beschikbaar en bij sommige dingen toch weer wel.

Ja, je hebt wel eens van die programma's, die zie je voor het eerst en dan denk je: als ik dat klik zal waarschijnlijk dat gebeuren, ja zie je dat gaat ie doen. [...] Maar dat is hier niet echt. Je moet het echt wel weten wat je aan moet klikken. Het spreekt niet voor zich.

Daarnaast wordt de logica nog geduid als het niet consequent doorvoeren van basisfunctionaliteit in het systeem. Waar er eerder al is gesproken over het gebruik van toetsenbordcommando's is hier meer sprake van dezelfde functie in een systeem die men op een andere wijze moet aanspreken. De quote hierboven geeft zo'n

functie weer die op een beperkt aantal plekken werkt. Maar dit is niet de enige functie waarbij dit is. Er wordt door het gehele systeem waargenomen dat functies niet altijd hetzelfde werken. Zo wordt bijvoorbeeld genoemd dat enter soms wel en soms niet een keuze bevestigt, lijsten worden niet altijd gelijkvormig opgeroepen en de plaats waar de muis moet staan om een functie aan te roepen varieert ook regelmatig.

Verder is daar nog het onverwachte gedrag, hierop is een zeer breeds scala aan antwoorden gekomen variërend van "het systeem valt spontaan uit" tot aan "de data die ik invoer verdwijnt". De vraag die er uiteindelijk toe doet is:

dat hij er zomaar in één keer uit klappert, dat is onverantwoord eigenlijk

heeft het effect op de houding van de respondenten? Het antwoord hierop is nauwelijks. Hoewel er weldegelijk wordt geklaagd over vervelende zaken in het systeem en men zich tijdens de interviews uitgebreid uitlaat over de traagheid van het systeem (zie paragraaf 5.4.2) is het uiteindelijk niet een onderwerp waar de houding van de respondenten negatiever van wordt. Dit kan twee dingen betekenen, ofwel andere zaken zijn meer prangend om opgelost te worden, of het is werkelijk niet interessant. Hoe dan ook op dit moment is dit niet een onderwerp waar veel aandacht aan moet worden besteed.

Als laatste wordt hier nog eens de culturele variabele aangehaald. Vanuit bovenstaande is reeds duidelijk geworden dat het heel normaal is voor de overheid om digitale techniek in huis te hebben. Op basis van de interviews is hier niet veel aan toe te voegen. Er zijn zeker interessante toepassingen van digitale techniek de revue gepasseerd maar dat is meer stof voor een andere scriptie. Op basis van de dataset kan wel gesteld worden dat er geen sprake is van een culturele aversie tegen digitale techniek.

De propositie waar deze paragraaf mee startte lijkt hier hout te snijden. Door het, in meer of mindere mate, ontbreken van logica en voorspelbaar gedrag binnen het systeem zijn de respondenten meer aangewezen op externe hulpvragen. Het lijkt alsof er een gebrek aan training is geweest waardoor men, over het algemeen, maar slecht met het systeem uit de voeten kan. Van propositie 8, over de mate van zelfredzaamheid, kan dan ook worden gezegd dat de relatie met het concept houding sterk is.

5.6.3 Organisatie issues

Voor deze variabele is in paragraaf 2.1.3 de volgende propositie opgenomen:

Training en inspraak hebben een positieve invloed op de mate van zelfredzaamheid

De laatste vragen in de reeks indicatoren die duiden op de mate van beheersing die de respondenten hebben gaan in op zaken die dit indirect beïnvloeden. Hieruit blijkt dat slechts 2 respondenten het gevoel hebben volledig inspraak te hebben in de inrichting van het systeem en 14 respondenten vinden dat zij weinig training hebben gehad. Hiermee lijkt er sprake te zijn van een wijdverbreid issue te zijn met de aangeboden training samen met een beperkte mate van inspraak in het systeem. Ook laat de data zien dat er een relatie lijkt te bestaan tussen de aangeboden training en de gepercipieerde complexiteit van het systeem.

Gedurende de interviews werd er op de mate van inspraak divers ingegaan. Sommige gebruikers benaderden het vanuit de kant van de aanschaf of implementatie van het systeem. Anderen benaderden het vanuit de situatie waarin het programma operationeel is en de respondenten er al mee werken. Alle respondenten lieten weten dat er bij de organisatie waar zij werken alles aan gedaan werd om inspraak te faciliteren en dat er tijdens de implementatie van het systeem zeker was geluisterd naar input vanaf de werkvloer.

We hebben een enorme kerstboom opgezet, en nu wil iedereen een andere

constante aanpassingen waar je niet om vraagt maar ook het feit dat je constant je werk moet aanpassen omdat zij weer zonder communicatie iets doen

Op een niveau hoger, het niveau waarop de waterbeheerders samenwerken, is meer kritiek. Vaak wordt de vraag gesteld wat de samenwerking oplevert maar dit is al in paragraaf 5.4.2 behandeld. Aan dit kostenplaatje wordt echter een gedeelte inspraak gekoppeld. Het is de perceptie van

redelijk wat respondenten dat er wel degelijk de mogelijkheid is tot inspraak, alleen wordt de inspraak die men heeft vaak niet gehoord.

Wij hebben het idee dat zij in de Expertgroep gewoon niet weten waar ze het over hebben. [...] En als je niet weet waar het over gaat [de beleving op de werkvloer] kun je dat is ook niet meenemen

Een klacht die regelmatig in verschillende vormen verschijnt is het gebrek aan feedback wat er nu precies met een bepaalde vraag of input van een gebruiker is gedaan. Dit samen met wijzigingen die wel doorgevoerd worden maar niet begrepen worden door de eindgebruikers geeft toch de indruk dat er bij het kopje inspraak wel degelijk een bepaalde vorm van weerstand wordt opgeroepen. Deze frustratie gaat overigens niet alleen over de beheerorganisatie maar ook de leverancier wordt hier door respondenten op aangekeken. Dit laatste wordt overigens alleen opgemerkt door respondenten die het proces van een wijziging in het systeem van dichtbij hebben meegemaakt.

er meerdere wegen die naar Rome leiden, en dan heb je net de omweg geleerd [...] komt er eens een keer iemand bij je staan die zegt van: "oh maar dat kan je veel makkelijker doen". En dan denk ik van waarom staat dat nergens, want dan had ik het kunnen weten.

Verder komt regelmatig terug dat een overkoepelende handleiding mist. Hiermee wordt expliciet niet een handleiding bedoeld waarmee mensen hun werk stapsgewijs kunnen uitvoeren, deze handleidingen zijn bij alle gebruikers wel beschikbaar. Er wordt gedoeld op een handleiding die verklaart waarom en hoe zaken in het systeem

gekoppeld zijn en wat hierachter de logische gedachtegang is. Een enkeling wijst naar zichzelf als "onvoldoende vaardig" onder vermelding dat "de wijze waarop het systeem werkt" er voor zorgt dat ze niet vaardig worden met dit systeem.

Verder is bij het concept zelfeffectiviteit de indicator training en ondersteuning ondergebracht. Hierover zeggen bijna alle respondenten dat er weinig training is geweest maar vertellen in het interview dat dit absoluut niet "te" weinig was. Op de vraag of meer, of een anders soort, training zou leiden tot een betere houding ten opzichte van het systeem werd altijd vlug nee geantwoord. Ergens is dit ook een begrijpelijke gedachtegang, door middel van meer training wordt iets dat als niet logisch wordt ervaren niet ineens logischer.

Uit bovenstaande uiteenzetting kan worden afgeleid dat meer training niet bijdraagt aan een positievere houding. In de vorige paragraaf werd geëindigd met het idee dat er mogelijk te weinig training was gegeven, dit blijkt echter binnen deze dataset niet zo te zijn. Propositie 9, met betrekking tot training en inspraak, heeft hiermee een zwakke relatie met het concept houding.

5.7 Feitelijke capaciteiten

In deze paragraaf worden de resultaten uit de interviews met betrekking tot het onderwerp capaciteiten behandeld. Dit is misschien wel de lastigste variabele om te meten anders dan met bijvoorbeeld Action research. De uitwerking van de afzonderlijke variabelen vindt plaats op basis van de vragen uit paragraaf 3.4 op pagina 23.

Van de totale dataset valt slechts 6% van de gebruikte codes in deze categorie. Hiermee kan voorzichtig worden gesteld dat de respondenten deze categorie relatief onbelangrijk vonden. Veelal wordt aangehaald dat zaken nu eenmaal aan verandering onderhevig zijn, het onderwerp wordt veelal klein gehouden.

5.7.1 *Veranderde baanvaardigheden*

Voor deze variabele is in paragraaf 2.1.4 de volgende propositie opgenomen:

Verandering van baanvaardigheden door het nieuwe zaaksysteem leidt tot een negatievere houding ten opzichte van dat systeem

In deze op één laatste paragraaf zijn er veel gelijkgestemden. De meeste respondenten geven een neutraal antwoord op de vraag. 17 van de 23 respondenten vinden dat zij niet bijzonder veel hoefden bij te leren en dat dit voor een dergelijk systeem normaal was. Ook voor wat betreft de verandering in het werk antwoorden 14 respondenten dat dit gedeeltelijk zo is maar dat dit niet de oorzaak is van de weerstand tegen het systeem.

In de interviews wordt het veranderen van de werkzaamheden en het leren van nieuwe dingen door het nieuwe zaaksysteem vooral gezien als iets wat normaal is. Wanneer er in interviews om gevraagd wordt is de verandering naar het nieuwe zaaksysteem niet zo eenvoudig als een nieuwe versie van bijvoorbeeld Office, maar het is ook niet iets waar men zich druk over maakt.

[Het werk verandert] in principe niet. Het is geen inhoudelijke systeem

De meeste respondenten zien het vullen van het nieuwe systeem dan ook niet als een onderdeel van hun werk, het doen van controles en het overleggen met aanvragers is het feitelijke werk. Het invullen van het nieuwe systeem is slechts een bijzaak om te zorgen dat de processen over de verschillende afdelingen heen goed en efficiënt kunnen verlopen. Over het algemeen heerst er wel een gevoel dat het werk meer administratief is geworden.

Een enkeling geeft, langs de zijlijn van het gesprek, nog een opmerking in de richting van het automatiseren van arbeid waardoor er onzekerheid over het beschikbaar blijven van werk bestaat. Maar over het algemeen zijn de respondenten vrij neutraal over de veranderingen die het systeem met zich meebrengen.

Uit deze paragraaf blijkt duidelijk dat er geen relatie ligt tussen verandering in baanvaardigheden en een negatievere houding ten opzichte van het nieuwe systeem, propositie 11, met betrekking tot de verandering van baanvaardigheden, heeft dus een vrij zwakke relatie met de houding van de respondenten in deze casus.

5.7.2 Werkdruk

Voor deze variabele is in paragraaf 2.1.4 de volgende propositie opgenomen:

Een verhoogde werkdruk leidt tot een negatievere houding ten opzichte van het zaakstelsel

De werkdruk wordt door 14 van de 23 respondenten ervaren als toenemend, dit kan verschillende oorzaken hebben. Zo kan het zijn dat het aanbod van werk stijgt. Aan de andere kant zou het ook kunnen liggen aan het nieuwe systeem.

De respondenten zijn het echter over het algemeen eens dat de werkdruk hoger wordt door het gebruik van het nieuwe systeem. Het mag duidelijk zijn dat dit niet ervaren wordt als een positieve ontwikkeling. Er is nog een aantal respondenten die neutraal of zelfs positief tegenover het systeem staat, echter deze respondenten maken deel uit van de groep die het systeem minder dan 1 jaar in gebruik hebben.

[de werkdruk] wordt echt wel hoger enerzijds omdat het heel bewerkelijk is en anderzijds omdat er zoveel weerstand is dat gewoon het werkplezier een stuk minder wordt

*powerbrowser kost veel tijd.
En dat gaat ten koste van
andere werkzaamheden*

Het zou natuurlijk, zoals hierboven reeds is vermeld, kunnen liggen aan de toename van het werkaanbod. Op de vraag of dit de aanleiding is van de toename in werkdruk wordt er door alle drie de functiegroepen aangegeven dat dit niet direct het geval is. De functiegroep vergunningverlening geeft

hierbij aan dat het werkaanbod wel groter is geworden maar de traagheid en bewerkelijkheid van het nieuwe systeem zorgen voor een aanmerkelijke toename in de werkdruk. De handhavers geven aan dat er simpelweg minder werk wordt uitgevoerd.

Hoewel er een relatie wordt gelegd met de kosten van het systeem uit paragraaf 5.4.2 kunnen we uit het voorgaande afleiden dat propositie 10, die iets zegt over werkdruk, zeker een sterke relatie heeft met het concept houding. Ook kunnen we, op basis van de constatering dat respondenten die het nieuwe systeem korter dan 1 jaar in gebruik hebben, constateren dat propositie 12 wederom een vrij zwakke relatie heeft met de houding van de respondenten. Het is immers niet zo dat de houding positiever wordt naarmate het systeem langer in gebruik is. Een omgekeerde relatie lijkt inmiddels meer voor de hand te liggen.

5.8 Conclusie

Uit de voorgaande paragrafen is reeds veel af te leiden. Er kan worden opgemaakt dat de grootste variabele de variabele kosten is. daarna volgen complexiteit en organisatie issues op een gedeelte tweede plaats. Alles bijeen genomen heeft het concept "weerstand door ervaringen" het grootste aandeel in de waargenomen weerstand en dit concept wordt direct opgevolgd door de "veronderstelde beheersing". Waar met name de complexiteit van het systeem en de organisatorische issues invloed hebben. De feitelijke capaciteiten en veronderstelde normen doen volgens deze niet ter zake, deze zullen verder ook niet behandeld worden. Hieronder zal worden ingegaan op de hierboven omschreven concepten en zullen de conclusies, die kunnen worden getrokken op basis van de voorgaande hoofdstukken, worden weergegeven.

Nummer	Gevolgtrekking	Geldigheid
1	Wanneer de gepercipieerde bruikbaarheid van het zaaksysteem laag is zal de houding ten opzichte van dat systeem negatief zijn.	Zwak
2	De perceptie van een grote investering in het systeem en een lage opbrengst, uit het systeem, zal de houding ten opzichte van het systeem negatief beïnvloeden	Sterk
3	Realistisch verwachtingenmanagement leidt tot een positieve houding ten opzichte van het systeem	Slecht uitgevraagd
4	De negatieve mening van een collega heeft negatieve invloed op de houding die de medewerker vertoont ten opzichte van het systeem	Zwak
5	Een hogere outcome die collega's uit het systeem genereren heeft een negatieve invloed op de houding die de medewerker vertoont ten opzichte van het systeem	Geen
6	een onevenredige verdeling van kosten en baten tussen werkgever en werknemer heeft een negatieve invloed op de perceptie van het systeem	Geen
7	Een systeem dat wordt gepercipieerd als complex heeft een negatieve invloed op de houding van de gebruiker	Sterk
8	Een lage mate van zelfredzaamheid heeft een negatieve invloed op de houding van de gebruiker	Sterk
9	Training en inspraak hebben een positieve invloed op de mate van zelfredzaamheid	Zwak
10	Een verhoogde werkdruk leidt tot een negatievere houding ten opzichte van het zaaksysteem	Sterk
11	Verandering van baanvaardigheden door het nieuwe zaaksysteem leidt tot een negatievere houding ten opzichte van dat systeem	Geen
12	Wanneer het zaaksysteem langer in gebruik is wordt de houding ten opzichte van het zaaksysteem positiever	Niet eenduidig

Tabel 9 Waargenomen geldigheid van proposities

5.9 Houding

De houding ten opzichte van het nieuwe zaaksysteem is vrij neutraal en neigt licht naar de positieve kant. Door 12 van de respondenten wordt aangegeven dat hun houding ten opzichte van het zaaksysteem neutraal is. Slechts 5 respondenten geven aan negatief ten opzichte van het systeem te staan, de overige 6 zijn positief. In paragrafen 5.1.1 en 5.5.3 wordt opgemerkt dat er sprake kan zijn van sociaal wenselijke antwoorden. Het motief hiervoor is dat bijna alle respondenten duidelijk hun best doen om het nieuwe systeem zo goed als mogelijk te gebruiken.

Een dergelijke intrinsieke motivatie is voor een ambtenaar misschien wel verklaarbaar. Terry L. Cooper geeft hiervoor een passende verklaring in zijn boek "The responsible administrator" (1998, p 66-84). Hij gaat hier in op het dragen van objectieve en subjectieve verantwoordelijkheid. De respondenten vinden het gebruik van het systeem een objectieve verantwoordelijkheid. Het systeem wordt alleen niet gevoeld als effectief waardoor veel respondenten in conflict raken met de subjectieve verantwoordelijkheid van efficiëntie en effectiviteit. Om deze reden is het ook mogelijk dat er in de interviews regelmatig een duale relatie lijkt te bestaan tussen de antwoorden op vragen en de grondhouding die is aangegeven.

Enerzijds is men tevreden over de werking van het systeem op bedrijfsniveau, anderzijds is men ontevreden over de werking van het systeem op persoonlijk niveau. In hoofdstuk 6 zal op deze

constatering worden gereflecteerd. De vorm van de aangetroffen weerstand betreft over het algemeen dan ook de dagelijkse vorm. Hoewel er tijdens de interviews weldegelijk een enkeling is aangetroffen die openlijke rebellie vertoont ten opzichte van het nieuwe zaaksysteem heeft deze vorm van weerstand geenszins de overhand. De eerste empirische deelvraag is hiermee beantwoord. De in de empirie gevonden overeenkomsten en verschillen in de herkomst van weerstand wordt besproken in de navolgende paragrafen.

5.10 Tijd en overige achtergrondfactoren

De propositie: *Wanneer het zaaksysteem langer in gebruik is wordt de houding ten opzichte van het zaaksysteem positiever* is niet heel eenduidig aanwezig. Er moet worden opgemerkt dat er een patroon lijkt te zijn met betrekking tot tijd, alleen niet direct het patroon zoals dit is beschreven in paragraaf 2.2. De respondenten die het systeem korter in gebruik hebben zijn duidelijk positiever dan degene die het systeem langer in gebruik hebben. Het is dus ook aannemelijk dat gebruikers die het systeem kort in gebruik hebben de potentie van het systeem zien maar de complexiteit ervaren als een gebrek aan vaardigheden bij zichzelf. Hierdoor leggen zij de schuld van inefficiëntie de eerste periode van het gebruik bij zichzelf en pas later gaan zij dit wijten aan de complexiteit van het systeem.

De overige achtergrondfactoren die zijn onderzocht geven geen aanleiding om beïnvloeding van de onderzoeksresultaten te veronderstellen.

Om te kijken of er een relatie ligt tussen de tijd dat het systeem in gebruik is en de houding is het aan te raden dit onderzoek op dit punt over een jaar te herhalen. Er worden nog nieuwe waterbeheerders aangesloten waardoor het mogelijk is het onderzoek op dit punt over een jaar te herhalen.

5.11 Weerstand door ervaringen

5.11.1 Bruikbaarheid

Qua bruikbaarheid is er uit paragraaf 5.4.1 een boeiende conclusie te trekken. De gebruikers betrekken het concept bruikbaarheid niet direct op bruikbaarheid voor zichzelf maar percipiëren het systeem als bruikbaar doordat het op een hoger (organisatie)niveau een doel dient. Hiermee wordt de bruikbaarheid niet direct als onvoldoende geclassificeerd, het systeem als zodanig is dus niet slecht maar de wijze waarop het systeem opereert wordt wel scherp bekritiseerd door veel van de respondenten. De theorie zoals die in paragraaf 2.1.1 is gedefinieerd voldoet echter niet om deze dualiteit te verklaren, zoals reeds eerder geconstateerd zal hier in hoofdstuk 6 op worden gereflecteerd.

5.11.2 Kosten

In de analyse van de dataset is te zien dat de respondenten de kosten van het systeem vrij hoog vinden in relatie tot de opbrengsten. De respondenten bevestigen dat en leggen de vinger vooral op de arbeidsintensiviteit van het systeem in samenhang met de relatief grote hoeveelheid tijd dat men op het systeem moet wachten. Op de vraag of het systeem oplevert wat men er vooraf van had verwacht is het antwoord niet geheel duidelijk, er is wel duidelijk dat het systeem gebruikers over het algemeen niet helpt in hun werk. Maar een sluitend antwoord of verwachtingen anders waren wordt er helaas niet gegeven.

Het mag duidelijk zijn dat dat de kosten de baten voor de eindgebruiker ruimschoots overschrijden en dat dit onderwerp een zeer sterk verband houdt met weerstand tegen het systeem. Deze conclusie komt overeen met de bevindingen van zowel Joshi (1991, p 239) als Kim en Kankanhalli

(2009, p 579) met betrekking tot de kosten, baten en de inspanning die men moet leveren om het systeem te gebruiken.

De survey aangaande gebruikerstevredenheid die uitgevoerd is door Rijkswaterstaat onder 169 eindgebruikers van het nieuwe systeem geeft een vergelijkbaar resultaat met betrekking tot kosten (Rijkswaterstaat West-Nederland Zuid, 2018). In deze rapportage wordt ook een relatie gelegd met de mate waarin respondenten ondersteuning bij hun werk percipiëren. Ook deze conclusie sluit uitstekend aan bij dit onderzoek.

5.11.3 Individuele issues

Helaas is de uitvraag van dit concept niet voldoende helder geweest gedurende het onderzoek. Er is wel gevraagd of de respondenten zelf begrepen wat zij in het nieuwe systeem moesten doen. Er is echter te laat in het onderzoek goed doorgevraagd over de verwachtingen die gebruikers hadden voor en met het systeem ging werken.

Daar waar dit wel is uitgevraagd werd het niet als een doorslaggevende factor benoemd. De houding hier is veelal een vorm van acceptatie waarbij de eigen mening van onderschikt belang lijkt te zijn. Een boeiende constatering was overigens dat alle respondenten moeite deden om elkaar te helpen waarbij werd aangegeven dat een eventueel aanwezige negatieve houding bewust opzij werd gezet. Hieraan is af te leiden dat er weldegelijk negativiteit heerst maar dat men dit actief probeert tegen te gaan. De relatie tussen houding en de bijbehorende propositie kan op basis hiervan echter niet worden beoordeeld omdat er teveel zaken niet goed zijn uitgevraagd.

Het zou misschien mogelijk zijn deze factor te reconstrueren uit antwoorden die tijdens de andere concepten zijn gegeven maar dit zal, naar alle waarschijnlijkheid, niet gaan leiden tot een significante verandering van inzichten in de overkoepelende groep “weerstand door ervaringen”. Om deze reden is dit dan ook nagelaten.

5.12 Veronderstelde beheersing

5.12.1 Complexiteit

Voor wat betreft complexiteit kan worden gesteld dat dit een van de grootste issues is met betrekking tot het nieuwe zaaksysteem. De respondenten hebben relatief veel moeite om het systeem te gebruiken voor datgene waar het voor is bedoeld. Hoewel men over het algemeen wel het nut inziet van het systeem staat dit los van de functionaliteit. Men is absoluut niet tevreden over het functioneren van het systeem. Het blijkt niet overzichtelijk te zijn en het terugzoeken van ingevoerd werk blijkt moeilijk te zijn.

Hier komt bij dat de respondenten het systeem niet alleen complex vinden maar ook zijn de handelingen die men in het systeem moet verrichten niet logisch. Het spreekt niet voor zich wat er moet gebeuren wanneer een bepaalde stap is voltooid. Hier komt nog bij dat bepaalde handelingen in het systeem niet overal in het systeem structureel hetzelfde werken. Dit maakt het systeem wat onvoorspelbaar voor de eindgebruiker. Zelfs het bieden van additionele training lijkt niet te leiden tot een beter inzicht in het programma. Dit leidt tot de conclusie dat het programma op onderdelen gebreken vertoont.

5.12.2 Zelfeffectiviteit

Voor wat betreft het concept zelfeffectiviteit wordt vooral geconcludeerd dat logica en intuïtiviteit binnen het systeem ontbreken. Men heeft de verwachting dat zaken eenvoudig zijn en voor zichzelf spreken echter blijkt het systeem niet de gedachtegangen te volgen die de gebruiker heeft. De voorbeelden die aangehaald worden lopen hier uiteen van enerzijds de wens om iets eenvoudigs te krijgen als de grote online winkels en anderzijds worden inconsequenties binnen het systeem aangehaald. Het is dus en moeilijk om te bedienen en de bediening is niet altijd hetzelfde.

Een ander onderdeel was onverwachte gedrag, hiervan is de conclusie dat dit weinig invloed op houding heeft. Als laatste is onderzocht of de problematiek huisde in een cultureel element, blijkens de vele digitale systemen en projecten binnen alle organisaties kan ook deze factor worden afgestreept.

5.12.3 Organisatie issues

In de communicatieve sfeer lijkt een deel van het probleem ook te bestaan uit het gebrek aan terugkoppeling op vragen en aanbevelingen vanuit de werkvloer. Dit gebrek aan communicatie vergroot het onbegrip onder de gebruikers en versterkt het gevoel dat er beslist wordt over functionaliteit in het nieuwe systeem door mensen die geen voeling hebben met de werkpraktijk.

Ook in het onderzoek van Rijkswaterstaat (Rijkswaterstaat West-Nederland Zuid, 2018) zijn parallellen te trekken, hier wordt er in het systeem een probleem geconstateerd met de zoekfunctionaliteit en overzichtelijkheid. Er wordt ook expliciet aangegeven dat de gebruikers het systeem als onlogisch ervaren. Ook hier blijven de achtergronden van deze constatering uit, maar gezien het type onderzoek is dat ook logisch.

Ook hier ontstaat de indruk dat het systeem ontworpen is vanuit een bepaalde functionaliteit. Men moet bepaalde waarden registreren om zo te kunnen zien wat er is uitgevoerd en zodat later kan worden teruggezocht wat er in een bepaalde zaak of situatie besloten is. hierbij lijkt bijna volledig voorbij te worden gegaan aan het feit dat een mens dit moet invoeren en terugzoeken. Een dergelijke conclusie sluit dan ook perfect aan op de schijnbaar ambivalente conclusie dat het systeem prima voldoet maar niet logisch en eenvoudig is, zeer arbeidsintensief is en dat deze problemen niet verholpen kunnen worden door training.

5.12.4 Synthese

In de voorgaande paragrafen zijn verschillende variabelen uitgelicht die een relatie hebben met de waargenomen weerstand. Opvallend is dat deze variabelen afkomstig zijn uit een drietal verschillende sensitizing concepts die hier gebruikt worden als theoretische lenzen. Doordat de variabelen niet netjes geclusterd zijn binnen één theoretische lens is er nu niet direct één aanwijsbare reden voor het ontstaan van de weerstand. De herkomst van de weerstand bevindt zich namelijk zowel in kosten en baten van het systeem, de complexiteit er van, de beperkte mate van zelfredzaamheid en de effecten van dit alles op de werkdruk. En deze vier variabelen bevinden zich in de theoretische lenzen over consequenties en ervaringen, veronderstelde beheersing en de feitelijke capaciteiten.

Hoewel er dus wel aanwijsbare variabelen zijn die vorm geven aan de waargenomen weerstand kan de combinatie van theorie en empirie nog geen direct integraal antwoord geven op de laatste deelvraag: "Welke verklaring voor weerstand tegen PowerBrowser kan worden opgesteld?". Om deze vraag beantwoord te krijgen zal in het volgende hoofdstuk op de vier gevonden variabelen worden gereflecteerd door middel van aanvullend literatuuronderzoek.

6 Conclusie

6.1 Inleiding

In dit laatste hoofdstuk worden de antwoorden op de vragen uit paragraaf 1.3 gegeven. Deze antwoorden zijn afgeleid uit de empirische context zoals deze is geschetst in hoofdstuk 0. In dit hoofdstuk vindt u achtereenvolgens de beantwoording van de vragen, de aanbevelingen op basis hiervan en de theoretische reflectie.

6.2 Theoretische beantwoording

Hieronder worden de deelvragen als eerste beantwoord die, als logisch gevolg, een beantwoording geven voor de volgende hoofdvraag: *Welke vorm(en) van gebruikersweerstand ten aanzien van het zaakstelsel Powerbrowser kunnen worden waargenomen en welke verklaring voor het zich voordoen van gebruikersweerstand kan worden geconstrueerd?* De deelvragen worden steeds cursief weergegeven waarna de beantwoording op basis van de vorige hoofdstukken plaatsvindt. De eerste deelvraag is als volgt gedefinieerd:

Welke vormen van weerstand tegen PowerBrowser kunnen bij gebruikers worden waargenomen?

Uit de empirie blijkt dat de weerstand tegen Powerbrowser zich voornamelijk uit als een dagelijkse vorm van weerstand. Er is nagenoeg geen sprake van het moedwillig tegenwerken van het systeem of weigering om het systeem te gebruiken. Nadat in paragraaf 5.9 is vastgesteld dat de weerstand zijn oorsprong vindt in de dagelijkse vorm zoals deze wordt gedefinieerd door Scott (1985, p 33) kan verder gegaan worden met de beantwoording van de volgende deelvraag.

Wat zijn overeenkomsten en verschillen in herkomst van weerstand bij PowerBrowser gebruikers?

De herkomst van de weerstand bevindt zich bij bijna alle respondenten in verschillende variabelen. De volgende variabelen worden in de empirie het meest genoemd: kosten en baten van het systeem, de complexiteit er van, de beperkte mate van zelfredzaamheid en vervolgens de effecten van dit alles op de werkdruk. De hoge (arbeids)kosten van het systeem ten opzichte van de relatief lage opbrengsten is hierin verreweg de grootste factor.

Een opmerkelijke variabele blijkt de tijd te zijn, de waargenomen weerstand ontwikkelt zich namelijk anders dan in het theoretisch kader is uitgewerkt. Er lijkt te gelden dat weerstand tegen het systeem het hoogst is wanneer het systeem langer dan één maar korter dan tweeënehalf jaar in gebruik is. De variabele tijd maakt dat de respondenten duidelijk van elkaar verschillen met betrekking tot weerstand. De respondenten die korter met het systeem werken hebben merkbaar minder weerstand tegen het zaakstelsel dan die die er langer mee werken. Hiermee komen we bij de laatste deelvraag de het antwoord op de hoofdvraag compleet maakt.

Welke verklaring voor weerstand tegen PowerBrowser kan op basis van voorgaande deelvragen worden opgesteld?

Het is jammer dat de verschillende variabelen afkomstig zijn uit die van de vier verschillende theoretische lenzen waardoor niet, op basis van de gebruikte theorie, direct eenduidig een verklaring kan worden gegeven van de waargenomen weerstand. Wat wel duidelijk is geworden is dat de weerstand niet direct bij ingebruikname van het systeem aanwezig is. Het is een weerstand die met het verstrijken van de tijd groeit en vooral zichtbaar is op het gebied van (arbeids)kosten, gepercipieerde complexiteit. Er kan dus worden geconstateerd dat er in de tijd een ontwikkeling plaatsvindt die eerst de weerstand vergroot of voedt en later weer afneemt. Dit lijkt te komen omdat het systeem als complex gepercipieerd wordt en voor eindgebruikers (op termijn) niet logisch is of wordt.

Op basis hiervan kan worden geconstateerd dat het systeem geen goede aansluiting vindt bij de eindgebruiker. In beginsel lijkt de eindgebruiker moeite te doen om aansluiting te vinden tussen het systeem en zijn of haar dagelijkse werkpraktijk. Wanneer dit na een periode van proberen niet lukt ontstaat er weerstand tegen het systeem.

6.3 Aanbevelingen

Om te beginnen met de verklaring van weerstand uit de vorige paragraaf is het aanbevelenswaardig om vanuit de behoefte van de gebruiker te kijken naar het systeem en dit soort systemen te gaan ontwikkelen met de eindgebruiker in plaats van voor de eindgebruiker. Het is verstandig om deze behoefte in kaart te brengen alvorens over te gaan tot aanpassingen aan het systeem.

Met de hierboven genoemde aanbeveling hangt de conclusie over de transactiekosten van het systeem nauw samen (het systeem sneller en logischer maken voor gebruikers). De vraag die hier eigenlijk gesteld wordt gaat over gebruiksgemak. Er moet in het systeem nagedacht worden over hoe het werk voor de eindgebruiker zo eenvoudig mogelijk wordt, dit is iets principieel anders dan slechts het wegnemen van de in dit rapport benoemde ongemakken. Hierin moet ook duidelijk onderscheid gemaakt worden in functiegroepen omdat deze duidelijk andere wensen hebben.

Verder heeft een dergelijke aanpak naar alle waarschijnlijkheid ook een effect op de ambivalente houding die op dit moment heerst onder de gebruikers. Door de (verdere) ontwikkeling van het zaakstelsel vanuit het perspectief van de eindgebruiker vorm te geven zal dit leiden tot een efficiënter systeem op voor deze eindgebruiker. Hierdoor zal het verschil tussen de houding op niveau van bedrijfsnut en op niveau van persoonlijk nut verkleinen. In de theoretische reflectie wordt dit verder uitgediept.

Hiernaast is een eenvoudige aanpassing in de communicatieve sfeer aan te bevelen. Regelmatig wordt aangegeven dat er wensen vanuit de werkvloer komen maar wat er dan precies met deze wensen gebeurd is, en blijft, onduidelijk. Het is aan te bevelen om in de communicatie in te zetten op duidelijkheid en herleidbaarheid van zaken om zo deze problemen te ondervangen. Op deze manier voorkomt men het beeld dat de werkvloer niet wordt gehoord, zoals dit is omschreven in paragraaf 5.6.3.

6.4 Theoretische reflectie

De theorie zoals deze in hoofdstuk 2 is geformeerd past slechts gedeeltelijk binnen deze casus. In bepaalde opzichten werkt de theorie zelfs niet, met name op het gebied van de vergelijking met anderen. Blijkbaar werkt een gedeelte van de theorie binnen de onderzochte publieke context niet of aanzienlijk anders dan de context waarbinnen deze theorie geconstrueerd is.

Een aantal factoren uit het theoretisch kader lijkt ook een samenhang te hebben die toch anders is dan in het theoretisch kader, zoals dit is verwoord in hoofdstuk 2, wordt verondersteld. De meest opvallende zaken hierin zijn de duale houding die hiervoor al verschillende keren is benoemd, de manier waarop de weerstand zich in de tijd lijkt te ontwikkelen en de schijnbare samenhang tussen de factoren kosten en complexiteit. In dit hoofdstuk zullen deze afzonderlijke zaken worden beschouwd en worden voorzien van een theoretisch perspectief zodat hier in de toekomst, bij eventueel verder onderzoek, beter op geanticipeerd kan worden.

6.4.1 Dualiteit in houding

Vanuit de empirie valt er een tweeledige houding op in de mate waarin gebruikers het systeem typeren "fit for purpose" op organisationeel niveau maar voor de eindgebruiker zelf typeert als een slecht instrument. Het systeem wordt door de eindgebruiker dus gelijktijdig als goed en slecht bevonden. Deze tweeledige relatie impliceert dat er meer aan de hand is dan op het eerste oog zichtbaar is. Geen van de elementen in de in hoofdstuk 2 benoemde theorie kan dit dubbele in de houding van gebruikers verklaren. Er bestaat echter wel theorie op het gebied van deze tweeledigheid die, in de literatuur, als ambivalente relatie wordt aangeduid. Pratt en Douchet (2000) duiden dit fenomeen in het boek "Emotion in Organisations" (Fineman, 2000) als een rol-conflict dat ontstaat uit omgevingsfactoren. Hierbij moet worden gedacht aan factoren die zorgen voor de spreekwoordelijke "dubbele pet". Een tandarts is bijvoorbeeld zowel genezer als ondernemer wat soms op gespannen voet met elkaar staat. En binnen de overheid speelt dit issue zich continu af volgens de principaal agent theorie. In dit geval wil de agent zo weinig mogelijk administratieve rompslomp terwijl de principaal een zo gedetailleerd mogelijk overzicht van de verrichte arbeid wil.

De eindgebruiker ziet het zaakstelsel dus niet alleen in de context van het eigen werk maar ook in de context van het grotere bedrijfsmatige geheel. De eindgebruiker is zich namelijk terdege bewust van het feit dat hij of zij bij een publieke organisatie werkt waar verantwoording moet worden afgelegd volgens deze principaal-agent systematiek. Het zaakstelsel voorziet in deze behoefte. De eindgebruiker moet zijn werkzaamheden vastleggen in het zaakstelsel zodat hij of zij verantwoording kan afleggen. Doordat het stelsel verplicht is voor de eindgebruiker kan deze ambivalente relatie bestaan. Enerzijds kan de eindgebruiker verantwoorden wat hij heeft gedaan en heeft hij inzage in het werk van anderen, dit maakt het stelsel nuttig. Anderzijds wordt het stelsel voor de meeste eindgebruikers als onnodig complex en niet intuïtief gepercipieerd wat het stelsel gelijktijdig slecht maakt.

Een soortgelijke ambivalente relatie wordt geconstateerd in een onderzoek van Anol Bhattacharjee et.al. (2017, p 2). In dit onderzoek wordt onderscheid gemaakt tussen software die vrijwillig wordt gebruikt en software die verplicht is. Ik zou hier echter niet willen spreken van verplicht maar over noodzakelijk. De eindgebruiker heeft de input die hij in het stelsel maakt immers op een ander tijdstip weer nodig om zijn werk te kunnen verantwoorden. Dit maakt het stelsel meer noodzakelijk als dat het een verplicht stelsel is. Ik stel dan ook voor dat het al dan niet noodzakelijk gebruik van software het continuüm is waarbinnen een ambivalente relatie zoals in dit onderzoek blijkt kan bestaan. Dit continuüm bestaat voornamelijk in de perceptie van de eindgebruiker die meer of minder waarde aan het nut van het stelsel op algemeen bedrijfsmatig en op persoonlijk niveau toekent.

Men kan dus veronderstellen dat het noodzakelijk gebruik van het zaakstelsel verband houdt met de ambivalente relatie die gebruikers met dit zaakstelsel hebben. Voor toekomstig onderzoek is het interessant om te bepalen in welke mate een stelsel bruikbaar is voor de continuïteit van het bedrijf versus het nut voor de eindgebruiker.

6.4.2 Weerstand in tijd

In het theoretisch kader in hoofdstuk 2 wordt een relatie met tijd verondersteld gebaseerd op theorie van Watson waarbij de respondenten in het begin van de verandering weerstand vertonen en naarmate de tijd vordert deze weerstand afneemt. Vanuit de empirie, in paragraaf 5.3, is op te maken dat de respondenten zich niet volgens deze theorie gedragen. Uit de empirie blijkt dat de meeste respondenten zich in eerste instantie positief opstellen, waarna het negatieve de overhand krijgt om uiteindelijk te eindigen in een wat meer neutraal terrein. Wanneer de uitgevraagde gebruikperiode en houding tegen elkaar afgezet worden dan komt hieruit onderstaand tabel.

Tijd	< 1 jaar gebruik	>1 jaar < 2,5 jaar gebruik	>2,5 jaar gebruik
Houding	Positief	Negatief	Neutraal

Tabel 10 Houding van respondenten in de tijd

In de groep die het systeem korter dan één jaar gebruikt zitten de meeste respondenten die vinden dat hun werk volledig veranderd is door de komst van het nieuwe systeem maar nog geen toename aan werkdruk percipiëren. Via deze proxy wordt volgens Ajzen en Fishbein gemeten wat de feitelijke controle over het werk is. Een mogelijke verklaring hiervoor is dan ook dat deze gebruikers zelf nog niet kunnen omgaan met het systeem maar dat dit nog geen direct gevoel van werkdruk oplevert. Pas na het eerste jaar geven de respondenten consistent aan dat de werkdruk toeneemt en dat het systeem daar (mede) debet aan is. Het verval van een positieve naar een negatievere houding na ongeveer één jaar kan hiermee mogelijk verklaard worden.

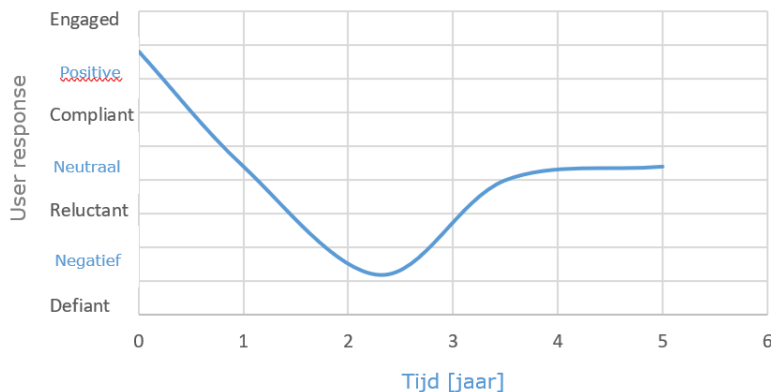
Dan blijft over de verandering van de negatieve naar een meer neutrale houding. Wanneer paragrafen 5.4.1, 5.4.2, 5.6.1 en 5.6.2 nogmaals doornemen lijkt het er op dat de respondenten leren omgaan met de eigenaardigheden van het systeem en zich hierbij neerleggen. Deze vier variabelen bruikbaarheid, kosten en opbrengsten, complexiteit en zelfeffectiviteit lijken een ander, meer overkoepelend probleem te duiden. Velen geven gedurende de interviews aan "het met dit systeem te doen". Deze houding heeft iets weg van het concept "coping" zoals dit is verwoord in "Stress, Appraisal and coping" (Lazarus, 1986), hij verwoordt dit concept als een stressor die niet kan worden overwonnen waardoor de persoon in kwestie deze stressor tolereert, accepteert of negeert (p 140).

Ook hier lijkt het onderzoek van Anol Bhattacharjee et.al. (2017, p 7) een aanknopingspunt te geven voor deze veranderende houding. Hij onderscheidt vier reacties op het noodzakelijke gebruik van software zoals in onderstaande tabel is weergegeven.

User response	Emotionele respons
Engaged	Passionate and/or enthusiastic about IT use Wanting to discover new features about IT. A sense of ownership of the IT
Compliant	Generally positive about IT, but views IT use as less rewarding IT seen as a necessity and nothing more
Reluctant	Fear of or reservations about IT. IT seen as a distraction from work. Low expectations of IT
Deviant	IT believed to be an affront/challenge to work and autonomy. Desire to disown IT

Tabel 11 Houding en bijbehorende emotionele respons (Bhattacharjee et al., 2017, p 5)

Deze ideaaltypische reacties lijken verwantschap te hebben met de reacties die worden waargenomen in de paragrafen 5.4.1, 5.4.2, 5.6.1 en 5.6.2. De positive houding van respondenten in dit onderzoek lijken duidelijk verwantschap te hebben met de engaged en compliant houding zoals Bhattacharjee deze definieert. Ditzelfde lijkt ook te gelden voor de negatieve respondenten die emotionele responses vertonen van groepen reluctant en deviant. Wanneer de houding zoals deze in dit onderzoek is waargenomen inhoudelijk wordt gezien ten opzicht van de vier user responses lijkt er in de tijd een relatie te ontstaan. Omdat het onderzoek niet heeft voorzien in vragen die de user respons meten is deze relatie op zijn minst speculatief te noemen. Het lijkt echter een betere verklaring te bieden van de factor tijd dan dat het theoretisch kader op basis van Watson deed.



Tabel 12 Bevindingen onderzoek versus user responses Bhattacharjee et al.

Voor toekomstig onderzoek zou het aanbevelingswaardig zijn om de factor tijd te koppelen aan de vier user responses van Bhattacharjee. Een mogelijke vervolgvraag zou kunnen zijn hoe de eindgebruiker weer betrokken en enthousiast kan worden gemaakt en gehouden voor het bestaande of een nieuw zaakstelsel.

6.4.3 Kosten en complexiteit

Uit het hoofdstuk waarin de empirie is bekeken kan afgeleid worden dat het nieuwe systeem een aantal problemen kent met betrekking tot gepercipieerde kosten en complexiteit en dat hierdoor maar een beperkte mate van zelfeffectiviteit mogelijk is. Hieruit is af te leiden dat het nieuwe systeem niet optimaal functioneert wanneer het gaat over de bedoelde functie voor de eindgebruikers. Wanneer we over de ervaringen van de eindgebruikers spreken wordt er duidelijk dat deze veelal niet heel positief zijn, zoals reeds in paragraaf 5.4.2 is geconstateerd lijkt het probleem zich te bevinden in de gedachtegang van waaruit het systeem is ontwikkeld. Deze ontwikkeling lijkt voornamelijk plaatsgevonden te hebben van uit een bepaalde functionaliteit terwijl de gebruikerservaring hierbij niet is meegenomen. Pas later, bij implementatie van het systeem, is de eindgebruiker geconsulteerd.

Er zou geconcludeerd kunnen worden dat het succes van het nieuwe zaakstelsel maar beperkt is. echter met een dergelijke conclusie rijzen ook weer nieuwe vragen. Men kan zich afvragen wat dit matige succes van het systeem veroorzaakt heeft. In de literatuur wordt hiervoor een aanknopingspunt gegeven welke ook ontbreekt in het theoretisch kader. Het betreft hier de variabele complexiteit van het systeem die de het succes van het systeem negatief beïnvloedt (Abelein & Paech, 2015, p 46). De logische gevolgtrekking die hier door Abelein en Paech wordt getrokken op basis van hun literatuurstudie is dat een eenvoudiger te gebruiken systeem resulteert in tevredener gebruikers.

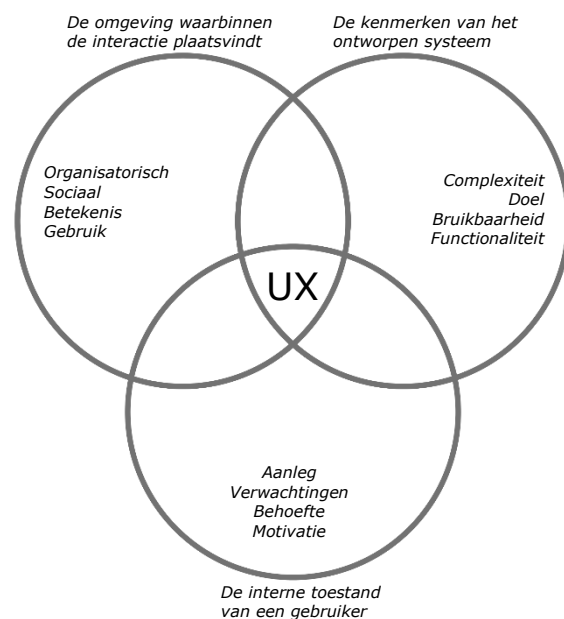
In de eerste alinea en in paragraaf 5.4.2 wordt al gesproken over de wijze waarop de ontwikkeling van het nieuwe zaaksysteem vermoedelijk heeft plaatsgevonden. Hierbij is reeds de suggestie gewekt dat het nieuwe zaaksysteem vooral voldeed aan technische voorwaarden. Dit kan overigens ook worden afgeleid uit de overwegend negatieve houding van de gebruikers wanneer het gaat om de transactiekosten van het nieuwe zaaksysteem. Hiervan verklaren Abelein en Paech dat het gebruik maken van de kennis en kunde van de eindgebruiker om zo een minder complex systeem te ontwerpen. Abelein en Paech gebruiken hiervoor de term User-centered design en stellen voor om de eindgebruiker te laten participeren in het ontwerpen van het systeem (p 32). Deze uiteenzetting leidt uiteindelijk tot het volgende construct: "Het vroegtijdig laten participeren van de eindgebruiker leid tot een minder complex systeem waardoor de transactiekosten voor eindgebruiker lager zijn en gebruikerstevredenheid groter is. het verdient de aanbeveling om dit construct in een volgende onderzoek aan nadere toetsing te onderwerpen.

In dit onderzoek is al een paar keer genoemd dat ervaringen van de gebruiker niet of nauwelijks in de ontwikkeling van het systeem meegenomen worden. In de literatuur wordt dit ook wel User Experience (UX) genoemd. Hassenzahl (2006, p 95) duidt het concept als volgt: "UX is een gevolg van de interne toestand van een gebruiker (aanleg, verwachtingen, behoeften, motivatie, stemming enz.), de kenmerken van het ontworpen systeem (bijv. Complexiteit, doel, bruikbaarheid, functionaliteit, enz.) en de omgeving waarbinnen de interactie plaatsvindt (bijv. organisatorische / sociale omgeving, betekenis van de activiteit, vrijwilligheid van gebruik, enz.)".

het lijkt alsof er wel aandacht is besteed aan laatste twee kenmerken (het systeem zelf en de omgeving waarin het opereert) van de UX maar dat de eerste (de gebruiker) onderbelicht is gebleven. Hierdoor worden het doel van het systeem, de bruikbaarheid en bijvoorbeeld de betekenis voor het grotere geheel wel degelijk herkend maar omdat er minder is gekeken naar de behoeften van de gebruikers wordt het systeem uiteindelijk minder positief ontvangen.

Wanneer we naar het model van Hassenzahl kijken (figuur 5) dan zien we dat de interne toestand van de gebruiker een overlap heeft met veel kenmerken die, volgens de theorie uit dit onderzoek en in de empirie ervan, betiteld worden als herkomst van weerstand. Het lijkt dan ook voor de hand te liggen hier meer aandacht aan te geven bij verdere ontwikkeling van het zaaksysteem of de aanschaf van een nieuw systeem.

Een interessant vraag voor toekomstig onderzoek zou zijn op welke fronten de eindgebruiker van het zaaksysteem betrokken was bij de user-experience ten tijde van de aanbesteding en ingebruikname van het zaaksysteem.



Figuur 4 User Experience volgens Hassenzahl

Referenties

- Abelein, U., & Paech, B. (2015). Understanding the influence of user participation and involvement on system success – a systematic mapping study. *Springer Science*, 20(1), 28-81.
doi:10.1007/s10664-013-9278-4
- Ajzen, I. (2012). Martin fishbein's legacy: The reasoned action approach. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 640(1), 11-27.
doi:10.1177/0002716211423363
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behaviour*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681-703. doi:10.1177/001872679304600601
- Berg, L. B., & Lune, H. (2017). *Qualitative research methods for the social sciences (8th ed.)*. Harlow: Pearson.
- Bhattacharjee, A., Davis, C. J., Connolly, A. J., & Hikmet, N. (2017). User response to mandatory IT use: A coping theory perspective. *European Journal of Information Systems*,
doi:10.1057/s41303-017-0047-0
- Burke, W. W. (2017). *Organization change: Theory and practice (5th ed.)*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Cialdini, R. B., Reno, R. R., & Kallgren, C. A. (1990). A focus theory of normative conduct: Recycling the concept of norms to reduce littering in public places. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(6), 1015-1026. doi:10.1037/0022-3514.58.6.1015
- Conner, D. (2006). *Managing at the speed of change*. New York: Random House Publishing Group.
- Cooper, T. L. (1998). *The responsible administrator - An Approach to Ethics for the Administrative Role (4th ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Davis, F. D. (1985). *A technology acceptance model for empirically testing new end-user information systems: Theory and results (doctoral Dissertation)*. Available from Worldcat (14927137)
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340. doi:10.2307/249008
- Rijkswaterstaat West-Nederland Zuid, Afdeling Vergunningen (2018). *Resultaten gebruikersevaluatie PowerBrowser*. Rotterdam.
- Fineman, S. (2000). *Emotion in organizations (2nd ed.)*. Thousand Oaks: Sage.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (2011). *Predicting and changing behavior: The reasoned action approach*. New York: Psychology Press.
- Gersick, C. J. (1991). Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. *The Academy of Management Review*, 16(1), 10-36.
doi:10.2307/258605
- Hassenzahl, M., & Tractinsky, N. (2006). User experience-a research agenda. *Behaviour & Information Technology*, 25(2), 91-97. doi:10.1080/01449290500330331
- Joshi, K. (1991). A model of users' perspective on change: The case of information systems technology implementation. *Mis Quarterly*, 15(2), 229-242. doi:10.2307/249384
- Joshi, K. (2005). Understanding user resistance and acceptance during the implementation of an order management system: A case study using the equity implementation model. *Journal of Information Technology Case and Application Research*, 7(1), 6-20.
doi:10.1080/15228053.2005.10856057
- Kim, H., & Kankanhalli, A. (2009). Investigating user resistance to information systems implementation: A status quo bias perspective. *MIS Quarterly*, 33(3), 567-582.
doi:10.2307/20650309

- Klaus, T., & Blanton, J. E. (2010). User resistance determinants and the psychological contract in enterprise system implementations. *European Journal of Information Systems*, 19(6), 625-636. doi:10.1057/ejis.2010.39
- Lazarus, R. S. Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer Publishing Company.
- Lewin, K. (1947). Quasi-stationary social equilibria and the problem of permanent change. In W Warner Burke, Dale G. Lake, J. Waymire Paine (Eds.) *Organization Change: A Comprehensive Reader* (pp. 73-77). San Francisco: Jossey-Bass.
- Morgan, G. (1997). *Images of organization*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Polites, G. L., & Karahanna, E. (2012). Shackled to the status quo: The inhibiting effects of incumbent system habit, switching costs, and inertia on new system acceptance. *MIS Quarterly*, 36(1), 21-42. doi:10.2307/41410404
- Pratt, M. G., & Doucet, L. (2000). Ambivalent feelings in organizational relationships. In S. Fineman (Eds.) *Emotion in Organizations* (pp. 204-226). Thousand Oaks: Sage Publications, Ltd.
- Rogers, E.M. (2010). *Diffusion of innovations (5th ed.)*. New York: Free Press.
- Samuelson, W., & Zeckhauser, R. (1988). Status quo bias in decision making. *Journal of Risk and Uncertainty*, 1(1), 7-59. doi:10.1007/BF00055564
- Scott, J. C. (1985). *Weapons of the weak: Everyday forms of peasant resistance*. New Haven: Yale University.
- Verschuren, P. J. M., & Doorewaard, J. (2015). Het ontwerpen van een onderzoek (5th ed.). Amsterdam: Boom Lemma uitgevers
- Vinthagen, S., & Johansson, A. (2013). Everyday resistance: Exploration of a concept and its theories. *Resistance Studies Magazine*, 1(1), 1-46.
- Watson, G. (1971). Resistance to change. *American Behavioral Scientist*, 14(5), 745-766.

Wolf, E., & Van Dooren, W. (2017). *De waarde van weerstand: Wat Oosterweel ons leert over besluitvorming*. Kalmthout: Pelckmans Pro.