

**Masterthesis Arbeid en Organisationspsychologie**  
**Universiteit Twente**

***Tussen zeggen en doen***

*Een onderzoek naar de effecten van contextvariabelen op het Technology Acceptance Model toegepast op het implementatieproces van een coachingprogramma binnen organisaties*

***Between saying and doing***

*A study of the effects of context variables on the Technology Acceptance Model applied on the implementation of a coaching programme in organizations*

Auteur: K.A.L. Zomer, MSc

Datum: 18 november 2008

Afstudeercommissie: **Universiteit Twente:**

Prof. dr. K. Sanders

Dr. S. Rispens

**Nisroc Employability Group:**

A. Reerink

H. Wagter



## **SAMENVATTING**

In deze studie is de invloed van de contextvariabelen leiderschapsstijl, innovatieondersteunend werkklimaat en de HR rollen *strategic partner* en *employee champion* op het Technology Acceptance Model (TAM) van Davis (1989) onderzocht. Dit om het inzicht in het TAM, met als basis de Theory of Reasoned Action (TRA) van Fishbein en Ajzen (1975) en de Theory of Planned Behavior (TPB) van Ajzen (1985), te vergroten. Op basis van het TAM is het implementatieproces van een coachingprogramma onder 272 directeuren, afdelingshoofden en personeelsfunctionarissen onderzocht. Het TAM blijkt goed toepasbaar te zijn op het gebied van administratieve innovaties, ofwel innovaties zoals coaching, die zijn gericht op het sociale systeem van een organisatie. Transformationeel leiderschap blijkt de relatie tussen de attitude ten opzichte van coaching van de verantwoordelijke voor het personeelsbeleid en de implementatie van coaching binnen organisaties te modereren: een hoge mate van transformationeel leiderschap versterkt de positieve relatie tussen de attitude en de implementatie van coaching. Een innovatieondersteunend werkklimaat en de voorkeur voor een HR rol als *strategic partner* of *employee champion* blijken niet van invloed te zijn op de relatie tussen de attitude ten opzichte van coaching en de implementatie van een coachingprogramma binnen organisaties.

## **SUMMARY**

This study aims to identify the influence of the context variables leadership style, innovation supporting work climate and the HR roles *strategic partner* and *employee champion* on the Technology Acceptance Model (TAM) developed by Davis (1989). This, to gain a better insight in the TAM which is based upon Fishbein and Ajzen's (1975) Theory of Reasoned Action (TRA) and Ajzen's (1985) Theory of Planned Behavior (TPB). On the basis of the TAM, the implementation process of a coaching programme has been examined among 272 directors, department managers and personnel officers. The TAM seems applicable in the context of administrative innovations, which are innovations like coaching, aimed at the social system of an organization. Moreover, transformational leadership moderates the relationship between the attitude towards coaching of the responsible for the personnel policies and the implementation of coaching in organizations: strong transformational leadership strengthens the positive relationship between the attitude towards coaching and the implementation of coaching. An innovation supporting work climate or the HR roles *strategic partner* and *employee champion* do not influence the relationship between the attitude towards coaching and the implementation of a coaching programme in organizations.

## **INLEIDING**

In het Nederlandse bedrijfsleven bestaat een groeiende aandacht voor Human Resource Development (HRD) (Van Loo & De Grip, 2003; Willemsen, Gründemann, De Vries & Van Vuuren, 2000). HRD richt zich op de ontwikkeling van medewerkers binnen een organisatie (Van Loo & De Grip, 2002). Deze aandacht voor HRD is wegens verschillende ontwikkelingen ontstaan, onder meer door het groeiende besef dat het menselijk kapitaal in de huidige kenniseconomie veelal van doorslaggevend belang is voor de productiviteit (Becker & Gerhart, 1996; Van Loo & De Grip, 2003). Ook de huidige tekorten op veel segmenten van de arbeidsmarkt alsmede de vergrijzing van de beroepsbevolking (Van Loo & De Grip, 2002; Willemsen et al., 2000) spelen hierbij een rol. Omdat het aanbod van geschikte kandidaten in de huidige economische situatie beperkt is, is het immers niet goed meer mogelijk dat organisaties hun menselijk kapitaal vernieuwen door hun medewerkers simpelweg te vervangen (Van Loo & De Grip, 2002). Deze groeiende aandacht voor HRD komt onder andere naar voren in het toegenomen aantal HR interventies in het bedrijfsleven, waaronder coaching, mentoring en training (Russell, 1991), evenals in de afspraken over scholing die in vrijwel alle CAO's van bedrijven zijn terug te vinden (De Grip & Sanders, 2000).

Coaching vormt de snelst groeiende interventie in de consultancy sector (Grant 2003; Grant & Cavanagh, 2007; Hall, Otazo & Hollenbeck, 1999; Liljenstrand, 2003) en vormt een nieuwe trainingsmogelijkheid die is ontstaan als gevolg van de toegenomen aandacht voor de ontwikkeling van medewerkers (Salas & Cannon-Bowers, 2001). Johns (1993) stelt dat dergelijke HRD interventies dienen te worden opgevat als innovaties. Een idee, product of programma vormt een innovatie als deze nieuw is binnen de context waarin het wordt geïntroduceerd (De Jong & Den Hartog, 2005; Johns, 1993). Een veel gemaakt onderscheid ten aanzien van innovaties is dat tussen technologische en administratieve innovaties (Daft, 1978). Daar waar technologische innovaties betrekking hebben op nieuwe technologische kennis, richten administratieve innovaties zich op het sociale systeem van een organisatie (Daft, 1978). Onder een sociaal systeem wordt een verzameling van met elkaar verbonden eenheden verstaan die gezamenlijk trachten een gemeenschappelijk doel te bereiken (Rogers, 1995). Daft (1978) stelt dat met name managers, in tegenstelling tot technici, de adoptie van administratieve vaardigheden beïnvloeden. Administratieve vaardigheden betreffen onder andere activiteiten gericht op het werven van personeel, het geven en verdelen van financiële beloningen en het structureren van de organisatie of het bieden van trainingsmogelijkheden voor medewerkers.

Met de implementatie van innovaties gaan vaak problemen gepaard (Choi & Price, 2005). Net als bij veel andere praktijken (Ajzen, Brown & Carvajal, 2004) geldt ook voor de implementatie van coaching dat mensen niet altijd handelen overeenkomstig hun intenties (GITP, 2008). Op verschillende domeinen is een discrepantie tussen intentie en gedrag naar voren gekomen (Ajzen, Brown & Carvajal, 2004; LaPiere, 1934; Linn, 1965). Op het terrein van coaching is eveneens sprake van een discrepantie. Recent nationaal onderzoek toont aan dat ondanks het feit dat verantwoordelijken voor het personeelsbeleid een positieve attitude hebben ten opzichte van coaching en er sprake is van de intentie om coaching als instrument in te zetten, jaarlijks slechts twee procent van het personeel daadwerkelijk gebruik maakt van een coachingprogramma (GITP, 2008). In dit onderzoek staat om deze reden, en omdat coaching de laatste jaren steeds meer aan terrein wint (Grant 2003; Grant & Cavanagh, 2007; Liljenstrand, 2003), het implementatieproces van coaching als innovatie centraal.

Een veelgebruikt model binnen de literatuur over de intentie tot- en de daadwerkelijke acceptatie van nieuwe innovaties is het Technology Acceptance Model (TAM) van Davis (1989). Het TAM is een veel getoetst en empirisch goed geverifieerd model (Amoako-Gyampah & Salam, 2004; Bruner & Kumar, 2005; Chen, Gillenson & Sherrell, 2004; Klopping & McKinney, 2004; Szajna, 1996) met als basis de Theory of Reasoned Action (TRA) van Fishbein en Ajzen (1975) en de Theory of Planned Behavior (TPB) van Ajzen (1985). Het TAM wordt beschouwd als een klassieke adoptietheorie en wordt regelmatig toegepast in onderzoek naar de intentie tot gebruik en het feitelijke gebruik van innovaties (Amoako-Gyampah & Salam, 2004). Zowel het TRA, TPB als het TAM zijn gedragsmodellen. Het TAM kent echter als uitgangspunt de implementatie van een (technologische) innovatie, waarmee het TAM van deze drie modellen het meest geschikte kader biedt voor de implementatie van coaching als (administratieve) innovatie. Een ander belangrijk argument voor de keuze van het TAM als onderzoeksmodel is dat dit model onder meerdere doelgroepen bruikbaar is gebleken, zoals binnen de gezondheidszorg (Aggelidis & Chatzoglou, 2008), de politie (Colvin & Goh, 2005) en de overheid (Roberts & Henderson, 2000). Onderzoek van O'Connor en White (2006) heeft daarnaast aangetoond dat het TAM ook buiten de technologische setting bruikbaar is gebleken. Ondanks het feit dat coaching geen technologische maar administratieve innovatie betreft, lijkt dit model goed toepasbaar op dit gebied en zal het worden gebruikt om inzicht te verwerven in het implementatieproces van coaching.

Een tekortkoming van het TAM is dat het geen rekening houdt met de invloed van contextvariabelen op de adoptie van innovaties (Handy, Whiddett & Hunter, 2001). Ondanks

het feit dat het TAM in de afgelopen jaren meermalen is toe- en aangepast (Bruner & Kumar, 2005; Klopping & McKinney, 2004; Szajna, 1996), is tot op heden nauwelijks onderzoek verricht naar de mogelijke effecten van externe variabelen op de intentie tot gebruik en het feitelijke gebruik van innovaties (Pijpers, Bemelmans, Heemstra & Van Montfort, 2001). Om het feitelijke gebruik van innovaties te verhogen, is het echter van belang te weten welke factoren, de contextvariabelen, dat gebruik beïnvloeden (Pijpers, Bemelmans, Heemstra & Van Montfort, 2001).

Contextvariabelen zijn van invloed op de implementatie van HR praktijken (Jackson & Schuler, 1995). Contextvariabelen zoals organisatiegrootte, strategie, regelgeving en arbeidsomstandigheden, beïnvloeden de keuze van HR strategieën en praktijken van organisaties (Fields, Chan & Akhtar, 2000; Jackson & Shuler, 1995; Jackson, Schuler & Rivero, 1989). Zo gaat een strategie gericht op innovativiteit gepaard met HR praktijken die een lange termijn oriëntatie ondersteunen (Milkovich, Gerhart & Hannon, 1991; Peck, 1994) en implementeren grote organisaties in vergelijking met kleine organisaties vaker training- en ontwikkelingsmogelijkheden voor werknemers (Frambach, Barkema, Nootboom & Wedel, 1998; Sisson, 1993). Contextvariabelen zijn daarnaast van invloed op het gebruik en de effectiviteit van HR praktijken in organisaties (Jackson, Schuler, 1995). Zo zijn onder andere de nationale cultuur en de levenscyclus van de organisatie van invloed op de implementatie en effectiviteit van HR praktijken. Een goede afstemming zou hierbij leiden tot een hogere effectiviteit (Jackson, Schuler, 1995).

Er is onvoldoende onderzoek gedaan naar de effecten van contextvariabelen in organisaties (Jackson & Schuler, 1995; Kok & Uhlaner, 2001). Het buiten beschouwing laten van contextvariabelen in empirische onderzoeken zou de oorzaak zijn van de langzame implementatie van 'best practices', ofwel de meest effectieve HR praktijken in organisaties (Jackson & Schuler, 1995). Daarnaast veroorzaakt het negeren van contextvariabelen onjuistheden in modellen gericht op HR systemen en praktijken. Veronderstelde relaties worden hierdoor onder- of overschat doordat de invloeden van contextvariabelen niet zijn meegenomen (Becker & Gerhart, 1996). Evenals in het bovenstaande wordt vermeld houdt ook het TAM onvoldoende rekening met de invloed van contextvariabelen (Handy, Whiddett & Hunter, 2001). Er is sprake van onvoldoende kennis en inzicht met betrekking tot de consequenties die contextvariabelen hebben en de grootte van deze consequenties (Jackson & Shuler, 1995; Jackson, Schuler & Rivero, 1989). Meer onderzoek naar de effecten van contextvariabelen in organisaties is dan ook van belang (Jackson & Shuler, 1995; Kok & Uhlaner, 2001).

Het huidige onderzoek draagt bij aan de bestaande literatuur door te onderzoeken of en in hoeverre contextvariabelen van invloed zijn op het TAM. Dit om het inzicht in het TAM te vergroten. Het TAM wordt binnen dit onderzoek gebruikt om inzicht te verwerven in de implementatie van coaching binnen organisaties. Hierbij wordt gekeken in hoeverre dit model toepasbaar is op het gebied van administratieve innovaties. Coaching heeft binnen dit artikel betrekking op een coachingprogramma binnen organisaties. Verondersteld wordt, dat verschillende contextvariabelen van invloed zijn op de discrepantie tussen de attitude en de intentie van de verantwoordelijken voor het personeelsbeleid enerzijds en de implementatie van een coachingprogramma binnen organisaties anderzijds. De centrale probleemstelling van dit onderzoek is als volgt geformuleerd: *‘Welke contextvariabelen zijn van invloed op de discrepantie tussen de attitude ten opzichte van coaching van de verantwoordelijken voor het personeelsbeleid en de implementatie van coaching binnen organisaties?’*

### **Het Technology Acceptance Model toegepast op het implementatieproces van coaching**

Het Technology Acceptance Model (TAM) van Davis (1989) neemt in tegenstelling tot de Theory of Reasoned Action (TRA) van Fishbein en Ajzen (1975) en de Theory of Planned Behavior (TPB) van Ajzen (1985) de determinanten waargenomen nut (perceived usefulness) en waargenomen gebruiksgemak (perceived ease of use) in beschouwing. Het waargenomen nut betreft de perceptie van de mate waarin de innovatie de prestatie zal verbeteren. Het waargenomen gebruiksgemak heeft betrekking op de perceptie of de innovatie eenvoudig te gebruiken is. Het waargenomen gebruiksgemak is volgens het TAM direct van invloed op het waargenomen nut (Davis, 1989). Immers, als een innovatie gemakkelijk in het gebruik is, zal het nut gemakkelijker worden herkend. Toegepast op dit onderzoek wordt de volgende hypothese geformuleerd: *Het waargenomen gebruiksgemak ten opzichte van coaching is positief gerelateerd aan het waargenomen nut ten opzichte van coaching binnen organisaties (H1).*

Binnen het TAM wordt gesteld dat het waargenomen gebruiksgemak en het waargenomen nut van invloed zijn op de attitude ten opzichte van de te gebruiken innovatie (Davis, 1989). Het construct attitude wordt in dit artikel uitgelegd als de houding ten opzichte van een coachingprogramma en de verwachting dat het zal worden geïmplementeerd binnen de organisatie. Op basis hiervan wordt de tweede hypothese geformuleerd: *Waargenomen nut (H2a) evenals waargenomen gebruiksgemak (H2b) zijn positief gerelateerd aan de attitude ten opzichte van coaching binnen organisaties.*

De variabelen attitude, intentie en gedrag zijn in het TAM op dezelfde wijze terug te vinden als in de onderliggende TRA van Fishbein en Ajzen (1975) en de TPB van Ajzen (1985). Tussen de attitude en de intentie is evenals tussen de intentie en het uiteindelijke gedrag sprake van een positieve relatie. Omdat eerder onderzoek heeft aangetoond dat er sprake is van een discrepantie tussen de attitude en intentie enerzijds en de implementatie van coaching anderzijds (GITP, 2008), wordt verondersteld dat er een sterk verband is tussen de attitude ten opzichte van coaching en de intentie om het te implementeren. Het construct attitude wordt om deze reden in dit onderzoek uitgelegd als de attitude en intentie tezamen. Toegepast op dit onderzoek wordt verwacht dat wanneer de verantwoordelijke voor het personeelsbeleid een positieve attitude heeft ten opzichte van coaching, de kans groter is dat het gedrag ook daadwerkelijk zal plaatsvinden. Gedrag wordt hier gezien als de implementatie van een coachingprogramma binnen de organisatie. In combinatie met de positieve relatie tussen waargenomen nut en waargenomen gebruiksgemak enerzijds en de attitude ten opzichte van coaching anderzijds, leidt dit tot de formulering van hypothese drie: *De attitude ten opzichte van coaching werkt als een mediator op de relatie tussen waargenomen nut (H3a) en waargenomen gebruiksgemak (H3b) enerzijds en de implementatie van coaching binnen organisaties anderzijds.*

### **Contextvariabelen**

Verschillende contextvariabelen zijn van invloed op de implementatie van innovaties in organisaties (Damanpour, 1996; Hartmann, 2006; Scott & Bruce, 1994). Om te komen tot een succesvolle implementatie van innovaties is het van belang dat een organisatie zich bewust is van de specifieke omstandigheden die van invloed zijn op de totstandkoming en het implementeren van innovaties (Hartmann, 2006). Hartmann (2006) maakt onderscheid tussen omgevings- en instrumentele contextvariabelen. Daar waar instrumentele contextvariabelen de strategie, structuur en processen omvatten, hebben omgevingscontextvariabelen betrekking op het totaal aan fysieke en sociale factoren die direct van invloed zijn op het besluitvormingsgedrag van individuen in de organisatie. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen interne en externe contextvariabelen. Externe contextvariabelen omvatten de variabelen buiten de organisationele grenzen, zoals economische, politieke en technologische factoren. Interne contextvariabelen hebben betrekking op de variabelen binnen de grenzen van de organisatie, zoals kenmerken van organisatieleden, eenheden, en de organisatie als geheel (Hartmann, 2006).

Op interne contextvariabelen kan meer invloed worden uitgeoefend dan op externe contextvariabelen, interne contextvariabelen omvatten immers de variabelen binnen de organisationele grenzen en zijn daardoor makkelijker aan te passen (Hartmann, 2006). Om deze reden worden in de onderstaande tekst hypothesen met betrekking tot verschillende interne contextvariabelen in relatie tot het implementatieproces van coaching uitgewerkt. Deze interne contextvariabelen hebben betrekking op kenmerken van organisatieleden, namelijk de leiderschapsstijl en de Human Resource rollen binnen de organisatie. Daarnaast hebben zij betrekking op een kenmerk van organisatie eenheden en de organisatie als geheel, namelijk de mate van innovatieondersteunend werkklimaat.

### ***Leiderschapsstijl***

De leiderschapsstijl binnen de organisatie is sterk van invloed op innovatief gedrag (Van Breukelen & Van der Vlist, 2005; Ogbonna & Harris, 2000) en op de implementatie van innovaties (Scott & Bruce, 1994). Een belangrijk onderscheid in leiderschapsstijlen is de transactionele versus de transformationele leiderschapsstijl. Waar een transactionele manier van leidinggeven wordt gekenmerkt door taakgerichtheid, zijn eigenschappen zoals het stimuleren van de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers, coachend gedrag en gerichtheid op interpersoonlijke relaties kenmerkend voor een transformationele leiderschapsstijl (Carless, Wearing & Mann, 2000). Omdat coaching een interventie betreft waarbij de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers centraal staat, lijkt het waarschijnlijk dat een transformationele leiderschapsstijl verband houdt met een positieve attitude ten opzichte van coaching. Een transformationele leider heeft in vergelijking met een transactionele leider meer innovatieve en vernieuwende ideeën (Basu & Green, 1997). Transformationeel leiderschap stimuleert dan ook innovatief gedrag in organisaties (Boerner, Eisenbeiss & Griesser, 2007; Howell & Avolio, 1993; Janssen, 2005; Jung, Chow & Wu, 2003), mede doordat het leidt tot een ondersteunend werkklimaat (Ogbonna & Harris, 2000; Schneider, Gunnarson, & Niles-Jolly, 1994). In deze situatie zijn medewerkers eerder geneigd mee te denken over nieuwe producten en methoden en ontwikkelen en implementeren zij eerder creatieve ideeën (Van Breukelen & Van der Vlist, 2005). In deze situatie waarbij sprake is van een hoge mate van transformationeel leiderschap, zal de attitude ten opzichte van coaching van de verantwoordelijke voor het personeelsbeleid naar verwachting sterker zijn gerelateerd aan de implementatie van coaching binnen de organisatie. Op basis hiervan wordt de vierde hypothese geformuleerd: *Transformationeel leiderschap versterkt de*



*positieve relatie tussen de attitude ten opzichte van coaching en de implementatie van coaching binnen organisaties (H4).*

#### ***Innovatieondersteunend werkklimaat***

Het werkklimaat van een organisatie heeft invloed op het gedrag van medewerkers (Scott & Bruce, 1994; Van Dam, Oregs & Schyns, 2008). Het werkklimaat heeft betrekking op een systeem van informele regels die sterk bepalend kunnen zijn voor het gedrag van de medewerkers van een organisatie (Anderson & West, 1998). Uit onderzoek is gebleken dat een klimaat dat gericht is op innovativiteit, waar middelen en ondersteuning beschikbaar worden gesteld, een zogenaamd innovatieondersteunend werkklimaat, innovatief gedrag positief beïnvloedt (De Jong & Den Hartog, 2005; Scott & Bruce, 1994; Van der Weide & Smits, 2004). Aangenomen kan worden dat als een innovatieondersteunend werkklimaat innovatief gedrag positief beïnvloedt, eenzelfde klimaat ook de attitude ten opzichte van innovatief gedrag positief beïnvloedt. Op basis hiervan wordt verwacht dat de attitude ten opzichte van coaching van de verantwoordelijke voor het personeelsbeleid sterker positief verband houdt met de implementatie van coaching wanneer sprake is van een hoge mate van innovatieondersteunend werkklimaat. Als sprake is van een lage mate van innovatieondersteunend werkklimaat zal de relatie tussen de attitude ten opzichte van coaching en de implementatie van coaching minder sterk zijn. De vijfde hypothese wordt als volgt geformuleerd: *Innovatieondersteunend werkklimaat versterkt de positieve relatie tussen de attitude ten opzichte van coaching en de implementatie van coaching binnen organisaties (H5).*

#### ***Human Resource rollen***

De voorkeur voor een bepaalde HR rol is van invloed op de implementatie van HR praktijken (Voermans & Veldhoven, 2007). Om verschillende mogelijke HR rollen te onderscheiden is binnen dit onderzoek gebruik gemaakt van het model van Ulrich (1997). Binnen dit model worden vier rollen onderscheiden op basis van twee assen. Deze assen onderscheiden de focus van het HRM (lange termijn versus korte termijn) en de activiteiten van het HRM (het managen van de mensen versus het managen van de processen). De combinatie van deze twee assen resulteert in de volgende vier HR rollen: ‘*strategic partner*’, ‘*change agent*’, ‘*administrative expert*’ en ‘*employee champion*’.

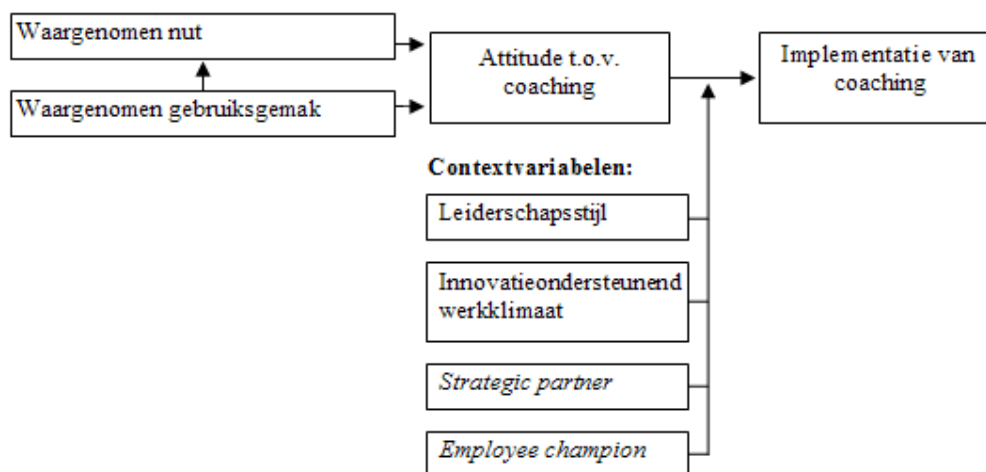
De *strategic partner* participeert in het proces van de strategieformulering en zorgt ervoor dat de HR praktijken in lijn zijn met de organisatiestrategie. De *change agent* assisteert

bij het identificeren en implementeren van veranderingsprocessen en vergroot de organisatiecapaciteit om te veranderen. De *administrative expert* draagt zorg voor de administratieve processen en vergroot de administratieve efficiëntie en effectiviteit van de organisatie. De *employee champion* probeert de behoeften van medewerkers te begrijpen en hierop te anticiperen waardoor de betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie wordt vergroot (Ulrich, 1997). Omdat coaching geen administratieve handeling betreft noch een veranderingsproces vormt, zijn de HR rollen *administrative expert* en *change agent* niet meegenomen in het onderzoek. Coaching biedt wel de mogelijkheid strategische voordelen te behalen (Rider, 2002) en is daarnaast gericht op het managen van mensen (Ulrich, 1997). Zodoende worden in het onderstaande hypothesen met betrekking tot de HR rollen *strategic partner* en *employee champion* uitgewerkt.

Wanneer sprake is van een HR rol als *strategic partner* dan ontwikkelen de HR verantwoordelijken praktijken, die bijdragen aan het vergroten van de organisatiecapaciteit om strategieën uit te voeren (Ulrich, 1997). Omdat trainingsmogelijkheden, zoals coaching een belangrijk middel vormen waarmee kan worden bijgedragen aan het ontwikkelen en bereiken van strategische organisatiedoelen (Watad & Ospina, 1999), wordt verwacht dat een HR rol als *strategic partner* verband houdt met een hoge implementatie van coaching. Het is echter van belang dat niet enkel wordt gekeken naar de individuele betrokkenen, maar dat rekening wordt gehouden met de strategische doelen op organisatieniveau (Watad & Ospina, 1999; Rider, 2002). De *strategic partner* stemt de HR-strategie af op de bedrijfsstrategie (Ulrich, 1997). Coaching kan bijdragen aan het verhelderen van de te behalen doelen (Grant & Cavanagh, 2007) en kan door middel van het inzicht dat de coach verwerft in- en over de organisatie bijgedragen aan organisatiediagnose en ontwikkeling (Rider, 2002). Omdat coaching de mogelijkheid biedt strategische voordelen te behalen (Rider, 2002), kan worden verwacht dat een HR rol als *strategic partner* verband houdt met een positieve attitude ten opzichte van coaching. Naar verwachting is de attitude ten opzichte van coaching van de verantwoordelijke voor het personeelsbeleid sterker gerelateerd aan de implementatie van coaching als binnen de organisatie sprake is van een HR rol als *strategic partner*. Op basis hiervan wordt de zesde hypothese geformuleerd: *Een HR rol als strategic partner binnen de organisatie versterkt de positieve relatie tussen de attitude ten opzichte van coaching en de implementatie van coaching binnen organisaties (H6).*

De *employee champion* is gericht op het welzijn van medewerkers. Deze luistert naar- en reageert op de problemen, zorgen en behoeften van medewerkers zodat de betrokkenheid van medewerkers binnen de organisatie wordt vergroot (Ulrich, 1997). Coaching vormt een

belangrijk instrument in het verhogen van de betrokkenheid, de prestaties en het welzijn van medewerkers (Grant & Cavanagh, 2007). Daarnaast kan coaching bijdragen aan de ontwikkeling van personeel, een verbeterde motivatie, succes en een verbeterde samenwerking (GITP, 2008). Het lijkt hierdoor waarschijnlijk dat de HR rol als *employee champion* positief verband houdt met de attitude ten opzichte van coaching evenals met de implementatie van coaching. Het is om deze reden dat wordt aangenomen dat als sprake is van een HR rol als *employee champion* de attitude ten opzichte van coaching van de verantwoordelijke voor het personeelsbeleid sterker is gerelateerd aan de implementatie van coaching. De zevende hypothese wordt dan ook als volgt geformuleerd: *Een HR rol als employee champion binnen de organisatie versterkt de positieve relatie tussen de attitude ten opzichte van coaching en de implementatie van coaching binnen organisaties (H7).*



Figuur 1: Onderzoeksmodel

## METHODE

### Respondenten

5000 leden van de Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement & Organisatieontwikkeling (NVP), 397 contactpersonen van Nisroc Employability Group en 180 leden van de Technologie Kring Twente (TKT) zijn benaderd om deel te nemen aan het onderzoek. In totaal zijn 272 vragenlijsten ingevuld, hiervan waren er 178 afkomstig van de NVP en TKT (3% respons) en waren er 94 afkomstig van Nisroc Employability Group (24% respons). Het onderzoek was gericht op directeuren, afdelingshoofden en personeelsfunctionarissen omdat zij verantwoordelijk zijn voor het al dan niet implementeren van een

coachingprogramma voor de medewerkers. Van de respondenten was respectievelijk 23,1%, 22,7% en 54,2% afkomstig uit deze functie binnen verschillende organisaties. Van deze organisaties heeft 12% minder dan 10 werknemers, 7.1% heeft 10 tot 50 werknemers, 6.4% van de organisaties heeft 50 tot 100 werknemers, 13.9% heeft 100 tot 250 werknemers en 60.7% heeft meer dan 250 werknemers. Van de 272 respondenten is 55,2% man en 44,8% vrouw. De gemiddelde leeftijd ligt tussen de 35 en 45 jaar.

### **Procedure**

Het onderzoek is uitgevoerd bij Nisroc Employability Group, een consultancy bureau gericht op het functioneren van mens, management en organisatie. De vragenlijst is verspreid onder het totale klantenbestand, in totaal zijn 397 contactpersonen gevraagd de vragenlijst in te vullen. Om de respons te verhogen is via e-mail een herinnering naar alle 397 contactpersonen verstuurd en is de vragenlijst in de nieuwsbrieven van de Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement & Organisatieontwikkeling (NVP) en de Technologie Kring Twente (TKT) opgenomen. De vragenlijsten zijn elektronisch afgenomen en anoniem ingevuld.

### **Meetinstrumenten**

De vragenlijst bestaat uit stellingen waarbij aan de respondenten is gevraagd in hoeverre ze het met deze stellingen eens waren. Antwoorden konden worden gegeven aan de hand van een vijfpuntschaal (1 = sterk mee oneens, 5 = sterk mee eens). Aan het begin van de vragenlijst is de volgende definitie gegeven van coaching: “Coaching is een verzameling van vormen van begeleiding gericht op het optimaal functioneren van de cliënt en zijn werk, gekoppeld aan het verwezenlijken van de doelen die de cliënt zich stelt” (Schabracq, 1998).

*Waargenomen gebruiksgemak & Waargenomen nut* van de respondent ten opzichte van coaching is gemeten aan de hand van de originele schaal van Davis (1993). De vragen zijn naar het Nederlands vertaald, aangepast aan de context van coaching en telt respectievelijk vier en vijf items per construct in plaats van de tien oorspronkelijke items. Deze items zijn geselecteerd aan hand van de toepasbaarheid van de originele vragen op de setting van administratieve innovaties. Een voorbeelditem is: “Over het algemeen vind ik coaching gemakkelijk toe te passen in mijn organisatie” (waargenomen gebruiksgemak) en “Over het algemeen vind ik coaching nuttig voor mijn werk” (waargenomen nut). De interne betrouwbaarheid is Cronbach’s  $\alpha = .73$  voor waargenomen gebruiksgemak en Cronbach’s  $\alpha = .85$  voor waargenomen nut.

*Attitude* van de respondent ten opzichte van coaching is getoetst aan de hand van de vragenlijst van de Theory of Planned Behavior (Francis, Eccles, Johnston, Walker, Grimshaw et al., 2004). De schaal bestaat uit zeven items. Een voorbeelditem is: “Coaching is goed voor mijn organisatie” (*attitude*) en “Ik verwacht coaching te implementeren in mijn organisatie” (*intentie*). De schaal heeft een Cronbach’s  $\alpha = .94$ .

*Implementatie* van coaching is eveneens getoetst aan de hand van de vragenlijst van de Theory of Planned Behavior (Francis et al., 2004) en bestaat uit twee items. Deze items zijn: “Binnen mijn organisatie wordt veelvuldig gebruik gemaakt van coaching” en “Binnen mijn organisatie wordt met regelmaat gebruik gemaakt van coaching”. De schaal heeft een Cronbach’s  $\alpha = .76$ .

*Transformationeel leiderschap* is gemeten met de schaal ‘coachend leiderschap’ van de CLIO (De Hoogh, Den Hartog & Koopman, 2004). De schaal bestaat uit elf items. Een voorbeelditem is: “Mijn organisatie stimuleert medewerkers hun talenten zo goed mogelijk te ontwikkelen”. De interne betrouwbaarheid is Cronbach’s  $\alpha = .92$ .

*Innovatieondersteunend werkklimaat* is gemeten door middel van de schaal ‘innovatieondersteunend werkklimaat’ van de Jong en den Hartog (2005). De schaal bestaat uit acht items. Een voorbeeld is: “De mensen van mijn bedrijf staan open voor veranderingen”. De interne betrouwbaarheid van de schaal is Cronbach’s  $\alpha = .89$ .

De HR rollen *strategic partner* en *employee champion* zijn gemeten door middel van de vertaalde versie van de vragenlijst van Ulrich (1997) van Sanders en van der Ven (2004). Beide rollen worden gemeten door middel van vijf items. Een voorbeelditem is: “HRM neemt deel aan het formuleren van de strategie van de organisatie” (*strategic partner*) en “HRM helpt door te zorgen voor de persoonlijke behoeften van medewerkers” (*employee champion*). De schaal heeft een interne consistentie van respectievelijk Cronbach’s  $\alpha = .84$  en Cronbach’s  $\alpha = .89$ .

Binnen het onderzoek is ten slotte gebruik gemaakt van verschillende *controlevariabelen*. Innovaties blijken sneller te worden geaccepteerd binnen grote bedrijven in vergelijking met kleine bedrijven (Frambach, Barkema, Nootboom & Wedel, 1998; Sisson, 1993). Daarnaast hebben grote organisaties meer omvangrijke HR praktijken omdat zij meer werknemers dienen te beheersen, de kosten over meer werknemers kunnen spreiden, en zich meer bewust zijn van hun imago in verband met de hoge waarneembaarheid (Fields, Chan & Akhtar, 2000). De grootte van de organisatie vormt de eerste controlevariabele en is gecodeerd als: 1=0-10, 2=10-50, 3=50-100, 4=100-250 en 5= >250 medewerkers. Daarnaast hangen zowel de leeftijd van een persoon en het aantal jaren dat iemand in dienst is bij een

organisatie negatief samen met de mate waarin men open staat voor het implementeren van innovaties of veranderingen (Frambach, Barkema, Nootboom & Wedel, 1998; Wiersema & Bantel, 1992). De leeftijd van de respondent is gecodeerd als: 1=0-25, 2=25-35, 3=35-45, 4=45-55 en 5= >55 jaar en de duur van het dienstverband is gecodeerd als: 1=0-1, 2=1-5, 3=5-10, 4=10-20, 5= >20 jaar. Geslacht is eveneens van invloed op de implementatie van HR praktijken, zo initiëren vrouwen vaker dan mannen training- en ontwikkelingsmogelijkheden voor hun werknemers (Verheul, Risseeuw & Bartelse, 2002). De controlevariabele geslacht is gecodeerd als: man=0 en 1=vrouw. Tot slot is gebleken dat een hogere functie in de organisatie samengaat met een hogere bereidheid om gebruik te maken van mentoring (Ragins & Cotton, 1993). Omdat mentoring evenals coaching een HR praktijk betreft, vormt ook functie een controlevariabele binnen dit onderzoek. Directeuren, afdelingshoofden en personeelsfunctionarissen zijn verantwoordelijk voor het personeelsbeleid binnen organisaties. Een veel gemaakt onderscheid binnen organisatiestructuren is het onderscheid tussen lijn en staf. Directeuren en afdelingshoofden behoren tot de lijn en personeelsfunctionarissen tot de staf. De directeur is belast met het bestuur en beheer van de organisatie (De Wilde, 1999) en staat daarmee het hoogst in de hiërarchie. Omdat de staf buiten de lijn valt (Brandligt & Jacobs-Moonen, 2005) en de verantwoordelijkheden van de lijn en de staf niet strikt kunnen worden afgebakend (De Wilde, 1999), kunnen afdelingshoofden en personeelsfunctionarissen worden opgevat als 'gelijken'. Echter, de staf geeft informatie en adviezen, terwijl de lijn beschikt over de formele bevoegdheid om beslissingen te nemen over hun medewerkers (Alblas & Wijsman, 2001; Mintzberg, 1992). Als wordt gekeken naar de beslissingsbevoegdheid kunnen afdelingshoofden hierdoor worden opgevat als zijnde hoger in de hiërarchie dan personeelsfunctionarissen. Functie is binnen dit onderzoek gecodeerd als: 1= personeelsfunctionaris, 2= afdelingshoofd en 3=directeur.

### **Analyses**

In Tabel 1 op de volgende pagina worden, onderscheiden naar functie, de gemiddelden en standaarddeviaties voor de variabelen van het TAM weergegeven. In de tabel zijn ook de uitkomsten van de variantieanalyses opgenomen, hierbij is gekeken of er verschillen zijn tussen directeuren, afdelingshoofden en personeelsfunctionarissen evenals naar mogelijke verschillen tussen directeuren enerzijds en afdelingshoofden en personeelsfunctionarissen anderzijds.

De resultaten tonen aan dat tussen directeuren, afdelingshoofden en personeelsfunctionarissen geen significant verschil bestaat als wordt gekeken naar de scores

op de variabelen van het TAM. Afdelingshoofden en personeelsfunctionarissen hebben wel een significant positievere attitude ten opzichte van coaching dan directeuren ( $F(1, 262) = 4.69, p < .05$ ). Het construct implementatie van coaching voldoet niet aan de voorwaarde van ANOVA van een gelijke variantie tussen de verschillende groepen. Om reden van betrouwbaarheid is voor dit construct gebruik gemaakt van de t-toets voor onafhankelijke steekproeven. De t-toets toont aan dat de groepen niet van elkaar verschillen wat betreft de mate waarin coaching wordt geïmplementeerd ( $t(64.44) = -.04, p = .97$ ).

De resultaten tonen aan dat afdelingshoofden en personeelsfunctionarissen enerzijds en directeuren anderzijds van elkaar verschillen ten aanzien van de attitude ten opzichte van coaching. Het onderscheid naar functie op basis van deze twee groepen lijkt hierdoor gerechtvaardigd en zal ook in de volgende analyses worden toegepast.

Tabel 1

*Resultaten ANOVA en gemiddelden en standaarddeviaties tussen haakjes voor directeuren (N=60), afdelingshoofden (N=60), personeelsfunctionarissen (N=143) en afdelingshoofden en personeelsfunctionarissen tezamen (N=203) op de variabelen van het TAM (schaal 1-5)*

	Groep				ANOVA	
	Directeuren	Afdelings- hoofden	Personeels- functionarissen	Afdelingshoofden & pers.functionarissen	F	F
Waargenomen gebruiksgemak	3.43 (.60)	3.62 (.55)	3.54 (.56)	3.56 (.55)	1.52	2.26
Waargenomen nut	3.62 (.61)	3.83 (.49)	3.71 (.51)	3.74 (.50)	2.57	2.68
Attitude v. coaching	3.73 (.67)	3.99 (.57)	3.91 (.54)	3.94 (.55)	2.76	4.69*
Implementatie van coaching	3.15 (1.05)	3.25 (.80)	3.09 (.86)	3.14 (.84)	0.56	-

\*\* $p \leq 0,01$ ; \* $p \leq 0,05$ ; + $p \leq 0,1$

## RESULTATEN

### Correlaties

De gemiddelden en standaarddeviaties van de variabelen alsmede de correlaties tussen de verschillende variabelen zijn weergegeven in Tabel 2 op de volgende pagina.

Zoals verwacht is waargenomen gebruiksgemak positief gerelateerd aan waargenomen nut ( $r = .42, p \leq .01$ ): hoe hoger het waargenomen gebruiksgemak ten opzichte van coaching, des te hoger is het waargenomen nut. Waargenomen gebruiksgemak ( $r = .59, p \leq .01$ ) en waargenomen nut ( $r = .55, p \leq .01$ ) zijn daarnaast significant positief gerelateerd aan de attitude ten opzichte van coaching: hoe hoger het waargenomen nut en hoe hoger het waargenomen gebruiksgemak, hoe positiever de attitude. De attitude ten opzichte van coaching ( $r = .48, p \leq .01$ ) is ten slotte significant positief gerelateerd aan de implementatie van coaching: hoe hoger de attitude ten opzichte van coaching, hoe vaker coaching wordt geïmplementeerd.

Tabel 2

Beschrijvende statistiek en correlatiematrix met onderzoeksvariabelen (N=272)

Variabelen	M	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.
1. Waargenomen gebruiksgemak	3.55	0.57													
2. Waargenomen nut	3.73	0.54	.42**												
3. Attitude t.o.v. coaching	3.90	0.58	.59**	.55**											
4. Implementatie van coaching	3.16	0.89	.41**	.25**	.48**										
5. Leiderschapsstijl	3.55	0.61	.13	.00	.02	.32**									
6. Innovatieondersteunend klimaat	3.37	0.57	.13	.07	.01	.26**	.72**								
7. <i>Strategic partner</i>	3.82	0.65	.03	.03	.09	.14*	.25**	.21*							
8. <i>Employee champion</i>	3.52	0.62	-.06	-.09	-.06	-.04	.14*	.08	.27**						
9. Grootte van de organisatie	4.04	1.43	.14*	.08	.19**	.18**	-.32**	-.27**	.14*	.06					
10. Functie	2.31	0.82	-.10	-.10	-.14*	.00	.36**	.30	-.13	-.07	-.64**				
11. Duur van het dienstverband	2.56	1.08	-.12	-.16*	-.14*	-.12	-.02	-.04	.03	-.01	-.05	.10			
12. Leeftijd van de respondent	3.33	1.01	.06	.05	.04	.04	.08	.08	.06	-.18**	-.08	.16*	.46**		
13. Geslacht	0.45	0.50	-.03	.03	.05	-.01	-.12	-.15*	.08	.07	.19**	-.31**	-.11	-.15*	

\*\* =  $p \leq .01$ , \* =  $p \leq .05$

Grootte van de organisatie: 1=0-10, 2=10-50, 3=50-100, 4=100-250, 5= >250 medewerkers

Functie: 1= afdelingshoofd of personeelsfunctionaris, 2= directeur

Duur van het dienstverband: 1=0-1, 2=1-5, 3=5-10, 4=10-20, 5= >20 jaar

Leeftijd van de respondent: 1=0-25, 2=25-35, 3=35-45, 4=45-55, 5= >55 jaar

Geslacht: 0=man, 1=vrouw



## Regressie vergelijkingen

In Tabel 3 zijn de resultaten weergegeven van de regressieanalyse met waargenomen nut als afhankelijke variabele. Model 1 bevat de controlevariabelen grootte van de organisatie, functie, duur van het dienstverband, leeftijd van de respondent en geslacht. Aan Model 2 is het waargenomen gebruiksgemak toegevoegd. De resultaten tonen aan dat de functie van de respondent significant positief van invloed is op het waargenomen nut ( $\beta=.15$ ,  $p \leq .05$ ). Daarnaast is ook het waargenomen gebruiksgemak ( $\beta=.39$ ,  $p \leq .01$ ) significant van invloed op het waargenomen nut. Hypothese 1 is hiermee bevestigd.

Tabel 3

*Resultaten regressieanalyse met waargenomen nut als afhankelijke variabele (N=272)*

	<b>Model 1</b>	<b>Model 2</b>
<b>Controlevariabelen</b>		
Grootte van de organisatie	.09	.03
Functie	.23**	.15*
Duur van het dienstverband	.02	.05
Leeftijd van de respondent	.10*	.03
Geslacht	-.00	-.01
Waargenomen gebruiksgemak		.39**
R <sup>2</sup>	.05	.19
Verandering in R <sup>2</sup>	.05*	.14**

\*\* $p \leq 0,01$ ; \* $p \leq 0,05$ ; + $p \leq 0,1$

Noot: waarden zijn gestandaardiseerd ( $\beta$ 's)

In Tabel 4 zijn de resultaten weergegeven van de regressieanalyse met de attitude ten opzichte van coaching als afhankelijke variabele. Model 1 bevat de controlevariabelen en aan Model 2 zijn het waargenomen nut en het waargenomen gebruiksgemak toegevoegd. Model 2 toont aan dat zowel waargenomen nut ( $\beta=.35$ ,  $p \leq .01$ ) als waargenomen gebruiksgemak ( $\beta=.43$ ,  $p \leq .01$ ) significant van invloed zijn op de attitude ten opzichte van coaching. Hypothese 2a en 2b, waarin werd verondersteld dat respectievelijk waargenomen nut en waargenomen gebruiksgemak positief zijn gerelateerd aan de attitude ten opzichte van coaching, worden aan de hand van deze resultaten bevestigd.

Tabel 4

*Resultaten regressieanalyse met attitude ten opzichte van coaching als afhankelijke variabele (N=272)*

	<b>Model 1</b>	<b>Model 2</b>
<b>Controlevariabelen</b>		
Grootte van de organisatie	.17+	.10
Functie	-.04+	.02
Duur van het dienstverband	.21**	.05
Leeftijd van de respondent	.16*	.06
Geslacht	.02	.04
Waargenomen nut		.35**
Waargenomen gebruiksgemak		.43**
R <sup>2</sup>	.08	.48
Verandering in R <sup>2</sup>	.08**	.40**

\*\* :  $p \leq 0,01$ ; \* :  $p \leq 0,05$ ; + :  $p \leq 0,1$

Noot: waarden zijn gestandaardiseerd ( $\beta$ 's)

In Tabel 5 zijn de resultaten weergegeven van de regressieanalyse met de implementatie van coaching als afhankelijke variabele. Hierbij is gecontroleerd voor de variabelen grootte van de organisatie, functie, duur van het dienstverband, leeftijd van de respondent en geslacht. Uit model 1 blijkt dat de controlevariabelen grootte van de organisatie ( $\beta=.20$ ,  $p \leq .05$ ), duur van het dienstverband ( $\beta=-.18$ ,  $p \leq .05$ ) en leeftijd van de respondent ( $\beta=.18$ ,  $p \leq .05$ ) significant gerelateerd zijn aan het implementeren van coaching: hoe groter de organisatie, hoe hoger de leeftijd van de respondent en hoe korter de duur van het dienstverband, des te vaker wordt coaching geïmplementeerd. Alleen grootte van de organisatie ( $\beta=.22$ ,  $p \leq .05$ ) blijft significant als waargenomen gebruiksgemak en waargenomen nut, de attitude ten opzichte van coaching, de contextvariabelen evenals de interactietermen worden toegevoegd (model 5).

Voor het toetsen van de hypothese dat de attitude ten opzichte van coaching de relatie tussen waargenomen gebruiksgemak en waargenomen nut enerzijds en de implementatie van coaching anderzijds medieert, zijn de controlevariabelen in model 1 opgenomen, zijn waargenomen nut en waargenomen gebruiksgemak in model 2 geplaatst en is in model 3 het effect van attitude berekend (Tabel 5) (Baron & Kenny, 1986). Uit de regressieanalyse blijkt dat enkel waargenomen gebruiksgemak significant verband houdt met de implementatie van coaching. Model 3 toont aan dat de significante invloed van waargenomen gebruiksgemak ( $\beta= .14$ , ns) verdwijnt als attitude ( $\beta= .39$ ,  $p \leq .01$ ) wordt toegevoegd aan het model. De resultaten laten zien dat sprake is van een indirect effect van waargenomen gebruiksgemak op de implementatie van coaching. Waargenomen gebruiksgemak beïnvloedt de attitude ten

opzichte van coaching. De attitude is vervolgens significant van invloed op de implementatie van coaching. Aan de hand van deze resultaten kan worden gesteld dat de attitude ten opzichte van coaching de relatie tussen waargenomen gebruiksgemak en de implementatie van coaching compleet medieert. Hypothese 3a wordt hiermee niet bevestigd, hypothese 3b wel.

Op de relatie tussen de attitude ten opzichte van coaching en implementatie van coaching werd een modererend effect verwacht van leiderschapsstijl (H4), innovatieondersteunend werkklimaat (H5), en de HR rollen *strategic partner* (H6) en *employee champion* (H7). In Tabel 5 zijn de resultaten weergegeven van de regressieanalyse met de implementatie van coaching als afhankelijke variabele. Er is gebruik gemaakt van 5 modellen. In model 1 is de relatie tussen de afhankelijke variabele en de controlevariabelen onderzocht. Aan model 2 is het waargenomen gebruiksgemak en waargenomen nut toegevoegd. Vervolgens is in model 3 het effect van de attitude ten opzichte van coaching berekend, waarna in model 4 de effecten van de contextvariabelen zijn toegevoegd (respectievelijk leiderschapsstijl, innovatieondersteunend werkklimaat, *strategic partner* en *employee champion*). In model 5 zijn tenslotte de interacties tussen de attitude ten opzichte van coaching en de contextvariabelen weergegeven. Op deze wijze kunnen de veronderstelde modererende effecten van de contextvariabelen worden berekend (Aiken & West, 1991). Uit model 5 valt af te lezen dat er sprake is van een significant positief modererend effect van transformationeel leiderschap ( $\beta=.21$ ,  $p\leq.05$ ) op de relatie tussen attitude en implementatie, hiermee wordt hypothese 5 bevestigd. Figuur 2 op de volgende pagina laat zien dat naarmate binnen de organisatie sprake is van een hogere mate van transformationeel leiderschap, de relatie tussen de attitude ten opzichte van coaching en de implementatie van coaching sterker is dan wanneer de mate van transformationeel leiderschap laag is. Er worden geen modererende effecten gevonden voor de overige variabelen. Hypothesen 6, 7 en 8 worden hiermee niet bevestigd.

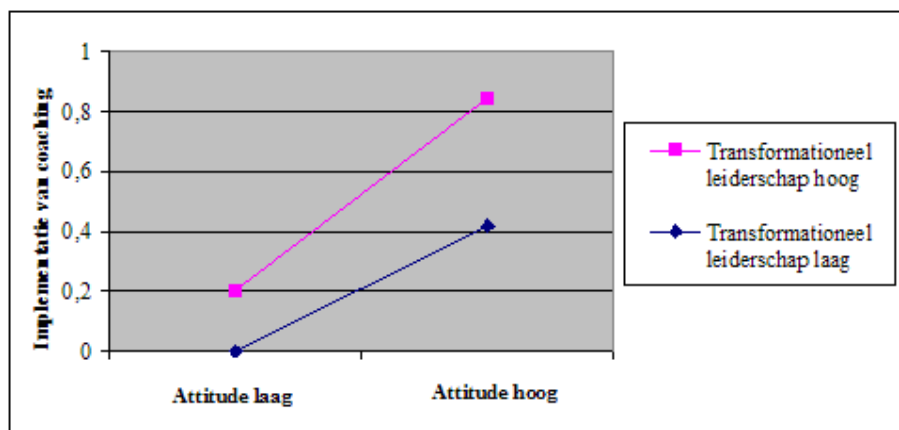
Tabel 5

Resultaten regressieanalyse met implementatie van coaching als afhankelijke variabele (N=272)

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5
<b>Controlevariabelen</b>					
Grootte van de organisatie	.20*	.16+	.13	.21**	.22**
Functie	.08	.10	.10	.02	.02
Duur van het dienstverband	-.18*	-.09	-.07	-.04	-.04
Leeftijd van de respondent	.18*	.13	.09	.05	.05
Geslacht	.02	.03	.03	.03	.03
Waargenomen gebruiksgemak		.32**	.14	.07	.06
Waargenomen nut		.11	-.03	-.06	-.07
Attitude t.o.v. coaching			.39**	.42**	.42**
<b>Contextvariabelen</b>					
Leiderschapsstijl				.28**	.20*
Innovatieondersteunend klimaat				.12	-.14
Strategic partner				.00	-.09
Employee champion				-.07	.03
<b>Interactie met attitude</b>					
Leiderschapsstijl					.21*
Innovatieondersteunend klimaat					-.14
Strategic partner					.10
Employee champion					-.05
R <sup>2</sup>	.06	.20	.27	.39	.42
Verandering in R <sup>2</sup>	.06*	.13**	.08**	.11**	.03+

\*\* :  $p \leq 0,01$ ; \* :  $p \leq 0,05$ ; + :  $p \leq 0,1$

Noot: waarden zijn gestandaardiseerd ( $\beta$ 's)



Figuur 2: Modererend effect van leiderschapsstijl op de relatie tussen de attitude ten opzichte van coaching en de implementatie van coaching

## CONCLUSIE & DISCUSSIE

Dit onderzoek had tot doel om inzicht te verweven in de effecten van contextvariabelen op het Technology Acceptance Model van Davis (1989). Het TAM is hierbij toegepast op het gebied van administratieve innovaties, namelijk op de implementatie van coaching binnen organisaties. Op basis van het TAM werd in de eerste hypothese verondersteld dat het waargenomen gebruiksgemak ten opzichte van coaching positief is gerelateerd aan het waargenomen nut ten opzichte van coaching binnen organisaties. Voor deze hypothese is ondersteuning gevonden: hoe gemakkelijker coaching in het gebruik wordt gevonden, hoe meer het nut ervan wordt gezien. De tweede hypothese veronderstelde dat waargenomen nut en waargenomen gebruiksgemak positief zijn gerelateerd aan de attitude ten opzichte van coaching binnen organisaties. Ook voor deze hypothesen is ondersteuning gevonden: naar mate coaching nuttiger en gemakkelijker in het gebruik wordt gevonden, is de attitude ten opzichte van coaching positiever. In de derde hypothese werd een mediërend effect van attitude op de relatie tussen waargenomen nut en waargenomen gebruiksgemak enerzijds en de implementatie van coaching binnen organisaties anderzijds verondersteld. Voor deze hypothese is gedeeltelijke ondersteuning gevonden. Attitude medieert de relatie tussen waargenomen gebruiksgemak en de implementatie van coaching compleet. Dit wil zeggen dat als het waargenomen gebruiksgemak ten opzichte van coaching hoog is, het vaker wordt geïmplementeerd omdat dit een positieve attitude ten opzichte van coaching veroorzaakt.

Het veronderstelde mediërende effect van de attitude ten opzichte van coaching op de relatie tussen waargenomen nut en de implementatie van coaching is niet gevonden. Binnen de Theory of Reasoned Action (TRA) van Fishbein en Ajzen (1975) wordt verondersteld dat ook de subjectieve norm van invloed is op de attitude ten opzichte van het gedrag. Omdat coaching een administratieve innovatie betreft, die betrekking heeft op het sociale systeem van een organisatie, bestaat de mogelijkheid dat sociale aspecten van invloed zijn op de attitude en het gedrag. Wellicht zijn productgerichte aspecten zoals het waargenomen nut vooral van belang bij de implementatie van technologische innovaties, terwijl sociale aspecten meer invloed uitoefenen op de attitude en implementatie van administratieve innovaties zoals coaching. De lage spreiding in de data voor het construct waargenomen nut kan eveneens een verklaring vormen voor het uitblijven van het bewijs voor hypothese 3a. De gemiddelde scores voor de variabele waargenomen nut zijn daarnaast vrij hoog, waardoor in samenwerking met de geringe spreiding het verwachte effect kan zijn uitgebleven (Tabel 2).

Van de interne contextvariabelen bleek alleen transformationeel leiderschap van invloed te zijn op het implementatieproces van coachingprogramma's binnen organisaties. Voor hypothese vier, waarin werd verondersteld dat transformationeel leiderschap de relatie tussen de attitude en de implementatie van coaching versterkt, is ondersteuning gevonden.

De interne contextvariabele innovatieondersteunend werkklimaat is niet van invloed gebleken op de relatie tussen de attitude en de implementatie van coaching. Terwijl het werkklimaat betrekking heeft op aspecten uit de werkomgeving, verwijst de organisatiecultuur naar diepliggende organisatiestructuren (Denison, 1996). Het werkklimaat wordt dan ook opgevat als onderdeel van de organisatiecultuur (Denison, 1996). De mogelijkheid bestaat dat de implementatie van coaching wordt beïnvloed door deze dieperliggende organisatiestructuren en niet enkel door het werkklimaat. Een verklaring voor het uitblijven van hypothese vijf kan daarnaast worden gezocht in de data. Er is sprake van een lage spreiding in de onderzoeksresultaten van het construct innovatieondersteunend werkklimaat waardoor het verwachte effect kan zijn uitgebleven (Tabel 2).

In de zesde hypothese werd een modererend effect verwacht van de HR rol *strategic partner* op de relatie tussen de attitude en de implementatie van coaching. Er is geen ondersteuning gevonden voor deze hypothese. De mogelijkheid bestaat dat door de nadruk die wordt gelegd op de strategische betrokkenheid van de HR-functie (Ulrich, 1997), minder of onvoldoende tijd beschikbaar is voor operationele zaken en het welzijn van het personeel (Renwick, 2003). Het gebeurt niet zelden dat als gevolg hiervan de lijnmanager verantwoordelijk wordt gesteld voor het welzijn van medewerkers. Deze heeft echter andere prioriteiten dan HR werkzaamheden (Renwick, 2003), wat een verklaring zou kunnen zijn voor het uitblijven van het verwachte effect.

De zevende en laatste hypothese veronderstelde een modererend effect van de HR rol *employee champion* op de relatie tussen de attitude en de implementatie van coaching. Ook voor deze hypothese is geen ondersteuning gevonden. Met behulp van coaching kunnen strategische voordelen worden behaald (Rider, 2002). De mogelijkheid bestaat dat de *employee champion* als gevolg hiervan coaching niet waarneemt als ontwikkelingsinstrument voor medewerkers, waardoor het verwachte effect van coaching op de relatie tussen de attitude ten opzichte van coaching en de implementatie van coaching kan zijn uitgebleven.

In overeenstemming met de literatuur is de grootte van de organisatie van invloed gebleken op het implementeren van coaching: hoe groter de organisatie, hoe vaker coaching wordt geïmplementeerd. Daarnaast is gebleken dat ook de functie van de respondent van

invloed is op het waargenomen nut ten opzichte van coaching: hoe hoger de functie, hoe meer het nut van coaching wordt gezien.

Uit onderzoek is gebleken dat coaching voor slechts twee procent van het personeel wordt ingezet (GITP, 2008). Desondanks laten de data van dit onderzoek zien dat sprake is van een vrij hoge implementatie van coaching (Tabel 2). De mogelijkheid bestaat dat hier sprake is van een onderscheid naar formeel en informeel HRM. Daar waar formeel HRM betrekking heeft op het geformaliseerde HRM beleid en de geformaliseerde HRM praktijken in de organisatie (De Kok & Uhlaner, 2001), heeft informeel HRM betrekking op niet vastgelegde ad hoc HRM praktijken (De Kok & Uhlaner, 2001; Mayson & Barrett, 2006) zoals activiteiten gericht op aandacht, waardering en erkenning. Aan het begin van de vragenlijst is de volgende definitie gegeven van coaching: “Coaching is een verzameling van vormen van begeleiding gericht op het optimaal functioneren van de cliënt en zijn werk, gekoppeld aan het verwezenlijken van de doelen die de cliënt zich stelt” (Schabracq, 1998). Verwacht kan worden dat de hoge implementatie van coaching is ontstaan omdat ook informele coaching kan worden opgevat als ‘een verzameling van vormen van begeleiding’ terwijl coaching in de literatuur wordt opgevat als zijnde een formele HRM activiteit.

Bij het interpreteren van de resultaten moet een aantal kanttekeningen worden gemaakt. Ten eerste zijn de attitude en intentie niet afzonderlijk gemeten zoals in het originele model van Davis (1989) wordt gedaan. Het gevolg hiervan is dat een aantal relaties uit het TAM niet zijn getoetst, en een aantal relaties die wel zijn getoetst niet geheel overeenkomen met de relaties zoals omschreven in het TAM. Hierdoor moeten uitspraken gericht op de effecten van contextvariabelen en op de toepasbaarheid van het TAM buiten de technologische setting met enige voorzichtigheid worden gedaan.

Een tweede kanttekening vormt het gegeven dat in de schaal waargenomen gebruiksgemak wordt gesproken over ‘mijn organisatie’ terwijl in de schaal gericht op het waargenomen nut wordt gesproken over ‘mijn werk’. Deze discrepantie komt echter slechts in één item naar voren. Om deze reden wordt verwacht dat de discrepantie geen nadelige gevolgen zal hebben voor de validiteit van de vragenlijst.

Het gegeven dat het TAM is ontworpen om de intentie tot- en de daadwerkelijke acceptatie van innovaties te meten bij gebruikers van een nieuwe innovatie, vormt eveneens een kanttekening. Binnen dit onderzoek is immers niet altijd sprake van een gebruiker. Directeuren, afdelingshoofden of personeelsfunctionarissen kunnen een coachingprogramma implementeren voor hun medewerkers waardoor zij geen gebruiker zijn maar afnemer van het

product. Het gevolg hiervan is dat de termen waargenomen gebruiksgemak en waargenomen nut niet altijd op zijn plaats zijn en dienen te worden opgevat als het verwachte gebruiksgemak en het verwachte nut. Daarnaast bestaat de mogelijkheid dat respondenten überhaupt geen ervaring hebben met coaching. Ook in deze situatie zijn de termen verwachte gebruiksgemak en het verwachte nut beter op zijn plaats.

Aan het onderzoek hebben 272 respondenten deelgenomen die veelal afkomstig waren uit verschillende organisaties. Een kanttekening vormt het gegeven dat het in verband met de anonimiteit van de respondenten niet mogelijk is gebleken om de resultaten van meerdere personen per bedrijf met elkaar te vergelijken. Ten behoeve van de validiteit wordt voor vervolgonderzoek aangeraden om gebruik te maken van meerdere respondenten per bedrijf.

Het gegeven dat binnen dit onderzoek alleen is gemeten met self-report methoden vormt een laatste kanttekening, met name voor het construct 'de implementatie van coaching'. Om een beter beeld te krijgen van de mate waarin al dan niet gebruik wordt gemaakt van coaching wordt aangeraden om in vervolgonderzoek gebruik te maken van meerdere bronnen. Hierbij kan worden gedacht aan gegevens met betrekking tot de hoeveelheid geld die wordt besteed aan coaching of het ondervragen van collega's, ondergeschikten en leidinggevenden binnen een organisatie.

Ondanks de bovenstaande kanttekeningen heeft dit onderzoek wel degelijk theoretische en praktische toegevoegde waarde. In de eerste plaats geldt dit voor het inzicht in de effecten van contextvariabelen op het Technology Acceptance Model van Davis (1989). Hier is tot op heden in de literatuur nauwelijks aandacht aan besteed. Niet alleen is het modererende effect van transformationeel leiderschap op de relatie tussen de attitude en de implementatie naar voren gekomen, ook is gebleken dat de grootte van de organisatie van invloed is op de implementatie. Het gegeven dat de variabelen uit het TAM sterker aan elkaar zijn gerelateerd onder de desbetreffende omstandigheden, biedt naast inzicht in het TAM ook nieuwe perspectieven op het terrein van de acceptatie van innovaties.

Het theoretische inzicht dat het TAM mogelijk ook geschikt is buiten de technologische setting is eveneens waardevol. Verschillende relaties uit het TAM zijn met behulp van de data binnen dit onderzoek empirisch geverifieerd. De invloed van het waargenomen nut op de implementatie van coaching is echter niet naar voren gekomen binnen dit onderzoek. De mogelijkheid dat sociale aspecten meer invloed uitoefenen op de attitude en implementatie van administratieve innovaties terwijl productgerichte aspecten



zoals het waargenomen nut vooral van invloed zijn op technologische innovaties biedt aanknopingspunten voor vervolgonderzoek.

Het gevonden modererende effect van transformationeel leiderschap op de relatie tussen de attitude ten opzichte van coaching en de implementatie van coaching heeft ook praktische implicaties. De resultaten tonen aan dat een transformationele leiderschapsstijl belangrijk is bij de implementatie van coaching. Dit kan van belang zijn voor hedendaagse organisaties waarin steeds vaker gebruik wordt gemaakt van coaching. Naar aanleiding van de resultaten zouden organisaties de verantwoordelijken voor de implementatie van HRD praktijken kunnen selecteren op leiderschapsstijl zodat het implementatieproces beter verloopt. Daarnaast is gebleken dat het waargenomen gebruiksgemak ten opzichte van coaching niet alleen van invloed is op het waargenomen nut en de attitude ten opzichte van coaching, maar ook indirect invloed uitoefent op de implementatie van coaching. Dit inzicht is waardevol voor verantwoordelijken voor het personeelsbeleid die het gebruik van coaching in hun organisatie willen stimuleren, of consultancybureaus die coachingprogramma's onder de aandacht willen brengen bij organisaties. Door het gebruiksgemak van coaching in de organisatie te benadrukken, zou het waargenomen nut en de attitude ten opzichte van coaching positief worden beïnvloed en indirect ook de implementatie van coaching.

## **REFERENTIES**

- Aggelidis, V.P., & Chatzoglou, P.D. (2008). Using a modified Technology Acceptance Model in hospitals. *International Journal of Medical Informatics*, in press.
- Aiken, L.S., & West, S.G. (1991). *Multiple regression: testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. In J. Kuhl & J. Beckman (Eds.), *Action-control: From cognition to behavior* (pp. 11-39). Heidelberg: Springer.
- Ajzen, I., Brown, T.C., & Carvajal, F. (2004). Explaining the discrepancy between intentions and actions: The case of hypothetical bias in contingent valuation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(9), 1108-1121.
- Alblas, G., & Wijsman, E. (2001). *Gedrag in organisaties*. Groningen: Wolters-Noordhoff.

- Anderson, N., & West, M.A. (1998). Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior, 19*, 235-258.
- Amoako-Gyampah, K., & Salam, A.F. (2004). An extension of the technology acceptance model in an ERP implementation environment. *Information & Management, 41*, 731-745.
- Baron, R.M., & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*, 1173-1182.
- Basu, R., & Green, S.G. (1997). Leader-member exchange and transformational leadership: An empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads. *Journal of Applied Social Psychology, 27*(6), 477-499.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of Human Resource Management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal, 39*(4), 779-801.
- Boerner, S., Eisenbeiss, S.A., & Griesser, D. (2007). Follower behavior and organizational performance: The impact of transformational leaders. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 13*(3), 15-26.
- Brandligt, J., & Jacobs-Moonen, I. (2005). *De dynamiek tussen lijn en staf: over het kloppend hart van de organisatie*. Assen: Van Gorcum.
- Breukelen, W. Van, & Vlist, R. Van der (2005). Participatief leiderschap: mogelijkheden en beperkingen. *Gedrag & Organisatie, 18*(3), 156-180.
- Bruner, G.C., & Kumar, I.A. (2005). Explaining consumer acceptance of handheld internet devices. *Journal of Business Research, 58*(5), 553-558.
- Calabrese-Barton, A. (1998). Examining the social and scientific roles of invention in science education. *Research in Science Education, 28*(1), 133-151.
- Carless, S.A., Wearing, A.J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology, 14*(3), 389-405.
- Chen, L., Gillenson, M.L., & Sherrell, D.L. (2004). Consumer acceptance of virtual stores: A theoretical model and critical success factors for virtual stores. *Database for Advances in Information Systems, 35*(2), 8-31.
- Choi, J.N., & Price, R.H. (2005). The effects of person-innovation fit on individual responses to innovation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 78*, 83-96.

- Colvin, C.A., & Goh, A. (2005). Validation of the technology acceptance model for police. *Journal of Criminal Justice*, 33, 89-95.
- Daft, R. L. (1978). A dual-core model of organizational innovation. *Academy of Management Journal*, 21, 193-210.
- Dam, K. Van, Oreg, S., & Schyns, B. (2008). Daily work contexts and resistance to organizational change: The role of leader-member exchange, development climate, and change process characteristics. *Applied Psychology: An International Review*, 57(2), 313-334.
- Damanpour, F. (1996). Organizational complexity and innovation: Developing and testing multiple contingency models. *Management Science*, 42(5), 693-716.
- Davis, F.D. (1993). User acceptance of information technology: system characteristics, user perceptions and behavioral impacts. *International Journal Man-Maching Studies*, 38, 475-487.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340.
- Denison, D.R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619-654.
- Fields, D., Chan, A., & Akhtar, S. (2000). Organizational context and human resource management strategy: a structural equation analysis of Hong Kong firms. *International Journal of Human Resource Management*, 11(2), 264-277.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Frambach, R.T., Barkema, H.G., Nooteboom, B., & Wedel, M. (1998). Adoption of a service innovation in the business market. *Journal of Business Research*, 41(2), 161-174.
- Francis, J.J., Eccles, M.P., Johnston, M., Walker, A., Grimshaw, J., Foy, R., Kaner, E.F.S., Smith, L., & Bonetti, D. (2004). *Constructing questionnaires based on the Theory of Planned Behaviour. A manual for health services researchers*. Centre for Health Services Research: United Kingdom.
- GITP (2008). *TNS NIPO: Coaching meest effectieve HRD-instrument*. Retrieved June 11, 2008 from <http://www.gitp.nl/nieuws.asp?id=101727>
- Grant, A.M. (2003). The impact of life coaching on goal attainment, metacognition and mental health. *Social Behavior and Personality*, 31(3), 253-264.

- Grant, A.M., & Cavanagh, M.J. (2007). The goal-focused coaching skills questionnaire: Preliminary findings. *Social Behavior and Personality*, 35(6), 751-760.
- Grip, A. De, & Sanders, J. (2000). *Naar een Employability Monitor*. Maastricht: Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt.
- Hall, D. T., Otazo, K. L., & Hollenbeck, G. P. (1999). Behind closed doors: What really happens in executive coaching. *Organizational Dynamics*, 27(3), 39-53.
- Handy, J., Whiddett, R., & Hunter, I. (2001). A Technology Acceptance Model for inter-organisational electronic medical records systems. *Australasian Journal of Information Systems*, 9(1), 39-50.
- Hartmann, A. (2006). The context of innovation management in construction firms. *Construction Management and Economics*, 24, 567-578.
- Hoogh, A.H.B. De, Hartog, D.N. Den, & Koopman, P.L. (2004). De ontwikkeling van de CLIO: een vragenlijst voor charismatisch leiderschap in organisaties. *Gedrag en Organisatie*, 17, 354-381.
- Howell, J.M., & Avolio, B.J. (1993) Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902.
- Jackson, S., & Schuler, R. (1995). Understanding Human Resource Management in the context of organizations and their environments. In Rosenzweig, M.R. and Porter, L.W. (eds) *Annual Review of Psychology*, 46, 237-64.
- Jackson, S., Schuler, R., & Rivero, J. (1989). Organizational characteristics as predictors of personnel practices. *Personnel Psychology*, 42(4), 727-86.
- Janssen, O. (2005). The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 573-579.
- Johns, G. (1993). Constraints on the adoption of psychology-based personnel practices: lessons from organizational innovation. *Personnel Psychology*, 46, 569-591.
- Jong, J.P.J. De, & Hartog, D.N. Den (2005). Determinanten van innovatief gedrag: een onderzoek onder kenniswerkers in het MKB. *Gedrag & Organisatie*, 18(5), 235-259.
- Jung, D.I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14, 525-544.

- Klopping, I.M., & McKinney, E. (2004). Extending the Technology Acceptance Model and the Task-Technology Fit Model to consumer e-commerce. *Information Technology, Learning and Performance Journal*, 22(1), 35-48.
- Kok, J. De, & Uhlaner, L.M. (2001). Organization context and Human Resource Management in the small firm. *Small Business Economics*, 17, 273-291.
- LaPiere, R. T. (1934). Attitudes vs. actions. *Social Forces*, 13, 230-237.
- Liljenstrand, A.M. (2003). *A comparison of practices and approaches to coaching based on academic background*. Thesis (Ph.D.). San Diego: Alliant International University, California School of Professional Psychology.
- Linn, L. S. (1965). Verbal attitudes and overt behavior: A study of racial discrimination. *Social Forces*, 43, 353-364.
- Loo, J. Van, & Grip, A. De (2002). *Loont HRM? Een literatuurverkenning*. Maastricht: Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt.
- Loo, J. Van, & Grip, A. De (2003). *Loont het investeren in het personeel?* Maastricht: Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt.
- Mayson, S., & Barrett, R. (2006). The 'science' and 'practice' of HRM in small firms. *Human Resource Management Review*, 16(4), 447-455.
- Milkovich, G.T., Gerhart, B., & Hannon, J. (1991). The effects of research and development intensity on managerial compensation in large organizations. *The Journal of High Technology Management Research*, 2(1), 133-150.
- Mintzberg, H. (1992). *Organisatiestructuren*. Schoonhoven: Academic Service.
- O'Connor, E.L., & White, K.M. (2006). The adoption of health innovations: An examination of attitude, efficacy, and risk factors. *Proceedings International Food and Health Innovation Conference*, 46-46.
- Ogbonna, E., & Harris, L.C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
- Peck, S.R. (1994). Exploring the link between organisational strategy and the employment relationship: the role of human resources policies. *Journal of Management Studies*, 31(5), 715-736.
- Pijpers, G.G.M., Bemelmans, T.M.A., Heemstra, F.J., & Montfort, K.A.G.M. Van (2001). Senior executives' use of information technology. *Information and Software Technology*, 43, 959-971.

- Ragins, B.R., & Cotton, J.L. (1993). Gender and willingness to mentor in organizations. *Journal of Management*, *19*(1), 97-111.
- Renwick, D. (2003). HR managers: Guardians of employee wellbeing? *Personnel Review*, *32*(3), 341-359.
- Rider, L. (2002). Coaching as strategic intervention. *Industrial and Commercial Training*, *34*(6), 233-236.
- Roberts, P., & Henderson, R. (2000). Information technology acceptance in a sample of government employees: a test of the technology acceptance model. *Interacting with Computers*, *12*, 427-443.
- Rogers, E.M. (1995). *Diffusion of innovations*. New York: The Free Press.
- Russell, J.E.A. (1991). Career development interventions in organizations. *Journal of Vocational Behavior*, *38*, 237-287.
- Salas, E., & Cannon-Bowers, J.A. (2001). The science of training: A decade of progress. *Annual Review of Psychology*, *52*, 471-99.
- Sanders, K., & Ven, F. Van der (2004). Verschillen in visie van HRM: de rollen van Ulrich bezien vanuit verschillende actoren binnen één organisatie. *Tijdschrift voor HRM*, *4*, 57-74.
- Schabracq, M. J. (1998). *Managementcoaching, Wat coaches doen*. Deventer: Kluwer.
- Schneider, B., Gunnarson, A. K., & Niles-Jolly, K. (1994). Creating the climate and culture success. *Organizational Dynamics*, *23*(1), 17-29.
- Scott, S.G., & Bruce, R.A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, *37*(3), 580-607.
- Sisson, K. (1993). In search of HRM. *British Journal of Industrial Relations*, *31*(2), 201-210.
- Szajna, B. (1996) Empirical evaluation of the revised Technology Acceptance Model, *Management Science*, *42*(1), 85-92.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Boston Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Verheul, I., Risseuw, P., & Bartelse, G. (2002). Gender differences in strategy and Human Resource Management: The case of Dutch real estate brokerage. *International Small Business Journal*, *20*(4), 443-476.
- Voermans, M., & Veldhoven, M. Van (2007). Attitude towards e-HRM. *Personell review*, *36*(6), 887-902.

- Watad, M., & Ospina, S. (1999). Integrated managerial training: A program for strategic management development. *Public Personnel Management*, 28(2), 185 -196.
- Weide, J. Van der, & Smits, J. (2004). Adoption of innovations by specialised nurses: personal, work and organisational characteristics. *Health Policy*, 68, 81-92.
- Wiersema, M.F., & Bantel, K.A. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, 35(1), 91-121.
- Wilde, F.H.P., De (1999). *Stoeien met organisaties: een organisatiekundige inleiding*. Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Willemsen, M., Gründemann, R., Vries, S. De, & Vuuren, T. Van (2000). *Kwantitatieve Trends in Personeelsbeleid*. Hoofddorp: TNO Arbeid.