

Veranderingsbereidheid in de Gemeentelijke Organisatie

*Een onderzoek naar de vorming van veranderingsbereidheid bij een
middelgrote gemeente ten opzichte van het Antwoord© concept*

Stef Verhage

Afstudeerscriptie
Master Communication Studies
Universiteit Twente
15 december 2010

Veranderingsbereidheid in de Gemeentelijke Organisatie

Een onderzoek naar de vorming van veranderingsbereidheid bij een middelgrote gemeente ten opzichte van het Antwoord© concept.

Masterthesis

Enschede, 15 december 2010

Auteur

Stef Verhage

Afstudeercommissie Universiteit Twente

Eerste beoordelaar: J.A.G.M. van Dijk

Tweede beoordelaar: P.W. de Vries

Begeleider: W.J. Pieterse

Universiteit Twente

Faculteit Gedragwetenschappen

Opleiding Communication Studies

Voorwoord

Voor u ligt het rapport dat de afronding vormt van mijn masteropleiding Communication Studies aan de Universiteit Twente. Na het afronden van mijn bacheloropleiding Toegepaste Communicatie Wetenschap ben ik mij in deze master gaan specialiseren in de richting New Media, Research & Design. Hierin werd mijn interesse versterkt voor onderzoek op het gebied van de elektronische overheid.

In maart 2009 kwam ik voor het eerst in aanraking met de gemeente. Deze gaven mij te kennen op zoek te zijn naar een afstudeerder voor een onderzoek op het gebied van digitalisering. Hoe dit onderzoek precies vorm zou moeten krijgen, dat was nog niet bekend. In plaats daarvan werd digitalisering omschreven als 'een vage stip aan de horizon', waar verder door de betreffende student invulling aan was te geven.

Na een aantal maanden bezig te zijn geweest met het afronden van de laatste vakken en het nadenken over een afstudeerthema, besloot ik in mei 2009 contact met de gemeente op te nemen. Wat bleek: de opdracht stond nog altijd open. Door de brede opdrachtoomschrijving was ik echter niet direct overtuigd, maar na een aantal gesprekken besloot ik hier aan de slag te gaan. Het resultaat: een scriptie gericht op veranderingsbereidheid t.o.v. Antwoord@ implementatie, tot stand gekomen in een proces dat niet altijd even soepel is verlopen, maar waarbij ik tevreden ben over het uiteindelijke resultaat.

Ik hoop dat mijn onderzoek een waardevolle bijdrage levert aan de wetenschappelijke literatuur rondom het thema 'veranderingsbereidheid' en dat het ook de gemeente zal helpen in de verdere implementatie van het Antwoord@ concept.

Gedurende het onderzoek hebben verschillende mensen mij begeleid of anderzijds een bijdrage geleverd aan het tot stand komen van deze scriptie. Allereerst wil ik hiervoor mijn begeleiders van de Universiteit Twente bedanken: Willem Pieterse, Jan van Dijk en Peter de Vries. Natuurlijk wil ik daarnaast ook mijn begeleiders bij de gemeente bedanken.

Voor het doorlezen van mijn scriptie, het wijzen op spel- en grammaticafouten in de tekst wil ik mijn vader, Carolien en Sander bedanken.

Tenslotte wil ik natuurlijk alle respondenten bedanken: de afdelingshoofden, de gemeentesecretaris en de medewerkers die de vragenlijst hebben beantwoord. Zonder deze verleende medewerking was dit onderzoek niet mogelijk geweest.

Enschede, december 2010

Stef Verhage

Abstract

This report presents the findings of a study on the willingness to change among municipal employees, regarding the implementation of the Dutch Answer© concept. This research has taken place at a middle-sized municipality, which stands at the beginning of an extensive change process.

In recent years governments worldwide are facing necessary reforms. These reforms don't only effect the design of public services, but also the design of government organizations. First of all, the contact with citizens will become more and more interactive. For that, governments will have to make a change in the strategy on how they offer their services. Instead of just offering services based on their availability, governments will have to start offering them based on the public's demand. A change has to be made from operating from a supply-oriented approach, to one that is demand-oriented and will eventually become demand-controlled. On the same time, governments are expected to break down bureaucratic structures and take on more and more the structure of a government by network.

In order to give shape to these government reforms, the Dutch federal government has designed the Answer© concept. This concept centers on the construction of a so-called Customer Contact Centre, at each municipality. These centers will eventually have to become the main portal for customer contact for all Dutch government services.

For the municipality this means the start of a big change process, in which bureaucratic structures have to be thrown down, a culture of change needs to be formed and work proceedings will have to become more process oriented. Implementation of the Answer© concept will involve a complex change process, characterized by a high degree of uncertainty, in which the organization will have to cope with resistance to change.

This research centers on measuring the willingness to change. Willingness to change is defined as the positive counterpart of resistance to change and is dividable in three different components: the intentional willingness to change, the affective willingness to change and the cognitive willingness to change. Intentional willingness to change is similar to what is often referred to as behavioral intention. Cognitive willingness to change is a positive attitude to change, resulting from expected advantages and disadvantages in daily work. Affective willingness to change is a positive attitude to change, resulting from the employees emotions, raised by the upcoming change.

Based on desk research, a selection of variables was made, which are expected to determine the degree of intentional willingness to change. These variables were included in the preliminary research, which consisted of seven interviews with the members of the management of the municipality. Based on these interviews the contextual relevance of the variables was determined, and a new selection was made. This final selection of variables formed the input for a questionnaire on the willingness to change, which was answered by 84 employees in the organization.

Intentional willingness to change was in this study determined by the affective willingness to change, the cognitive willingness to change and the degree in which a person experiences change fatigue. Additionally, personal variables in which attitudes are measured appear to be of bigger influence on the intentional willingness to change, than the more organizational oriented variables like experienced degree of participation and experienced degree of transformational leadership, in the organization.

The results of this research show a high degree of both intentional- as affective willingness to change, in the organization. A less degree was measured for the cognitive willingness to change. Translation of the Answer© concept into more concrete benefits in the work of individual employees, therefore needs to become a main point of interest for the management in this municipality.

Management Samenvatting

Dit rapport presenteert de bevindingen van een onderzoek naar veranderingsbereidheid onder gemeentelijk medewerkers, ten opzichte van implementatie van het Antwoord© concept. Dit onderzoek heeft plaatsgevonden binnen een middelgrote gemeente, welke zich aan het begin van een veranderingstraject bevindt.

Wereldwijd treffen hervormingen, de laatste jaren, de overheid. Dit geldt zowel voor inrichting van de publieke dienstverlening als voor inrichting van de overheid als organisatie. Voor de dienstverlening geldt dat deze steeds interactiever met burgers zal gaan verlopen. Een overgang van aanbodgerichte-, via vraaggerichte-, naar uiteindelijk vraaggestuurde dienstverlening moet plaatsvinden. Gelijktijdig worden overheden verwacht afbreuk te doen aan bureaucratische structuren en meer de vorm van een netwerk aan te nemen.

Een belangrijk middel om aan deze hervormingen gestalte te geven is het concept Antwoord©. Dit concept is door de Nederlandse nationale overheid ontworpen. Centraal hierin staat de inrichting van een klantcontactcentrum bij iedere gemeente, alwaar uiteindelijk de vragen van burgers voor de gehele Nederlandse overheid beantwoord moeten gaan worden.

Voor de gemeente houdt dit in dat een veranderingsproces plaats moet vinden, waarin afbreuk wordt gedaan aan bureaucratische structuren, een veranderingscultuur gevormd wordt en werkzaamheden meer procesgericht plaatsvinden. Implementatie van het Antwoord© concept houdt voor de gemeente een complexe verandering in, welke samengaat met onzekerheid over de toekomst en waarbij weerstand tegen verandering verwacht moet worden.

Veranderingsbereidheid staat in dit onderzoek centraal. Het is de positieve tegenhanger van weerstand tegen verandering en onder te verdelen in een cognitieve-, affectieve- en intentionele component. Intentionele veranderingsbereidheid is gelijk aan wat vaak gedragsintentie wordt genoemd. Cognitieve veranderingsbereidheid is een positieve attitude t.o.v. van de verandering, voortkomend uit de verwachte voor- en nadelen op het dagelijks werk. Affectieve veranderingsbereidheid is een positieve attitude t.o.v. van de verandering, voortkomend uit emoties die de verandering bij de medewerker oproept.

Aan de hand van literatuuronderzoek is een selectie gemaakt van variabelen die de mate van veranderingsbereidheid in organisaties zouden bepalen. Deze variabelen zijn opgenomen in het vooronderzoek. Dit vooronderzoek heeft bestaan uit zeven interviews met leidinggevenden bij de gemeente. Op basis hiervan is de selectie van te meten variabelen aangepast op relevantie voor de gemeente. Deze uiteindelijke selectie van variabelen is gemeten door middel van een online vragenlijst, welke is beantwoord door 84 medewerkers in de organisatie.

Intentionele veranderingsbereidheid blijkt in dit onderzoek te worden bepaald door: de mate van affectieve veranderingsbereidheid, de mate van cognitieve veranderingsbereidheid en de mate waarin men veranderbaarheid ervaart. Daarnaast zijn het de persoonlijke, op attitudes gerichte variabelen gebleken, die van invloed zijn op affectieve- en cognitieve veranderingsbereidheid. Voor variabelen die meer op de organisatie gericht zijn, zoals ervaren participatie en ervaren transformationeel leiderschap, zijn in dit onderzoek geen directe relaties met veranderingsbereidheid gevonden.

De resultaten van dit onderzoek laten zien dat de intentionele veranderingsbereidheid van medewerkers t.o.v. Antwoord© hoog ligt. Ditzelfde geldt voor de affectieve veranderingsbereidheid, maar in mindere mate voor de cognitieve veranderingsbereidheid. Doorvertaling van het Antwoord© concept in concrete voordelen voor de medewerkers blijkt een aandachtsgebied te zijn, waarop voor de gemeente nog veel winst valt te behalen.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	- 9 -
1.1. Theoretische Aanleiding	- 9 -
1.1.1. Stromingen van hervorming.....	- 10 -
1.1.2. Opkomst E-government.....	- 11 -
1.1.3. Organisatieverandering	- 11 -
1.1.4. Conclusie	- 12 -
1.2. Praktische Aanleiding	- 12 -
1.2.1. De Gemeente.....	- 13 -
1.2.2. Positionering van de Gemeente	- 13 -
1.3. Antwoord© als de gewenste verandering	- 14 -
1.3.1. Ambities van Antwoord©	- 15 -
1.3.2. Bouwstenen van Antwoord©	- 15 -
1.3.3. Verschuiving van taken en verantwoordelijkheden	- 16 -
1.4. Probleemstelling	- 17 -
1.5. Onderzoeksvragen.....	- 18 -
2. Theoretisch Kader	- 19 -
2.1. Organisatieverandering	- 19 -
2.2. Succes- en Faalfactoren bij Organisatieverandering.....	- 20 -
2.3. Invloed van Organisatiecultuur	- 22 -
2.4. Meten van Verandering en Veranderingsbereidheid.....	- 23 -
2.4.1. Het TPB-Model	- 23 -
2.4.2. Veranderingsbereidheid.....	- 24 -
2.4.3. TPB voor het meten van Veranderingsbereidheid.....	- 25 -
2.5. Bepalende Factoren voor Veranderingsbereidheid.....	- 25 -
2.5.1. Modellen en Instrumenten	- 27 -
2.6. Onderzoeksmodel.....	- 30 -
3. Onderzoeksmethode	- 31 -
3.1. Opzet Vooronderzoek	- 31 -
3.2. Onderzoeksmodel en Hypothesen	- 32 -
3.3. Opzet Hoofdonderzoek.....	- 33 -

3.4. Verwerking Resultaten	- 34 -
4. Resultaten Vooronderzoek	- 35 -
4.1. Uitwerking Resultaten Vooronderzoek	- 35 -
5. Validering Onderzoeksinstrument	- 38 -
5.1. Factoranalyse.....	- 38 -
5.1.1. Uitkomsten Factoranalyses	- 39 -
5.2. Betrouwbaarheidsanalyse.....	- 42 -
5.2.1. Uitkomsten Betrouwbaarheidsanalyses	- 42 -
6. Resultaten	- 43 -
6.1. Achtergrondgegevens Respondenten.....	- 43 -
6.2. Beschrijvende Resultaten	- 44 -
6.2.1. Resultaten per Afdeling	- 45 -
6.2.2. Analyse over losse items	- 48 -
6.2.3. Invloed van achtergrondgegevens.....	- 50 -
6.3. Correlatie- en Regressieanalyses	- 51 -
6.4. Conclusies	- 54 -
6.4.1. Toetsing Hypothesen	- 54 -
6.4.2. Conclusies Onderzoeksmodel	- 55 -
7. Conclusies en Aanbevelingen.....	- 57 -
7.1. Beantwoording Onderzoeksvragen	- 57 -
7.1.1. Beantwoording Deelvragen	- 57 -
7.1.2. Beantwoording Hoofdvraag	- 60 -
7.2. Wetenschappelijke Conclusies	- 60 -
7.3. Conclusies voor de Organisatie	- 61 -
7.3.1. Conclusies per afdeling	- 62 -
7.4. Aanbevelingen voor de Organisatie.....	- 64 -
7.4.1. Hoe nu Verder?.....	- 65 -
8. Discussie	- 67 -
8.1. Reflectie op het Onderzoek.....	- 67 -
8.2. Toepasbaarheid van de Resultaten.....	- 68 -

8.3. Suggesties voor Vervolgonderzoek	- 69 -
8.3.1. Vervolgonderzoek naar Veranderingsbereidheid	- 69 -
8.3.2. Vervolgonderzoek naar Antwoord©.....	- 69 -
8.3.3. Vervolgonderzoek in de Gemeente	- 70 -
Literatuur	- 71 -

1. Inleiding

Wereldwijd houden overheden zich bezig met het hervormen van de overheid. Hervorming is een continue en intrinsiek onderdeel van het beleid geworden. Overal waar nieuwe regeringen zitting nemen is het al lang niet meer de vraag of men wil gaan hervormen, maar hoe men dit wil gaan doen (Kettl, 2005). De rol en de omvang van de overheid in de samenleving vormt de kern van een maatschappelijk debat dat de laatste decennia plaatsvindt. Sinds grofweg de jaren '80 zijn verschillende stromingen op het gebied van overheidshervorming ontstaan. Elk hiervan is gericht op het verkleinen van de rol en omvang van overheden. Sindsdien blijkt wereldwijd gezien de omvang van de publieke sector ook daadwerkelijk te zijn afgenomen (Schiavo-Campo, 1998). Toch zijn er weinig geluiden hoorbaar die stellen dat de overheid minder taken moet doen. Burgers willen niet minder overheid: ze willen dezelfde overheid, maar tegen minder kosten (Kamarck, 2007). Dit is waar ICT uitkomst kan bieden. E-government projecten worden opgezet met als belangrijkste doelen het creëren van meer efficiënte, klantgerichte dienstverlening en het bereiken van kostenbesparing (Ebbers et.al., 2007; Verhoef et.al., 2007).

Ontevredenheid over de publieke dienstverlening is een belangrijke drijfveer gebleken voor kritiek op de inrichting van overheidsorganisaties. Barzelay (1992) verwoordt deze kritiek treffend:

“The modern bureaucratic paradigm has managed to turn bureaucracies into organizations that were often dysfunctional even when – or especially when – operating according to the rules.”

De noodzaak tot het hervormen van overheden zit voor een groot deel in het afgenomen vertrouwen van burgers in de overheid (Kamarck, 2007; Norris, 1999). Voor veel burgers staat het begrip 'overheid' voor een organisatie die 'groot', 'gewichtig', 'onflexibel' en 'verouderd' is. Zodoende is een roep om hervorming ontstaan die op het eerste gezicht tegenstrijdig lijkt: er moet iets gedaan worden, maar het moet niet door de overheid gebeuren (Kamarck, 2007). Een maatschappelijke behoefte is ontstaan aan een 'andere overheid', één die beter functioneert en niet wordt beperkt door eigen bureaucratische regelgeving.

Ook ontwikkelingen in het bedrijfsleven hebben een bijdrage geleverd aan overheidshervormingen. Zo wijzen Korunka et.al. (2005) op de opkomst van Total Quality Management (TQM), e-commerce en e-service bij bedrijven. Burgers zijn gewend geraakt aan een bepaalde standaard van elektronische dienstverlening door bedrijven en verwachten als gevolg hiervan eenzelfde niveau van de overheid (Korunka et.al., 2005; Pieterse et.al., 2007).

Op het gebied van technologische innovatie zijn overheden echter vaak achter gebleven. Deels is dit te wijten aan het monopolie dat overheden hebben op publieke dienstverlening. Door dit monopolie ontbreekt de noodzaak tot hervorming. Toch kan ook de overheid niet vanuit een luie stoel de veranderingen in de maatschappij aanschouwen, maar zal ook zij moeten mee veranderen.

1.1. Theoretische Aanleiding

In de afgelopen decennia is het besef gegroeid dat de traditionele, bureaucratische overheidsorganisatie; niet de organisatie is die de uitdagingen van de 21^e eeuw aankan (Kettl, 2005). De tekortkomingen liggen hoofdzakelijk in de traditioneel bureaucratische inrichting van de organisaties. Slechts een klein deel van huidige overheidsprogramma's is geschikt om in dergelijke hiërarchische en op autoriteit gebaseerde organisaties plaats te vinden. Toch ervaren nog veel medewerkers bij overheden wereldwijd een sterk bureaucratische inrichting (o.a. Bradley & Parker, 2006). Bij het hervormen van de overheid moet het afbreken van bestaande bureaucratische

structuren centraal staan (Zuurmond, 1994; Berg, 2004; Kettl, 2005). Bureaucratieën zijn ontstaan vanuit een behoefte om beleid te kunnen voeren (Kettl, 2005). In de praktijk is het echter de extensieve wet- en regelgeving binnen een bureaucratische inrichting, die vaak in de weg staat voor vernieuwing en innovatie. Te vaak zorgt het voor inflexibiliteit en wordt de bureaucratie gebruikt voor het vergroten van de eigen macht ten koste van publieke doeleinden.

De bureaucratie is een inrichtingsvorm welke alleen kan werken in een omgeving waarin producten en diensten gestandaardiseerd en werkprocessen geroutiniseerd kunnen worden. Vandaag de dag leven we echter in een tijd van hoge individualisering, waarbij burgers behoefte hebben aan een persoonlijke benadering. Standaardisatie en routine zijn daarin allerminst gewenst (Kamarck, 2007).

1.1.1. Stromingen van hervorming

Een invloedrijke hervormingsstrooming is die van New Public Management (NPM). Deze beweging kent zijn opkomst sinds de jaren '80 en is een hervormingsmodel met als doel overheden meer te laten functioneren alsof het private bedrijven zijn. Marktwerking, klantgerichtheid en transparantie zijn belangrijke begrippen (Hughes, 2003; Kettl, 2005; Korunka et al., 2005). Kernpunten van NPM-beleid zijn daarnaast het onderbrengen van diensten en verantwoordelijkheden bij kleinere, regionale overheden en het beoordelen van overheidsinstellingen op basis van concreet behaalde resultaten (Hughes, 2003; Kettl, 2005).

NPM heeft vooral een belangrijke verschuiving teweeg gebracht in managementideologie, namelijk een verschuiving van een intern- naar een extern gerichte visie (Kettl, 2005; Schütten, 2009) en ook het afrekenen op basis van concrete resultaten heeft ertoe geleid dat overheden verplicht worden om te vernieuwen. Toch is in de loop der jaren steeds meer kritiek op NPM gekomen. Centraal argument in deze kritiek is dat e-government niet gelijk mag worden gezien aan e-commerce (o.a. Van Dijk, 2009), omdat de burger meer is dan een klant van de overheid. Hij is immers ook de 'eigenaar' ervan (Kettl, 2005). In reactie hierop zijn stromingen als 'de overheid als netwerk' en 'de overheid als markt' ontstaan.

In de overheid als netwerk staat het met elkaar verbinden van een veeltal van verschillende partijen centraal. Dit model wint snel aan populariteit doordat het veel ruimte biedt voor flexibiliteit en innovatie en bovenal een alternatief is op de moderne bureaucratie (Kamarck, 2007). In de netwerkbenadering bestaat de overheid uit een variëteit van instellingen, waarbij de overheid zelf meer de rol van subsidieverstrekker inneemt (Goldsmith & Eggers, 2004). Instellingen en bedrijven worden gecontracteerd om diensten en producten te leveren die de vrije markt in onvoldoende mate verstrekt (Kamarck, 2007). In een dergelijke opzet is echter niet altijd duidelijk wie waar verantwoordelijk voor is. De transparantie van dit model is laag en overheden zullen een deel van de controle die ze over de publieke dienstverlening hebben moeten opgeven. Een belangrijke bedreiging is dat één van de betrokken partijen in de fout gaat of inefficiënt blijkt en daarmee het gehele netwerk benadeeld. Overheidsmanagers moeten in staat zijn een juiste inschatting te maken van de aparte bijdrage van iedere partij aan het algehele doel van het netwerk (Kamarck, 2007). Ook Van Dijk (2009) benadrukt de voordelen van hervorming volgens het netwerkprincipe. Hij geeft daarbij wel aan dat de Nederlandse overheid nog ver van een netwerkoverheid af staat.

Een hervormingsmodel dat een stap verder zou gaan dan de overheid als netwerk, is de overheid als markt. Ideeën van privatisering van overheidsdiensten, naar het bedrijfsleven, worden in deze benaderingsmethode dusdanig ver doorgevoerd dat de overheid als organisatie onzichtbaar is geworden. Een praktijkvoorbeeld hiervan is het statiegeldsysteem: door het invoeren van statiegeld op lege flessen heeft de overheid een markt gecreëerd, waaraan zelfstandig door het bedrijfsleven vorm wordt gegeven (Kamarck, 2007). Dergelijke ideeën zouden ook in andere sectoren toepasbaar zijn, maar deze methode biedt weinig ruimte voor sturing, controle en het verdelen van verantwoordelijkheden. Hierdoor kan een voor de overheid volledig ontransparante situatie ontstaan.

Door diensten op een dergelijke manier aan de vrije markt over te laten zal de overheid zelf enkel nog invloed kunnen uitoefenen middels wet- en regelgeving. Dit roept de vraag op in hoeverre dit dan ook daadwerkelijk afbreuk zou doen aan de bureaucratie.

Het volledig onzichtbaar maken van de organisatie 'de overheid' lijkt vooralsnog dan ook een utopie. De overheid als netwerk lijkt van deze modellen het hervormingsmodel te zijn dat het meest afbreuk doet aan de bureaucratie, maar waarin nog altijd een duidelijke rol voor de overheid is weggelegd.

1.1.2. Opkomst E-government

Gelijktijdig met het groeien van een roep om overheidshervorming heeft technologie een stormachtige ontwikkeling doorgemaakt. Deze ontwikkeling kan niet los van overheidshervormingen gezien worden. In de 21^e eeuw hebben overheden te maken met veel technologische keuzes en mogelijkheden. De technologische vooruitgang is de bureaucratie voorbij gegroeid. Beleid moet in snel tempo kunnen worden aangepast, wil het volle potentieel uit ICT gehaald kunnen worden (Kamarck, 2007).

De ontwikkeling van e-government zou het antwoord moeten zijn voor een meer efficiënte, klantgerichte en kostenbesparende overheid. Toch heeft e-government om verschillende redenen haar volle potentieel nog niet behaald. Van Dijk (2009) noemt verschillende redenen waarom e-government een stagnatie in de ontwikkeling doormaakt. Zo zou dit o.a. komen door het gebrek aan gezamenlijke infrastructuur, gebrekkige samenwerking tussen betrokken partijen, een gebrek aan nationale visie en regie en de huidige generatie ambtenaren zou te weinig feeling hebben met ICT- en cultuur- en organisatieverandering. Daarbij noemt Van Dijk (2009) de ambtelijke organisatiecultuur als het grootste probleem. Besparingen die in overheidshervorming behaald zijn, zijn dan ook vaak niet toe te schrijven aan ICT-vernieuwingen, maar aan het schrappen van bestaande regelgeving (Van Dijk, 2009).

Het succes van e-government is in het verleden te vaak afgemeten aan de hand van de hoeveelheid elektronisch beschikbaar gestelde diensten (Bekkers, 2009). Teveel blijken overheden 'aanbodgericht' te werk te gaan. Diensten worden online aangeboden, onder de aanname dat het aanbod automatisch tot vraag en afname leidt. Dit is echter een misvatting gebleken (Van Dijk, 2009). Overheden op alle niveaus moeten de stap maken van aanbodgerichte-, via vraaggerichte- naar vraaggestuurde dienstverlening. Een voorbeeld van vraaggericht werken is het aanbieden van diensten in een digitaal loket met een 'life events' structuur, of het werken met portals. Op deze manier wordt vóór de burger bedacht wat deze aan dienstverlening wenst. Dit kan meer klantgericht plaatsvinden wanneer onderzoek en registratie plaats gaat vinden naar wat de burger daadwerkelijk wil en dienstverlening hiernaar wordt vormgegeven. Tussen wat de overheid denkt dat de burger wil en wat de burger daadwerkelijk wil, blijken grote verschillen te kunnen bestaan (Van Dijk et.al., 2006). Van vraaggestuurde dienstverlening is sprake wanneer de burger uiteindelijk zelf de regie over het dienstverleningsproces op zich kan nemen (Van Dijk, 2009).

1.1.3. Organisatieverandering

Om e-government meer succesvol te laten zijn zal dienstverlening steeds interactiever moeten gaan verlopen. Meer interactie zal tevens zijn weerslag hebben op de interne organisatie van de overheidsinstelling (Bekkers, 2001). Het zijn de processen in de back-office die, indien geoptimaliseerd, het fundament achter een succesvolle elektronische dienstverlening kunnen vormen (Layne & Lee, 2001; Homburg & Bekkers, 2002; Bekkers & Homburg, 2009). Ook Van Dijk (2009) wijst erop dat juist de back- en mid-offices in een organisatie meer voor een betere dienstverlening kunnen betekenen dan een integratie van front-offices.

Toch concentreert onderzoek op het gebied van e-government zich grotendeels op de relatie tussen de overheid en de burger (o.a. Van Dijk et. al., 2006; Van Dijk & Van Deursen, 2007). De aandacht ligt op de publiekelijk zichtbare kant van de dienstverlening. Achterliggende structuren en culturen binnen een overheidsorganisatie zelf zijn nog relatief onderbelicht gebleven (Scholl, 2005). Het besef is echter wel toegenomen dat digitalisering van de dienstverlening, aan de 'voorkant' van de organisatie niet los kan worden gezien van digitalisering aan de 'achterkant'.

De rol van ICT in het hervormen van de overheid stopt dan ook niet met het digitaal verstrekken van publieke diensten. Daarnaast vormt ICT een zeer waardevol hulpmiddel om organisaties platter, horizontaler en meer transparant te maken (Zuurmond, 1994; Berg, 2004). Waar bureaucratische structuren worden afgebroken is voor ICT een sleutelrol weggelegd om werkprocessen met elkaar te kunnen blijven verbinden. Het hebben van een gemeenschappelijke infrastructuur is dan erg belangrijk, evenals de wil om met elkaar samen te werken.

1.1.4. Conclusie

In de zoektocht naar het hervormen van de overheid zijn verschillende hervormingsmodellen ontwikkeld als tegenreactie op de traditionele bureaucratie. Een bureaucratische inrichting is niet meer geschikt in een tijd waarin steeds meer interactieve, elektronische dienstverlening gewenst is. Doorzetten van een bureaucratische insteek zou de kloof tussen de overheid en burgers enkel verder vergroten (Fountain, 2001). Hervorming is dan ook noodzakelijk.

De overheid zal steeds meer de vorm gaan aannemen van een netwerk, waarbinnen vraagstukken rondom verantwoordelijkheden en controle een belangrijke rol spelen (Kettl, 2005; Kamarck, 2007; Pillay, 2008). Door het combineren van het afbreken van bureaucratische structuren, het scheppen van ruimte voor vernieuwing en verdere ontwikkeling van meer interactieve, elektronische dienstverlening, kan overheidshervorming terug worden gebracht naar het oorspronkelijke doel: het creëren van een 'andere overheid', eentje die communiceert met haar burgers (Van Dijk, 2009).

1.2. Praktische Aanleiding

Verschiedende principes uit de besproken hervormingsmodellen zijn terug te zien in de plannen van de Nederlandse overheid. Zo staan in het Nationaal Uitvoeringsprogramma Dienstverlening en E-Overheid (NUP) administratieve lastenverlichting voor burgers en bedrijven, snellere, betere en meer vraaggerichte dienstverlening centraal (ICTU, 2008).

Een toekomstbeeld wordt geschetst van een meer transparante overheid, aan welke burgers slechts eenmalig gegevens hoeven te verstrekken. Informatie wordt binnen de gehele overheid gedeeld en administratieve lasten zijn daardoor verminderd voor zowel burgers, bedrijven als de overheid. Communicatiekanalen zijn met elkaar geïntegreerd en de gemeente vormt een gemakkelijk toegankelijke toegangspoort voor burgers naar diensten van de gehele overheid (ICTU, 2008).

Om dit alles te bereiken is het concept Antwoord© ontwikkeld. Dit concept moet gemeenten in staat stellen burgercontacten meer professioneel af te handelen. Een klantcontactcentrum (KCC) moet bij iedere gemeente vorm krijgen, waar uiteindelijk 80% van de vragen van burgers direct beantwoord moet kunnen worden (Hiemstra & De Vries, 2007). Door deze ambitieuze plannen van het Rijk voelen overheden zich op alle niveaus 'gedwongen' om hervormingen door te gaan voeren.

1.2.1. De Gemeente

In dit onderzoek is bewust gekozen voor het onderzoeken van verandering binnen één enkele gemeente. Door te concentreren op één organisatie kunnen de resultaten in het perspectief geplaatst worden van waar de organisatie staat qua overheidshervorming.

Het onderzoek heeft plaatsgevonden bij de een middelgrote gemeente. Dit is een Nederlandse gemeente, welke sterk de aandrang voelt te moeten gaan veranderen. Digitalisering en procesgericht werken zijn termen die regelmatig de revue passeren. Uiteindelijk moet een veranderingsproces de gemeente in staat stellen te voldoen aan de richtlijnen van het Antwoord© concept. Echter, hoe aan dit veranderingsproces vorm moet worden gegeven is voor de gemeente nog niet duidelijk.

Zowel op het gebied van communicatie met de burger als op het gebied van documentdigitalisering worden in de gemeente stappen gemaakt. Zo is in april 2009 een nieuw digitaal loket online gekomen, ingedeeld via 'life events' en voorzien van een persoonlijke pagina. De stap van een aanbodgerichte naar een vraaggerichte dienstverlening lijkt zo gemaakt te zijn. De gemeente is verbonden aan een gemeentelijk samenwerkingsverband, waarbinnen softwareoplossingen voor digitaal werken worden gezocht. Binnen de eigen afdelingen maakt de gemeente gebruik van verschillende Document Management Systemen (DMS), intranet en een kennisbank.

Een dienstverleningsconcept is ontwikkeld, waarin een klantgerichte organisatievisie wordt gepresenteerd. Een hoge mate van klantgericht werken wordt benadrukt voor zowel medewerkers in de front- als in de back-offices van de organisatie. Ook het gaan werken met een klantcontactcentrum is in dit dienstverleningsconcept opgenomen als doel waar de gemeente naartoe wil werken.

De gemeente bereidt zich voor op een extensief veranderingsproces, met de criteria uit het NUP (ICTU, 2008) en het concept Antwoord© als streven. Een eerste stap hierin is de noodzakelijke digitalisering van belangrijke documentatie. Hiervoor is een inventarisatie van afdelingsspecifieke projecten gemaakt, tezamen met een planning hiervoor, welke loopt tot het jaar 2015.

De inrichting van een klantcontactcentrum bij deze gemeente zal een stapsgewijs, lange-termijn-veranderingsproces betekenen. Naast de fysieke inrichting van een KCC zal ook personele invulling hieraan moeten worden gegeven en nog belangrijker: zullen medewerkers in staat moeten worden gesteld om vragen ook daadwerkelijk direct in de front-office te kunnen beantwoorden. Het digitaal ontsluiten van de aanwezige kennis en het stroomlijnen van informatie- en communicatiestromen binnen de organisatie is hiervoor cruciaal.

1.2.2. Positionering van de Gemeente

Om meer duidelijkheid te verkrijgen in waar de gemeente zich bevindt qua digitalisering en klantgerichtheid, is in 2008 een INK-posatiebepaling uitgevoerd. Dit is gedaan aan de hand van het INK-model (Instituut Nederlandse Kwaliteit), een kwaliteitsmanagementmodel dat door veel Nederlandse gemeenten wordt aangehangen. Het model onderscheidt vijf ontwikkelingsfasen voor publieke organisaties (INK, 2007), waarbij de eerste grotendeels overeenkomt met een traditionele bureaucratie en de laatste fasen zich kenmerken door intensieve samenwerking tussen verschillende instanties in een netwerkoverheid. Uit de posatiebepaling is gebleken dat de organisatie zich voor een groot deel nog in de eerste fase, de activiteitgeoriënteerde fase bevindt, maar tevens ook kenmerken uit de tweede, procesgeoriënteerde fase bevat. Dit is een positie die kenmerkend is voor veel Nederlandse gemeenten (Zuurmond & Lammers, 2001). De organisatie vertoont op dit moment nog veel kenmerken van een bureaucratische cultuur. Op verschillende gebieden zijn verbeteringen te behalen: zo moet kennis beter gedeeld worden middels het optimaliseren van het gebruik van intranet en de kennisbank. Tevens moet klantgerichtheid binnen de gehele organisatie worden vergroot. Het bestaan van een 'eilandjescultuur' is aangetoond, waarbij zowel intern gerichte visies als extern

gerichte visies binnen dezelfde organisatie bestaan. Een aanzienlijke groep medewerkers zou teveel gericht zijn op het voltooien van de eigen taken en te weinig rekening houden met het gehele proces. Om verbeteringen te bereiken zouden medewerkers waar nodig beloond moeten worden, maar het accent zou moeten liggen op het respecteren van medewerkers, regelmatig voeren van functioneringsgesprekken en het meer creëren van een 'aanspreekcultuur' in de gehele organisatie.

De gemeente staat voor een lange-termijn-veranderingsproces, waarin zowel leidinggevendenden als medewerkers zich zullen moeten inzetten. Belangrijk is dat men niet alleen beseft te moeten veranderen, maar dat men ook kan en bovenal wil veranderen. In eerder onderzoek binnen afdeling B van de gemeente zijn echter aanwijzingen gevonden dat de wil om werkprocessen te veranderen laag zou zijn. Een sterk traditionele manier van werken is geconstateerd: gebaseerd op producten i.p.v. op processen. Dit onderzoek zal meer duidelijkheid moeten verschaffen over de mate waarin zowel leidinggevendenden als medewerkers positief staan ten opzichte van een veranderingsproces omtrent de invoering van Antwoord© en hoe veranderingsbereidheid positief kan worden beïnvloed. In paragraaf 4.1. wordt dieper ingegaan op de veranderingen die met de invoering van Antwoord© samen zullen gaan.

1.3. Antwoord© als de gewenste verandering

In het Nationaal Uitvoeringsprogramma Dienstverlening en E-Overheid heeft de nationale overheid het concept Antwoord© gepresenteerd als de gewenste toekomstige situatie voor de publieke dienstverlening (ICTU, 2008). Antwoord© wordt gedefinieerd als:

'Het concept dat gemeenten helpt de contacten met burgers professioneler af te handelen door een Klant Contact Centrum (KCC) vorm te geven dat op termijn dé ingang wordt voor nagenoeg de gehele overheid' (Hiemstra & De Vries, 2007).

Antwoord© is de beweging naar een transparante overheid die de burger centraal stelt (Hiemstra & De Vries, 2008). Centraal in het Antwoord© concept staat de implementatie van een klantcontactcentrum (KCC) bij iedere Nederlandse gemeente. Een KCC is:

'Het organisatieonderdeel dat de fysieke, telefonische, papieren en elektronische contacten met de burger aanneemt en mogelijk direct afhandelt' (Hiemstra & De Vries, 2007).

Het streven is dat uiteindelijk 80% van de binnengekomen vragen direct in het KCC kan worden afgehandeld (ICTU, 2008). Voor het beantwoorden van deze vragen moeten de medewerkers beschikken over een kennisbank met daarin veelgestelde vragen en bijbehorende antwoorden (Hiemstra & De Vries, 2008). Dit vereist dat de benodigde informatie digitaal toegankelijk wordt gemaakt in de front-office. Hier ligt de essentie van het veranderingsproces voor de hele organisatie: het gaat niet om het direct geven van antwoord, maar om het direct beschikbaar hebben ervan (Van der Kolk, 2009). Goed informatiemanagement en een procesgerichte manier van werken in zowel front- als back-offices zullen hieraan ten grondslag moeten gaan liggen.

De veranderingen die met de invoering van een KCC samengaan zullen zowel medewerkers in de front-office als in de back-office treffen. Schatting is dat maar liefst driekwart van alle bij Nederlandse gemeenten werkzame ambtenaren gevolgen van de implementatie van Antwoord© in hun werk zullen ondervinden (Van der Kolk, 2009).

1.3.1. Ambities van Antwoord©

Implementatie van Antwoord© geeft vorm aan een aantal ambities. De belangrijkste zijn de invoering van een KCC, waarin de verschillende front-offices zijn samengebracht, en het optimaliseren van multichannelingbeleid. Multichanneling staat voor: *“de manier waarop de verschillende dienstverleningskanalen en diensten elkaar ondersteunen en met elkaar integreren, zodanig dat deze maximale toegevoegde waarde voor de klant creëren.”* (Rikkerink, 2008). Ieder kanaal heeft bepaalde eigenschappen en hier moet rekening mee gehouden worden binnen de context van klant, boodschap en organisatie. Het belang van het optimaal op elkaar afstemmen van communicatiekanalen hangt nauw samen met de keuzevrijheid van burgers. Deze moeten vrij zijn in hun keuze voor de manier en het moment waarop ze van publieke diensten gebruik willen maken (Hiemstra & De Vries, 2007; Pieterse et al., 2007). Het op elkaar afstemmen van kanalen is dan ook noodzakelijk. Burgers moeten onafhankelijk van het gebruikte kanaal altijd eenzelfde antwoord op eenzelfde vraag krijgen (Rikkerink, 2008). Tot nu toe blijkt echter slechts een derde van de gemeenten eigen multichannelingbeleid te voeren. Ook komt het voor dat organisaties niet op basis van diensten, maar op basis van kanalen zijn ingedeeld. Dit kan funest zijn voor de synchronisatie, doordat op deze manier een concurrentiegevoel tussen kanalen kan ontstaan (Payne & Frow, 2004). Het samenbrengen van de klantcontacten via alle beschikbare kanalen in één centraal klantcontactcentrum zou problemen rondom kanaalsynchronisatie moeten voorkomen.

Antwoord© betekent voor het merendeel van de gemeenten het fundamenteel anders organiseren van het klantcontact (Hiemstra & De Vries, 2008). Er zijn verschillende redenen waarom Antwoord© geïmplementeerd moet worden. Zo biedt het een antwoord op de verwachtingen van burgers omtrent kanaalkeuzevrijheid, vindbaarheid van producten en diensten, eenvoudige transparante dienstverlening, personalisering, grip krijgen op kosten van de dienstverlening, kortere en meer procesgerichte dienstverlening. Daarbij moet Antwoord© niet als iets nieuws gezien worden, bovenop eerdere veranderingen: het dient juist als een ‘kapstok’ voor eerdere projecten, zoals DigiD en de Persoonlijke Internet Pagina (Hiemstra & De Vries, 2007).

Belangrijk in het concept is het vergroten van de elektronische dienstverlening. Uit onderzoek van Van Dijk et al. (2006) is gebleken dat burgers positief zijn over elektronische overheidsdiensten en hier graag meer gebruik van willen maken. Toch fungeert het elektronische kanaal bij veel gemeenten onder de maat (Hiemstra & De Vries, 2008). Zo is de integratie van het kanaal in de dienstverlening minimaal (Rikkerink, 2008): de website fungeert te vaak als ‘extra’ kanaal, slechts ondersteunend aan de kanalen balie en telefoon. Dit terwijl het internet door burgers als hét dienstverleningskanaal voor in de nabije toekomst wordt gezien (Rikkerink, 2008).

Vrijwel alle Nederlandse gemeenten zijn op de hoogte van het Antwoord© concept (Hiemstra & De Vries, 2008; Rikkerink, 2008) en iets meer dan de helft zou hier reeds beleid voor hebben opgesteld (Rikkerink, 2008).

1.3.2. Bouwstenen van Antwoord©

Voor de ontwikkeling van een klantcontactcentrum onderscheiden Hiemstra en De Vries (2007) vier ‘bouwstenen’ waarin veranderingen plaats gaan vinden. ‘Producten en diensten’ is de bouwsteen die staat voor de communicatie tussen overheid en burgers. In onderzoek naar e-government heeft deze tot nu toe veruit de meeste aandacht gekregen (Scholl, 2005). Daarnaast worden de bouwstenen ‘systemen en informatie’, ‘leiderschap en medewerkers’ en ‘processen en besturing’ onderscheiden (Hiemstra & De Vries, 2007). Het zijn deze laatste twee bouwstenen die staan voor verandering van de organisatie en de mensen hierin.

De medewerkers in de organisatie zullen moeten veranderen omdat nieuwe werkwijzen en IT andere capaciteiten eisen (Bekkers, 2001; Van Berlo, 2009). Dit geldt voor zowel medewerkers binnen het

KCC als in de vakafdelingen. Voor medewerkers in het KCC geldt dat deze voldoende kennis van producten- en dienstenaanbod moeten hebben en goed moeten kunnen communiceren naar zowel de klant als naar de interne organisatie. Vaardigheden als actief luisteren, begrijpelijk antwoorden en resultaatgericht werken zijn belangrijk (Hiemstra & De Vries, 2007). Tevens moeten zij bereid zijn zichzelf continu te blijven ontwikkelen. Voor de back-offices geldt dat deze steeds gespecialiseerder zullen worden. Klantcontacten komen minder vaak hier en dit geeft medewerkers meer tijd en ruimte voor persoonlijke ontwikkeling in het eigen vakgebied (Hiemstra & De Vries, 2008).

'Processen en besturing' staat hoofdzakelijk voor de afstemming tussen front- en back-offices. Een verschuiving van diensten en daarmee ook verantwoordelijkheden naar de front-office van de organisatie staat hierin centraal (Hiemstra & De Vries, 2007). Echter, een KCC kan niet goed functioneren wanneer achterliggende structuur en informatiebeheer onvoldoende is (Hiemstra & De Vries, 2008). Op twee manieren kan de afstemming van het KCC op de back-offices worden vormgegeven (Hiemstra & De Vries, 2008): via een ontwerpgerichte benadering en via een ontwikkelgerichte benadering. Bij een ontwerpgerichte implementatie wordt gebruik gemaakt van een 'blauwdruk' voor een KCC en de vakafdelingen. Dit is een methode die vaak voorkomt wanneer een extern bureau wordt ingehuurd. Hiemstra en De Vries (2008) wijzen deze methode echter nadrukkelijk af vanwege de beperkte mogelijkheden die het medewerkers in de gemeente biedt om eigen inbreng te kunnen leveren. Een ontwikkelgerichte benadering moet de voorkeur krijgen. Deze methode gaat uit van stapsgewijze implementatie. Het management beperkt zich hierbij tot het uitzetten van de hoofdlijnen, geven van aandachtspunten en het wijzen op de verschillende rollen die KCC en de back-offices moeten gaan vervullen. De verdere verschuiving van diensten en verantwoordelijkheden naar het KCC zal vervolgens moeten gebeuren in hoge mate van samenwerking tussen KCC en vakafdelingen. Begonnen wordt met een beperkt aantal diensten en dit wordt langzaam uitgebreid. Op deze manier hebben medewerkers een hoge mate van eigen inbreng en verwacht wordt dat ze hierdoor ook meer positief ten opzichte van de veranderingen zullen staan (Hiemstra & De Vries, 2008).

1.3.3. Verschuiving van taken en verantwoordelijkheden

De herverdeling van diensten en ook van verantwoordelijkheden is een cruciaal punt in het Antwoord@ concept. Medewerkers in het KCC zullen bijvoorbeeld wel verantwoordelijk moeten kunnen worden gesteld voor het antwoord dat ze de burgers geven. Echter, slechts beperkt kunnen ze verantwoordelijk gehouden worden voor de inhoud van dit antwoord (Hiemstra & De Vries, 2008). De KCC-medewerker zal zijn antwoord uit een kennisbank halen, welke is gevuld met informatie uit de vakafdelingen. Deze vertaalt dit vervolgens naar een voor de burger begrijpelijke boodschap. Een belangrijke taak waar het KCC wel verantwoordelijk voor gehouden moet worden, is voor het communiceren van feedback van burgers richting de vakafdelingen. Dit is belangrijke communicatie die niet vergeten moet worden. Zo kunnen klantsignalen een belangrijke indicatie vormen in hoeverre beleid geaccepteerd wordt (Hiemstra & De Vries, 2008).

Leidinggevend in de back-offices zullen te maken krijgen met het moeten motiveren van medewerkers om de geleverde producten of diensten te vereenvoudigen en vervolgens los te laten. Dit afstaan van verantwoordelijkheden door de back-offices, ten gunste van het KCC, is een proces waar weerstand bij kan komen kijken (Hiemstra & De Vries, 2007). Om hiermee om te gaan geven Hiemstra en De Vries (2008) een aantal aanbevelingen: allereerst is het hebben van een gezamenlijk doel, gedeeld door de gehele organisatie, belangrijk. Daarbij moet klantgerichtheid ook in de achterkant van de organisatie zijn doorgedrongen.

Niet teveel aandacht moet uitgaan naar de technische kanten van de verandering, verandering is mensenwerk en de sociaal emotionele kant van nieuwe samenwerkingsvormen verdient meer aandacht (o.a. Layne & Lee, 2001; Hiemstra & De Vries, 2008). Het uitdragen van een

gemeenschappelijke visie, gedeeld door bestuur, directie en ondernemingsraad kan het vertrouwen van medewerkers in deze visie, het management en daarmee ook de verandering vergroten. Afspraken moeten gemaakt worden over het monitoren van stappen en het waarborgen van de kwaliteit van de dienstverlening. Ten slotte wijzen Hiemstra en De Vries (2008) op het belang van een lerende organisatie. Door middel van het evalueren van veranderingen moet verandering op den duur een continu onderdeel van het beleid gaan vormen.

1.4. Probleemstelling

De gemeente functioneert voor een groot deel aan de hand van een traditionele, bureaucratische organisatiecultuur. Continue ontwikkelingen op het gebied van technologie, samen met toegenomen ontevredenheid bij burgers over de publieke dienstverlening, hebben ervoor gezorgd dat overheden zijn gaan hervormen. Het afbreken van bureaucratische culturen vormt een essentieel onderdeel hiervan. Vanuit Rijksoverheid zijn de ambities voor overheidshervorming en e-government ontwikkeling hoog gesteld, met als meest recente ambitie implementatie van het concept Antwoord©.

Wil de gemeente hier op termijn aan kunnen voldoen dan zal zij een langdurig en ingrijpend veranderingsproces moeten doorgaan, waarbij niet alleen aandacht is voor de dienstverlening vanuit de front-office in de organisatie, maar voor veranderingen in de gehele organisatie. Optimale ondersteuning van zowel leidinggevenden als uitvoerende medewerkers is in dit proces gewenst. Inzicht is dan ook gewenst in de mate waarin medewerkers van de gemeente positief staan ten opzichte van het veranderingsproces en bereid zijn zich hiervoor in te zetten.

Doel van dit onderzoek is om de mate van veranderingsbereidheid van de medewerkers in deze gemeentelijke organisatie in kaart te brengen. Daarbij vormt implementatie van het Antwoord© concept het beoogde veranderingsdoel.

1.5. Onderzoeksvragen

Uit de probleemstelling is de volgende hoofdvraag voor dit onderzoek afgeleid:

“Welke factoren bepalen de veranderingsbereidheid van medewerkers in deze gemeente, welke zich bevindt aan het begin van een door e-government gedreven hervormingsproces, ten opzichte van de implementatie van Antwoord©?”

De volgende deelvragen zijn onderscheiden:

- 1.) *Wat zijn de veranderingen en uitdagingen waar de gemeente in dit veranderingstraject mee te maken krijgt?*
- 2.) *Hoe vertalen deze veranderingen zich in een weerslag op de structuur, cultuur en werkprocessen in de organisatie?*
- 3.) *Wat is de rol van veranderingsbereidheid van medewerkers in het veranderingsproces naar Antwoord© en welke factoren zijn hierop van invloed?*
- 4.) *In hoeverre zijn medewerkers in de gemeente veranderingsbereid t.o.v. de implementatie van Antwoord©?*
- 5.) *Hoe kunnen leidinggevenden binnen de gemeente de veranderingsbereidheid van de medewerkers positief beïnvloeden?*

2. Theoretisch Kader

Dit onderzoek richt zich op het meten en verklaren van de veranderingsbereidheid van medewerkers in de gemeente. In het veranderingsproces dat de gemeente doormaakt vormt implementatie van het Antwoord© concept het einddoel.

In dit hoofdstuk worden de bevindingen van literatuuronderzoek naar organisatieverandering, organisatiecultuur en veranderingsbereidheid besproken. Aan de hand van bestaande modellen en bevindingen ten opzichte van veranderingsbereidheid is ten slotte een onderzoeksmodel opgesteld dat de kern vormt van dit onderzoek. Dit model staat in figuur 2.4 afgebeeld.

2.1. Organisatieverandering

'Organisatieverandering' staat in dit onderzoek centraal. Onder organisatie wordt een '*doelgerichte menselijke samenwerking*' veronderstaan (De Man & Coun, 2004 p.25). Een organisatie moet gezien worden als een groep mensen die samenwerken om een collectief doel te bereiken. Dit maakt dat organisatieverandering moet worden gelijk gesteld aan: '*het bewerkstelligen van een collectieve gedragsverandering*' (o.a. Schneider et.al., 1998; Metselaar & Cozijnsen, 2005).

Omdat een organisatie bestaat uit mensen en menselijk gedrag nooit hetzelfde is zijn organisaties altijd in beweging. "*De organisatie van vandaag is zelden gelijk aan die van morgen*" (Kuhlmann & Hoogendoorn, 2008). Verandering is dan ook een continu proces dat binnen iedere organisatie plaatsvindt.

Niet iedere verandering is echter gelijk. Belangrijke kenmerken waarop veranderingen kunnen verschillen zijn de grootte en complexiteit ervan. Onderscheid tussen veranderingen van verschillende omvang wordt ook wel gemaakt middels 'veranderingsordes' (Scholl, 2005). Zo maakt Scholl (2005), in zijn onderzoek naar organisatieverandering door e-government, onderscheid tussen eerste- en tweede orde veranderingsprocessen. Tot de eerste orde behoren veranderingen waar geen of een geringe invloed vanuit gaat op de totale bedrijfsvoering en werkprocessen. Dit zijn doorgaans initiatieven ontstaan op de werkvloer en zijn blijvend voor een deel van de organisatie. Tweede orde veranderingen daarentegen zijn grotere, meer complexe veranderingsprocessen welke veel invloed hebben op de bedrijfsvoering en werkprocessen. Doorgaans vinden deze plaats over langere tijd en kennen een top-down verloop in de organisatie. Het zijn veranderingen die vanuit het management aan de medewerkers worden opgelegd. Mede hierdoor kunnen dit soort veranderingen altijd op een bepaalde mate van weerstand rekenen (Scholl, 2005; Metselaar & Cozijnsen, 2005). Deze weerstand versterkt de complexiteit en maakt de veranderingen moeilijk aan te sturen.

Grote veranderingsprocessen blijken vaak niet de vooraf gestelde doelen te behalen (Thompson, 2000; Stuart, 2005). Dit geldt ook voor hervormingen en e-government in de publieke sector (Scholl, 2005; Bekkers & Homburg, 2009). Toch wil dit niet zeggen dat geen ingrijpende veranderingen plaatsvinden. Zo is het mogelijk dat een reeks aan eerste orde veranderingen uiteindelijk vorm geeft aan een grotere verandering van een organisatie (Scholl, 2005).

In de context van de implementatie van het Antwoord© concept in de gemeentelijke organisatie hebben we duidelijk te maken met een ingrijpend veranderingsproces. De organisatie heeft te maken met vraagstukken rondom organisatiestructuur, -cultuur, de inrichting van werkprocessen en de onderlinge verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Deze veranderingen zullen vanuit het management van de gemeente de organisatie ingestuurd en begeleid moeten worden. Dit is een duidelijk voorbeeld van wat Scholl (2005) een tweede orde veranderingsproces noemt. Een

stapsgewijze benadering met een hoge betrokkenheid van het management en voldoende inspraakmogelijkheden voor medewerkers zou gewenst zijn om een dergelijk proces succesvol te kunnen doorlopen (Hiemstra & De Vries, 2008; Scholl, 2005).

2.2. Succes- en Faalfactoren bij Organisatieverandering

Voor zowel overheidshervormings- als e-government projecten geldt dat resultaten vaak nog bescheiden zijn, of simpelweg niet overeenkomen met vooraf gestelde doelen en verwachtingen (Bekkers, 2001; Moon, 2002; Pillay, 2008; Schütten, 2009; Bekkers & Homburg, 2009; Van Dijk, 2009). Veranderingsprocessen op het gebied van e-government verlopen doorgaans traag en moeizaam (Moon, 2002; Schütten, 2009). Wanneer resultaten geboekt worden zijn deze vaak niet volledig toe te schrijven aan de implementatie van ICT, maar eerder aan het schrappen of vereenvoudigen van bureaucratische regelgeving (Van Dijk, 2009).

Verskillende redenen zijn te vinden waarom e-government haar potentieel nog niet bereikt heeft. Eén van deze redenen is dat in het verleden verwachtingen te ideologisch of te onrealistisch werden gesteld (Kettl, 2005; Bekkers & Homburg, 2009). De maatschappelijke verwachting bestond bijvoorbeeld dat in korte tijd alle datasets bij overheden gestandaardiseerd zouden zijn en informatiestromen vrijuit en transparant tussen betrokken partijen zouden bestaan (Moody, 2009). Intensieve samenwerking zou hierdoor technisch mogelijk gemaakt zijn en daarmee de oplossing vormen voor een optimaal functionerende dienstverlening (Goedee & Entken, 2006). In de praktijk is dit niet het geval gebleken. In plaats daarvan ontbreekt het overheden aan een gemeenschappelijke infrastructuur (Van Dijk, 2009) en komen samenwerkingsverbanden doorgaans erg moeilijk van de grond. De huidige overheid lijkt dan ook nog op de overheid als een netwerk.

Voor de moeizame samenwerking tussen verschillende partijen zijn meer oorzaken te vinden dan enkel het niet op elkaar aansluiten van informatiesystemen. Organisaties, maar ook afdelingen blijken lang niet altijd bereid om informatie met elkaar te delen. Hier zijn verschillende redenen voor, zoals: het ontbreken aan warme contacten, een gebrek aan vertrouwen in de potentiële partner, een angst voor machtsverschuivingen en het niet willen inleveren in termen van autonomie, verantwoordelijkheid of in enkele gevallen bestaansrecht (Lipsky, 1983; Moody, 2009; Ter Hedde et al., 2007). Naast het op elkaar afstemmen van ICT-systemen heeft de overheid dan ook te maken met een organisatorisch vraagstuk vol conflicterende belangen (Moody, 2009).

De implementatie van e-government heeft in het verleden teveel plaatsgevonden vanuit een technische benadering (o.a. Van Dijk & Van Deursen, 2005; Heeks & Bailur, 2006; Schedler & Summermatter, 2006; Anthopoulos et al., 2007). Een gebrek aan aandacht voor veranderingen aan de menselijke kant van de organisatie heeft er samen met de complexiteit die met grote veranderingsprocessen samengaat (Scholl, 2005) toe geleid dat e-government projecten vaak slecht managebaar bleken (Layne & Lee, 2001). Een gebrek aan aandacht voor de menselijke kant van de verandering zorgt voor het ontstaan van weerstand in een organisatie. Weerstand is één van de belangrijkste factoren voor het falen van organisatieverandering in het algemeen. In dit onderzoek is de volgende definitie van weerstand gebruikt (Zaltman & Duncan, 1977):

“Weerstand is iedere actie die zich richt op behoud van de oude situatie, ondanks de druk van anderen om deze situatie te veranderen”.

Weerstand wordt geacht groter te zijn wanneer veranderingen van bovenaf worden opgedragen (Metselaar & Cozijnsen, 2005). Ondanks dat weerstand hier is gedefinieerd als ‘acties’, hoeft het niet altijd zichtbaar te zijn in een organisatie (Kuhlmann & Hoogendoorn, 2008). Weerstand kan zich ook

afspelen in wat Kuhlmann en Hoogendoorn (2008) de 'onderstroom' in een organisatie noemen. Dit omvat de informele contacten tussen werknemers waar leidinggevendenden geen directe controle over hebben. Een belangrijke bron voor het ontstaan van weerstand, waar ook bij de implementatie van Antwoord@ sprake van zal zijn, is het afbreken van bestaande werkrouines ten gunste van een nieuwe manier van werken (Goedee & Entken, 2006).

Een tweede bron van weerstand zit bevangen in de onzekerheid die altijd met veranderingen samengaat (Wissema et.al., 1993; Bordia et.al., 2004). Onzekerheid over de uitkomsten van een verandering en de precieze gevolgen hiervan voor de organisatie en voor het eigen werk in het bijzonder, zorgen ervoor dat medewerkers een bepaalde informatiebehoefte creëren. Het is vervolgens aan het management om in deze informatiebehoefte te voorzien. Duidelijke informatievoorziening zorgt ervoor dat medewerkers beter met veranderingen om kunnen gaan (Sweiger & Denisi, 1991) en kan de motivatie verhogen om eraan mee te werken (Ricucci et.al., 2006). In onderzoek van Schütten (2009) bij een andere Nederlandse gemeente is gebleken dat de mate waarin een medewerker behoefte heeft aan onzekerheidsreductie t.o.v. Antwoord@, afhankelijk is van de positie die hij bekleedt in de organisatie. Personen met meer externe contacten, bijvoorbeeld werkzaam bij een afdeling D, blijken een hogere informatiebehoefte te hebben dan personen met minder externe contacten. Deze hogere informatiebehoefte zou verband hebben met de hogere mate van klantcontact en directe feedback op de dienstverlening, waar deze medewerkers mee te maken hebben (Schütten, 2009).

De kwantiteit en kwaliteit van communicatie over de verandering is een cruciale factor in het verkrijgen van draagvlak onder de medewerkers (Visser et.al., 2005; Ebbers & Van Dijk, 2007). Het voeren van een juiste communicatiestrategie is noodzakelijk (Bechan, 2009) en één van de kerntaken in de ondersteuning vanuit het management. Het hebben en uitdragen van een gemeenschappelijke veranderingsvisie, zoals ook aanbevolen door Hiemstra en De Vries (2008) is een belangrijk onderdeel hiervan (Kotter, 1995; Bennebroek Gravenhorst, 2002; Wren & Dulewicz, 2005; Fernandez & Rainey, 2006).

Ook de mate van prioriteit die door het management aan het veranderingsproces wordt toegekend blijkt van invloed op de houding van medewerkers ten opzichte van de verandering (Kettl, 2005). Het toekennen van een hoge mate van prioriteit wordt door Metselaar en Cozijnsen (2005) aangedragen als een nuttige strategie om vooral aan het begin van een veranderingstraject de steun van medewerkers te winnen. Het toeschrijven van een hoge prioriteit aan het gehele veranderingsproces contrasteert echter enigszins met de veelgehoorde aanbeveling om grote veranderingen op een stapsgewijze manier in te voeren (o.a. Wissema, 1993; Hiemstra & De Vries, 2008). Ook bij stapsgewijs implementeren moet echter tegen weerstand worden gewaakt. Zo kan een strategie van te bescheiden, met kleine stappen vooruit, ervoor zorgen dat mensen een cynische houding ten opzichte van beloofde veranderingen aannemen (Kettl, 2005). Uiteindelijk zou dit uit kunnen monden in het ontstaan van een vorm van verandermoedheid.

Tot slot is het hebben van een disfunctionele organisatiecultuur één van de meest genoemde barrières voor het mislukken van een veranderingsproces (Scheider et.al., 1998; Hartkamp, 2007; Van Dijk, 2009). Aanwezigheid van een geschikte veranderingscultuur is cruciaal om te kunnen veranderen (Hanpachern et.al., 1998). Het meten van organisatiecultuur is echter een complex proces, mede omdat verschillende subculturen binnen een enkele organisatie kunnen bestaan (Schütten et. al, 2009). Daarnaast is cultuur een veelomvattend begrip en bestaat er weinig eenduidigheid over wat een organisatiecultuur geschikt maakt voor het doorvoeren van veranderingen. In paragraaf 2.3 wordt dieper ingegaan op de invloed van de organisatiecultuur in veranderingsprocessen.

2.3. Invloed van Organisatiecultuur

Brede ondersteuning is te vinden voor de stelling dat voor het succesvol zijn van een omvangrijke organisatieverandering ook de cultuur in een organisatie mee zal moeten veranderen (o.a. Bradley & Parker, 2006; Cameron & Quinn, 2006). Van Dijk (2009) noemt de ambtelijke organisatiecultuur als de belangrijkste oorzaak voor het stagneren van de ontwikkeling van e-government.

Het begrip organisatiecultuur is echter veelomvattend en onderhevig aan tal van verschillende interpretaties. Over het algemeen schijnen onderzoekers het eens te zijn over de volgende eigenschappen van cultuur (Miller, 2006):

- Cultuur is ingewikkeld en complex;
- Cultuur is enkel zichtbaar binnen een groter geheel;
- Cultuur is niet eenzijdig, cultuur is ambigu.

Het afbreken van een bureaucratische structuur en cultuur zou centraal moeten staan in het hervormen van de overheid tot daadwerkelijk een 'andere overheid' (Zuurmond, 1994; Van Dijk, 2009). Ideeën uit verschillende hervormingsmodellen benadrukken allemaal het belang van meer flexibiliteit en een meer externe, op de burger gerichte, cultuur (Korunka et.al., 2005; Kamarck, 2007). Klantgericht te werk gaan door de burger centraal te stellen in de organisatievisie en in de werkprocessen in zowel de front- als de back-offices van de organisatie, is een belangrijk cultuuraspect waaraan voldaan zou moeten worden (Schütten, 2009). In de gemeente is deze klantgerichtheid binnen de gehele organisatie als streven vastgelegd in het dienstverleningsconcept.

Verschillende auteurs wijzen erop dat er niet zoiets bestaat als een organisatiebreed gedeeld raamwerk van normen en waarden. In plaats daarvan kunnen verschillende subculturen binnen één enkele organisatie bestaan (Bradley & Parker, 2006; Schütten, 2009). Sommigen gaan zelfs zover te stellen dat het streven om in tijden van verandering 'alle neuzen dezelfde kant op te krijgen', een illusionaire bezigheid zou zijn en enkel zou leiden tot het ontstaan van weerstand (Hoebek, 1994).

Een onderzoek naar de invloed van o.a. cultuur op de houding van medewerkers ten aanzien van Antwoord© bij een andere Nederlandse gemeente (Schütten, 2009) heeft het bestaan van verschillende subculturen aangetoond. Deze onderscheiden zich in dit onderzoek in de mate van intern- dan wel extern gerichtheid. Tegen de verwachting in werd hier onder de meer intern gerichte medewerkers een hogere mate van 'commitment to change' aangetroffen dan onder de meer extern gerichte werknemers (Schütten, 2009). Aangenomen wordt dat in dit onderzoek intern gerichte medewerkers zich minder bewust waren van opkomende veranderingen en de gevolgen hiervan, dan de meer extern gerichte medewerkers, wat ervoor zorgde dat zij in hogere mate aangaven veranderingsbereid te zijn.

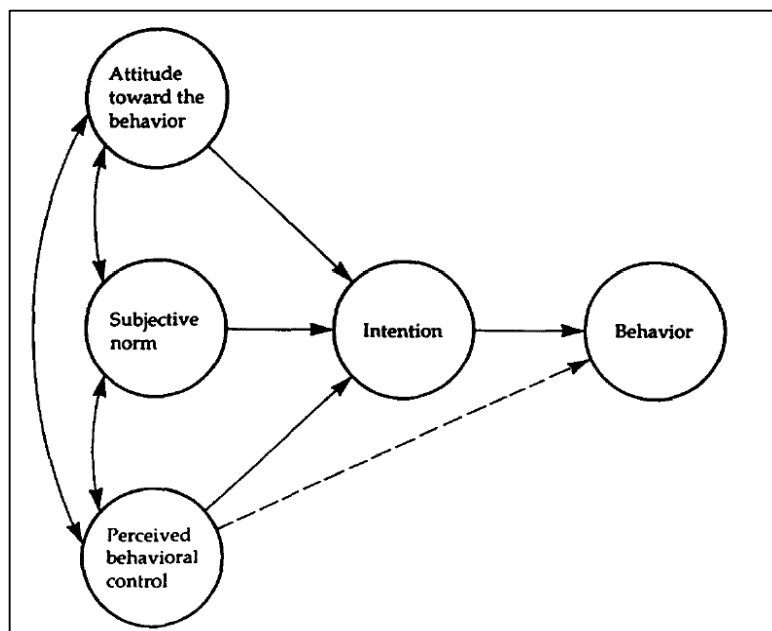
De bevindingen van Schütten benadrukken desalniettemin het belang om te kijken naar het bestaan van eventuele subculturen in de organisatie. Wanneer blijkt dat zich, behalve een extern gerichte cultuur, ook intern gerichte subculturen binnen de organisatie bevinden zullen middelen gezocht moeten worden om ook hier de klantgerichtheid te vergroten. Dit is waar duidelijke en eenduidige interne communicatie een rol kan spelen. Door middel van communicatie kunnen referentiekaders en 'zingeving' van de organisatie worden beïnvloed (Bechan, 2009). Een wisselwerking bestaat dan ook tussen cultuur en communicatie: culturen ontwikkelen zich door communicatie en bestaande culturen beïnvloeden de wijze van communiceren (Bechan, 2009).

2.4 Meten van Verandering en Veranderingsbereidheid

Organisatieverandering is gedefinieerd als *'het bewerkstelligen van een collectieve gedragsverandering'*. Dit maakt dat verandering meetbaar is door het meten van gedrag. Er bestaan verschillende modellen waarmee gedrag gemeten kan worden. Het model dat op dit gebied de meeste aandacht en ondersteuning geniet is het model van gepland gedrag van Ajzen (1991). Dit model, ook wel het TPB-model genoemd (Theory of Planned Behavior), staat afgebeeld in figuur 2.1 en vormt een belangrijke basis voor het onderzoeksmodel.

2.4.1. Het TPB-Model

Het TPB-model richt zich op het verklaren van individueel gedrag. Dit maakt het echter niet minder geschikt voor het meten van organisatieverandering. In tegendeel: binnen de wetenschappelijke literatuur wordt vaak gepleit voor het meer persoonsgericht meten van organisatieverandering (o.a. Aktouf, 1992; Judge et al., 1999).



Figuur 2.1. Het TPB-model van Ajzen (1991).

Het TPB-model maakt onderscheid in drie variabelen die de gedragsintentie zouden bepalen (Ajzen, 1991):

- De attitude ten opzichte van het gewenste gedrag;
- De subjectieve norm;
- De waargenomen gedragscontrole.

Voor wat betreft de attitude t.o.v. het gewenste gedrag onderscheidt Ajzen (1991) een verschil tussen affectieve- en cognitieve reacties op verandering. Cognitieve reacties komen voort vanuit de kennis en ideeën die men heeft ten opzichte van een onderwerp, gebeurtenis of gewenst gedrag. Affectieve reacties zijn reacties die voortkomen vanuit de emoties die de verandering bij deze persoon oproept.

De subjectieve norm zou staan voor de invloed die de omgeving op de persoon uitoefent. Zo kan vanuit de omgeving zowel druk tot wel of niet veranderen, als een mate van ondersteuning hierin, worden ervaren. De omgeving kan zo een positieve of negatieve invloed hebben.

De waargenomen gedragscontrole zou staan voor de mate waarin men het gewenste gedrag ook kan gaan vertonen (Ajzen, 1991). Het hebben van de juiste middelen, tijd, vaardigheden en controle zijn belangrijke aspecten hierbij (Metselaar & Cozijnsen, 2005).

Of men het gewenste gedrag daadwerkelijk gaat vertonen wordt volgens dit model bepaald door de gedragsintentie en deels beïnvloed door de waargenomen gedragscontrole.

Ondanks dat het TPB-model veelvuldig toegepast wordt voor het verklaren van gedrag staat ook dit model regelmatig ter discussie. Veel gehoorde kritiek is dat het model te rationeel zou zijn om gedrag volledig te kunnen verklaren. Dit zou voornamelijk te wijten zijn aan de rol en samenstelling van de variabelen subjectieve norm en waargenomen gedragscontrole. De doorvertaling van de invloed van deze variabelen naar de gedragsintentie zou te rationeel zijn en te weinig ruimte laten voor impulsief gedrag en emoties. De variabele attitude t.o.v. het gedrag wordt als minst rationele variabele in dit model beschouwt, aangezien deze zowel een cognitieve als een emotionele component bevat.

2.4.2. Veranderingsbereidheid

Dit onderzoek heeft als doel het meten van de veranderingsbereidheid onder medewerkers in een middelgrote Nederlandse gemeente, ten opzichte van de implementatie van het Antwoord© concept, in de gemeentelijke organisatie. Veranderingsbereidheid is de positieve tegenhanger van weerstand tegen verandering. De gebruikte definitie voor veranderingsbereidheid is van Visser et.al. (2005):

“Veranderingsbereidheid is een cognitief, emotioneel en intentioneel positieve attitude ten opzichte van een verandering”.

Overeenkomend met de samenstelling van attitude volgens de TPB (Ajzen, 1991) en diverse onderzoeken op dit gebied (o.a. Pireddi, 2000; Visser et.al., 2005; Bouckennooghe et.al., 2008), zijn in dit onderzoek drie componenten van veranderingsbereidheid onderscheiden: een cognitieve, een affectieve en een intentionele component.

Cognitieve veranderingsbereidheid staat voor een positieve attitude ten opzichte van de verandering, voortkomend vanuit de verwachte voor- en nadelen van de verandering. Het gaat om de mate waarin medewerkers de meerwaarde van de verandering zien voor de gehele organisatie en het eigen werk in het bijzonder (Metselaar & Cozijnsen, 2005). In dit geval staat cognitieve veranderingsbereidheid voor het zien van de meerwaarde van Antwoord© voor de organisatie en het eigen werk.

Affectieve veranderingsbereidheid is een positieve attitude ten opzichte van de verandering, voortkomend vanuit de emoties die de specifieke verandering of verandering in het algemeen bij de medewerker oproept. Daarbij kan het gaan om zowel positieve als negatieve emoties. In verschillende onderzoeken is aangetoond dat affectieve veranderingsbereidheid de belangrijkste voorspeller van de gedragsintentie is (o.a. Metselaar, 1997; Metselaar & Cozijnsen, 2005). Om deze reden wordt affectieve veranderingsbereidheid vaak als de meest belangrijke en wenselijke vorm van veranderingsbereidheid gezien (o.a. Hartkamp, 2007; Van der Kolk, 2009).

De intentionele veranderingsbereidheid van de medewerker heeft betrekking op de hoeveelheid moeite en energie die medewerkers in het veranderingsproces willen steken (Bouckennooghe et.al., 2008). De intentionele veranderingsbereidheid moet dan ook gelijk worden gesteld aan wat in het TPB-model de ‘gedragsintentie’ wordt genoemd (Ajzen, 1991).

Deze drie vormen van veranderingsbereidheid kunnen apart worden gemeten maar mogen niet volledig los van elkaar worden gezien. Zeker in tijden van verandering beïnvloeden cognities en emoties elkaar (Damasio, 1994; Devos et.al., 2002). Emoties worden beïnvloed door de kennis die

men heeft en vice versa zijn cognities vaak onderhevig aan emoties (Damasio, 1994; Devos et al., 2007). Samen vormen zij de belangrijkste voorspellers van de intentionele veranderingsbereidheid. Deze wisselwerking tussen emoties en cognities in de invloed op gedrag zorgt ervoor dat binnen de literatuur geen eenduidigheid bestaat over het meten van reacties op verandering. Juist doordat TPB uitgaat van een attitude gevormd door zowel cognitie als affectie is het mogelijk van hieruit het samenvoegen van beide vormen tot één variabele te verdedigen. In verschillende onderzoeken is daarentegen ondersteuning gevonden voor het scheiden van emoties en cognities in aparte variabelen (o.a. Bouckenoghe et al., 2008).

2.4.3. TPB voor het meten van Veranderingsbereidheid

Het TPB-model is een veelgebruikte basis voor modellen en instrumenten voor het meten van veranderingsbereidheid. Zo ook in het werk van Metselaar en Cozijnsen (2005), welke de variabelen uit dit model: 'attitude', 'subjectieve norm', en 'waargenomen gedragscontrole' (Ajzen, 1991), vertaald hebben in respectievelijk: 'willen veranderen', 'moeten veranderen' en 'kunnen veranderen'.

Willen veranderen (attitude) zou daarbij bestaan uit een cognitieve, rationele component en een affectieve, emotionele component. Moeten veranderen (subjectieve norm) betrekken zij op de omgeving van de persoon. Hier valt zowel de invloed van leidinggevenden onder als van directe collega's binnen een organisatie. Onder kunnen veranderen (waargenomen gedragscontrole) zou de mate vallen waarin men over de benodigde middelen beschikt om het gewenste gedrag ook daadwerkelijk te gaan vertonen, evenals de mate van inspraak en daarmee controle die men over de verandering meent te hebben (Metselaar & Cozijnsen, 2005).

In verschillende onderzoeken is naar voren gekomen dat emoties de belangrijkste voorspeller zijn van de uiteindelijke intentionele veranderingsbereidheid (Metselaar, 1997; Metselaar & Cozijnsen, 2005; Van der Kolk, 2009). In de vorming van het onderzoeksmodel heeft dan ook voornamelijk het bovenste deel van het TPB-model: de attitude t.o.v. het gewenste gedrag en de veronderstelde relaties tussen attitude en intentie en intentie en gedrag, als uitgangspunt gediend.

Het veranderingsproces dat in dit onderzoek centraal staat bevindt zich echter nog in een beginstadium. Dit leidt ertoe dat dit onderzoek zich heeft gericht op het meten van de gedragsintentie, oftewel de intentionele veranderingsbereidheid, als de afhankelijke variabele. Daarbij zijn in overeenstemming met de TPB een affectieve en een cognitieve component van veranderingsbereidheid onderscheiden als de belangrijkste voorspellers van de intentie. In de literatuur is op zoek gegaan naar de factoren die deze affectieve- en cognitieve veranderingsbereidheid zouden bepalen.

2.5. Bepalende Factoren voor Veranderingsbereidheid

In de literatuur zijn veel factoren te vinden die van invloed zijn op de veranderingsbereidheid van medewerkers. Uit onderzoek van Bouckenoghe et al. (2008) blijkt dat cognitieve veranderingsbereidheid beïnvloed wordt door: het vertrouwen in leidinggevenden; de mate waarin 'politieke spelletjes' gezien worden; en de deskundigheid van het management om het proces te leiden. De affectieve veranderingsbereidheid zou worden beïnvloed door de ervaren mate van participatie in het algemeen; de mate van participatie in het specifieke veranderingsproces; en eveneens door de deskundigheid van het management. Zowel participatie in het algemeen als in het veranderingsproces bleken belangrijke voorspellers van de intentionele veranderingsbereidheid, net als de houding van het management t.o.v. de verandering (Bouckenoghe et al., 2008). Deze resultaten benadrukken bovenal het grote belang van een management dat deskundigheid en

vertrouwen uitstraalt en tegelijkertijd medewerkers de tijd en middelen verschaft om eigen inbreng in de beleidsvoering en het veranderingsproces te kunnen leveren. Dit zijn factoren waarvan het belang breed in de literatuur onderkend wordt (o.a. Wissema et.al., 1993; Kotter, 1995; Lievens et.al., 1997; Van Dam, 2004). Ook door Hiemstra en De Vries zijn deze als erg belangrijk genoemd in de context van Antwoord© implementatie (Hiemstra & De Vries, 2008).

Het is de verantwoordelijkheid van de leidinggevenden in de gemeentelijke organisatie om het veranderingsproces te leiden en tevens medewerkers succesvol door dit proces te begeleiden (Hartkamp, 2007). Het gedrag van leidinggevenden is dan ook van belangrijke invloed op het slagen van een veranderingsproces (Burke & Litwin, 1992; Atwater & Bass, 1994). Een positieve invloed van de manier van leidinggeven op de veranderingsbereidheid van medewerkers is in verschillende onderzoeken aangetoond (Stuart, 2005; Van der Kolk, 2009). Deze invloed vertaalt zich op verschillende manieren. Helder communiceren en handelen vanuit een gemeenschappelijke visie zijn voorbeelden van hoe het management haar invloed kan sturen (Visser et.al., 2005; Bennebroek Gravenhorst et.al., 2004). Daarnaast zal participatie van medewerkers gestimuleerd moeten worden, zodat medewerkers gemotiveerd en geïnspireerd raken (o.a. Hiemstra & De Vries, 2008). Van belang is dat leidinggevenden het goede voorbeeld geven en medewerkers zich door de leiding gesteund voelen. Onder ondersteuning wordt het wegnemen van obstakels en het aanreiken van middelen verstaan (Van Dam et.al., 2006; Hartkamp, 2007). Daarbij kunnen leidinggevenden verschillende middelen gebruiken. Fysieke middelen zijn bijvoorbeeld financiële beloningen. De meeste invloed lijkt echter uit te gaan van psychologische middelen, waarmee op de emoties en intrinsieke motivatie kan worden ingespeeld (Schaufeli & Bakker, 2004). Gedacht moet worden aan bijvoorbeeld persoonlijke gesprekken en functioneringsgesprekken. Daarnaast kunnen sociale middelen gebruikt worden, zoals het houden van workshops. In verschillende onderzoeken is gebleken dat hoe meer medewerkers zich in een veranderingsproces gesteund voelen, hoe hoger de affectieve veranderingsbereidheid is (Eby et.al., 2000; Rhoades & Eisenberger, 2002; Desplaces, 2005).

Ook de relatie tussen leidinggevende en medewerkers is van invloed op de mate waarin medewerkers zich bij een verandering betrokken voelen. Immers, hoe dichter medewerkers bij de leidinggevende staan, hoe eerder deze naar hen, over de verandering, zal communiceren. Intensieve communicatie zorgt voor een gevoel van betrokkenheid en zekerheid t.o.v. de verandering (Bechan, 2009). Een hechte band tussen leidinggevenden en medewerkers kan daarnaast de ervaren mate van participatie positief beïnvloeden (Hartkamp, 2007) en daarmee ook de affectieve en intentionele veranderingsbereidheid (Bouckennooghe et.al., 2008).

De manier waarop leidinggevenden sturing geven wordt binnen de literatuur vaak aangeduid middels de term 'leiderschapsstijl'. Onderscheid wordt doorgaans gemaakt in twee leiderschapsstijlen: transactioneel leiderschap en transformationeel leiderschap (Burns, 1978; Keegan & Den Hartog, 2004). Een transactionele leiderschapsstijl kenmerkt zich door het toekennen van concrete beloningen wanneer het gewenste gedrag wordt vertoond. Transformationeel leiderschap is daarentegen een manier van leidinggeven welke zich kenmerkt door het inspelen op de intrinsieke motivatie. Het onderscheid tussen deze twee vormen van leidinggeven is in meerdere onderzoeken aangetoond (o.a. Yukl, 2006). Echter, beide vormen kunnen complementair aan elkaar worden toegepast (Bass & Avolio, 1993; Stuart, 2005). In de context van veranderingsmanagement worden echter hoofdzakelijk positieve kenmerken toegeschreven aan een transformationele manier van leiding geven (Burke & Litwin, 1992; Kotter, 1995; Stuart, 2005; Van der Kolk, 2009).

Een belangrijke uiting van transformationeel leiderschap is het stimuleren van medewerkersparticipatie middels het scheppen van ruimte voor suggesties en ideeën (Den Hartog et.al., 1997; Demerouti et.al. 2001; Schaufeli & Bakker, 2004). Een transformationele leider kenmerkt zich daarnaast door een inspiratiebron te zijn (Den Hartog et.al, 1997), doelen van de organisatie boven eigen belangen te stellen en het uitstralen van vastberadenheid en vertrouwen (Bass & Avolio,

1990). Dat de aanwezigheid van een transformationele leiderschapsstijl van invloed kan zijn op de veranderingsbereidheid van medewerkers is in meerdere onderzoeken aangetoond (Stuart, 2005; Vera & Crossan, 2004; Van der Kolk, 2009).

In verschillende onderzoeken zijn aanwijzingen gevonden voor de invloed van persoonskenmerken op de veranderingsbereidheid. Daarbij gaat om hoe lang men reeds werkzaam is bij de organisatie (Hanpachern et.al., 1997), geslacht, opleidingsniveau en leeftijd (Madsen et.al., 2005).

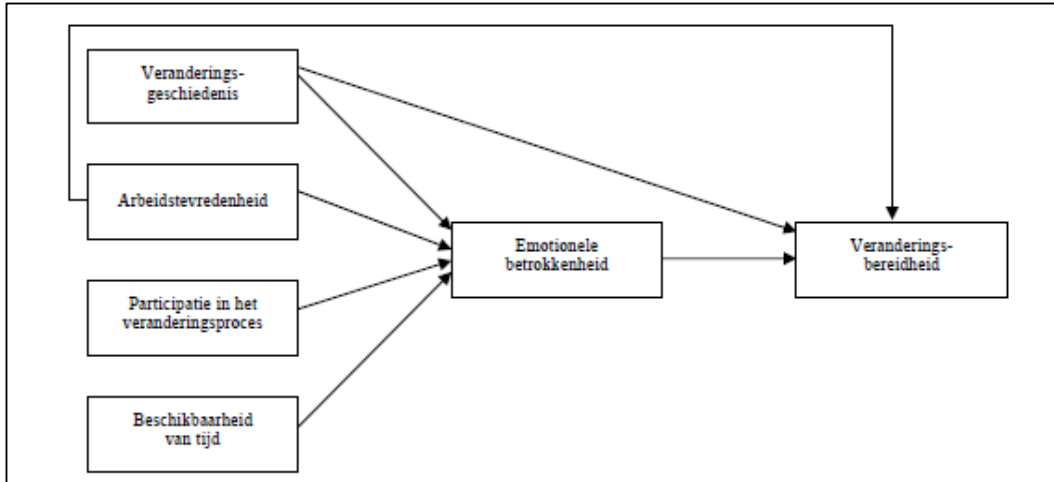
2.5.1. Modellen en Instrumenten

In de literatuur zijn diverse modellen en meetinstrumenten voor veranderingsbereidheid te vinden. De modellen geven veelal een schematische weergave van de veronderstelde relaties tussen afhankelijke variabelen en (affectieve) veranderingsbereidheid. Eén van deze modellen is het 'raamwerk voor veranderingsbereidheid' van Devos et.al. (2002). Dit model staat in figuur 2.2 afgebeeld. In dit model is veranderingsbereidheid opgenomen als één variabele, direct beïnvloed door de emotionele betrokkenheid van werknemers; veranderingsgeschiedenis; en arbeidstevredenheid.

Emotionele betrokkenheid staat in dit model centraal. Daarmee ondersteunt dit model de bevinding dat emoties de belangrijkste voorspellers zijn van veranderingsbereidheid (Metselaar, 1997; Hartkamp, 2007; Van der Kolk, 2009).

Participatie in het veranderingsproces is in het model van Devos et.al. (2002) opgenomen als voorspeller van de emotionele betrokkenheid, maar in tegenstelling tot de bevindingen van Bouckenoooghe et.al. (2008) wordt geen directe invloed op de veranderingsbereidheid verondersteld. Factoren waarvoor in dit model wel een directe relatie met veranderingsbereidheid wordt verondersteld zijn: 'veranderingsgeschiedenis' en 'arbeidstevredenheid'. Onder veranderingsgeschiedenis verstaan Devos et.al. (2002) de invloed van eerdere veranderingen in de organisatie. Eerdere veranderingen kunnen als positief of negatief zijn beoordeeld en dit kan invloed hebben op hoe de medewerker tegen nieuwe veranderingen aankijkt (o.a. Metselaar & Cozijnsen, 2005). Arbeidstevredenheid is in het model opgenomen onder de veronderstelling dat een hoge mate van tevredenheid leidt tot een hoge mate van emotionele betrokkenheid en daarmee veranderingsbereidheid. Deze invloed van arbeidstevredenheid op veranderingsbereidheid is in meerdere onderzoeken aangetoond (Sweiger & Denisi, 1991; Judge et.al.,1999; Wanberg & Banas, 2000).

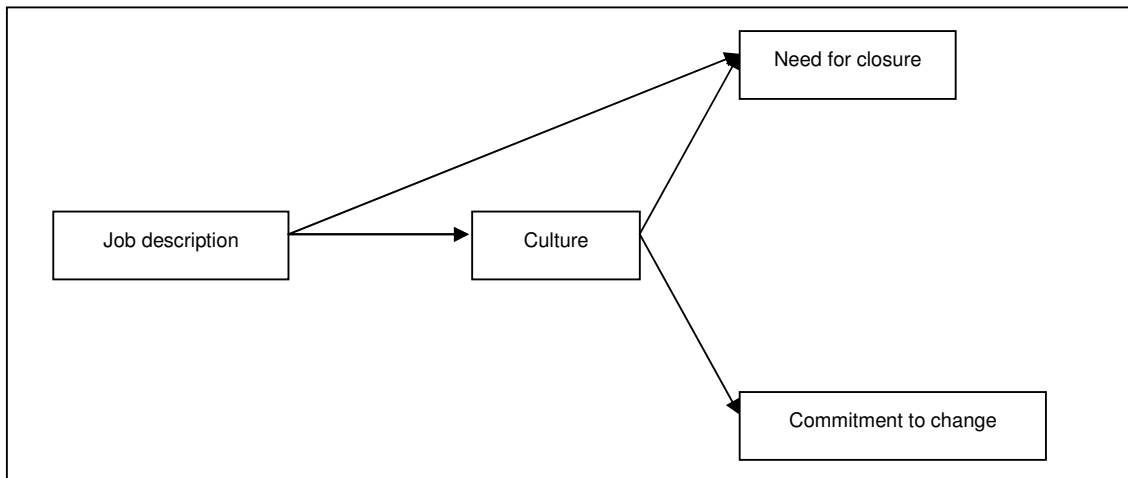
Een ander model voor veranderingsbereidheid, waarin juist de invloed van cultuur centraal staat is dat van Schütten (2009), afgebeeld in figuur 2.3. In dit model zijn naast cultuur nog twee factoren opgenomen die de veranderingsbereidheid, hier 'commitment to change' genoemd, beïnvloeden. Dit zijn 'need for closure' en 'job description'. Dit model representeert gevonden relaties in een onderzoek naar veranderingsbereidheid t.o.v. Antwoord© bij een andere Nederlandse gemeente. Dit maakt de resultaten erg interessant voor dit onderzoek. De pijlen in het model geven aan dat de functie die men binnen de organisatie vervult, van invloed is gebleken op de subcultuur waartoe men behoort, alsmede op de behoefte aan onzekerheidsreductie ('need for closure'). Een verband tussen onzekerheidsreductie en veranderingsbereidheid werd hier niet gevonden. Wel is een relatie gevonden tussen de subcultuur en veranderingsbereidheid, waarbij de subculturen zich onderscheiden op basis van intern- dan wel extern (klant) gerichtheid.



Figuur 2.2. Raamwerk voor veranderingsbereidheid van Devos et.al. (2002).

Opvallend is echter dat juist de intern gerichte personen in het onderzoek van Schütten (2009) een hogere veranderingsbereidheid t.o.v. Antwoord© hadden. Dit in tegenstelling tot de verwachting dat deze juist bij medewerkers in de front-office, met veel directe klantcontacten, hoger zou zijn. Een mogelijke verklaring hiervoor ligt in het feit dat ten tijde van het onderzoek van Schütten (2009) de medewerkers in de back-offices van de organisaties nog onvoldoende besef hadden van de opkomende veranderingen en de gevolgen hiervan voor het werk. In de front-office zouden de gevolgen voor het werk wel al duidelijk zijn geweest.

Zeker wanneer vergeleken met de bevindingen uit de INK-positiebepaling, waarin gesteld wordt dat meerdere subculturen binnen de gemeente bestaan, is het interessant te kijken hoe de bevindingen van Schütten hier standhouden. Vanuit de theorie bekeken moet echter eerder uitgegaan worden van een grotere veranderingsbereidheid onder medewerkers met veel directe klantcontacten. Deze medewerkers ontvangen in hun werk een grotere mate van feedback van de klant, welke positief uitwerkt op de motivatie om de dienstverlening te verbeteren (Paarlberg, 2006).



Figuur 2.3. Model voor veranderingsbereidheid van Schütten (2009).

In onderzoek van Hartkamp (2007) is veranderingsbereidheid bij een gemeente getoetst aan de hand van zes variabelen die elk een directe invloed zouden uitoefenen. Deze variabelen zijn: 'global service climate', 'enabling', 'customer feedback', 'management practices', 'customer orientation' en

'participation'. Global service climate staat voor de manier waarop de werkomgeving wordt ervaren. Percepties van management, ondersteuning, beloningen en de verwachte kwaliteit van de dienstverlening spelen hierbij een rol. De tweede variabele, 'enabling' staat voor de beschikbaar gestelde tijd en middelen om daadwerkelijk te kunnen veranderen. Met 'management practices' is in dit onderzoek het vertoonde gedrag door leidinggevenden bedoeld. Van leidinggevenden wordt verwacht dat deze het goede voorbeeld geven, wat weer van invloed zou zijn op de veranderingsbereidheid van medewerkers (Guzzo & Noonan, 1994; Dragoni, 2005). Het door niet leidinggevenden niet vertonen van het gewenste gedrag kan ook een negatieve invloed hebben door het in de hand werken van cynisme ten opzichte van de verandering (Stanley et.al., 2005; Wanous et.al, 2000; Devos et.al., 2002). Medewerkers vinden het lastig om een verandering serieus te nemen wanneer superieuren dit ook niet lijken te doen.

De veronderstelde invloed van 'customer feedback' en 'customer orientation' is gebaseerd op de aanname dat personen met meer directe klantcontacten een hogere mate van veranderingsbereidheid hebben. Een positieve invloed van klantgerichtheid op veranderingsbereidheid is ook in eerder onderzoek van Lee et.al. (2006) aangetoond.

Dat participatie in dit onderzoek eveneens als verklarende variabele voor de veranderingsbereidheid is meegenomen berust op verscheidene onderzoeken die aangetoond hebben dat een actieve rol van medewerkers in veranderingsprocessen een positieve invloed heeft op de veranderingsbereidheid (Stoter, 1997; Reichers et.al., 1997; O'Brien, 2002; Bennebroek Gravenhorst et.al., 2004; Loup & Koller, 2005).

Uiteindelijk zijn in het onderzoek van Hartkamp (2007) significante relaties gevonden voor de invloed van management practices en van participatie op de veranderingsbereidheid. De mate waarin het management het goede voorbeeld vertoont en de mate waarin medewerkers ruimte voor inspraak ervaren, blijken dan ook belangrijke factoren te zijn om rekening mee te houden (Hartkamp 2007).

Een ander instrument dat meermalen is toegepast voor het meten van veranderingsbereidheid onder leidinggevenden of onder medewerkers is de DINAMO (Diagnostics Inventory for the Assessment of the willingness to change) vragenlijst voor het meten van veranderingsbereidheid van Metselaar en Cozijnsen (2005) (o.a. in Stuart, 2005; Van der Kolk, 2009). Dit instrument is ontwikkeld aan de hand van onderzoek van Metselaar (1997) naar de relatieve invloed van een aantal factoren op veranderingsbereidheid in verschillende organisaties en t.o.v. verschillende veranderingsprocessen. Uit de resultaten hiervan blijken de emoties die een verandering oproept de grootste invloed te hebben, gevolgd door de ervaring die men heeft met veranderen en de waargenomen en/of verwachte gevolgen voor het eigen werk. Deze bevindingen komen overeen met de veronderstelling dat affectieve- en cognitieve veranderingsbereidheid de belangrijkste voorspellers van de intentie zijn.

De factor 'ervaring met veranderen' uit het DINAMO-model, heeft overlap met 'veranderingsgeschiedenis' uit het raamwerk van Devos et.al. (2002). Verschil is echter dat Metselaar en Cozijnsen (2005) erop wijzen dat de ervaring met veranderingen niet organisatiegebonden hoeft te zijn, maar ook als persoonskenmerk kan worden beschouwd. Als dusdanig komt deze variabele ook in verschillende andere onderzoeken naar veranderingsbereidheid naar voren (o.a. Schneider et.al.,1998; Devos & Beulens, 2003). Aanname is dat alle eerdere ervaringen met veranderingen die een persoon heeft, van invloed kunnen zijn op het vertrouwen dat deze heeft om zelf effectief met veranderingen om te kunnen gaan (Birdi et.al.,1997; Maurer et.al., 2003). Op deze manier vertoont de variabele duidelijke raakvlakken met wat in het TPB-model de waargenomen gedragscontrole wordt genoemd (Ajzen, 1991).

Wanneer iemand veel negatieve ervaringen heeft met verandering, dan kan dit eveneens cynisme ten opzichte van verandering veroorzaken. In enkele gevallen kan dit leiden tot het ontstaan van

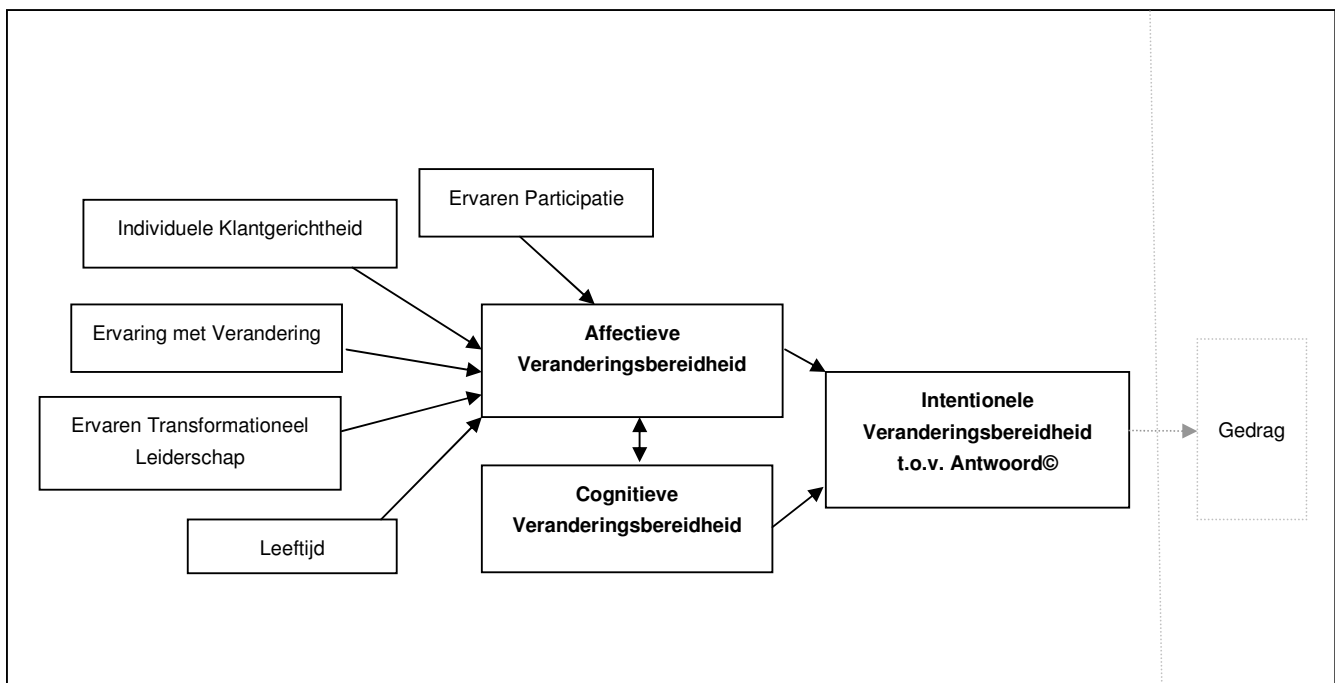
verandermoeheid. Verandermoeheid is: 'een individuele disfunctionele en desgeoriënteerde respons als gevolg van teveel stimulatie' (Stensaker et.al, 2002) en kan een serieuze bedreiging vormen voor de veranderingsbereidheid van medewerkers in een organisatie (Bechan, 2009).

2.6 Onderzoeksmodel

Op basis van het literatuuronderzoek kunnen verwachtingen worden opgesteld voor de invloed van factoren op de intentionele veranderingsbereidheid van medewerkers t.o.v. Antwoord©. Deze verwachte relaties staan in de vorm van pijlen afgebeeld in het onderzoeksmodel, in figuur 2.4.

Centraal in dit model staan de affectieve- en cognitieve veranderingsbereidheid als belangrijkste voorspellers van de intentionele veranderingsbereidheid, welke weer de belangrijkste voorspeller is van gedrag. De variabele gedrag is in het model lichtgrijs afgebeeld, omdat dit onderzoek niet ten doel heeft daadwerkelijk gedrag te meten.

De in figuur 2.4 opgenomen variabelen en pijlen zijn in het vooronderzoek opgenomen. Het vooronderzoek, bestaande uit interviews met leidinggevenden in de gemeente, heeft gediend om de relevantie van deze variabelen en veronderstelde relaties te onderzoeken. Aan de hand van het vooronderzoek is het onderzoeksmodel dan ook verder aangepast. Het uiteindelijke onderzoeksmodel staat afgebeeld in figuur 3.1.



Figuur 2.4. Onderzoeksmodel op basis van literatuuronderzoek.

3. Onderzoeksmethode

Er is voor gekozen om het onderzoek te laten bestaan uit twee onderdelen: een vooronderzoek en een hoofdonderzoek. Het vooronderzoek heeft bestaan uit een zevental interviews met leidinggevendenden in de gemeentelijke organisatie. Het hoofdonderzoek heeft bestaan uit een vragenlijst welke is verspreid onder alle medewerkers in zowel de front- als back-offices van de organisatie.

Om verschillende redenen is voor deze combinatie van interviews en vragenlijsten gekozen. Eén van de redenen is de verschillende rol die voor leidinggevendenden in het veranderingsproces is weggelegd, vergeleken met die van uitvoerende medewerkers. Uiteindelijk zijn het de verschillende afdelingshoofden die de verantwoordelijkheid voor het veranderingsproces zullen moeten dragen en het is dan ook essentieel een goed beeld van de veranderingsbereidheid van deze personen te verkrijgen.

Daarnaast is het vooronderzoek gebruikt om de relevantie van de in het theoretisch kader vastgestelde variabelen te toetsen en eventueel nieuwe input voor de vragenlijst te verkrijgen. Doordat dit onderzoek binnen een enkele organisatie heeft plaatsgevonden, was het mogelijk en wenselijk, de vragenlijst dusdanig op te stellen zodat optimaal rekening werd gehouden met de specifieke situatie in deze gemeente. Ondanks dat hier enkele gevolgen voor de externe generaliseerbaarheid van de resultaten aankleven, levert een dergelijke opzet de meest bruikbare resultaten op voor de gemeente.

3.1. Opzet Vooronderzoek

Het vooronderzoek heeft bestaan uit interviews met leidinggevendenden binnen de gemeente. Dit betreft de hoofden van de verschillende afdelingen, aangevuld met de gemeentesecretaris. Het totale aantal respondenten in de interviews bedroeg zeven, waarvan zes afdelingshoofden en de gemeentesecretaris. Daarbij moet de kanttekening geplaatst worden dat afdeling A ten tijde van het interview niet over een vast afdelingshoofd beschikte. Deze functie werd overgenomen door één van de teamleiders in de afdeling. Als dusdanig heeft deze aan het interview deelgenomen.

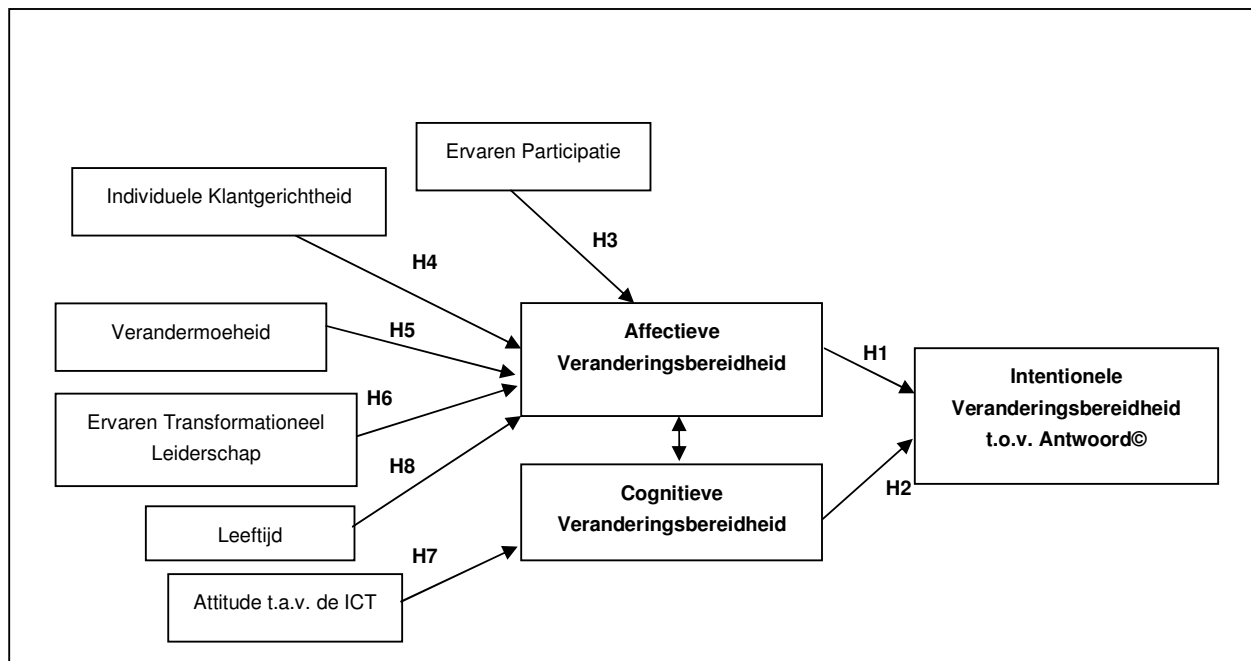
Het doel van de interviews was:

“ Het verkrijgen van inzicht in de veranderingsbereidheid van leidinggevendenden in de gemeente t.o.v. Antwoord@, evenals het verkrijgen van inzicht in de relevantie van verschillende variabelen in de vorming van veranderingsbereidheid in de gemeente”.

De interviews hebben plaatsgevonden aan de hand van een interviewschema, in half gestructureerde vorm (Emans, 2003). Dit houdt in dat niet alle vragen van te voren vast lagen, maar gesteld zijn aan de hand van hoofdlijnen en belangrijke items, welke vooraf zijn vastgelegd in het interviewschema. Voordeel van een dergelijke opzet is dat uitgebreid ingegaan kan worden op ieder aspect dat ter sprake komt en een relevante bijdrage kan leveren aan dit onderzoek (Wester, 2001).

De resultaten van de interviews staan in hoofdstuk vier uitgewerkt. De uitkomsten hebben uiteindelijk geleid tot een aantal aanpassingen in de selectie van variabelen voor het hoofdonderzoek. Zo is de attitude ten opzichte van de ICT in de organisatie als nieuwe verklarende variabele toegevoegd en is er tevens voor gekozen de variabele ‘ervaring met verandering’ aan te passen in ‘veranderbaarheid’. Het aangepaste onderzoeksmodel staat weergegeven in figuur 3.1.

3.2. Onderzoeksmodel en Hypothesen



Figuur 3.1. Het Onderzoeksmodel.

De pijlen in figuur 3.1 geven de verwachte relaties aan voor het hoofdonderzoek. Na het houden van de interviews zijn op basis van de verkregen antwoorden, samen met de bevindingen uit literatuuronderzoek een aantal hypothesen geformuleerd. Tabel 3.1 geeft een overzicht van deze hypothesen. Hoofdstuk vier geeft een uitwerking van de resultaten van het vooronderzoek en de vergelijking met de literatuurbevindingen. De hypothesen zijn hier in de lopende tekst opgenomen.

H1	Affectieve Veranderingsbereidheid is de belangrijkste voorspeller van de intentionele veranderingsbereidheid t.o.v. Antwoord©.
H2	Cognitieve veranderingsbereidheid is een belangrijke voorspeller van de intentionele veranderingsbereidheid t.o.v. Antwoord©.
H3	Een hogere mate van ervaren participatie heeft een positieve invloed op de affectieve veranderingsbereidheid van medewerkers.
H4	Een hogere mate van individuele klantgerichtheid heeft een positieve invloed op de affectieve veranderingsbereidheid van medewerkers.
H5	Een hogere mate van verandermoeheid heeft een negatieve invloed op de affectieve veranderingsbereidheid van medewerkers.
H6	Een hogere mate van ervaren transformationeel leiderschap heeft een positieve invloed op de affectieve veranderingsbereidheid van medewerkers.
H7	Een negatievere attitude t.a.v. de ICT in de organisatie heeft een negatieve invloed op de cognitieve veranderingsbereidheid t.o.v. Antwoord©.
H8	Een hogere leeftijd van werknemers heeft een negatieve invloed op de affectieve veranderingsbereidheid van deze medewerkers.

Tabel 3.1. Hypothesen voor hoofdonderzoek.

3.3. Opzet Hoofdonderzoek

Voor het hoofdonderzoek is gebruik gemaakt van een vragenlijst. Deze vragenlijst bestaat uit acht schalen met in totaal 64 items. Daarnaast is een onderdeel opgenomen waarin enkele achtergrondgegevens zijn gevraagd. Respondenten zijn hier gevraagd naar o.a.: leeftijd, geslacht, afdeling en hoe lang men al bij de gemeente werkzaam is. Deze vragenlijst is verspreid onder alle medewerkers in zowel de front- als back-offices van de organisatie. Er is gekozen voor het werken met een vragenlijst vanwege de mogelijkheid die deze methode biedt om in geringe tijd en anoniem respons onder een grote populatie te kunnen vergaren ('t Hart et.al., 2001). Een anonieme verwerking van de resultaten was in dit onderzoek extra gewenst, omdat het om een relatief kleine organisatie gaat. Daar komt bij dat anoniem antwoorden de neiging tot het geven van sociaal wenselijke antwoorden bij mensen kan verkleinen ('t Hart et.al., 2001).

De selectie van de acht variabelen die in de vragenlijst zijn getoetst, is tot stand gekomen op basis van het theoretisch onderzoek en de interviews in het vooronderzoek. De variabele 'Attitude t.a.v. de ICT' is op verzoek van één van de afdelingshoofden aan de vragenlijst toegevoegd. Daarnaast is op basis van de uitkomsten van de interviews de variabele 'ervaring met verandering' veranderd in de variabele 'verandermoeheid'.

Aan de hand van deze selectie van te meten variabelen is in de literatuur op zoek gegaan naar bijbehorende items uit vragenlijsten welke zich in eerdere onderzoeken als voldoende betrouwbaar hebben bewezen. Door gebruik te maken van items uit eerdere onderzoeken is getracht om tot een zo betrouwbaar mogelijk meetinstrument te komen. In tabel 3.2 staan per onderdeel van de vragenlijst de voor de items gebruikte bronnen opgesomd.

Variabele	Selectie van Items
Persoonlijke gegevens	Leeftijd, geslacht, afdeling, soort functie, soort en mate van klantcontact, opleidingsniveau, duur tewerkstelling
Attitude t.a.v. de ICT	Nieuwe schaal
Individuele Klantgerichtheid	Items uit Rikkerink (2008) en Hartkamp (2007), aangevuld met nieuwe items vanuit het dienstverleningsconcept
Cognitieve Veranderingsbereidheid (meerwaarde van Antwoord©)	Items overgenomen uit UTAUT (Venkatesh et.al., 2003)
Verandermoeheid	Items overgenomen uit de CATOCQ van Hansma et al (2008, in Bechan, 2009)
Ervaren Transformationeel leiderschap	Items overgenomen uit Stuart (2005)
Affectieve Veranderingsbereidheid	Items overgenomen uit Schütten (2009), Hartkamp (2007)
Intentionele Veranderingsbereidheid	Items overgenomen uit Stuart (2005), Bechan (2009)
Ervaren Participatie	Items overgenomen uit Bouckenooghe et.al. (2008)

Tabel 3.2. Bronnen van items per variabele.

Alle items in de vragenlijst, met uitzondering van de persoonsgegevens, zijn dusdanig geformuleerd dat de respondenten op een likertschaal, lopend van 1 t/m 5, aan hebben moeten geven in hoeverre het met een stelling eens te zijn, of in hoeverre iets belangrijk dan wel onbelangrijk is. Afhankelijk van de vraagstelling stond een waarde van 1 voor 'zeer mee oneens' of 'heel onbelangrijk' en een waarde van 5 voor 'zeer mee eens' of 'heel belangrijk'. Voor deze 5-punts likertschaal indeling is deels gekozen gezien het gangbare karakter van deze opzet, en deels in overeenstemming met de schaling van items overgenomen uit eerdere onderzoeken (o.a. Bouckenooghe et.al., 2008; Schütten et.al., 2009).

De afname van de vragenlijst heeft hoofdzakelijk digitaal plaatsgevonden. Dit is gebeurd middels de online applicatie surveymonkey.com. De potentiële respondenten voor het onderzoek hebben een email ontvangen met daarin het verzoek aan het onderzoek deel te nemen en een link naar de online

vragenlijst. Later is de respons nog vergroot door het sturen van herinneringsemails, het plaatsen van oproepberichten op het intranet van de gemeente, uitdelen van papieren versies en ten slotte via een verzoek aan de teamleiders per email.

Dit alles heeft uiteindelijk geresulteerd in een totale respons van 84 volledig ingevulde en bruikbare vragenlijsten. Het totaal aantal medewerkers dat verzocht is om medewerking te verlenen bedroeg 277. Het responspercentage is zodoende 30,32%. In tabel 3.3 is een overzicht te zien van het aantal medewerkers en respondenten verdeeld over de verschillende afdelingen in de gemeente.

Populatie		Respons	
Afdeling A	32	Afdeling A	10 31,25%
Afdeling B	44	Afdeling B	19 43,18%
Afdeling C	47	Afdeling C	14 29,79%
Afdeling D	43	Afdeling D	15 34,88%
Afdeling E	64	Afdeling E	9 14,06%
Afdeling F	40	Afdeling F	12 30,00%
Afdeling G	7	Afdeling G	5 71,43%
Totaal	277	Totaal	84 30,32%

Tabel 3.3. Daadwerkelijke verdeling medewerkers (links) t.o.v. de responsverdeling (rechts).

3.4. Verwerking Resultaten

Voor de verwerking van de resultaten van de vragenlijsten is gebruik gemaakt van het statistisch verwerkingsprogramma SPSS. De eerste stap is geweest om door middel van betrouwbaarheid- en factoranalyses de bruikbaarheid van het gebruikte instrument te toetsen. De betrouwbaarheid van de variabelen is vastgesteld middels het berekenen van intercorrelaties tussen de items binnen elke variabele. Vervolgens heeft op basis van exploratieve factoranalyse een herverdeling van items in variabelen plaatsgevonden, waarvoor wederom de bijbehorende betrouwbaarheidswaarden zijn berekend.

Over de hieruit geresulteerde variabelen zijn correlatie- en regressiewaarden berekend om zo de samenhang tussen de variabelen uit het onderzoeksmodel te testen. Door het toetsen van deze waarden aan de onderzoekshypothesen zijn de uiteindelijk gevonden relaties vastgesteld en is het onderzoeksmodel aangepast en zijn hypothesen bevestigd dan wel verworpen.

In hoofdstuk vier zijn allereerst de resultaten uit het vooronderzoek uitgeschreven. Hoofdstuk vijf behandelt de validatie van het onderzoeksinstrument middels betrouwbaarheid- en factoranalyses. In hoofdstuk zes volgt een uitwerking van de resultaten, welke uiteindelijk leiden tot conclusies en aanbevelingen voor de organisatie in hoofdstuk zeven.

4. Resultaten Vooronderzoek

Interviews hebben plaatsgevonden met de verschillende afdelingshoofden en de gemeentesecretaris. Deze interviews zijn afzonderlijk van elkaar uitgeschreven. De in de interviews verkregen gegevens zijn vervolgens gecombineerd met de bevindingen uit het literatuuronderzoek. Op basis hiervan zijn hypothesen opgesteld voor het hoofdonderzoek. Deze hypothesen staan weergegeven in hoofdstuk drie, in tabel 3.1. Dit hoofdstuk geeft een beeld van de verkregen resultaten uit het vooronderzoek, samengevoegd met de bevindingen uit het literatuuronderzoek.

4.1. Uitwerking Resultaten Vooronderzoek

Implementatie van het Antwoord© concept in de gemeentelijke organisatie zal een nieuwe manier van werken met zich meebrengen. Het vereist niet enkel de fysieke inrichting van een KCC. Ook zullen werkzaamheden meer afdelingsoverschrijdend en proces- en klantgericht moeten gaan plaatsvinden. Meer klantgericht werken staat centraal in verschillende hervormingsbewegingen. Samengaand met de implementatie van e-government en Antwoord© zal de organisatiecultuur van de gemeente moeten veranderen.

Cultuur is echter een complex begrip. Uit diverse onderzoeken is gebleken dat doorgaans verschillende subculturen bestaan binnen een enkele organisatie. Een belangrijk criterium waarop deze subculturen van elkaar kunnen verschillen is de mate van klantgerichtheid (Schütten, 2009). De in de interviews verkregen antwoorden geven aanleiding om te veronderstellen dat ook binnen deze gemeente verschillende subculturen bestaan, welke zich op het gebied van visie en klantgerichtheid van elkaar onderscheiden. Een klantgerichte visie blijkt nog niet gemeentebreed gedragen te worden. Wel is een centraal dienstverleningsconcept ontwikkeld, maar toepassing hiervan beperkt zich nog hoofdzakelijk tot de afdeling D. Onbekend is in hoeverre een klantgerichte visie ook binnen de overige afdelingen leeft.

Aan de afdelingshoofden is gevraagd om in eigen woorden de visie van de organisatie te noemen. Uit de gegeven antwoorden blijken die van de hoofden van afdeling D en van afdeling F het meest gericht te zijn op de klant. Dit komt overeen met de verwachting dat individuele klantgerichtheid het hoogst zal zijn in de afdelingen met de meeste directe burgercontacten.

H4: Een hogere mate van individuele klantgerichtheid heeft een positieve invloed op de affectieve veranderingsbereidheid van medewerkers.

In de interviews is de leidinggevenden gevraagd naar hun kennis over het Antwoord© concept. Daarbij is gevraagd om in eigen woorden aan te geven wat het concept inhoudt. Uit deze antwoorden is duidelijk geworden dat de managers slechts beperkt op de hoogte zijn van de inhoud van Antwoord©. Het beste beeld van wat Antwoord© inhoudt lijkt aanwezig te zijn bij de hoofden van afdeling D; afdeling F; en afdeling B. Dit zijn eveneens de hoofden die regelmatig bijeen komen om de ambities van Antwoord©, voor de gemeente, met elkaar te bespreken. Daar staat tegenover dat grote delen van de organisatie nog onbekend zijn met het Antwoord© concept.

Het zien van het einddoel van de verandering, in de vorm van voordelen in het eigen werk, is in de interviews naar voren gekomen als belangrijk voor de veranderingsbereidheid van medewerkers. Medewerkers moeten een meerwaarde zien in het Antwoord© concept om deze verandering te gaan ondersteunen. Het managementteam ziet deze meerwaarde wel en vertaalt deze hoofdzakelijk naar de voordelen die Antwoord© op moet leveren voor de burger. Ook is Antwoord© genoemd als de weg naar meer procesgericht werken, meer digitaal ontsluiten van informatie en het digitaal op kunnen

vragen van statusinformatie. Dit zijn belangrijke voordelen die de afdelingshoofden in Antwoord© zien.

Opvallend is dat op de vraag naar de meerwaarde van Antwoord© zowel voordelen voor medewerkers in de front- als in de back-offices zijn genoemd. Daarbij zijn de voordelen voor medewerkers in de vakafdelingen genoemd door de hoofden van afdeling D en afdeling F, afdelingen die zich meer aan de voorkant van de organisatie bevinden. De meningen verschillen over de mate waarin medewerkers ook de meerwaarde van Antwoord© zullen zien. Als belangrijke belemmerende factor voor het zien van deze meerwaarde noemt één van de hoofden de attitude van medewerkers ten aanzien van de ICT-voorzieningen in de organisatie. Veronderstelling hierbij is dat werknemers van mening zijn dat de systemen waarmee gewerkt wordt te traag in gebruik zijn, het Document Management Systeem (DMS) te ingewikkeld en het intranet verouderd. Dit zou zich wellicht door kunnen vertalen in een geringe mate van veranderingsbereidheid. Op basis van deze bevindingen is besloten om 'attitude t.a.v. de ICT-voorzieningen als variabele aan het onderzoeksmodel toe te voegen.

H7: Een negatievere attitude t.a.v. de ICT in de organisatie heeft een negatieve invloed op de cognitieve veranderingsbereidheid t.o.v. Antwoord©.

Op basis van het literatuuronderzoek is de hoofden gevraagd naar de hoeveelheid ervaring die elk heeft met leiding geven aan veranderingsprocessen. Weinig onderlinge verschillen zijn hier aangetroffen. Een aspect dat in dit onderdeel van de interviews wel naar voren is gekomen is de stabiliteit in de organisatie. Twee van de afdelingshoofden hebben aangegeven dat er behoefte zou bestaan aan een meer stabiele werkomgeving. Eén van hen gaat zover om de medewerkers in zijn afdeling 'reorganisatiemoe' te noemen. Een teveel aan interne veranderingen in het verleden zou hier zijn weerslag hebben in de vorm van een negatieve invloed op de arbeidstevredenheid, productiviteit en uiteindelijk ook op de veranderingsbereidheid van medewerkers in deze afdeling. Op basis van deze bevindingen is besloten om de variabele 'ervaring met veranderingen' uit het onderzoeksmodel aan te passen in de variabele 'verandermoeheid', om zo de invloed hiervan in de gehele organisatie te kunnen meten. Daarbij kan verandermoeheid betrekking hebben op allerlei verschillende veranderingen die binnen de afdeling plaats hebben gevonden.

H5: Een hogere mate van verandermoeheid heeft een negatieve invloed op de affectieve veranderingsbereidheid van medewerkers.

Alle geïnterviewden waren het eens over de cruciale rol die de managers spelen in het gehele veranderingsproces. Het Management Team zal moeten opereren als een soort stuurgroep met een controlerende rol samen met een nog aan te stellen 'projectleider KCC'. De belangrijkste taken van de afdelingshoofden zouden zijn: het enthousiasmeren van medewerkers; het faciliteren in voldoende tijd en middelen; het geven van het goede voorbeeld; en het communiceren van een eenduidige boodschap naar het personeel. Deze antwoorden komen overeen met wat in het literatuuronderzoek zijn vastgesteld als de kerntaken van leidinggevend in een veranderingsproces.

Wanneer gevraagd naar specifiek de eigen invloed op het gedrag van medewerkers, bleek men het erover eens te zijn dat deze groot is. Elk van de hoofden gaf aan het eigen personeel enthousiast te kunnen maken voor hun werk. Veel aandacht zou worden besteed aan het onderhouden van een persoonlijke band met werknemers. Eén van de hoofden heeft echter wel aangegeven in het verleden te weinig persoonlijke aandacht te hebben geschonken. In eerder onderzoek zou dit ook aangetoond zijn. Binnen dezelfde afdeling zou eveneens weerstand tegen digitaal werken bestaan en slechts een lage mate van participatie in de besluitvorming.

H6: Een hogere mate van ervaren transformationeel leiderschap heeft een positieve invloed op de affectieve veranderingsbereidheid van medewerkers.

H3: Een hogere mate van ervaren participatie heeft een positieve invloed op de affectieve veranderingsbereidheid van medewerkers.

Het grote belang van eigen inbreng door medewerkers wordt door één van de hoofden duidelijk benadrukt. Binnen deze afdeling bestaan verdeelde geluiden over de mate waarin men in het verleden in de beleidsvoering is betrokken. De suggestie is hierbij gedaan dat deze lage mate van participatie samenhangt met de behoefte aan meer stabiliteit. Wellicht dat het stimuleren van een hoge mate van medewerkersparticipatie een negatieve invloed zou kunnen hebben op het ontstaan van verandermoetheid.

Geen van de hoofden geeft aan in recentelijk plaatsgevonden digitaliseringsprojecten veel te kampen te hebben gehad met negatieve emoties bij werknemers. Hier en daar zou wel een lichte mate van weerstand hebben bestaan, maar niet onoverkomelijk. De leeftijd van werknemers is genoemd als een belangrijke factor voor het ontstaan van weerstand tegen digitaal werken. In het literatuuronderzoek zijn wel aanwijzingen gevonden voor een invloed van de leeftijd van werknemers, maar er bestaan weinig eenduidige resultaten hierover. Gezien de verkregen antwoorden in de interviews en de relatief hoge gemiddelde leeftijd van werknemers in de gemeente gaan we er hier vanuit een negatieve invloed van leeftijd op veranderingsbereidheid aan te zullen treffen.

H8: Een hogere leeftijd van werknemers heeft een negatieve invloed op de affectieve veranderingsbereidheid van deze medewerkers.

Ten slotte hebben alle MT-leden aangegeven de noodzaak in te zien van meer digitaal werken en van het Antwoord© concept in het bijzonder. Ze geven dan ook aan de verandering te zullen ondersteunen. Daarbij wordt wel erkend dat realisatie van Antwoord© in de gemeente nog een grote uitdaging zal vormen, welke een cultuurverandering vereist en waarbij weerstand tegengekomen zal worden.

5. Validering Onderzoeksinstrument

Het hoofdonderzoek heeft in deze studie bestaan uit een vragenlijst waarin acht variabelen zijn getoetst onder de medewerkers in de organisatie. De hierbij verkregen respons is te zien in tabel 3.3 in hoofdstuk drie van dit rapport. De totale respons bedraagt 84 totaal ingevulde en bruikbare vragenlijsten. Dit is een totaal responspercentage van 30,32%. Opvallend is dat de afdeling E laag vertegenwoordigd is (N = 9, 14,06%). Omdat dit wel de grootste afdeling binnen de gemeente is (N = 64) kan worden vastgesteld dat de responsverdeling op basis van afdelingen scheef is ten opzichte van de werkelijkheid.

De meeste medewerking is verleend door de afdeling G (71,43%). Hier is het aantal medewerkers echter ook het laagst (N = 7). Van de overige afdelingen heeft afdeling B een hoog responspercentage (43,18%). Dit is niet verwonderlijk aangezien het onderzoek in opdracht van deze afdeling plaats heeft gevonden.

Voordat verdere analyses over de verkregen data konden worden uitgevoerd, is allereerst door middel van exploratieve factoranalyse de gehanteerde onderverdeling van items onder variabelen getoetst en waar nodig aangepast. De hieruit resulterende variabelen zijn vervolgens getoetst op betrouwbaarheid, middels het berekenen van de interne consistentie. Deze factor- en betrouwbaarheidsanalyses hebben uiteindelijk geresulteerd in een herverdeling van de getoetste items in variabelen. Een overzicht van deze variabelen is te zien in tabel 5.3.

5.1. Factoranalyse

De in dit onderzoek gehanteerde vragenlijst bestaat uit acht schalen, overeenkomend met het aantal variabelen, gevormd door items, welke op basis van de theorie zijn geselecteerd. Een statistische methode om deze theoretische onderverdeling van items onder variabelen te toetsen aan de verkregen gegevens, is het uitvoeren van een factoranalyse. Door middel van factoranalyse wordt de waarschijnlijkheid van de itemonderverdeling getoetst. De uitkomst van een factoranalyse geeft aan of de theoretische onderverdeling van items ook in de praktijk standhoudt, of dat een herverdeling van items, onder bestaande of nieuwe variabelen, gewenst is.

De kans is echter groot dat het uitvoeren van een factoranalyse over een groot databestand uiteindelijk resulteert in een onderverdeling van items welke moeilijk te interpreteren of onderbouwen is. Er is dan ook niet voor gekozen een factoranalyse over het gehele databestand uit te voeren. In plaats daarvan zijn factoranalyses uitgevoerd over de onderverdeling in cognitieve-, affectieve- en intentionele veranderingsbereidheid en over de aparte variabelen individuele klantgerichtheid en attitude t.a.v. de ICT-voorzieningen.

Op basis van het literatuuronderzoek is onderscheid gemaakt tussen drie vormen van veranderingsbereidheid: cognitieve-, affectieve- en intentionele veranderingsbereidheid. Door het berekenen van de factorladingswaarden voor de items onder deze variabelen, is getoetst of deze driedeling ook in de praktijk blijkt te bestaan. Tot het uitvoeren van factoranalyses over de schalen voor individuele klantgerichtheid en de attitude t.a.v. de ICT-voorzieningen is besloten, omdat het hier nieuw gebruikte schalen betreft.

Om een factoranalyse uit te mogen voeren moet de gegevensselectie voldoen aan het Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)-criterium (Kim & Mueller, 1978). Dit is een waarde die aangeeft in welke mate de items iets gemeen hebben en deze kan liggen tussen nul en één. Gangbare regel is dat de KMO-waarde voor het uit mogen voeren van een factoranalyse boven de 0,50 moet liggen. Wanneer factoranalyses

worden uitgevoerd over gegevens met een lagere KMO-waarde, zal dit geen bruikbare resultaten opleveren. Voor alle in dit onderzoek gemeten variabelen zijn de KMO-waarden vastgesteld. Deze zijn te zien in tabel 5.1. Alle gebruikte schalen bleken een KMO-waarde hoger dan 0,50 te hebben en zich dus te lenen voor het uitvoeren van een factoranalyse. Dit onderzoek heeft echter niet als doel de samenstelling van de al in eerder onderzoek gehanteerde schalen voor veranderbaarheid; ervaren transformationeel leiderschap; en ervaren participatie te toetsen. Over deze variabelen is dan ook geen factoranalyse uitgevoerd.

Variabele	KMO-waarde
Ervaren Transformationeel Leiderschap	0,92
Veranderingsbereidheid (cognitief + affectief + intentioneel)	0,83
Veranderbaarheid	0,79
Visie	0,73
Ervaren Participatie	0,72
Attitude t.a.v. de ICT	0,65

Tabel 5.1. KMO-waarden voor de gebruikte schalen

Bij het uitvoeren van de factoranalyses is de richtlijn gehanteerd om een item onder een bepaalde factor te laten vallen wanneer de factorladingswaarde minimaal 0,40 bedroeg. Wanneer een item op meer dan één factor bleek te laden is ervoor gekozen dit item in verdere analyses weg te laten, wanneer het verschil tussen de twee ladingswaarden minder dan 0,20 bedroeg.

5.1.1. Uitkomsten Factoranalyses

Uit de factoranalyse over de variabelen voor veranderingsbereidheid is met een KMO-waarde van 0,83 een onderverdeling in vier factoren naar voren gekomen. Tabel 5.2 geeft een overzicht van de factorladingswaarden per item onder deze variabelen. Deze vier factoren verklaren samen 67,69% van de variantie in de verkregen antwoorden.

Voor de variabelen affectieve veranderingsbereidheid en intentionele veranderingsbereidheid blijkt de gebruikte samenstelling overeen te komen met de resultaten uit de factoranalyse. Het is binnen de variabele cognitieve veranderingsbereidheid, dat een extra factor is gevonden. Drie van de items onder deze variabele laadden op een vierde factor. Afgaand op de inhoud van deze stellingen zou deze vierde factor verband kunnen houden met een persoonlijke leercapaciteit of de inschatting hiervan door de medewerker. Omdat één van deze items: *“Meer digitaal werken maakt mijn werk meer duidelijk en begrijpelijk”* echter met een verschil kleiner dan 0,2 eveneens sterk laadt op een tweede factor, is besloten deze stelling weg te laten in de verdere analyses. De overige twee items: *“Ik vind het gemakkelijk om meer digitaal te gaan werken”* en *“Leren werken met nieuwe software is gemakkelijk voor mij”*, vormen op basis van deze factoranalyse een nieuwe variabele. Deze variabele is *“Cognitief_Zelfeffectiviteit”* genoemd. Deze variabele zou staan voor het gemak waarmee men denkt zich veranderingen op het gebied van digitaal werken eigen te kunnen maken.

Factoranalyses zijn ook uitgevoerd over de variabelen individuele klantgerichtheid en attitude t.a.v. de ICT. Aan de hand van deze analyses heeft een herschikking van items en variabelen plaatsgehad. Een overzicht van de onderzoeksvariabelen na de factoranalyses is te zien in tabel 5.3, waarin ook de waarden voor de betrouwbaarheid van deze variabelen vermeld staan.

De variabele individuele klantgerichtheid is na de factoranalyses in verschillende variabelen uiteengevallen. In eerste instantie werden hier zes verschillende factoren onderscheiden, samen goed voor het verklaren van 66,53% van de variantie in de antwoorden. Verschillende items zijn echter verwijderd vanwege het laden op meerdere factoren, of het ontbreken van een logisch verband

tussen items die op eenzelfde factor zouden laden. Uiteindelijk heeft dit geleid tot een herverdeling van de variabele individuele klantgerichtheid in vijf factoren:

- Zien van hervorming in visie (4 items);
- Zien van hervormingsactiviteiten (6 items);
- Ervaren Klantgerichtheid (2 items);
- Klantgerichtheid in eigen functie (4 items);
- Toekomstbeeld (2 items).

Wat betreft de variabele 'attitude t.a.v. de ICT' is een onderscheid gevonden in twee factoren, te weten: de attitude ten aanzien van de ICT-systemen in de organisatie en de attitude ten aanzien van het DMS waarmee men werkt. De stelling: *"Problemen met de ICT zijn in onze organisatie doorgaans snel verholpen"*, is weggelaten in verdere analyses, omdat dit item te weinig samenhang vertoonde met beide factoren.

Veranderingsbereidheid in de Gemeentelijke Organisatie

Variabele / Items	Factor			
	1	2	3	4
Eigenwaarde van de factor	6,90	2,55	1,50	1,24
Verklaarde variantie	38,31%	14,15%	8,32%	6,91%
Cognitieve Veranderingsbereidheid t.o.v. Antwoord©				
Werken volgens dit Antwoord concept, met een KCC, zal handig zijn in mijn werk		0,76		
Werken volgens het Antwoord concept zal ervoor zorgen dat ik mijn taken sneller volbracht heb		0,85		
Werken volgens het Antwoord concept zal mijn productiviteit verhogen		0,85		
Door meer digitaal, volgens dit Antwoord concept, te gaan werken vergroot ik mijn kansen op een beloning		0,60		
Meer digitaal werken maakt mijn werk meer duidelijk en begrijpelijk		0,60		0,49
Het zal gemakkelijk voor mij zijn om volgens deze Antwoord manier te gaan werken		0,61		
Ik vind het gemakkelijk om meer digitaal te gaan werken				0,75
Leren werken met nieuwe software is gemakkelijk voor mij			0,42	0,69
Affectieve Veranderingsbereidheid				
Deze verandering is een goede strategie voor de gemeente	0,74			
Deze verandering is een noodzakelijke ontwikkeling voor de gemeente	0,82			
Invoering van het Antwoord concept dient een belangrijk doel	0,83			
De gemeente zal beter af zijn zonder deze verandering	0,82			
Ik denk dat het management een vergissing begaat door deze verandering in te voeren	0,77			
Ik geloof in de waarde van deze verandering	0,66			
Intentionele Veranderingsbereidheid t.o.v. Antwoord©				
Ik ben geneigd om anderen te overtuigen van de meerwaarde van Antwoord			0,54	
Ik ben geneigd om anderen te overtuigen van de meerwaarde van digitaal werken			0,72	
Ik ben bereid om mijn collega's te overtuigen van het nut van deze verandering			0,78	
Ik ben bereid om me in te zetten in het kader van deze organisatieverandering			0,60	

Tabel 5.2. Resultaten factoranalyse voor de veranderingsbereidheidsvariabelen (waarden <0,4 zijn weggelaten).

5.2. Betrouwbaarheidsanalyse

Voor de bruikbaarheid van de verkregen resultaten is het belangrijk dat het onderzoeksinstrument voldoende betrouwbaar is. De mate van betrouwbaarheid geeft aan in hoeverre de gebruikte items ook daadwerkelijk een gemeenschappelijk construct meten. Om dit te bepalen moet de interne samenhang tussen de items, per variabele, worden berekend. De statistische maat die hier veelal voor gehanteerd wordt is Cronbach's Alpha. Deze waarde kan variëren van nul tot één, waarbij een hogere waarde staat voor een hogere mate van interne consistentie. Over het algemeen wordt een richtlijn voor Cronbach's Alpha van minimaal 0,6 voor voldoende betrouwbaarheid, en 0,7 of hoger voor een hoge betrouwbaarheid, gehanteerd. Een te lage Cronbach's Alpha kan een indicatie zijn van een lage betrouwbaarheid. Wanneer dit het geval is kan besloten worden één of meer items weg te laten in verdere analyses, of om de gebruikte indeling van items onder variabelen aan te passen.

5.2.1. Uitkomsten Betrouwbaarheidsanalyses

Op basis van factoranalyses heeft een herschikking van items onder variabelen plaatsgehad. De oorspronkelijke onderverdeling is aangepast naar een onderverdeling in 14 variabelen. Voor elk van deze variabelen is de betrouwbaarheid berekend. De resultaten hiervan staan in tabel 5.3. Omdat een deel van de nieuw samengestelde variabelen uit slechts twee items bestond, leenden deze zich niet voor toetsing middels Cronbach's Alpha. In plaats daarvan staat de Spearman's Rho-waarde vermeld. Deze waarde vormt een indicatie voor een voldoende betrouwbaar construct wanneer deze hoger is dan 0,50.

Zoals te zien in tabel 5.3 heeft niet elk van de nieuw gevormde variabelen een voldoende hoge mate van betrouwbaarheid opgeleverd. Voor de variabelen: klantgerichtheid in eigen functie, toekomstbeeld en zelfeffectiviteit, is besloten om deze niet verder te gebruiken in verdere analyses. Over de resterende variabelen zijn correlatie- en regressieanalyses uitgevoerd, waarvan de resultaten in hoofdstuk zes worden besproken. Voor de items die onvoldoende betrouwbaar zijn gebleken geldt dat de verkregen resultaten enkel, waar relevant, op itemniveau in de resultaatbespreking zijn meegenomen.

Nieuwe Variabele	Aantal Items	Interne Consistentie (Cronbach's Alpha)
Attitude t.a.v. de ICT	5	0,72
Attitude t.a.v. het DMS	2	0,51*
Zien hervorming in visie	4	0,76
Zien hervormingsactiviteiten	6	0,88
Ervaren Klantgerichtheid	2	0,51*
Klantgerichtheid in eigen functie	4	0,56
Toekomstbeeld	2	0,31*
Cognitieve Veranderingsbereidheid t.o.v. Antwoord©	5	0,83
Zelfeffectiviteit	2	0,43*
Verandermoeheid	6	0,82
Ervaren Transformationeel Leiderschap	15	0,96
Affectieve Veranderingsbereidheid	6	0,91
Intentionele Veranderingsbereidheid t.o.v. Antwoord©	4	0,79
Ervaren Participatie	6	0,80

* Spearman's Rho (voldoende betrouwbaar bij $> 0,50 = \text{significant bij } \alpha = 0,01$).

Tabel 5.3. De betrouwbaarheid van variabelen na factoranalyse.

6. Resultaten

In het vorige hoofdstuk is de betrouwbaarheid van de vragenlijst behandeld en zijn aan de hand van betrouwbaarheid- en factoranalyses wijzigingen aangebracht in de onderverdeling van de stellingen in variabelen. De hieruit geresulteerde variabelen zijn vervolgens getoetst op onderlinge samenhang en verbanden, middels correlatie- en regressieanalyses. De resultaten hiervan worden verderop in dit hoofdstuk behandeld. Allereerst geeft paragraaf 6.1 een beeld van de achtergrondgegevens van de respondenten en geeft paragraaf 6.2 een beeld van de bevindingen voor zowel de gehele organisatie als voor de specifieke afdelingen apart.

6.1. Achtergrondgegevens Respondenten

In de vragenlijst zijn de volgende achtergrondgegevens van de respondenten gevraagd:

- Leeftijd;
- Geslacht;
- Afdeling;
- Soort functie (leidinggevend of uitvoerend);
- Soort contacten (voornamelijk intern of voornamelijk extern);
- De frequentie van klantcontact (5-punts Likertschaal van nooit – altijd);
- Opleidingsniveau;
- Lengte dienstverband in de gemeente.

De gemiddelde leeftijd van de respondenten bedroeg 45 jaar (mediaan = 44). De jongste respondent was 26 en de oudste 61. Van één van de respondenten is de leeftijd onbekend. Bij respondentnummer 81 was een leeftijd van 11 ingevuld. Aangezien de antwoorden van deze respondent op de overige stellingen geen opvallende afwijkingen laten zien, is ervoor gekozen de respondent te behouden in het databestand en de leeftijd te behandelen als een ontbrekende waarde.

Wanneer we de leeftijd van de respondenten vergelijken met de afdeling waarin men werkzaam is dan zien we dat de gemiddelde leeftijd het laagst is onder de afdeling G, namelijk 35 jaar. De gemiddelde leeftijd is het hoogst bij afdeling B, namelijk 48.

In totaal hebben ongeveer evenveel mannen ($n = 41$) als vrouwen ($n = 43$) de vragenlijst beantwoord. Opgedeeld naar afdeling is enkel de man/vrouw verhouding in afdeling G opvallend, namelijk één man ten opzichte van vier vrouwen. Dit komt echter wel overeen met de daadwerkelijke situatie.

71 (85%) Van de respondenten hebben aangegeven een uitvoerende functie te bekleden. Negen (11%) van de respondenten zijn leidinggevend. Van de overige vier heeft één respondent aangegeven in zijn functie zowel een leidinggevende als uitvoerende rol te spelen en de overige drie hebben 'anders' geantwoord. Van afdeling C blijken alleen uitvoerende medewerkers de vragenlijst te hebben ingevuld. Van de negen leidinggevend die de vragenlijst hebben ingevuld blijken er ten slotte vijf vrouw en vier man te zijn.

Opvallend is dat alle zes respondenten onder de 30 vrouw zijn, evenals dat alle drie de respondenten van boven de 60 man zijn. Dit kan aanleiding geven te veronderstellen dat de gemeente van oudsher meer een mannelijk bolwerk is en dat het evenwicht tussen mannen en vrouwen pas later tot stand is gekomen. Echter, er is geen significant verband tussen leeftijd en geslacht gevonden.

Een merendeel van de respondenten ($n = 45$; 54%) heeft aangegeven voornamelijk interne contacten in zijn of haar functie te onderhouden. 15 (18%) Van de respondenten geven aan voornamelijk

externe contacten te onderhouden, en voor de overige 24 respondenten (29%) geldt dat beiden ongeveer gelijk zijn. Respondenten van de afdelingen B en C blijken overwegend interne contacten te hebben. Tevens hebben geen respondenten van afdeling E en van afdeling G aangegeven voornamelijk externe contacten te hebben. Van de respondenten die wel voornamelijk externe contacten hebben blijkt 40% bij afdeling D te werken en 27% bij afdeling F. Daarmee zijn dit de twee afdelingen met de meeste externe klantcontacten.

De helft van de respondenten ($n = 42$) staat vaak of altijd in direct contact met de interne- of externe klant. De hoogste frequentie van klantcontacten is gemeten bij afdeling D (voornamelijk externe contacten), gevolgd door afdeling B (voornamelijk interne klanten). Medewerkers binnen de afdeling C blijken het minst vaak in direct contact met de klant te staan.

Ook is naar het opleidingsniveau van de medewerkers gevraagd. Het blijkt dat deze onder de steekproef gemiddeld hoog ligt. Van de respondenten hebben 54 van de 84 (64%) een opleiding op HBO of WO niveau voltooid. Het aandeel lager opgeleiden blijkt voornamelijk werkzaam te zijn binnen de afdelingen E, B, F en C.

Ten slotte is men gevraagd hoelang men al werkzaam is bij de gemeente. Opvallend is dat 40 van de 84 respondenten (48%) langer dan tien jaar bij de organisatie werkt. Daarbij blijft afdeling G achter. Hier is nog niemand langer dan vijf jaar binnen deze gemeente werkzaam. Waarschijnlijk houdt dit verband met de gemiddeld jongere leeftijd die hier is gemeten. De kroon wordt gespannen door afdeling B. Hier is maar liefst 68% van de respondenten al langer dan tien jaar voor de gemeente werkzaam. Dit is een interessant gegeven gezien de bevindingen in eerder onderzoek, dat juist in deze afdeling werkpatronen niet gemakkelijk veranderd worden.

6.2. Beschrijvende Resultaten

Om een algemeen beeld te verkrijgen van de resultaten zijn de gemiddelde scores op de gemeten variabelen berekend. Deze waarden zijn te zien in tabel 6.1. Vervolgens zijn deze waarden getoetst aan de 'neutrale waarde' 3,00. De waarde 3,00 bevindt zich in het midden van de 5-punts likertschaal en staat zodoende voor: niet mee eens/niet mee oneens, of voor: niet belangrijk/niet onbelangrijk.

De gemiddelde scores op de variabelen cognitieve veranderingsbereidheid, affectieve veranderingsbereidheid en intentionele veranderingsbereidheid zijn allen hoger dan de neutrale waarde drie. Medewerkers blijken gemiddeld dan ook veranderingsbereid te zijn ten opzichte van Antwoord©. De hoogste waarde is gemeten voor de affectieve veranderingsbereidheid ($\mu = 3,75$; $\sigma = 0,53$). Ook de intentionele veranderingsbereidheid lijkt hoog te zijn ($\mu = 3,60$; $\sigma = 0,55$), terwijl de gemiddelde score voor cognitieve veranderingsbereidheid meer richting de neutraal is ($\mu = 3,06$; $\sigma = 0,63$). Dit wijst erop dat vooral op het gebied van het zien van de voordelen van Antwoord© in het werk, nog vooruitgang geboekt kan worden.

Opvallend zijn de lage gemiddelden op de attitude t.a.v. van de ICT ($\mu = 2,45$; $\sigma = 0,62$) en op de attitude t.a.v. het DMS waarmee gewerkt wordt ($\mu = 2,70$; $\sigma = 0,85$). Deze resultaten bevestigen vooralsnog de verwachting dat een overwegend negatieve houding ten aanzien van de huidige technologieën in de organisatie bestaat. Of hier ook een negatieve invloed vanuit gaat op de veranderingsbereidheid van medewerkers, zal moeten blijken uit de correlatie- en regressieanalyses.

De variabele verandermoetheid laat een relatief laag gemiddelde zien ($\mu = 2,77$; $\sigma = 0,68$). Echter, omdat een negatieve invloed van verandermoetheid op affectieve veranderingsbereidheid wordt verwacht, is een zo laag mogelijk gemiddelde wenselijk. Vanuit dit resultaat kan verondersteld worden

dat verandermoeheid organisatiebreed geen erg grote rol speelt, maar gezien de resultaten uit de interviews, alsmede de hoge standaardafwijking, lijkt het aannemelijk dat op deze variabele verschillen tussen de afdelingen bestaan.

De gemiddelden voor alle variabelen zijn getoetst op significantie ten opzichte van de 'neutrale waarde' 3,00 (alpha = 0,05). De uitkomst hiervan laat zien dat met uitzondering van de cognitieve veranderingsbereidheid, alle gemiddelden significant afwijkend hiervan zijn. Dit houdt o.a. in dat: over de gehele organisatie hervormingen in visie en activiteiten gezien worden en de mate van klantgerichtheid positief wordt beoordeeld. Tegelijkertijd is men echter negatief over de ICT-voorzieningen en het DMS waarmee gewerkt wordt. Positief is men over de mate waarin transformationeel leiderschap voorkomt en de mate waarin medewerkers eigen inbreng hebben in de beleidsvoering. Verandermoeheid blijkt te bestaan in de organisatie, maar organisatiebreed is dit niet heel duidelijk aanwezig. Zowel de affectieve- en intentionele veranderingsbereidheid blijken significant positief te zijn. Men staat positief ten opzichte van Antwoord© en is bereid zich hiervoor in te zetten. Echter, het ontbreken van een significant positief gemiddelde op de cognitieve veranderingsbereidheid, duidt er wel op dat organisatiebreed de directe voordelen van Antwoord© voor het werk nog onvoldoende bekend zijn.

De bevindingen in tabel 6.1 hebben betrekking op de gemeente als gehele organisatie. Het is echter goed mogelijk dat verschillen tussen de verschillende afdelingen bestaan. Zoals in tabel 6.1 te zien is voor verschillende variabelen een relatief hoge standaardafwijking gemeten, bijvoorbeeld op: attitude t.a.v. het DMS, ervaren klantgerichtheid en verandermoeheid. Dit zou kunnen wijzen op het bestaan van verschillen tussen medewerkers van verschillende afdelingen.

Gemiddelde scores op de gemeten variabelen (gemeten op een 5-punts Likert-schaal)		
Variabele	Gemiddelde	Standaardafwijking
Zien hervorming in Visie	4,07	0,51
Zien hervormingsactiviteiten	3,78	0,63
Ervaren Klantgerichtheid	3,23	0,70
Attitude t.a.v. de ICT	2,45	0,62
Attitude t.a.v. het DMS	2,70	0,85
Cognitieve Veranderingsbereidheid t.o.v. Antwoord©	3,06	0,63
Verandermoeheid	2,77	0,68
Ervaren Transformationeel Leiderschap	3,40*	0,65*
Affectieve Veranderingsbereidheid	3,75	0,53
Intentionele Veranderingsbereidheid t.o.v. Antwoord©	3,60	0,55
Ervaren Participatie	3,52	0,56

* Voor ervaren transformationeel leiderschap is de afdeling A buiten beschouwing gelaten (N=74).

Tabel 6.1. Gemiddelde waarden en standaardafwijking voor de gemeten variabelen (N=84).

6.2.1. Resultaten per Afdeling

In tabel 6.1 zijn de gemiddelde scores per variabele te zien voor alle respondenten. Hierbij is geen onderscheid gemaakt tussen verschillende respondentgroepen. Vanuit het oogpunt van de gemeente is het wenselijk te kijken welke verschillen bestaan tussen respondenten van verschillende afdelingen. Om hier een indicatie van te krijgen zijn de gemiddelden per afdeling berekend. Ook deze waarden zijn getoetst aan de neutrale waarde 3, waarbij afwijkingen zijn getoetst op significantie met een alpha van 0,05. De resultaten hiervan worden hieronder, per afdeling, besproken.

Afdeling A (N = 10 / 31%)

Respondenten uit deze afdeling blijken de voorgelegde hervormingspunten terug te zien in de visie van de organisatie. Daarbij geven ze aan dat deze punten ook voldoende aandacht krijgen. Respondenten uit deze afdeling blijken significant negatief ($\mu = 2,26$) te zijn over de huidige ICT-voorzieningen. Ook is in deze afdeling het laagste gemiddelde gevonden voor de cognitieve veranderingsbereidheid ($\mu = 2,64$). Medewerkers van afdeling A blijken het minst de voordelen van Antwoord© voor het eigen werk te zien. Deze waarde is echter niet significant afwijkend van neutraal gebleken. De affectieve veranderingsbereidheid daarentegen, blijkt hier significant positief te zijn ($\mu = 3,72$). Gesteld kan worden dat men negatief is over de ICT, terughoudend ten opzichte van de voordelen van Antwoord© voor het eigen werk, maar wel het belang van Antwoord© erkent voor de gehele organisatie. Ook de intentionele veranderingsbereidheid is hier significant positief ($\mu = 3,53$). Men is bereid zich in te zetten voor de veranderingen van Antwoord© en deze te steunen.

De scores op de variabele ervaren transformationeel leiderschap zijn voor deze afdeling buiten beschouwing gelaten, gezien de afdeling ten tijde van dit onderzoek niet over een afdelingshoofd beschikte. Op de overige variabelen zijn onder de respondenten in deze afdeling geen significante scores ten opzichte van neutraal gevonden. Een mate van veranderbaarheid lijkt hier wel aanwezig te zijn. Een gemiddelde waarde van 2,92 is hierop gevonden. Deze ligt dicht bij neutraal, maar juist op deze variabele zou een significant lager uitvallend gemiddelde gewenst zijn.

Afdeling B (N = 19 / 43%)

Ook voor de medewerkers in afdeling B geldt dat zij hervormingen terugzien in de visie van de gemeente, evenals de aandacht die uitgaat naar het doorvoeren hiervan. Daarnaast blijken medewerkers hier significant negatief te hebben geantwoord ten opzichte van de stellingen aangaande veranderbaarheid ($\mu = 2,54$). Veranderbaarheid lijkt geen grote rol te spelen. Desalniettemin is het altijd gewenst deze waarde zo laag mogelijk te houden. Significants positief blijkt men te zijn over de mate van participatie in de afdeling ($\mu = 3,48$). In de interviews is naar voren gekomen dat participatie binnen afdeling B aan de lage kant zou zijn, toch blijkt men dit als voldoende te beschouwen. Op ervaren transformationeel leiderschap onderscheidt de afdeling zich met een gemiddelde van 3,28 niet ten opzichte van de andere afdelingen. Ook dit is gezien de uitkomsten van de interviews belangrijke informatie. Hierin was naar voren gekomen dat de mate van betrokkenheid van de leidinggevende met het personeel in het verleden niet altijd optimaal zou zijn geweest. Ondanks dat de gevonden waarde niet significant is van neutraal, kan afgeleid worden dat de beoordeling van de leidinggevende is verbeterd.

Tot slot zijn significant positieve scores gemeten voor zowel affectieve- ($\mu = 3,87$) als cognitieve veranderingsbereidheid ($\mu = 3,25$). Medewerkers in deze afdeling lijken zowel het belang van Antwoord© voor de gemeente in te zien, als de voordelen die de verandering zal brengen voor het eigen werk. Ook de intentionele veranderingsbereidheid van de medewerkers blijkt hier significant positief te zijn ($\mu = 3,72$).

Afdeling C (N=14 / 30%)

De medewerkers van afdeling C blijken eveneens hervormingen in de visie terug te zien. Daarbij zien ook zij verbeteringen die op deze punten plaatsvinden. Evenals voor afdeling A is hier een significant negatieve houding ten aanzien van de huidige ICT-voorzieningen aangetroffen ($\mu = 2,49$), in dit geval vergezeld met een negatieve houding ten aanzien van het DMS waarmee gewerkt wordt ($\mu = 2,32$).

Voor wat betreft de mate van participatie in de afdeling blijkt men significant positief te zijn ($\mu = 3,42$). Op ervaren transformationeel leiderschap werd hier de laagste score gemeten ($\mu = 3,25$). Deze is echter nog altijd aan de positieve kant, niet significant afwijkend van neutraal. Dat uitgerekend in deze afdeling de laagste score op deze variabele is gemeten is niet opvallend, omdat het hoofd hier ten tijde van het onderzoek nog maar geringe tijd werkzaam was.

Wel zorgwekkend is de hoge score die gemeten is voor veranderbaarheid ($\mu = 3,05$). Medewerkers in deze afdeling blijken het meest veranderbaar te zijn. Ook in de interviews was reeds ter sprake gekomen dat juist hier medewerkers meer behoefte hebben aan stabiliteit.

Tot slot is voor deze afdeling wel een significant positieve mate van affectieve veranderingsbereidheid gemeten ($\mu = 3,58$), maar geen significante waarden voor cognitieve- en intentionele veranderingsbereidheid (respectievelijk $\mu = 2,70$ en $\mu = 3,27$). Daarmee is afdeling C de enige afdeling waarbinnen geen significante positieve intentionele veranderingsbereidheid t.o.v. Antwoord© is gevonden. Het personeel ziet wel het belang van Antwoord© voor de organisatie, maar nog niet de voordelen voor het eigen werk. Men is niet direct geneigd de verandering actief te ondersteunen. Wellicht dat de hoge mate van veranderbaarheid hier een oorzaak voor is.

Afdeling D (N = 15 / 35%)

Binnen afdeling D blijkt men de gestelde hervormingsdoelen terug te zien in zowel de visie, als in huidige activiteiten. Opvallend is wel dat men juist bij afdeling D, toch de afdeling met de meeste klantcontacten, het meest negatief is over de klantgerichtheid ($\mu = 3,00$). Ondanks het feit dat deze score neutraal is en ook, bij een vergelijkende toetsing tussen de afdelingen, dit verschil niet significant is gebleken, is het toch zorgwekkend te noemen dat juist hier geen positieve beoordeling van de communicatie naar de burger is gevonden. Medewerkers bij afdeling D lijken van mening te zijn dat de gemeente burgers beter moet informeren over beleid dat hen aangaat en beter moet informeren over het producten- en dienstenaanbod.

Ook binnen deze afdeling blijkt men negatief te staan ten aanzien van zowel de huidige ICT-systemen als het DMS waarmee gewerkt wordt. Op beiden is significant negatief gescoord (respectievelijk $\mu = 2,73$ en $\mu = 2,30$).

Op de variabelen ervaren participatie en ervaren transformationeel leiderschap is in deze afdeling significant positief geantwoord (respectievelijk $\mu = 3,78$ en $3,86$). Daarmee is men in deze afdeling het meest positief over zowel de manier waarop leiding wordt gegeven, als over de mate van participatie in de beleidsvoering.

Wanneer gekeken naar de veranderingsbereidheid van de medewerkers zien we dat hier hoge significante waarden voor zowel affectieve- als intentionele veranderingsbereidheid zijn gemeten (respectievelijk $\mu = 3,71$ en $\mu = 3,73$). Dit geldt niet voor de cognitieve veranderingsbereidheid ($\mu = 3,19$), terwijl Antwoord© juist voor de medewerkers in de front-office van de organisatie de meest direct zichtbare veranderingen mee zal brengen. Een hogere mate van cognitieve veranderingsbereidheid zou hier dan ook gewenst zijn. Meer aandacht moet hier uitgaan naar de directe voordelen voor het werk.

Afdeling E (N = 9 / 14%)

Opvallend is dat medewerkers in de afdeling E in de minste mate hervorming in de organisatievisie terugzien ($\mu = 3,83$) en tevens de minste verbeteringen hierin zien plaatsvinden ($\mu = 3,74$). Voor beide geldt echter wel dat de gemiddelden significant positief zijn t.o.v. neutraal. Eveneens is het opvallend dat men in deze afdeling, met toch relatief weinig directe burgercontacten (geen van de respondenten heeft aangegeven voornamelijk externe contacten te onderhouden), het meest positief is over de communicatie van de gemeente naar de burger ($\mu = 3,50$).

Significant positieve waarden zijn gevonden voor zowel ervaren participatie ($\mu = 3,56$) als ervaren transformationeel leiderschap ($\mu = 3,29$). Voor zowel de houding ten aanzien van de ICT als ten aanzien van het DMS zijn negatieve gemiddelden gevonden (respectievelijk $\mu = 2,67$ en $\mu = 2,83$). Echter, beiden zijn niet significant gebleken. De ontevredenheid over de ICT en het DMS lijken hier

dan ook mee te vallen. Dit is enigszins opvallend, omdat de houding t.a.v. de ICT juist door het hoofd van deze afdeling, in de interviews als mogelijk belemmerende factor naar voren werd gebracht.

De cognitieve veranderingsbereidheid blijkt hier licht positief te zijn ($\mu = 3,26$), echter niet significant van neutraal. Voor zowel de affectieve- als intentionele veranderingsbereidheid van de medewerkers in afdeling E zijn wel significant positieve waarden gevonden (respectievelijk $\mu = 3,65$ en $\mu = 3,61$). Ook hier is meer aandacht voor de persoonlijke voordelen van Antwoord© gewenst.

Afdeling F (N=12 / 30,00%)

Ook voor deze respondenten geldt dat zij de gegeven doelen terugzien in de visie en de huidige activiteiten van de gemeente. Binnen deze afdeling is men het meest negatief over de ICT-voorzieningen ($\mu = 2,25$) en tegelijkertijd het meest positief over het DMS ($\mu = 3,04$). Dit is extra opvallend omdat juist hier met een afwijkend DMS gewerkt wordt. Bij een vergelijkende toetsing tussen de gebruikers van DMS X (N = 72) en de gebruikers van Docs4all (N = 12), is dit verschil niet significant gebleken. Toch is het een interessant gegeven dat met uitzondering van afdeling B, binnen iedere afdeling met DMS X een negatief gemiddelde houding is gemeten, terwijl dit in de afdeling met Docs4all neutraal was.

Op de variabelen ervaren participatie en ervaren transformationeel leiderschap zijn ook hier significant positieve waarden gemeten (respectievelijk $\mu = 3,68$ en $\mu = 3,32$). Medewerkers blijken positief te zijn over de manier waarop aan de afdeling leiding wordt gegeven en de mate waarin ze betrokken worden in de beleidsvoering.

Tot slot zijn binnen de afdeling significant positieve waarden gevonden voor zowel cognitieve-, affectieve- en intentionele veranderingsbereidheid (respectievelijk $\mu = 3,32$; $\mu = 3,82$ en $\mu = 3,58$). De voordelen van Antwoord© lijken hier gezien te worden voor zowel de gehele organisatie als voor het eigen werk specifiek en men is bereid actief de verandering te ondersteunen.

Afdeling G (N=5 / 71,43%)

De stellingen aangaande het beleid en de verbeterpunten binnen de gemeente laten ook bij de respondenten uit afdeling G significant positieve waarden zien. Significant negatief blijkt men echter over de ICT-voorzieningen ($\mu = 2,28$). Ook op de stellingen aangaande het DMS is negatief gescoord ($\mu = 2,30$), dit bleek echter niet significant te zijn.

Een significant lage waarde werd wel gevonden voor veranderbaarheid ($\mu = 2,07$). Medewerkers binnen afdeling G blijken de laagste mate van veranderbaarheid te ervaren. Dit is niet verwonderlijk, omdat de afdeling het minst lang bestaat en medewerkers ook gemiddeld het jongst zijn en het minst lang werkzaam bij de gemeente.

Op ervaren participatie is significant hoog gescoord ($\mu = 3,83$). Een hoge mate van persoonlijke inbreng in de beleidsvoering wordt hier ervaren. Voor wat betreft de veranderingsbereidheid zijn significante waarden gemeten voor de affectieve- en intentionele mate van veranderingsbereidheid (respectievelijk $\mu = 3,90$ en $3,75$). Voor cognitieve veranderingsbereidheid ($\mu = 2,84$) is een licht negatief gemiddelde gevonden (niet significant van neutraal). Medewerkers in afdeling G zien niet direct voordelen van Antwoord© voor het eigen werk. Het is dan ook lastig om Antwoord© te vertalen naar voordelen in het werk van deze medewerkers.

6.2.2. Analyse over losse items

Op basis van de uitgevoerde betrouwbaarheid- en factoranalyses zijn een aantal items uit de oorspronkelijke vragenlijst niet in de uiteindelijk geanalyseerde variabelen opgenomen. Over deze items kunnen enkel uitspraken op itemniveau worden gedaan. Ook voor deze items zijn dan ook

gemiddelden berekend voor zowel de gehele organisatie als per afdeling. D. Omdat het hier gaat om waarden op itemniveau zijn geen significanties berekend.

Wanneer we naar deze gemiddelden kijken vallen een aantal dingen op. Zo wordt organisatiebreed hoog gescoord op de stelling: *“In mijn werk probeer ik zoveel mogelijk met de klant mee te denken”* ($\mu = 4,37$). Minder optimistisch, doch nog altijd positief is men over de stelling: *“Ik ben voldoende op de hoogte van de wensen van de burger ten aanzien van de dienstverlening van de gemeente”* ($\mu = 3,57$). Klantgerichtheid in het eigen werk lijkt organisatiebreed de norm te zijn. Echter, niet iedereen blijkt positief over de mate waarin hij of zij op de hoogte is van de wensen van de klant.

Een min of meer neutrale waarde is gemeten op de stelling: *“Problemen met de ICT zijn in onze organisatie doorgaans snel verholpen”* ($\mu = 3,18$). Dit gemiddelde is opvallend gezien de negatieve houding die organisatiebreed t.a.v. de ICT is gevonden. Negativiteit over de ICT lijkt op het eerste gezicht dan ook niet te liggen in de snelheid waarmee problemen worden opgelost.

Wanneer de gemiddelden worden opgesplitst naar afdeling en met elkaar vergeleken, vallen eveneens een aantal dingen op. Zo blijken de respondenten uit de afdeling E wel degelijk negatief over de snelheid waarmee ICT-problemen verholpen worden ($\mu = 2,56$). Dit kan een verklaring zijn waarom ICT juist door het hoofd van afdeling E werd opgebracht als mogelijk negatieve factor, terwijl dit minder duidelijk bleek uit de antwoorden van medewerkers van afdeling E. Klachten lijken zich hier voornamelijk te concentreren rondom de snelheid waarmee ICT-problemen opgelost kunnen worden. Dat de meningen hierover sterk verschillen blijkt wel uit de gemiddelde score van 3,80 die op deze stelling is gemeten onder medewerkers uit afdeling G.

Versillen blijken eveneens te bestaan in de mate waarin men van mening is dat de gemeente op een professionele manier met de burger communiceert. Zo blijkt men binnen de afdeling G het meest positief hierover ($\mu = 4,20$). De afdelingen met de meeste directe contacten met burgers, afdeling D en afdeling F, zijn hier eveneens positief over met respectievelijk gemiddelden van $\mu = 3,67$ en $\mu = 3,50$.

De stellingen *“In mijn werk ben ik representatief voor de gemeente als dienstverlener”*, *“In mijn werk probeer ik zoveel mogelijk met de klant mee te denken”* en *“Iedere medewerker van de gemeente moet zich schikken in de rol van publieke dienstverlener”* zijn in de vragenlijst opgenomen, omdat deze kernpunten verwoorden uit het dienstverleningsconcept. Opvallend is dat de hoogste scores op deze items niet zijn gemeten onder de respondenten van afdeling D, waar dit dienstverleningsconcept toonaangevend zou zijn. Zo antwoordden werknemers van afdeling G ($\mu = 4,60$), afdeling F ($\mu = 4,25$) en afdeling E ($\mu = 4,22$) meer positief op de persoonlijke representativiteit als dienstverlener, dan medewerkers van afdeling D ($\mu = 4,13$). Medewerkers van de afdelingen C ($\mu = 3,71$) en A ($\mu = 3,80$) scoren het laagst hierop. Er zijn geen aanmerkelijke verschillen gevonden in de mate waarin men aangeeft in het werk zoveel mogelijk met de klant (intern of extern) mee te denken ($\mu = 4,37$). Opvallend is dat medewerkers in de afdeling F aanmerkelijk lager scoren op de stelling: *“Iedere medewerker van de gemeente moet zich schikken in de rol van publieke dienstverlener”* ($\mu = 3,50$). De afdelingen G en D scoren hierop het hoogst (respectievelijk $\mu = 4,60$ en $\mu = 4,40$).

De stellingen *“De contacten die de gemeente met burgers heeft moeten zoveel mogelijk vanuit één punt gaan verlopen”* en *“In de toekomst moet de gemeente de toegang voor de burger zijn naar de gehele overheid”* vertegenwoordigen belangrijke standpunten uit de Antwoord© gedachte. Binnen afdeling B blijken deze stellingen op de meeste steun te kunnen rekenen. De minste steun voor deze ideeën blijkt er te zijn binnen afdeling A.

Tot slot zijn er nog twee items onderscheiden welke aanvankelijk waren ondergebracht bij de cognitieve veranderingsbereidheid. Dit zijn de items: *“Ik vind het gemakkelijk om meer digitaal te gaan*

werken" en "Leren werken met nieuwe software is gemakkelijk voor mij". Bij de afdelingen A ($\mu = 3,20$) en F ($\mu = 3,33$) is men het minst positief over het gemak om meer digitaal te gaan werken en bij afdeling E ($\mu = 3,56$) en A ($\mu = 3,60$) is men het minst positief over het gemak van met nieuwe software leren werken. Over de gehele organisatie genomen is er echter overwegend positief ten opzichte van deze stellingen geantwoord (respectievelijk $\mu = 3,69$ en $\mu = 3,81$). Grote problemen ten opzichte van de vaardigheden om digitaal te leren werken, moeten dan ook niet worden verwacht. Enige persoonlijke aandacht in het leren omgaan met ICT en software lijkt binnen de afdelingen A en F het meest gewenst.

6.2.3. Invloed van achtergrondgegevens

Bij het vergelijken van de groep respondenten met voornamelijk interne contacten ($N = 45$) met de groep respondenten met voornamelijk externe contacten ($N = 15$) zijn geen significante verschillen aangetroffen ten opzichte van het zien van hervorming in beleid, activiteiten, ervaren klantgerichtheid, of in de cognitieve-, affectieve en intentionele veranderingsbereidheid. Dit geldt eveneens wanneer de medewerkers van afdeling D ($N = 15$) getoetst worden ten opzichte van de overige medewerkers ($N = 69$). Waar wel verschillen zijn gevonden is tussen de respondenten met voornamelijk externe contacten ($N = 15$) en de respondenten met voornamelijk interne contacten ($N = 45$), te weten op de items: "Ik ben voldoende op de hoogte van de wensen van de burger ten aanzien van de dienstverlening van de gemeente" (extern: $\mu = 4,27$ en intern: $\mu = 3,22$) en "In mijn functie ben ik representatief voor de gemeente als dienstverlener" (intern $\mu = 3,78$ en extern $\mu = 4,40$).

Klantgerichtheid blijkt in de hele gemeente een belangrijk uitgangspunt te zijn. Enige verschillen zijn wel gevonden tussen medewerkers met voornamelijk interne- en medewerkers met voornamelijk externe contacten. Medewerkers met meer externe contacten voelen zich meer representatief als dienstverlener en zijn beter op de hoogte van de wensen van burgers. Ook is onder de personen met veel voornamelijk externe contacten ($N = 15$) een sterke positieve correlatie gevonden tussen de hoeveelheid klantcontacten en de cognitieve veranderingsbereidheid. Het blijkt dat hoe meer contacten men met de klant heeft, hoe meer voordelen men ziet van Antwoord© t.o.v. het werk. Onder de personen met voornamelijk interne contacten ($N = 45$) is juist een licht negatieve, niet significante, correlatie gevonden tussen de hoeveelheid interne klantcontacten en de cognitieve veranderingsbereidheid.

Vanwege het grote verschil tussen het aantal uitvoerende medewerkers ($N = 71$) en teamleiders ($N = 9$) zijn geen significantieanalyses naar verschillen tussen deze groepen uitgevoerd. Wat wel opvalt, is dat teamleiders minder positief zijn over de communicatie naar de burger ($\mu = 2,78$), dan uitvoerenden ($\mu = 3,29$). Ook zijn zij positiever over de ICT ($\mu = 3,20$ t.o.v. $\mu = 2,36$), hebben een hogere cognitieve veranderingsbereidheid ($\mu = 3,53$ t.o.v. $\mu = 3,02$), een lagere mate van veranderbaarheid ($\mu = 2,07$ t.o.v. $\mu = 2,86$), en zijn positiever over de mate van ervaren transformationeel leiderschap ($\mu = 3,84$ t.o.v. $\mu = 3,34$) en ervaren participatie ($\mu = 3,89$ t.o.v. $\mu = 3,50$). Tot slot zouden teamleiders een hogere affectieve- ($\mu = 4,24$ t.o.v. $\mu = 3,69$) en intentionele veranderingsbereidheid hebben ($\mu = 4,28$ t.o.v. $\mu = 3,50$). Er zijn dus wel verschillen aangetroffen tussen teamleiders en uitvoerende medewerkers. Teamleiders lijken positiever te staan ten opzichte van de verandering. Dit zou verklaard kunnen worden vanuit het topdown karakter van de verandering, hoe lager de organisatie, des te hoger de verwachte mate van weerstand.

Aanwijzingen zijn ervoor gevonden dat de veranderbaarheid onder mannen ($N=41$) groter zou zijn dan onder vrouwen ($N=43$). De gemiddelde score van mannen bedroeg hierop 2,92 en van vrouwen 2,62 ($t = 2,02$, $p = 0,05$). Dit verschil kan echter ook te wijten zijn aan het verschil in leeftijd tussen mannen en vrouwen. Zo lag de gemiddelde leeftijd van de mannen in het onderzoek op 48,78 en van de vrouwen op 40,95. Een positief significante correlatie is aangetroffen tussen de leeftijd van de respondenten en veranderbaarheid (0,25 op 0,05 niveau) en een negatief significante correlatie

tussen de leeftijd en de affectieve veranderingsbereidheid (-0,23 op 0,05 niveau). Leeftijd blijkt zodoende een rol te spelen wanneer het gaat om veranderbaarheid en affectieve veranderingsbereidheid.

Een sterke correlatie bestaat tussen leeftijd en de tijd dat men reeds werkzaam is bij deze gemeente (0,57, significant op 0,01 niveau). Daar komt bij dat de lengte van het dienstverband sterker positief blijkt te correleren met veranderbaarheid (0,36 op 0,01 niveau) en daarnaast ook significant negatief met intentionele veranderingsbereidheid (-0,30 op 0,01 niveau). Een negatieve invloed op veranderbaarheid lijkt zodoende eerder uit te gaan van de lengte van het dienstverband als van de leeftijd van de medewerkers. Wel zijn aanwijzingen gevonden dat leeftijd en lengte van dienstverband van invloed zijn op respectievelijk affectieve- en intentionele veranderingsbereidheid.

6.3. Correlatie- en Regressieanalyses

In paragraaf 6.2 zijn de resultaten van het onderzoek besproken op het niveau van losse variabelen en enkele losse items. Op deze manier is een beter beeld verkregen van hoe de organisatie ervoor staat en waar verschillen tussen de afdelingen bestaan. Om te kijken waar deze verschillen door worden veroorzaakt is het belangrijk te kijken naar de mate van samenhang tussen de verschillende variabelen. Deze samenhang wordt ook wel correlatie genoemd en deze wordt uitgedrukt middels een correlatiecoëfficiënt. Door middel van correlatieanalyses met de Pearson-methode zijn de correlatiecoëfficiënten tussen de variabelen berekend. Een aantal correlatiewaarden zijn als significant naar voren gekomen. Voor het toetsen van de significantie is gebruik gemaakt van zowel een alpha van 0,05 als 0,01.

De gevonden significante correlaties geven een indicatie voor de mate van samenhang tussen variabelen. Zo ondersteunen de gevonden correlaties onder andere de verwachte relaties tussen affectieve veranderingsbereidheid en intentionele veranderingsbereidheid, tussen de cognitieve veranderingsbereidheid en affectieve veranderingsbereidheid, en tussen veranderbaarheid en affectieve veranderingsbereidheid. Een hoge mate van samenhang tussen twee variabelen is echter geen bewijs dat een relatie tussen deze variabelen bestaat. Voor het toetsen van relaties tussen variabelen zijn regressieanalyses uitgevoerd. De gevonden significante correlaties hebben hierbij als uitgangspunt gediend voor het onderzoeken van het bestaan van relaties.

Tabel 6.2 geeft een overzicht van de gevonden significante correlaties tussen de onafhankelijke variabelen en de variabelen voor het meten van veranderingsbereidheid. De correlatiewaarden die hier vermeld staan weerspiegelen de onderlinge samenhang. Een significante samenhang tussen variabelen indiceert dat de variabelen elkaar beïnvloeden. Echter, deze invloed kan direct zijn, maar ook indirect, via een derde variabele. Alvorens regressieanalyses uit te voeren is door middel van partiële correlatieanalyses onderscheid gemaakt tussen directe en indirecte invloed tussen variabelen.

Uit de partiële correlatieanalyses is gebleken dat een aantal significant gevonden correlaties komt te vervallen wanneer rekening wordt gehouden met de invloed van een derde variabele. Deze correlaties zijn:

- Tussen de lengte van het dienstverband en de intentionele veranderingsbereidheid, wanneer rekening wordt gehouden met de invloed van veranderbaarheid op intentionele veranderingsbereidheid;
- Tussen de attitude t.a.v. het DMS en de intentionele veranderingsbereidheid, wanneer rekening wordt gehouden met de invloed van cognitieve veranderingsbereidheid op intentionele veranderingsbereidheid;

- Tussen de attitude t.a.v. de ICT en de intentionele veranderingsbereidheid, wanneer rekening wordt gehouden met de invloed van veranderbaarheid op de intentionele veranderingsbereidheid;
- Tussen leeftijd en affectieve veranderingsbereidheid, wanneer rekening wordt gehouden met de invloed van veranderbaarheid op de affectieve veranderingsbereidheid.
- Tussen veranderbaarheid en cognitieve veranderingsbereidheid, wanneer rekening wordt gehouden met de invloed van affectieve veranderingsbereidheid op cognitieve veranderingsbereidheid.

Op basis van de overige significante correlaties zijn vervolgens regressieanalyses uitgevoerd om de relaties tussen de variabelen te toetsen. In tabel 6.3 staan de relaties die hieruit als significant naar voren zijn gekomen, daarbij een alpha hanterend van 0,05. Deze relaties komen overeen met de correlaties die na de partiële correlatieanalyses significant bleken. De vermelde B-waarden geven een indicatie voor de sterkte van de relatie. Deze kan tussen 0 en 1 liggen bij een positieve relatie en tussen 0 en -1 bij een negatieve relatie. De richting van de relaties kan door middel van regressieanalyse niet met zekerheid gesteld worden, derhalve is deze gebaseerd op wat aan de hand van de theorie verondersteld mag worden.

Gevonden Significante Correlaties	Correlatiecoëfficiënt
Affectieve Veranderingsbereidheid en Intentionele Veranderingsbereidheid	0,60 (bij alpha 0,01)
Cognitieve Veranderingsbereidheid en Intentionele Veranderingsbereidheid	0,43 (bij alpha 0,01)
Cognitieve Veranderingsbereidheid en Affectieve Veranderingsbereidheid	0,36 (bij alpha 0,01)
Veranderbaarheid en Intentionele Veranderingsbereidheid	-0,50 (bij alpha 0,01)
Veranderbaarheid en Affectieve Veranderingsbereidheid	-0,51 (bij alpha 0,01)
Veranderbaarheid en Cognitieve Veranderingsbereidheid	-0,28 (bij alpha 0,01)*
Attitude t.a.v. het DMS en Intentionele Veranderingsbereidheid	0,25 (bij alpha 0,05)*
Attitude t.a.v. de ICT en Intentionele Veranderingsbereidheid	0,25 (bij alpha 0,05)*
Attitude t.a.v. het DMS en Cognitieve Veranderingsbereidheid	0,32 (bij alpha 0,01)
Leeftijd en Affectieve Veranderingsbereidheid	-0,23 (bij alpha 0,05)*
Lengte Dienstverband en Intentionele Veranderingsbereidheid	-0,30 (bij alpha 0,01)*

* Na partiële correlatieanalyses zijn deze correlaties niet langer significant gebleken.

Tabel 6.2. Gevonden significante correlaties met intentionele-, affectieve- of cognitieve veranderingsbereidheid.

Gevonden Relatie	Regressiewaarde
Affectieve Veranderingsbereidheid → Intentionele Veranderingsbereidheid	B = 0,40 (t = 4,06; p = 0,00)
Cognitieve Veranderingsbereidheid → Intentionele Veranderingsbereidheid	B = 0,22 (t = 2,45; p = 0,02)
Veranderbaarheid → Intentionele Veranderingsbereidheid	B = -0,24 (t = -2,48; p = 0,02)
Veranderbaarheid → Affectieve Veranderingsbereidheid	B = -0,40 (t = -5,30; p = 0,00)

Cognitieve Veranderingsbereidheid → Affectieve Veranderingsbereidheid	B = 0,31 (t = 3,50; p = 0,00)
Affectieve Veranderingsbereidheid → Cognitieve Veranderingsbereidheid	B = 0,43 (t = 3,50; p = 0,00)
Attitude t.a.v. het DMS → Cognitieve Veranderingsbereidheid	B = 0,32 (t = 3,09; p = 0,00)

Tabel 6.3. Gevonden Significante Relaties (met de stepwise methode).

Regressieanalyse is uitgevoerd middels een stapsgewijze benadering. Stapsgewijs zijn variabelen in de analyse toegevoegd, met als doel een zo groot mogelijk deel van de variantie in de afhankelijke variabele te verklaren. Hierbij is de overschrijdingskans voor gevonden f-waarden, als selectiecriteria voor het al dan niet opnemen van een variabele, gehanteerd.

Allereerst is de afhankelijke variabele 'Intentionele Veranderingsbereidheid' getoetst ten opzichte van de overige variabelen. Het model dat hieruit naar voren is gekomen, is een model waarin intentionele veranderingsbereidheid bepaald wordt door de affectieve veranderingsbereidheid, de cognitieve veranderingsbereidheid en verandermoeheid. Deze drie variabelen blijken samen ongeveer 44% van de variantie in de intentionele veranderingsbereidheid te verklaren ($R^2 = 0,44$; $F = 22,37$; P (sig.) = 0,00; $df = 83$).

Vervolgens is ook de linkerkant van het onderzoeksmodel (figuur 3.1) getoetst, door middel van stapsgewijze lineaire regressieanalyse, met allereerst de variabele 'affectieve veranderingsbereidheid' als afhankelijke variabele. Hier is een model met twee factoren: cognitieve veranderingsbereidheid en verandermoeheid, uit naar voren gekomen. Deze verklaren samen ongeveer 29% van de variantie in de affectieve veranderingsbereidheid ($R^2 = 0,29$; $F = 17,92$; $p = 0,00$; $df = 83$). Ook voor de cognitieve veranderingsbereidheid als afhankelijke variabele is deze analyse uitgevoerd. Hieruit volgt een model bestaande uit de variabelen: affectieve veranderingsbereidheid en de attitude t.a.v. het DMS. Samen verklaren deze ongeveer 19% van de variantie in de cognitieve veranderingsbereidheid ($R^2 = 0,19$; $F = 10,58$; $p = 0,00$; $df = 83$).

6.3.1. Overige Relaties

In de tabellen 6.2 en 6.3 staan de bevindingen voor wat betreft correlaties en regressies aangaande de variabelen voor veranderingsbereidheid. Ook correlatiewaarden tussen onafhankelijke variabelen onderling zijn berekend.

Opvallende indirecte relaties, die uit de onderzoeksdata naar voren zijn gekomen, zijn die tussen de lengte van het dienstverband en intentionele veranderingsbereidheid en die tussen de leeftijd van de werknemers en de affectieve veranderingsbereidheid. Beiden blijken indirect, via de variabele verandermoeheid, van invloed te zijn op een aspect van veranderingsbereidheid. Het blijkt dat hoe langer men in dienst is bij de gemeente, hoe hoger de mate van verandermoeheid en hoe lager de intentionele veranderingsbereidheid. Dit is een zorgwekkend gegeven aangezien 48% van de respondenten reeds langer dan 10 jaar bij deze gemeente werkzaam is.

Significante correlaties werden aanvankelijk gevonden tussen leeftijd en verandermoeheid en tussen lengte dienstverband en verandermoeheid. Toch blijkt de correlatie tussen leeftijd en verandermoeheid niet langer significant te zijn, wanneer rekening wordt gehouden met de invloed van de lengte van het dienstverband op deze verandermoeheid. Hieruit moet worden geconcludeerd dat de invloed van de lengte van het dienstverband op verandermoeheid en daarmee intentionele veranderingsbereidheid aanmerkelijk groter is dan de indirecte invloed van leeftijd, al dan niet via verandermoeheid, op de affectieve veranderingsbereidheid.

De variabele verandermoeheid blijkt ten slotte ook significant negatief te correleren met de attitude t.a.v. het DMS en met de attitude t.a.v. de ICT-systemen. Dit zijn belangrijke indicaties voor de

gemeente dat verbeteringen in de huidige ICT, of in ieder geval in de attitudes ten aanzien hiervan, nodig zijn.

6.4. Conclusies

Om conclusies uit de gevonden resultaten te trekken zijn deze vergeleken met de vooraf opgestelde hypothesen. Vervolgens is het onderzoeksmodel aangepast aan de gevonden invloed van variabelen en de bijbehorende regressiewaarden (figuur 6.1).

6.4.1. Toetsing Hypothesen

H1: Affectieve Veranderingsbereidheid is de belangrijkste voorspeller van de intentionele veranderingsbereidheid t.o.v. Antwoord©.

Deze hypothese is bevestigd. Intentionele veranderingsbereidheid blijkt direct te worden bepaald door affectieve veranderingsbereidheid, cognitieve veranderingsbereidheid en verandermoeheid. Daarnaast gaat een indirecte invloed uit van de lengte van het dienstverband. Affectieve veranderingsbereidheid vertoont van deze variabelen de hoogste mate van regressie met de intentionele veranderingsbereidheid.

H2: Cognitieve veranderingsbereidheid is een belangrijke voorspeller van de intentionele veranderingsbereidheid t.o.v. Antwoord©.

Deze hypothese is bevestigd. Cognitieve veranderingsbereidheid blijkt net als affectieve veranderingsbereidheid en verandermoeheid een belangrijke voorspeller te zijn van de intentionele veranderingsbereidheid. Daarnaast blijkt de attitude t.a.v. het DMS waarmee gewerkt wordt, via de variabele cognitieve veranderingsbereidheid, van indirecte invloed te zijn op de intentionele veranderingsbereidheid.

H3: Een hogere mate van ervaren participatie heeft een positieve invloed op de affectieve veranderingsbereidheid van medewerkers.

Deze hypothese moet worden verworpen. Geen significant verband is aangetoond tussen ervaren participatie en affectieve veranderingsbereidheid. Binnen de gehele organisatie blijkt men positief over de mate van medewerkersparticipatie. Hierin zijn geen duidelijke verschillen tussen de afdelingen aangetroffen.

H4: Een hogere mate van individuele klantgerichtheid heeft een positieve invloed op de affectieve veranderingsbereidheid van medewerkers.

Uit de betrouwbaarheid- en factoranalyses is gebleken dat de oorspronkelijke schaal voor het meten van de individuele klantgerichtheid onvoldoende bruikbaar was. Uit de resterende items is onder andere een nieuwe variabele 'ervaren klantgerichtheid' gevormd. Grote verschillen tussen afdelingen zijn hier niet op gevonden en ook een verband tussen ervaren klantgerichtheid en affectieve veranderingsbereidheid is niet aangetoond. Hypothese vier moet op basis van de verkregen data worden verworpen.

Uit de resterende items van de oorspronkelijke schaal is wel gebleken dat medewerkers met meer externe contacten meer tevreden zijn over de mate waarin zij op de hoogte zijn van de wensen van de burger. Ook zien zij zichzelf meer als representatief voor de gemeente als publieke dienstverlener.

Voornameijk in de back-office afdelingen lijken nog verbeteringen te behalen op het gebied van klantgerichtheid.

H5: Een hogere mate van veranderbaarheid heeft een negatieve invloed op de affectieve veranderingsbereidheid van medewerkers.

Deze hypothese is bevestigd. Veranderbaarheid blijkt binnen de organisatie aanwezig te zijn en dan hoofdzakelijk binnen de afdeling C en in iets mindere mate binnen de afdelingen A en F. De invloed van veranderbaarheid is dusdanig gebleken dat ook organisatiebreed een relatie tussen veranderbaarheid en zowel affectieve- als intentionele veranderingsbereidheid bestaat. Niet alleen de hypothese dat veranderbaarheid van invloed is op de affectieve veranderingsbereidheid is dus bevestigd: ook een directe invloed is gevonden van veranderbaarheid op de intentionele veranderingsbereidheid.

H6: Een hogere mate van ervaren transformationeel leiderschap heeft een positieve invloed op de affectieve veranderingsbereidheid van medewerkers.

Er zijn geen grote verschillen aangetroffen in de mate waarin transformationeel leiderschap ervaren wordt. Ook een relatie tussen ervaren transformationeel leiderschap en affectieve veranderingsbereidheid is niet gevonden. De hypothese moet dus worden verworpen.

H7: Een negatievere attitude t.a.v. de ICT in de organisatie heeft een negatieve invloed op de cognitieve veranderingsbereidheid t.o.v. Antwoord©.

Na het uitvoeren van betrouwbaarheid- en factoranalyses is de oorspronkelijke variabele voor het meten van de attitude t.a.v. de ICT-voorzieningen opgesplitst in twee nieuwe variabelen: de attitude t.a.v. de ICT en de attitude t.a.v. het DMS. Uiteindelijk is hieruit gebleken dat de attitude t.a.v. het DMS waarmee gewerkt wordt, van directe invloed is op de cognitieve veranderingsbereidheid. Men lijkt de voor- en nadelen van het werken met deze software bewust of onbewust te vertalen naar verwachte voor- of nadelen t.o.v. nieuwe digitaliseringsprojecten. De houding ten aanzien van de systemen zelf blijkt hier niet direct op van invloed te zijn. Wel is een significante correlatie gevonden tussen de attitude t.a.v. de ICT en veranderbaarheid. Een mogelijke uitleg hiervoor is dat doordat huidige systemen worden ervaren als te langzaam of te gebruiksonvriendelijk en te weinig voordeel opleveren, men meer opziet tegen nieuwe veranderingen. Via de veranderbaarheid gaat zo een indirecte invloed uit op de affectieve- en intentionele veranderingsbereidheid.

De hypothese moet in deze vorm worden verworpen. Wanneer aangepast naar de attitude t.a.v. het DMS wordt deze wel bevestigd.

H8: Een hogere leeftijd van werknemers heeft een negatieve invloed op de affectieve veranderingsbereidheid van deze medewerkers.

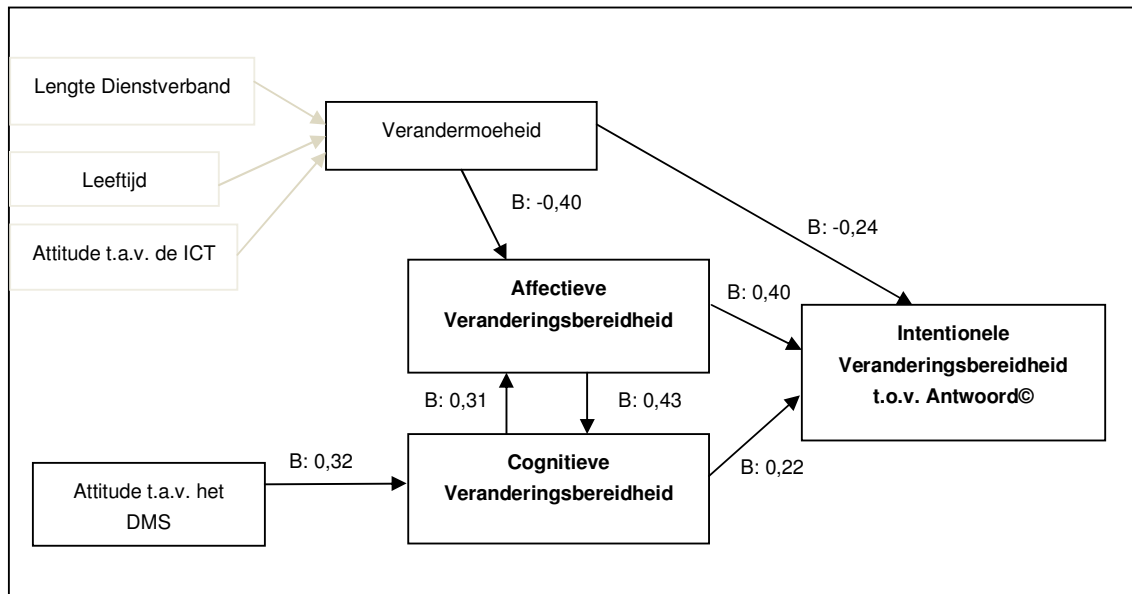
Deze hypothese moet worden verworpen. De invloed van de variabele leeftijd blijkt niet meer significant te zijn, wanneer rekening wordt gehouden met de invloed van de variabele veranderbaarheid, op de affectieve veranderingsbereidheid. De variabele leeftijd hangt daarbij nauw samen met de variabele lengte van het dienstverband, waarbij de lengte van het dienstverband van grotere invloed op de veranderbaarheid blijkt te zijn dan de leeftijd van werknemers.

6.4.2. Conclusies Onderzoeksmodel

Figuur 6.1 representeert de bevindingen uit het onderzoek in het aangepaste onderzoeksmodel. De variabelen ervaren participatie, individuele klantgerichtheid en ervaren transformationeel leiderschap

zijn komen te vervallen. Voor deze variabelen zijn geen significante relaties met één van de variabelen voor veranderingsbereidheid gevonden. De variabele attitude t.a.v. het DMS is aan het model toegevoegd, als direct beïnvloedende variabele voor de cognitieve veranderingsbereidheid. Verandermoeheid neemt een belangrijke rol in het model in, met een significante directe relatie met zowel de affectieve- als de intentionele veranderingsbereidheid.

Aan de linkerkant in het model staan tenslotte de variabelen lengte dienstverband, leeftijd en attitude t.a.v. de ICT in het lichtgrijs weergegeven. Deze zijn in het model opgenomen vanwege de indirecte relatie die hier, via de variabele veranderermoeheid, vanuit gaat op de variabelen affectieve- en intentionele veranderingsbereidheid.



Figuur 6.1. Conclusies Onderzoeksmodel.

7. Conclusies en Aanbevelingen

In hoofdstuk zes zijn de resultaten van het onderzoek besproken en de onderzoekshypothesen bevestigd, dan wel verworpen. Deze resultaten zijn vervolgens gebruikt om antwoorden te formuleren op de onderzoeksvragen. In paragraaf 7.2 staan de conclusies voor de gemeente samengevat en paragraaf 7.3 besteed aandacht aan de doorvertaling van deze conclusies in aanbevelingen voor de organisatie.

7.1. Beantwoording Onderzoeksvragen

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden zijn allereerst antwoorden geformuleerd op de deelvragen en vervolgens op de hoofdvraag van het onderzoek.

7.1.1. Beantwoording Deelvragen

- 1.) *Wat zijn de veranderingen en uitdagingen waar de gemeente in dit veranderingstraject mee te maken krijgt?*

De veranderingen waar gemeenten bij het implementeren van Antwoord© mee te maken krijgen zijn door Hiemstra & De Vries (2007) onderverdeeld in vier 'bouwstenen': producten en diensten, systemen en informatie, leiderschap en medewerkers; en processen en besturing. Binnen elk van deze gebieden zullen veranderingen in de gemeente plaats gaan vinden.

'Producten en diensten' staat voor het contact tussen de gemeente en de burgers in de publieke dienstverlening. Communicatie met de burgers moet steeds interactiever gaan verlopen en de dienstverlening moet een verschuiving doormaken van aanbodgericht, via vraaggericht, naar vraaggestuurde dienstverlening. De gemeente heeft in de inrichting van het digitaal loket reeds stappen gezet in vraaggerichte dienstverlening, door diensten in te delen in een structuur waarbij voor de burger gedacht wordt. De stap naar vraaggestuurde dienstverlening houdt in dat de burger daadwerkelijk zelf de regie over het dienstverleningsproces overneemt.

Onder 'systemen en informatie' vallen de technische veranderingen die plaats zullen gaan vinden. Fysiek moet inrichting worden gegeven aan een KCC en medewerkers in het KCC moeten de beschikking krijgen over een kennisbank, van waaruit zij in staat worden gesteld de vragen van burgers te beantwoorden. Voor de technische inrichting hiervan kan de gemeente gebruik maken van de ervaringen van andere gemeenten en de gezamenlijke inkoop van softwareoplossingen, in het gemeentelijk samenwerkingsverband waar zij deel vanuit maken.

'Leiderschap en medewerkers' vormt de derde bouwsteen. Medewerkers zullen moeten veranderen doordat nieuwe werkwijzen en nieuwe ICT, andere capaciteiten gaan eisen. Dit geldt voor medewerkers in het KCC, maar ook in de vakafdelingen. Back-offices zullen steeds gespecialiseerder worden, terwijl medewerkers in het KCC juist een bredere kennis van het gehele producten- en dienstenaanbod moeten hebben. Voor leidinggevenden geldt dat deze nog sterker een coördinerende en faciliterende rol te vervullen krijgen.

De bouwsteen 'processen en besturing' staat hoofdzakelijk voor de afstemming tussen KCC en de vakafdelingen. Het KCC kan moeilijk functioneren wanneer geen goed informatiemanagement vanuit de vakafdelingen plaatsvindt. De vakafdelingen zijn dan ook verantwoordelijk voor de informatie die

zij aan het KCC verstrekken. Daarnaast zullen diensten en verantwoordelijkheden geleidelijk vanuit de vakafdelingen naar het KCC verschoven moeten worden.

2.) Hoe vertalen deze veranderingen zich in een weerslag op de structuur, cultuur en werkprocessen in de organisatie?

Centraal in de implementatie van Antwoord© staat de inrichting van een KCC. Gaan werken met een KCC omvat echter niet alleen de fysieke inrichting hiervan, maar grote uitdagingen liggen in de inrichting van de achterliggende informatie- en communicatiestructuur. Vanuit de vakafdelingen moet belangrijke informatie ontsloten worden naar de voorkant van de organisatie. Daarbij moet voldoende toezicht en coördinatie zijn op deze informatiestromen, zodat medewerkers in het KCC altijd de juiste informatie hebben. Doordat vakafdelingen daarnaast een meer gespecialiseerde rol krijgen, zullen deze kleiner worden, maar met meer ruimte voor medewerkers om zich vakinhoudelijk verder te specialiseren. Een lichte verschuiving van medewerkers vanuit de back-offices naar het KCC zal ook plaats gaan vinden. Een nader aan te stellen projectmanager KCC zal samen met het management van de gemeente de verantwoordelijkheid voor de coördinatie van deze veranderingen moeten gaan dragen.

Een belangrijke cultuurverandering die in de gemeente plaats moet vinden is het meer centraal stellen van de klant in alle werkprocessen. Een tevreden klant moet niet alleen het einddoel zijn van de medewerker in het KCC, maar ook in de back-offices moet de klant al centraal komen te staan. Daarbij is het belangrijk dat medewerkers zich minder concentreren op het gedaan krijgen van de eigen taken, maar zich meer in dienst stellen van het publieke doel.

Een hoge mate van eigen inbreng door medewerkers en de aanwezigheid van ondersteunend, transformationeel leiderschap, zijn daarnaast eigenschappen waar een cultuur gericht op verandering aan moet voldoen. Deze eigenschappen blijken reeds voldoende in de gemeente aanwezig te zijn. Belangrijk is wel dat hier voldoende aandacht aan besteed blijft worden. Verandering of innovatie moet daarnaast een intrinsiek onderdeel worden van het beleid van de gemeente. Belangrijk is daarbij dat veranderingen geëvalueerd worden en zo het principe van een lerende organisatie ontstaat.

Werkprocessen moeten meer proces- en klantgericht gaan verlopen. Een tevreden burger is het einddoel van alle werkzaamheden. Daarnaast moet een herverdeling van diensten en verantwoordelijkheden plaatsvinden. Medewerkers in de vakafdelingen zullen diensten moeten vereenvoudigen en vervolgens loslaten ten gunste van het KCC. De verantwoordelijkheid voor het direct helpen van de burger komt ten volle bij het KCC te liggen. De vakafdelingen zijn verantwoordelijk voor het verstrekken van de juiste informatie hiervoor. Het is deze herverdeling van taken en verantwoordelijkheden die het meest voor weerstand in de organisatie kan zorgen.

3.) Wat is de rol van veranderingsbereidheid van medewerkers in het veranderingsproces naar Antwoord© en welke factoren zijn hierop van invloed?

Veranderingsbereidheid is de positieve tegenhanger van weerstand tegen verandering. Het is onder te verdelen in drie verschillende vormen: intentionele-, affectieve- en cognitieve veranderingsbereidheid. Intentionele veranderingsbereidheid is gelijk aan de gedragsintentie ten opzichte van het gewenste verandergedrag. Affectieve veranderingsbereidheid is een positieve attitude t.o.v. de verandering, voortkomend vanuit emoties. Cognitieve veranderingsbereidheid is een positieve attitude t.o.v. de verandering, voortkomend vanuit de (verwachte) voordelen die de verandering op het werk zal hebben.

In literatuuronderzoek zijn veel factoren gevonden die op veranderingsbereidheid van invloed zijn. Na het houden van interviews met leidinggevenden in de gemeente is een selectie van te meten variabelen gemaakt: ervaren participatie, individuele klantgerichtheid, ervaren transformationeel leiderschap, veranderbaarheid en de attitude t.a.v. de aanwezige ICT in de organisatie. Ook zijn medewerkers gevraagd naar enkele persoonlijke gegevens, waarbij een negatieve invloed werd verwacht van een hogere leeftijd op de affectieve veranderingsbereidheid.

Uit de resultaten van dit onderzoek is uiteindelijk gebleken dat de intentionele veranderingsbereidheid van medewerkers te verklaren is vanuit de affectieve veranderingsbereidheid, de cognitieve veranderingsbereidheid, de mate van veranderbaarheid en indirect negatief wordt beïnvloed door hoelang men reeds in dienst is bij de gemeente.

De affectieve veranderingsbereidheid blijkt te worden beïnvloed door de cognitieve veranderingsbereidheid, veranderbaarheid en indirect door de leeftijd van de werknemers. Voor de cognitieve veranderingsbereidheid is een invloed van de affectieve veranderingsbereidheid en de attitude t.a.v. het DMS waarmee men werkt, gevonden.

4.) In hoeverre zijn medewerkers in de gemeente veranderingsbereid t.o.v. de implementatie van Antwoord©?

Medewerkers in de gemeente blijken positief te staan ten opzichte van de implementatie van Antwoord© in de organisatie. Van hevige negatieve emoties t.o.v. de verandering lijkt geen sprake te zijn. Men is bereid om steun te verlenen aan het veranderingsproces en zich hiervoor in te zetten. Waar wel duidelijk nog verbeteringen te behalen zijn is in de mate van cognitieve veranderingsbereidheid. De veranderingen van Antwoord© blijken voor de medewerkers moeilijk te vertalen naar voordelen in het eigen werk. Dit geldt voornamelijk voor medewerkers in de vakafdelingen A en C, maar ook is dit het geval in de afdeling D.

5.) Hoe kunnen leidinggevenden binnen de gemeente de veranderingsbereidheid van de medewerkers positief beïnvloeden?

Leidinggevenden kunnen de veranderingsbereidheid van medewerkers organisatiebreed vergroten door meer de nadruk te leggen op de voordelen van Antwoord© voor het dagelijks werk van de medewerkers. In de interviews droegen de verschillende hoofden voornamelijk voordelen aan van Antwoord© voor de burger. Voor verandering in de organisatie zelf is het echter wenselijk om deze voordelen duidelijk te kunnen vertalen naar voordelen in het dagelijks werk. Vergroten van de inhoudelijke kennis over Antwoord©, onder zowel hoofden als medewerkers, is hiervoor noodzakelijk.

Ook het zorgen voor een afname in de mate van veranderbaarheid zal leiden tot een hogere affectieve en intentionele veranderingsbereidheid. Binnen een deel van de organisatie blijkt de behoefte aan meer stabiliteit te bestaan. Een factor die hiermee in verband staat is de attitude t.a.v. de ICT-systemen. Een overgroot deel van de organisatie is negatief over de snelheid, gebruiksvriendelijkheid en toegevoegde waarde van de systemen waarmee gewerkt wordt. Het positief beïnvloeden hiervan kan bijvoorbeeld door technische verbeteringen, maar ook door het aanbieden van trainingen of workshops in hoe met deze systemen om te gaan.

Tot slot is het belangrijk dat medewerkers een gevoel van controle over de verandering ervaren. Dit kan door hen zoveel mogelijk bij beslissingen te betrekken en eigen inbreng te stimuleren. In dit onderzoek is geen verband gevonden tussen de mate van ervaren participatie en

veranderingsbereidheid, maar op basis van bevindingen in eerdere onderzoeken kan er wel vanuit gegaan worden dat zowel veranderingsbereidheid als verandermoetheid negatief beïnvloed worden, wanneer medewerkers te weinig mogelijkheden tot eigen inbreng ervaren.

7.1.2. Beantwoording Hoofdvraag

De deelvragen van het onderzoek zijn beantwoord. Wat nu rest is het beantwoorden van de hoofdvraag:

“Welke factoren bepalen de veranderingsbereidheid van medewerkers in deze gemeente, welke zich bevindt aan het begin van een door e-government gedreven hervormingsproces, ten opzichte van de implementatie van Antwoord@?”

De intentionele veranderingsbereidheid van medewerkers blijkt te worden bepaald door emoties ten opzichte van de verandering (affectieve veranderingsbereidheid), het zien van de meerwaarde in het eigen werk (cognitieve veranderingsbereidheid), de mate van verandermoetheid en indirect door de lengte van het dienstverband in de organisatie. Positieve gevoelens en het zien van voordelen van de verandering voor het eigen werk, zorgen voor een hogere intentionele veranderingsbereidheid. Het ervaren van verandermoetheid, als gevolg van teveel veranderingen in een te kort tijdsbestek, zorgt echter voor een negatieve invloed op de intentionele veranderingsbereidheid. De lengte van het dienstverband heeft invloed op de mate waarin men verandermoetheid ervaart. Hoe langer men in dienst is van de gemeente, hoe groter de verandermoetheid en dit beïnvloedt zo indirect de intentionele veranderingsbereidheid.

De affectieve veranderingsbereidheid blijkt positief te worden beïnvloed door de voordelen die men aan de verandering verbonden ziet voor het eigen werk (cognitieve veranderingsbereidheid), maar negatief door de mate van verandermoetheid en indirect door een hogere leeftijd van de werknemers. Hoe ouder de werknemer, hoe hoger de mate van verandermoetheid en hoe lager de mate van affectieve veranderingsbereidheid blijkt te zijn. Leeftijd staat daarbij in nauw verband met de lengte van het dienstverband, waarbij de invloed van de lengte van het dienstverband op de mate van verandermoetheid, groter blijkt te zijn dan die van de leeftijd.

Cognitieve veranderingsbereidheid blijkt ten slotte positief te worden beïnvloed door de mate waarin men positieve emoties voelt ten opzichte van de verandering (affectieve veranderingsbereidheid), maar negatief door de mate waarin men ontevreden is over het DMS waarmee gewerkt wordt. Negatieve ervaringen met het DMS blijken zich zodoende door te vertalen in negatieve verwachtingen ten opzichte van nieuwe veranderingen, zoals Antwoord@.

7.2. Wetenschappelijke Conclusies

In de eerste plaats benadrukken de resultaten van dit onderzoek de contextuele afhankelijkheid van onderzoek naar veranderingsbereidheid. Op basis van het vooronderzoek is besloten de variabelen attitude t.a.v. de ICT en verandermoetheid, binnen de organisatie te meten. Voor verandermoetheid is uiteindelijk een directe relatie met intentionele- en affectieve veranderingsbereidheid gevonden. Voor de attitude t.a.v. het DMS, een variabele gevormd uit de eerdere variabele attitude t.a.v. de ICT, is een directe invloed op de cognitieve veranderingsbereidheid gevonden en voor de attitude t.a.v. de ICT een indirecte invloed, via verandermoetheid, op de intentionele veranderingsbereidheid.

Een belangrijke bevinding is tevens dat voor de variabelen gebaseerd op een perceptie van de organisatie: ervaren participatie, ervaren transformationeel leiderschap en ervaren participatie, geen relaties zijn gevonden met cognitieve-, affectieve of intentionele veranderingsbereidheid. De meer

persoonsgebonden variabelen veranderbaarheid en attitudes t.a.v. de ICT en het DMS, blijken zodoende belangrijker te zijn.

Ook in dit onderzoek is affectieve veranderingsbereidheid de belangrijkste voorspeller gebleken van intentionele veranderingsbereidheid. Dit komt overeen met wat op basis van de literatuur verwacht mocht worden en wat ook in eerdere onderzoek is gebleken (o.a. Bouckenooghe, 2008). Deze bevindingen benadrukken de rol van emoties in een organisatieveranderingsproces, maar niet enkel ten opzichte van een nieuwe verandering, ook ten opzichte van de huidige situatie.

Naast het grote belang van emoties in tijden van verandering bevestigen de resultaten van dit onderzoek ook de invloed van cognitieve veranderingsbereidheid op de intentionele veranderingsbereidheid. Dit is een factor waar zeker voldoende rekening mee gehouden moet worden. De vertaling van een verandering in concrete voordelen op het werk van de individuele werknemer is belangrijk. De mate waarin dit mogelijk is heeft invloed op zowel de intentionele- als op de affectieve veranderingsbereidheid.

Wanneer de resultaten uit dit onderzoek worden vergeleken met bestaande modellen voor het meten van veranderingsbereidheid, dan moet geconcludeerd worden dat andere modellen vaak te algemeen zijn en weinig praktisch toepasbaar. De variabelen uit ervaren transformationeel leiderschap en ervaren participatie, bevatten respectievelijk aspecten van wat in het TPB-model subjectieve norm en gedragscontrole, genoemd. Voor beide variabelen is echter geen invloed gevonden op de intentionele- of affectieve- of cognitieve veranderingsbereidheid. Daarmee ondersteunen deze bevindingen de aanname dat in tijden van organisatieverandering hoofdzakelijk de bovenkant van het TPB-model (de relatie tussen attitude → intentie → gedrag) van groot belang is.

Het onderscheid tussen attitude t.a.v. de ICT en attitude t.a.v. het DMS, als zijnde twee aparte factoren is een interessante bevinding. Het blijkt dat medewerkers in staat zijn dit onderscheid te maken en dat hier aparte invloeden vanuit gaan op respectievelijk veranderbaarheid en op cognitieve veranderingsbereidheid. De attitude van medewerkers t.a.v. bestaande systemen is een variabele die ook in verdere onderzoeken naar organisatieverandering, binnen een specifieke organisatie, mee zal moeten worden genomen. Wellicht dat deze invloed zich ook niet beperkt tot attitudes t.a.v. ICT-systemen, maar verder gaat dan dat. Ook is het is goed voorstelbaar dat hier een overlap bestaat met de variabele arbeidstevredenheid uit het model van Devos et.al. (2002).

De sterke invloed van veranderbaarheid op affectieve- en intentionele veranderingsbereidheid is een belangrijke bevinding uit dit onderzoek. In de bestaande modellen voor het meten van veranderingsbereidheid komt veranderbaarheid niet vaak voor. Voor het meten hiervan is gebruik gemaakt van een relatief nieuwe schaal van Hansma et.al. (2008). Door meer onderzoek te doen naar de invloed en ook samenstelling, van deze variabele kan de invloed van veranderbaarheid breder onderzocht worden en wellicht een belangrijker plaats in modellen voor het verklaren van veranderingsbereidheid gaan innemen.

7.3. Conclusies voor de Organisatie

Organisatiebreed blijken medewerkers bereid te zijn aan de veranderingen van Antwoord© mee te werken. Van emoties tegen Antwoord© lijkt weinig tot geen sprake te zijn: zowel de affectieve als de intentionele veranderingsbereidheid is hoog.

Waar organisatiebreed wel verbeteringen te behalen zijn is in het verhogen van de cognitieve veranderingsbereidheid, het verminderen van veranderbaarheid en het verbeteren van de attitudes

ten aanzien van het DMS en de ICT-voorzieningen. Niet in elk onderdeel van de organisatie zal echter evenveel aandacht voor deze verbetergebieden nodig zijn. Om meer inzicht hierin te krijgen geeft paragraaf 7.3.1 de conclusies per afdeling.

7.3.1. Conclusies per afdeling

Afdeling A: Medewerkers bij afdeling A blijken de meeste problemen te hebben om Antwoord© te vertalen naar concrete voordelen voor het eigen werk. De cognitieve veranderingsbereidheid ligt hier het laagst. Ook blijkt hier enige mate van veranderbaarheid aanwezig te zijn en is men negatief over de ICT-voorzieningen. Desalniettemin zijn voor zowel de affectieve- als intentionele veranderingsbereidheid positieve waarden gemeten, al ligt de intentionele veranderingsbereidheid lager dan het organisatiegemiddelde.

Minder bewust is men hier eveneens van de persoonlijke representativiteit als dienstverlener. Dit aspect uit het dienstverleningsconcept moet hier dan ook meer benadrukt worden. Tot slot blijkt men binnen afdeling A het minst positief over het gemak om meer digitaal te gaan werken en weinig positief over het gemak om nieuwe software aan te leren. Eventuele trainingen of workshops op het gebied van digitaal werken zullen hier dan ook wenselijk zijn.

Afdeling B: In het interview met het afdelingshoofd van afdeling B was ter sprake gekomen dat de mate van participatie van medewerkers in deze afdeling laag zou zijn. Toch blijkt men hier positief tegenover te staan en zijn geen afwijkende resultaten gevonden op het gebied van ervaren participatie of ervaren transformationeel leiderschap, ten opzichte van de overige afdelingen.

Van de hele organisatie blijken de medewerkers binnen afdeling B het meest positief te zijn over zowel de ICT-systemen als het DMS. Een mogelijk gedeeltelijke verklaring hiervoor is dat het beheer van de systemen en van het DMS ook tot de taken van deze afdeling behoren. Toch is hier afdelingsbreed ook een licht negatieve attitude t.a.v. de ICT gemeten.

Tot slot zijn op alle drie de vormen van veranderingsbereidheid positieve waarden gemeten, welke ook alle drie hoger zijn dan het organisatiegemiddelde. Dit ondanks het feit dat medewerkers hier gemiddeld het oudst zijn en ook al het langst in dienst van de organisatie. Voor deze factoren is respectievelijk een indirecte negatieve invloed op de affectieve- en intentionele veranderingsbereidheid gebleken, maar deze blijkt niet groot genoeg te zijn om hier tot een lagere veranderingsbereidheid te leiden.

Afdeling C: Medewerkers bij afdeling C blijken negatief te zijn over zowel de ICT-voorzieningen als over het DMS. Daarnaast is hier de hoogste waarde gemeten op de variabele veranderbaarheid. Deze waarden blijken zich hier door te vertalen in een lage mate van zowel cognitieve- als intentionele veranderingsbereidheid. Daarmee is afdeling C de enige afdeling in de organisatie waarbinnen geen significant positieve intentionele veranderingsbereidheid is gemeten.

Ook de voordelen van Antwoord© op het eigen werk blijken voor de medewerkers van afdeling C moeilijk te zien. Dit is echter te verklaren vanuit het feit dat deze afdeling uitsluitend intern en ondersteunend gericht is. Ook de persoonlijke representativiteit als publieke dienstverlener ligt hier het laagst.

Afdeling D: Een opvallende bevinding is dat juist binnen afdeling D de laagste waarde voor de ervaren klantgerichtheid is gemeten. Dit betekent echter niet dat men hier ontevreden is over de klantgerichtheid van de eigen afdeling, maar de mening overheerst dat de gemeente als geheel haar burgers beter moet gaan informeren over het beleid dat hen aangaat en het bijbehorende producten-

en dienstenaanbod. Een mogelijke verklaring hiervoor ligt in het feit dat deze medewerkers de hoogste mate van feedback van burgers ontvangen en daarmee ook meer in aanraking komen met klachten over de dienstverlening.

Ook binnen afdeling D is men negatief over de ICT-systemen en het DMS. Daar staat tegenover dat hier de hoogste waarden zijn gemeten voor zowel ervaren participatie als ervaren transformationeel leiderschap.

Voor zowel affectieve- als intentionele veranderingsbereidheid zijn hier positieve waarden gemeten. Daarbij ligt de affectieve veranderingsbereidheid rond het organisatiegemiddelde en blijkt de intentionele veranderingsbereidheid hoger te zijn dan gemiddeld. Medewerkers in deze afdeling blijken gemotiveerd om de veranderingen van Antwoord© te steunen. Hier staat tegenover dat op de variabele cognitieve veranderingsbereidheid geen significant positief gemiddelde is gemeten. Ook binnen deze afdeling blijkt meer aandacht voor de concrete voordelen van Antwoord© op het werk gewenst. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat medewerkers in de front-office en met meer externe klantcontacten, een hogere mate van onzekerheid t.o.v. de verandering ervaren en daardoor meer behoefte hebben aan het zien van concrete verbeteringen.

Afdeling E: Opvallend is dat men hier het meest positief is over de ervaren klantgerichtheid. Dit terwijl respondenten uit deze afdeling slechts weinig burgercontacten onderhouden.

Geen significant negatieve gemiddelden zijn hier gemeten op de attitude t.a.v. de ICT en t.a.v. het DMS. Wel is gebleken dat men hier het meest negatief is over de snelheid waarmee ICT-problemen in de organisatie worden opgelost. Ook dit kan zodoende een belangrijk verbeterpunt zijn. Het minst positief is men in deze afdeling over het gemak om met nieuwe software te leren werken. Digitaliseringsprojecten in deze afdeling moeten dan ook ondersteund worden met trainingen of workshops om mensen te leren zo effectief mogelijk met nieuwe software overweg te kunnen.

Positieve gemiddelden zijn gemeten voor zowel affectieve- als intentionele veranderingsbereidheid. Daarbij blijkt de affectieve veranderingsbereidheid wel onder het organisatiegemiddelde te liggen. Dit kan eventueel samenhangen met meer negatieve emoties ten opzichte van het leren om met nieuwe software te werken. Geen significant positieve waarde is gemeten voor cognitieve veranderingsbereidheid. Ook hier blijken medewerkers moeite te hebben om Antwoord© door te vertalen naar concrete voordelen voor het eigen werk.

Afdeling F: Binnen de afdeling F blijkt men het meest negatief te zijn over de ICT-voorzieningen, maar juist weer het meest positief over het DMS. Dit is extra opvallend, omdat men hier met een ander DMS werkt. Hieruit kan worden afgeleid dat het werken met DMS Y in plaats van DMS X gemakkelijker is, of dat dit meer gebruiksvriendelijk is, maar het kan ook zijn dat mensen hier beter geoefend zijn in het werken ermee. Hier staat tegenover dat men weinig positief is over het gemak om meer digitaal te gaan werken.

Op de stelling dat iedere medewerker zich moet schikken in de rol van publieke dienstverlener, is onder de respondenten van afdeling F de laagste score gemeten. Dit geeft een indicatie dat belangrijke punten uit het dienstverleningsconcept hier meer in de visie benadrukt moeten worden.

Positieve waarden zijn gevonden voor zowel intentionele, affectieve als ook cognitieve veranderingsbereidheid t.o.v. Antwoord©. De cognitieve veranderingsbereidheid is binnen de organisatie hier het hoogst. Men blijkt hier de meeste voordelen van Antwoord© op het eigen werk te zien.

7.4. Aanbevelingen voor de Organisatie

Implementatie van het Antwoord© concept in de organisatie moet de gemeente verder helpen in het professionaliseren van de publieke dienstverlening. Hierbij moet gekozen worden voor een stapsgewijze, ontwikkelgerichte benadering, waarin veranderingen over langere tijd en zoveel mogelijk vanuit de organisatie zelf worden doorgevoerd. Het geleidelijk verschuiven van diensten en verantwoordelijkheden vanuit de vakafdelingen naar het KCC heeft zich als methode reeds bij andere gemeenten bewezen als succesvol. Een hoge mate van medewerkersparticipatie en een sturende rol van het management en van een projectleider KCC zijn hierin noodzakelijk.

De kennis van de afdelingshoofden over het Antwoord© concept is in de interviews redelijk beperkt gebleken. Ook de voordelen van Antwoord© worden door de hoofden voornamelijk vertaald in voordelen voor de burger en minder voor de organisatie en haar medewerkers. Door de kennis over het Antwoord© concept te vergroten zullen de hoofden ook beter in staat zijn om veranderingen door te vertalen naar voordelen in het werk voor individuele medewerkers.

Emoties tegen verandering zijn de belangrijkste voorspellers gebleken van de intentionele veranderingsbereidheid. In de praktijk blijkt van negatieve emoties t.o.v. Antwoord© in de gemeente echter weinig sprake te zijn. Meer verbetering lijkt te behalen door te concentreren op de vertaling van Antwoord© in concrete voordelen op het werk van de individuele medewerker.

Om de cognitieve- en zo ook de intentionele veranderingsbereidheid, te vergroten moet de medewerker te zien krijgen hoe Antwoord© ervoor zorgt dat ook hij erop vooruit gaat in zijn werk. Dit geldt zowel voor medewerkers in de front-office als in de vakafdelingen. De nadruk kan hierbij gelegd worden op bijvoorbeeld het beter kunnen helpen van burgers en daardoor meer voldoening uit het werk halen (in de front-office), of minder storende telefoontjes van burgers en meer mogelijkheden tot vakinhoudelijke verdieping (in de back-offices).

Het dienstverleningsconcept dat binnen de gemeente is ontwikkeld blijkt nog niet binnen de gehele organisatie toonaangevend te zijn. Belangrijke principes hieruit, zoals de persoonlijke representativiteit als publieke dienstverlener en het centraal stellen van de burger in alle werkzaamheden, moeten meer benadrukt worden.

Verandermoeheid is een belangrijke oorzaak gebleken voor een lagere affectieve- en intentionele veranderingsbereidheid. Delen van de organisatie hebben te kampen met een behoefte aan minder verandering en meer stabiliteit. Juist in deze afdelingen is het van belang om te benadrukken dat Antwoord© geen nieuwe verandering is, maar eerder een concept waar ook eerdere veranderingen binnen vallen. Daarnaast moeten medewerkers hier voldoende betrokken en ondersteund worden. Door een hoge mate van eigen inbreng te stimuleren kan een gevoel van controle bij medewerkers toenemen en zo de veranderbaarheid afnemen.

Belangrijke bevindingen voor de organisatie zijn daarnaast de negatieve houding ten aanzien van de ICT en ten aanzien van het DMS X. De negatieve houding t.a.v. de ICT zou tevens een belangrijke bron zijn voor het ontstaan van veranderbaarheid. Van de negatieve houding t.a.v. het DMS gaat een negatieve invloed uit op de cognitieve veranderingsbereidheid. Om deze attitudes te verbeteren kan de organisatie ervoor kiezen gebruik te gaan maken van snellere, meer gebruiksvriendelijke systemen of van een ander DMS, maar ook door het aanbieden van meer trainingen of workshops om mensen te leren beter met de systemen of het DMS overweg te kunnen, zouden wellicht al grote verbeteringen geboekt kunnen worden.

Op de variabelen ervaren participatie en ervaren transformationeel leiderschap zijn positieve waarden gemeten met weinig verschillen tussen de afdelingen. Medewerkers blijken zich in de gemeente voldoende door de afdelingshoofden ondersteund te voelen en zijn tevreden over de mate van eigen inbreng. Dit zijn in eerdere onderzoeken cruciale factoren gebleken in veranderingsprocessen. Het is dan ook belangrijk dat de gemeente hier aandacht aan blijft besteden. Een hechte band tussen leidinggevende en medewerker kan hier belangrijk bij zijn.

Handelen vanuit een gemeenschappelijk gedeelde visie is tenslotte een belangrijke factor voor het succes van veranderingsprocessen. Uit de interviews is echter gebleken dat een gemeenschappelijke visie niet duidelijk aanwezig is. Een visie moet ontwikkeld worden waarin innovatie en vernieuwing centraal staan, met meer aandacht voor klantgerichtheid en medewerkersparticipatie. Voor het succesvol implementeren van Antwoord© moet het management handelen volgens een gedeelde veranderingsvisie, welke gericht is op de organisatorische kant van de verandering en waarin stapsgewijs veranderen, met veel ruimte voor eigen inbreng van medewerkers, centraal staat.

7.4.1. Hoe nu Verder?

De aanbevelingen voor de organisatie geven aan welke gebieden in de context van implementatie van Antwoord© aandacht verdienen. De logische volgende vraag voor de gemeente is hoe deze aanbevelingen zich doorvertalen naar een veranderingsstrategie of stappenplan.

Een concreet stappenplan voor de implementatie van Antwoord© kan op basis van dit onderzoek echter niet worden gegeven. Wel kunnen suggesties voor veranderingsinterventies gedaan worden en over hoe grofweg vorm te geven aan het veranderingstraject.

De gemeente bevindt zich op het moment in de beginfase van de Antwoord© implementatie. Juist in deze fase is het van belang dat de noodzaak te moeten veranderen voldoende wordt benadrukt. Het zien van de noodzaak van een verandering kan helpen bij het zien van de voordelen ervan en daarmee de cognitieve veranderingsbereidheid vergroten. Instrumenten die leidinggevend hiervoor ter beschikking hebben zijn bijvoorbeeld coaching en overtuiging. Gebruik kan worden gemaakt van persoonlijke gesprekken, workshops of brandbrieven gericht op het nut en de noodzaak van de verandering.

Op dit moment zijn het de hoofden van de afdelingen D, F en B die een hoofdrol spelen in het inventariseren van de veranderingen die Antwoord© met zich mee zal brengen. Het is echter belangrijk dat, zeker in de beginfase, partijen zich niet buitengesloten gaan voelen. Ook de overige hoofden moeten voldoende in deze overleggen betrokken gaan worden. Dit kan er uiteindelijk toe leiden dat ook zij binnen de eigen afdeling meer over de voordelen van Antwoord© gaan praten en zo de cognitieve veranderingsbereidheid van medewerkers positief zullen beïnvloeden.

Voor het aan de medewerkers tonen van concrete voordelen die Antwoord© op het werk zal hebben kan er eveneens voor gekozen worden om bij gemeenten te gaan kijken die reeds verder zijn in het implementeren hiervan. Deze gemeenten zijn aanwezig binnen het samenwerkingsverband, waar de gemeente deel vanuit maakt. Belangrijk is dan dat niet alleen aandacht wordt besteed aan het tonen van een nieuwe manier van werken, in een KCC, maar ook aan de bijbehorende veranderingen in de vakafdelingen.

In het veranderingsproces is het belangrijk dat een zo hoog mogelijke mate van eigen inbreng door medewerkers wordt gestimuleerd. Uiteindelijk moeten het de medewerkers zijn die bepalen in welk tempo en in welke volgorde diensten vanuit de vakafdelingen naar het KCC worden verschoven. Een belangrijk hulpmiddel hierbij kan het vormen van adviesgroepen zijn. Deze groepen bestaan idealiter uit een aantal medewerkers afkomstig uit de verschillende afdelingen. Gezamenlijk brengen deze

advies uit aan de projectleider KCC, over welke diensten wanneer te verschuiven. Op deze manier worden alle afdelingen in het proces betrokken en zullen medewerkers een gevoel van controle over de verandering ervaren.

Voor de afdelingshoofden geldt dat deze medewerkers moeten stimuleren om van dergelijke groepen deel uit te gaan maken en zo eigen inbreng aan het proces te leveren. Daarnaast dienen zij samen met de projectleider KCC te waken over de algehele voortgang van het proces, daarbij beseffend dat zowel een te snelle als een te langzame voortgang, voor de organisatie beiden niet gewenst zijn.

8. Discussie

In dit hoofdstuk wordt allereerst kritisch op dit onderzoek teruggekeken. Het doel is hierbij te kijken op welke aspecten het onderzoek wellicht beter had gekund of welke nieuwe inzichten er zijn verkregen. De praktische toepasbaarheid van de resultaten wordt besproken in paragraaf 8.2 en in paragraaf 8.3 worden ten slotte suggesties gegeven voor vervolgonderzoek.

8.1. Reflectie op het Onderzoek

Twee verschillende meetinstrumenten zijn gebruikt: interviews en vragenlijsten. Met deze keuze is eveneens gekozen voor twee verschillende soorten gegevens: kwalitatieve data uit de interviews en kwantitatieve data uit de vragenlijsten. Dit zorgt ervoor dat verkregen resultaten lastig met elkaar te vergelijken zijn. Zo kan op basis van deze gegevens niet met 100% zekerheid gesteld worden dat de veranderingsbereidheid van de afdelingshoofden hoger ligt dan die van de werknemers. Door het kwantificeren van de antwoorden, van afdelingshoofden in de interviews, zou deze beperking ondervangen kunnen worden. Een dergelijke methode zou echter de vrijheid die een half gestructureerde interviewopzet geeft, behoorlijk inperken.

Een praktische beperking van dit onderzoek zit in de hoeveelheid kennis die men over het concept heeft. In de interviews zijn de hoofden gevraagd naar hun kennis over het Antwoord© concept, maar in de vragenlijst is kennis over Antwoord© achterwege gebleven. De kwaliteit en kwantiteit van informatie over de verandering, die iedere medewerker daadwerkelijk heeft gekregen, is dan ook moeilijk te controleren. Het is mogelijk dat hierin grote verschillen tussen medewerkers bestaan, niet alleen per afdeling, maar ook per individu.

In de vragenlijst is gebruik gemaakt van likertschalen. Een nadeel dat aan het werken met dergelijke schalen gekoppeld is, is de neiging om de middelste waarde te kiezen. Op een 5-punts likertschaal, zoals hier gebruikt, houdt dit in dat men al snel de neiging heeft de middelste waarde '3' te antwoorden. Dit fenomeen houdt deels verband met wat bekend staat als sociale wenselijkheid (Sanderson, 2004), oftewel: datgene antwoorden dat gezien wordt als het meest wenselijke antwoord. Deze invloed wordt echter verondersteld hoger te zijn in situaties met direct persoonlijk contact, zoals in de interviews, dan in het werken met een vragenlijst.

Door het benadrukken van een anonieme verwerking van de resultaten is getracht het probleem van sociaal wenselijk antwoorden zoveel mogelijk te ondervangen. Een analyse van de resultaten laat zien dat het overgrote deel van de variabelen gemiddelden afwijkend van 'neutraal' op hebben geleverd. Ook de interviews hebben bruikbare resultaten opgeleverd. De invloed van sociaal wenselijke antwoorden lijken dan ook beperkt te zijn. Wel is het denkbaar dat sociale wenselijkheid een bijdrage heeft geleverd aan de hoge waarden op bijvoorbeeld ervaren transformationeel leiderschap. Het is echter niet te controleren of dit het geval is geweest.

De factoranalyse heeft een andere verdeling van items onder variabelen gegeven dan aanvankelijk werd verondersteld. Zo is de variabele 'individuele klantgerichtheid' na het uitvoeren van de factoranalyse uiteengevallen in een aantal nieuwe variabelen en losse items. Daarnaast waren aanpassingen gewenst in de variabelen: attitude t.a.v. de ICT en cognitieve veranderingsbereidheid. Revisie van het instrument lijkt het meest gewenst op het gebied van het meten van de klantgerichtheid.

Conclusies over het bestaan van relaties zijn getrokken op basis van correlatie- en regressieanalyses. Ook hier moet een kanttekening bij geplaatst worden. Het is namelijk niet mogelijk om, op deze

manier, de aanwezigheid van relaties tussen variabelen met 100% zekerheid te stellen. Om meer zekerheid hierover te verkrijgen zou het onderzoeksmodel getoetst moeten worden middels programma's zoals AMOS. Dit was in dit onderzoek echter niet mogelijk, omdat analyse met AMOS een minimumaantal respondenten per te toetsen relatie veronderstelt, waar in dit onderzoek niet aan voldaan is.

De totale bruikbare respons op de vragenlijst bedroeg 30% van de onderzoekspopulatie. Over de redenen om niet aan het onderzoek deel te nemen zijn geen exacte gegevens beschikbaar. Een op de werkvloer veel gehoorde reden was *'geen tijd hebben'*, evenals het *'hebben van twijfels over de anonimiteit van het onderzoek'*. Deze laatste reden roept de vraag op of medewerkers wel voldoende vertrouwen hebben in het management van de gemeente.

Tenslotte is er de beperking van tijd. De veranderingsbereidheid is hier gemeten op een enkel tijdstip in de organisatie, aan het begin van een veranderingsproces. Door het meten op verschillende tijdstippen kunnen ook veranderingen in de veranderingsbereidheid in kaart worden gebracht. Zo is het ondanks de gevonden positieve waarden, niet met zekerheid te stellen dat de veranderingsbereidheid onder de medewerkers t.o.v. Antwoord© toe- of afneemt.

8.2. Toepasbaarheid van de Resultaten

In kaart is gebracht welke factoren een cruciale rol spelen in het vormen van de cognitieve-, affectieve en intentionele veranderingsbereidheid van medewerkers t.o.v. Antwoord©. Daarbij zijn verschillen gevonden, op basis waarvan aandachtsgebieden voor de organisatie zijn onderscheiden. Door de gegeven aanbevelingen op te volgen zou de veranderingsbereidheid in de gemeente verder vergroot kunnen worden.

Aan de andere kant moeten we echter ook accepteren dat maar een deel van de veranderingsbereidheid van medewerkers te beïnvloeden is, omdat altijd ook een intrapersonlijke component meespeelt (Celnar, 1999). Daarbij gaat het bijvoorbeeld om eigenschappen als: extraversie, openheid en altruïsme. Deze eigenschappen zouden negatief samenhangen met weerstand tegen verandering. Ook Vakola (2003) heeft aangetoond dat een relatie bestaat tussen persoonlijkheidskenmerken en de attitude t.o.v. een organisatieverandering.

Voor het praktisch toepassen van de resultaten uit dit onderzoek is het belangrijk te beseffen dat er geen universeel juiste interventies bestaan. Voor de ene medewerker kan een maatregel bijvoorbeeld anders uitpakken dan voor een andere medewerker. Daarnaast zullen interventies in de loop van het proces beïnvloed worden door tijd en de vooruitgang in het proces (Metselaar & Cozijnsen, 2005).

Tot slot moet men beseffen dat implementatie van Antwoord© niet het eindpunt zal zijn van de hervorming van de overheid en digitalisering van haar dienstverlening. Door medewerkers voldoende te betrekken en veranderingen te evalueren kunnen medewerkers echter aangespoord worden meer te gaan denken over wat zij kunnen betekenen voor de organisatie, in plaats van andersom. Het effect van het proces kan dan ook groter zijn dan enkel de implementatie van Antwoord© (Van der Kolk, 2009).

8.3. Suggesties voor Vervolgonderzoek

De suggesties voor vervolgonderzoek zijn onverdeeld in suggesties voor onderzoek naar veranderingsbereidheid, suggesties voor onderzoek naar Antwoord© en ten slotte suggesties voor onderzoek binnen de gemeente.

8.3.1. Vervolgonderzoek naar Veranderingsbereidheid

De invloed van veranderbaarheid op veranderingsbereidheid is een belangrijke conclusie uit dit onderzoek. Dit is een relatie die in eerdere modellen voor het meten van veranderingsbereidheid nog weinig voorkomt. Meer onderzoek naar de invloed van veranderbaarheid is gewenst. Daarbij moet aandacht uitgaan naar de samenstelling van deze variabele en de verdere toepassing van de in dit onderzoek gebruikte schaal, zoals opgesteld door Hansma et.al. (2008).

Affectieve veranderingsbereidheid, oftewel de invloed van emoties op de gedragsintentie, is ook in dit onderzoek een belangrijke voorspeller gebleken. In overeenstemming met de aanbevelingen van Van der Kolk (2009) kan de aanbeveling gedaan worden voor meer onderzoek naar de rol van specifieke emoties: welke emoties spelen de grootste rol en door welke specifieke aspecten van verandering of digitalisering worden deze opgewekt? Dit kan nog verder worden uitgebreid middels onderzoek naar welke specifieke interventies effectief zijn in het bestrijden van deze emoties.

Uit de factoranalyse in dit onderzoek is tevens een persoonlijke component naar voren gekomen, betreffende de zelfingeschatte capaciteit om met nieuwe ICT te kunnen werken. Dit construct bleek uiteindelijk onvoldoende betrouwbaar om in de verdere analyses te betrekken. Het zou echter een factor kunnen zijn, nauw verwant aan het geloven in de eigen vaardigheden. Dit is ook door Ajzen (1991) reeds als voorspeller van een gedragsintentie genoemd. In vervolgonderzoek moet meer aandacht uitgaan naar de invloed en samenstelling van een dergelijke variabele.

Tot slot wordt de noodzaak van een verandering vaak als belangrijk aspect van deze verandering gezien. De algemene veronderstelling hierbij is dat wanneer men de noodzaak tot veranderen inziet, men ook meer voordelen van de verandering zal zien. Meer onderzoek moet uitgaan naar de invloed die het toevoegen van de variabele noodzaak kan hebben op de cognitieve veranderingsbereidheid van medewerkers.

8.3.2. Vervolgonderzoek naar Antwoord©

Vervolgonderzoek op het gebied van Antwoord© is zeker gewenst. Huidige gidsen, opgesteld om gemeenten te helpen bij het implementeren van Antwoord© (Hiemstra & De Vries, 2007; Hiemstra & De Vries, 2008), zijn ontwikkeld op basis van de ervaring van enkele voorlopige gemeenten. Meer onderzoek is gewenst naar de feitelijke bekendheid van en kennis over Antwoord© op de gemeentelijke werkvloer. Daarbij moeten ook kleinere gemeenten voldoende worden betrokken en moeten verschillen tussen grote- en kleinere gemeenten meer aandacht krijgen, alsmede verschillen tussen gemeenten die op digitaliseringsgebied voorlopig en gemeenten die hierin achterblijven.

In het vooronderzoek is tenslotte, in het interview met de gemeentesecretaris, ter sprake gekomen dat een samenwerkingsverband tussen verschillende kleinere gemeenten, in een soort van gemeenschappelijke Antwoord© constructie, wellicht meer gewenst zou zijn dan een apart KCC bij iedere gemeente. Samenvoeging zou voordelen opleveren op de gebieden kostenbesparing en kennisdeling. Het zou ook organisaties in staat stellen meer van elkaar te leren. Onderzoek moet gedaan worden naar de haalbaarheid, wenselijkheid en mogelijke voordelen van gezamenlijke Antwoord© ontwikkeling.

8.3.3. Vervolgonderzoek in de Gemeente

Voor de gemeente is het zaak om in kaart te brengen welke specifieke aspecten van de ICT en van het DMS, een negatieve attitude veroorzaken. Dit kan door middel van onderzoek, maar ook door middel van observatie, gesprekken, workshops en trainingen.

Ook is meer onderzoek gewenst naar de mate van klantgerichtheid in verschillende delen van de organisatie. Dit onderzoek geeft geen duidelijk antwoord op de vraag of verschillende subculturen, onderscheidend op het gebied van klantgerichtheid, binnen de organisatie bestaan. Onderzoek middels de CVF-methode, zoals gebruikt in het onderzoek van Schütten (2008), zou hier wellicht meer duidelijkheid over kunnen verschaffen.

In dit onderzoek zijn geen relaties aangetroffen tussen de manier van leidinggeven, waaronder de houding van de leidinggevende en het vertoonde voorbeeldgedrag, en de veranderingsbereidheid van medewerkers. Naast het gedrag van de leidinggevende ligt het echter voor de hand dat men ook beïnvloed wordt door het gedrag van directe collega's. Onderzoek kan dan ook gedaan worden naar de invloed van directe collega's op het vertonen van het gewenste verandergedrag. Dit kan gedurende het veranderingsproces getoetst worden.

Tot slot zal, om tot een optimaal lerende organisatie te komen, ook dit onderzoek moeten worden geëvalueerd. Tijdens en na het proces van Antwoord© implementatie moet de veranderingsbereidheid en het gedrag van de medewerkers worden getoetst. Waar dit onderzoek zich nog uitsluitend heeft gericht op het meten van veranderingsbereidheid, moet vervolgonderzoek zich meer gaan richten op het meten van het daadwerkelijke gedrag, in het veranderingsproces.

Literatuur

- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, p.179-211.
- Anthopoulos, L.G., Siozos, P. & Tsoukalas, A. (2007). Applying participatory design and collaboration in digital public services for discovering and re-designing e-Government services. *Government Information Quarterly*, 24, p.353-376.
- Barzelay, M. (1992). *Breaking through Bureaucracy*. Berkely: University of California Press.
- Bechan, S. & Antheunis, M. (2009). *Communicatie en Organisatieverandering. Het effect van interne communicatie op veranderbereidheid onder invloed van cynisme en verandermoegheid*. Scriptie Universiteit Utrecht.
- Bekkers, V. (2001). De Strategische Positionering van E-Government. In: *Klantgericht werken in de Publieke Sector. Inrichting van de Elektronische Overheid*. Lemma B.V, Utrecht.
- Bekkers, V. & Homburg, V. (2009). The Myths and Ceremonies of E-Government: Beyond the hype of a new and better government? In: *After the Hype!* IOS Press, Amsterdam.
- Bennebroek Gravenhorst, K.M. (2002). *Sterke staaltjes van samenwerking. Survey-feedback voor het aanpakken van belemmeringen bij organisatieverandering*. Kluwer, Deventer.
- Bennebroek Gravenhorst, K.M., Elving, W.J.L. & Werkman, R.A. (2004). *The communication and organizational change questionnaire (COCQ). Development, results and application*. Paper gepresenteerd op de 2005 Annual Meeting van de Academy of Management, Honolulu, Hawaii.
- Berg, A.M. (2004). *Transforming public services – transforming the public servant?* Paper gepresenteerd op de EGPA conferentie in Ljubljana, Slovenië, 1-4 sep. 2004. The Work Research Institute, Oslo, Noorwegen.
- Berlo, van, D. (2009). *Ambtenaar 2.0. Nieuwe ideeën en praktische tips om te werken in overheid 2.0*. Publicatie van het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit, Den Haag.
- Birdi, K., Allan, C. & Warr, P. (1997). Correlates and perceived outcomes of four types of employee development activity. *Journal of Applied Psychology*, 82 (6), p.845-857.
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C. & Callan, V.J. (2004). Uncertainty during organizational change: types, consequences, and management strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18, no.4, p.507-532.
- Bouckennooghe, D., Devos, G. & Broeck, van den, H. (2008). *The Change Climate Questionnaire: Scale Development*. Paper voor de Vlerick Leuven Gent Management School.
- Bouckennooghe, D. & Devos, G. (2007). *The role of process, context and individual characteristics in explaining readiness to change: a multilevel analysis*. Paper voor de Vlerick Leuven Gent Management School.
- Bradley, L. & Parker, R. (2006). Do Australian public sector employees have the type of culture they want in the era of new public management? *Australian journal of Public Administration*, 65 (1), p.89-99.
- Burke, W.W. & Litwin, G.H. (1992). A Causal Model of Organizational Performance and Change. *Journal of Management*, 18 (3), p.523-545.

- Celnar, C. (1999). *Personality and Justice Predictors of Workplace Resistance to Organizational Change*. Master Thesis: University of Calvary.
- Damasio, A.R. (1994). *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain*. New York: Avon Books, Inc.
- Dam, van, K. (2004). Antecedents and consequences of employability orientation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13 (1), p.29-51.
- Dam, van, K., Heijden, van der, I.J.M. & Schyns, B. (2006). Employability en individuele ontwikkeling op het werk. *Gedrag & Organisatie*, 19 (1), p.53-68.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W.B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), p.499-512.
- Desplaces, D. (2005). A Multilevel Approach to Individual Readiness to Change. *The Journal of Behavioral and Applied Management*, 7 (1), p.25-39.
- Devos, G., Vanderheyden, K. & Broeck, van den, H. (2002). *A framework for assessing commitment to change. Process and context variables of organizational change*. Paper voor de Vlerick Leuven Gent Management School.
- Devos, G., Beulens, M. (2003). *Openness to organizational change: the contribution of content, context and process*. Paper voor de Vlerick Leuven Gent Management School.
- Dijk, van, J.A.G.M. (2009). *Van Aanbod via Vraag naar Interactie met Burgers. De Evolutie van de Elektronische Overheid*. Presentatie bij Opening Center for E-Government Studies, Enschede: Universiteit Twente.
- Dijk, van, J.A.G.M., Hanenburg, M.H.N. & Pieterse, W.J. (2006). *Gebruik van Nederlandse Elektronische Overheidsdiensten in 2006*. Enschede: Universiteit Twente.
- Dijk, van, J.A.G.M. & Deursen, van, A.J.A.M. (2005). *Van Aanbod naar vraag, Tijd voor een Perspectiefwisseling*. Enschede: Universiteit Twente.
- Dragoni, L. (2005). Understanding the Emergence of State Goal Orientation in Organizational Work Groups: The Role of Leadership and Multilevel Climate Perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 90 (6), p.1084-1095.
- Ebbers, W.E., Pieterse, W.J. & Noordman, H.N. (2007). Electronic government: Rethinking channel management strategies. *Government Information Quarterly*, 25, p.181-201.
- Ebbers, W.E. & Dijk, van, J.A.G.M. (2007). Resistance and support to electronic government, building a model of innovation. *Government Information Quarterly*, 24, p.554-575.
- Eby, L.T., Adams, D.M., Russell, J.E.A. & Gaby, S.H. (2000). *Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling*. London: Thousand Oaks CA. The Tavistock Institute.
- Emans, B. (2003). *Interviewen*. Noordhoff, Groningen.
- Fernandez, S. & Rainey, H.G. (2006). Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. *Public Administration Review*, 66 (2), p.168-177.
- Goedee, J. & Entken, A. (2006). *(Ont)keten. Implementeren van werken in ketens*. Lemma, Den Haag.

- Goldsmith, S. & Eggers, W.D. (2004). *Governing by Network: The New Shape of the Public Sector*. Brookings Institution Press, Washington DC.
- Hanpachern, C., Morgan, G.A. & Griego, O.V. (1998). An Extension of the Theory of Margin: A Framework for Assessing Readiness for Change. *Human Resource Development Quarterly*, 9 (4), p.339-350.
- Hart, 't, H., Dijk, van, J., Goede, de, W., Jansen, V. & Teunissen, J. (2001). *Onderzoeksmethoden*. Amsterdam: Boom.
- Hartkamp, M.D., (2007). *Public Sector Managers forcing Employees towards a Customer Orientation. The Role of Resources in creating Employee Commitment to Change*. Enschede: Scriptie Universiteit Twente.
- Hartog, den, D.N., Muijen, van, J.J. & Koopman, P.L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, p.19-34.
- Hedde, ter, M, Geest, van der, T. & Velsen, van, L. (2007). *Acceptatie van het B-Dossier door uitvoerende medewerkers*. Enschede: Universiteit Twente.
- Heeks, R. & Bailur, S. (2006). Analyzing e-government research: Perspectives philosophies, theories, methods and practice. *Government Information Quarterly*, 24 (2007), p.243-265.
- Herscovitch, L. & Meyer, J.P. (2002). Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), p.474-487.
- Hiemstra & De Vries (2007). *Gemeente heeft Antwoord@*. Overheidspublicatie in opdracht van VDP, VNG en CCO. Utrecht.
- Hiemstra & De Vries (2008). *Antwoord@ 2, Antwoord op de meest gestelde vragen en handreikingen voor de aanpak*. Overheidspublicatie in opdracht van VDP, VNG en CCO. Utrecht.
- Homburg, V. & Bekkers, V. (2002). *The Back-Office of E-Government (Managing Information Domains as Political Economies)*. Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences.
- Hughes, O.E. (2003). *Public management and administration: an introduction*. South Melbourne: Macmillan Education.
- ICTU (2008). *NUP. Nationaal Uitvoeringsprogramma Dienstverlening en E-Overheid*. Overheidspublicatie.
- Judge, T.A., Thoresen, C.J., Pucik, V. & Welbourne, T.M. (1999). Managerial coping with Organizational Change: A Dispositional Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84 (1), p.107-122.
- Kamarck, E.C. (2007). *The end of Government...as we know it. Making Public Policy Work*. London: Lynne Rienner Publishers, Inc.
- Keegan, A.E. & Hartog, den, D.N. (2004). Transformational leadership in a project-based environment: a comparative study of the leadership styles of project managers and line managers. *International Journal of Project Management*, 22, p.609-617.
- Kettl, D.F. (2005). *The Global Public Management Revolution*. Washington DC: Brookings Institution Press.

- Kolk, van der, R. (2009). *Leiderschap bij Verandering: over veranderbereidheid, betrokkenheid en emotie*. Afstudeerscriptie voor LOI University, Enschede.
- Korunka, C., Scharitzer, D., Carayon, P., Hoonakker, P., Sonnek, A. & Sainfort, F. (2005). Customer orientation among employees in public administration: A transnational, longitudinal study. *Applied Ergonomics*, 38 (2007), p.307-315.
- Kotter, J.P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 73 (2), p.59-67.
- Kuhlmann, M. & Hoogendoorn, B. (2008). *Implementatiekunst. Gids voor realistisch veranderen*. Schiedam: Scriptum.
- Layne, K. & Lee, J. (2001). Developing fully functional E-government: A four stage model. *Government Information Quarterly*, 18, p.122-136.
- Lee, H., Cayer, N.J. & Lan, G.Z. (2006). Changing Federal Government Employee Attitudes since the Civil Service Reform Act of 1978. *Review of Public Personnel Administration*, 26 (1), p.21-51.
- Lievens, F., Geit, van, P. & Coetsier, P. (1997). Identification of Transformational Leadership Qualities: An Examination of Potential Biases. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6 (4), p.415-430.
- Lipsky, M. (1983). *Street Level Bureaucracy*. New York: Russel Sage Foundation.
- Loup, R. & Koller, R. (2005). The Road to Commitment: Capturing the Head, Hearts and Hands of People to Effect Change. *Organizational Development Journal*, 23 (3), p.73-81.
- Madsen, S.R., Miller, D. & John, C.R. (2005). Readiness for Organizational Change: Do Organizational Commitment and Social Relationships in the Workplace make a Difference? *Human Resource Development Quarterly*, 16 (2), p.213-233.
- Man, de, H. & Coun, M. (2004). *Kennismaking met de Organisatiekunde*. Utrecht: Lemma.
- Maurer, T.J., Weiss, E.M. & Barbeite, F.G. (2003). A Model of Involvement in Work-Related Learning and Development Activity: The Effects of Individual, Situational, Motivational, and Age Variables. *Journal of Applied Psychology*, 88 (4), p.707-724.
- Metselaar, E.E. (1997). *Assessing the willingness to change; Construction and validation of the DINAMO*. Proefschrift, Vrije Universiteit Amsterdam.
- Metselaar, E.E. & Cozijnsen, A.J. (2005). *Van Weerstand naar Veranderingsbereidheid*. Heemstede: Holland Business Publications.
- Moody, R. (2009). Has Incrementalism murdered the Hype? An assessment of the Potential and Actual Use of Geographical Information Systems in Policy Design. In: *After the Hype!* Amsterdam: IOS Press.
- Moon, M.J. (2002). The Evolution of E-Government among Municipalities: Rhetoric or Reality? *Public Administration Review*, 62 (4), p.424-433.
- Norris, P. (1999). Mapping Political Support in the 1990s: A Global Analysis. In: *Critical Citizens: Global Support for Democratic Governance*, Oxford University Press: chapter 2.

- O'Brien, G. (2002). Participation as the key to successful change – a public sector case study. *Leadership & Organization Development Journal*, 23 (8), p.442-455.
- O'Driscoll, M.P. & Beehr, T.A. (1994). Supervisor behaviors, role stressors and uncertainty as predictors of personal outcomes for subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 15, p.141-155.
- Paarlberg, L.E. (2007). The Impact of Customer Orientation on Government Employee Performance. *International Public Management Journal*, 10 (2), p.201-231.
- Payne, A. & Frow, P. (2004). The role of multichannel integration in customer relationship management. *Industrial Marketing Management*, 33, p.527-538.
- Pieterse, W.I., Teerling, M., Klievink, B., Lankhorst, M., Janssen, M. & Boekhoudt, P. (2007). *Multichannel Management. De stand van zaken*. Telematica Instituut, Enschede.
- Pillay, S. (2008). A cultural ecology of New Public Management. *International Review of Administrative Sciences*, 73 (3), p.373-394.
- Rafferty, A.E. & Griffin, M.A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15, p.329-354.
- Reichers, A.E., Wanous, J.P. & Austin, J.T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Executive*, 11 (1), p.48-60.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), p.698-714.
- Riccucci, N.M., Rainey, H.G. Thompson, J. (2006). Leadership and the Transformation of a Major Institution: Charles Rossotti and the Internal Revenue Service. *Public Administration Review*, 66 (4), p.596-605.
- Rikkerink, W. & Pieterse, W.I. (2008). *Gemeenten en MultiChanneling. Onderzoek naar de ervaringen, percepties en visies van gemeenten rondom MultiChanneling*. Universiteit Twente, Enschede.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, p.293-315.
- Schedler, K. & Summermatter, L. (2006). Customer orientation in electronic government: Motives and effects. *Government Information Quarterly*, 24, p.291-311.
- Schiavo-Campo, S. (1998). Government Employment and Pay: The Global and Regional Evidence. *Public Administration and Development*, 18, p.457-478.
- Schneider, B., White, S.S. & Paul, M.C. (1998). Linking Service Climate and Customer Perceptions of Service Quality: Test of a Causal Model. *Journal of Applied Psychology*, 83 (2), p.150-163.
- Scholl, H.J. (2005). Organizational Transformation Through E-Government: Myth or Reality? Lecture Notes in: *Computer Science*, 3591, p.1-11. Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Schütten, M. (2009). *E-government in municipalities: the relationship between organizational culture, need for closure and commitment to change*. Afstudeerscriptie Universiteit Twente, Enschede.
- Stanley, D.J., Meyer, J.P. & Topolnysky, L. (2005). Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change. *Journal of Business and Psychology*, 19 (4), p.429-459.

- Stensaker, I., Meyer, C., Falkenberg, J. & Haueng, A. (2002). Excessive change: Coping mechanisms and consequences. *Organizational Dynamics*, 31 (3), p.296-312.
- Stoter, A. (1997). *De Communicerende Organisatie. Communicatie in relatie tot Organisatieverandering*. Utrecht: Boom Lemma Uitgevers.
- Stuart, E. (2005). *Veranderingsbereidheid door Leiderschap. Is leiderschap de sleutel tot succesvol veranderen?* Doctoraalscriptie Vrije Universiteit, Amsterdam.
- Sweiger, D.M. & Denisi, A.S. (1991). Communication with Employees following a Merger: A Longitudinal Field Experiment. *Academy of Management Journal*, 34 (1), p.110-135.
- Thompson, J.R. (2000). Reinvention as Reform: Assessing the National Performance Review. *Public Administration Review*, 60 (6), p.508-522.
- Vakola, J.B. (2003). The availability of personal and external coping strategies. Their impact on job stress and employee attitudes during organizational restructuring. *Work and Stress*, 7, p.229-246.
- Venkatesh, V., Morris, M.G., Davis, G.B. & Davis, F.D. (2003). User Acceptance of Information Technology: Toward A Unified View. *MIS Quarterly*, 27 (3), p.425-478.
- Vera, D. & Crossan, M. (2004). Strategic Leadership and Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 29 (2), p.222-240.
- Verhoef, P.C., Neslin, S.A. & Vroomen, B. (2007). Multi-Channel Customer Management: Understanding the Research-Shopper Phenomenon. *International Journal of Research in Marketing*, 24 (2), p.129-148.
- Visser, M., Willems, L. & Ribbens, H. (2005). Een kwestie van contact. Communicatie en veranderingsbereidheid. *Academy of Management Review*, 32 (2), p.659-667.
- Wanberg, C.R. & Banas, J.T. (2000). Predators and Outcomes of Openness to Changes in Reorganizing Workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85 (3), p.132-142.
- Wanous, J.P., Reichers, A.E. & Austin, J.T. (2000). Cynicism About Organizational Change. *Group & Organization Management*, 25 (2), p.132-153.
- Wester, F. (1991). *Strategieën voor kwalitatief onderzoek*. Muiderberg: Coutinho.
- Wissema, J.G., Messer, H.M. & Wijers, H. (1993). *Angst voor veranderen? Een mythe!* Assen: Van Gorcum Uitgeverij.
- Wren, J. & Dulewicz, V. (2005). Leader Competencies, Activities and Successful Change in the Royal Air Force. *Journal of Change Management*, 5 (3), p.295-309.
- Zaltman, G. & Duncan, R. (1977). *Strategies for Planned Change*. New York: Wiley Inter-science Publications.
- Zuurmond, A. (1994). *De Infocratie*. Proefschrift Erasmus Universiteit Rotterdam. Den Haag: Uitgeverij Phaedrus.
- Zuurmond, A. & Lammers, K. (2001). Geen kwaliteit zonder informatiebeleid. In: *Klantgericht werken in de Publieke Sector. Inrichting van de Elektronische Overheid*. Lemma B.V, Utrecht.

