VERANDEREN ONDER DRUK

Onderzoek naar de bereidheid tot gebruik en veranderbereidheid in relatie tot de acceptatie van IT-systemen door juridische professionals binnen het Openbaar Ministerie.

Naam: Gerard Zeldenrijk
Studentnummer: 3394018
Universiteit: Universiteit Utrecht, faculteit REBO
Opleiding: Bestuurs- en Organisatiemanagement; Publiek Management
Betreft: Acceptatie IT-systemen Openbaar Ministerie
Begeleider: M. Ridderbos

Augustus 2014

Plaatje op de voorkant: deze foto geeft in één oogopslag de kern van de problematiek bij het Openbaar Ministerie weer. De drie archiefkasten staan symbool voor 200 jaar geschiedenis waar men niet anders gewend is dan met papieren dossiers te werken. De inhoud van de papieren dossiers wordt langzamerhand steeds meer verplaatst naar de digitale systemen om op die manier op een innovatieve manier te kunnen bezuinigen. Deze overgang gaat echter niet zonder slag of stoot. Het brengt onder meer frustraties, angstgevoelens en organisatorische problemen met zich mee. Bovendien blijkt er binnen meerdere arena's sprake te zijn van strijd.

Samenvatting

Het Openbaar Ministerie is een organisatie onder druk. Om de huidige kwaliteit te behouden is het Openbaar Ministerie genoodzaakt om innovatief te bezuinigen. Kiezen voor innovatie betekent kiezen voor slimme, vernieuwende methoden die zowel tot structurele bezuinigingen leiden als tot een beter presterende organisatie.

Het invoeren van drie IT-systemen en een sterkere focus op digitaal werken is zo'n innovatieve bezuinigingsmaatregel. De implementatie van IT-systemen blijkt in de praktijk echter vaak een nogal complex en weerbarstig proces.

Het perspectief van deze scriptie is die van de juridische professional. Zij zijn werkzaam in een complexe, kennisintensieve organisatie en zijn relatief autonoom of willen dat in ieder geval zijn. Er is gekeken naar de bereidheid tot gebruik en veranderbereidheid vanuit de gedachte dat zowel technische als sociale variabelen van belang zijn bij acceptatie. Naast onderzoek naar deze factoren is een voorzichtige vergelijking gemaakt tussen de actoren binnen het OM en de verschillende IT-systemen.

Uit het onderzoek is gebleken dat tijd slechts een helende rol kan spelen wanneer de techniek van een voldoende niveau is. Is dit niet het geval, zoals bij de case ED-Nias, dan blijft de veranderbereidheid en bereidheid tot gebruik na zes jaar onveranderd laag.

Verder is gebleken dat professionals met programma verantwoordelijkheid een hogere veranderbereidheid en een hogere betrokkenheid bij het programma demonstreren. Een uitdaging is dan ook gelegen in het dichten van dit gat met de overige professionals.

Ook is gebleken dat veranderbereidheid en bereidheid tot gebruik niet alleen invloed hebben op de acceptatie, maar ook op elkaar. Het juridische perspectief heeft vooral invloed op de veranderbereidheid omdat het de emotie angst versterkt. Bovendien is geconcludeerd dat participatie en communicatie in potentie zowel de veranderbereidheid als de bereidheid tot gebruik kan beïnvloeden.

Het is dan ook de communicatie en participatie waar de belangrijkste aanbeveling van dit onderzoek schuilt. Door te zorgen voor goede en eerlijke communicatie kan er begrip worden gekweekt voor problemen en angsten. Betere participatie maakt de professional bovendien meer onderdeel van het programma. Op die manier loopt de organisatie minder risico om energie en inzet van individuen te verliezen en kan het gat in betrokkenheid worden gedicht tussen de professionals met en professionals zonder programma verantwoordelijkheid. Uiteindelijk zijn het de professionals zelf die de verandering moeten dragen.

Uit ED-Nias is gebleken dat de techniek en de opleidingen wel van een dusdanig basis niveau moeten zijn dat bereidheid tot gebruik en veranderbereidheid wel überhaupt wel kan toenemen. De tweede aanbeveling ziet dan ook op noodzakelijke investeringen in de techniek.

De derde en laatste aanbeveling is gericht op een constructief gesprek in de keten. Gezien de karakteristieken van de strafrechtketen zal de acceptatie nooit optimaal worden als de problemen in de keten niet worden aangepakt.

Voorwoord

Een onderzoek naar de implementatie van drie verschillende IT-systemen was niet het afstudeeronderwerp dat het eerst in mij opkwam toen ik een jaar geleden begon aan mijn tweede master Publiek Management. Ik hoopte mij per slot van rekening te verdiepen in de manier waarop publieke organisaties omgaan met de druk om te presteren en niet in ICT. Gelukkig bleek uiteindelijk dat dit onderwerp juist bij uitstek aansloot bij mijn wens. Het veranderproces dat het Openbaar Ministerie doormaakt en de rol die de professionals spelen is namelijk bij uitstek een onderwerp van Publiek Management en voor mij dan ook enorm interessant om een keer van dichtbij te bekijken.

Het onderzoek heeft willen bijdragen aan een begrip van de relatie tussen bereidheid tot gebruik, veranderbereidheid en acceptatie vanuit het perspectief van de juridische professional en in mijn optiek is dit ook gebeurd. Het vervult mij met enige trots eindelijk te kunnen zeggen: voor u ligt het resultaat.

Deze scriptie is de uitkomst van een ruim vijf maanden durend proces, dat niet altijd even vlot verliep. Het afronden van mijn master Staats- en Bestuursrecht liep dusdanig uit dat ik effectief twee scripties in een jaar heb moeten schrijven. Dit leidde tot een noodzakelijke zomerse sprint richting de eindstreep, maar uiteindelijk was dit het zeker waard. Ik kan terugkijken op mijn zes jaar durende studententijd en concluderen dat het goed was. Ik kan met een gerust hart op naar het werkende bestaan.

Ik wil graag van de gelegenheid gebruik maken om enkele mensen te bedanken. Ten eerste wil ik graag het Openbaar Ministerie en in het bijzonder Paul Huijser bedanken voor de mogelijkheid om mijn onderzoek daar te verrichten en het Ressortsparket in Den Haag als uitvalsbasis te gebruiken. Daarnaast natuurlijk de juridische professionals binnen het Openbaar Ministerie die mij zo enthousiast te woord hebben gestaan, ondanks de druk en hectiek van alledag.

Verder zou ik graag de leden uit mijn tutor groep, Martina en Annemijn bedanken. Vooral in de opstartfase heb ik veel aan jullie feedback gehad. In de zomerperiode heb ik bovendien veel gehad aan de gezelligheid van mede ‘laatafstudeerders’ in de Universiteit Bibliotheek .

Uiteraard wil ik ook mijn afstudeerbegeleiders bedanken. Martijn van der Meulen voor het mogelijk maken om af te studeren voor 1 september en de zeer nuttige feedback. Martijn Ridderbos voor zijn zeer professionele aanpak, kennis van het Openbaar Ministerie en het feit dat hij zijn studenten stimuleert om een product te maken dat echt van henzelf is.

Tot slot wil ik graag mijn vrienden, familie en vriendin bedanken voor de steun bij het afronden van deze scriptie. Zonder jullie had ik het zeker niet gekund.

Veel leesplezier gewenst,

Gerard
Augustus 2014

Inhoudsopgave

1. Inleiding …….. blz. 7
    1.1 Het Openbaar Ministerie: organisatie onder druk…….. blz. 7
    1.2 Digitaliseren als innovatieve oplossing …… blz. 8
    1.3 Digitaliseren: hoog potentieel, maar extreem ingewikkeld …… blz. 9
    1.4 Onderzoeksvraag ……... blz. 10
    1.5 Deelvragen …… blz. 10
    1.6 Relevantie van het onderzoek …… blz. 12
    1.7 Leeswijzer ……... blz. 12
2. Juridische professionals …… blz. 14
    2.1 Inleiding …….. blz. 13
    2.2 Organisatie OM en innovatief bezuinigen …….. blz. 13
    2.3 Professional in klassieke zin ……... blz. 13
    2.4 Moderne professional …… blz. 15
    2.5 Juridische waarden ……... blz. 16
    2.6 Conclusie ……... blz. 16
3. IT-systemen en acceptatie ……... blz. 17
    3.1 Inleiding …….. blz. 17
    3.2 Impact IT-systemen …… blz. 17
    3.3 Acceptatie ……..... blz. 17
        3.3.1 Verschillende definities acceptatie …… blz. 18
    3.4 Conclusie …… blz. 19
4. Bereidheid tot gebruik ……... blz. 20
    4.1 Inleiding …… blz. 20
    4.2 Verschillende theorieën ……... blz. 20
    4.3 Unified Theory of Acceptance and Use of Technology …… blz. 21
        4.3.1 Achtergrond …….. blz. 21
        4.3.2 Variabelen uit het UTAUT- model …….. blz. 23
    4.4 Technology Acceptance Model …… blz. 23
    4.5 Vertrouwen (in technologie) ……... blz. 25
    4.6 Antwoord deelvraag en selectie conceptualisering …….. blz. 26
5. Veranderbereidheid ……... blz. 27
    5.1 Inleiding ……... blz. 27
    5.2 Veranderbereidheid .. …… blz. 27
    5.3 Theorieën voor het meten van veranderingsbereidheid …….. blz. 28
        5.3.1 Diagnose model Metselaar & Cozijnsen…….. blz. 28
        5.3.2 Devos model …… blz. 31
    5.4 Communicatie ……... blz. 33
    5.5 Antwoord deelvraag en selectie conceptualisering …… blz. 34
    5.6 Conceptueel model en verwachte relaties……... blz. 35
6. Onderzoeksopzet ……..... blz. 37
    6.1 Achtergrond onderzoek en onderzoeksbenadering …….. blz. 37
    6.2 Onderzoekscassusen …….. blz. 37

6.3 Onderzoeksmethoden …….. blz. 39
6.4 Fasen van onderzoek …….. blz. 39
6.4.1 De verkennende fase …….. blz. 39
6.4.2 De uitvoerende fase …….. blz. 39
6.4.3 De analytische fase …….. blz. 40
6.5 Validiteit en betrouwbaarheid …….. blz. 40
6.5.1 Validiteit …….. blz. 40
6.5.2 Betrouwbaarheid …….. blz. 40
6.6 Operationalisatie …….. blz. 41
7. Resultaten …….. blz. 43
7.1 Inleiding …….. blz. 43
7.2 Beïnvloedende factoren bereidheid tot gebruik …….. blz. 43
7.2.1 Nut …….. blz. 43
7.2.2 Gebruiksgemak …….. blz. 44
7.2.3 Vertrouwen in technologie …….. blz. 46
7.2.4 Overzicht beïnvloedende factoren …….. blz. 47
7.3 Beïnvloedende factoren veranderbereidheid …….. blz. 48
7.3.1 Ervaringen uit het verleden …….. blz. 48
7.3.2 Emoties …….. blz. 49
7.3.3 Communicatie en participatie …….. blz. 50
7.3.4 Overzicht beïnvloedende factoren …….. blz. 51
7.4 Overige belangrijke beïnvloedende factoren …….. blz. 52
7.4.1 ketenproblematiek …….. blz. 52
7.4.2 bezuinigingen …….. blz. 53
7.4.3 Overzicht beïnvloedende factoren …….. blz. 54
7.5 Totaal overzicht beïnvloedende factoren …….. blz. 54
8. Analyse …….. blz. 56
8.1 Inleiding …….. blz. 56
8.2 Matrix resultaten …….. blz. 56
8.3 Verdere analyse …….. blz. 57
8.3.1 Actoren …….. blz. 57
8.3.2 Systemen …….. blz. 58
8.3.3 Veranderbereidheid en bereid tot gebruik …….. blz. 59
8.4 Juridische perspectief en angst …….. blz. 60
8.5 Participatie en communicatie …….. blz. 60
9. Conclusie …….. blz. 62
9.1 Inleiding …….. blz. 62
9.2 Conclusie …….. blz. 62
9.3 Concrete aanbevelingen …….. blz. 63
9.4 Discussie en suggestie vervolgonderzoek …….. blz. 64
10. Literatuurlijst …….. blz. 66

1 Inleiding

1.1 Het Openbaar Ministerie: organisatie onder druk.

De organisatie die centraal staat in dit onderzoek is het Openbaar Ministerie (OM): een publieke organisatie welke belast is met het vervolgen van criminaliteit in Nederland. We realiseren het ons waarschijnlijk niet altijd, maar het OM speelt een vooraanstaande rol in het veilig en leefbaar houden van ons land (Kwak & Loth, 2007). Wanneer we op een willekeurige dag de website van het OM raadplegen, wordt dat beeld alleen maar bevestigd:

> "Openbaar Ministerie eist in hoger beroep 8 jaar cel voor poging moord met honkbalknuppel." (OM, 2014a)

Of:

> "OM eist in hoger beroep celstraf voor het schieten in coffeeshop." (OM, 2014b)

Twee willekeurige nieuwsberichten van de actualiteitenpagina op de website. Het zijn berichten die het acht uur journaal hoogstwaarschijnlijk niet eens hebben gehaald. Toch zijn het twee voorbeelden van incidenten die een stevige impact hebben op de maatschappij. Soms een landelijke impact, soms regionaal, maar toch altijd op de mensen die direct betrokken zijn.

High profile zaken als de Schiedammer parkmoord, de juweliersroof in Deurne of zelfs de recente tragedie met vlucht MH17 van Malaysia Airlines, in alle gevallen geldt: mensen die worden verdacht van het plegen van een strafbaar feit, krijgen met het OM te maken. Het is de enige instantie die verdachten voor een rechter kan en mag brengen.

Het OM heeft dus een zeer belangrijke taak, welke zeer omvangrijk is bovendien. Veranderende eisen uit de maatschappij, grillige politieke wensen en onvoorspelbare incidenten dragen allemaal bij aan de complexiteit van deze taak waarvoor de organisatie en de mensen die er werken worden gesteld. Tegelijkertijd heeft het OM, net als alle andere publieke organisaties, te maken met financiële moeilijkheden. Tegen de achtergrond van de economische crisis staat ook het OM voor een grootschalige bezuinigingsopgave en voor een gedeelte zit het er zelfs reeds middenin.

Het zijn deze twee realiteiten die in spanning tot elkaar staan. Aan de ene kant de grote en complexe taakstelling en aan de andere kant de realiteit dat we in een economische crisis leven waar elke euro moet worden omgedraaid. Er is misschien zelfs wel sprake van meer dan alleen een spanning. Deze twee doelstellingen lijken volop met elkaar in botsing te komen. Bij een botsing is het bovendien normaliter zo dat de een er wezenlijk slechter afkomt dan de ander. Met andere woorden: bezuinigingen gaan haast onvermijdelijk ten koste van de kwaliteit en vice versa. Het is daarom dat Herman Bolhaar, voorzitter van het college van Procureur Generaals (PG), in de loop van 2013 de noodklok voorzichtig luidde:

> "Het Openbaar Ministerie (OM) blijft staan voor zijn maatschappelijke opdracht en prioriteiten, maar de grenzen zijn bereikt en de realisatie staat onder druk." (Kamerstukken II 12012/13, 33 400, nr. 109)

Bolhaar geeft met deze uitspraak aan dat het gevaar dreigt dat het OM aan kwaliteit inboet als de bezuinigingen op deze voet doorzetten. Deels is dit natuurlijk onderdeel van het politieke spel dat wordt gespeeld. Het zou immers onlogisch zijn als de hoge baas van het OM in de politieke arena van de Tweede Kamer aangeeft dat er nog wel een schepje bovenop kan. Toch lijkt er ook een sterke kern van waarheid in te zitten. De politiek en de maatschappij verwacht op dit moment van het OM dat het op allerlei maatschappelijke gebieden presteert, maar de realisatie hiervan wordt bemoeilijkt door de bezuinigingen. Dit kan worden getypeerd als een *interventiefuik* (Noordegraaf, 2008). Het OM moet veel, maar er kan weinig. De verwachtingen zijn hoog, maar de vraag is of het OM deze nog wel kan waarmaken. Al met al kan worden geconcludeerd dat het OM een organisatie onder druk is.

1.2 Digitaliseren als innovatieve oplossing

Het OM is dus een organisatie onder druk. Men zit in een periode van verregaande bezuinigingen, maar de (maatschappelijke) taakstelling blijft onveranderd. Dit leidt zoals gezegd tot een spanning en mogelijk zelfs tot een botsing tussen de haalbaarheid van de bezuinigingsopgave en het behouden van de kwaliteit van de dienstverlening. Is deze botsing onvermijdelijk? Of is er toch een manier om te bezuinigen zonder in te boeten aan kwaliteit?

Het antwoord op die vraag is op basis van de literatuur: ja, het kan (Noordegraaf en Overmans, 2012) Er is een manier om beter te presteren met minder middelen. In de literatuur van Pollit (2010) wordt dan gesproken over het winnen aan efficiëntie. Noordegraaf en Overmans (2012) leggen het uit als *innovatief bezuinigen*. Als het gaat om bezuinigen in het algemeen dan zijn er grof gesteld drie manieren waarop dit vorm kan krijgen (Pollit, 2010). De eerste manier is het bekende *kaasschaven.* Dit houdt in dat de intensiteit waarmee taken worden uitgevoerd, wordt verminderd. De tweede manier is om een *kerntakendiscussie* te voeren en eventueel bepaalde taken af te stoten. Dit houdt in dat een organisatie kan besluiten om bepaalde taken in de toekomst niet meer uit te voeren. De derde manier is het winnen aan *efficiëntie* door simpelweg betere prestaties te realiseren met minder middelen. Om dit te bereiken dient er innovatief te worden bezuinigd.

Kiezen voor innovatie betekent namelijk kiezen voor slimme, vernieuwende methoden die zowel tot structurele bezuinigingen leiden als tot een beter presterende organisatie (Kool, Brandt & Overmans, 2010). Het OM zou met innovatief bezuinigen dus niet alleen de status quo kunnen bewaren, maar zelfs haar prestaties verbeteren terwijl zij voldoet aan de bezuinigingsopgave.

Innovatief bezuinigen kan op verschillende manieren (Noordegraaf & Overmans, 2012). Men kan bijvoorbeeld kiezen voor procesoptimalisatie of het moderniseren van werkplekken. Een vorm van innovatief bezuinigen welke een zeer hoog (bezuinigings)potentieel in zich draagt, is het digitaliseren van de processen. Digitalisering binnen de overheid is een heet hangijzer op het moment. Departementen, ZBO's en andere uitvoeringsorganisaties proberen allemaal wel op de een of andere manier mee te gaan in de digitaliseringsstroom. Daar waar het echter een hoog

potentieel heeft, draagt het ook een groot risico met zich mee. Ook binnen het OM is men echter voornemens om met het digitaliseren van werkprocessen een belangrijke slag te slaan in zowel de bezuinigingen als het verbeteren van het primaire proces zelf.

1.3 Digitaliseren: hoog potentieel, maar extreem ingewikkeld

Innovatief bezuinigen is dus een manier om aan de bezuinigingsopgave te voldoen en bovendien de kwaliteit een impuls te geven. Innovatief bezuinigen betekent een investering doen op de korte termijn, waar je op de lange termijn de vruchten van plukt. Dit klinkt natuurlijk fantastisch, maar in de praktijk blijkt het nog al eens wat ingewikkelder te liggen. De ervaring leert namelijk dat de meerderheid van IT-operaties mislukt (Pijpers et al., 2002). Jaarlijks word door organisaties miljoenen euro's geïnvesteerd in nieuwe IT-systemen, maar de resultaten lopen zelden parallel met de verwachtingen.

Er zijn twee mogelijke oorzaken die in het oog springen als het gaat om het falen van IT-operaties. De eerste is dat in de meeste gevallen het IT-systeem dat de digitalisering moet uitvoeren niet op *de juiste manier wordt gebruikt*. De tweede oorzaak is dat de mensen die met de verandering naar het nieuwe systeem moeten omgaan, niet de *bereidheid* tonen om zich volledig te verbinden aan die verandering. IT-vernieuwing brengt namelijk veel verandering met zich mee in de manier van werken, arbeidsrelaties en werkdruk (Deursen & Van der Geest, 2006). Resultaat is dat er vaak nog meer geld tegenaan wordt gegooid om het programma te redden, maar dit leidt alleen maar tot minder efficiëntie.

De belangrijkste uitdaging in de weg naar succesvol digitaliseren, is dan ook het begrijpen van de redenen voor een medewerker, in dit geval de juridisch professional, om een systeem al dan niet te accepteren. *Acceptatie* wordt in dit onderzoek vanuit twee invalshoeken bezien, namelijk de bereidheid om IT systemen te gebruiken enerzijds en de bereidheid om mee te werken aan organisatieveranderingen als gevolg van de invoering van dergelijke applicaties anderzijds. Deze twee beïnvloedende factoren worden als maat beschouwd voor acceptatie. Door vanuit het perspectief van de juridische professional de acceptatie te onderzoeken, zal het OM geholpen worden acceptabele(re) systemen te ontwikkelen, gezien vanuit het perspectief van de mensen die het voor de organisatie uiteindelijk moeten doen. De kernconcepten zijn dan ook:

Acceptatie: De bereidheid van een medewerker om de IT-systemen te gaan gebruiken en om mee te werken aan de organisatorische veranderingen als gevolg van de invoering van het IT systeem
Bereidheid tot gebruik: De bereidheid van een medewerker om daadwerkelijk IT-systeem te gebruiken
Veranderbereidheid: Een positieve gedragsintentie van de juridische professional ten aanzien van de invoering van een verandering in de structuur, cultuur of werkwijze van de organisatie, als gevolg van de invoering van het IT systeem, resulterend in een inspanning van de kant van de juridische professional om het veranderingsproces te ondersteunen of te versnellen.

In dit onderzoek zal aan de hand van drie verschillende IT-systemen worden bekeken wat de belangrijkste factoren zijn bij de bereidheid tot gebruik van de systemen en de veranderbereidheid vanuit het perspectief van de juridische professional.

Er is gekozen voor drie systemen omdat ze in ritme van ontwikkeling een mooie opbouw vertonen. Op die manier is een voorzichtige comparatieve studie mogelijk. Voor alle systemen geldt: welke beweegredenen heeft een professional om een systeem al dan niet te gebruiken en welke factoren spelen mee in zijn bereidheid om mee te gaan met de veranderingen die het systeem met zich mee brengt? Het doel van dit onderzoek is om de beïnvloedende factoren in kaart te brengen zodat op die manier kan worden gekeken hoe deze vervolgens effectief zou kunnen worden beïnvloed.

1.4. Onderzoeksvraag

In de praktijk blijkt zoals gezegd (te) vaak dat de systemen niet worden geaccepteerd door de gebruiker. Dit omdat hij niet voldoende bereidheid is om het systeem te gebruiken en/of omdat de gebruiker niet voldoende meegaat met de verandering in brede zin. In deze scriptie krijgt de wens om de beïnvloedende factoren hier toe beter te begrijpen gestalte in de volgende onderzoeksvraag:

> *Welke factoren bepalen en beïnvloeden de acceptatie van de betreffende IT-systemen vanuit het perspectief van juridische professionals binnen het OM, welke rol speelt veranderbereidheid hierbij en hoe kunnen deze factoren worden beïnvloed?*

Het doel is te bekijken hoe de beïnvloedende factoren bereidheid tot gebruik en veranderbereidheid zich verhouden tot de acceptatie. Hierboven hangt het perspectief van de juridische professional die werkzaam is binnen de professionele juridische organisatie OM. Het onderzoek richt zich op een begrip vanuit de juridische professional, van de factoren die meespelen in de bereidheid om IT-systemen te gebruiken en daarnaast de bereidheid om mee te werken aan organisatieveranderingen als gevolg van de invoering van dergelijke systemen. Factoren die hierbij een rol zouden kunnen spelen zijn bijvoorbeeld gebrek aan vertrouwen en vaardigheden, maar bijvoorbeeld ook een gebrek aan tijd of een niet goed functioneerde technische ondersteuning (Venkatesh, 2003; Davis, 1998). Dit zijn enkele elementen die uit de literatuur worden genoemd. In het onderzoek zal dit verder worden gespecificeerd.

1.5 Deelvragen

Om de onderzoeksvraag zoals hierboven geformuleerd goed te kunnen beantwoorden, zullen de volgende deelvragen worden behandeld. Deze deelvragen vallen uiteen in een literatuuronderzoek (1 t/m 3) en een empirisch onderzoek (4 t/m 6). Het empirisch onderzoek is uitgevoerd binnen verschillende organisatieonderdelen van het OM.

1. Wat is het belang en impact van informatie Technologie (IT) en wat houdt het begrip acceptatie in?

Deze vraag gaat in op het belang van een juiste acceptatie van de systemen. ICT heeft de laatste jaren een enorme sprong genomen en de laatste decennia is er dan ook veel geschreven over de acceptatie van IT-systemen. Bij de behandeling van deze deelvraag

zal de belangrijkste literatuur worden besproken en worden de elementen toegelicht die gebruikt zullen worden gebruikt bij het opstellen van een eigen conceptueel model.

2. Wat is bereidheid tot gebruik en welke beïnvloedende factoren zijn van belang bij de implementatie van IT systemen?

Bij de toelichting op de onderzoeksvraag is aangegeven dat acceptatie vanuit twee invalshoeken word bekeken. In deze deelvraag zal de bereidheid tot gebruik worden behandeld. Ook worden elementen geselecteerd die worden gebruikt bij het opstellen van een conceptueel model.

3. Wat is veranderbereidheid en welke rol speelt dit bij de implementatie van IT- systemen?

Het element veranderbereidheid zal in deze deelvraag aan bod komen. De ingebruikneming van een IT-systeem laat zich in veel opzichten kenmerken als een veranderproces. Veranderende processen en werkverdeling zijn onontkoombaar. De term veranderbereidheid en de relevante literatuur wordt uitvoerig toegelicht en ook hier zullen de elementen die gebruikt worden bij het opstellen van het conceptueel model.

4. Welke beïnvloedende factoren ten aanzien van de bereidheid tot gebruik van de IT-systemen komen terug binnen het OM?

Deze deelvraag is het startpunt voor het bespreken van de resultaten van het empirisch onderzoek dat is verricht binnen het OM. Deze empirische deelvraag is gekoppeld aan de tweede deelvraag van het literatuuronderzoek en wordt beantwoord op basis van de interviews binnen het OM. De beantwoording van vraag 4 en 5 vindt plaats in hoofdstuk 7 waar de resultaten worden gepresenteerd.

5. Welke beïnvloedende factoren ten aanzien van de veranderbereidheidspelen spelen een rol binnen het OM?

Deze empirische deelvraag is gelinkt aan de derde deelvraag van het literatuuronderzoek en wordt eveneens beantwoord aan de hand van de interviews in hoofdstuk 7.

6. Welke factoren lijken doorslaggevend en hoe kan er in de toekomst op worden ingespeeld?

Deze vraag onderzoekt hoe de bevindingen zich tot elkaar en tot de literatuur verhouden. Hierbij wordt bovendien verder ingegaan op het comparatieve element waar de drie verschillende cases worden vergeleken. Deze vraag wordt behandeld in het analyse hoofdstuk 8. Hier worden drie 'lagen' besproken:

- Overeenkomsten en verschillen tussen professionals zonder programma verantwoordelijkheid en professionals met programma verantwoordelijkheid
- Overeenkomsten en verschillen tussen ED-Nias, GPS Maatwerk en GPS Standaard
- Relatie tussen bereidheid tot gebruik en veranderbereidheid bij de acceptatie van IT systemen vanuit het perspectief van de juridische professional.

1.6 Relevantie van het onderzoek

In de literatuur is veel aandacht besteed aan acceptatie van IT-systemen, maar nog niet eerder in de professionele context van een juridische organisatie. De vooraanstaande rol van het professional begrip binnen het digitaliseringsproces is dan ook nieuw. De meerwaarde van dit onderzoek zit hem bovendien in de tweeledige benadering van acceptatie: het gebruiken van een systeem, maar ook openstaan voor veranderingen die gepaard gaan met het systeem. De literatuurgebieden van acceptatie, bereidheid tot gebruik en veranderbereidheid worden dus nadrukkelijk aan elkaar gekoppeld en bovendien specifiek toegespitst op juridische professionals.

De waarde van dit onderzoek is in eerste instantie goed te vertalen naar het OM zelf. Het OM moet 'meer doen met minder' en de druk is groot. Wanneer dit onderzoek een bijdrage kan leveren aan een beter begrip van het falen van systemen en kan bijdragen aan betere acceptatie in de toekomst, dan is dat een grote stap voorwaarts voor het OM. De organisatie is dan bovendien een stap dichterbij het realiseren van de bezuinigingsopgave. Uiteindelijk leidt dit er toe dat met minder middelen meer resultaten kunnen worden behaald. In het huidige financiële klimaat, waar aan hoge verwachtingen moet worden voldaan (Noordegraaf, 2008), zou dat een welkome ontwikkeling zijn. Hoewel dit onderzoek specifiek verricht is binnen het OM zullen de bevindingen ook nuttig kunnen zijn voor (juridische) professionals binnen andere organisaties.

In tweede instantie is dit onderzoek ook van waarde voor de maatschappij. Niet alleen is digitaliseren binnen de overheid een hot topic, waarvan het beeld bestaat dat er enorm veel publiek geld wordt uitgegeven aan niet-werkende systemen, maar ook is een behoud van de daadkracht van het OM als organisatie van groot belang. Het OM vervult een zeer belangrijke functie binnen onze samenleving door de rechtsontwikkeling, de rechtseenheid en de rechtsbescherming te stimuleren (OM, 2006). De kwaliteit en kracht van ons rechtstelsel ligt grotendeels in de handen van deze organisatie. In eerste instantie lijkt digitalisering misschien ver af te staan van de kern activiteiten van het OM. Echter, wanneer het OM niet optimaal haar primaire processen kan doen, gaat dit onvermijdelijk ten koste van de kwaliteit van de dienstverlening van de professionals die er werkzaam zijn en uiteindelijk dus ook van de maatschappij.

1.7 Leeswijzer

Deze scriptie is ingedeeld in acht hoofdstukken. Het volgende hoofdstuk gaat in op het perspectief van de juridische professional binnen de professionele organisatie OM. In de daarop volgende hoofdstukken zullen de eerste drie deelvragen worden behandeld, welke tezamen het theoretisch kader van deze scriptie vormen. In dit theoretisch kader worden relevante theorieën en modellen op het gebied van acceptatie van ICT-toepassingen geïnventariseerd. Vervolgens worden relevante theorieën en modellen op het gebied van bereidheid tot gebruik en veranderingsbereidheid besproken. Tot slot zal op basis van de theoretische verkenning een conceptueel model gepresenteerd worden dat de basis vormt voor de verdere uitvoering van het onderzoek.

Na het theoretisch kader volgt een hoofdstuk over methode en technieken waarin het conceptueel model wordt geoperationaliseerd. Hier wordt bovendien dieper ingegaan op de gekozen onderzoekvisie en methoden. In hoofdstuk 7 zullen de

bevindingen en analyse worden gepresenteerd waarna in hoofdstuk 8 conclusies worden getrokken en de betekenis van het antwoord wordt bediscussieerd. Dit hoofdstuk bevat bovendien concrete aanbevelingen en aanbevelingen voor vervolgonderzoek. Tot slot is de literatuurlijst toegevoegd.

2 Juridische Professionals

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal het perspectief waaruit dit onderzoek wordt verricht geschetst worden. De hoofdconcepten acceptatie, bereidheid tot gebruik en veranderbereidheid worden in dit onderzoek gespecificeerd vanuit de gedachte van de juridische professional. Dit is de specifieke duiding. Je kan de relaties tussen de drie hoofdconcepten in zijn algemeen onderzoeken, maar in dit onderzoek gebeurt het vanuit het perspectief van de juridische professional. Een vervolg onderzoek kunnen kiezen voor het perspectief van een docent op een middelbare school. In dit hoofdstuk zullen de belangrijkste kenmerken van het perspectief juridische professional worden behandeld. Allereerst zal in worden gegaan op kenmerken van het OM als organisatie en de opgave waarvoor zij staan. Vervolgens zal worden ingegaan op de professional zelf.

2.2 Organisatie OM en innovatief bezuinigen

Het OM is een organisatie met een *complex karakter* (Noordegraaf 2004, p. 170). Dit komt onder andere door het omvangrijke en gedifferentieerde takenpakket, maar ook door de belangrijke maatschappelijke functie (Noordegraaf 2004, p. 171). Het OM is bovendien te karakteriseren als een *kennisintensieve organisatie*. Dit zijn organisaties waar alles draait om de omvorming van informatie tot kennis. In kennisintensieve organisaties maken stukken bovendien de dienst uit. Brieven, documenten en archieven zijn niet ondersteunend aan, maar vormen zelf het primaire proces.

In de inleiding is reeds behandeld dat het OM een organisatie onder druk is. Op dit moment worden zij dan ook genoodzaakt om op een innovatieve manier te bezuinigen. Digitaliseren van diensten en meer specifiek het introduceren van nieuwe IT – systemen vormen de concrete maatregelen waar dit onderzoek zich op focust.

2.3 Professional in klassieke zin

Een gezaghebbende definitie van professie is gegeven door Wilensky (1964). Volgens hem is een beroep een professie wanneer het succesvol exclusieve, technische competentie kan claimen en de beoefenaars trouw zijn aan een service ideaal. De exclusiviteit van kennis hangt af van de tijd en de plaats en van de historische en de sociale context (Abbot, 1988). Definities van het begrip *professional* zijn vaak gebaseerd op Wilensky's werk. Een voorbeeld is de beschrijving van *professions* door de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR). De WRR (2004) beschrijft een professional als een specialist die er op grond van een specifieke expertise in is geslaagd zijn toegang tot een afgebakende set van taken in meer of mindere mate te monopoliseren.

Weggeman (1992) beschrijft professionals als hoog opgeleide beroepsbeoefenaren, die relatief autonoom zijn en vaak op creatieve wijze denkkracht, vakmanschap en deskundigheid leveren, ter realisering van hun eigen doelstellingen en die van de organisatie.

Maas (2000) beschrijft de professional aan de hand van acht wezenskenmerken: *improviserend, visionair, kennisintensief, weinig routinematig, klant specifiek, moeilijke methoden, autonoom, maatwerk* en *improviserend.* Wanrooy (2002) meent dat professionals in het algemeen in staat zijn hun werkzaamheden zelfstandig uit te voeren,

over een groot leervermogen beschikken en in staat zijn snel op hoog niveau mee te denken over beleidskwesties.

In klassieke zin (Abbot, 1988; Freidson, 2001; Wilensky, 1964) is een professional, zoals een arts of advocaat, dus een beroepsbeoefenaar die onderdeel uitmaakt van een professie. Professionals behoren tot een professionele gemeenschap, die de professionele waarden beheert en borg staat voor de onderlinge professionele controle (Wilensky, 1964; Freidson, 2001). De klassieke professional kent een aantal eigenschappen:

- Een klassiek professional voert een vaak complexe taak uit: Hij behandelt gevallen, cases of dossiers en die behandeling is niet eenvoudig te standardiseren.
- Voor de behandeling past de klassieke professional algemene, maar specialistische kennis en ervaringen toe: hij beschikt over een *technical base.*
- Een klassieke professional beschikt bovendien over beroepsbesef en een *service ethic*, zodat de behandeling van complexe gevallen in zijn handen veilig is.
- Om de kennis en ervaringen, alsmede het beroepsbesef te bewaken is de klassieke professional ingebed in een beroepsgroep of beroepsdomein.
- Via dat beroepsdomein wordt hij opgeleid, begeleid, in de gaten gehouden en aangesproken en geniet hij symbolische (status) en financiële voordelen.

Het gevolg van deze beroepsstructurering is dat de individuele professional ingebed is, maar mede daardoor vooral autonoom te werk kan gaan. In de literatuur wordt veel gediscussieerd over de mate waarin dit ideaaltype ooit echt heeft bestaan, over de vraag of deze eigenschappen eigenlijk niet voor heel weinig beroepsgroepen gelden en vooral over de wijze waarop deze eigenschappen eigenlijk feitelijk worden gevormd. Toch zijn er voorbeelden van groepen die de eigenschappen tentoonspreiden, zoals medisch specialisten en van groepen die daar bij in de buurt komen, of naar streven (Noordegraaf, 2004).

2.4 Moderne professional

In meer *moderne* zin is zo'n afbakening van het begrip professionals niet goed te hanteren, omdat het vooral lastig is om stevige professies te vormen, aangezien de inhoudelijke, technische basis in kennisintensieve domeinen lastig af te bakenen is. De professionals is vaak meer een 'kenniswerker' die zich aan hiërarchische controle wil onttrekken.

Professionele kenniswerkers zijn hoogopgeleid, oefenen gedurende langere tijd specifieke beroepen uit, voelen een sterke loyaliteit aan de beroepsgroep met eigen taal en gebruiken, willen professioneel overkomen en beschikken over beroepstrots (Noordegraaf, 2004).

Sinds de affaire-Sorgdrager/Docters van Leeuwen zijn officieren specifiek ook sterker doordrongen van het feit dat de Minister van Justitie uiteindelijk politieke verantwoordelijkheid draagt voor de handel en wandel van het OM (Kwak en Loth, 2007). Het afleggen van publieke interne en externe verantwoording is dus onvermijdelijk. Met andere woorden, het OM heeft een duidelijke taak binnen de rechtstaat en de officieren daarmee ook. Het is dan ook moeilijk vol te houden dat zij professionals in de zuivere klassieke zin zijn zoals Wilensky ze omschrijft. Veeleer

hebben we te maken met verstatelijkte professionals. Dit neemt echter niet weg dat de eerder genoemde kenmerken zeker van toepassing zijn en het perspectief vormen voor het vervolg van dit onderzoek.

2.5 juridische waarden

Bekeken vanuit de organisatie moet de digitalisering uiteindelijk leiden tot een fikse bezuiniging en dient er efficiënter gewerkt te worden. Deze doelen van digitaliseren kunnen op gespannen voet komen te staan met de waarden van de juridische professionals die werkzaam zijn binnen de organisatie. Belangrijke waarden van de juridische professional zijn onder andere *rechtsgelijkheid*, *rechtsvorming* en *magistratelijkheid* (Commissie Doorontwikkeling, 2010: 5).

Deze kunnen botsen met *managerial* kernwaarden als doelmatigheid en responsiviteit (Van der Wal, 2006). Deze zijn namelijk niet altijd automatisch in overeenstemming met een onafhankelijk en belangeloos *engagement* met rechtmatigheid. Leidend ideaal van de rechtsstaat is de juridische objectiviteit; juridische oordelen en beslissingen moeten zo voorspelbaar en controleerbaar mogelijk zijn. Daarom is het in beginsel goed dat de juridische professionals een bepaalde mate van autonomie in de uitoefening van hun beroep genieten. In de traditionele ideologie van de juridische beroepen zijn deze autonomie en de onafhankelijkheid van de professional sterk verbonden.

*2.6 Conclusi*e

Het OM is steeds meer in het spanningsveld tussen autonomie en responsiviteit terechtgekomen. Toch is de verwachting dat professionele kenmerken als autonomie, maar ook beroepseer bij de professionals binnen het OM nog steeds een belangrijke rol speelt.

Binnen dit onderzoek wordt het begrip professional bovendien breed gehanteerd. Dat wil zeggen, zowel de Officieren van Justitie als parketsecretarissen worden gezien als professional. Binnen dit onderzoek wordt wel onderscheid gemaakt tussen professionals zonder verantwoordelijkheid binnen het programma digitaal werken en professionals die dit wil hebben. Wanneer een OVJ naast zijn juridische taken een (deel) verantwoordelijkheid heeft binnen het programma als bijvoorbeeld projectleider, dan kan dit gevolgen hebben voor zijn professionele kenmerken. In paragraaf 5.6 zullen de verwachtingen hieromtrent verder worden toegelicht. De conclusie voor nu is dat, hoewel de individuele officier van justitie enigszins aan autonomie lijkt te hebben ingeboet in het uitoefenen van zijn taken en bevoegdheden, zijn de kenmerken van de (klassieke) professionals nog grotendeels van toepassing. De organisatie waarin de professional werkt is wel aan veranderingen onderhevig en maakt een turbulente tijd door.

3 IT-systemen en Acceptatie

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de eerste theoretische deelvraag behandeld zoals deze in de inleiding is gesteld: *Wat is het belang en impact van informatie Technologie (IT) en wat houdt het begrip acceptatie in?*

In dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan op het belang en de impact van IT ontwikkelingen en de rol die acceptatie speelt bij het succes daarvan.

3.2 Impact IT systemen

De ontwikkelingen rondom Informatie Technologie (IT) volgen elkaar in hoog tempo op (van Deursen & Van der Geest, 2006). Ook binnen een professionele organisatie als het OM speelt het een steeds belangrijkere rol. IT en bedrijfsprocessen zijn in hoge mate met elkaar verbonden. Dit heeft tot gevolg dat de complexiteit en afhankelijkheid van IT systemen is toegenomen (Leliveld, 2006).

IT is geen doel, maar een middel om een organisatie goed draaiende te houden. In het geval van het OM is nieuwe IT bovendien een (gewenst) middel om een efficiëntie slag te maken. Nieuwe IT- systemen hebben invloed op de organisatie, maar ook op de mensen en procesen. Mede hierdoor zitten er aan de inzet van IT risico's verbonden.

Doordat IT tegenwoordig een dusdanig belangrijke rol speelt moeten medewerkers binnen organisaties de IT steeds meer gaan gebruiken als een integraal onderdeel van hun werkzaamheden. Het gebruik van IT is daarmee een randvoorwaarde geworden om taken goed te kunnen uitvoeren. Vaak is het echter zo dat IT weinig doelmatig wordt gebruikt en daardoor weinig toegevoegde waarde heeft. Die toegevoegde waarde ontstaat pas bij een juist en doelmatig gebruik van ICT. Juistheid en doelmatigheid op hun beurt worden weer bepaald door de mate waarin ICT en dus het gebruik ervan wordt *geaccepteerd*. Het is evident dat het succes van menig informatiesysteem of ICT-hulpmiddel afhangt van de werkelijke acceptatie (van Deursen & Van der Geest, 2006). In de volgende paragraaf zal verder worden toegelicht wat acceptatie precies inhoudt.

3.3 Acceptatie

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

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

Gebruikersacceptatie is een breed begrip en heeft vele raakvlakken met verschillende domeinen, zoals de sociologie en de psychologie. De definitie van Dillon & Morris (1996) legt de nadruk op 'demonstrable willingness' en 'tasks it is designed to support'. Het is dus van belang dat een gebruiker kan aantonen dat hij bereid is om een nieuwe technologie te gebruiken en dat hij deze gebruikt voor taken waarvoor de nieuwe technologie ontwikkeld en geïmplementeerd is.

3.3.1 Verschillende definities acceptatie

Bij ontwikkeling en invoering van nieuwe IT systemen dient een aantal variabelen op een samenhangende wijze gemanaged te worden om daadwerkelijk tot een verbetering te komen (Boonstra, 2005). Het gaat hier om technische en sociale variabelen. De traditionele visie op implementatie richt zich hoofdzakelijk op een systeemontwikkeling, terwijl de reikwijdte en de integratie van IT systemen veel meer een organisatieverandering is (Boonstra, 2005). Dit veranderproces verlegt de aandacht van puur technische acceptatie van een systeem naar een type acceptatie dat gerelateerd is aan zowel de organisatie en het systeem, maar vooral ook aan de mens.

Naast technische aspecten zijn dus ook de sociale aspecten van belang. In de wetenschappelijke literatuur wordt doorgaans gebruik gemaakt van de termen 'acceptability', 'acceptance', 'adoption; en 'diffusion' van IT. Vaak worden deze termen door elkaar heen gebruikt om hetzelfde aan te duiden. Diverse onderzoekers pleiten voor eenduidige definities van heg gebruik van deze termen of spreken hun voorkeur uit voor het gebruik van een of twee termen. De termen worden hieronder toegelicht:

Diffusion; is het proces waarbij een innovatie wordt gecommuniceerd via verschillende kanalen op verschillende tijdstippen naar de verschillende leden van een sociaal systeem (Pijpers, Montfort van, & Heemstra, 2002).
Adoption; wordt beschreven als het nemen van initiatief om een bepaald innovatief systeem te gaan gebruiken. Men is er zich van bewust dat het systeem bestaat en toegankelijk is maar weet nog niet goed wat het effect van het gebruik zal zijn (Zheng, 2006). Men heeft een positieve houding tegenover het systeem.
Acceptance; wordt beschreven als het volledig incorporeren van een geadopteerd ICT-systeem in de dagelijkse praktijk (Zheng, 2006). In veel gevallen zal dit in de vorm van een acceptatietest tot stand komen. Veelal gaat het hier dan om het testen van puur technische functionaliteiten en kwaliteitsaspecten.
Acceptability; acceptatie van een systeem zowel op technische gronden als op sociale gronden. De invoering van IT systemen verandert vaak de werkwijze en de taak van eindgebruikers (Boonstra, 2005).

Belangrijk onderscheid tussen 'adoption' en 'acceptance' is dat nadat een gebruiker een systeem geadopteerd heeft, niet automatisch sprake is van 'acceptance'. De gebruiker kan het systeem alsnog negeren vanwege bijvoorbeeld tegenvallende prestaties of verwachtingen.

Essentieel is de menselijke factor. Hierdoor is een IT systeem geen primair technisch systeem, maar een sociaal systeem (Boonstra, 2005). De Amerikaanse socioloog Manuel Castells spreekt ook wel van een nieuwe sociale structuur, die hij de netwerksamenleving noemt (Van den Boogaard, Lintsen, Veraart & de Wit, 2008).

Het doel is de continuïteit, effectiviteit en efficiëntie van een organisatie waarborgen. ICT, in de vorm van IT systemen wordt op verschillende manieren ingezet.

3.4 Conclusie

In dit hoofdstuk is de kern van het begrip acceptatie besproken. Bij ontwikkeling en invoering van nieuwe IT systemen dient men op zowel technische als sociale variabelen te letten. De traditionele visie op implementatie richt zich hoofdzakelijk op een systeemontwikkeling, terwijl de reikwijdte en de integratie van IT systemen veel meer een organisatieverandering is (Boonstra, 2005). Er worden in de literatuur nog al wat begrippen door elkaar gebruikt. Voor dit onderzoek verstaan we onder acceptatie: Acceptatie van een systeem zowel op technische gronden als op sociale gronden.

4 Bereidheid tot gebruik

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de tweede theoretische deelvraag behandeld zoals deze in de inleiding is gesteld: *Wat is bereidheid tot gebruik en welke beïnvloedende factoren zijn van belang bij de implementatie van IT systemen?*

In dit hoofdstuk zullen belangrijke theorieën en modellen uit adoptie onderzoek worden besproken. De belangrijkste hierin zijn het UTAUT-model van Venkatseh et al. (2003) en het TAM-model van Davis (1989). Bovendien wordt aandacht besteed aan theorie over de rol van vertrouwen in een verander proces. Erkend wordt uiteindelijk dat het UTAUT-model wellicht het meest complete model is, maar dat het TAM-model zeer goed kan dienen als basis voor het empirisch onderzoek. Deze conclusie zal worden toegelicht en de elementen die deel uit gaan maken van het conceptueel model worden besproken.

4.2 Verschillende theorieën

De bereidheid om IT-systemen te gebruiken voor de juiste doelen staat centraal in deze bespreking. De afgelopen decennia is er onderzoek gedaan naar de adoptie en diffusie (verspreiding) van IT-gebaseerde innovaties (Jeyaraj, 2006). In onderstaande tabel is een overzicht opgenomen van (veel gebruikte) theorieën over de adoptie en acceptatie van ICT door individuen en/of organisaties.

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

Tabel 3. Jeyaraj et al., 2006

Zoals aan de omvang van de tabel is af te zien, is de theorie over acceptatie vrij extensief. Voor de doeleinden van dit onderzoek voert het te ver om deze theorieën allemaal te bespreken. In de volgende paragrafen worden dan ook twee belangrijke modellen

behandeld: het UTAUT-model van Venkatesh et al. (2003) en het TAM-model van Davis (1989). Vervolgens zal worden aangegeven welke elementen voor dit onderzoek van specifiek belang zijn.

4.3 Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT)

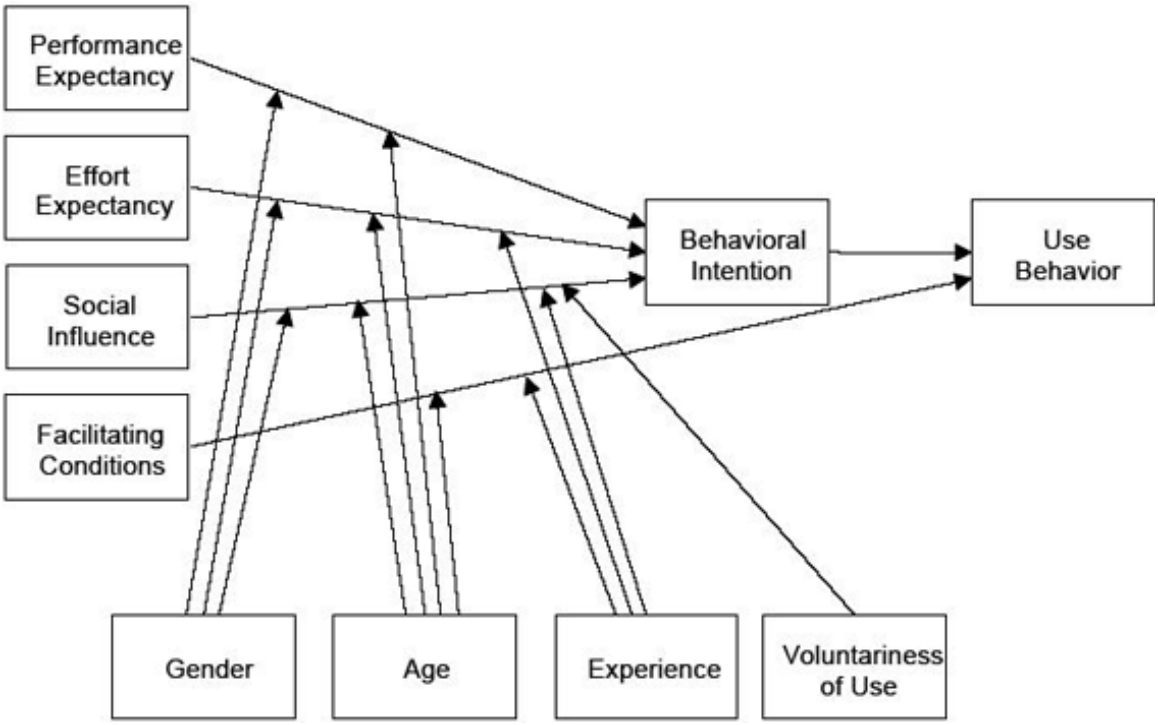
4.3.1 Achtergrond

Als het gaat om de acceptatie van IT-systemen dan is het UTAUT-model van Venkatesh et al. (2003) een belangrijk model om te bespreken. Het loont alleen al vanwege het feit dat het model voortkomt uit de theorie van verschillende andere modellen die genoemd zijn in de tabel. Dit betekent overigens niet dat de modellen die gebruikt zijn hun zelfstandige betekenis verliezen. Zo zal later blijken dat het TAM-model misschien nog wel beter geschikt is om als basis te dienen voor dit onderzoek, dan het meer omvattende UTAUT-model.

Het UTAUT-model voorspelt de intentie van de gebruiker om nieuwe technologie te gaan gebruiken. Dit gedrag wordt voorspeld aan de hand van vier punten (Venkatesh, 2003):

- De verwachting van de gebruiker over de prestaties van de nieuwe technologie
- De verwachting van de gebruiker over het gebruiksgemak van de nieuwe technologie
- De sociale invloed op de gebruiker over en bij het gebruik van de nieuwe technologie
- Faciliterende condities bij het gebruik van de technologie

Naast deze punten wordt ook het geslacht en de leeftijd van de gebruiker meegenomen in dit model. Als laatste wordt gekeken naar de invloed van vertrouwen, privacy en veiligheid op de intentie van de gebruiker (Venkatesh, 2003). Het UTAUT-model staat hieronder afgebeeld:



Figuur 2. UTAUT-model Venkatesh et. al. (2003)

Venkatesh et al. (2003) hebben het UTAUT-model ontwikkeld op basis van de volgende acht theoretische modellen:

- Theory of Reasoned Action; TRA (Fishbein & Azjen, 1975)
- Technology Acceptance Model; TAM (Davis, 1989)
- Motivational Model; MM (Davis, Bagozzi &Warshaw, 1992)
- Theory of Planned Behavior; TPB (Azjen, 1991)
- Een gecombineerd TAM-TPB model; C-TAM-TPB (Taylor & Todd, 1995)
- Model of PC Utilization; MPCU (Triandis, 1997; Thompson, Higgins & Howel, 1991)
- Innovations Diffusion Theory; IDT (Rogers, 2003; Moore & Benbasat, 1991)Social Cognitive Theory; SCT (Bandura, 1986; Compeau & Higgins, 1995)

Deze modellen bestaan elk uit twee tot zeven variabelen die een relatie hebben met de gebruiksintentie. Het UTAUT-model bestaat uit vier variabelen die een significante relatie hebben met de gebruiksintentie en vier modererende variabelen. Het UTAUT-model combineert bijvoorbeeld de beïnvloedbaarheid van personen uit het *Diffusion of Innovation* (Rogers, 1983) model met het veronderstelde gebruiksgemak uit het TAM-model en de faciliteiten en subjectieve norm van het TPB-model. Het UTAUT-model is hiermee het meest complete en vaak ook meest geschikte model voor dit onderzoek, omdat dit model naast de verwachtingen van de gebruiker ook rekening houdt met persoonlijke factoren zoals leeftijd, geslacht, ervaring en bereidheid tot gebruik. Het model heeft zijn geschiktheid, geldigheid en betrouwbaarheid in verschillende contexten bewezen (Alawadhi en Morris, 2008). Het UTAUT-model kan volgens sommige auteurs daarom gezien worden als het belangrijkste theoriemodel voor onderzoek naar IT-adoptie (Min et al., 2008) en als basis dienen voor verder onderzoek (Loo et al., 2009).

4.3.2 Variabelen uit het UTAUT-model

De *verwachte prestatie* geeft aan in hoeverre een individu verwacht dat het te gebruiken IT-systeem hem of haar zal helpen om zijn taak te verwezenlijken. De variabele wordt ruim onderbouwd in de acht andere theorieën. De verwachte prestatie is volgens Venkatesh et al. (2003) de sterkste voorspeller van de gebruiksintentie. Daarnaast is door Venkatesh et al. (2003) aangetoond dat vooral het geslacht en de leeftijd een modererend effect hebben op de invloed de verwachte prestatie. Dit effect is sterker bij mannen en in het bijzonder bij jonge mannen.

Net als de verwachte prestatie heeft volgens Venkatesh et al. (2003) de *verwachte inspanning* ook een sterke relatie met de gebruiksintentie. De invloed van de verwachte inspanning wordt volgens Venkatesh et al. (2003) gemodereerd door het geslacht en de leeftijd. Het effect is sterker bij vrouwen en in het bijzonder bij jonge vrouwen. Indien een gebruiker verwacht dat het gebruik van een nieuwe informatietechnologie hem of haar veel tijd en inspanning zal kosten, zal de verwachte prestatie van de technologie verminderen (Zhou, 2008). In eerder onderzoek, namelijk in het TAM en TAM 2, is deze relatie gevalideerd (Venkatesh & Davis, 2000; Davis, 1989).

De *sociale invloed* is gedefinieerd als de mate waarin een individu denkt dat de mensen, die voor hem belangrijk zijn, vinden dat hij de IT-systemen zou moeten gebruiken. Wanneer er een druk ervaren wordt dat de toepassing gebruikt zou moeten worden, heeft dit een positief effect op de gebruiksintentie. De sociale invloed heeft volgens Venkatesh et al. (2003) echter geen significante invloed op de gebruiksintentie, indien het gebruik op vrijwillige basis plaatsvindt. In dit onderzoek is er echter sprake van een verplichte ingebruikneming.

De *faciliterende condities* geven weer in hoeverre een individu denkt dat er een organisatorische en technische infrastructuur bestaat om het gebruik van het systeem te ondersteunen.

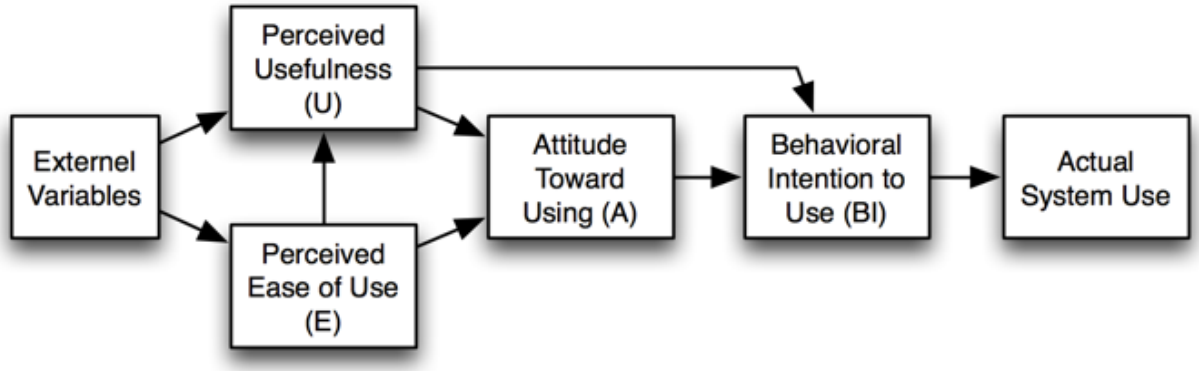
De *gebruiksintentie* is in het onderzoek van Venkatesh et al. (2003) niet gedefinieerd. Alawadhi en Morris (2008) omschrijven de gebruiksintentie als de kans dat iemand een IT-systeem zal gebruiken. Onderzoek heeft telkens een hoge correlatie aangetoond tussen de gebruiksintentie en het uiteindelijke daadwerkelijke gebruiksgedrag (Pavlou, 2003). De gebruiksintentie is dus een erg belangrijke voorspeller van het gebruiksgedrag (Venkatesh et al., 2003). In dit onderzoek zal dan ook worden gefocust op de gebruiksintentie, welke wordt gedefinieerd als bereidheid tot gebruik. Dit wordt verder toegelicht na de behandeling van het TAM-model in de volgende paragraaf.

4.4 Technology Acceptance Model (TAM)

In de vorige paragraaf is aangegeven dat het UTAUT-model van Venkatesh et al. (2003) het meest uitgebreide model is binnen de acceptatieleer en daarmee misschien ook wel het meest geschikt. Toch kan het Technology Acceptance Model (TAM) van Davis (1989), dat deels is geïncorporeerd in de UTAUT, ook zeer wel dienen als basis voor dit onderzoek. Het TAM heeft namelijk bewezen zeer bruikbaar te zijn bij het voorspellen en verklaren van het gedrag van gebruikers (zie bijvoorbeeld Venkatesh & Davis, 1996). In verschillende onderzoeken is het model gebruikt en uitgebreid voor zowel de

introductie van nieuwe informatietechnologieën, als voor technologieën die al geïmplementeerd zijn (Pijpers et al., 2002). Volgens Agarwal en Prasad (1999) is een analyse van de gebruiksintentie (predisposition, willingness) bovendien meer gangbaar dan het meten van het actuele gebruik (zie ook Ajzen, Brown & Carvajal, 2004).

Het TAM-model staat hieronder afgebeeld.



Figuur 3: TAM-model (Davis, Bagozzi & Warshaw, 1989)

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

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

Het *verondersteld nut* heeft volgens het TAM invloed op de attitude en op de intentie tot acceptatie. Attitude betekent positieve of negatieve gevoelens jegens een specifiek gedrag. Het *verondersteld gebruiksgemak* heeft volgens het TAM invloed op het verondersteld nut en ook direct op attitude. De attitude en de intentie tot gebruik zijn in het TAM terug te vinden zoals deze opgenomen zijn in de onderliggende Theory of Reasoned Action (TRA) van Fishbein & Ajzen (1975).

Omdat in dit onderzoek een mengvorm plaatsvindt tussen technologie die deels in gebruik is en deels nog in de aanloopfase zit, zal de focus liggen op de intentie tot gebruik. Dit, zoals reeds meerdere keren aangegeven, omdat de intentie een goede voorspeller blijkt te zijn voor het daadwerkelijke gebruik.

4.5 Vertrouwen (in technologie)

Een element dat naast de factoren in de genoemde acceptatie literatuur vaak wordt genoemd, is *vertrouwen.* Vertrouwen is volgens Van der Geest et al. (2005) zelfs één van de meest kritische factoren die acceptatie van nieuwe technologieën bepaalt. Ook zijn verschillende auteurs van mening dat vertrouwen een belangrijke rol speelt bij een organisatieverandering. Vertrouwen is echter een moeilijk te hanteren term en een eenduidige definitie lijkt te ontbreken. Vertrouwen is sterk afhankelijk van de context. Wel zijn er verschillende soorten van vertrouwen die in de literatuur te onderscheiden zijn. Op basis van een uitgebreide literatuurverkenning zijn door Van Deursen & Van der Geest (2006) drie soorten van vertrouwen te onderscheiden, waarvan er één in het bijzonder een rol kan spelen bij de bereidheid tot gebruik van IT-systemen:

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

Vertrouwen in de technologie
Vertrouwen in de technologie wordt door Van Deursen & Van der Geest (2006: 21) gezien als de mate van vertrouwen die een gebruiker moet hebben in het systeem.

Vertrouwen in de organisatie
Van Deursen & Van der Geest (2006: 12) geven aan dat gebruikers naast vertrouwen in het systeem ook vertrouwen moeten hebben in de participerende organisaties om goed te werken bij het IT-systeem. Wantrouwen jegens één van de organisaties zou genoeg reden kunnen zijn voor het niet accepteren van de IT-systemen.

Individueel vertrouwen
Wat betreft het individuele vertrouwen kan gezegd worden dat sommige mensen de neiging hebben sneller iets te vertrouwen dan anderen. Sommige gebruikers zullen slechts bereid zijn om het systeem te gebruiken, indien er voldoende informatie wordt verschaft en er duidelijke afspraken zijn. Anderen zullen met minder zekerheden genoegen nemen (Van Deursen & Van der Geest, 2006: 12-13).

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

- Processen die op zichzelf gescheiden kunnen plaatsvinden, maar die door een keten worden verbonden in een reeks;
- Afgestemde processen, dat wil zeggen er worden afspraken gemaakt over de aansluiting tussen de processen;
- De ketenafspraken zijn gebaseerd op het primaire proces, alle activiteiten die waarde toevoegen in de keten;

- Schakels worden verbonden door een overstijgend doel, het ketendoel. Kenmerkend van het ketendoel is dat het door geen van de partners afzonderlijk kan worden bereikt;
- De cliënt staat centraal; de vraag, de behoefte van mensen zijn uitgangspunt van handelen en organiseren.

Vertrouwen tussen de ketenpartners is een belangrijke factor bij ketensamenwerking (Goudee & Entken, 2006: 16; Zouridis & Bekkers, 1998: 129). Volgens Goudee & Entken (2006) is vertrouwen zelfs de dominante factor waardoor ketens gedomineerd worden. Vertrouwen is door Zand (1972) gedefinieerd als 'de bereidheid om zichzelf kwetsbaar op te stellen ten opzichte van de ander, wiens gedrag je niet in de hand hebt'. De praktische vraag is:

- In hoeverre hebben de medewerkers van de verschillende ketenpartners in de strafrechtketen vertrouwen in elkaar?

Vertrouwen kent in dit geval twee belangrijke aspecten. Enerzijds het vertrouwen of de verschillende ketenpartners hun werk goed doen en anderzijds het vertrouwen of een verschuiving in de machtsverhoudingen niet door de ander misbruikt wordt.

4.6 Antwoord deelvraag en selectie voor conceptualisering

De deelvraag die in dit gedeelte beantwoord diende te worden, luidde als volgt: *Wat is bereidheid tot gebruik en welke beïnvloedende factoren zijn van belang bij de implementatie van IT systemen?*

Gebleken is dat bereidheid tot gebruik vooral een positieve gedragsintentie is om een systeem daadwerkelijk te gebruiken. Uit de literatuur blijkt bovendien dat de gedragsintentie een goede voorspeller is voor het uiteindelijke gebruik.

In het UTAUT-model komen *verwacht nut (*perceived ease of use*)* en *verwacht gebruiksgemak* (perceived usefulness*)* uit het TAM-model terug als *verwachte inspanning* en *verwachte prestatie*. Zowel het UTAUT- en TAM-model hebben zich in recent onderzoek bewezen, maar voor de conceptualisering zal worden gekozen voor de termen uit het TAM-model. Dit vanwege de eenvoud en het reeds verworven succes op dit specifieke gebied. Venkatesh et al. (2003) hebben de termen iets aangepast, maar uiteindelijk gaat het grotendeels over hetzelfde.

Bovendien is ervoor gekozen om het concept *vertrouwen in de technologie* op te nemen in het conceptueel model. Dit wordt gezien als de mate van vertrouwen die een gebruiker moet hebben in het systeem en draagt een andere lading dan verwacht nut of gebruiksgemak.

Concluderend heeft de literatuurbespreking op het gebied van IT-acceptatie de volgende elementen voor het conceptueel model opgeleverd:

- Verwachte nut, als beïnvloedende factor op bereidheid tot gebruik
- Verwachte gebruiksgemak, als beïnvloedende factor op bereidheid tot gebruik
- Vertrouwen in technologie; vertrouwen in het systeem

In het volgende hoofdstuk zal de tweede component van verbinding worden besproken: *veranderbereidheid*.

5 Veranderbereidheid

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal de derde theoretische deelvraag worden beantwoord: *Wat is veranderbereidheid en welke rol speelt het bij de implementatie van IT-systemen?*

Zoals aangegeven, wordt acceptatie in deze scriptie vanuit twee invalshoeken bekeken: bereidheid tot gebruik van het IT-systeem en bereidheid om mee te gaan met de veranderingen die gepaard gaan met het invoeren van het IT-systeem. De eerste beïnvloedende factor is in het vorige hoofdstuk behandeld, de tweede wordt nu besproken.

Veranderbereidheid bij de juridische professionals is van groot belang wanneer we het hebben over de invoering van een nieuw IT-systeem. Een nieuwe invulling van werkprocessen kan namelijk een enorme impact hebben. Het is dan ook belangrijk dat de werknemers open staan voor deze veranderingen. Deze bereidheid is echter niet vanzelfsprekend en soms is er zelfs sprake van *weerstand* (Metselaar & Cozijnsen, 2005: 5). Auteurs zijn het er in ieder geval over eens dat de acceptatie van ICT op de werkvloer een tamelijk *weerbarstig proces* is (Ester et al., 2002: 184).

Allereerst zal een definitie gegeven worden van veranderingsbereidheid. Vervolgens zullen verschillende theorieën en modellen voor het meten van veranderingsbereidheid de revue passeren. Aan het einde zal wederom worden toegelicht welke elementen zullen worden gebruikt bij de modelering van dit onderzoek.

5.2 Veranderbereidheid

Wissema et al. (1993: 71) definiëren veranderbereidheid als volgt:

> "Veranderbereidheid uit zich in de waarneembare bereidheid van mensen om mee te werken aan de aanpassingen die voortvloeien uit de eisen die de dynamiek van de 'omgeving' van de organisatie aan de organisatie stelt."

Metselaar & Cozijnsen (2005) geven, gebaseerd op het model van *Planned Behavior* van Azjen (1991), de volgende definitie van veranderbereidheid:

> "Een positieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van een verandering in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de kant van de medewerker om het veranderingsproces te ondersteunen of te versnellen."

Volgens Boonstra (2004) loopt ruim zeventig procent van veranderprocessen in Nederlandse organisaties vast of realiseert niet het beoogde resultaat. Volgens Carr, Hard, & Trahant (1995) is het gedrag van mensen in de organisatie de belangrijkste factor voor het mislukken van veranderingsprojecten. Succesvol veranderen begint dus bij enthousiaste medewerkers (Metselaar & Cozijnsen, 2002). Of zoals Schneider, Brief & Guzzo (1996:7) het treffend verwoorden:

"… if the people do not change, there is no organizational change."

Het begrijpen en eventueel succesvol beïnvloeden van de veranderingsbereidheid is dan ook van groot belang.

5.3 Theorieën voor het meten van veranderingsbereidheid

Er is in de literatuur reeds zeer veel geschreven over organisatieveranderingen. De illusie om volledig te kunnen zijn in een behandeling van deze literatuur heeft dit onderzoek niet. Daarom wordt een selectie van theorieën en modellen besproken die gebruikt zouden kunnen worden voor het meten en verklaren van de veranderbereidheid bij medewerkers, in dit geval de juridische professional van het OM. Hiermee wordt beoogd inzicht te verschaffen in de componenten die de motivatie van werknemers om mee te werken aan veranderprocessen, bevorderen of juist verminderen (vgl. Wissema et al. 1993: 79).

De volgende twee modellen vormen de kern van deze bespreking:

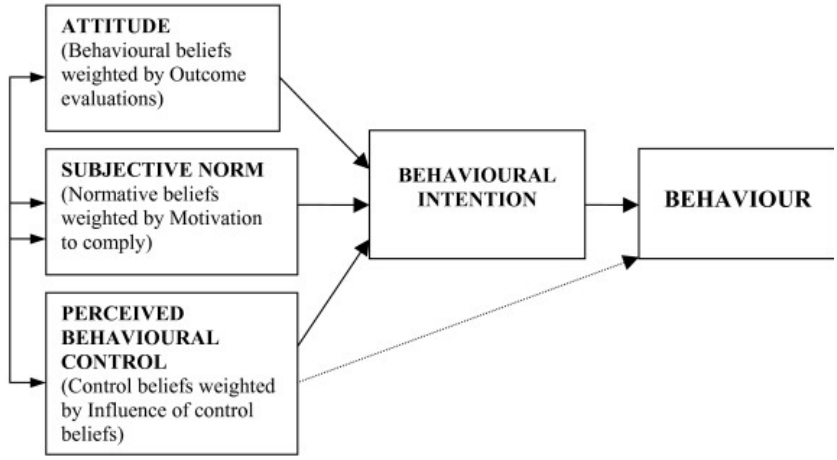
- Het diagnose-model voor veranderingsbereidheid van Metselaar & Cozijnsen (2005)
- Het raamwerk voor het vaststellen van veranderingsbereidheid van medewerkers van Devos et al. (2002)

In paragraaf 5.4 zal bovendien aandacht worden besteed aan communicatie tijdens veranderprocessen. Uiteindelijk zal er voor worden gekozen om elementen van communicatie en van het raamwerk van Devos te selecteren voor het conceptueel model. Aan het einde van dit hoofdstuk zal worden toegelicht waarom.

5.3.1 Diagnose-model van Metselaar & Cozijnsen (2005)

Het diagnose-model voor veranderingsbereidheid van Metselaar & Cozijnsen (2005), beter bekend als het DINAMO-model: Diagnostics Inventory for the Assessment of the Willingness to change among Management in Organizations (Metselaar, 1997), biedt de mogelijkheid om veranderingsbereidheid bij medewerkers te meten en te verklaren. Het DINAMO- model is door Metselaar (1997) ontwikkeld om de veranderbereidheid onder managers vast te stellen. Volgens Metselaar & Cozijnsen (2005: 47) is het diagnose-model echter gebaseerd op de vooronderstelling dat alle variabelen invloed uitoefenen op de veranderingsbereidheid van zowel managers als medewerkers. Het diagnose-model is inmiddels ook veelvuldig toegepast om de veranderingsbereidheid onder medewerkers vast te stellen.

Het diagnose-model is gebaseerd op de in het vorige hoofdstuk genoemde Theory of Planned Behavior (TPB) van Ajzen (1991). Dit model heeft reeds zijn waarde bewezen voor het voorspellen, verklaren en veranderen van uiteenlopende soorten gedrag. In onderstaande figuur is Ajzens model van gepland gedrag weergegeven.



Figuur 4: Theory of Planned Behaviour (Ajzen, 1991)

Het diagnose-model van Metselaar & Cozijnsen ziet *attitude*, *subjectieve norm* en *gedragscontrole* als antecedenten van veranderingsbereidheid en veranderingsgedrag. De *attitude* wordt door Metselaar & Cozijnsen (2005: 32-35) gezien als 'de uitkomsten die de medewerker verwacht van het veranderingsproces'. De *subjectieve norm* omschrijven Metselaar en Cozijnsen vervolgens als 'de houding van collega's en leidinggevenden tegenover het veranderingsproces'. Het veranderklimaat wordt volgens Metselaar en Cozijnsen voornamelijk bepaald door de houding van collega's en leidinggevenden tegenover de organisatieverandering. Wanneer een collega negatief staat tegenover een aangekondigde verandering, dan zal zijn of haar houding zeker ook in negatieve zin doorwerken in de houding van de groep waar hij of zij toe behoort.

Daarentegen zal een positieve houding van de leidinggevende volgens Metselaar en Cozijnsen juist bijdragen aan de veranderingsbereidheid van de teamleden. En in de context van een verandering wordt *gedragscontrole* door Metselaar en Cozijnsen gezien als 'de hoeveelheid controle die de medewerker over het veranderingsproces ervaart'. Deze variabele staat voor de mate waarin iemand overtuigd is van de haalbaarheid van het doelgedrag.

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

Willen veranderen

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

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

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

Moeten veranderen

De subjectieve norm wordt in een organisatie bepaald door zowel collega's en leidinggevenden als door bijvoorbeeld de directie. Allen oefenen druk uit op de medewerker en bepalen hoe sterk hij het gevoel heeft dat hij 'moet' veranderen (Metselaar & Cozijnsen, 2005: 38).

Kunnen veranderen

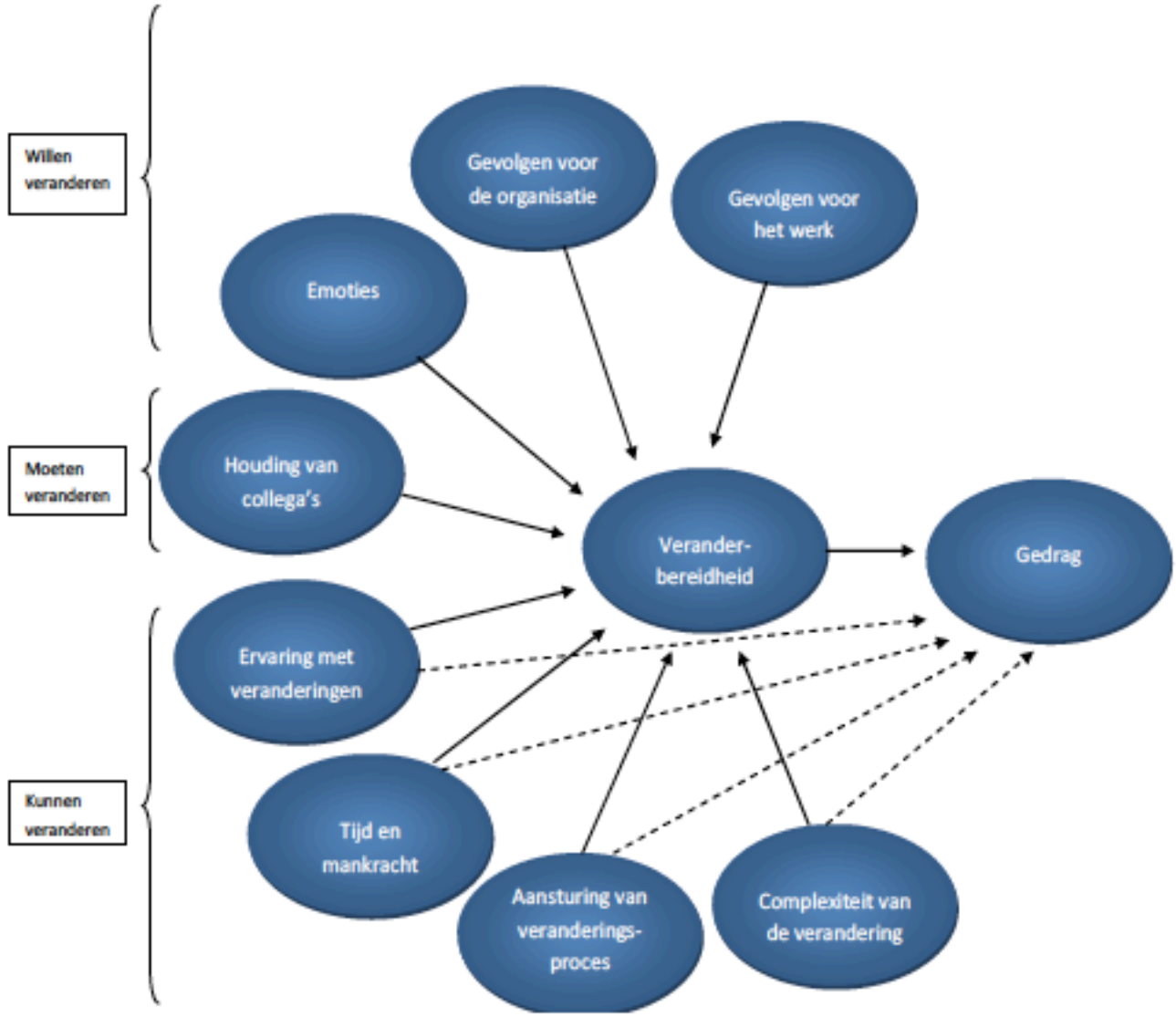
Uitgaande van Ajzens model stellen Metselaar & Cozijnsen (2005) dat de controle die iemand ervaart over een veranderingsproces afhankelijk is van:

- zijn of haar kennis van en ervaringen met voorgaande veranderingsprocessen (ervaringen met veranderingen);
- de middelen die iemand tot zijn beschikking heeft om de verandering in te voeren (tijd en menskracht).

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

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

Figuur 6: Dinamo model



Figuur 5: Dinamo model, Metselaar en Cozijnsen (1997)

5.3.2 Raamwerk veranderingsbereidheid van Devos et al. (2002)

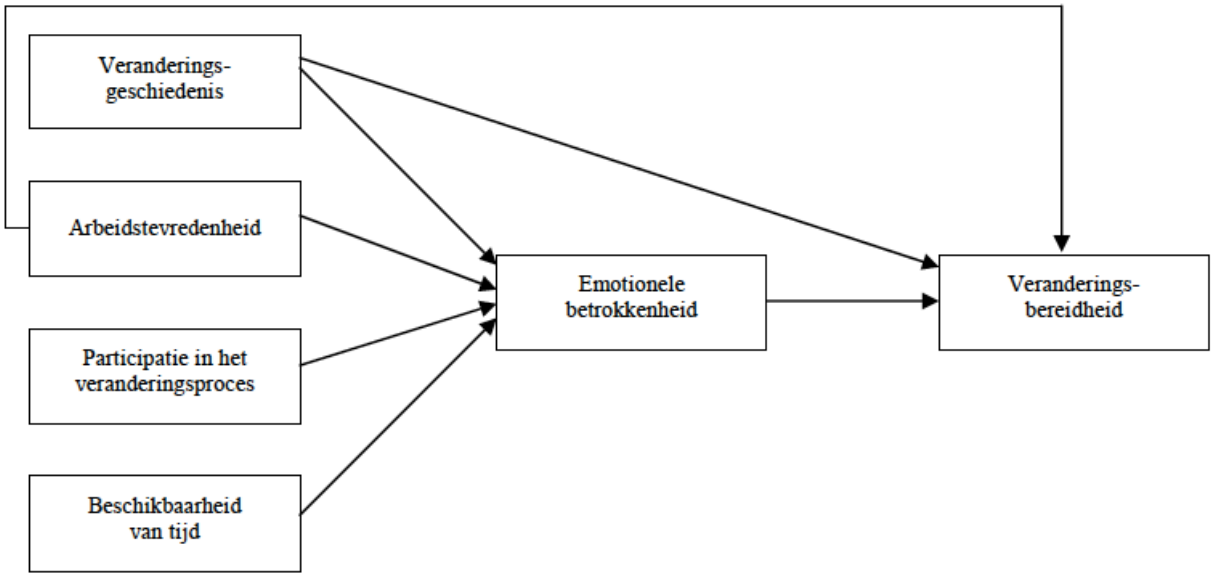
Op basis van empirisch onderzoek is door Devos et al. (2002) een raamwerk ontwikkeld waarin de emotionele betrokkenheid en veranderingsbereidheid van werknemers wordt verklaard door middel van veranderingsprocesvariabelen en interne contextvariabelen. Het lijkt op veel elementen op het DINAMO-model, maar is wat eenvoudiger in opzet. De eerste groep variabelen refereert aan verschillende aspecten die organisaties moeten volgen bij de implementatie van fundamentele veranderingen. De interne contextvariabelen hebben betrekking op organisatie, werkeenheid en individueel niveau.

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

- Participatie in het veranderingsproces (participation in the change process);
- Beschikbaarheid van tijd (availability of time);
- Veranderingsgeschiedenis van de organisatie (organization's change history);
- Arbeidstevredenheid (job satisfaction);
- Emotionele betrokkenheid (emotional involvement).

Participatie in het veranderingsproces en beschikbaarheid van tijd zijn volgens Devos et al. (2002) de belangrijkste procesvariabelen die invloed hebben op de emotionele betrokkenheid bij veranderingen. Veranderingsgeschiedenis is tevens een belangrijke variabele. Emotionele betrokkenheid is een belangrijke bemiddelende variabele tussen de veranderingsprocesvariabelen, contextvariabelen en de veranderingsbereidheid van een medewerker.

In onderstaande figuur is het raamwerk van Devos weergegeven:



Figuur 6. Raamwerk van Devos et al. (2002)

De factoren uit het raamwerk van Devos et al. (2002) worden hieronder kort toegelicht.

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

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

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

Beschikbaarheid van tijd
Tijd speelt volgens Devos et al. (2002: 3) op ten minste twee manieren een centrale rol in het veranderingsproces. Allereerst gaat de implementatie van verandering door verschillende fasen. Deze fasen nemen tijd in beslag. Ten tweede vereisen belangrijke veranderprocessen hard werken, permanente aandacht en doorzettingsvermogen. De auteurs zijn van mening dat wanneer medewerkers geconfronteerd worden met te veel veranderingen op hetzelfde tijdstip, ze hun tijd niet goed kunnen toebedelen aan alle veranderingen als ze ook nog tegelijkertijd met hun dagelijkse werkzaamheden bezig zijn. Er is niet genoeg tijd om de aanbevelingen te testen en om nieuwe gedragingen te verkennen. Uiteindelijk mislukken dan veranderingsprocessen en worden de medewerkers cynisch tegenover de aankondiging van nieuwe veranderingsprojecten.

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

5.4 Communicatie

Mars (2014) zegt het eigenlijk al: veranderen is communiceren, communiceren en communiceren. Het is van groot belang dat de doelgroep tijdens een verandering op de juiste wijze wordt geïnformeerd over vorderingen en ontwikkelingen. Hierbij zijn meerdere communicatiekanalen denkbaar. Wanneer het over belangrijke boodschappen gaat, lijkt het echter het meest effectief te zijn om het gesprek aan te gaan. Op die manier heeft de juridisch professional de gelegenheid om vragen te stellen en andersom kunnen onjuiste interpretaties worden opgevangen (Mars, 2014).

Een verandering kan dus slagen als de mensen die moeten veranderen, aantonen dat ze veranderbereid zijn. Werknemers vormen de spil van een organisatie en het succes of falen van een verandering wordt dan ook grotendeels door hen bepaald (Smith, 2005). Slecht georganiseerde communicatie tijdens organisatieverandering kan funest zijn. Zo kan het resulteren in geruchten of onduidelijke informatie. Wanneer de doelgroep al sceptisch tegenover een verandering staat, kunnen de negatieve effecten van de

verandering bovendien kwalijker worden afgeschilderd dan ze in wezen zijn (Brimm & Murdock, 1998).

Aan de andere kant kan heldere en duidelijke communicatie als instrument dienen voor het succesvol doorvoeren van een verandering (Schweiger & Denisi, 1991). Eerlijke, realistische en oprechte boodschappen zijn het meest effectief. Dit is bevorderlijk voor het creëren van veranderbereidheid (Smith, 2005).

Het succes van iedere verandering is dus grotendeels afhankelijk van de mate waarin een organisatie de individuele werknemer kan laten veranderen (Robertson et al, 1993; Coetsee, 1999). Communicatie is hierin een sleutelfactor die de andere factoren beinvloed. Weerstand en onzekerheid kunnen erdoor geminimaliseerd worden, betrokkenheid en medewerking juist gemaximaliseerd (Klein, 1996; Kotter & Schlesinger, 1979).

5.5 Antwoord deelvraag en selectie conceptualisering

De deelvraag die centraal stond in dit gedeelte van de scriptie luidde als volgt: *Wat is veranderbereidheid en welke rol speelt het bij de implementatie van IT-systemen?*

Veranderbereidheid is gedefinieerd als een positieve gedragsintentie ten aanzien van de invoering van een verandering, resulterend in een inspanning van de kant van de medewerker om het veranderingsproces te ondersteunen of te versnellen.

De beïnvloedende factoren bij veranderbereidheid zijn behandeld aan de hand van twee modellen: Het DINAMO-model van Metselaars & Cozijnsen (2005) en het raamwerk van Devos et al. (2002). De twee modellen vertonen enige overlap. Zo krijgen de elementen *emoties*, *ervaringen uit het verleden* in beide modellen een belangrijke rol. Ook kan *participatie* uit het Devos-model in verband worden gebracht met de *aansturing* uit het DINAMO-model.

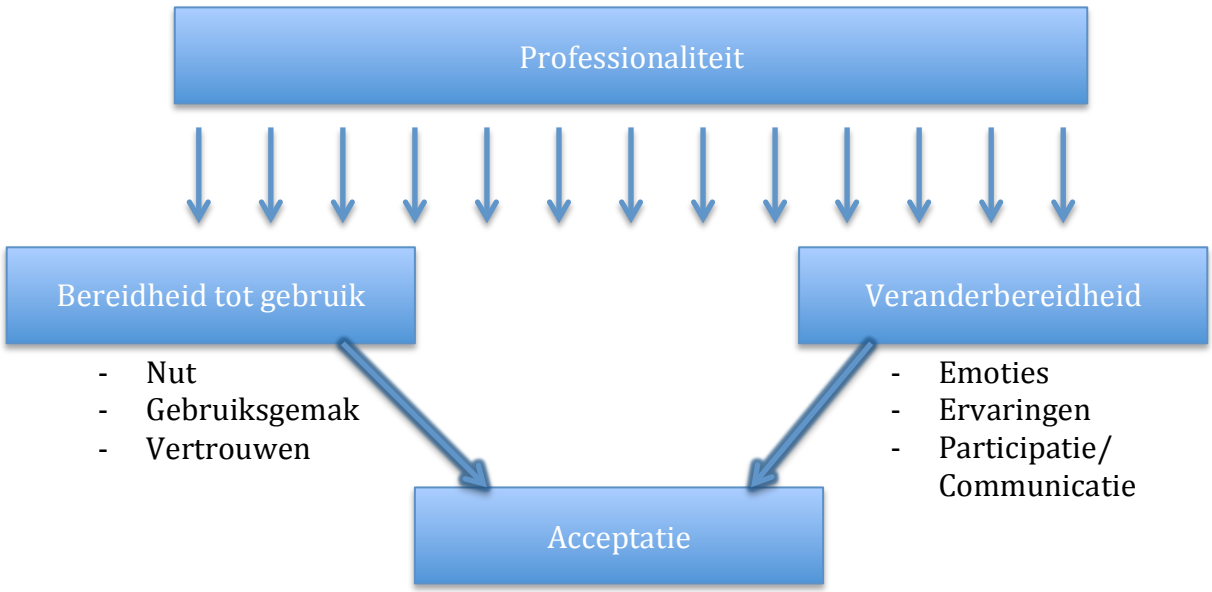
Voor het conceptueel van dit onderzoek is er voor gekozen om naast de term *veranderbereidheid* de componenten *emoties, ervaringen* en *participatie/communicatie* in het model te betrekken. Dit vanwege de consensus die beide modellen er over hebben en de verwachting dat dit ook bij het OM een belangrijke rol gaat spelen.

Hieronder de cumulatie van elementen voor het conceptueel met de elementen uit de vorige theorie hoofdstukken. De dikgedrukte elementen zijn het resultaat van dit hoofdstuk.

- Bereidheid tot gebruik.
- Verwachte nut, als beïnvloedende factor op bereidheid tot gebruik.
- Verwachte gebruiksgemak, als beïnvloedende factor op bereidheid tot gebruik.
- Veranderbereidheid.
- Vertrouwen in technologie; vertrouwen in het systeem, als factor op bereidheid tot gebruik.
- **Emoties**: speelt een centrale rol speelt in perceptie, besluit en gedrag van individu.
- **Ervaringen**, als beïnvloedende factor op veranderbereidheid.
- **Participatie en communicatie**: veranderbereidheid neemt toe bij participatie werknemer en goede communicatie over de verandering.

5.6 Conceptueel model en verwachte relaties

Nu in de vorige hoofdstukken de belangrijkste theoretische concepten zijn besproken volgt nu het conceptueel model dat als gevolg hiervan is opgesteld. De geselecteerde elementen uit het theoretisch kader hebben geleid tot het volgende conceptueel model, dat vervolgens centraal zal staan bij de operationalisatie die leidend gaat zijn voor het uitvoeren van het empirisch onderzoek.



Figuur 7: Conceptueel model

De kern van het begrip acceptatie is dat bij de ontwikkeling en invoering van nieuwe IT systemen zowel op technische als sociale variabelen gelet dient te worden. Acceptatie van een systeem is namelijk acceptatie op zowel technische als sociale gronden. Bereidheid tot gebruik is een positieve gedragsintentie om een systeem daadwerkelijk te gebruiken. Volgens de literatuur is dit een goede voorspeller voor acceptatie: een hoge bereidheid tot gebruik draagt bij aan acceptatie. Verwachte nut, verwacht gebruiksgemak en vertrouwen in de technologie hebben bovendien invloed op de bereidheid tot gebruik.

Veranderbereidheid is gedefinieerd als een positieve gedragsintentie ten aanzien van de invoering van een verandering, resulterend in een inspanning van de kant van de medewerker om het veranderingsproces te ondersteunen of te versnellen.
De beïnvloedende factoren *emoties*, *ervaringen uit het verleden* en *participatie/communicatie* spelen een belangrijke rol. De verwachting is dat als er sprake is van een hoge veranderbereidheid dit een positieve invloed heeft op de acceptatie

Het element professionaliteit, bovenaan het model weergegeven, geeft het specifieke perspectief van dit onderzoek aan. Er is dus gekeken naar bereidheid tot gebruik *van juridische professionals* en veranderbereidheid *bij juridische professionals.* Binnen dit onderzoek wordt het begrip professional bovendien breed gehanteerd. Dat wil zeggen, zowel de Officieren van Justitie als Parketsecretarissen worden gezien als professional. Wel wordt onderscheid gemaakt tussen professionals zonder verantwoordelijkheid binnen het programma digitaal werken en mensen die dit wel hebben. Wanneer een OVJ naast zijn juridische taken een (deel) verantwoordelijkheid heeft binnen het programma als bijvoorbeeld projectleider, dan kan dit gevolgen hebben voor zijn professionele kenmerken. De verwachting is dat autonomie naar de achtergrond verdwijnt en de organisatie doeleinden belangrijker worden.

In hoofdstuk 8 zal een analyse van de resultaten uit hoofdstuk 7 worden verricht. Hierbij worden drie analyse punten of 'lagen' onderscheiden:

- Overeenkomsten en verschillen tussen professionals zonder programma verantwoordelijkheid en professionals met programma verantwoordelijkheid (Actoren)
- Overeenkomsten en verschillen tussen ED-Nias, GPS Maatwerk en GPS Standaard (Systemen)
- Relatie tussen bereidheid tot gebruik en veranderbereidheid bij de acceptatie van IT systemen vanuit het perspectief van de juridische professional.

In het volgende hoofdstuk zal allereerst de onderzoeksopzet van deze scriptie verder worden toegelicht.

6 Onderzoeksopzet

6.1 Achtergrond onderzoek en onderzoeksbenadering

In deze scriptie staat de vraag centraal welke factoren de bereidheid tot gebruik en veranderbereidheid van juridische professionals beïnvloeden bij de acceptatie van IT-systemen. Het onderzoek bouwt in zekere zin voort op eerdere studies op het gebied van acceptatie, veranderbereidheid en ook professionaliteit. In dit onderzoek wordt gepoogd deze elementen samen te brengen en toe te spitsen op de realiteit van het OM.

Als leidraad zijn het TAM-model van Rogers (1989), de theorie over vertrouwen door Van Deursen en van der Geest (2005), het raamwerk van Devos (2002) en professionaliteit volgens onder andere Freidson (1999) en Wilensky (1964) gebruikt. Acceptatie is van twee kanten bekeken: aan de ene kant dient de gebruiker het systeem te accepteren, aan de andere kant dient men bereid te zijn om mee te gaan met de veranderingen die het systeem met zich mee brengt. Gedacht kan worden aan andere processen, werkverdeling en werkdruk. Met andere woorden: Het gaat hier om technische en sociale variabelen (Boonstra, 2005).

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek. Bij kwalitatief onderzoek ligt de nadruk niet op getalsmatige gegevens, maar op het beschrijven en begrijpen van een fenomeen (Boeije & Wiesmann, 2006: 206). Het belangrijkste punt van kwalitatief onderzoek is "dat personen betekenis geven aan hun sociale omgeving en dat ze op basis van die betekenisgeving handelen" (Boeije, 2005: 31). In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek, omdat het achterhalen van de betekenisgeving, die de juridische professionals geven aan de veranderingen, kan bijdragen aan een beter begrip hiervan. Kwalitatief onderzoek stelt de onderzoeker namelijk in staat om de betekenisgeving, zienswijzen en (zelf gerapporteerd) gedrag te beschrijven, te interpreteren en uit te leggen ('t Hart et al., 2009: 254).

In dit onderzoek is verder gekozen voor een positivistische insteek. Er is sprake van positivisme doordat er voor het veldonderzoek gebruik is gemaakt van wetenschappelijke literatuur en dit is geordend in het theoretisch kader. Deze theorie dient ook als basis voor het doen van de interviews.

6.2 Onderzoekscasussen

Het doel van dit onderzoek is om door middel van diepteonderzoek binnen enkele organisatieonderdelen van het OM inzicht te krijgen in de belangrijkste factoren binnen de professionele organisatie OM als geheel. Organisaties met vergelijkbare kenmerken zouden zich bovendien in dit onderzoek kunnen herkennen.

Het onderzoek is te kenmerken als een casestudy. Een casestudy is een onderzoeksmethode die zich meer op de diepte dan op de breedte richt (Van Thiel, 2007) en daardoor veel rijkheid aan informatie geeft binnen een geval op situatie. De casestudy is bedoeld om de gevoelens en betekenis die juridische professionals geven aan het gebruik van de IT-systemen en de veranderingen die daarmee gepaard gaan te achterhalen. De casestudy valt in feite uiteen in drie verschillende cases, waardoor er sprake is van een multiple casestudy. Op deze manier wordt gepoogd een voorzichtige comparatieve studie te doen naar drie verschillende IT systemen binnen het OM.

De verwachting is dat in deze vergelijking vooral de factor *tijd* een belangrijke rol gaat spelen. Wanneer een programma als ED-Nias al enkele jaren draait is de verwachting dat enkele beïnvloedende factoren zoals gebruiksgemak en nut positief zijn beïnvloedt door het feit dat er al geruime tijd mee wordt gewerkt.

Er is bovendien voor gekozen om onderzoek te doen binnen verschillende lagen van het OM. Zo is er gesproken met mensen uit de eerste lijn, tweede lijn en op het niveau van het Parket Generaal. De selectie van de respondenten is deels door mensen van het OM aangedragen en deels na verzoek van onderzoeker zelf. Bij de selectie is een onderscheid gemaakt tussen professionals met en professionals zonder programmaverantwoordelijkheid om ook deze analyse laag goed tot uiting te laten komen. Opvallend is dat de juridische professionals allemaal snel bereid en zelfs enthousiast waren om mee te werken met dit onderzoek. Gezien het feit dat het OM een organisatie onder druk is, was dit niet meteen de verwachting. Er lijkt een behoefte te bestaan onder de betrokkenen om meer inzicht te hebben in de dynamiek van de veranderingen ten aanzien van digitalisering.

Er is gekozen voor de verschillende lagen omdat de verwachting was dat dit het meest complete beeld zouden opleveren. Niet alleen bevinden zij zich op verschillende posities binnen het OM, maar tevens hebben zij te maken met verschillende IT-systemen en daarmee verschillende aspecten van het digitaliseringsproces. De drie systemen onderscheiden zich namelijk in tempo en volwassenheid. Op deze manier kan het comparatieve element middels de drie cases op een goede manier naar voren komen.

Binnen de Arrondissementsparket (AP) wordt reeds gewerkt met het systeem *GPS standaard*. Op het AP Rotterdam zal binnenkort de implementatie van *GPS Maatwerk* starten, waarna het enige tijd later over het hele land zal worden uitgerold. Bij het Ressorts Parket (RP) werken ze sinds enkele jaren met het systeem *ED-Nias* en de Advocaat Generaals hebben aldus ruime ervaring met dit systeem. Op het Parket Generaal (PG) tenslotte werken juridische professionals die bovendien betrokken zijn bij beleidsmatige kwesties, waardoor er een rijk beeld van de knelpunten ontstaat. Op deze manier is geprobeerd om de gevoelens, praktijken en dilemma's op verschillende plaatsen binnen het OM in kaart te brengen.

De negen respondenten zijn uiteindelijk als volgt te typeren:

R1: Officier en betrokken bij deelproject digitaal werken en specifiek de implementatie van Maatwerk
R2: Officier en betrokken bij deelproject digitaal werken en specifiek de implementatie van Maatwerk
R3: Landelijk projectleider GPS implementatie
R4: Opleidster, bezig met ontwikkelen opleidingen digitaal werken
R5: (oud) parketsecretaris en programmasecretaris digitalisering strafproces
R6: Officier en ervaren GPS gebruiker
R7: AG en informele trekker digitaal werken
R8: Officier en tevens betrekken als programmaleider GPS Maatwerk
R9: oud Hoofdofficier en programmaleider op het niveau Parket Generaal

De belangrijkste taak van het ressortsparket is het behandelen van hoger beroepzaken. De vertegenwoordiger van het OM bij het gerechtshof wordt geen officier van justitie

genoemd, maar advocaat-generaal (vaak afgekort met AG). Aan het hoofd van elk ressortsparket staat dan weer een hoofdadvocaat-generaal.

6.3 Onderzoeksmethoden

De data is verzameld door middel van een negental interviews. Het gebruik van interviews paste goed bij het uitvoeren van een casestudy. Door middel van interviews kon er doorgevraagd worden en kwam er een rijker beeld naar voren (Van Thiel, 2007). Omdat er uit het theoretisch kader een duidelijk aantal topics naar voren komt die besproken werden, waren het semi gestructureerde interviews. Er bleef met andere woorden ruimte over om de interviews aan te passen aan de situatie en de antwoorden van de respondent. Is dit niet het geval, dan is er sprake van een volledig gestructureerd interview.

6.4 Fasen van onderzoek

Het onderzoek heeft plaatsgevonden van februari tot half augustus 2014. In deze periode is een drietal fasen te onderscheiden, namelijk: de verkennende fase, de uitvoerende fase en de analytische fase. In elke fase lag de nadruk op een ander aspect. De fasen zullen hieronder kort worden omschreven.

6.4.1 De verkennende fase

Gedurende de verkennende fase is het onderzoeksobject eerst theoretisch bestudeerd. Het werk van Venkastesh et al. (2003), Davis (1989), Metselaar & Cozijnsen (2005) en Devos (2002) vormden de basis als het gaat om acceptatie van IT-systemen en veranderbereidheid bij medewerkers. Ook andere literatuur over deze onderwerpen, verandermanagement in het algemeen, professionaliteit en implementatieprocessen is bestudeerd. De bevindingen zijn uiteindelijk verwerkt in een theoretisch kader. In deze hoofdstukken is gepoogd de begrippen verbinding, bereidheid tot gebruik, veranderbereidheid en professionaliteit te operationaliseren.

Tijdens de verkennende fase zijn bovendien gesprekken gevoerd binnen het OM met als doel om het fenomeen digitaal werken binnen de organisatie te ontleden. De focus op drie specifieke IT-systemen is hiervan het resultaat geweest. In de verkennende fase heeft hierover een oriënterend gesprek plaats gevonden met de directeur bedrijfsvoering van het RP Den Haag. Aanwezige documentatie is bestudeerd, maar de beschikbaarheid hiervan was beperkt. De respondenten werden bovendien grotendeels vastgelegd. In samenspraak met de contactpersoon is geprobeerd om een representatieve selectie te maken voor het onderzoek.

6.4.2 De uitvoerende fase

In de uitvoerende fase stonden de interviews met de respondenten centraal. Een deel van de interviews vond plaats in Den Haag, maar er zijn ook gesprekken gevoerd op het RP Amsterdam en het RP Rotterdam. In den Haag hebben de gesprekken respectievelijk plaats gevonden op het PG, RP en AP. Een ander gesprek vond plaats in een horeca etablissement in Utrecht omdat dit logistiek goed uitkwam.

De focus van de gesprekken lag op de opgestelde topics. De semi gestructureerde aard van de interviews gaf echter wel de ruimte om door te gaan op zaken die de professionals naar voren brachten. Alle negen respondenten namen ruim de tijd voor de gesprekken en deze duurden dan ook zonder uitzondering minimaal 45 minuten,

meestal zelfs langer dan een uur. Het interview werd pas beëindigd wanneer er geen nieuwe informatie meer op tafel kwam.

6.4.3 De analytische fase

In de laatste fase van het onderzoek, de analytische fase, zijn alle resultaten bij elkaar gebracht. Het theoretisch kader, de interviews en informele gesprekken zijn geanalyseerd en hebben geleid tot de hoofdstukken met empirische resultaten en een concluderend hoofdstuk. Voor de analyse van de interviews zijn eerst transcripties gemaakt en deze zijn vervolgens met behulp van het programma MAXQDA gecodeerd. Het programma diende louter als manier om de data te ordenen. De daadwerkelijke analyse en het toekennen van codes is door onderzoeker zelf gedaan door de data te confronteren met de literatuur. De interviews zijn opgenomen met een spraakrecorder.

De onderzoek data werd geordend aan de hand van het conceptueel model dat het resultaat is van het theoretisch onderzoek. Onderwerpen die naast deze codes aan de orde kwamen werden voorzien van een aparte code. Bij elke code in de codeboom is geanalyseerd hoeveel antwoorden overeen komen en wat dat zegt over de bereidheid tot gebruik, veranderbereidheid en professionaliteit van de juridische professionals.

6.5 Validiteit en betrouwbaarheid

6.5.1 Validiteit

De validiteit van een onderzoek wordt bepaald door de mate waarin een onderzoek heeft gemeten wat het beoogde te meten (Baarde en de Goede, 2001). Er kan daarbij een onderscheid worden gemaakt tussen interne validiteit, de mate waarin de interpretaties die in het onderzoek zijn gedaan betrouwbaar zijn, en de externe validiteit, de mate waarin de resultaten van een onderzoek te vertalen zijn naar een bredere populatie. De interne validiteit wordt in dit onderzoek gewaarborgd via verschillende wegen. Er is gebruik gemaakt van anonieme, open interviews. Hierdoor hebben participanten veel ruimte voor eigen inbreng. De open structuur van de gesprekken zorgt ervoor dat de participant zelf onderwerpen kan aanhalen die belangrijk voor hem of haar zijn. Hierdoor komt bovendien de eigen visie van de participant naar voren. Ook de anonimiteit van participanten in het onderzoek helpt de interne validiteit. Participanten hadden het gevoel dat ze vrij uit konden spreken en deden dit dan ook.

Tot slot heeft tijdens de dataverzameling al data-analyse plaatsgevonden. Dit heeft ervoor gezorgd dat de dataverzameling tussentijds aangepast kon worden, door middel van een constante vergelijking tussen wat er gemeten wordt en wat gemeten moet worden (Boeije, 2010: 176). Dit controlemechanisme zorgt daarmee ook voor een grotere interne validiteit.

De externe validiteit bestaat uit het feit dat door de diepte bestudering van verschillende parketten van het OM in bredere zin iets wordt gezegd over het OM in het algemeen. Deze generaliseerbaarheid zorgt voor de externe validiteit.

6.5.2 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van een onderzoek wordt bepaald door de repliceerbaarheid van de onderzoeksmethoden. De betrouwbaarheid van een onderzoek kan vergroot worden door datacollectie te standaardiseren (Boeije, 2010: 169) Er is daarom gekozen om elke

participant te laten antwoorden op vaste thema's die in de topic lijst aangegeven waren. De interviews zijn daarbij opgenomen met een spraakrecorder en systematisch gecodeerd via het hulp programma MAXQDA om de betrouwbaarheid verder te vergroten. Hierbij wordt nogmaals opgemerkt dat het programma slechts ter ordening diende en de uiteindelijk analyse en code toekenning door onderzoeker zelf is gedaan.

Tot slot is er bij beide groepen participanten doorgegaan met interviewen totdat er geen nieuwe informatie meer naar voren kwam. Door het optreden van saturatie bij de ondervraagden kan gesteld worden dat het toevoegen van meer participanten niet tot nieuwe resultaten leidt. Een herhaling van het onderzoek, wat in feite het toevoegen van vijftien participanten zou betekenen, zou daarom tot dezelfde uitkomsten moeten leiden.

6.6 Operationalisatie

De operationalisatie van de interviewtopics is de vertaalslag geweest van het theoretisch onderzoek, en het daaruit volgende conceptueel model, naar concrete vragen en topics die voorgelegd zijn aan de respondenten. Operationalisatie wil zeggen dat de variabelen uit een onderzoek (middels theorie) meetbaar worden gemaakt. In kwalitatief onderzoek betekent dit dat er interviewvragen worden opgesteld voor respondenten, om zo de variabelen middels topics en eventuele sub-topics te bevragen.

Het conceptueel model dat is behandeld in het vorige hoofdstuk is als volgt geoperationaliseerd:

Topic	**Mogelijke vragen**	**Theorie**
Digitaal werken; IT-systeem	• Wat betekent het Digitaal werken voor het OM? En voor u persoonlijk?	De bereidheid van de juridische professional om het IT-systeem te gaan gebruiken en om mee te werken aan de organisatorische veranderingen als gevolg van de invoering van het systeem.
Bereidheid tot gebruik	n.v.t.	De bereidheid van een medewerker om daadwerkelijk het IT-systeem te gaan gebruiken.
1. Nut	• Wat zijn de gevolgen voor uw werkzaamheden?	De mate waarin de juridische professional verwacht dat het IT-systeem als beter wordt gezien dan de manier waarop hij of zij de taken eerder uitvoerde.
2. Gemak	• Vindt u het systeem makkelijk in gebruik? • Wat is de impact op	De mate waarin de juridisch professional verwacht dat het werken met het IT-systeem simpel zal zijn.

	uw dagelijkse werkzaamheden?	
3. Vertrouwen in technologie	• Ervaart u vaak technische tegenslagen?	De mate waarin een medewerker het systeem als zodanig vertrouwt om er zaken mee af te handelen met betrokken partijen.
Veranderbereidheid		Een positieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering.
1. Emoties	• Wat voor gevoel heeft u bij de veranderingen?	De emoties die de organisatieverandering oproept bij een medewerker. Het gaat dan om een innerlijke beleving of gevoel van bijvoorbeeld vreugde, angst, boosheid of verdriet dat door de verandering wordt opgeroepen.
2. Ervaringen	• Welke rol spelen ervaringen uit het verleden volgens u?	De ervaring van een juridisch professional met (een) voorgaande organisatieverandering(en).
3.Participatie/communicatie	• In hoeverre heeft u het idee dat u betrokken wordt bij de veranderingen? • Doet u wel eens suggesties? Zo ja, wat wordt daar mee gedaan?	De mate waarin een medewerker geïnformeerd wordt over de organisatieverandering en hierop invloed kan uitoefenen.
Professionaliteit	n.v.t.	De professionele kenmerken die van invloed kunnen zijn.
1. Autonomie	• Welke rol heeft uw professionaliteit?	Geïnternaliseerde claim op autonomie.

De vragen in deze operationalisatie zijn opgesteld voor de juridische professionals in het algemeen. In gesprekken met de betrokkenen zijn ze verder toegespitst aan de hand van de plaats in de organisatie waar de professional werkzaam is. Vragen aan Officieren van Justitie (OVJ) spitsten zich aldus toe op GPS en GPS Maatwerk, terwijl een interview met een AG zich richtte op ED-Nias.

De operationalisatie resulteerde in een negental interviews die zijn verwerkt in het volgende hoofdstuk.

7 Resultaten

7.1 Inleiding

In dit hoofdstuk staat een behandeling van de resultaten van dit onderzoek centraal. Aan het eind van hoofdstuk 5 zijn elementen uit de literatuur geselecteerd en gemodelleerd. In dit hoofdstuk zal worden bekeken in hoeverre deze elementen terugkomen in de interviews.

Allereerst zullen de belangrijkste beïnvloedende factoren met betrekking tot de bereidheid tot het gebruik van de IT-systemen worden gepresenteerd. In het conceptueel model is bereidheid tot gebruik verbonden met de factoren *nut*, *gebruiksgemak* en *vertrouwen in technologie*. Vervolgens zullen de resultaten worden gepresenteerd met betrekking tot de veranderbereidheid van de juridische professionals. Onder andere *emoties*, *ervaringen uit het verleden* en *participatie/communicatie* spelen daar een belangrijke rol. Er zal zo goed mogelijk worden aangegeven waar de bevindingen exact vandaan komen, zodat ze kunnen bijdragen aan een precieze analyse in hoofdstuk 8.

7.2 Welke beïnvloedende factoren ten aanzien van bereidheid tot gebruik van de IT-systemen komen terug binnen het OM?

7.2.1 Nut

Volgens de literatuur is een belangrijke voorspeller van de bereidheid tot gebruik het verwachte nut van de gebruiker (Davis, 1989). Het gaat dan om de mate waarin het systeem wordt gezien als een verbetering ten opzichte van dat wat er eerst was. Het in gebruik nemen van de IT systemen binnen het OM in het algemeen is onderdeel van een bredere ambitie om digitaal te werken. De efficiëntie zou daarmee moeten worden vergroot en ook de kwaliteit van het primaire proces zou kunnen worden verbeterd. Uit de resultaten blijkt dat de professionals over het algemeen een hoge verwachting van het nut hebben, in overeenstemming met de ambitie van de organisatie.

ED-Nias wordt gebruikt op het RP in de 'tweede lijn' en is al geruime tijd in gebruik. Uit de gesprekken met de betrokkenen binnen deze case blijkt dat het verwachte nut vrij hoog is. De mogelijke slag in efficiëntie wordt onder andere benoemd. Het feit dat AG's door de systemen in potentie sneller door dossiers heen kunnen gaan wordt als positief ervaren en ook betrokkenen zouden sneller en adequater kunnen worden bediend (R7).

Binnen de cases GPS Maatwerk en GPS standaard bestaat eigenlijk hetzelfde beeld. Specifiek wordt daar door de GPS coördinator, zelf ook officier, benoemd dat een groot voordeel is dat er nooit meer een dossier zal kwijtraken. Wanneer dat op dit moment met een papieren dossier gebeurd kan triomfantelijk worden gezegd: "Dat zal in de toekomst niet gebeuren" (R6). Bovendien wordt meerdere malen aangegeven dat iets digitaal openen en meteen bewerken veel tijd gaat schelen.

Wat in alle cases terugkomt is dat het systeem het werk van de professional makkelijker moet maken. Ook in het bedienen van ketenpartners en andere betrokkenen zitten (in potentie) grote voordelen. Daar waar je voorheen betrokkenen individueel stukken

moest opsturen, kan in de toekomst worden volstaan met het uploaden naar een digitale omgeving. Ook wordt gerefereerd aan het feit dat het werk in de toekomst flexibeler is in te delen omdat je niet meer vast zit aan de papieren dossiers op kantoor. De programma secretaris Digitaal werken zegt hierover:

"Je wordt dan ook wat aantrekkelijker als werkgever door flexibeler te zijn met bijvoorbeeld het ophalen van je kinderen. Het maakt niet uit wanneer je je werk doet als je je werk maar afhebt. Dat zie ik persoonlijk als een heel groot voordeel." (R5)

Een laatste punt dat wordt aangehaald is de betere sturingsinformatie oplevert. Dit was vooral een voordeel dat werd benoemd door de Landelijk projectleider GPS Maatwerk (R8).

Het verwachte nut is dan ook zowel in alle cases, als bij alle actoren hoog te noemen. Het verschil tussen de professional en de professional met programma verantwoordelijkheid is eventueel dat de laatste groep de voordelen vaak wat specifieker kan benoemen. Bij allen bestaat echter wel het beeld dat digitaliseren in potentie een groot nut kan hebben.

7.2.2 Gebruiksgemak

In de literatuur wordt als tweede voorspeller van bereidheid tot gebruik het verwachtte gebruiksgemak genoemd (Davis, 1989). Het gaat dan om de mate waarin de gebruiker verwacht dat het werken met het nieuwe systeem hem of haar eenvoudig zal afgaan.

Wanneer we kijken naar de cases GPS en GPS Maatwerk dan wordt door de landelijk projectleider GPS Maatwerk erkend dat GPS de afgelopen jaren niet het goede systeem was om de digitale ambitie te dragen (R8). GPS maatwerk staat al vanaf 2001 in de steigers en het beeld bestaat dat het een totaal ongebruiksvriendelijk systeem was in het verleden, en het dit dus vast en zeker ook in de toekomst zal zijn

Als het gaat om gebruiksgemak is er dan ook een interessant verschil te bemerken tussen de pure professional en de professional met programma verantwoordelijkheid. De landelijk projectleider wil vooral benadrukken dat het wat betreft extra functionaliteiten ten opzichte van de oude systemen erg mee valt. Het verschil zal hem vooral zitten in het feit dat een nieuwe categorie mensen er mee moet werken (R8). Ook de landelijk implementatiemanager geeft aan dat wanneer men geleerd kan worden hoe met het systeem te werken dat het gebruiksgemak snel omhoog kan gaan.

De professional zonder programma verantwoordelijkheid lijkt echter nog niet altijd overtuigd. Wat voor hen vooral belangrijk is, is dat de oude werkwijzen en routines verdwijnen. In alle drie de cases wordt aangegeven dat men een eigen manier van werken heeft ontwikkeld die voor hen gebruiksvriendelijk is. De verwachting is dat de systemen niet gebruiksvriendelijk zullen zijn, of in ieder geval minder dan dat ze gewend zijn. (R1, R2)

Wat je namelijk doet als je een dossier leest, aldus de officieren en de AG, is dat je verbanden legt (R1, R2, R6, R7). Men maakt een inschatting wat nodig is voor het bewijs

en heeft een eigen werkwijze om dat voor elkaar te krijgen. Alle kennis die ze hebben van de opbouw van het dossier valt voor hun gevoel nu weg:

“Het is een andere manier van lezen en dat is toch een hele andere manier van zo’n dossier doorgronden. Het is een grote angst die daar zit”. (R1, R2).

Binnen de case GPS standaard is er wel reeds een matiging opgetreden. Er wordt aangegeven dat de meeste mensen die al enige tijd intensief met GPS werken tevreden zijn (R1). De praktijk heeft dus laten zien aan deze groep dat de gebruiksvriendelijkheid hoger is dan op voorhand misschien verwacht. Dit sluit aan bij de verwachting van de projectleider GPS Maatwerk:

“Wat uiteindelijk werkt is als ze ervaren dat hun werk makkelijker wordt.” (R8)

Interessant is dat binnen de case ED-Nias, waar al geruime tijd wordt gewerkt met het systeem, nog steeds sterk het beeld bestaat van een niet gebruiksvriendelijk systeem. De helende rol die tijd heeft gespeeld bij GPS standaard lijkt dus niet te gelden voor ED-Nias. Een deel lijkt te komen door het feit dat mensen nog niet goed op de hoogte zijn van wat het systeem kan, of in ieder geval niet in staat zijn om de functionaliteiten volledig te benutten. Een ander deel lijkt echter door de daadwerkelijke functionaliteiten van het systeem te komen. Een AG geeft hierover aan dat de techniek en het primaire proces niet hand in hand lijken te gaan. (R7)

Ontwikkelingen die in de ogen van de professional positief zijn, dragen wel bij aan het gevoel van gemak. Uit ervaring is bijvoorbeeld gebleken dat gebruikersomgeving van de programma’s, of *interface* of *view,* zoals de respondenten het noemen, bij grote zaken niet ideaal was. De toepassing EDMZ, een uitbreiding op de programma’s, heeft dit aangepakt door een viewer te ontwikkelen die het volgens de betrokkenen een stuk makkelijker gaat maken om met omvangrijke zaken te werken. Dit wordt zeer positief door de betrokkenen ontvangen:

“EDMZ gaat het een stuk gebruiksvriendelijker maken.” (R5)

Dit geldt echter weer niet voor ED-Nias:

“EDMZ wordt dan wel weer gebouwd voor grotere zaken, maar dat is voor de tweede lijn weer niet optimaal.” (R7)

Het verwachte gebruiksgemak differentieert dan ook tussen de systemen en ook tussen de actoren. Bij ED-Nias is er een laag verwacht gebruiksgemak omdat de afgelopen 6 jaar het tegendeel niet hebben bewezen. De ervaringen van de professionals bij GPS standaard hebben wel een verbetering opgeleverd. Bij GPS Maatwerk is er nog een laag verwacht gebruiksgemak. Dit komt vooral door de verwachte impact op het werk van een groep die voorheen nog niet met GPS heeft gewerkt.

De professionals met programmaverantwoordelijkheid hebben een hoog verwacht gebruiksgemak. Ze kunnen dit echter nog niet altijd overbrengen op de overige gebruikers. Ontwikkelingen als EDMZ dragen in de GPS cases dus wel bij aan een verhoging van het verwachte gebruiksgemak.

7.2.3 Vertrouwen in technologie

Vertrouwen is volgens van der Geest et al. (2005) een van de meest kritische factoren voor acceptatie. Voor de bereidheid tot gebruik is een specifiek aspect van vertrouwen belangrijk: vertrouwen in de technologie. Dit wordt gedefinieerd als de mate van vertrouwen die een gebruiker moet hebben in een systeem. Uit de interviews komt naar voren dat dit binnen de cases een wisselende rol speelt.

Binnen de case ED-Nias lijkt het vertrouwen in de technologie erg laag te zijn. Een AG geeft aan dat de digitale systemen simpelweg niet goed genoeg zijn om het systeem te ondersteunen. Het gaat dan bovendien ook om ondersteunende systemen zoals naslagwerken. Zo wordt er eerder voor gekozen om iets op GOOGLE te zoeken dan op het OM-systeem ZOOM. Ook wordt aangegeven dat echt grote dossiers in ED-Nias niet goed werkt. Het systeem wordt langzaam. Een AG geeft aan dat als je teveel tegen dat soort dingen aanloopt dit funest voor het vertrouwen is. Uiteindelijk leer je volgens hem:

"Goed werken met een dwaas systeem." (R7)

Wanneer van de professionals gevraagd wordt om daadwerkelijk met de systemen te gaan werken, dan willen zij ervan uit kunnen gaan dat het systeem ze niet in de steek laat. De professionals noemen hier dan vaak het woord *ondersteuning*. De ondersteuning moet in orde zijn; het systeem moet het gewoon doen. Een officier over GPS standaard zegt het simpel, maar kernachtig:

"Qua ondersteuning is het heel erg belangrijk dat het systeem het doet." (R2)

In de gesprekken komt verder naar voren dat de professionals een kloppende techniek als een randvoorwaarde beschouwen voordat zij überhaupt toe kunnen of willen komen aan de overige veranderingen die de digitale systemen met zich mee brengen. Wanneer de techniek niet in orde is, dan zeggen zij zich niet op hun gemak te voelen. Het wordt zelfs haast als een harde eis gesteld. Een respondent stelt hierover het volgende:

"De techniek is een randvoorwaarde. Dat moet kloppen." (R3)

Opvallend is wel dat de respondenten niet helder verwoorden wat een 'kloppende techniek' eigenlijk precies inhoudt. Zaken als een langzaam netwerk, uitvallende systemen en niet werkende koppelingen met systemen van ketenpartners worden wel genoemd, maar dit blijft vrij generaal. Vervolgens wordt echter wel aangegeven dat wanneer er 'iets' mis is met het systeem, dit een reden kan zijn voor mensen om in opstand te komen. Een respondent zegt hierover:

"Het is wel belangrijk dat het systeem uiteindelijk gaat doen wat het belooft. Anders gaan mensen muiten." (R1)

Binnen de cases GPS standaard en GPS maatwerk lijkt er dan ook sprake te zijn van een gemiddeld vertrouwen. Opvallend is dat ook door de professionals met programmaverantwoordelijkheid wordt erkend dat er nog te vaak sprake is van problemen met de techniek. Zo geeft de programma secretaris digitaal werken aan dat er te vaak nog te maken is met een traag netwerk. Er wordt wel onderzoek gedaan naar

hoe dat komt, maar daar krijgen ze de vinger nog niet helemaal achter.

Er worden dus zeer hoge eisen gesteld aan het functioneren van de techniek en de IT-systemen. Wanneer er fouten ontstaan, of 'hick ups', zoals er vaak naar wordt verwezen, dan kan dit een reden zijn om te 'muiten' en op zoek te gaan naar oude vertrouwde werkwijzen om het primaire proces toch op de in hun ogen juiste manier uit te voeren.

In de vorige paragraaf bleek al dat de meeste mensen die nu intensief werken met GPS standaard wel tevreden zijn. Toch kan worden geconcludeerd dat het vertrouwen in de technologie in de cases gemiddeld tot laag is. Ook de professionals met programma verantwoordelijkheid erkennen de problemen. Zij hebben echter wel betere hoop om dit naar de toekomst te verbeteren.

7.2.4 Overzicht beïnvloedende factoren bereidheid tot gebruik

Factor	**Waardering**
Vertrouwen in technologie	Absolute randvoorwaarde dat de systemen het doen. Zo niet, dan is dat een reden om terug te vallen op vertrouwde werkwijzen.
Nut	Op professioneel en persoonlijk vlak ziet men rationeel gezien de voordelen en kan men deze ook helder verwoorden.
Gebruiksgemak	Positieve ontwikkelingen als EDMZ dragen bij aan een positief gevoel. Wanneer de professional ervaart dat het leven makkelijker wordt, heeft dit een positieve uitwerking. Bij ED-Nias is helaas het tegendeel nog waar. Men is vooral bang voor de impact op de werkwijze die ze kennen.

7.3 Welke beïnvloedende factoren ten aanzien van de veranderbereidheidspelen spelen een rol binnen het OM?

7.3.1 Ervaringen uit het verleden

Volgens Devos et al. (2002) hebben specifieke veranderingen in het verleden invloed op de veranderingsbereidheid van een medewerker. Als organisatieveranderingen in het verleden hebben gefaald, worden werknemers huiverig jegens nieuwe veranderingsinitiatieven.

Vooral binnen de case GPS Maatwerk speelt dit een grote rol. GPS maatwerk staat namelijk al vanaf 2001 in de steigers en is keer op keer uitgesteld of opgeschort. De project secretaris digitaal werken zegt daarover:

"Je kan op je vingers nagaan dat als het nu wordt uitgesteld, je het bijna niet meer kan verkopen. Dan sta je bij de uiteindelijk introductie als op een flinke achterstand. Dat zie je heel vaak bij ICT gerelateerde dingen." (R5)

Binnen ED-Nias spelen ervaringen uit het verleden een gematigdere rol. Wel bestaat het beeld dat negatieve ervaringen zich erg snel kunnen verspreiden. Dit wordt bevestigd door een opleidster binnen het OM:

"Dat is het gevaar ook. Mensen voeden elkaar met verhalen terwijl de oorzaken vaak heel verschillend zijn. Mensen op de cursus zeggen bijvoorbeeld bij binnenkomst al: 'Ik heb gehoord dat het een afgrijselijk systeem is.' " (R4)

Door slechte ervaringen ontstaat een negatief beeld en alles wat dat negatieve beeld vervolgens in de praktijk bevestigt of sterkt, wordt uitvergroot. Dit ondergraaft de doelen van het digitaliseren enorm. De mogelijke voordelen van de systemen sneeuwen namelijk onder:

"De efficiency argumenten worden ondergraven door de negatieve ervaringen van collega's. Ze horen het wel, maar het dringt niet echt door." (R2)

Een ervaren GPS standaard officier vergelijkt officieren met olifanten: "Die vergeten nooit iets". (R6). Dit heeft een negatieve invloed op de veranderbereidheid. Ervaringen uit het verleden zingen nog erg rond binnen de organisatieonderdelen. Veel betrokkenen spreken bovendien in termen van scorelijstjes. De negatieve ervaringen zorgen ervoor dat je al "met 3-0 achterstaat" (R4).

Bij alle cases, maar vooral bij GPS Maatwerk, spelen de veranderingen uit het verleden een belangrijke rol. Zowel door de professionals als de professionals met programmaverantwoordelijkheid wordt dit erkend. Dit kan potentieel een grote invloed hebben op de veranderbereidheid.

7.3.2 Emoties

Devos et al. (2002) geven aan dat organisatiegedrag en verandering sterk worden beïnvloed door emoties. Emotie speelt een centrale rol in perceptie, besluit en gedrag, zeker als het individuele welbevinden op het spel staat.

Een emotie die vooral in de case GPS Maatwerk terugkomt is angst:

"Mensen zijn bang. Professionals willen hun zaak op zitting gewoon goed afdoen. Mensen zijn bang om vast te zitten of dat er dingen misgaan. 'Computer says no'. Dat is een angst. Gaan mijn zaken dan nog wel goed?" (R1)

Ook bij GPS standaard was dit in het begin het geval:

"In het begin van de implementatiefase waren mensen bang. Ze vonden het eng: 'Wat gebeurt er?' " (R3)

De angst lijkt voort te komen uit onzekerheid en beïnvloedt te worden door het juridische perspectief. Het lastige bij GPS Maatwerk lijkt bovendien te zijn dat er niet altijd een duidelijk antwoord kan worden gegeven op de vragen die voortkomen uit deze angstgevoelens:

Het is niet zozeer de onwil om iets digitaal te zien, maar het is de angst van wat voor effect het gaat hebben. Er leven heel veel vragen in de praktische sfeer en daar kan je moeilijk antwoord op geven." (R1)

De kern van de angst ligt hem in het feit dat professionals boven alles hun zaak goed willen afdoen. Ze zijn bang dat als ze vastzitten met een systeem er dingen ernstig mis gaan. Het is dus niet zozeer de onwil om bijvoorbeeld iets digitaal te lezen, maar vooral de angst voor de effecten. Binnen alle cases komt bovendien terug dat de OM'ers enorm veel eer hebben in hun werk (R6). Ze zijn dan ook bang om de controle te verliezen en bang om in te boeten aan de kwaliteit die ze gewend zijn. De juridische kwaliteit en de normen van rechtsgelijkheid, rechtsstatelijkheid en magistratelijkheid zijn zo belangrijk dat het gevoel van afnemende controle angstgevoelens oproept welke een negatieve invloed op de veranderbereidheid lijken te hebben:

"Computer says no, dat is een angst. Gaan mijn zaken nog wel goed? Kan dat allemaal wel?" (R2)

In de case ED-Nias is men er nog niet in geslaagd om deze angst gevoelens weg te nemen. Hier lijkt wederom de oorzaak te zijn dat men te vaak bevestigd wordt in hun negatieve verwachtingen van de (technische aspecten van de) systemen.

7.3.3 Communicatie en participatie

Op verschillende plekken in de literatuur wordt de invloed van communicatie en participatie op veranderbereidheid benadrukt. Ook in de onderzochte cases lijkt dit van invloed op de veranderbereidheid en zelfs direct op de bereidheid tot gebruik. Een deel van het negativisme lijkt voort te komen uit het feit dat de professionals niet altijd op de hoogte zijn van het hele verhaal. Bestaande communicatielijnen worden niet, of niet goed benut en de professionals hebben het gevoel dat er weinig mogelijkheden zijn om van zich te laten horen. Gevolg is dat er een kloof ontstaat tussen de mensen die het programma proberen te trekken en de gebruiker van het programma. Een lid van het team digitaal werken zegt hierover:

"De gemiddelde medewerker ziet niet wat wij met het programma doen. Het is niet om je programma te verkopen, maar als je mensen meeneemt in het denkproces, dan kunnen mensen voelen: het programma komt eraan." (R5)

En meer specifiek:

"De communicatiemiddelen (landelijk) worden totaal niet goed gebruikt. De communicatie loopt niet parallel aan het belang van GPS. En ik snap het wel, we hebben geen geld en elke euro moet worden omgedraaid, maar ja, je moet straks die mensen mee krijgen en je moet straks zorgen dat mensen er mee gaan werken." (R6)

Ook lijkt het zo te zijn dat initiatief en energie vanuit de organisatie niet altijd worden benut. In de case ED-Nias zegt een AG hierover:

"Toen ik begon met het digitaliseringsproces heb ik wat dingen geroepen, vrij simpel, maar er is gewoon nog niets mee gedaan." (R7)

Ook aan het begin lijkt dit niet goed te zijn gegaan:

"Aan het begin is de fout gemaakt dat de primaire gebruiker onvoldoende betrokken is en zich onvoldoende betrokken heeft gevoeld. Aan alle parketten is gevraagd om mensen te leveren, maar er is niemand gekomen. Dat komt van twee kanten." (R7)

Als er eerlijker gecommuniceerd wordt dan zou er ook meer begrip kunnen komen. Het verhaal achter het eerder aangehaalde uitstel van GPS Maatwerk is bijvoorbeeld best begrijpelijk. Het komt namelijk door een slechte 'fit' met de rechtspraak. Hier hoef je volgens haar niet te ingewikkeld over te doen:

"Gewoon straightforward." (R6)

Dit gebeurt echter niet en dan wordt de kloof tussen de professionals met en professionals zonder programma verantwoordelijkheid groter en groter.

Bij alle cases en bij alle actoren kan worden geconcludeerd dat de participatie en communicatie niet optimaal verloopt. Vanuit de professional bestaat het beeld dat hij niet gehoord word en niet betrokken. Vanuit de professional met programma verantwoordelijkheid leeft het beeld dat de professionals niet goed zien waar zij mee bezig zijn. Dit heeft een dubbele negatieve impact: direct op de veranderbereidheid, maar ook op de bereidheid tot gebruik.

7.3.4 Overzicht beïnvloedende factoren veranderbereidheid

Factor	**Waardering**
Ervaringen uit het verleden	Ervaringen uit het verleden spelen een grote rol, zowel op grote als op kleine schaal. Er hangt een negatieve sfeer rondom digitaliseren en fouten worden uitvergroot.
Communicatie en participatie	Het gevoel leeft dat de professional niet genoeg wordt betrokken en dat suggesties niet altijd worden opgepakt. De keerzijde hiervan is dat de mensen die het programma trekken het gevoel hebben dat ze niet op de juiste manier kunnen communiceren. Wanneer er opener, frequenter en eerlijker zou worden gecommuniceerd, zouden negatieve gevoelens jegens de verandering misschien weggenomen kunnen worden.
Emoties en professionaliteit	Professionaliteit vertoont een sterke relatie met de angst voor de verandering. Er heerst angst om concessies te doen aan de kwaliteit die men van zichzelf verlangt en men is bang dat de zaken niet meer goed kunnen worden afgedaan.

7.4 Overige belangrijke beïnvloedende factoren

In hoofdstuk 6, waarin de onderzoeksopzet uiteen is gezet, is aangegeven dat bij de interviews gebruik is gemaakt van semi gestructureerde interviews. Dit biedt ruimte voor onderwerpen die de participanten zelf te berde brengen.

Dit heeft tot gevolg gehad dat er onderwerpen op tafel zijn gekomen die moeilijker zijn te linke aan de elementen van het conceptueel model, maar welke wel een belangrijke rol spelen. Deze beïnvloedende factoren zijn case overstijgend en gelden dus zowel bij ED-Nias, GPS standaard en GPS maatwerk. Binnen de semi gestructureerde vorm van de interviews kwamen de rol van de bezuinigingen en de problemen in de strafrechtketen frequent aan de orde. In deze paragraaf zal eerst op de keten worden ingegaan en daarna op de rol van de bezuinigingen.

7.4.1 ketenproblematiek

In de strafrechtketen zijn verschillende partijen als politie, zittende magistratuur (rechtspraak) en advocatuur afhankelijk van elkaars systemen en processen. Uit de gesprekken blijkt dat deze problematiek haast niet los is te zien van de individuele bereidheid tot gebruik en veranderbereidheid. De (politieke) ambitie is om in 2016 papierloos te zijn in de keten. Wanneer partners echter niet mee werken, loop je volgens de betrokkenen onvermijdelijk tegen muren aan. Een respondent verwoordt het als volgt:

"Papierloos werken is ook echt papierloos werken en daar geloof ik niet in. Al is het alleen maar omdat de ketenpartners nog niet zover zijn. Die zal je nog moeten bedienen op papier" (R7)

De afwachtende rol van de rechtspraak en de eveneens terughoudende rol van het departement worden genoemd. Ook de politie blijft achter als het gaat om digitaliseren. Begrijpelijk, vanwege heftige veranderingen in de omvorming naar een nationale politie, maar niet bevorderlijk voor de digitale ambities van het OM. Het gevolg is dat er continu moet worden geschaakt op verschillende borden: met de rechtspraak, de advocatuur, de politie, de ambtelijke top van het departement en eventueel zelfs met de politiek. Een respondent omschrijft het als een ware arena:

"Het is echt een arena in de keten. Dat zie je bijvoorbeeld met het scannen van foto's richting rechtspraak, maar bijvoorbeeld ook bij de advocaten portaal." (R8)

Wat duidelijk wordt uit de gesprekken is dat het digitaliseringsproces zich in verschillende fasen afspeelt bij verschillende organisaties. De handen van de betrokkenen zijn hier echter vaak dusdanig gebonden dat zij hier geen (directe) invloed op kunnen uitoefenen. Het probleem dat hier vervolgens mee samenhangt, is dat de individuele gebruiker deze problematiek niet altijd ziet, maar wel zeer ontevreden is als er weer eens een 'hick up' ontstaat vanuit deze ketenproblematiek. Voor de mensen die de programma's moeten trekken kan dit zeer frustrerend zijn:

"De gebruiker ziet de problemen in de keten niet en de moeite die wij moeten doen om de plooien met bijvoorbeeld de rechtspraak glad te strijken." (R5)

De beïnvloedende factoren die zijn behandeld in het eerste gedeelte van het resultaten hoofdstuk ten aanzien van bereidheid tot gebruik en veranderbereidheid zijn als het ware voornamelijk factoren die zich binnen het hoofd van de professional afspelen. Het zijn *interne factoren*. Ziet de professional het nut? Ervaart hij gemak? Is hij bang? Et cetera.

De ketenproblematiek en de nog te behandelen bezuinigingen zijn factoren die zich meer buiten het hoofd van de professional afspelen. Dit zijn *externe factoren.* De rol die zij spelen dient echter niet te worden onderschat.

7.4.2 Bezuinigingen

Een andere externe factor die veel terugkomt in de gesprekken is de rol die de bezuinigingen spelen op dit moment. Iedereen is het er eigenlijk over eens dat het OM zich in een moeilijke en turbulente fase bevindt. De maatschappelijke verwachtingen zijn hoog, maar daarnaast probeert de organisatie ook nog eens allerlei andere doelen te bereiken. In het begin van deze scriptie werd reeds aangegeven dat het OM een organisatie is die onder druk staat. Een respondent verwoordt het als volgt:

"Digitalisering, bezuinigen en kwaliteit verhogen. Drie ambities die afzonderlijk best haalbaar zouden kunnen zijn, maar alle drie tegelijkertijd is te veel. Je vraagt te veel van de organisatie en te veel van de mensen. Mensen gaan zich terugtrekken en zich focussen op hun eigen dingetje. Binnenkort gaat er iemand enorm op zijn muil, ik hoop alleen maar dat ik het niet ben, en komt er een enorme affaire. Dan komt er een commissie en die concludeert dat we te ver zijn doorgeschoten. Wie weet komt er dan een keer een zak geld tegenaan." (R7)

Het lijkt dan ook soms te veel te zijn. Het leren werken met de systemen moet 'on the job' gebeuren. Het oefenen gebeurt dan ook hoofdzakelijk met lopende dossiers. Er wordt wel gefaciliteerd in cursussen, maar het moet wel tussen de bedrijven door omdat er eigenlijk geen geld is om mensen daar van vrij te stellen. Dit levert een spanning op die door veel respondenten als frustrerend wordt ervaren:

> "Het frustrerende is dat de bezuinigingen vooruit worden gestuurd. Er is dus inmiddels minder ondersteuning en de officieren kunnen ondertussen nog geen briefje digitaal maken." (R7)

Deze verschillende ontwikkelingen werken dus tegen elkaar in. Een respondent merkt bovendien op dat het vertrouwen in de organisatie "sowieso vrij laag is." (R8) Al met al een hele lastige uitgangspositie voor veranderingen. Het onderzoek richt zich dan ook primair op de beïnvloedende factoren ten aanzien van acceptatie vanuit de juridische professional, maar deze organisatieproblematiek lijkt er onlosmakelijk mee te zijn verbonden.

7.4.3 Overzicht overige beïnvloedende factoren

Factor	**Waardering**
Ketenproblematiek	Los van interne factoren loopt men tegen muren aan bij ketenpartners. Dit lijkt een grote invloed te hebben op zowel de bereidheid tot gebruik als de veranderbereidheid.
Bezuinigingen	Het feit dat de bezuinigingen zich gelijktijdig voltrekken met de digitalisering betekent dat deze doelen soms tegen elkaar in werken. Er is daardoor soms te weinig tijd, geld en mankracht beschikbaar om de veranderingen op een juiste manier te begeleiden.

7.5 Totaal overzicht beïnvloedende factoren bereidheid tot gebruik en veranderbereidheid

In onderstaande tabel is weergeven welke beïnvloedende factoren naar voren zijn gekomen in het empirische onderzoek en wat de kern is van de uitspraken van de respondenten. Bovendien is in de tekst reliëf aangebracht wat betreft de systemen en actoren.

Factor	**Waardering**
Vertrouwen in technologie	Absolute randvoorwaarde dat de systemen het doen. Zo niet, dan is dat een reden om terug te vallen op vertrouwde werkwijzen.
Nut	Op professioneel en persoonlijk vlak ziet men rationeel gezien de voordelen en kan men deze ook helder verwoorden.
Gebruiksgemak	Positieve ontwikkelingen als EDMZ dragen bij aan een positief gevoel. Wanneer de professional ervaart dat het leven makkelijker wordt, heeft dit een positieve uitwerking. Bij ED-Nias is helaas het tegendeel nog waar. Men is vooral bang voor de impact op de werkwijze die ze kennen.
Ervaringen uit het verleden	Deze spelen een grote rol, zowel op grote als op kleine schaal. Er hangt een negatieve sfeer rondom digitaliseren en fouten worden uitvergroot.
Communicatie en participatie	Het gevoel leeft dat de professional niet genoeg wordt betrokken en dat suggesties niet altijd worden opgepakt. De keerzijde hiervan is dat de mensen die het

	programma trekken het gevoel hebben dat ze niet op de juiste manier kunnen communiceren. Wanneer er opener, frequenter en eerlijker zou worden gecommuniceerd, zouden negatieve gevoelens jegens de verandering misschien weggenomen kunnen worden.
Emoties en professionaliteit	Professionaliteit vertoont een sterke relatie met de angst voor de verandering. Er heerst angst om concessies te doen aan de kwaliteit die men van zichzelf verlangt en men is bang dat de zaken niet meer goed kunnen worden afgedaan.
Ketenproblematiek	Los van interne factoren loopt men tegen muren aan bij ketenpartners. Dit lijkt een grote invloed te hebben op zowel de bereidheid tot gebruik als de veranderbereidheid.
Bezuinigingen	Het feit dat de bezuinigingen zich gelijktijdig voltrekken met de digitalisering betekent dat deze doelen soms tegen elkaar in werken. Er is daardoor soms te weinig tijd, geld en mankracht beschikbaar om de veranderingen op een juiste manier te begeleiden.

In het volgende hoofdstuk zal de analyse worden verricht waar de het onderscheid tussen systemen en actoren verder zal worden uitgediept. Bovendien zal de relatie tussen bereidheid tot gebruik, veranderbereidheid en acceptatie verder worden geanalyseerd.

8 Analyse

8.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zullen de resultaten verder worden geanalyseerd. In paragraaf 5.6 is aangegeven dat de analyse onder meer de volgende 'lagen' zal bevatten:

- Overeenkomsten en verschillen tussen professionals zonder programma verantwoordelijkheid en professionals met programma verantwoordelijkheid (Actoren)
- Overeenkomsten en verschillen tussen ED-Nias, GPS Maatwerk en GPS Standaard (Systemen)
- Relatie tussen bereidheid tot gebruik en veranderbereidheid bij de acceptatie van IT systemen vanuit het perspectief van de juridische professional.

Het hoofdstuk zal starten met een matrix waarin de resultaten van hoofdstuk 7 worden gepresenteerd aan de hand van de drie lagen en ook kort worden toegelicht. Vervolgens zal er vanaf paragraaf 8.3 een verdere analyse plaats vinden.

8.2 Matrix Resultaten

Bereidheid tot gebruik	Nut	Gebruiksgemak	Vertrouwen
ED-Nias	Hoog	Laag	Laag
GPS Maat	Hoog	Laag	Gemiddeld
GPS Standaard	Hoog	Gemiddeld	Gemiddeld
Professional	Hoog	Laag-gemiddeld	Gemiddeld
Projectleider	Hoog	Hoog	gemiddeld

Veranderbereidheid	Ervaringen	Emoties	Participatie/Communicatie
ED-Nias	Negatief	Angst	Onvoldoende
GPS Maat	Zeer negatief	Angst	Onvoldoende
GPS Standaard	Hoog	Angst	Onvoldoende
Professional	Hoog	Angst	Onvoldoende
Projectleider	Hoog	Angst	Onvoldoende

De term projectleider is gebruikt voor een professional met programma verantwoordelijkheid.

Bereidheid tot gebruik

Het verwachte nut is in alle cases en bij alle actoren hoog te noemen. Het verwachte gebruiksgemak differentieert al meer. Zo is er bij ED-Nias een laag verwacht gebruiksgemak omdat de afgelopen 6 jaar niet anders hebben uitgewezen. Bij GPS Maatwerk is er een laag verwacht gebruiksgemak, voortkomend uit de verwachte impact op het werk. De professionals met programmaverantwoordelijkheid hebben een hoog verwacht gebruiksgemak, maar kunnen dit nog niet altijd niet optimaal overbrengen. Ontwikkelingen als EDMZ dragen in de GPS cases wel bij aan een verhoging van het verwachte gebruiksgemak. Het vertrouwen is gemiddeld tot laag te noemen.

Concluderend is er dat er geen sprake is van optimale bereidheid tot gebruik.

Veranderbereidheid
Bij alle cases, maar vooral bij GPS Maatwerk, spelen de veranderingen uit het verleden een belangrijke negatieve rol. Zowel door de professionals als de professionals met programmaverantwoordelijkheid wordt dit erkend. Bovendien speelt de emotie angst in alle cases en bij alle betrokkenen ook een grote rol. Deze angst wordt sterk beïnvloedt door het juridische perspectief. In de case ED-Nias is men er nog niet in geslaagd om deze angst gevoelens weg te nemen. Hier lijkt wederom de oorzaak te schuilen in het feit dat men te vaak bevestigd wordt in hun negatieve verwachtingen van de (technische aspecten van de) systemen.

Bij alle cases en bij alle actoren speelt verder dat de participatie en communicatie niet optimaal verloopt. Vanuit de professional bestaat het beeld dat hij niet gehoord en betrokken wordt. Vanuit de professional met programma verantwoordelijkheid leeft het beeld dat de professionals niet goed zien waar zij mee bezig zijn. Dit heeft een dubbele negatieve impact op de veranderbereidheid en bereidheid tot gebruik.

Concluderend is er sprake van een lage veranderingsbereidheid. Hierboven op komen nog de negatieve impact van de ketenproblematiek en bezuinigingen, waarvan de rol niet mag worden onderschat zoals blijkt uit de resultaten. Dit alles in ogenschouw genomen lijkt er geen sprake te zijn van optimale acceptatie. In het volgende gedeelte wordt dieper ingegaan op de drie analyse punten om deze constatering verder uit te diepen.

8.3 Verdere analyse drie analysepunten

8.3.1 Overeenkomsten en verschillen actoren

Er is binnen dit onderzoek een onderscheid aangebracht tussen de professional zonder verantwoordelijkheden binnen het programma digitaal werken en professionals die dit wel hebben. Zo is er bijvoorbeeld gesproken met een projectleider, implementatie manager en programmadirecteur. In de matrix zijn ze gevangen onder de kop ‘projectleider’. Op voorhand was de verwachting uitgesproken dat de organisatie verantwoordelijkheid wel eens gevolgen kon hebben voor de professionele kenmerken. Zo zou autonomie een minder belangrijke rol spelen en de organisatiedoeleinden sterker aanwezig.

Dit verschil lijkt in de praktijk te zijn bevestigd. Er bestaat een belangrijk verschil te zitten in de vraag of een Officier betrokken is als projectleider, coördinator of in enerlei andere vorm verantwoordelijkheden heeft binnen het programma digitaliseren. Uit de resultaten blijkt dat bij deze groep mensen een hogere veranderbereidheid en bereidheid tot gebruik zijn waar te nemen.
De professional die deelverantwoordelijkheden draagt lijkt dus inderdaad minder vast te houden aan de kenmerken van de klassieke autonome professional en meer de kant op te bewegen van de organisatie. In hoofdstuk 2 werd aangegeven dat het OM in een spanningsveld van autonomie en responsiviteit terecht is gekomen. De professional met programma verantwoordelijkheden lijkt dichter bij de responsiviteit te zitten en het

belang van het slagen van het digitale werken meer te zien. Dit heeft voor de organisatie in principe een positief effect. Ze lijken het echter nog niet altijd over te kunnen brengen op de overige professionals.

De kern lijkt dus te zijn dat de professional met extra verantwoordelijkheid die verantwoordelijkheid ook daadwerkelijk voelt en deel laat zijn van zijn dagelijks handelen. Deze professional is meer begaan met het doel. De kunst zou zijn om hetzelfde gevoel van betrokkenheid te bereiken bij de overige professionals. Deze groep demonstreert namelijk nog steeds de sterke hang naar autonomie (Wilensky, 1964). Dit is op zich zelf geen probleem, maar vanuit de doelen van digitaal werken zal er meer betrokkenheid bij het programma moeten komen. Hier zal verder op worden in gegaan bij het derde analyse punt.

8.3.2 Overeenkomsten en verschillen systemen

Dit onderzoek heeft een voorzichtige case vergelijking willen maken tussen de verschillende IT systemen binnen het OM. Dit was vooral interessant omdat ze zich onderscheiden in tempo en volwassenheid: ED-Nias is al geruime tijd in gebruik, GPS Standaard wat korter en GPS Maatwerk moet nog worden geïmplementeerd. De verwachting op voorhand was dat vooral de factor tijd een rol zou kunnen spelen. Niet alleen kunnen professionals wennen aan het systeem, maar ook kunnen gesignaleerde gebreken worden verholpen.

Uit de resultaten blijkt dat tijd in het geval van ED-Nias niet of nauwelijks een helende rol heeft gespeeld. De negatieve gevoelens en voorbehouden die spelen bij de andere, jongere, systemen leven grotendeels nog steeds bij ED-Nias. Bij GPS standaard lijkt de tijd er wel voor gezorgd te hebben dat het vertrouwen in het systeem en het verwachte gebruiksgemak positief is verbeterd. De ontwikkeling van EDMZ is bovendien een concreet voorbeeld waar er lessen worden getrokken uit het verleden.

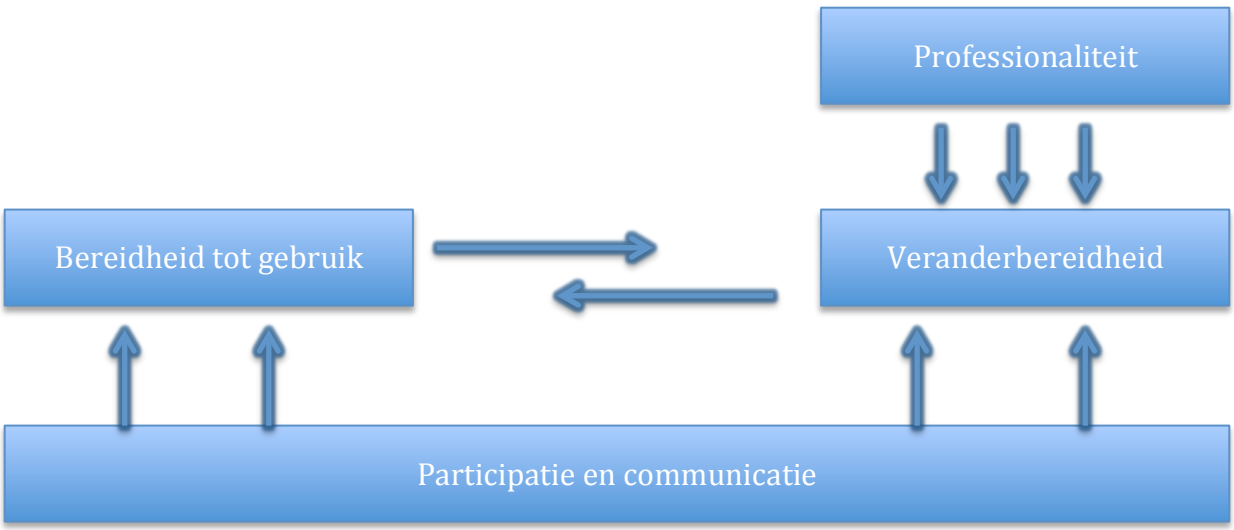
Het verschil tussen ED-Nias en GPS Maatwerk lijkt hem te zitten in de kwaliteit van de systemen, of in ieder geval de mate waarin het systeem weet samen te werken met het primaire proces. Daar waar de bereidheid tot gebruik bij ED-Nias laag is gebleven zie je bij GPS Standaard een verbetering ten opzichte van het begin.

Bij GPS Maatwerk moet nog blijken welke rol de tijd gaat spelen. Wel is duidelijk geworden dat het negatieve verleden van het systeem een belangrijke rol gaat spelen. Uit de vergelijking met ED-Nias volgt dat de techniek in ieder geval een minimum niveau moet bezitten om het helende effect van tijd en ervaringen met het systeem tot zijn recht te laten komen.

8.3.3 relatie tussen veranderbereidheid en bereidheid tot gebruik

In de literatuur worden bereidheid tot gebruik en veranderbereidheid als gelijke beïnvloedende factoren onderscheiden. Uit de resultaten blijkt echter op meerdere plaatsen dat ze vanuit het juridische perspectief onderling ook nog significante relaties hebben.

In de gesprekken is naar voren gekomen dat een kloppende techniek een randvoorwaarde is voor de professionals überhaupt willen toekomen aan de overige veranderingen zoals bijvoorbeeld een andere indeling van de werkzaamheden. Wanneer de techniek niet in orde is dan voelen zij zich simpelweg niet op hun gemak. Hier heeft de bereidheid tot gebruik dus direct een effect op de veranderbereidheid. Andersom is hetzelfde waar. Uit de resultaten is namelijk gebleken dat door negatieve ervaringen uit het verleden, een element van veranderbereidheid, de voordelen van het systeem minder worden gezien. Efficiency argumenten worden dan ondergraven door negatieve ervaringen van collega's. Bereidheid tot gebruik beïnvloedt veranderbereidheid dus en andersom. Deze relatie wordt in onderstaande figuur weergegeven:



figuur 8

Wat verder in deze figuur is af te lezen is dat het perspectief van de (juridische) professionaliteit vooral invloed heeft op de veranderbereidheid. Gebleken is namelijk dat de emotie angst een grote rol speelt en dat deze wordt versterkt door de juridische professionaliteit. In de theorie over professionaliteit is aangegeven dat professionals onder meer kunnen worden gedefinieerd door te stellen dat zij werken in het belang van een hoger doel (Freidson, 2001). Voor OM'ers is op meerdere plaatsen gebleken dat dit hoger doel te definiëren is als 'het goed afhandelen van de zaak.' De angst dat de systemen er voor zorgen dat ze de controle verliezen over hun zaak speelt een doorslaggevende rol.

Tot slot laat de figuur zien dat participatie en communicatie zowel invloed heeft op de veranderbereidheid als op de bereidheid tot gebruik. Het is dan ook een zeer belangrijke beïnvloedende factor bij het verhogen van de acceptatie. In de volgende paragrafen zullen de angst, voortkomend uit juridische professionaliteit en het belang van een goede communicatie en participatie verder worden uitgewerkt.

8.4 Juridische perspectief en angst

Naast de wederkerige beïnvloeding tussen veranderbereidheid en bereidheid tot gebruik is gebleken dat het perspectief van de juridische professional effect heeft op de veranderbereidheid en dan vooral op de emotie: angst. De angst lijkt namelijk voor een belangrijk deel voort te komen uit de professionele identiteit. Het grootste belang is voor de professional het goed af doen van hun zaak.

De angst krijgt op verschillende manieren uiting. De belangrijkste is dat er een negatieve sfeer rondom de implementatie ontstaat. Negatieve verhalen worden versterkt en uitvergroot. Wat dan ontstaat wordt soms zelfs omschreven als 'desinteresse' voor de systemen. Dit is weer een voorbeeld van de kloof tussen professionals met en zonder programma verantwoordelijkheid. Deze desinteresse dient overigens niet te worden verward met desinteresse voor het werk. Op meerdere momenten is benoemd dat de professionals zeer veel eer in hun werk ervaren. De desinteresse is een reactie op de angst om controle te verliezen. Wat er dan ontstaat is een sneeuwbal effect aan negatieve verhalen. Men komt binnen met we woorden: "ik heb gehoord dat het een afgrijselijk systeem is". In de terminologie die vaak is teruggekomen: Dan sta je 3-0 achter.

8.5 Participatie en communicatie

Uit de literatuur blijkt dat de veranderbereidheid van een medewerker zal toenemen wanneer hij of zij mag participeren in het veranderproces en wanneer zijn of haar ideeën serieus genomen worden. Dit lijkt slechts minimaal voor te komen bij het OM. Er zijn meerdere voorbeelden van mensen die aangeven dat er niets of te weinig wordt gedaan met de opmerkingen die zij maken (R7, R8) Men moet er voor waken dat de verandering niet iets wordt dat 'niet van de gebruiker is'. Wanneer dat het geval is, dan kan dat negatieve effecten hebben voor de acceptatie. Er is namelijk een belangrijk verschil tussen participatie op het werk op algemeen niveau en participatie in specifieke veranderingsprogramma's. Officieren zijn erg betrokken bij hun werk, maar dat betekent niet dat je automatisch mag verwachten dat ze ook betrokken zijn bij de verandering.

Het is bovendien van groot belang dat de doelgroep tijdens een verandering op de juiste wijze wordt geïnformeerd over vorderingen en ontwikkelingen. Wanneer het over belangrijke boodschappen gaat, lijkt het bovendien het meest effectief te zijn om het gesprek aan te gaan (Mars, 2014). De communicatie binnen het OM lijkt structureel niet goed te verlopen of in ieder geval niet volledig. Dit versterkt het onbegrip voor bepaalde ontwikkelingen en tegenslagen, maar zorgt er ook voor dat succesverhalen niet altijd de gehele organisatie bereiken. Programmaleiders proberen de kleine successen wel zoveel mogelijk te vieren om op die manier medewerker voor medewerker de groep te enthousiasmeren, maar dit lukt nog niet voldoende.

Uit dit onderzoek blijkt dan ook dat de communicatie omtrent de ontwikkelingen binnen de veranderingen een stuk frequenter, eerlijker en beter kan. Volgens Mars (2014) is het bovendien belangrijk dat er sprake is van tweerichtingsverkeer. Dit raakt weer aan participatie: men moet in contact blijven met elkaar.

9 Conclusie

9.1 Inleiding

In dit afsluitende hoofdstuk staan de conclusies beschreven, die op basis van de analyse getrokken kunnen worden. Vervolgens worden concrete aanbevelingen gedaan aan de organisatie. Tot slot worden kritische kanttekeningen bij het onderzoek geplaatst in de discussieparagraaf en worden enkele aanbevelingen voor vervolgonderzoek gedaan.

9.2 Conclusie

De hoofdvraag van deze masterscriptie luidt als volgt:

> *Welke factoren bepalen en beïnvloeden de acceptatie van de betreffende IT - systemen vanuit het perspectief van juridische professionals binnen het OM, welke rol speelt veranderbereidheid hierbij en hoe kunnen deze factoren worden beïnvloed?*

Om te beginnen start deze conclusie met de constatering dat er op dit moment nog geen sprake is van optimale acceptatie bij de juridische professionals ten aanzien van de IT systemen. Acceptatie gaat over zowel sociale als technische variabelen en de bereidheid tot gebruik en veranderbereidheid is simpelweg nog niet hoog genoeg.

Uit het onderzoek is gebleken dat tijd in sommige gevallen inderdaad een helende rol kan spelen. Zo is uit de GPS Standaard zaak gebleken dat professionals die langere tijd intensief met het systeem werken tevreden zijn over het systeem. Ook de ontwikkeling van EDMZ is een mooi voorbeeld hoe lering wordt getrokken uit de ervaringen. Uit de case ED-Nias blijkt tegelijkertijd heel duidelijk dat tijd slechts een helende rol kan spelen wanneer de techniek van een voldoende niveau is. Is dit niet het geval, zoals bij de case ED-Nias, dan blijft de veranderbereidheid en bereidheid tot gebruik na zes jaar onveranderd laag.

Wat ook is gebleken, is dat professionals met programma verantwoordelijkheid een hogere veranderbereidheid en een hogere betrokkenheid bij het programma demonstreren. Op meerdere plekken is een ‘gat’ tussen deze twee groepen gesignaleerd. Een belangrijke uitdaging is dan ook gelegen in het dichten van dit gat met de overige professionals.

Verder is gebleken dat veranderbereidheid en bereidheid tot gebruik niet alleen invloed hebben op de acceptatie, maar ook op elkaar. Zo zorgen negatieve ervaringen uit het verleden voor laag verwacht nut en gebruiksgemak, maar beïnvloedt een laag vertrouwen in de techniek ook de bereidheid om mee te gaan met de veranderingen.

Het juridische perspectief heeft vooral invloed op de veranderbereidheid omdat het de emotie angst versterkt. Voor de juridische professional is het goed af doen van de zaak het belangrijkste en de introductie van de IT-systemen heeft als gevolg dat dat ze het gevoel hebben de controle te verliezen

Tot slot is geconcludeerd dat participatie en communicatie een belangrijkere rol spelen dan op voorhand voorzien. In potentie beïnvloedt het zowel de veranderbereidheid als de bereidheid tot gebruik en het is dan ook een sleutel instrument bij het positief beïnvloeden van de acceptatie in de toekomst.

Deze conclusies hebben geleid tot een drietal concrete aanbevelingen. De overtuiging is dat wanneer er op deze drie punten verbeteringen kunnen worden gerealiseerd, de bereidheid tot gebruik en veranderbereidheid drastisch kunnen worden verbeterd. De aanbevelingen worden in de volgende paragraaf uitgewerkt.

9.3 Concrete aanbevelingen

Als slot van deze scriptie worden de volgende concrete aanbevelingen gedaan:

- Investeren in de techniek.
- Constructief gesprek aangaan in de keten.
- Participatie en communicatie die aansluit bij de professionele identiteit.

Aanbeveling 1: Investeren in de techniek

De eerste aanbeveling ziet op noodzakelijke investeringen in de techniek. Het richt zich dan ook op de technische aspecten van acceptatie. Uit het onderzoek is gebleken dat de bezuinigingen een belangrijke rol spelen. Het feit dat de bezuinigingen zich gelijktijdig voltrekken met de digitalisering betekent dat deze doelen soms tegen elkaar in werken. Er is daardoor soms te weinig tijd, geld en mankracht beschikbaar om de veranderingen op een juiste manier te begeleiden. Wanneer de techniek echter niet een juist minimum niveau heeft dan zal de verandering nooit volledig kunnen slagen. Het gaat bij investeren in de techniek uiteraard om voldoende geld, maar ook om een juiste manier van investeren. De techniek moet in overeenstemming zijn met het primaire proces en de professional moet er bovendien van uit kunnen gaan dat het systeem het doet. Wanneer de techniek in orde is, kan ook de factor tijd zijn helende functie gaan vervullen omdat dan daadwerkelijk zal worden ervaren dat het systeem nut heeft en gebruiksvriendelijk kan zijn.

Aanbeveling 2: Constructief gesprek in de keten aangaan

Gezien de karakteristieken van de strafrechtketen lijkt de acceptatie nooit optimaal te worden als de problemen in de keten niet worden aangepakt. Op dit moment loopt men te vaak tegen een muur aan. Er spelen problemen binnen verschillende 'arena's' in de keten. De koppelingen met rechtspraak en politie gaan vaak niet soepel en ook de rol van het departement is misschien niet altijd optimaal. Het OM moet overwegen om zich op te werpen als leider en coördinator van het netwerk om de plooien proberen glad te strijken. Wanneer er een constructieve dialoog plaatsvindt kunnen muren worden geslecht. Dit zal vervolgens een positief effect op de veranderbereidheid en bereidheid tot gebruik teweeg brengen. Dit is uiteraard geen aanbeveling die binnen een week te realiseren is, maar het vereist continue aandacht. In de tussentijd is het belangrijk dat er eerlijk wordt gecommuniceerd over obstakels binnen de keten. Hier gaat de volgende en tevens laatste aanbeveling dieper op in.

Aanbeveling 3 Participatie en communicatie die aansluit bij de professionele identiteit

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat de participatie en communicatie op dit moment niet optimaal verloopt. Dit heeft verschillende negatieve effecten: de energie en inzet van individuen die enthousiast zijn over digitaal werken wordt niet optimaal benut, er ontstaat onbegrip en negativisme over fouten in de techniek eb de keten en de kloof tussen de professionals en de verantwoordelijken voor het programma wordt steeds groter.

Investeren in een goede communicatie heeft dan ook een grote prioriteit. Overwogen kan worden om professionele communicatieadviseurs in de arm te nemen. Het is bovendien belangrijk dat in de communicatie wordt aangesloten bij de professionele identiteit. Door te zorgen voor goede en eerlijke communicatie kan er namelijk begrip worden gekweekt voor problemen en angsten. Betere participatie maakt de professional bovendien meer onderdeel van het programma. Op die manier loopt de organisatie minder risico dat energie en inzet van individuen verloren gaat en kan het gat in betrokkenheid worden gedicht tussen de professionals met en professionals zonder programma verantwoordelijkheid. Uiteindelijk zijn het de professionals zelf die de verandering moeten dragen. Een investering in participatie en communicatie is een investering in mensen en uiteindelijk een investering in het slagen van de digitale ambitie.

9.4 Discussie en suggestie vervolgonderzoek

Dit onderzoek is uitgevoerd binnen een beperkt aantal plaatsen binnen het OM, waar met betrokkenen uit Rotterdam, Amsterdam en Den Haag is gesproken. Hierbij zijn negen professionals geïnterviewd. De conclusies die naar aanleiding van dit onderzoek zijn getrokken, geven een indicatie van de factoren die van invloed kunnen zijn op het tot stand brengen van acceptatie bij de professionals ten aanzien van de nieuwe IT-systemen. Hoewel een groot deel van de gevonden factoren in de wetenschappelijke literatuur voorbij komt, zijn de conclusies mogelijk niet zo maar van toepassing op alle juridische professionals binnen het OM en op (juridische) professionals in andere omgevingen. Verschillende contexten, culturen en omgevingen kunnen namelijk van invloed zijn op de in dit onderzoek geformuleerde factoren. Zo kan de 'klik' met de rechtspraak in het oosten van het land zomaar beter blijken te zijn dan in andere delen.

Verder is het zo dat een nieuw informatiesysteem altijd een tijdsaspect kent. Wanneer een systeem pas is ingevoerd, is het niet vreemd dat een systeem nog eigen moet worden gemaakt. Gebruisongemakken horen daar bij. Dit onderzoek heeft echter wel aangetoond dat bezwaren die leven bij 'first time users' grotendeels nog steeds leven in de tweede lijn. Een kloppende techniek lijkt hier een grote rol te spelen. Dit neemt echter niet weg dat houding en gedrag ten opzichte van het systeem zullen veranderen met de tijd (Pijpers et al, 2002).

Dit onderzoek heeft onderzocht wat de beïnvloedende factoren zijn bij het in gebruik nemen van IT-systemen bij het OM, om de ambitie tot digitaal werken waar te maken. Het OM staat net als vele andere publieke organisaties onder druk en innovatief bezuinigen lijkt een van de weinige opties om de toekomst veilig te stellen. Digitaliseren is hier een vorm van en heeft een hoge potentie. Dit onderzoek heeft bijgedragen aan een begrip van de factoren die meespelen binnen het OM. Dit onderzoek heeft daarmee

hoofdzakelijk het OM als organisatie bediend. Echter, de factoren die hier zijn gesignaleerd zouden tevens kunnen gelden voor andere publieke professionele organisaties.

Deze scriptie heeft geen eenduidig antwoord gegeven op de vraag hoe in de toekomst succesvol kan worden geïmplementeerd, wel is er gewezen op de mogelijke positieve invloed die onder andere deugdelijke communicatie en participatie kan hebben. Deze scriptie kan deze lezer niet vertellen hoe groot de kans van slagen is als het gaat om digitaliseren. Om dit helder te krijgen, zou vervolgonderzoek nodig zijn waarbij de ketenproblematiek en de politiek-bestuurlijke wereld nog meer wordt betrokken.

Tevens zou een kwantitatief onderzoek nuttig kunnen zijn. De significantie tussen de factoren en de verschillende variabelen zouden dan verder getoetst kunnen worden. Een eerste stap hierbij is het meetbaar maken van de factoren. Vervolgens kunnen de factoren door het formuleren van enkele hypothesen worden getoetst aan de hand van vragenlijsten. Deze vragenlijsten worden aan een significante groep juridische professionals aangeboden. Op basis van deze uitkomsten zal blijken of de in dit onderzoek gevonden factoren daadwerkelijk invloed hebben op de uiteindelijke verbinding met de IT-systemen en de veranderingen die hiermee gepaard gaan.

10 Literatuurlijst

Abbot, 1988
Abbott, A. (1988). The System of Professions. An Essay on the Division of Expert Labor. Chicago, Londen: The University of Chicago Press.

Agarwal en Prasad, 1999
Agarwal, R. & Prasad, J. (1999). 'Are Individual Differences Germane to the Acceptance of New Information Technologies?'. Decision Sciences, Vol. 30, No. 2, pp. 361-391.

Ajzen, Brown & Carvajal, 2004
Ajzen, I., Brown, T.C. & Carvajal, F. (2004). Explaining the discrepancy between intentions and actions: The case of hypothetical bias in contingent valuation.
Personality and Social Psychology Bulletin, 30(9), pp. 1108-1121.

Ajzen, 1991
Ajzen, I. (1991). The theory of Planned Behavior. Organizational Behavior and Human Decision Processes. 50(2), pp. 179-211.

Alawadhi en Morris, 2008
Alawadhi, S. & Morris, A. (2008). "The Use of the UTAUT Model in the Adoption of E-government Services in Kuwait." Proceedings of the Proceedings of the 41st Annual Hawaii International Conference on System Sciences: 219-230.

Biller, 1980
Biller, R. P. (1980), Leadership tactics for retrenchment. Public Administration Review, 40, 6, pp. 604–609.

Bolman & Deal, 2003
Bolman, L. en Terence Deal (2003) *Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership.* San Francisco: Jossey Bass.

Boogaard, van den, Lintsen, Veraart & de Wit, 2008
Van den Boogaard, A, Lintsen, H, Veraart, F & de Wit, O (2008). *De eeuw van de computer – De geschiedenis van de informatietechnologie in Nederland* (2 ed., Vol. 1). Deventer: kluwer

Boonstra, 2004
Boonstra, J.J. (2004). Dynamics of organizational change and learning. Chichester: John Wiley.

Boonstra, 2005
Boonstra, A. (2005). *ICT, mensen en organisaties. Een managementbenadering* (2 ed., Vol.1). Amsterdam: pearson Eduction Benelux

Bozeman, 2010
Bozeman, B. (2010), Hard lessons from hard times: reconsidering and reorienting the 'managing decline' literature. Public Administration Review, 70, 4, pp. 557–563.

Brandt, Hiemstra en Overmans, 2009
Brandt, W., J. Hiemstra en T. Overmans (2009). 'Succesvol innovatief bezuinigen vraagt om gedifferentieerde aanpak', B&G magazine. December, januari pp. 10-14.

Brimm & Murdock , 1998
Brimm, H. & Murdock, A. (1998). Delivering the message in challenging times: The relative effectiveness of different forms of communicating change to a dispersed and part-time workforce. Total Quality Management, 9 (2/3), 167-180.

Cameron et al. 1993
Cameron K. S., Freeman S. J. and Mishra, A. K. (1993), Downsizing and redesigning organizations. In Huber, G. and Glick, W. (Eds), Organizational Change and Redesign (Oxford University Press, New York).

Cameron, 1994
Cameron, K. S. (1994), Strategies for successful organizational downsizing. Human Resource Management, 33, 2, pp. 189–211.

Carr, Hard, & Trahant, 1995
Carr, D.K., Hard, K.J., & Trahant, W.J. (1995). Managing the change process: a field book for change agents, consultants, team leaders and reengineeringmanagers.

Commissie Doorontwikkeling, 2010
Commissie Doorontwikkeling,*Vertrouwen als Hoeksteen. De mens centraal, het resultaat voorop. Versie 1.3.*

Davies et.al, 2000
Davies, H.T.O., Nutley, S.M., Mannion, R. (2000). Organisational culture and quality of health care. Quality in Health Care, 9(1), 111-119.

Davis, 1989
Davis, F. D. (1989). "Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology." MIS Quarterly. 13 (3): 319-340.

Deursen en van der Geest, 2006
Deursen, A. van, van der Geest, T.M. (2006). Acceptatie van het B-dossier. Enschede: Telematica Instituut.

Devos et al., 2002
Devos, G., Vanderheyden, K., van den Broeck, H. (2002). A framework for assessing commitment to change. Process and context variables of organizational change. (11) Vlerick Leuven Gent Management School.

Dillon en Morris, 1996
Dillon, A., & Morris, M.G. (1996). User Acceptance of Information Technology: Theories and models. Annual review of information science and technologie, 31, pp. 3-32.

Ester et al., 2002
Ester, P., Fouarge, D., Kerkhofs, M. & Román, A. (2003). ICT, arbeid en organisatie. Reed Business Information bv: Den Haag.

Fishbein & Ajzen, 1975
Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975). Belief, Attitude, Intention, and Behavior, Reading, MA: Addison-Wesley.

Freeman & Cameron, 1993
Freeman, S. J. and Cameron, K. S. (1993), Organizational downsizing: a convergence and reorientation framework. Organization Science, 4, 1, pp. 10–29.

Freidson, 2001
Freidson, E. (2001). *Professionalism. The Third Logic.* Cambridge: Polity Press.

Geest, van der et al.,2005
Geest, T.M. van der, van Dijk, J.A.G.M. & Pieterson, W.J. (eds.) (2005). Alter Ego: State of the Art on User Profiling. Enschede: Telematica Instituut.

Gerardi, 2005
Gerardi,D.(2005).The Culture of Health Care: How Professional and Organizational Cultures Impact Conflict Management. Georgia State University Law Review, 21(4), 857-890

Jeyaraj, 2006
Jeyaraj, A., Rottman, J.W. & Lacity, M.C. (2006). A review of the predictors, linkages, and biases in IT innovation adoption research. Journal of Information Technology, 21, pp. 1-23.

Kamerstukken
Kamerstukken II 12012/13, 33 400, nr. 109

Kool, Brandt & Overmans, 2010
W. de Kool, W. Brandt, T. Overmans, *Succesvol innoveren vraagt om gedifferentieerde aanpak,* Het tijdschrift voor de politie. Jr. 72/nr 9. 2010.

Klein (1996)
Klein. S. M. (1996) A management communication strategy for change. Journal of Organisational Change Management, 9(2), 32-46.

Kotter en Schlesinger (1979)
Kotter, J. & Schlesinger, L. (1979). Choosing strategies for change. Harvard Business Review, march-april, 106-114.

Kwak & Loth, 2007
A. Kwak, M. Loth (2007), *Hybride juristen?* Juristen tussen autonomie en responsiviteit en tussen recht en doelmatigheid. Bestuurskunde, 2007-4, pp. 8-12

Leliveld, 2006
Leliveld, B. v. (2006). Kwaliteitsmanagement; noodzakelijke voorwaarde voor een succesvolle implementatie van ICT-applicaties. Vdvl,1-3

Levine, 1978
Levine, C. H. (1978), Organizational decline and cutback management. Public Administration Review, 38, 4, pp. 316–325.

Levine et al, 1981
Levine, C. H., Rubin, I. S. and Wolohojian, G. G. (1981), The Politics of Retrenchment: How Local Governments Manage Fiscal Stress (Sage, Beverly Hills).

Lippert, 2007
Lippert, S. K. (2007). "Investigating Postadoption Utilization: An Examination Into the Role of Interorganizational and Technology Trust." IEEE Transactions on Engineering Management. 54 (3): 468 - 483.

Loo et al., 2009
Loo,W. H., Yeow, P. H. P. & Chong, S. C. (2009). "User acceptance of Malaysian government multipurpose smartcard applications." Government Information Quarterly. 26 (2): 358-367.

Maas, 2000
Maas, J.G.V. (2000). *Professionaliteit. Management van professie en professionele organisaties*. Deventer: Kluwer/INK.

Mars, 2014
Mars, A (2014) *Hoe krijg je ze mee; vijf krachten om een verandering te laten slagen*. Van Gorcum: Assen

Metselaar, 1997
Metselaar, E.E. (1997). Assessing the willingness to change: construction and validation of the DINAMO. Doctoral dissertation. Amsterdam: VU-huisdrukkerij.

Metselaar & Cozijnsen, 2005
Metselaar, E.E. & Cozijnsen, A.J. (2005). Van weerstand naar veranderingsbereidheid. Over willen, moeten en kunnen veranderen. (vierde druk) Heemstede: Holland Business Publications.

Noordegraaf 2008, 2004
M. Noordegraaf, *Management in het publieke domein. Issues, instituties en instrumenten,* Bussum: Coutinho, 2008*.*

Noordegraaf & Vermeulen, 2010
Noordegraaf, M. & Vermeulen, J. (2010) Culture in Action. The 'Rotterdam approach' as Modernization through Tradition. Public Administration, 88(2), 513-527.

OM, 2014a
http://www.om.nl/actueel/nieuwsberichten/@162937/eist-hoger-beroep-8/

OM, 2014b
http://www.om.nl/actueel/nieuwsberichten/@162934/eist-hoger-beroep-1/

OM 2006
Openbaar Ministerie (2006), *Taakopvatting OM.*

Overmans & Noordegraaf, 2012
Overmans, J.F.A. & Noordegraaf, M. (2012). Managing austerity: reframing responses to fiscal stress in local government.

Pandey, 2010
Pandey, S. K. (2010), Cutback management and the paradox of publicness. Public Administration Review, 70, 4, pp. 564–571.

Pavlou, 2003
Pavlou, P. A. (2003). "Consumer Acceptance of Electronic Commerce: Integrating Trust and Risk with the Technology Acceptance Model." International Journal of Electronic Commerce. 7 (3): 101-134.

Pijpers et al., 2002
Pijpers, R.E., Montfort, van, K. & Heemstra, F.J. (2002). Acceptatie van ICT: Theorie en een veldonderzoek onder topmanagers. Bedrijfskunde, 74(4).

Pijpers, Montfort & Heemstra, 2002
Pijpers, A, Montfort van, K & Heemstra, F. (2002). Acceptatie van ICT, Theorie en een veldonderzoek onder topmanagers. *Bedrijfskunde-IT gebruik Topmanagement,* 74(4), 76-84

Pollit, 2010
Pollitt, C. (2010), Cuts and reforms—public services as we move into a new era. Society and Economy, 32, 1, pp. 17–31.

Raelin, 1986
Raelin, J.A. (1986). The Clash of Cultures. Boston: Harvard Business School Press.

Schweiger & Denisi, 1991
Schweiger, D. & Denisi, A. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal experiment, Academy of Management Journal, 34(1), 110-35.

Schneider, Brief & Guzzo, 1996
Schneider, B., Brief, A.P. & Guzzo, R.A. (1996). Creating a climate and culture for sustainable organizational change. Organizational Dynamics, spring, 7-19.

Smith, 2005
Smith, I. (2005). Achieving readiness for organizational change. Library Management, 25(6/7), 408-412

Swanson, 1988
Swanson, E.B. (1998). Information System Implementation: Bridging the Gap Between Design and Utilization. Irwin, Homewood, IL.

Van Thiel, 2007
Thiel, S. van (2007), *Bestuurskundig onderzoek. Een methodologische inleiding*, Bussem: Coutinho.

Venkatesh en Davis, 2000
Venkatesh, V. & Davis, F. D. (2000). "A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies." Management Science. 46 (2): 186-204.

Venkatesh et al., 2003
Venkatesh, V., Morris, M., Davis, F.D. & Davis (2003). User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View. *MIS Quarterly* 27(3), 425-478.

Wanrooy, 2001
Wanrooy, M.J. (2001). *Leidinggeven tussen professionals.* Schiedam: Scriptum.

Wal, van der (2006)
Wal, van der (2006). *'Kernwaarden in Openbaar Bestuur en Bedrijfsleven*. Een overzicht van de meest genoemde organisatiewaarden in bestuurskundige en bedrijfskundige literatuur, gedragscodes en onderzoek.' Beleidswetenschap 20 (2): pp. 48-63

Weggeman, 1992
Weggeman, M. (1992). *Leidinggeven aan professionals: het verzilveren van creativiteit*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.

Weggeman, 2007
Weggeman, M. (2007), *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!,* Schiedam: Scriptum.

Weitzel en Jonsson, 1989
Weitzel, W. and Jonsson, E. (1989), Decline in organizations: a literature integration and extension. Administrative Science Quarterly, 34, pp. 91–109.

Whetten, 1980
Whetten, D. A. (1980), Organizational decline: a neglected topic in organizational science. Academy of Management Review, 5, 4, pp. 577– 588.

Wilensky, 1964
Wilensky, H.L. (1964). The Professionalization of Everyone? In *The American Journal of Sociology, 70*(2), 137-158.

Wissema et al., 1993
Wissema, J.G., Messer, H.M. & Wijers, G.J. (1993). Angst voor veranderen? Een mythe! Of: hoe u veranderingsbereidheid op de werkvloer vergroot. Assen: Van Gorcum.

Witman, 2008
Witman, Y. (2008). De medicus maatgevend. Over leiderschap en habitus. Dissertatie. Assen: Uitgeverij Koninklijke Van Gorcum BV.

WRR, 2004
WRR (2004). *Bewijzen van goede dienstverlening*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

Yin, 2009
Yin, R.K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*, fourth edition, volume 5. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc.

Zheng, 2006
Zheng, K. (2006). Design, Implementation, User Acceptance and Evaluation of a clinical decision Support System for Evidence-Based Medicine Practice. *H. John Heinz III School of Public Policy and Management.*

Zhou, 2008
Zhou, T. (2008). "Exploring Mobile User Acceptance Based on UTAUT and Contextual Offering." Proceedings of the 2008 International Symposium on Electronic Commerce and Security. 241-245.