



breinwave®
breakthrough innovations

VAN AANZETTEN NAAR INZETTEN

EEN ONDERZOEK NAAR DE ADOPTIE VAN SHAREPOINT DOOR GEBRUIKERS

E.A.P. Ruiter (S4015010)

20 januari 2017

MA Communicatie en Organisatie, Universiteit Utrecht

Begeleidend docent: dr. I. M. van der Geest

Tweede beoordelaar: prof. dr. L.R. Lentz

Praktijkbegeleiders: E. Vink en drs. J. van Wijk, Breinwave B.V.



Universiteit Utrecht

1. SAMENVATTING

Om in termen van Breinwave te spreken, wordt SharePoint – evenals te veel andere IT-producten – door klanten ‘aangezet’, maar niet ‘ingezet’. Hoe kun je als ICT-bedrijf ervoor zorgen dat IT optimaal wordt ingezet en zelfs wordt geadopteerd? **Wat zijn aangrijpingspunten voor verbetering van de aanpak van Breinwave bij de implementatie van SharePoint met als doel het bereiken van adoptie van de tool door klanten?** Dit gedragsonderzoek naar adoptie geeft inzicht in het adoptieproces van SharePoint binnen organisaties met de bijbehorende valkuilen en succesfactoren.

Door middel van het **vooronderzoek** bestaande uit een bedrijfsanalyse, doelgroepanalyse, beschrijving van de meest gebruikte Microsoft-producten door bedrijven, vier klantinterviews binnen een onderwijsinstelling, één expertinterview met de customer success manager van Microsoft en een literatuuronderzoek is nagegaan welke determinanten van invloed kunnen zijn op het gebruikersgedrag bij de implementatie van een ICT-tool. In deze samenvatting wordt alleen ingegaan op de resultaten van het literatuuronderzoek.

Vervolgens is via een **enquête** onder 112 SharePointgebruikers in kaart gebracht welke determinanten van invloed zijn op het gebruikersgedrag bij de implementatie van SharePoint bij klanten van Breinwave. Daarnaast is vastgesteld in hoeverre en ten aanzien van welke gedragsdeterminanten belemmeringen worden ervaren in het gebruik van SharePoint.

Daarna is met behulp van **interviews** onder acht medewerkers van Breinwave achterhaald welke determinanten en andere factoren in de huidige implementatiemethode van Breinwave eindgebruikers belemmeren in het optimale gebruik en de adoptie van SharePoint.

Uit de drie typen onderzoek zijn de volgende **resultaten** voortgekomen:

- Literatuuronderzoek
 - volgens drie gedragstheorieën kunnen de volgende determinanten direct van invloed op gedrag: (1) Intentie, (2) Situationele Omstandigheden en (3) Vaardigheden en de volgende determinanten indirect: (4) Ervaring, (5) Gedragsattitude, (6) Gedragscontrole, (7) Subjectieve Norm, (8) Vrijwilligheid, (9) Waargenomen Gebruiksgemak en (10) Waargenomen Nut;
 - daarnaast kunnen ook externe factoren, zoals demografische kenmerken, persoonlijkheidskenmerken en andere individuele verschillen invloed hebben op de Gedragsattitude, Subjectieve Norm, Gedragscontrole en via Intentie op gedrag.
- Kwantitatief onderzoek (enquête)
 - verschillen in de volgende determinanten veroorzaakte bij SharePointgebruikers een verschil in gedrag: Gedragsattitude, Gedragscontrole, Situationele Omstandigheden, Vaardigheden, Waargenomen Gebruiksgemak en Waargenomen Nut;
 - de gebruiksfrequentie van SharePoint steeg zodra de waarde van de volgende determinanten steeg: Gedragsattitude, Subjectieve Norm, Situationele Omstandigheden, Vrijwilligheid en Waargenomen Nut;
 - de meeste gebruikers gaven aan dat zij zichzelf in staat voelden om SharePoint in te zetten en genoeg uitleg hadden ontvangen, maar het systeem zeer complex vinden.

- indien men de voordelen van SharePoint ervaart, de functies gebruiksvriendelijk vindt en het gevoel heeft in staat te zijn om het programma in te zetten, stijgt het gebruik.
- Kwalitatief onderzoek (interviews)
 - klanten ervaren belemmeringen in het gebruik wanneer zij: (1) te veel gewend zijn aan hun oude gebruiksgedrag, (2) over te weinig IT-kennis en vaardigheden beschikken, (3) een nare ervaring hebben met het systeem, (4) verplicht worden tot gebruik en (5) niet betrokken worden in het veranderingsproces;
 - de consultants hanteren momenteel geen vast stappenplan tijdens een adviestraject;
 - klanten krijgen vaak te maken met meerdere consultants per project;
 - klanten worden zelden opnieuw geïnspireerd na afloop van een traject;
 - de consultants bieden te weinig of helemaal geen begeleiding bij adoptie.

Hieruit kan worden **geconcludeerd** dat er verschillende aangrijpingspunten bestaan voor verbetering van de aanpak van Breinwave. Klanten worden nog te weinig betrokken en (be)geleid om van implementatie werkelijk te komen tot adoptie. Rekening houden met de Gedragsattitude, Subjectieve Norm, Vaardigheden, Vrijwilligheid, Waargenomen Gebruiksgemak en Waargenomen Nut en daarop inspelen als ICT-bedrijf vergroot de kans op optimaal gebruik en uiteindelijk op adoptie van IT door de klanten. Op basis van het onderzoek is een zestal **aanbevelingen** geformuleerd:

1. creëer een vast stappenplan en leef dit na;
2. richt de aandacht meer op mensen die willen innoveren;
3. laat eindgebruikers de voordelen (be)leven;
4. begeleid klanten niet alleen, maar leid hen ook;
5. maak het leuk, voeg spel toe aan een business context;
6. raak geïnspireerd door succesverhalen.

INHOUD

1. Samenvatting	1
2. Inleiding	5
3. Het adoptievraagstuk in context	7
4. Theoretisch kader	10
4.1 De theory of reasoned action en de theory of planned behavior	10
4.2 Technology acceptance model	12
4.3 Een combinatie van de TPB en het TAM	13
4.4 Innovativeness als extra voorspeller van gedrag	14
4.5 Onderzoek naar het adoptieproces van IT	15
4.6 Gedragsverandering met behulp van de TPB	18
5. Methode	22
5.1 Onderzoeksopzet	22
5.1.1 Vooronderzoek	22
5.1.2 Kwantitatief onderzoek: enquête onder SharePointgebruikers	23
5.1.3 Kwalitatief onderzoek: interviews onder Breinwave medewerkers	25
5.2 Respondenten	26
5.3 Meetinstrumenten	27
5.3.1 De enquête	27
5.3.2 Het interview	31
5.4 Procedure	32
6. Resultaten kwantitatief onderzoek	35
6.1 Het gebruiksprofiel van de respondenten	35
6.2 Toetsing van het experimenteel ontwerp	37
6.3 Gedragsmotieven	40
6.3.1 Gedrag	40
6.3.2 Gedragsattitude	40
6.3.3 Gedragscontrole en Subjectieve Norm	41
6.3.4 Vaardigheden, Waargenomen Gebruiksgemak en Waargenomen Nut	42
6.4 Sub conclusie kwantitatief onderzoek	42
7. Resultaten kwalitatief onderzoek	44
7.1 Gedrag	44
7.2 Gedragsattitude en Veranderingsattitude	47
7.3 Gedragscontrole en vaardigheden	48
7.4 Intentie	49
7.5 Situationele omstandigheden	50

7.6	Vrijwilligheid en subjectieve norm	51
7.8	Waargenomen gebruiksgemak en nut	51
7.9	Sub conclusie kwalitatief onderzoek	52
8.	Vergelijking tussen het kwantitatieve en kwalitatieve onderzoek	54
9.	Conclusie	56
10.	Discussie	58
10.1	De relatie met eerder gedragsonderzoek	58
10.2	Beperkingen en implicaties van dit onderzoek	59
10.3	Suggesties voor vervolgonderzoek	60
11.	Aanbevelingen voor het bereiken van adoptie	61
	Literatuur	67
Bijlage 1	Bedrijfsanalyse	70
Bijlage 2	Doelgroepanalyse	71
Bijlage 3	Meest gebruikte Microsoft-producten door bedrijven	73
Bijlage 4	Onderzoeksmodel	81
Bijlage 5	Vragenlijst klantinterviews	82
Bijlage 6	Uitwerkingen klantinterviews	84
Bijlage 7	Vragenlijst expertinterview	84
Bijlage 8	Uitwerkingen expertinterview	88
Bijlage 9	Overzicht enquêtevragen per gedragsdeterminant	89
Bijlage 10	Enquête 'gebruik en adoptie van SharePoint'	93
Bijlage 11	Vragenlijst bedrijfsinterviews	103
Bijlage 12	Overzicht van de vragen per type onderzoek	105
Bijlage 13	Uitwerkingen bedrijfsinterviews	109
Bijlage 14	Overzicht van de interviewantwoorden	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

2. INLEIDING

'It is commonly perceived that organizations should innovate to be effective, or even to survive.' (Damanpour & Schneider, 2006, p. 215). Breinwave is een ICT-bedrijf. dat organisaties ondersteuning verleent in het innovatieproces. Het bedrijf helpt anderen de vertaalslag te maken van de organisatiedoelstellingen naar IT-tools, zodat men weet welke tools zinvol zijn om aan te schaffen. Wanneer de tools zijn aangeschaft, worden deze veelal niet optimaal ingezet of zelfs helemaal niet ingezet. Optimaal gebruik van een tool betekent in deze context dat alle functies en voordelen van een tool worden benut. Het is als het ware een voorstadium en onderdeel van adoptie. Het ultieme doel van innovatie voor de meeste organisaties is, dat het via adoptie leidt tot zakelijk succes; concurrentievoordeel en economische groei door verhoging van de productiviteit (Damanpour & Schneider, 2006; Montalvo, 2006).

Een voorbeeld van een IT-tool, die gericht is op het verbeteren van de efficiëntie is SharePoint Online. Deze Microsoft tool behoort tot Office 365 en fungeert als *cloud service* waarbij werknemers informatie kunnen delen met hun collega's, partners en klanten via één onlineschijf. Op deze wijze kan men eenvoudiger (samen)werken vanaf iedere locatie en ieder apparaat. Naast SharePoint Online, bestaat ook een versie van SharePoint waarbij men niet in de *cloud* werkt, SharePoint Server. Dit onderzoek richt zich op beide versies en maakt hier ook onderscheid tussen in de analyse, omdat het 'cloudverhaal' andere knelpunten met zich meebrengt dan de offlineversie van SharePoint. Er is voor SharePoint gekozen als studieobject om het onderzoek te specificeren. Het voordeel hiervan is dat het dient als hulpmiddel voor respondenten bij het beantwoorden van de enquête- en interviewvragen. Door middel van een concreet voorbeeld wordt de kans op een beter inlevingsvermogen vergroot en kunnen respondenten daardoor eenvoudiger antwoord geven op de vragen. Het specifieke onderwerp draagt op deze wijze bij aan de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek. Bovendien is het onmogelijk om één onderzoek naar alle Office-producten tegelijkertijd uit te voeren.

Inzicht in het adoptieproces van een IT-product met de bijbehorende valkuilen en succesfactoren kan zowel IT-leveranciers als toepassende partijen helpen om hun IT effectiever in te zetten en werkelijk te komen tot adoptie (Frambach & Schillewaert, 2002). In dit onderzoek wordt uitgegaan van de volgende definitie van adoptie: het volledig accepteren en optimaal inzetten van IT tijdens de dagelijkse werkzaamheden (Damanpour & Schneider, 2006; Hameed, Counsell & Swift, 2012). Wetenschappelijk onderzoek kan inzicht bieden op dit gebied. Onderzoek dient bovendien als gedegen basis voor een innovatieproces. 'It is commonly perceived that [...] research can guide the management of innovation in organizations' (Damanpour & Schneider, 2006, p. 215). Er is veel onderzoek gedaan naar innovatieprocessen en factoren die van invloed kunnen zijn op de invoering van IT in organisaties. Ondanks het belang van IT-adoptie en de grote hoeveelheid beschikbare literatuur, is kennis van het adoptievraagstuk voor organisaties nog beperkt (Hameed et al., 2012). Het vraagstuk dat Breinwave graag wil laten onderzoeken is wat zij als ICT-partner precies kan betekenen voor klanten in de (gedrags)verandering van het 'aanzetten' naar het optimaal 'inzetten' van SharePoint, wat resulteert in de volgende adviesvraag: 'Hoe kan adoptie van SharePoint bereikt worden bij klanten?'

Om gedrag beter te kunnen voorspellen, verklaren en acceptatie te verhogen, is het noodzakelijk om te begrijpen waarom mensen technologie afkeuren of accepteren (Davis et al., 1989). Dit onderzoek toetst een combinatie van drie veelvuldig besproken gedragsmodellen in de

literatuur, namelijk de *theory of reasoned action* (TRA), de *theory of planned behavior* (TPB) en het *technology acceptance model* (TAM). Eerder onderzoek toont aan dat een combinatie van deze modellen in staat is om gedrag accuraat te meten. De determinanten uit de TRA en TPB (gedragsattitude, gedragscontrole, intentie, situationele omstandigheden, subjectieve norm en vaardigheden) zijn voornamelijk gericht op de cognitieve, sociale aspecten van gedrag en de determinanten uit het TAM (ervaring, vrijwilligheid, waargenomen gebruiksgemak en waargenomen nut) op de technische aspecten (Hardeman et al., 2002). Wat nog mist, is de mate van 'innovativeness' van gebruikers (Wisdom et al., 2014).

Dit onderzoek onderscheidt zich onder andere door 'attitude ten aanzien van innovatie' te toetsen als extra gedragsdeterminant. Hoewel veelal studenten als respondenten worden gevraagd in adoptieonderzoek, zal dit onderzoek hier een uitzondering in zijn. Door adoptie te benaderen vanuit een organisatiecontext wordt inzicht geboden in gebruiksgedrag bij een technologische verandering binnen organisaties. Tevens wordt met dit onderzoek een bijdrage geleverd aan de heersende discussie over de TPB. Met behulp van een gecombineerd onderzoekmodel wordt het gebruik van SharePoint onderzocht met als onderzoeksvraag: 'Wat zijn aangrijpingspunten voor verbetering van de aanpak van Breinwave bij de implementatie van SharePoint met als doel het bereiken van adoptie van de tool door klanten?'. Het doel van dit onderzoek is om Breinwave te adviseren over verbeteringen van de huidige strategie ofwel implementatiemethode. Dit onderzoek biedt zowel inzicht in de heersende belemmeringen die SharePointgebruikers ervaren bij het toepassen van de tool als in mogelijkheden voor het bereiken van adoptie van SharePoint. De resultaten kunnen leiden tot verbetering van de huidige methode van Breinwave en daarmee tot een grotere kans op adoptie van IT door eindgebruikers.

Om antwoord te kunnen geven op de bovenstaande vraag, wordt via een literatuuronderzoek nagegaan welke determinanten van invloed kunnen zijn op het gebruikersgedrag bij de implementatie van een ICT-tool binnen een organisatie. Vervolgens wordt via een enquête onder SharePointgebruikers gemeten welke determinanten van invloed zijn op het gebruikersgedrag bij de implementatie van SharePoint en in hoeverre zij welke belemmeringen ervaren in het gebruik. Door middel van interviews met medewerkers van Breinwave wordt achterhaald welke onderdelen in de huidige implementatiemethode het gebruik en adoptie van SharePoint door eindgebruikers belemmeren. Concreet vormen onderstaande vragen de deelvragen van dit onderzoek:

1. Welke determinanten kunnen van invloed zijn op het gebruikersgedrag bij de implementatie van een ICT-tool binnen een organisatie?
2. Welke determinanten zijn van invloed op het gebruikersgedrag bij de implementatie van SharePoint bij klanten van Breinwave?
3. In hoeverre zijn er ten aanzien van de determinanten die het gebruik van SharePoint beïnvloeden, belemmeringen aanwezig voor klanten van Breinwave?
4. Welke determinanten en andere factoren in de huidige implementatiemethode van Breinwave belemmeren de adoptie van SharePoint door eindgebruikers?

De driedeling in vooronderzoek (literatuuronderzoek, bedrijfsanalyse, beschrijving meest gebruikte Microsoft ICT-tools, klantinterviews en expertinterview), kwantitatief en kwalitatief onderzoek komen achtereenvolgens aan bod in dit onderzoeksverslag.

3. HET ADOPTIEVRAAGSTUK IN CONTEXT

SharePoint is een tool om efficiënter te kunnen (samen)werken. Het is hoofdzakelijk gericht op het delen van documenten. Het systeem bevat vrijwel alle mogelijkheden om een eenvoudigere en bredere samenwerking te kunnen realiseren. Met name SharePoint Online, waaraan een online omgeving is toegevoegd waar een team documenten op kan slaan en teamleden daar tegelijkertijd in kunnen werken. Toch wordt dit systeem onvoldoende gebruikt waardoor het potentieel niet wordt benut. Zoals Davis et al. in 1989 al betogen, dient een systeem wel gebruikt te worden om het gewenste effect te bereiken: 'Computer systems cannot improve organizational performance if they aren't used.' (Davis et al., 1989, p. 982).

Ondanks de tegenwoordig indrukwekkende vooruitgang in hardware en softwaremogelijkheden, lijkt het verontrustende probleem van onderbenutte technologie voort te zetten (Venkatesh & Davis, 2000). Uit onderzoek blijkt dat meer dan de helft van de geïmplementeerde technologie niet wordt gebruikt (Ghobakhloo et al., 2012; Nguyen et al., 2015). De lage succespercentages van organisatorische veranderingen met betrekking tot IT worden vaak toegeschreven aan weerstand tegen verandering aan de kant van de werknemers (Pieterse, Caniëls & Homan, 2012). Werknemers blijken veelal niet in staat om nieuwe IT te 'adopter'. Dit lijkt ook het geval te zijn bij SharePoint. Breinwave merkt het bij haar klanten, veel organisaties gaan over tot aanschaf van diverse IT-tools, waaronder SharePoint, maar maken hier vervolgens niet of nauwelijks gebruik van. De middelen zijn aanwezig, maar het bijbehorende gedrag niet. De vraag is wat er ontbreekt. Ziet of kent men de voordelen niet? Is het gebruik niet aantrekkelijk genoeg, te ingewikkeld of heerst er een gebrek aan motivatie wegens vertrouwde programma's? Al deze redenen kunnen ieder voor zich voldoende zijn om niet over te gaan tot het gebruik, maar het doel van zowel de kopende als verkopende partij is uiteraard dat men dit wel gaat doen. Breinwave wil om te beginnen graag optimaal gebruik en uiteindelijk adoptie van SharePoint bereiken bij haar klanten. Daarna wil het bedrijf streven naar hetzelfde gebruiksgedrag voor andere Microsoft-producten.

Breinwave is partner van Microsoft, het grootste softwarebedrijf ter wereld, en maakt recentelijk onderdeel uit van de Broad Horizon group. Broad Horizon is een van de grootste aanbieders van IT- en cloudoplossingen voor middelgrote bedrijven in de Benelux. Broad Horizon is gespecialiseerd in *managed hosting*, digitale werkplekken en *security* en levert diensten op het gebied van strategie, ontwerp, bouw en implementatie van bedrijfskritische processen en systemen met behulp van Microsoft-technologie. Bij Broad Horizon werken ruim 250 professionals in Amsterdam, Utrecht, Maastricht en Gent.

De 25 medewerkers van Breinwave werken binnen vier teams: (1) beleving, (2) inzicht, (3) productiviteit en (4) overtuigingskracht. Hun doel is om tot de beste oplossingen te komen voor de klant en de klant zelfstandig te laten worden in het gebruik. De klanten van Breinwave



Figuur 1. Klanten van Breinwave

bestaan uit kleine tot middelgrote organisaties binnen de zorg, onderwijs en zakelijke dienstverlening. Deze organisaties zijn grotendeels gelokaliseerd in de provincie Utrecht en omstreken (zie Figuur 1). Breinwave helpt hen bij ICT-gerelateerde vraagstukken. Door het inzetten van nieuwe innovatieve ontwikkelingen, te werken vanuit een business context en door het installeren van Microsoft-producten, zoals SharePoint, Microsoft Azure, Office 365, Yammer en Microsoft Dynamics ERP proberen de Breinwave consultants de klanten te ondersteunen in hun dagelijkse werkzaamheden. In de aanpak worden vier fases onderscheiden: (1) inspireren, (2) adviseren, (3) realiseren en (4) beheren. Tabel 3.1 toont de werkzaamheden per fase.

Tabel 3.1

De werkzaamheden van de Breinwave medewerkers per fase van de Methode

Fase	Werkzaamheden
Inspireren	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Business Model Canvas</i> workshop • <i>Technology</i> updates • <i>Executive Briefing</i> • <i>Customer Journey</i> workshop • Innovatiespel
Adviseren	<ul style="list-style-type: none"> • Hands-on Labs • ICT-visie en strategie • <i>ICT-roadmap</i> en projectenkalender • <i>Maturity scan</i> • <i>Business case</i> • Adoptiestrategie • Plan van aanpak • <i>Masterclass</i>
Realiseren	<ul style="list-style-type: none"> • Programma Management • Project Management/SCRUM • <i>Proof of concept</i> • <i>Consultancy</i> • Development • Trainingen
Beheren	<ul style="list-style-type: none"> • Regie • <i>Security</i> en <i>Performance review</i> • Infrastructuur optimalisatie • Applicatie optimalisatie • <i>Health check</i> • <i>Architecture as a service</i>

Breinwave is een jong bedrijf dat volop in ontwikkeling is. Het bedrijf bestaat sinds 2013. Op dit moment is men druk bezig met het definiëren en presenteren van de nieuwe werkzaamheden, methoden en medewerkers via onder andere de nieuwe website. Naast de producten en diensten die Breinwave al leverde, wil zij meer in gaan spelen op advisering over adoptie. In tegenstelling tot veel concurrenten die een product leveren en geen aandacht besteden aan de nazorg, wil Breinwave de klant helpen om optimaal gebruik en adoptie van tools te bereiken. Maar hoe? Wat is een geschikte, effectieve methode om dit te realiseren? Maar bovenal, waar lopen de klanten vast?

SharePoint wordt momenteel door Breinwave aangeboden als oplossing om intern en extern effectiever te kunnen samenwerken. Het medium kan fungeren als intranet voor een klant. Door klanten binnen de onderwijssector wordt SharePoint bijvoorbeeld toegepast als medium voor docenten onderling en voor docenten en studenten. Het wordt gebruikt als opslagplaats, informatiebron en doorgeefluik van studiemateriaal. Een veel gehoord probleem van klanten, waaronder docenten, is dat SharePoint niet gebruiksvriendelijk is. Microsoft is hier druk mee en heeft al een paar aanpassingen gedaan om dit probleem te verhelpen. Desondanks krijgen de consultants van Breinwave regelmatig te horen dat SharePoint te ingewikkeld en omslachtig is in gebruik. Het lijkt alsof het gebruiksgemak een reden is om geen het systeem niet in te zetten. Wellicht belemmert dit ook de adoptie van SharePoint door klanten. In dit onderzoek wordt daarom extra aandacht besteed aan het meten van gebruiksgemak. Dit komt tot uiting in de enquêtevragen, analyse en bespreking van de resultaten. Het volgende hoofdstuk gaat in op de bestaande kennis over gedrag naar aanleiding van diverse gedragsonderzoeken met als leidraad de eerdergenoemde gedragsmodellen.

4. THEORETISCH KADER

In dit hoofdstuk wordt een kader geschetst van bevindingen uit eerdere gedragsonderzoeken naar organisatieverandering. Specifiek wordt beschreven welke determinanten van invloed kunnen zijn op het gebruikersgedrag bij de implementatie van een ICT-tool, zoals SharePoint, binnen een organisatie. De volgende onderwerpen komen aan bod: drie veel besproken gedragstheorieën, eerder onderzoek naar een combinatie van de theorieën, een extra voorspeller van gedrag, het adoptieproces van IT en gedragsverandering.

4.1 DE THEORY OF REASONED ACTION EN DE THEORY OF PLANNED BEHAVIOR

Menselijk gedrag op individueel niveau is een proces dat constant in ontwikkeling is. Dit maakt gedrag zeer complex en niet eenvoudig te onderzoeken (Ajzen, 1991; Montalvo, 2006). Volgens Ajzen (1985) zijn vrijwel alle gedragingen doelgericht. Hiermee impliceert hij dat gedrag nauwkeurig kan worden afgebeeld als routes die men neemt richting het voorgenomen plan (Ajzen, 1985). De *theory of planned behavior* (TPB) is een hulpmiddel om gepland gedrag te voorspellen en verklaren (Ajzen, 1991). Deze theorie is een uitbreiding op de *theory of reasoned action* (TRA) van Fishbein en Ajzen uit 1975. De TRA was niet geschikt om waargenomen gedragscontrole te meten. Gedragscontrole verwijst naar de mate waarin een individu gelooft dat hij controle heeft over de beslissing om het gedrag wel of niet uit te kunnen of willen voeren. Met behulp van de TPB kan gedragscontrole wel worden gemeten als voorgaande factor van gedragsintenties, waardoor de voorspelling van gedrag nauwkeuriger wordt (Ajzen, 1991; Madden, Ellen & Ajzen, 1992; Ajzen, 2005; Yang & Zhou, 2011; Aboelmaged & Gebba, 2013). In 2003 hebben Fishbein en Yzer het model uitgebreid (zie Figuur 1). Het vernieuwde model toont dat ook onderliggende opvattingen van iemands intentie om een bepaald gedrag uit te voeren van belang zijn. Deze opvattingen kunnen de richting van de intentie bepalen en daarmee het uiteindelijke gedrag (Fishbein & Yzer, 2003).

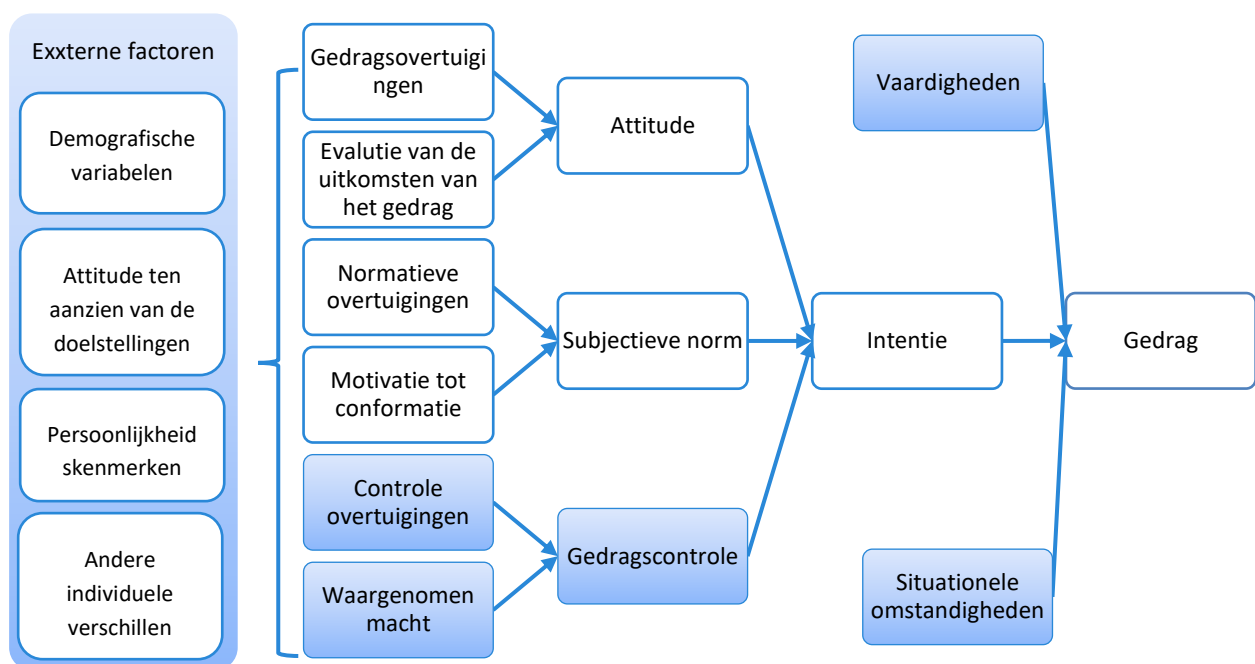
De verschillende gedragsdeterminanten worden hierna van rechts naar links besproken. Gedrag is het doel waar naartoe wordt gewerkt. Het omvat de uitvoering van geplande acties en wordt beïnvloed door de intentie om het gedrag uit te voeren, de benodigde vaardigheden en de situationele omstandigheden die het gedrag kunnen bevorderen of belemmeren (Hoeken, Hornikx & Hustinx, 2012). Intenties worden vervolgens beïnvloed door voor het individu betekenisvolle informatie dat zich uit in de attitude, waargenomen norm en waargenomen gedragscontrole (Madden et al., 1992). De attitude heeft betrekking op de evaluatie van het gedrag, de waargenomen norm bevat de mening én gedragingen van (belangrijke) anderen en waargenomen gedragscontrole is gericht op de perceptie van het eigen kunnen. Hieraan ten grondslag liggen de overtuigingen over de waarschijnlijkheid dat het gedrag leidt tot de gewenste uitkomst (Madden et al., 1992).

Iedere determinant wordt gezien als samenvatting van een aantal overtuigingen (Hoeken et al., 2012). Tezamen vormen de volgende drie typen overtuigingen een verklaring voor de reden(en) waarom iemand wel of niet bepaald gedrag vertoont:

- 1) gedragsovertuigingen en evaluatieve uitkomsten, overtuigingen over de veronderstelde gevolgen (waarschijnlijkheid en wenselijkheid) van het gedrag;

- 2) normatieve overtuigingen en de motivatie om hieraan te conformeren, overtuigingen die betrekking hebben op wat iemand denkt dat belangrijke individuen of groepen vinden dat hij of zij moet doen en de mate waarin men bereid is om aan die wensen gehoor te geven;
- 3) effectiviteitsovertuigingen, overtuigingen over de mate waarin men controle heeft over het uit te voeren gedrag en factoren die het gedrag belemmeren of bevorderen (Ajzen, 1991; Ajzen, 2005; Hoeken et al., 2012).

Naast overtuigingen kunnen tot slot ook interne (vaardigheden en situationele omstandigheden) en externe factoren (o.a. cultuur, persoonlijkheid en demografische factoren) van invloed zijn op het succesvol uitvoeren van gedrag (zie Figuur 2).



Figuur 2. Het integratieve model of behavioral prediction: de TRA in het wit en de TPB aangegeven met blauw. Aangepast overgenomen uit 'Using theory to design effective health behavior interventions' door M. Fishbein & M.C. Yzer, 2003, Communication theory, 13(2), p. 167.

Hoe belangrijk de afzonderlijke factoren zijn, hangt af van de specifieke situatie en gedragingen. Indien gedrag niet vrijwillig is dan kunnen interne en externe factoren het voorgenomen gedrag belemmeren. Zodra gedrag wel vrijwillig is, handelt men in de meeste gevallen naar de eigen intentie (Ajzen, 2005). Over één ding zijn veel onderzoekers het eens; intentie vormt de drijvende kracht achter gedrag. Intentie beïnvloedt de bereidheid om iets nieuws uit te proberen en de hoeveelheid moeite die daarin wordt gestoken (Ajzen, 1985; Ajzen, 1991; Ajzen, 2005). De attitude, subjectieve norm, waargenomen gedragscontrole hebben direct invloed op intentie en indirect op gedrag (Madden et al., 1992; Venkatesh & Davis, 2000; Yang & Zhou, 2011; Sentosa & Mat, 2012; Aboelmaged & Gebba, 2013; Sniehotta et al., 2014; Conner, 2015).

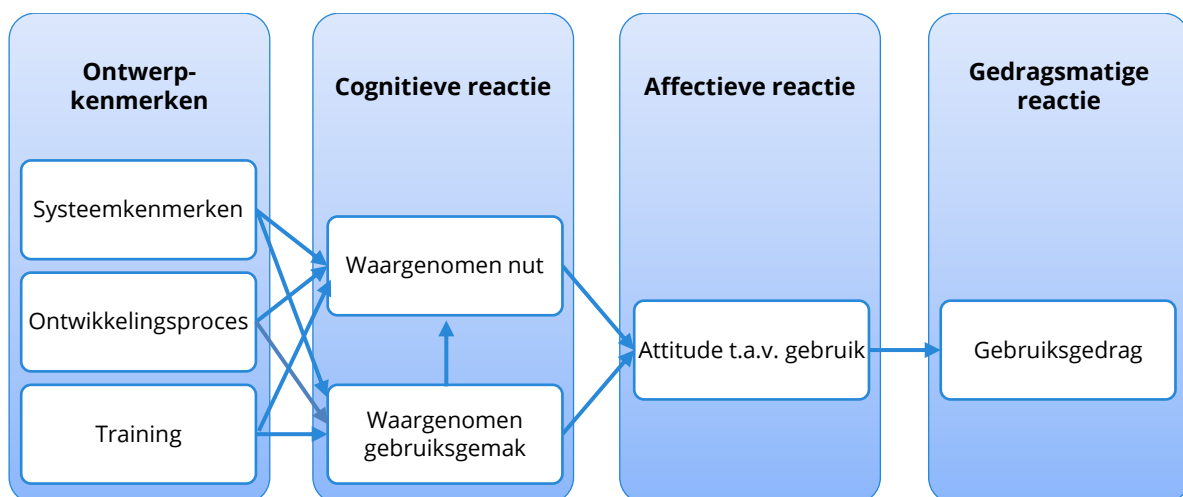
Aangezien intentie een grote rol speelt in gedrag, ligt ook in dit onderzoek de focus op intentie en de gedragsdeterminanten die daar invloed op hebben. Deze determinanten zijn

echter nog niet voldoende om gebruiksgedrag van IT te verklaren. Voor een compleet beeld dienen nog enkele toevoegingen gedaan te worden uit het TAM, een specifiek model dat ontworpen is om IT-acceptatie en intentie in kaart te brengen. Lees hierover meer paragraaf 4.2.

4.2 TECHNOLOGY ACCEPTANCE MODEL

De derde theorie die als basis dient voor dit onderzoek is het TAM, die oorspronkelijk is ontwikkeld door Davis (1986) en Davis, Bagozzi en Warshaw (1989) als verlengstuk van de TRA. Het TAM verklaart en voorspelt IT-gebruikersgedrag voor een breed scala aan technologieën en gebruikersgroepen. In het TAM worden de determinanten waargenomen nut en waargenomen gebruiksgemak gekoppeld aan de determinanten: attitude, intentie en het (adoptie)gedrag uit het TPB. In tegenstelling tot de TRA en TPB richt het TAM zich uitsluitend op de analyse van IT (Davis et al., 1989; Sentosa & Mat, 2012).

Figuur 3 toont dat gebruiksgedrag wordt beïnvloed door de attitude ten aanzien van het gebruik. De attitude wordt beïnvloed door het waargenomen nut en gebruiksgemak. Waargenomen gebruiksgemak heeft daarnaast direct invloed op het waargenomen nut, omdat een eenvoudiger systeem in gebruik ook nuttiger kan zijn. Tot slot worden waargenomen nut en waargenomen gebruiksgemak beïnvloed door externe factoren, zoals systeemkenmerken, het ontwikkelingsproces of een training (Venkatesh & Davis, 2000). De ontwerpkenmerken kunnen gezien worden als de externe factoren bij de TPB. Davis (1986) spreekt over een cognitieve reactie wanneer men het nut of gebruiksgemak inziet, van een affectieve reactie als het gaat om de attitude en van een gedragsreactie bij gebruik. De subjectieve norm en gedragsintentie zijn buiten beschouwing gelaten, omdat hier bij gedragsonderzoek vaak geen gegevens van zijn. Respondenten zien het systeem dat wordt getoetst vaak voor het eerst en hebben dan niet de mogelijkheid informatie te verzamelen om normatieve conclusie te kunnen trekken. Daarnaast krijgen respondenten te weinig tijd voor een belangrijke beslissing: wel of niet gebruikmaken van een systeem (Davis, 1986).



Figuur 3. Het originele technology acceptance model. Aangepast overgenomen uit *A technology acceptance model for empirically testing new end-user* (p.24) door F.D. Davis Jr, 1986, doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology.

Om het model te verbeteren hebben Davis et al. (1989) drie jaar na de introductie van het TAM uitgebreid onderzoek gedaan naar de rol van intentie. Uit dit onderzoek kwam naar voren dat intentie wordt beïnvloed door het waargenomen nut en waargenomen gebruiksgemak. Bovendien bleek dat intentie een hoofddeterminant is van gebruiksgedrag (Davis et al., 1989). Om deze redenen hebben zij vervolgens intentie toegevoegd aan het model en is attitude geschrapt, omdat hier geen effect van werd gevonden.

In 2000 hebben ze opnieuw het TAM verbeterd. In het nieuwste model zijn naast de bestaande determinanten, ook sociale invloed (subjectieve norm, vrijwilligheid en imago) en cognitieve instrumentele processen (baanrelevantie, kwaliteit van de output, aantoonbaarheid van resultaat en waargenomen gebruiksgemak) opgenomen. Uit de grote hoeveelheid empirische tests van het TAM bleek dat waargenomen nut een consistente sterke determinant is van intentie. Wanneer respondenten het nut van technologie inzagen, waren zij ook van plan het te gebruiken. Waargenomen gebruiksgemak daarentegen, vertoonde over de studies een minder consistent effect op intentie. Wanneer respondenten de technologie gebruiksvriendelijk vonden, zijn zij soms wel en soms niet van plan de technologie in te zetten (Venkatesh & Davis, 2000).

Concluderend tonen Venkatesh en Davis (2000) aan dat TAM2 uiterst geschikt is om gedrag te meten en in het bijzonder de determinant waargenomen nut. Het model werd sterk ondersteund in hun onderzoek binnen vier organisaties.

4.3 EEN COMBINATIE VAN DE TPB EN HET TAM

De TPB is al decennialang de dominante benadering voor gedragsonderzoek. De noodzaak van het onderscheid tussen gedrags- en normatieve overtuigingen (en tussen attitudes en subjectieve norm) en het voortbestaan van de TPB staan echter ter discussie (Ajzen, 1991). Onderzoekers betogen dat het tijd is dat de TPB plaatsmaakt voor nieuwe theorieën (Sniehotta et al., 2014; Ogden, 2015). De TPB is volgens sommigen niet voldoende om gedrag te kunnen voorspellen vanwege het lage aantal verklarende determinanten. Menselijk gedrag is complex en kan niet worden gemeten aan de hand van slechts een aantal determinanten, maar het toevoegen van meer determinanten is ook geen oplossing. Te veel determinanten en de complexiteit die daarmee ontstaat, maakt het onmogelijk om het model te operationaliseren en falsificeren (Ogden, 2015). Anderen vinden dat de theorie kan doorleven in uitbreidingen (Armitage, 2015; Schwarzer, 2015). De TPB zal vermoedelijk blijven bestaan, maar wel een andere vorm aannemen.

Deze nieuwe vorm is terug te zien in de onderzoeksliteratuur. Vrijwel alle gedragsonderzoeken toetsen een combinatie van modellen. Hameed et al. (2012) bestudeerden 151 onderzoeken naar IT-adoptie waaruit bleek dat de TRA (14), TPB (12) en TAM (26) de drie meest toegepaste modellen zijn. Veelal werd de TRA gecombineerd met het TAM (12). Vooral de volgende determinanten bleken invloedrijk te zijn: waargenomen nut (33), waargenomen gebruiksgemak (26), attitude (13), intentie (11) en ervaring (11) (Hameed et al., 2012). Het zeer recente onderzoek van Shiao en Chau (2016) naar *cloud computing* bevestigt opnieuw dat de TPB en TAM samen krachtig zijn in het voorspellen van gedrag.

Dit geldt ook voor onderzoeken naar virale marketing (Yang & Zhou, 2011), internet aankopen (Sentosa & Mat, 2012) en online bankieren (Abdoelimged & Gebba, 2013). Yang en Zhou (2011) vonden dat de subjectieve norm en waargenomen gedragscontrole significante

voorspellers zijn van attitude. Het gedrag werd in hun onderzoek bepaald door de attitude ten opzichte van virale marketing en de intentie om elektronisch berichten te delen, maar ook door ervaring en iemands ras (Yang & Zhou, 2011). Uit het onderzoek van Sentosa en Mat (2012) bleek de impact van subjectieve norm op intentie voor zowel de TPB als het TAM significant, maar het bekende pad van attitude naar intentie voor het TAM niet. Ze vonden wel nog twee deels mediërende effecten van intentie, zoals bij de relatie tussen attitude en gedrag (TPB) en bij de relatie tussen waargenomen gebruiksgemak en gedrag (TAM). Zowel de TPB als het TAM voorspelden gedrag adequaat (Sentosa & Mat, 2012). Tot slot vonden Abdoelmaged en Gebba (2013) een positieve impact van attitude en subjectieve norm op de adoptie van online bankieren en een positief effect van waargenomen nut op attitude.

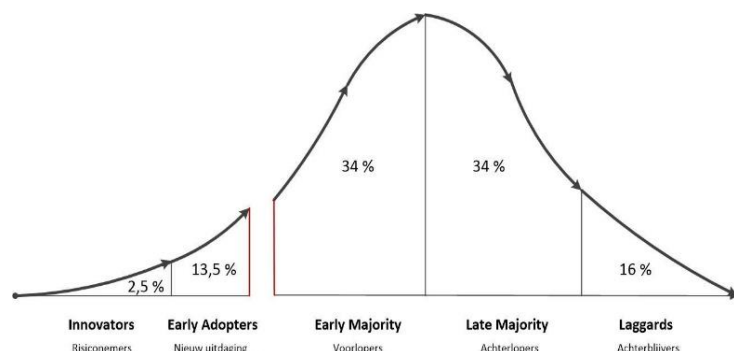
Samenvattend blijkt uit eerder gedragsonderzoek met behulp van de TPB en het TAM dat zowel waargenomen gedragscontrole als waargenomen nut invloed heeft op attitude (Madden et al., 1992; Yang & Zhou, 2011; Aboelmaged & Gebba, 2013). Daarnaast wordt het waargenomen gebruiksgemak beïnvloed door het waargenomen nut (Venkatesh & Davis, 2000). Ervaring medieert het effect van waargenomen gebruiksgemak op intenties. Bij verplicht gedrag is het effect van de subjectieve norm op intenties sterker dan bij vrijwillig gedrag in combinatie met een stijging in ervaring (Venkatesh & Bala, 2008). Intenties blijken tevens een mediërend effect te hebben, alleen dan op de relatie tussen attitude en gedrag, tussen gebruiksgemak en gedrag (Sentosa & Mat, 2012) en tussen attitude en subjectieve norm (Conner, 2015). Gedrag wordt uiteindelijk bepaald door de attitude en in grotere mate door gedragsintenties (Yang & Zhou, 2011; Sniehotta et al., 2014; Conner, 2015). Een aanpassing in gedrag vraagt daarom hoofdzakelijk om een aanpassing in de intenties (Venkatesh & Bala, 2008; Sniehotta et al., 2014).

Deze studies tonen aan dat een onderzoeksmodel, bestaande uit de TPB en het TAM, in staat is om gedrag te voorspellen. Via een gecombineerd model kan de relatie tussen attitude, subjectieve norm, gedragscontrole, waargenomen nut en waargenomen gebruiksgemak in de richting van intentie en gedrag worden onderzocht. Dit onderzoek richt zich ook op een combinatie van het TPB en het TAM.

4.4 INNOVATIVENESS ALS EXTRA VOORSPELLER VAN GEDRAG

Wat ontbreekt in de modellen is de mate van 'innovativeness' van gebruikers (Wisdom et al., 2014). Dit komt niet terug in de nieuwste versie van het TAM, TAM3. In dit model zijn determinanten van sociale invloed en cognitieve instrumentele processen toegevoegd, maar de mate van *innovativeness* wordt niet genoemd. Rogers (2010) beschrijft innovativeness als volgt:

'Innovativeness is the degree to which an individual or other unit of adoption is relatively earlier in adopting new ideas than the other members of a system' (p. 22). Hij onderscheidt vijf adoptie categorieën die samen de adoptiecurve vormen: (1) innovators, (2) early adopters, (3) early majority, (4) late majority, and (5) laggards (zie Figuur 4).



Figuur 4. De adoptiecurve. Aangepast overgenomen uit 'Diffusion of innovations' (p. 257) door Rogers, 2010.

Deze categorieën zijn gebaseerd op de tijd die nodig is om een innovatie te adopteren. Vroege adoptie blijkt samen te gaan met een hogere socio-economische status. Innovators verschillen niet in leeftijd met achterblijvers, maar hebben over het algemeen wel een hogere opleiding en sociale status. Innovators worden gekenmerkt door het nemen van risico's, het zijn vaak trendsetters. Vroege adopters zijn te herkennen als de trendvolgers. De vroege meerderheid is niet zo snel als de voorgaande twee groepen, maar gaat ook snel over tot adoptie. De late meerderheid is daarentegen niet zo trendgevoelig en volgzaam. Zij doen er langer over om een product te adopteren. De achterblijvers zijn zeer terughoudend. Deze groep zal pas als laatst overgaan tot adoptie.

Zoals Otieno et al. (2016) terecht stellen, wordt ook in de TPB niet ingegaan op de bereidheid en gereedheid van mensen om te innoveren. Terwijl de attitudes, overtuigingen en motivatie voor verandering, in het bijzonder een positieve houding ten aanzien van verandering, de gereedheid tot verandering en bereidheid tot aanpassing van groot belang zijn voor een succesvolle adoptie (Wisdom et al., 2014; Otieno et al., 2016). De onderzoekers zien *innovativeness* zelfs als een directe variabele van gedrag (Otieno et al., 2016). Deze determinant mag daarom zeker niet ontbreken in een onderzoek naar adoptie. Kwahk en Lee (2008) ondersteunen deze uitspraak met hun grootschalige gedragsonderzoek bij 72 organisaties. Zij hebben de TPB en het TAM gecombineerd en hier de determinant '*readiness for change*' aan toegevoegd. Gereedheid tot verandering bleek een direct effect te hebben op de gedragsintentie (om een ERP-systeem te gebruiken) en werd versterkt door betrokkenheid bij de organisatie en de waargenomen persoonlijke competentie (Kwahk & Lee, 2008).

Volgens Frambach en Schillewaert (2002) heeft '*personal innovativeness*' (PI) indirect invloed op acceptatie via attitude, maar ook direct op gedrag. Sommige individuen zijn eerder bereid om bepaalde innovaties te accepteren dan anderen. Hoe innovatiever iemand is, des te positiever zijn of haar houding is ten aanzien van het gebruik van een innovatie. Van nature kunnen innovatieve mensen bepaalde innovaties vrijwel automatisch accepteren wat wijst op een rechtstreekse invloed van PI op gedrag (Frambach & Schillewaert, 2002). Om na te gaan of dit ook geldt voor gebruikers van SharePoint, wordt *innovativeness* meegenomen in dit onderzoek. Hier wordt naar verwezen met 'Veranderingsattitude'. Type innovator en demografische kenmerken worden tevens bevraagd om na te gaan of deze externe factoren van invloed zijn op het gedrag van de SharePointgebruikers, zoals Rogers (2010) verwacht.

4.5 ONDERZOEK NAAR HET ADOPTIEPROCES VAN IT

Indien gedragsverandering vanuit een innovatieperspectief wordt bestudeerd, ligt de nadruk op adoptie van een technologische verandering. Innovatie wordt gedefinieerd als de adoptie van een nieuw product, dienst, proces, technologie, beleid, structuur of administratief systeem (Damanpour & Schneider, 2006). Door middel van adoptie kunnen organisatieveranderingen worden gecreëerd waardoor het niveau van de prestaties en effectiviteit wordt gehandhaafd of verbeterd. In dit onderzoek wordt onderscheid gemaakt tussen optimaal gebruik, het benutten van alle functies en voordelen van een tool, en adoptie: het volledig accepteren en optimaal inzetten van IT tijdens de dagelijkse werkzaamheden (Damanpour & Schneider, 2006; Hameed et al., 2012).

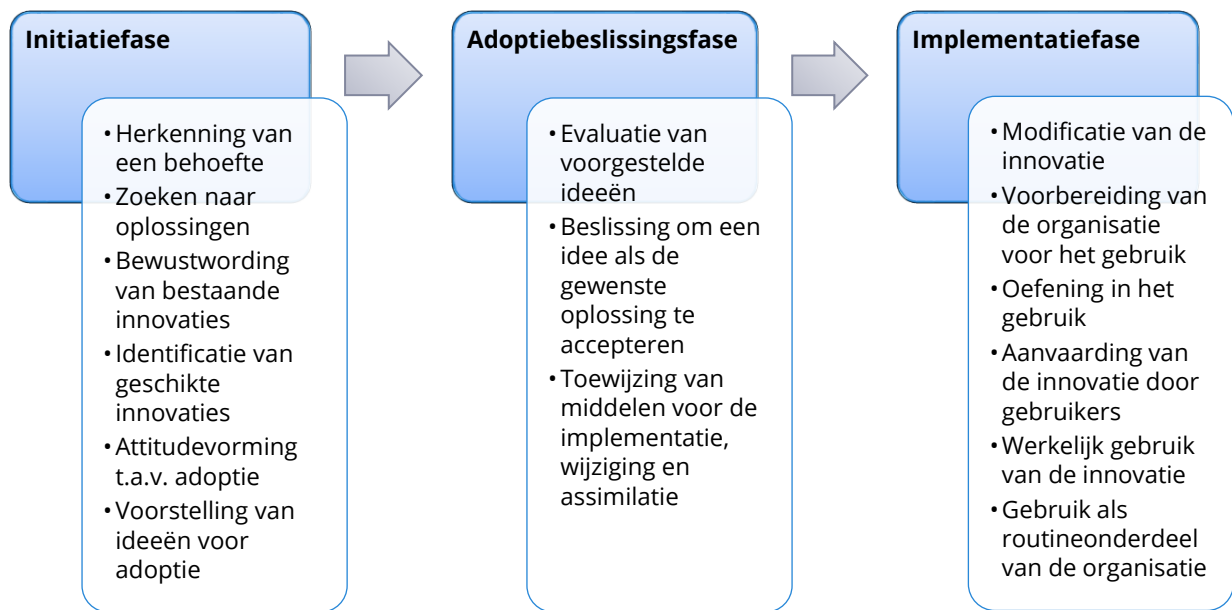
Het adoptieproces is een opeenvolging van stappen die een potentiële adopter van een innovatie doorloopt, waaronder bewustwording, attitudevorming en beslissing (Damanpour & Schneider, 2006). Nguyen, Newby en Macaulay (2015) omschrijven dit proces als volgt:

Information technology adoption is the stage at which a decision is made about adopting particular hardware and/or software technology and involves various activities, including managerial and professional/technical staff decision-making in both the internal and external environment of the organization, which must occur before the given technology can have a physical presence in the organization (Nguyen et al., 2015, p. 207).

Zoals Figuur 5 toont, zijn er grofweg drie overkoepelende fases te onderscheiden in het innovatieproces: de initiatiefase, het adoptie(besluit) en de implementatiefase (Frambach & Schillewaert, 2002; Damanpour & Schneider, 2006; Ghobakhloo et al., 2012; Hameed et al., 2012). De eerste kolom in het model beschrijft de initiatiefase. Deze fase staat in het teken van activiteiten die betrekking hebben op herkenning van een behoefte, zoeken naar oplossingen, bewust worden van bestaande innovaties, vormen van een attitude, identificeren en voorstellen van geschikte innovaties (Damanpour & Schneider, 2006; Hameed et al., 2012).

De tweede fase, de adoptiebeslissingsfase, vloeit voort uit de evaluatie van de voorgestelde ideeën vanuit technische, financiële en strategische perspectieven, het nemen van de beslissing om een idee te accepteren als de gewenste oplossing en het toewijzen van middelen voor de aanschaf, de verandering en assimilatie (Damanpour & Schneider, 2006; Hameed et al., 2012). Dit is de middelste kolom in het model. Het adoptieproces wordt zowel op een organisationeel als individueel niveau doorlopen (Frambach & Schillewaert, 2002). In dit onderzoek wordt uitsluitend ingegaan op adoptieproces dat individuen doorlopen.

Indien besloten is om over te gaan tot adoptie, wordt de innovatie geïmplementeerd. Dit is de implementatiefase, de derde fase en rechter kolom in het model. In deze fase wordt de innovatie toegespitst op de organisatie, bereid men zich voor op het gebruik, wordt een trial gedraaid, vindt er langzaam acceptatie plaats bij de gebruikers en wordt het gebruik voortgezet totdat de innovatie tot de routine behoort (Damanpour & Schneider, 2006; Hameed et al., 2012).



Figuur 5. Een schematische weergave van het IT-innovatie adoptieproces. Aangepast overgenomen uit 'A conceptual model for the process of IT innovation adoption in organizations' door M.A. Hameed, S. Counsell & S. Swift, 2012, Journal of Engineering and Technology Management, 29(3), p. 267.

Individueel hebben niet altijd de keuze om gebruik te maken van de innovatie. Er is sprake van 'gedwongen adoptie' wanneer het gebruik geheel afhankelijk is van het organisatorische adoptiebesluit (Frambach & Schillewaert, 2002). Veranderingsinitiatieven zijn in feite push-systemen waarbij managers en experts een verandering veroorzaken, terwijl eigenlijk een pull-systeem noodzakelijk is voor succesvolle adoptie. Bij een push-systeem wordt de overgang naar nieuwe technologieën afgedwongen door de mensen die de technologieën zullen beheren. Om een pull-systeem te bereiken, moet de focus worden gelegd op de bereidheid van gebruikers om te veranderen. Het helpt om na te gaan in welke omstandigheden zij het best kunnen veranderen en hier rekening mee te houden (Kwark & Lee, 2008).

Informatietechnologie brengt organisaties veel voordelen, zoals: een duurzaam concurrentievoordeel, lagere productie- en arbeidskosten, toegevoegde waarde aan producten en diensten en verbetering van bedrijfsprocessen (Nguyen et al., 2015). IT blijkt een goed middel om de productiviteit te verbeteren. Steeds meer organisaties zijn zich hiervan bewust en schaffen met de beste bedoelingen de nieuwste IT-tools aan. Het bewustzijn en de aanschaf groeit, maar de adoptie blijft laag. Vooral kleine en middelgrote organisaties ervaren vaak problemen met de implementatie van nieuwe IT-tools. Meer dan de helft van de geïmplementeerde computersystemen in westerse landen wordt te weinig of helemaal niet gebruikt (Ghobakhloo et al., 2012; Nguyen et al., 2015). Voor een succesvolle implementatie is acceptatie door de eindgebruikers van belang. Het nadeel is echter dat eindgebruikers vaak niet inzien dat IT een organisatie kan verbeteren. Zij maken zich eerder zorgen om baanverlies, omdat IT veelal taken van werknemers vervangt.

Om de attitudes ten aanzien van IT positief te beïnvloeden en adoptie te bevorderen, dient de IT-kennis te worden vergroot en de vaardigheden te worden verbeterd (Ghobakhloo et al., 2012). Uitgebreide instructies geven over de nieuwe tool blijkt zeer nuttig. Hierbij is het wel van belang dat de instructie het bewustzijn over de voordelen van de IT-tool verhoogt en dat men kan oefenen met het nieuwe programma. Veel kennis van IT bevordert namelijk het accepteren

van een implementatie en daarmee het adopteren van nieuwe technologie. Daarnaast draagt oefening bij aan het gebruiksgemak na de implementatie en bij het inzien van de toegevoegde waarde van de tool. Een andere belangrijke voorwaarde voor adoptie is dat de eindgebruikers gedurende het gehele adoptieproces voldoende organisatorische ondersteuning krijgen (Ghobakhloo et al., 2012). Het succes van een adoptieproces hangt volgens Ghobakhloo et al. (2012) af van de volgende vijf factoren:

- 1) de organisatie, waaronder het management, personeel, hun kennis, acceptatie, betrokkenheid en bijdrage;
- 2) de interne IT-middelen, de IT-vaardigheden, mogelijkheden en capaciteiten;
- 3) de externe IT-consultants, die hun kennis en expertise kunnen inzetten om sterke IT te ontwikkelen;
- 4) de leveranciers, die hun hulp kunnen aanbieden voor een grotere efficiëntie;
- 5) de klanten, die de drijvende kracht van de organisatie vormen.

In de meeste gevallen lijdt de uitvoering onder gebrek aan managementondersteuning, slecht projectmanagement of onvoldoende vaardigheden om het veranderingstraject te voltooien. Uit een onderzoek van de onderzoeks- en adviesonderneming Gartner bleek dat meer dan de helft van de organisaties die IT geïmplementeerd hebben moeilijkheden ondervinden na de implementatie. Organisaties doen veelal onvoldoende onderzoek of besteden te weinig aandacht aan planning voordat ze starten met de implementatie van een nieuwe technologie. In een aantal gevallen zijn ze zich niet bewust van de reden waarom geïnvesteerd wordt in nieuwe IT. Aan de andere kant kampen organisaties met te weinig capaciteiten of kennis van zaken om hun IT uit te breiden. Zij missen effectieve bedrijfs- en IT-strategieën om het tot een succesvolle adoptie te laten komen of er heerst een gebrek aan financiële middelen (Ghobakhloo et al., 2012).

Kortom, IT-implementatie is alleen succesvol als het wordt gesteund door zowel het management als de werknemers. Hun betrokkenheid en bijdrage aan de verandering door middel van kennisdeling is onmisbaar. Daarnaast dienen de nieuwe veranderingen ook werkelijk te worden toegepast. Een vaak voorkomend probleem is weerstand tegen verandering aan de kant van de werknemers (Pieterse, Caniëls & Homan, 2012).

4.6 GEDRAGSVERANDERING MET BEHULP VAN DE TPB

Veel bedrijven (80% van de 500-top) zijn overgegaan tot implementatie en adoptie van ERP-systemen. Ondanks de populariteit worden de beloofde voordelen niet waargemaakt. Dit leidt tot een uitvalpercentage van zestig tot negentig procent. De belangrijkste reden voor mislukking is de weerstand van gebruikers tegen verandering. Het creëren van '*readiness for change*' wordt daarom gezien als de beste methode om weerstand te verlagen. Organisatielieden die positief zijn over organisationele transformatie en daarvoor openstaan, zullen eerder geneigd zijn positief deel te nemen aan verandering en tevens bijdragen aan betere prestaties na de implementatie dan mensen die dat niet zijn (Kwahk & Lee, 2008).

Uit een onderzoek onder meer dan honderd banken blijkt dat productinnovaties makkelijker en sneller worden aangenomen dan procesinnovaties. Zodra eerst een nieuw product wordt geïmplementeerd en dan een proces is de kans op adoptie ook groter dan wanneer dit andersom gebeurt. De adoptie van productinnovaties blijkt positief geassocieerd te

zijn met de goedkeuring van procesinnovatie (Damanpour & Gopalakrishnan, 2001). Ook al gaat het om een productinnovatie kan het alsnog voorkomen dat gepland gedrag niet wordt uitgevoerd. Volgens Fishbein en Yzer (2003) is dit het geval wanneer iemand niet in staat is zijn intentie na te leven of wanneer iemand weinig of geen intentie heeft om het gedrag uit te voeren (Fishbein & Yzer, 2003). Overtuiging en informatieoverdracht zijn de meest gebruikte methoden om toch te komen tot het geplande gedrag (Hardeman et al., 2002). Wanneer mensen op de hoogte zijn van de voordelen en functies, zullen zij eerder bereid zijn om een nieuw systeem uit te proberen. Voornamelijk omdat zij bang zijn de voordelen van het gebruik mis te lopen. Wanneer mensen goed geïnformeerd zijn, heerst er minder onzekerheid over technologische veranderingen (Kwahk & Lee, 2008). Andere mogelijkheden zijn het inzetten op: verhogen van de vaardigheden, doelen stellen, modellering, planning, sociale ondersteuning en het oefenen van vaardigheden die niet vaak worden gebruikt (Hardeman et al., 2002).

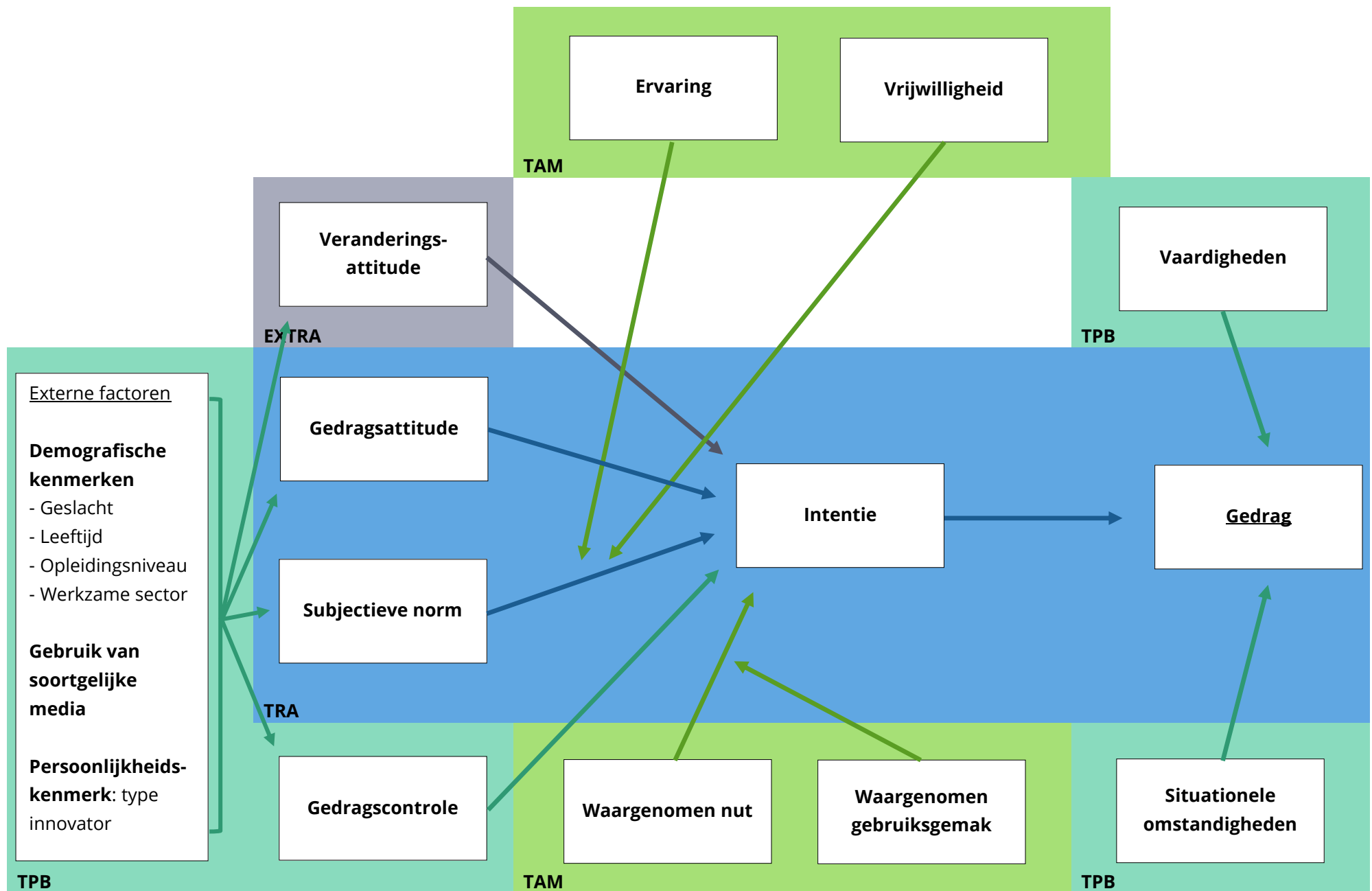
De TPB wordt hoofdzakelijk gebruikt om intentie en gedrag te voorspellen, maar in mindere mate voor het ontwikkelen van interventies (Hardeman et al., 2002). Desondanks is het een geschikt model als basis voor gedragsverandering en interventies om dit te bereiken. Veranderingen in één van de gedragsdeterminanten kunnen namelijk zorgen voor verandering in gedrag (Ajzen, 2005). Er is weinig onderzoek gedaan naar interventies die kunnen leiden tot acceptatie en gebruikmaking van IT. Venkatesh en Bala (2008) zijn een van de weinigen die hier wel onderzoek naar deden. Zij onderzochten welke interventies invloed hebben op de determinanten van IT-adoptie en gebruik. Vanuit de TAM2 hebben zij toegewerkt naar een geïntegreerd model van determinanten op individueel niveau, hieruit is TAM3 ontstaan. Uit toetsing van het model bleek dat het effect van waargenomen gebruiksgemak op waargenomen nut gemodereerd wordt door ervaring. Zodra ervaring steeg, werd het effect van waargenomen gebruiksgedrag op intentie zwakker. Het effect van de subjectieve norm op intentie was sterker wanneer gebruik verplicht werd en zwakker zodra ervaring steeg (Venkatesh en Bala, 2008).

De helft van de onderzochte interventies (15) door Hardeman et al. (2002) bleek effectief in het veranderen van de intentie en twee derde in het veranderen van gedrag (20). Het is mogelijk om gedragsverandering te bereiken via cognitieve methoden, ofwel via gedragsmodellen als de TPB (Hardeman et al., 2002). Het ontwerpen, toepassen en meten van een geschikte interventie valt echter buiten de scope van dit onderzoek. Dit onderzoek richt zich hoofdzakelijk op het achterhalen van de belemmeringen die gebruikers van SharePoint ervaren. Op basis van de onderzoeksresultaten wordt advies gegeven ter verbetering van de huidige methode. Naar aanleiding van de beschreven literatuur worden, zoals Figuur 6 toont, de volgende verbanden verwacht en getoetst in dit onderzoek:

- de externe factoren Demografische Kenmerken, Gebruik van soortgelijke media en het Persoonlijkheidskenmerk type innovator hebben direct invloed op de Veranderingsattitude, Gedragsattitude, Subjectieve Norm en Gedragscontrole van de respondenten;
- de Veranderingsattitude, Gedragsattitude, Subjectieve Norm, Gedragscontrole en Waargenomen Nut hebben direct invloed op de Intentie en indirect op het Gedrag van de respondenten;
- ervaring en Vrijwilligheid hebben indirect via Subjectieve Norm invloed op de Intentie van de respondenten;

- waargenomen Gebruiksgemak heeft indirect invloed via Waargenomen Nut op de Intentie van de respondenten;
- intentie, Vaardigheden en Situationele Omstandigheden hebben direct invloed op het Gedrag van de respondenten;
- gedrag wordt bepaald door de Gedragsattitude, maar in grotere mate door de Intentie van de respondenten.

Samenvattend, toont eerder onderzoek aan dat een combinatie van de TPB en het TAM in staat is om gebruiksgedrag bij een technologische verandering accuraat te kunnen voorspellen en verklaren. Hierbij richten de determinanten uit de TPB (gedragsattitude, gedragscontrole, intentie, situationele omstandigheden, subjectieve norm en vaardigheden) zich voornamelijk op de cognitieve, sociale aspecten van gedrag en de determinanten uit het TAM (ervaring, vrijwilligheid, waargenomen gebruiksgemak en waargenomen nut) op de technische aspecten (Hardeman et al., 2002). Dit onderzoek gaat na of dezelfde verbanden die in eerder onderzoek zijn aangetoond ook aanwezig zijn voor het gedrag 'adoptie van SharePoint'. Hierbij worden naast de hierboven genoemde gedragsdeterminanten ook de determinant Veranderingsattitude meegenomen en de externe factoren: demografische kenmerken (geslacht, leeftijd, opleidingsniveau en werkzame sector), gebruik van soortgelijke media, en het persoonlijkheidskenmerk type innovator. De keuze voor deze externe factoren is afgeleid van het onderzoek van Rogers (2010), de klantinterviews en het expertinterview (zie paragraaf 5.1.2 voor een toelichting). De te onderzoeken verbanden en determinanten staan aangegeven in Figuur 6.



Figuur 6. Experimenteel model van constructen die zijn bevraagd in de enquête en interviews uitgesplitst per gedragsmodel. Aangepast overgenomen uit 'Using theory to design effective health behavior interventions' door M. Fishbein & M.C. Zzer, 2003, *Communication theory*, 13(2), p. 167 en uit 'Technology acceptance model 3 and a research agenda on interventions' door V. Venkatesh & Bala, 2008, *Decision sciences*, 39(2), p. 280.

5. METHODE

Dit onderzoek brengt de probleempunten van SharePointgebruikers in kaart en toetst de verbanden die worden verwacht naar aanleiding van de literatuur in het vorige hoofdstuk. Vervolgens wordt onderzocht welke determinanten voor de respondenten een belemmering vormen om optimaal gebruik te maken van SharePoint om aan te kunnen geven welke gebieden meer aandacht behoeven. Hoe dit onderzoek is uitgevoerd, wordt uitgelegd in dit hoofdstuk.

5.1 ONDERZOEKSOPZET

Om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvragen is gestart met een vooronderzoek. Het vooronderzoek bevat een bedrijfsanalyse, een doelgroepanalyse, een beschrijving van de meest gebruikte Microsoft ICT-tools door bedrijven, een literatuuronderzoek, vier klantinterviews en één expertinterview. Vervolgens is een kwantitatief onderzoek uitgevoerd via een enquête onder SharePointgebruikers en tot slot een kwalitatief onderzoek aan de hand van interviews met medewerkers van Breinwave. De drie onderzoeken worden toegelicht in dit hoofdstuk.

5.1.1 Vooronderzoek

Ten eerste is de bedrijfsanalyse uitgevoerd om een beeld te vormen van Breinwave, haar producten en diensten, haar visie en haar missie (zie Bijlage 1). Via bestudering van de aanwezige communicatiemiddelen, zoals het marketing- en communicatieplan, de nieuwe en oude website en de bedrijfsmagazines is de 'wie', 'wat', 'hoe' en 'waarom' van Breinwave in kaart gebracht. Deze informatie is gerapporteerd in de vorm van een korte beschrijving per medium. Daarnaast is aan negen medewerkers gevraagd hoe zij Breinwave zien en zouden omschrijven aan vrienden of familie. Via de analyse is informatie verkregen over 'Het verhaal van Breinwave'.

Ten tweede is een kleine doelgroepanalyse uitgevoerd waarbij de betrokken partijen zijn geïdentificeerd, hun rol in het proces en de communicatiestroom tussen hen. De uitkomsten van deze analyse staan beschreven in Bijlage 2.

Ten derde is achterhaald welke Microsoft-producten volgens Microsoft het meest worden aangeschaft door organisaties. Deze informatie is verzameld en beschreven aan de hand van de website van Microsoft (zie Bijlage 3). In de beschrijving zijn de meest gebruikte producten onderverdeeld in vijf categorieën waar een korte uitleg van wordt gegeven. De focus van de rest van de beschrijving ligt op SharePoint, omdat dit het studieobject is van dit onderzoek.

Achtereenvolgens worden de verschillende versies, functies en voordelen uitgelegd en is een korte handleiding toegevoegd van een aantal basisstappen in het programma in Bijlage 3. Hoofdstuk 3 'Het adoptievraagstuk in context', vormt als het ware een samenvatting van de bedrijfsanalyse, doelgroepanalyse en beschrijving van SharePoint.

Ten vierde is een literatuuronderzoek verricht naar de theorieën en modellen over technologische veranderingsprocessen binnen organisaties, gedrag bij verandering en gedragsverandering. Door bestudering van eerder onderzoek is nagegaan welke determinanten van invloed kunnen zijn op het gebruikersgedrag bij de implementatie van een ICT-tool binnen een organisatie (deelvraag 1). De bevindingen van het literatuuronderzoek staan beschreven in Hoofdstuk 4 'Theoretisch kader'. Het vooronderzoek vormt samen met het literatuuronderzoek

de basis voor het kwantitatieve en kwalitatieve deel van het onderzoek: de enquête en interviews.

Tot slot zijn voorafgaand aan de enquête vier klantinterviews en is er één expertinterview afgenomen als vooronderzoek. Deze gestructureerde interviews duurden ongeveer 45 minuten per persoon. De klantinterviews zijn *face-to-face* afgenomen onder vier eindgebruikers van SharePoint binnen een onderwijsstelling in Harderwijk. Hieraan hebben twee mannen en twee vrouwen van diverse leeftijden en functies deelgenomen. De deelnemers zijn onder andere gevraagd naar hun ervaring met de implementatie van SharePoint binnen de onderwijsinstelling, hun redenen en die van de organisatie om gebruik te maken van SharePoint en de voor- en nadelen van het gebruik. Per gedragsdeterminant zijn één of twee vragen gesteld. Deze vragen zijn terug te vinden in Bijlage 5. Zie Bijlage 6 voor een (schematische) samenvatting van de antwoorden op deze vragen.

Het expertinterview betrof een interview met de customer succes manager van Microsoft. Zij werkt sinds twee jaar bij Microsoft en heeft als taak om het gebruik van verschillende Office-producten in kaart te brengen. Zij houdt zich bezig met het adoptievraagstuk: hoe kunnen Microsoft en haar partners adoptie bereiken onder eindgebruikers? In dit interview is aandacht besteed aan de methode die zij hanteert om gebruik en adoptie te meten en wat Microsoft doet in de ondersteuning van klanten tijdens het adoptieproces. Bijlage 7 toont de vragen die tijdens dit interview zijn gesteld en in Bijlage 8 is een samenvatting van het interview te lezen.

De informatie uit de interviews is gebruikt als basis voor de enquêtevragen. De interviews dienden om de enquêtevragen te specificeren, zodat deze gericht geformuleerd konden worden. Het doel van de klantinterviews was om een beeld te vormen van de mogelijke belemmeringen die gebruikers ervaren bij het gebruik, de implementatie en adoptie van SharePoint. Het expertinterview heeft aanvullende informatie opgeleverd over het adoptievraagstuk waar zowel Microsoft als haar partners en de klanten mee kampen, maar ook over de methode van Microsoft om dit probleem aan te pakken. Uiteindelijk heeft de informatie uit beide type interviews geleid tot meer valide vragen aan de SharePointgebruikers. In de volgende paragraaf wordt uitgelegd om welke specifieke informatie het gaat.

5.1.2 *Kwantitatief onderzoek: enquête onder SharePointgebruikers*

Om te meten welke determinanten van invloed zijn op het gebruikersgedrag bij de implementatie van SharePoint bij klanten van Breinwave (deelvraag 2) en in hoeverre er belemmeringen aanwezig zijn voor klanten ten aanzien van de determinanten die het gebruik van SharePoint beïnvloeden (deelvraag 3) is een online enquête afgenomen onder SharePointgebruikers. Er is gekozen voor een enquête, omdat via dit middel op een snelle en eenvoudige wijze zoveel mogelijk SharePointgebruikers bereikt kunnen worden. Hoe groter de steekproef uit de doelgroep, des te hoger de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek is (Hogendoorn, 2011). Bovendien is in soortgelijk gedragsonderzoek ook gebruikgemaakt van eenzelfde type enquête, zoals in het onderzoek van Kwahk en Lee (2008), Sentosa en Mat (2012) en Aboelmaged en Gebba (2014).

De definitieve enquête is tot stand gekomen middels het vooronderzoek (literatuuronderzoek, vier klantinterviews en een expertinterview) en de pretest. Uit het literatuuronderzoek is gebleken welke gedragsdeterminanten invloed hebben op gebruikersgedrag. Deze determinanten en de bijbehorende enquêtevragen worden in paragraaf

5.3.1 nader toegelicht. De klantinterviews boden inzicht in de gebruikerservaringen met betrekking tot de gedragsdeterminanten. Alle vier de eindgebruikers gaven tijdens het interview aan dat hun collega's over te weinig kennis en (computer)vaardigheden beschikken om SharePoint (optimaal) in te kunnen zetten. Ondanks dat drie ondervraagden een cursus hebben gevolgd, ervaren zij dit zelf ook. Volgens hen zou een vervolgcursus of opfrisworkshop zeer nuttig zijn. Daarnaast bleek dat zij door een interne regel worden beperkt in hun gebruik van het systeem. Omdat deze belemmeringen waarschijnlijk voor meer gebruikers gelden, is hier extra aandacht aan besteed in de enquête. Dit is gedaan in de vorm van vragen naar de (technische) mogelijkheden binnen de organisatie, de hoeveelheid workshops en instructies en of men behoefte had aan meer uitleg. Ook de vragen in hoeverre men bekend en vaardig is met de functies van SharePoint en hoe moeilijk of makkelijk men de functies vindt, zijn gebaseerd op de klantervaringen. Deze vragen dienen als onderdeel van de gedragsdeterminant Situationele Omstandigheden, en als aanvulling op de gedragsdeterminanten Vaardigheden en Gedragscontrole. Bovendien bleek uit de interviews dat voornamelijk oudere mensen moeite hebben met SharePoint en collega's invloed hebben op het gebruik. Als anderen het niet inzetten, dan zetten de ondervraagden SharePoint zelf ook minder (actief) in. Om na te gaan of dit ook voor meer SharePointgebruikers geldt, is via de enquête gevraagd naar leeftijd als onderdeel van de externe factor 'demografische kenmerken' en naar de invloed van (belangrijke) anderen als onderdeel van de gedragsdeterminant Subjectieve Norm.

De ondervraagden maken momenteel nog weinig gebruik van SharePoint. In plaats daarvan passen ze Outlook en Magister veel toe om hun werkzaamheden uit te kunnen voeren. Naar aanleiding hiervan wordt gevraagd of het gebruik van media met soortgelijke functies als SharePoint invloed kan hebben op het gebruik van SharePoint. Deze verwachting heeft geleid tot de externe factor 'gebruik van soortgelijke media' en de vraag of respondenten gebruik maken van alternatieven voor SharePoint en zo ja, waarom. Door aanvullende vragen te stellen met betrekking tot de externe factoren en gedragsdeterminanten wordt verdiepende informatie verkregen over de redenen om wel of niet (optimaal) gebruik te maken van SharePoint.

Het expertinterview heeft ook bruikbare informatie opgeleverd voor de enquête. Uit de ervaringen van de customer succes manager bleek dat angst voor online werken een grote rol speelt bij gebruikers van Office-producten. Om deze reden is een vraag toegevoegd aan de enquête die betrekking heeft op een beveiligde werkomgeving. Respondenten werd gevraagd in hoeverre zij dit voordeel ervaren en van belang vinden. De manager gaf daarnaast aan dat mensen tussen de dertig en vijftig jaar meer achter lopen wat betreft computervaardigheden en -kennis dan vaak wordt gedacht. Het grootste probleem met betrekking tot adoptie en het gebrek aan toepassing is dat men veelal niet weet hoe alles werkt. De ervaring van de manager draagt naast de klantervaringen bij aan het belang om SharePointgebruikers te vragen naar hun leeftijd en hun "kunnen en kennen". Hieraan is nadrukkelijk aandacht besteed in de enquête.

Binnen Microsoft wordt adoptie gemeten door na te gaan hoe vaak klanten per maand inloggen. Is dit twee keer of meer, dan wordt aangenomen dat de gebruiker het product heeft geadopteerd en opgenomen in de routine. In dit onderzoek wordt de respondenten ook gevraagd hoe vaak zij gebruik maken van SharePoint. Uiteraard is dit geen hele betrouwbare manier om adoptie te meten, de Microsoft customer succes manager is zich hier ook van bewust, maar het geeft wel het verschil weer tussen mensen die zelden en mensen die dagelijks SharePoint toepassen. Tot slot bevinden we ons volgens Microsoft op dit moment in een digitale

transformatie. We leven in een tijd van mobiel werken vanaf verschillende locaties. Ook dit is meegenomen in de enquête door te vragen in hoeverre men de verandering van mobiel werken ervaart en van belang vindt.

Voordat de enquête daadwerkelijk werd afgenomen, is op 16 en 17 november 2016 onder vijf mensen een pretest uitgevoerd om mogelijke fouten, onduidelijke vraagstellingen en andere problemen te achterhalen. Deze pretest bleek zeer nuttig, omdat een aantal vragen niet begrepen werd als bedoeld door de onderzoeker. De vraag 'Hoe zou u optimaal gebruik omschrijven?' vond men lastig en niet specifiek genoeg. Eén van de vijf pretesters gaf de volgende opmerking: 'Gaat dit over mijzelf, over de applicatie, over mijn bedrijf, over de wereld? Zou de vraag specifieker maken.'. Bij de vraag 'Welke versie(s) van SharePoint gebruikt u momenteel?' ontbrak volgens een pretester de optie 'weet ik niet' en de optie om meerdere antwoorden in te vullen. Het is namelijk mogelijk dat iemand van meerdere versies gebruik maakt of niet weet welke versie hij of zij gebruikt door bijvoorbeeld een wijziging in de naam van het programma door het management. Daarnaast gaven de pretesters aan dat veel stellingen op elkaar lijken, dat de enquête te veel vragen bevat en dat eerst werd gevraagd in hoeverre de functies van SharePoint nuttig werden gevonden en daarna pas of de deelnemer ermee bekend is. Met al deze opmerkingen is rekening gehouden bij de herformulering van de enquêtevragen voor de definitieve versie. Vragen zijn specifieker gesteld, de volgorde is aangepast en er zijn extra opties toegevoegd. Ook is het aantal stellingen teruggebracht naar het minimum van drie stellingen per gedragsdeterminant om de enquête zo veel mogelijk in te korten.

5.1.3 *Kwalitatief onderzoek: interviews onder Breinwave medewerkers*

Waar via het kwantitatief onderzoek gegevens zijn verzameld over de SharePointgebruikers, biedt het kwalitatieve onderzoek een beeld van de samenhang tussen de implementatiemethode die Breinwave hanteert en het gebruik van SharePoint door de klanten. Beide onderzoeken tonen een beeld van de werkelijkheid op het moment van onderzoek. De verschillende benaderingen vullen elkaar aan door cijfermatige informatie te combineren met taalkundige interpretaties (Hogendoorn, 2011). Om te achterhalen welke determinanten in de huidige implementatiemethode van Breinwave het gebruik en de adoptie van SharePoint door eindgebruikers belemmeren, is een interview afgenomen onder acht medewerkers van Breinwave. Het betrof een gestructureerd interview waarbij per gedragsdeterminant een aantal vaste vragen is gesteld (zie Bijlage 11). Ondanks de keuze voor een gestructureerd interview, is ook ruimte opengelaten om dieper in te gaan op de antwoorden van de deelnemers. Hierdoor kon meer uitgebreide informatie worden verzameld waar in eerste instantie niet aan werd gedacht door de onderzoeker. Dit heeft uiteindelijk een aantal interessante suggesties opgeleverd voor het realiseren van adoptie.

De interviewvragen zijn zo identiek mogelijk gehouden aan de enquêtevragen (zie Bijlage 10). Op deze wijze kunnen de onderzoeksresultaten in de analyse aan elkaar worden verbonden wat zowel de validiteit als informativiteit van het onderzoek vergroot. De kans is hierdoor groter een zo volledig mogelijk beeld te scheppen van de bedreigingen en kansen die het adoptievraagstuk met zich meebrengt vanuit verschillende invalshoeken. Aan de kant van de SharePointgebruikers is inzichtelijk gemaakt op welke wijze zij geleerd hebben SharePoint in te zetten, welke voor- en nadelen zij ervaren in de toepassing van SharePoint voor hun werk, wat volgens hen de betekenis is van adoptie, of zij SharePoint zelf geadopteerd hebben en in

hoeverre zij SharePoint kennen, kunnen en willen gebruiken. Aan de kant van Breinwave is inzichtelijk gemaakt wat volgens de medewerkers de ervaring van klanten is, wat het gebruik en de adoptie bij klanten belemmert of bevordert, welke implementatiemethode Breinwave momenteel hanteert en wat hieraan eventueel kan worden verbeterd om adoptie van SharePoint bij klanten te bereiken.

Om de betrouwbaarheid te waarborgen, is – ongeacht de functie – besloten iedere deelnemer dezelfde vragen te stellen. Om deze reden zullen vrijwel dezelfde resultaten ontstaan, wanneer de vragenlijst ook wordt afgenomen onder alle medewerkers binnen Breinwave in plaats van onder een gedeelte van de medewerkers. Met een aantal aanpassingen kunnen deze vragen ook toegepast worden in onderzoek binnen een ander bedrijf.

5.2 RESPONDENTEN

In totaal hebben 112 eindgebruikers van SharePoint deelgenomen aan het kwantitatieve onderzoek, 61 mannen en 51 vrouwen met een gemiddelde leeftijd van 41 jaar. De respondenten zijn, zo ver mogelijk, willekeurig geselecteerd en benaderd. Van tevoren is wel nagegaan op welke locatie of via welke kennis SharePointgebruikers bereikt konden worden. De respondenten zijn rechtstreeks door de onderzoeker benaderd of via meerdere relaties uit het privé en zakelijke netwerk van de onderzoeker. Hiervoor zijn diverse media ingezet, waaronder telefonie, e-mail, sociale media en SharePoint. Uiteindelijk hebben 96 respondenten de enquête volledig ingevuld. De overige 16 respondenten hebben de enquête voor 59 (4 respondenten) of 72 (12 respondenten) procent ingevuld. Indien de enquête ingevuld was tot en met vraag 18 is deze meegerekend in de analyse, omdat dan de stellingen per gedragsdeterminant waren beantwoord waardoor de antwoorden in ieder geval gebruikt konden worden voor deze analyse. Bovendien resulteerde dit in een grotere steekproef die bijdraagt aan de validiteit en betrouwbaarheid van de resultaten. Het merendeel van de respondenten beschikt over Hbo-niveau (69). De respondenten zijn daarnaast het best vertegenwoordigd in de sectoren: Informatie en Communicatie (45), Openbaar bestuur en overheid (17), Zakelijke dienstverlening (16) en Gezondheids- en welzijnszorg (10).

Acht medewerkers van Breinwave hebben deelgenomen aan het kwalitatieve onderzoek, onder hen zeven mannen en één vrouw. Zij zijn persoonlijk of via de mail gevraagd om deelname. Deze ongelijke verdeling in geslacht is ontstaan, omdat er simpelweg meer mannen dan vrouwen werkzaam zijn bij het ICT-bedrijf. De deelnemers variëren onder andere in functie en de tijd die zij werken bij Breinwave. Tot de deelnemers behoren: de directeur, seniorconsultants uit diverse teams (beleving, inzicht, productiviteit, overtuigingskracht en sales) en een zeer recent aangenomen consultant die sprak vanuit eerdere ervaringen tijdens zijn freelance werk. De enige voorwaarde was dat alle deelnemers een connectie hebben met SharePoint. Dit is voor allen het geval, alleen de rol binnen het adviestraject verschilt. De een neemt het eerste deel van het traject voor zijn of haar rekening en de ander het laatste deel ofwel de implementatiefase.

5.3 MEETINSTRUMENTEN

In deze paragraaf worden de meetinstrumenten per type onderzoek besproken, de enquête voor het kwantitatieve onderzoek en de vragenlijst voor het kwalitatieve onderzoek.

5.3.1 De enquête

Via de enquête zijn de volgende determinanten bevroegd: Ervaring, Gedrag, Gedragsattitude, Gedragscontrole, Intentie, Situationele Omstandigheden, Subjectieve Norm, Vaardigheden, Veranderingsattitude Vrijwilligheid, Waargenomen Nut, Waargenomen Gebruiksgemak en de externe factoren: Demografische gegevens, Gebruik van soortgelijke media en Persoonlijkheidskenmerk type innovator (zie Bijlage 9). Tabel 5.1 toont een overzicht van de definitie en voorbeeldvraag per construct. De vragen zijn gebaseerd op het eerder beschreven vooronderzoek en diverse gedragsonderzoeken (Fishbein & Ajzen, 1980; Davis 1986; Venkatesh & Davis, 2000; Glanz, Rimer & Viswamath, 2008; Kwahk & Lee, 2008; Lee, 2009; Hoeken, Hornikx & Hustinx, 2012; Sentosa & Mat, 2012; Aboelmaged & Gebba, 2014; Shiau & Chau, 2016). Zie Bijlage 10 voor een volledig overzicht van de enquêtevragen per construct.

Tabel 5.1

Een overzicht van de Constructen met de bijbehorende Definities en Voorbeeldvragen uit de Enquête

Construct	Definitie	Voorbeeldvraag
Demografische gegevens (externe factor)	Alle zaken die te maken hebben met de samenstelling van de groep respondenten	<ul style="list-style-type: none">• Wat is uw opleidingsniveau?
Ervaring	De duur van het individuele gebruik en bekendheid met een IT-systeem	<ul style="list-style-type: none">• Hoe lang maakt u al gebruik van SharePoint?
Gebruik van soortgelijke media (externe factor)	De mening en ervaring van individuen over alternatieve programma's van SharePoint	<ul style="list-style-type: none">• Maakt u ook gebruik van alternatieve programma's naast SharePoint? Wat is de reden dat u wel/niet gebruik maakt van deze programma's?
Gedrag	De observeerbare werkelijke uitvoering van het voorgenomen (gebruiks)gedrag	<ul style="list-style-type: none">• Maakt u momenteel optimaal gebruik van SharePoint?
Gedragsattitude	Een positief of negatief gevoel van een individu dat geassocieerd wordt met het uitvoeren van het gedrag	<ul style="list-style-type: none">• Ik vind het een slecht idee om voor mijn werk gebruik te maken van SharePoint
Gedragscontrole	De mate waarin een individu het gevoel heeft in staat te zijn om het gedrag te vertonen ofwel vertrouwen in het eigen kunnen met betrekking tot het gedrag	<ul style="list-style-type: none">• Ik heb het gevoel dat ik in staat ben om SharePoint te gebruiken
Intentie	De mate waarin een individu bereid is om bepaald gedrag uit te voeren	<ul style="list-style-type: none">• Ik ben van plan om voor mijn werk gebruik te blijven maken van SharePoint
Persoonlijkheidskenmerk type	De classificatie van leden van een sociaal systeem op basis van de mate van <i>innovativeness</i>	<ul style="list-style-type: none">• Als u uzelf zou moeten indelen op bovenstaande technologie curve, hoe ziet u zichzelf dan?

innovator (externe factor)		
Situationele Omstandigheden	De mate waarin iemand de mogelijkheid heeft om het gedrag uit te voeren	<ul style="list-style-type: none"> Ik word door de organisatie belemmerd in het gebruik van SharePoint
Subjectieve Norm	Perceptie van de mening en verwachtingen van belangrijke anderen over het goed- of afkeuren van het uit te voeren gedrag, ofwel de sociale druk	<ul style="list-style-type: none"> Mensen die belangrijk voor mij zijn, vinden dat ik SharePoint niet moet gebruiken voor mijn werk.
Vaardigheden	De mate waarin iemand over de benodigde vaardigheden beschikt voor het uit te voeren gedrag	<ul style="list-style-type: none"> Het gebruik van SharePoint valt volledig binnen mijn kunnen
Veranderingsattitude	De mate waarin leden van de organisatie positief zijn ten aanzien van de noodzaak van organisatorische veranderingen, evenals hun overtuiging dat de veranderingen waarschijnlijk leiden tot positieve gevolgen voor hen en de organisatie.	<ul style="list-style-type: none"> Ik vind het een goed idee dat organisaties blijven innoveren op het gebied van technologie
Vrijwilligheid	De mate waarin potentiële adoptanten de beslissing om tot adoptie over te gaan ervaren als vrijwillig	<ul style="list-style-type: none"> Het gebruik van SharePoint is mijn eigen keus
Waargenomen Gebruiksgemak	De mate waarin een individu gelooft dat het gebruik van een bepaald systeem vrij is van fysieke en mentale inspanning	<ul style="list-style-type: none"> Het gebruik van SharePoint is eenvoudig
Waargenomen Nut	De mate waarin een individu gelooft dat het gebruik van een bepaald systeem zijn of haar werkprestaties verbetert	<ul style="list-style-type: none"> Het gebruik van SharePoint verbetert de effectiviteit bij het uitvoeren van mijn taken

Gedragssattitude, Gedragsscontrole, Intentie, Situationele Omstandigheden, Subjectieve Norm, Vaardigheden, Vrijwilligheid, Waargenomen Gebruiksgemak en Waargenomen Nut zijn gemeten via een zevenpunt Likertschaal. Respondenten konden op een schaal van 1 (helemaal mee oneens) tot en met 7 (helemaal mee eens) aangeven in hoeverre zij het bijvoorbeeld eens of oneens waren met een stelling (zie Figuur 7). Evenals veel vragen is ook de beoordelingschaal uit eerder gedragsonderzoek aangehouden.

Geef per stelling aan in welke mate u het ermee eens of oneens bent

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Enigszins mee oneens	Noch mee oneens, noch mee eens	Enigszins mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
Mensen die invloed op mij hebben, vinden dat ik SharePoint moet gebruiken voor mijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figuur 7. Voorbeeld zevenpuntsschaalvraag naar de Subjectieve Norm

Voor meer gedetailleerde informatie zijn enkele aanvullende vragen gesteld met betrekking tot Gedrag (zie Figuur 8), Gedragsattitude (zie Figuur 9), Ervaring (zie Figuur 10), Subjectieve Norm (zie Figuur 11), Vaardigheden, Waargenomen Nut en Waargenomen Gebruiksgemak.

De externe factor Ervaring met soortgelijke media is evenals het Gedrag bevraagd aan de hand van open vragen. De externe factor Persoonlijkheidskenmerk type innovator werd gemeten via een gesloten vraag en Demografische gegevens (geslacht, leeftijd, opleidingsniveau en werkzame sector) via open en gesloten vragen (zie Tabel 5.1).

Hoe zou u optimaal gebruik van SharePoint door u als medewerker omschrijven?

Figuur 8. Voorbeeld open vraag naar Gedrag

Wat ziet u als belangrijkste voordelen van SharePoint?

Figuur 9. Voorbeeld open vraag naar de Gedragsattitude

In hoeverre bent u bekend met/weet u hoe de volgende functies van SharePoint werken?

	Helemaal niet bekend	Ze er bekend
Delen van bestanden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opzoeken van informatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plannen van afspraken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Samenstellen van een team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sturen van interne berichten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdelen van taken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figuur 10. Voorbeeld zevenpuntsschaalvraag naar Ervaring. Deze vraag komt sterk overeen met de vragen naar de Vaardigheden, Waargenomen Nut en Waargenomen Gebruiksgemak.

Als het gaat om het wel of niet inzetten van SharePoint en de manier van werken met het programma, in hoeverre hebben de volgende partijen dan invloed op uw gebruik van SharePoint?

	Helemaal geen invloed	Zeer veel invloed
Uw directe collega's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uw leidinggevende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anders, namelijk...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="text"/>		

Figuur 11. Voorbeeld zevenpuntsschaalvraag naar de Subjectieve Norm

Per gedragsdeterminant zijn twee of drie vragen gesteld (zie Bijlage 9). Om na te gaan of deze vragensets per determinant hetzelfde meten, is een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd (zie Tabel 5.2). De Cronbach's alfa die hieruit voortkomt, dient minimaal 0.60 te zijn. Alleen dan kunnen de vragen per gedragsdeterminant in de analyse samen als één construct worden gerekend.

Tabel 5.2

De Cronbach's alfa's per Construct

Construct	Cronbach's alfa
Gedragsattitude	0.86
Gedragscontrole	0.75
Intentie	0.74
Situationele omstandigheden	0.57
Subjectieve norm	0.63
Zonder: 'Mensen die belangrijk voor mij zijn, vinden dat ik SharePoint niet in moet zetten tijdens mijn werk'	
Vaardigheden	0.55
Veranderingsattitude	0.19
Vrijwilligheid	0.70
Waargenomen gebruiksgemak	0.84
Waargenomen nut	0.88

Op de constructen Situationele Omstandigheden, Vaardigheden en Veranderingsattitude na, zijn de constructen betrouwbaar genoeg voor de analyse van de resultaten. Met andere woorden, er kan gesteld worden dat de constructen meten wat zij worden verwacht te meten, zoals beschreven in Tabel 5.2.

Gedrag is gemeten aan de hand van één open vraag naar optimaal gebruik en voor aanvullende informatie een vraag naar de gebruiksfrequentie. De respondenten zijn niet direct gevraagd of zij SharePoint geadopteerd hebben, omdat dit een vage term is die veel mensen niet kennen. Daarom is hen indirect via gebruiksfrequentie en optimaal gebruik gevraagd naar adoptie waarbij vaak inzetten en het benutten van de voordelen samen staan voor adoptie.

5.3.2 Het interview

Het interview is opgesteld aan de hand van de drie fases beschreven in het model van het IT-innovatie adoptieproces (Damanpour & Schneider, 2006; Hameed et al., 2012). Er zijn eerst vier vragen gesteld over de initiatiefase, daarna drie over de adoptiebeslissingsfase en tot slot 24 over de implementatiefase. De implementatiefase is opgedeeld in 11 vragen die betrekking hebben op de methode en 13 vragen over het gebruik van SharePoint. In het interview kwamen dezelfde gedragsdeterminanten aan bod als in de enquête, maar de focus lag op de methode van Breinwave en welke voor en nadelen klanten ervaren naar aanleiding van deze methode, het gebruik van SharePoint en of men suggesties heeft voor verbetering (zie Tabel 5.3). Bijlage 12 toont een overzicht van de overeenkomsten en verschillen in de vragen die gesteld zijn tijdens het bedrijfsinterview en de enquête.

Tabel 5.3

Een overzicht van de Constructen met de bijbehorende Definities en Voorbeeldvragen uit het Interview

Construct	Definitie	Voorbeeldvraag
Gebruik van soortgelijke media (externe factor)	De mening en ervaring van individuen over alternatieve programma's van SharePoint	<ul style="list-style-type: none">• Worden naast SharePoint ook alternatieve programma's ingezet met dezelfde soort functies? Zo ja, welke programma's en waarom?
Gedrag	De observeerbare werkelijke uitvoering van het voorgenomen (gebruiks)gedrag	<ul style="list-style-type: none">• Hoe maken klanten over het algemeen gebruik van SharePoint? Hoe zetten zij SharePoint in?• Wat is de aanpak van Breinwave zodra een klant bereid is nieuwe ICT te implementeren? Waar ligt de focus op in de aanpak van Breinwave?
Gedragsattitude	Een positief of negatief gevoel van een individu dat geassocieerd wordt met het uitvoeren van het gedrag	<ul style="list-style-type: none">• Wat zien klanten hoofdzakelijk als de voordelen van SharePoint?
Gedragscontrole	De mate waarin een individu het gevoel heeft in staat te zijn om het gedrag te vertonen ofwel vertrouwen in het eigen kunnen met betrekking tot het gedrag	<ul style="list-style-type: none">• Hebben klanten na deze instructies volgens jou het gevoel dat zij in staat zijn gebruik te maken van SharePoint of is hier meer voor nodig? Waarom wel/niet en in hoeverre?
Intentie	De mate waarin een individu bereid is om bepaald gedrag uit te voeren	<ul style="list-style-type: none">• Zijn klanten na de implementatie direct van plan om over te gaan tot het gebruik van SharePoint? Waarom wel/niet?
Situationele Omstandigheden	De mate waarin iemand de mogelijkheid heeft om het gedrag uit te voeren	<ul style="list-style-type: none">• Welke situationele factoren hebben volgens jou invloed op het bevorderen of belemmeren van de implementatie van SharePoint bij klanten?

Subjectieve Norm	Perceptie van de mening en verwachtingen van belangrijke anderen over het goed- of afkeuren van het uit te voeren gedrag, ofwel de sociale druk	<ul style="list-style-type: none"> In hoeverre vinden gebruikers het van belang dat hun directe collega's gebruik maken van SharePoint? Laten zij zich leiden door de mening en het gebruik van hun collega's?
Vaardigheden	De mate waarin iemand over de benodigde vaardigheden beschikt voor het uit te voeren gedrag	<ul style="list-style-type: none"> Hoe en door wie worden klanten geïnstrueerd om gebruik te maken van (de functies) van SharePoint?
Veranderingsattitude	De mate waarin leden van de organisatie positief zijn ten aanzien van de noodzaak van organisatorische veranderingen, evenals hun overtuiging dat de veranderingen waarschijnlijk leiden tot positieve gevolgen voor hen en de organisatie.	<ul style="list-style-type: none"> Hoe staan klanten over het algemeen tegenover technologische innovatie op het gebied van informatie en communicatie?
Vrijwilligheid	De mate waarin potentiële adoptanten de beslissing om tot adoptie over te gaan ervaren als vrijwillig	<ul style="list-style-type: none"> In hoeverre worden klanten betrokken bij het veranderingsproces?
Waargenomen Gebruiksgemak	De mate waarin een individu gelooft dat het gebruik van een bepaald systeem vrij is van fysieke en mentale inspanning	<ul style="list-style-type: none"> Hoe wordt het gebruik van SharePoint door de klanten ervaren? Worden er specifiek nadelen in het (gebruiks)gemak ervaren? Zo ja, welke?
Waargenomen Nut	De mate waarin een individu gelooft dat het gebruik van een bepaald systeem zijn of haar werkprestaties verbeterd	<ul style="list-style-type: none"> Waar draagt het gebruik van SharePoint specifiek aan bij voor de werkzaamheden van klanten?

Enkele vragen die in de enquête zijn gesteld, zijn niet aan de medewerkers gesteld, omdat deze niet door hen beantwoord konden worden. Een vraag was dan zodanig specifiek (demografische gegevens, type innovator, ervaring) dat de medewerkers deze niet konden beantwoorden voor meerdere klantengroepen.

5.4 PROCEDURE

De enquête is digitaal afgenomen in de periode van 18 november tot en met 6 december 2016. Het is onduidelijk hoe lang de respondenten precies hebben gedaan over het invullen van de enquête, omdat bij een aantal van hen het venster 10 tot 22 uur open bleef staan. Daardoor kan de werkelijke invultijd niet worden vastgesteld. De respondenten hebben per mail een link ontvangen naar de online enquête in Qualtrics. Dit is een tool voor het ontwerpen en verspreiden van online vragenlijsten. Zij ontvingen deze mail direct via mij, via een online medium als LinkedIn en Facebook of via een gezamenlijke kennis van de respondent en de onderzoeker. Zodra zij de link opende, kregen zij een uitleg over het doel van het onderzoek, wat van hen werd verwacht en wat hun bijdrage aan het onderzoek op kon leveren (zie Bijlage 10).

De analyse van de kwantitatieve gegevens is uitgevoerd met behulp van het statistiekprogramma SPSS. Bij een voldoende hoge betrouwbaarheid zijn de verschillende stellingen die samen hetzelfde gedragsdeterminant meten, samengenomen als één construct. Dit geldt voor de volgende gedragsdeterminanten: Gedragsattitude, Gedragscontrole, Intentie, Subjectieve Norm, Vrijwilligheid, Waargenomen Gebruiksgemak en Waargenomen Nut (zie Tabel 5.2). In het geval van het construct Subjectieve Norm diende één vraag buiten beschouwing te worden gelaten om een voldoende hoge betrouwbaarheid te bereiken. Over de betrouwbare vragensets is voorafgaand aan de analyses een gemiddelde berekend per respondent. De vragen naar de Situationele Omstandigheden, Vaardigheden en Veranderingsattitude zijn wegens een te lage betrouwbaarheid afzonderlijk meegenomen in de analyse (zie Tabel 5.2).

Bij de toetsing is gestart met een ANOVA-toets om te controleren of er verschillen bestaan in de gedragsdeterminanten tussen de twee versies van SharePoint. Daarna is via ANOVA's en t-toetsen nagegaan of Ervaring, Geslacht en andere externe factoren een verschil veroorzaken in Gedrag. Vervolgens is een correlatieanalyse uitgevoerd om te meten of de verbanden die worden verwacht ten aanzien van de literatuur ook in dit onderzoek bestaan. Deze analyse kon niet worden uitgevoerd voor Ervaring, Gedrag en Gebruiksfrequentie, omdat deze determinanten op nominaal of ordinaal niveau zijn in plaats van op intervalniveau. Vervolgens is een lineaire regressieanalyse uitgevoerd om na te gaan of het experimenteel ontwerp in Figuur 6 geschikt is om het gedrag 'adoptie van SharePoint' te kunnen voorspellen. Zowel voor de betrouwbare determinanten gezamenlijk als afzonderlijk is een lineaire regressieanalyse uitgevoerd met Intentie als afhankelijke variabele. De determinanten Veranderingsattitude en Ervaring zijn buiten beschouwing gelaten. Veranderingsattitude wegens een te lage Cronbach's alfa en Ervaring wegens een schaal op ordinaal meetniveau in plaats van intervalniveau. Voordat de regressieanalyse is uitgevoerd, zijn de variabelen Intentie en Vrijwilligheid gecentraliseerd en is er één variabele gevormd van een combinatie van die twee variabelen. Dezelfde aanpak is gehanteerd voor het mogelijke moderatie-effect van Waargenomen Gebruiksgemak op de relatie tussen Waargenomen Nut en Intentie.

Met behulp van t-toetsen is tot slot vastgesteld of er verschillen in het gedrag 'adoptie van SharePoint' bestaan door verschillen in de gedragsdeterminanten en door welke determinanten. Om dieper in te gaan op gedrag is 'adoptie van SharePoint' in de analyse opgesplitst in de gebruiksfrequentie (vaak/soms) en optimaal gebruik (wel/niet). Voor de analyses zijn enkele coderingen toegepast om de toetsing van Ervaring Gebruiksfrequentie en Leeftijd meetbaar te maken (zie Tabel 5.4). De keuze voor deze codering is ontstaan uit de veronderstelling dat de groep wel zo gelijk mogelijk moet blijven om deze goed te kunnen vergelijken.

Tabel 5.4

Coderingen voor de statistische analyses per Gedragsdeterminant

Construct	Nieuwe categorie	Originele categorie
Ervaring	Veel	3-4 jaar, 4-5 jaar en > 5 jaar
	Weinig	0-1 jaar, 1-2 jaar en 2-3 jaar
Gebruiksfrequentie	Vaak	Dagelijks
	Soms	Wekelijks, maandelijks en minder dan één keer per maand
Leeftijd	Jong	20-30
	Gemiddeld	31-45
	Oud	46-63

De medewerkers van Breinwave zijn parallel aan het afnemen van de enquête geïnterviewd. De interviews namen ongeveer 45 minuten per persoon in beslag. De kwalitatieve gegevens zijn verwerkt door in eerste instantie het interview uit te schrijven per deelnemer (zie Bijlage 13), daarna een overzichtstabel te maken van de antwoorden per deelnemer en per gedragsdeterminant (zie ook Bijlage 13) om vervolgens te komen tot een beschrijving van de resultaten over de deelnemers heen, maar uitgesplitst per gedragsdeterminant in Hoofdstuk 7 'Resultaten kwalitatief onderzoek'. In de beschrijving worden alleen de meest opvallende en meest voorkomende resultaten genoemd. De resultaten worden ondersteund door geciteerde uitspraken van de deelnemers.

Naar aanleiding van de informatie uit het vooronderzoek, kwantitatieve en kwalitatieve onderzoek kunnen de hoofdvraag en deelvragen worden beantwoord. Vervolgens worden op basis hiervan concrete aanbevelingen geformuleerd om adoptie te bereiken onder klanten. Dit advies leidt uiteindelijk tot een verbeterde implementatiemethode die Breinwave kan toepassen om haar klanten en de eindgebruikers in de toekomst nog beter van dienst te zijn.

6. RESULTATEN KWANTITATIEF ONDERZOEK

In dit hoofdstuk staan de resultaten van de enquête onder SharePointgebruikers beschreven. Eerst komt het gebruiksprofiel van de respondenten aan bod, waarna de toetsing van het experimenteel ontwerp wordt besproken en vervolgens de motieven van de respondenten om wel of niet gebruik te maken van SharePoint. Het hoofdstuk eindigt met een sub conclusie.

6.1 HET GEBRUIKSPROFIEL VAN DE RESPONDENTEN

De meeste respondenten, 40 mensen, maken al langer dan vijf jaar gebruik van SharePoint (zie Tabel 6.1). De andere grote gebruikersgroep bestaat uit 27 beginnelingen. Van de 112 respondenten maken 58 mensen dagelijks gebruik van SharePoint. Meer dan de helft (76) van de SharePointgebruikers maakt naar eigen zeggen niet optimaal gebruik van het programma. De respondenten zien zichzelf voornamelijk als een voorloper of pionier in technologische innovatie. Uit een Chi-Square toets blijkt dat een verschil in veel of weinig Ervaring geen significant verschil in Gedrag veroorzaakt. Er bestaat eveneens geen significant verschil in Intentie en Gedrag door de hoeveelheid Ervaring of de Gebruiksfrequentie blijkt uit t-toetsen.

Tabel 6.1

Achtergrondvariabelen van de het gebruiksprofiel van de respondenten

Ervaring (N = 112)	Aantal respondenten
0-1 jaar	27
1-2 jaar	14
2-3 jaar	12
3-4 jaar	10
4-5 jaar	9
> 5 jaar	40
Weinig (0-3 jaar)	53
Veel (> 3 jaar)	59
Gebruiksfrequentie (N = 112)	
Dagelijks	58
Wekelijks	34
Maandelijks	10
Minder dan één keer per maand	10
Soms (wekelijks of minder vaak)	54
Vaak (dagelijks)	58

Type innovator (N = 110)

Innovator	4
Pionier	30
Voorloper	59
Achterloper	13
Achterblijver	4

Optimaal gebruik (N = 108)

Ja	32
Nee	76

Van de 112 respondenten maken 47 respondenten gebruik van SharePoint Online en 31 respondenten van SharePoint Server. Daarnaast hebben 46 respondenten 'weet ik niet' geantwoord (zie Tabel 6.2). Het was mogelijk om meerdere antwoorden in te vullen. Om die reden is het totaal aantal bij deze vraag hoger dan 112. Tabel 6.2 toont dat de respondenten, ongeacht de versie die zij gebruiken, gemiddeld redelijk positief zijn over het gebruik van SharePoint voor hun werk (4.18). Ze voelen zich in staat om het programma te gebruiken (4.38). Daarnaast zijn ze bereid om in de toekomst nog steeds gebruik te maken van SharePoint (3.74). Ze hebben het gevoel enigszins beïnvloed te worden door het gebruik en de mening van anderen over SharePoint (4.38), maar dat het toepassen van SharePoint vrijwillig is (4.19). Uiteindelijk zijn de respondenten niet zo tevreden over het gebruiksgemak (3.70), maar wel over het nut van SharePoint (4.83). Ondanks dat de respondenten het minst tevreden zijn over het gebruiksgemak, wordt SharePoint ook op dit punt positief beoordeeld met een 3.7 op een zevenpuntsschaal. Uit de gemiddelden in de meest rechter kolom van Tabel 6.2 blijkt dat de respondenten over het algemeen positief zijn over (het inzetten van) SharePoint.

Tabel 6.2

Gemiddelden (en Standaarddeviaties) van per Construct en per versie van SharePoint

Construct	Gemiddelde (en Standaarddeviatie)			Algemeen (N = 112)
	SharePoint Server (N = 31)	SharePoint Online (N = 47)	Versie onbekend (N = 46)	
Gedragsattitude	4.32 (0.66)	4.33* (0.56)	3.95* (0.64)	4.18 (0.64)
Gedragscontrole	5.53 (0.94)	5.84* (1.04)	5.24* (1.28)	5.54 (1.15)
Intentie	3.75 (0.55)	3.73 (0.57)	3.76 (0.77)	3.74 (0.65)
Subjectieve norm	4.78 (1.54)	4.46 (1.41)	4.12 (1.50)	4.38 (1.48)
Vrijwilligheid	4.15 (1.17)	4.59* (1.14)	3.79* (1.42)	4.19 (1.31)
Waargenomen gebruiksgemak	3.62 (0.60)	3.89 (0.76)	3.54 (0.81)	3.70 (0.77)
Waargenomen nut	5.28* (1.02)	5.06* (1.06)	4.39* (1.31)	4.83 (1.21)

* Significant gemiddelde

Uit een vergelijking van de versies van SharePoint komt naar voren dat er verschillen ontstaan zodra de versie die respondenten gebruiken onbekend is voor hen. Wanneer de versie onbekend

is, zijn respondenten negatiever dan wanneer zij weten dat zij gebruikmaken van SharePoint Online. Dit was het geval bij Gedragsattitude ($F(2) = 5.18, p = .007$), Gedragscontrole ($F(2) = 1.48, p = .04$) en Vrijwilligheid ($F(2) = 7.44, p = .01$). Bij de beoordeling van Waargenomen Nut bestond een verschil tussen de onbekende versie en SharePoint Online en tussen de onbekende versie en SharePoint Server ($F(2) = 5.73, p = .004$). Uit een t-toets blijkt dat er geen significant verschil is in Gedrag tussen de versies.

6.2 TOETSING VAN HET EXPERIMENTEEL ONTWERP

Van de externe factoren bestaat er alleen een verschil in Gedragsattitude tussen geslacht ($t(110) = 2.11, p = .04$). Mannen zijn gemiddeld iets positiever (4.29) over het gebruik van SharePoint dan vrouwen (4.04). Er bestaat geen verschil tussen de opleidingsniveaus, leeftijden, sectoren, type innovator en gebruik van soortgelijke media.

De correlatieanalyse, waarvan de resultaten in Tabel 6.3 staan, toont aan dat Waargenomen Gebruiksgemak en Waargenomen nut een verband hebben ($r(111) = .43, p < .0001$). Gedragsattitude, Subjectieve Norm en Gedragscontrole blijken geen significant verband te hebben met Intentie. Daarnaast is een aantal verbanden gevonden die afwijken van de verwachting: verbanden tussen Gedragsattitude, Gedragscontrole, Subjectieve Norm, Waargenomen Gebruiksgemak en Waargenomen Nut.

Tabel 6.3

Correlaties tussen de gedragsdeterminanten uit het experimenteel ontwerp (N = 112)

Construct	1	2	3	4	5	6	7
1. Gedragsattitude	-						
2. Gedragscontrole	.30**	-					
3. Intentie	.15	-,15	-				
4. Subjectieve Norm	.28**	.08	-.03	-			
5. Vrijwilligheid	.08	.01	.04	-.35**	-		
6. Waargenomen Gebruiksgemak	.32**	.33**	-.02	.10	-.05	-	
7. Waargenomen Nut	.68**	.32**	.06	.39**	-.09	.43**	-
M	4.18	5.54	3.74	4.38	4.19	3.70	4.83
SD	0.64	1.15	0.65	1.48	1.31	0.77	1.21

** Significante correlatie op een tweezijdig niveau van 0.01

Uit de regressieanalyse van de gedragsdeterminanten: Gedragsattitude, Gedragscontrole en Subjectieve Norm blijkt dat deze drie determinanten in dit onderzoek Intentie accuraat kunnen voorspellen ($F(3) = 2.82, p = .04$), zodra Waargenomen Nut wordt meegenomen in de analyse blijkt dit niet het geval ($F(4) = 2.10, p = .09$). Wat betreft de verwachte moderatie-effecten, werd het moderatie-effect van Ervaring niet ondersteund. De andere effecten wel, waaronder het moderatie-effect van Vrijwilligheid op de relatie tussen Subjectieve Norm en Intentie ($F(2) = 7.64, p = .001$). Indien de respondenten vrijwillig gebruikmaken van SharePoint, is de invloed van de Subjectieve Norm lager dan wanneer zij verplicht worden tot gebruik. Respondenten laten zich bij

vrijwillig gebruik dus niet zo snel beïnvloeden door de mening en het gedrag van anderen. Het moderatie-effect van Waargenomen Gebruiksgemak op de relatie tussen Waargenomen Nut en Intentie bleek eveneens significant ($F(2) = 12.46, p < .0001$). Hoe positiever de respondenten zijn over het gebruiksgemak van SharePoint, des te nuttiger zij het programma vinden. Beide moderatie-effecten toonden geen significant resultaat voor een verschil in Intentie door de modererende variabelen: Vrijwilligheid en Waargenomen Gebruiksgemak.

Ondanks dat bovenstaande verbanden worden ondersteund, blijken er geen significante verschillen te bestaan in Gedrag en Gebruiksfrequentie voor Intentie. Om deze reden is in de volgende analyses verdergegaan met het meten van verschillen in Gedrag die direct zijn ontstaan door de gedragsdeterminanten in plaats van indirect via Intentie. Naar aanleiding van deze analyses is een significant verschil gevonden in Gedrag voor: Gedragsattitude ($t(65.34) = 2.30, p = .03$), Gedragscontrole ($t(77.08) = 3.17, p = .002$), Waargenomen Gebruiksgemak ($t(72.77) = 2.30, p < .0001$) en Waargenomen Nut ($t(106) = 2.06, p = .04$). Zie Tabel 6.4 voor de gemiddelden. Naast een verschil in Gedrag voor een aantal gedragsdeterminanten, bestaat er ook een significant verschil in Gebruiksfrequentie. Dit geldt voor de volgende determinanten: Gedragsattitude ($t(110) = 3.36, p = .001$), Subjectieve Norm ($t(110) = 2.84, p = .005$), Vrijwilligheid ($t(110) = -2.55, p = .01$) en Waargenomen Nut ($t(110) = 5.01, p < .0001$). Zie Tabel 6.4 voor deze resultaten.

Tabel 6.4

Gemiddelden (en Standaarddeviaties) van de Constructen gescheiden per Gebruiksfrequentie van SharePoint en per type Gedrag van de Respondenten

Construct	Gebruiksfrequentie		Gedrag	
	Soms gebruik (N = 54)	Vaak gebruik (N = 58)	Optimaal gebruik (N = 32)	Geen optimaal gebruik (N = 76)
Gedragsattitude	3.98* (0.67)	4.36* (0.55)	4.36* (0.58)	4.07* (0.65)
Gedragscontrole	5.46 (1.26)	5.61 (1.05)	5.98* (0.90)	5.31* (1.20)
Intentie	3.72 (0.74)	3.76 (0.56)	3.75 (0.57)	3.74 (0.70)
Subjectieve norm	3.98* (1.46)	4.75* (1.41)	4.33 (1.56)	4.41 (1.45)
Vrijwilligheid	4.51* (1.33)	3.89* (1.22)	3.92 (1.38)	4.31 (1.29)
Waargenomen gebruiksgemak	3.57 (0.80)	3.82 (0.72)	4.07* (0.62)	3.54* (0.78)
Waargenomen nut	4.29* (1.27)	5.33* (0.90)	5.16* (1.07)	4.64* (1.24)

* Significant gemiddelde

Na toetsing van de afzonderlijke stellingen, bleek er tevens een significant verschil te bestaan in Gedrag voor Vaardigheden: 'Ik heb hulp van anderen nodig bij het inzetten van SharePoint' ($t(106) = -2.85, p = .01$), 'Het gebruik van SharePoint valt volledig binnen mijn kunnen' ($t(0.00) = 3.73, p < .0001$) en 'Mijn computervaardigheden zijn goed genoeg om SharePoint in te kunnen zetten voor mijn werk' ($t(106) = 2.02, p = .05$). Hetzelfde geldt voor één stelling over Situationele Omstandigheden: 'Ik beschik over de technische mogelijkheden om gebruik te kunnen maken van SharePoint' ($t(95.08) = 4.06, p < .0001$). Wat betreft de Gebruiksfrequentie, verschilde het gemiddelde tussen de groepen alleen voor de stelling met betrekking tot Situationele Omstandigheden: 'De organisatie maakt het onmogelijk om SharePoint in te zetten' invloed ($t(100.70) = -2.22, p = .03$). Er zijn geen verschillen gevonden in Gedrag en Gebruiksfrequentie voor de Veranderingsattitude van respondenten. De bijbehorende gegevens staan in Tabel 6.5.

Tabel 6.5

Gemiddelden (en Standaarddeviaties) van de afzonderlijke stellingen per Gedragsdeterminant per Gebruiksfrequentie en Type Gebruik

Gedragsdeterminant	Stelling	Gemiddelde (en SD)		Gemiddelde (en SD)	
		Soms gebruik (N = 54)	Vaak gebruik (N = 58)	Optimaal gebruik (N = 32)	Geen optimaal gebruik (N = 76)
Veranderingsattitude	Ik ben geen voorstander van technologische innovatie binnen de organisatie	-	-	1.69 (1.58)	1.41 (1.24)
Veranderingsattitude	Naar mijn mening is technologische innovatie een voorwaarde voor organisaties om vooruit te komen	-	-	5.94 (1.44)	5.75 (1.49)
Veranderingsattitude	Ik vind het een goed idee dat organisaties blijven innoveren op het gebied van technologie	-	-	6.47 (0.67)	6.37 (0.65)
Vaardigheden	Ik heb hulp van anderen nodig bij het inzetten van SharePoint	-	-	2.16 (1.55)	3.13 (1.65)
Vaardigheden	Het gebruik van SharePoint valt volledig binnen mijn kunnen	-	-	5.84 (1.25)	4.70 (1.87)
Vaardigheden	Mijn computervaardigheden zijn goed genoeg om SharePoint in te kunnen zetten voor mijn werk	-	-	6.44 (0.50)	6.13 (0.79)
Situationele omstandigheden	Ik word door de organisatie belemmerd in het gebruik van SharePoint	-	-	1.59 (1.10)	1.84 (1.33)
Situationele omstandigheden	Ik beschik over de technische mogelijkheden om gebruik te kunnen maken van SharePoint	-	-	6.19 (0.74)	5.39 (1.27)
Situationele omstandigheden	De organisatie maakt het onmogelijk om SharePoint in te zetten	1.89 (1.34)	1.38 (1.06)	1.81 (1.47)	1.58 (1.13)

6.3 GEDRAGSMOTIEVEN

Voor meer gedetailleerde informatie, zoals de redenen van respondenten om wel of niet gebruik te maken van SharePoint zijn enkele aanvullende vragen gesteld in de enquête. De antwoorden op deze vragen staan hieronder per gedragsdeterminant beschreven.

6.3.1 Gedrag

Respondenten omschrijven optimaal gebruik van SharePoint door hen als werknemers binnen een organisatie als volgt: 'Dat je niet doorhebt dat je SharePoint gebruikt. Dat het aansluit bij mijn dagelijkse werkzaamheden', 'Dat ik altijd alle benodigde informatie tot mijn beschikking heb en snel kan vinden en kan delen' en 'Het is optimaal als iedereen gebruik maakt van SharePoint, omdat dan alles op dezelfde plek en manier wordt opgeslagen. Daarnaast is het bij projecten handig om met een gezamenlijke takenlijst te werken.'

Voor het bereiken van optimaal gebruik en uiteindelijk adoptie gaven de respondenten meerdere suggesties. Zij denken dat het geven van meer uitleg, training en ondersteuning kan helpen. Daarnaast is het van belang om eindgebruikers meer te betrekken in het proces, ook bij de inrichting van het systeem, keer op keer de voordelen te noemen en hen zelf het programma uit te laten proberen. Wat ook kan bijdragen is een goed adoptieplan, vaste richtlijnen, afspraken en werkinstructies over het gebruik. Bovendien is iedereen verplichten of het gebruik van SharePoint afdwingen een goede methode volgens de respondenten om iedereen te laten werken met hetzelfde programma.

6.3.2 Gedragsattitude

Respondenten die vaak gebruikmaken van SharePoint hebben de voordelen als zodanig ervaren. Dit geldt voor de voordelen: gelijktijdig samenwerken ($t(94) = 2.07, p = .04$), integratie van Office programma's ($t(94) = 2.44, p = .02$) en overal op elk device toegang hebben tot bestanden ($t(94) = 2.77, p = .001$). Zie Tabel 6.6 voor de antwoorden per voordeel.

Tabel 6.6

Gemiddelden (en Standaarddeviaties) per ervaren voordeel van SharePoint

Functie	Ervaren	
	Soms (N = 46)	Vaak (N = 50)
Gelijktijdig samenwerken in hetzelfde bestand	4.00 (1.98)	4.86 (2.09)
Een beveiligde werkomgeving	-	-
Een overzicht van de teams en projecten waarbij men betrokken is	-	-
Een werkomgeving waarin bij elke taak en op elk apparaat een uniform beleid wordt nageleefd	-	-
Integratie van bekende Office-programma's zoals Word en Excel	4.46 (1.77)	5.30 (1.62)
Overal en op elk device toegang tot bestanden (mobiel, tablet, laptop)	3.87 (1.86)	4.92 (1.85)

Als voordelen van SharePoint noemden de meeste respondenten: informatie, kennis en documenten kunnen delen (27), één gezamenlijke opslagplek voor informatie (27), samenwerken (aan documenten) (9), taakverdeling (6) en overzicht (6). Nadelen daarentegen zijn: lastig in

gebruik vanwege de complexiteit (30), te langzaam met handelingen die te veel kliks kosten (14) en het gebruik vereist aanpassing van medewerkers, omdat het anders niet werkt (12).

6.3.3 Gedragscontrole en Subjectieve Norm

De respondenten hebben SharePoint zichzelf aangeleerd door het programma simpelweg uit te proberen (67) of via een instructie van een collega (44). 47 respondenten hebben geen instructie of workshop gevolgd. Als men wel uitleg ontving, bleef dat voor de meesten bij één keer (36). Onder de respondenten die wel uitleg hadden gekregen, vonden 49 respondenten de instructie of workshop voldoende om hierna zelfstandig gebruik te kunnen maken van SharePoint (N = 66). Wanneer werd gevraagd of respondenten die wel of geen workshop hadden gevolgd, behoefte hebben aan (meer) instructies of workshops, antwoordden 63 respondenten dat zij hier geen behoefte aan hebben (N = 112).

Indien respondenten geen behoefte hadden aan (meer) uitleg en zich waarschijnlijk in staat voelden om SharePoint goed in te kunnen zetten voor hun werkzaamheden, maken zij desondanks niet vaak gebruik van het programma ($\chi^2(1) = 4.60, p = .03$). Respondenten die vaak gebruikmaken van SharePoint, willen nogmaals een cursus volgen (zie Tabel 6.7).

Tabel 6.7

Een kruistabel van Gebruiksfrequentie en Meer Instructies of Workshops

		Gebruiksfrequentie		Totaal
		Soms	Vaak	
Meer uitleg	Niet	36	27	63
	Wel	18	31	49
	Totaal	54	58	112

Respondenten die graag een extra cursus of instructie willen volgen, willen dat om meer uit SharePoint te halen dan dat zij nu doen (12). Ze hebben het gevoel op dit moment over te weinig kennis van SharePoint te beschikken (7) en vinden het programma zeer complex en breed (6). Respondenten die meer uitleg niet nodig achten, vinden SharePoint eenvoudig in gebruik. Het wijst volgens hen vanzelf (12). Zij beschikken over voldoende kennis van het programma (11) en leren liever door te doen (9). Respondenten die de verkregen uitleg voldoende vonden, blijken niet meer of minder gebruik te maken van SharePoint dan respondenten die de uitleg onvoldoende vonden. Daarnaast worden de respondenten niet door een specifieke groep mensen beïnvloed in hun gebruik en mening over SharePoint en blijkt het niet uit te maken van wie de respondenten uitleg krijgen over SharePoint.

Respondenten die bekend zijn met de functies van SharePoint maken ook vaak gebruik van het programma (zie Tabel 6.7). Dit geldt voor de functies (kolom bekendheid): het opzoeken van informatie ($t(110) = 2.50, p = .01$), het plannen van afspraken ($t(110) = 2.44, p = .02$), het samenstellen van een team ($t(110) = 2.42, p = .02$) het sturen van interne berichten ($t(110) = 2.06, p = .04$) en het verdelen van taken ($t(110) = 2.73, p = .001$).

6.3.4 Vaardigheden, Waargenomen Gebruiksgemak en Waargenomen Nut

Tabel 6.8 toont dat respondenten die vaak gebruikmaken van SharePoint de volgende functies eenvoudig uitvoerbaar vinden (kolom moeilijkheidsgraad): het delen van bestanden ($t(94) = 3.00$, $p = .003$), het plannen van afspraken ($t(82.06) = 2.34$, $p = .02$), het sturen van interne berichten ($t(82.92) = 2.09$, $p = .04$) en het verdelen van taken ($t(94) = 2.14$, $p = .04$). Respondenten die vaak gebruikmaken van SharePoint zichzelf vaardig achten in de volgende functies (kolom vaardigheid): het delen van bestanden ($t(79.96) = 3.62$, $p = .001$), het opzoeken van informatie ($t(94) = 2.88$, $p = .01$), het plannen van afspraken ($t(94) = 2.90$, $p = .01$) en het verdelen van taken ($t(94) = 2.50$, $p = .01$).

Tabel 6.8

Gemiddelden (en Standaarddeviaties) per functie van SharePoint voor de Moeilijkheidsgraad, Vaardigheid en Bekendheid

Functie	Bekendheid		Moeilijkheidsgraad		Vaardigheid	
	Soms (N = 54)	Vaak (N = 58)	Soms (N = 46)	Vaak (N = 50)	Soms (N = 46)	Vaak (N = 50)
Delen	-	-	4.87 (1.45)	5.76 (1.45)	4.76 (1.86)	5.96 (1.31)
Opzoeken	4.89 (1.42)	5.55 (1.38)	4.65 (1.75)	5.16 (1.82)	4.80 (1.82)	5.74 (1.34)
Plannen	2.96 (1.82)	3.84 (2.00)	3.30 (1.11)	4.02 (1.82)	2.65 (1.51)	3.64 (1.80)
Samenstellen	2.96 (1.87)	3.84 (1.98)	-	-	-	-
Sturen	3.20 (1.99)	4.03 (2.26)	3.46 (1.21)	4.14 (1.94)	-	-
Verdelen	3.20 (1.90)	4.22 (2.04)	3.63 (1.54)	4.38 (1.86)	3.15 (2.00)	4.16 (1.95)

Er bestaat geen verschil in Gebruiksfrequentie voor de mate waarin respondenten de verschillende functies van SharePoint nuttig vinden, deze gemiddelden worden daarom niet getoond. Ook is er geen verschil in Gedrag voor de behoefte aan alternatieve programma's naast SharePoint bij veel of weinig gebruik. Wel is bekend dat als respondenten gebruikmaken van alternatieve programma's, dat zij dit doen omdat zij deze programma's eenvoudiger vinden (12), omdat anderen dat doen (6) en omdat die programma's bekender en vertrouwder zijn (6). De keus om geen gebruik te maken van programma's naast SharePoint hangt onder andere af van de functies die respondenten nodig hebben om hun werkzaamheden uit te kunnen voeren. SharePoint is vaak voldoende (19). Respondenten zijn afhankelijk van wat de werkgever biedt (11) en in sommige gevallen zijn er geen andere mogelijkheden (10).

Onder de 112 respondenten maken 57 mensen gebruik van soortgelijke programma's als SharePoint. Vooral Outlook (18), Windows fileserver (9), Office (9), Navision (5), Dynamics CRM (4) en Google Drive (4) zijn populair.

6.4 SUB CONCLUSIE KWANTITATIEF ONDERZOEK

Intentie blijkt geen of geen grote rol te spelen voor de respondenten in dit onderzoek. Anders dan werd verwacht en voorspeld naar aanleiding van eerder gedragsonderzoek, zijn niet alle verbanden uit het experimenteel ondersteund. Er is geen verschil in Gedrag of Gebruiksfrequentie ontstaan door verschillen in Intentie, Ervaring en Veranderingsattitude. De verbanden die wel worden ondersteund, zijn de moderatie-effecten: tussen Vrijwilligheid en Subjectieve Norm en tussen Waargenomen Gebruiksgemak en Waargenomen Nut.

Daarnaast zijn significante verschillen in het Gedrag 'adoptie van SharePoint' van de respondenten gevonden voor de volgende gedragsdeterminanten: Gedragsattitude, Gedragscontrole, Vaardigheden, Situationele Omstandigheden (Stelling 'technische mogelijkheden'), Waargenomen Gebruiksgemak en Waargenomen Nut. Tevens bestaan er verschillen in Gebruiksfrequentie naar aanleiding van: Gedragsattitude, Subjectieve Norm, Vrijwilligheid, Situationele omstandigheden (Stelling 'mogelijkheden vanuit de organisatie') en Waargenomen Nut.

Het experimenteel ontwerp wordt slechts gedeeltelijk ondersteund en is daardoor niet geschikt om Gedrag accuraat te kunnen voorspellen. Dit komt hoofdzakelijk omdat Intentie in dit onderzoek geen invloed had op het gebruiksgedrag van de respondenten. Naar aanleiding van deze analyses is wel duidelijk geworden welke gedragsdeterminanten van belang zijn voor het Gedrag van de SharePointgebruikers en daarmee de klanten van Breinwave.

Wat van belang is voor de uitvoering van het gedrag is dat gebruikers de voordelen van SharePoint ervaren, de functies kennen, eenvoudig vinden in gebruik en het gevoel hebben dat zij in staat zijn om het programma in te zetten voor hun werkzaamheden. Een positieve waarde voor al deze gedragsdeterminanten, Gedragsattitude, Gedragscontrole, Vaardigheden, Waargenomen Gebruiksgemak, dragen bij aan het vaak inzetten van SharePoint door de respondenten. Hiermee wordt tevens de kans op adoptie van SharePoint vergroot.

Over het algemeen zijn de respondenten positief over SharePoint (Gedragsattitude). Het minst positief waren zij over het gebruiksgemak. Zij vinden SharePoint te ingewikkeld in gebruik vanwege de complexiteit en te langzaam omdat sommige handelingen veel kliks (lees: tijd) kosten. Desondanks is ook het Gebruiksgemak positief beoordeeld met een 3.7 op een zevenpuntsschaal. Mogelijk maken de meeste respondenten door de positiviteit al langer dan vijf jaar dagelijks gebruik van SharePoint (Ervaring). Ondanks het vele gebruik en de hoge frequentie van het gebruik, leidt de hoeveelheid Ervaring echter niet tot verschillen in Intentie en Gedrag.

Het gebruik hebben de meeste respondenten zichzelf aangeleerd. Opvallend is dat wanneer respondenten geen behoefte hadden aan (meer) uitleg en zich waarschijnlijk in staat voelden om SharePoint goed in te kunnen zetten voor hun werkzaamheden (Gedragscontrole), zij niet vaak gebruikmaakten van het programma. Met name respondenten die SharePoint al vaak inzetten, willen nogmaals een cursus volgen. Ze hebben het gevoel op dit moment over te weinig kennis van SharePoint te beschikken en vinden het programma zeer breed (Gedragscontrole en Vaardigheden). Van wie zij uitleg krijgen en op welke wijze, heeft geen invloed op hun gedrag (Subjectieve Norm). Wat opmerkelijk is, is dat respondenten die de verkregen uitleg voldoende vonden niet meer of minder gebruik maken van SharePoint dan respondenten die de uitleg onvoldoende vonden (Gedragscontrole).

Kortom, kunnen met name de determinanten Gedragsattitude, Gedragscontrole, Vaardigheden en Waargenomen Gebruiksgemak het gebruik van SharePoint beïnvloeden wanneer daarin belemmeringen bestaan voor de gebruikers. De meeste belemmeringen bestaan momenteel ook binnen deze gedragsdeterminanten, zoals hierboven besproken.

7. RESULTATEN KWALITATIEF ONDERZOEK

In dit hoofdstuk staan de resultaten van de interviews onder de acht medewerkers van Breinwave beschreven. De resultaten komen per externe factor en gedragsdeterminant aan bod. Het hoofdstuk eindigt met een sub conclusie.

7.1 GEDRAG

De ervaringen van klanten met betrekking tot interne communicatie zijn vaak slecht. Informatie is veelal versnipperd door het hele bedrijf en systemen zijn verouderd. Bovendien zijn veel klanten zich niet bewust van de mogelijkheden die de systemen bieden die ze al gebruiken of in bezit hebben. De meeste klanten hebben SharePoint niet geadopteerd en maken er ook geen optimaal gebruik van. Ze hebben nog alles op hun harde schijf staan, omdat men al jaren op die manier werkt. 'Dat is een ingesleten gedrag geworden. Niemand weet meer wat de nadelen daarvan zijn. Iedereen is gewend geraakt aan de nadelen van die manier van werken. Daarom is het altijd lastig om hiervan af te stappen. Iedereen accepteert dat documenten via de mail worden rondgestuurd en je daardoor soms in een oude versie zit te werken.' (deelnemer 3). Soms weten klanten wel dat het beter kan. Dit blijkt onder andere uit het gebruik van soortgelijke toepassingen, zoals Dropbox. Slack blijkt ook een sterke concurrent te zijn van SharePoint.

'Waar wij voor staan, is wat ik noem 'De pijl van binnen naar buiten' deels terug te vinden in het boek van Wouter Hart 'Verdraaide organisaties.' (Deelnemer 2). Er wordt niet gestart met de techniek of een specifieke tool. 'Techniek is een middel, niet het doel' (Deelnemer 2 en 5). Het begin van een adviestraject bevat workshop en dialoog, uitvragen en luisteren, in plaats van gelijk presenteren en laten zien hoe het beter kan. Vanuit de doelstellingen van de klant wordt nagedacht over het werkelijke probleem en daarna pas over mogelijke oplossingen. Van belang is om hierbij de vraag achter de vraag te achterhalen. 'Wat wij altijd vragen bij SharePoint-projecten of andere projecten is: 'Wat ga je met de technologie doen?', 'Als SharePoint nou het antwoord is, wat is dan de vraag?'. Dat is een manier om ernaar te kijken.' (Deelnemer 5).

Vervolgens wordt nagegaan wat de redenen zijn om wel of niet gebruik te maken van IT, wie de eindgebruikers zijn en wat de business context is. Als een klant bijvoorbeeld een betere manier zoekt om informatie te delen, kan op basis hiervan een scenario worden bedacht. 'Dat scenario maak je zo compleet mogelijk. Het is bijna een soort gebruiksaanwijzing. Dat kun je met elkaar bespreken en daarna in de praktijk ervaren hoe het werkt.' (Deelnemer 5). Een scenario is altijd gebaseerd op de mensen, processen en technologie. 'Als die tezamen geen verbetering, verlaging van de kosten, gaan brengen dan moet je het project niet doen. Je moet er als klant zijnde wel overtuigd van zijn dat het werkt.' (Deelnemer 5). Door middel van scenario's verdiepen de consultants zich in de context van een bedrijf. 'Je moet je verdiepen in hetgeen waar mensen tegenaan lopen. Daarna moet je pas gaan praten over een mogelijke oplossing. Zelfs dan moet je SharePoint nog niet noemen. 'Is dit probleem wel een probleem?', 'Zijn we het daarover eens?' en 'Zou het helpen als we X, Y, Z zou kunnen?'. Je gaat het functioneel bekijken. 'Is het handig als je dit kan doen?', mocht iemand ja zeggen, dan kun je SharePoint aandragen. Op die manier staat SharePoint aan het eind en niet aan het begin.' (Deelnemer 1). Door middel van persona's worden de eindgebruikers gedefinieerd. 'Hierin is verwerkt hoe de medewerkers werken en hoe wij daar waarde aan toe kunnen voegen. We hebben hun proces in kaart gebracht.' (Deelnemer

3). Deelnemer 3 sprak tevens over een succesvolle toepassing en het effect van de persona's binnen een onderwijsinstelling 'We hebben ze ook uitgeprint en in de projectruimte opgehangen. Het was heel geinig, want we hadden een paar namen eraan gekoppeld en die werden ook echt in de wandelgangen gebruikt. Dat heeft heel goed geholpen. Het gaat op die manier meer leven onder de gebruikers.'. Volgens deelnemer 6 is het succes van persona's onder andere te wijten aan het volgende: 'Als je persona's omschrijft, wordt men gedwongen na te denken over de eindgebruiker. Hierdoor is het mogelijk om veel betere en gerichtere vragen te stellen aan de opdrachtgever.'

Zodra de klant, de vraag, de eindgebruikers en de diverse pijn en plezierpunten bekend zijn, wordt de klant voorzien van een advies over de mogelijke ICT-hulpmiddelen in zijn of haar specifieke situatie. Het doel is om de klant zo goed mogelijk te helpen, ook al komt het soms op een totaal ander of kleiner project neer. Breinwave faciliteert het delen van kennis, een actieve klantrol en een wederzijdse vertrouwensrelatie. De klanten werken met meerdere Breinwave medewerkers per project, omdat de consultants allemaal een andere specialiteit hebben. De een voert het vooronderzoek uit en beschikt over weinig technische kennis, terwijl de ander alles weet over het installeren van tools en het oplossen van performance issues. Weer een ander is gespecialiseerd in het betrekken van meerdere leden uit de organisatie, het meer menselijke aspect van een veranderingsproces. De volgende specifieke stappen kunnen onderscheiden worden in een adviestraject door Breinwave:

- Een vooronderzoek uitvoeren:
 - de huidige IT-omgeving bestuderen;
 - doelgroep(en) duidelijk krijgen;
 - doelgroep(en) ondervragen over de wensen en behoeften t.a.v. IT;
 - bewustzijn van het belang van goede IT creëren;
 - waarde proposities achterhalen;
 - de vraag achter de vraag achterhalen;
 - samen een visie en missie creëren;
 - bedrijfsdoelstellingen leidend maken;
 - de bedrijfsdoelstellingen vertalen in persona's en scenario's;
 - deze persona's en scenario's intern bespreken en testen;
 - de tests evalueren, rapporteren en intern verspreiden.
- Een plan van aanpak opstellen:
 - IT-mogelijkheden en oplossingen vaststellen;
 - een gefundeerd advies geven;
 - samen een *roadmap* ontwikkelen;
 - het voorlopige plan intern communiceren;
 - de opdrachtgever overtuigen van het belang van een klankbordgroep;
 - een klankbordgroep samenstellen en overleggen over het plan en de inrichting;
 - zorgen voor bewustwording van het belang door de voordelen te tonen;
 - *key users* de voordelen laten beleven;
 - het plan waar nodig aanpassen en het definitieve plan intern communiceren;
 - een adoptieplan samenstellen met de klant en *key users*;
 - toelichting geven voor het toekomstig gebruik aan de *key users*;

- continue communiceren met en betrekken van de *key users* bij ontwikkelingen.
- ICT implementeren en de *roadmap* realiseren:
 - programma installeren en aanzetten;
 - architectuur bouwen;
 - autorisatie en rollen toekennen;
 - een *health check* doen;
 - gebruikers begeleiden en een grote groep instrueren;
 - gebruikers bedanken en belonen voor hun medewerking.
- Nazorg leveren:
 - (technische) problemen oplossen;
 - vragen van eindgebruikers (laten) beantwoorden;
 - klanten opnieuw inspireren met een creatieve workshop.

Dit stappenplan is een samenvoeging van de verschillende antwoorden van de deelnemers. De stappen worden niet door iedereen op deze wijze uitgevoerd. 'Het zou de ideale wereld zijn als ik in elk gesprek keer dezelfde stappen doorloop, maar het eerlijke antwoord is dat Breinwave daar nog aan werkt. De standaard methodieken zijn wij nog aan het uitwerken dan wel definiëren.' (Deelnemer 6). Bij Breinwave maakt men niet zozeer onderscheid tussen de aanpak per product, maar wel tussen aanzetten en inzetten. 'Veel producten kun je aanzetten en dan werkt het, zoals Outlook. Als je dat aanzet op je pc dan kun je er direct mee aan de slag, omdat het over het algemeen dicht ligt bij hetgeen je kent. SharePoint is een product dat als je dat alleen maar aanzet dan sterft het in schoonheid. Dan gaat het niet goed gebruikt worden. Na verloop der tijd werp je alleen maar drempels op en zien de gebruikers de waarde er niet van. Dat zie je heel veel. Daar hoort gewoon echt een implementatie en adoptietraject bij.' (Deelnemer 3). In de aanpak en communicatie wordt zoveel mogelijk rekening gehouden met de wensen, behoeften en verwachtingen van de eindgebruikers. Bij hen moet het product uiteindelijk aansluiten gaven meerdere deelnemers tijdens het interview aan.

Breinwave gaat grotendeels uit van de Customer Life Cycle (CLC), maar ook deze is nog niet zo ver ontwikkeld als zij zouden willen. Het is momenteel meer een visie dan een methode. De CLC weerspiegelt het hele IT-traject dat een klant doorloopt. Breinwave richt zich vooral op het inspireren en beheren/ondersteunen vanuit techniek. Bij een specifieke vraag vanuit de klant wordt de stap inspireren echter overgeslagen. 'Ook klanten opnieuw inspireren moeten we beter proberen te doen. Zo kun je mensen blijven motiveren om vooruit te denken.' (Deelnemer 2). Inspireren gebeurt via workshops en presentaties. In de fase daarna kan een demo worden getoond. Gebruikers kunnen ook zelf een *proof of concept* testen. Vervolgens kunnen de aanpassingen naar aanleiding van deze test worden doorgevoerd in de latere versie. Dit is ook een methode die onder de SCRUM-methodiek valt.

SCRUM is een methodiek die de consultants graag gebruiken: 'Ik hak projecten graag in stukjes op. Wat je merkt is dat het bereiken van de 100% waar je naar streeft misschien langer duurt, maar qua adoptie en werkeethiek zal dat veel beter landen dan iets dat 100% af is en zo wordt aangeboden. Je moet samen naar iets toewerken en samen bepalen wat de 100% is.' (Deelnemer 7). SCRUM levert dus meerdere dingen op. 'We bereiken daar twee dingen mee: (1) de klant leert ermee werken en gebruikt ook wat het oplevert, (2) de organisatie wordt er goed in.

Je hoeft niet in één keer iets groots te adopteren, maar we gaan gewoon klein beginnen waardoor je eraan kunt wennen.' (Deelnemer 5).

Als ideeën voor aanpassingen aan de huidige methode noemden de deelnemers onder andere de volgende toevoegingen:

- 'Het probleem zit voornamelijk in de fase daarna: 'Hoe ga je van een groepje dat bij het project betrokken is geweest naar de rest?'. Daar ontbreekt het nog aan in de methode.' (Deelnemer 1).
- 'Ik denk dat wij meer tools en voorbeelden moeten ontwikkelen hoe wij adoptie succesvol kunnen implementeren bij onze klanten. Je kan ook per type klant een strategie ontwikkelen, bijvoorbeeld per sector en dan bijvoorbeeld voor de student, docent en medewerker.' (Deelnemer 3).
- 'Ik denk dat we extra resultaat kunnen boeken door de eindgebruikers gelijk in het traject betrekken. We moeten sneller feedbackmomenten creëren waarin wordt besproken wat we willen gaan bouwen en wat daarvan wordt gevonden. Wellicht zijn testen in de vorm van laboratorium testen ook waardevol. Je kunt mensen een opdracht geven en observeren wat er gebeurt terwijl je ze hardop laat praten. Ook mensen interviewen over hetgeen wat wij uitgerold hebben en hen vragen naar hun mening hierover is een optie.' (Deelnemer 6).
- 'Wat ook kan helpen met adoptie is een stuk *gamification*, het leuk maken van de toepassing.' (Deelnemer 8).

De eerste stap is het opstellen van een standaard stappenplan. 'Ik denk dat wanneer je gaat werken volgens een gestandaardiseerde methodiek dat veel waarde kan toevoegen, omdat dat een leidraad geeft voor onze projecten.' (Deelnemer 6).

7.2 GEDRAGSATTITUDE EN VERANDERINGSATTITUDE

SharePoint wordt hoofdzakelijk gezien als een handig hulpmiddel om samen te werken. De volgende specifieke voordelen zijn door de deelnemers genoemd:

- delen van documenten;
- digitaliseren van papieren processen;
- toevoegen van (geautomatiseerde) *workflows*;
- hebben van een sociale omgeving;
- hebben van een sterke zoekmachine;
- opslaan en werken in de *cloud*;
- overal en op elk *device* hebben van toegang tot alle informatie;
- integreren met andere Office-producten.

Het voordeel is tevens het nadeel. SharePoint heeft zo veel functionaliteiten dat het complex en onduidelijk wordt. 'Als je SharePoint zomaar aanzet dan is het niet gelijk duidelijk of nuttig. Je loopt het risico dat het een bende wordt.' (deelnemer 1). Het werken met SharePoint en specifiek in de *cloud* werken, is een andere manier van werken dan veel mensen gewend zijn, vooral bij fileservermigratie. 'Het aanleren en gebruik van een nieuw systeem wordt niet fijn gevonden.' (deelnemer 4).

Om optimaal gebruik te kunnen maken van SharePoint dient het systeem afgestemd te zijn op de scenario's, te passen bij de bedrijfsprocessen en functioneel, gebruiksvriendelijke en eenduidig te zijn. Optimaal gebruik van SharePoint wordt door de deelnemers gezien als: '[...] een document dat gedurende de gehele levenscyclus op SharePoint staat. Het document is dus niet ergens opgeslagen op iemands harde schijf of zit in een mail, maar het staat op SharePoint. Dat zou fantastisch zijn. Daar is SharePoint voor bedoeld.' (deelnemer 3). Het plaatje is helemaal volmaakt wanneer: '[...] gebruikers een stap verder gaan dan documentenbeheer, dat ze ook de andere dingen van SharePoint zouden gebruiken. Als SharePoint echt onderdeel is van het dagelijks werk, dan denk ik dat SharePoint goed wordt benut en wij ons werk goed hebben gedaan.' (deelnemer 3). Deelnemer 4 doet een mooie uitspraak over het toekomstige optimale gebruik van SharePoint: 'Het ideale gebruik, is dat je naar een soort dashboard kan gaan, daarop inlogt en dan binnen één schil je werk kunnen doen. Alles geïntegreerd in één systeem. Daar gaan we naartoe, maar zover zijn we nog niet.'

Bij Breinwave maken ze momenteel zelf ook nog geen optimaal gebruik van SharePoint. 'Binnen Breinwave wordt SharePoint, zoals binnen veel bedrijven, ingezet als een veredelde fileshare.' (deelnemer 1). Men is het meest te spreken over de gebruiksvriendelijke en goede zoekfunctie van SharePoint, maar ook de consultants kennen nog niet alle functionaliteiten. 'Ik denk dat wij heel veel dingen nog niet kennen. Dus ik denk dat er heel veel meer mee kan, maar omdat je het niet weet, gebruik je het niet.' (deelnemer 6).

Volgens de deelnemers verschilt het enorm per bedrijf en per persoon met wie je binnen een bedrijf spreekt hoe men tegenover technologische innovatie van ICT staat. Managers zien vaak de voordelen, zoals kosten besparen. Vooral wanneer het gaat om managers die zich hoofdzakelijk richten op *operational excellence*. Het bedrijf wil of kosten besparen en ziet alleen beperkingen of het bedrijf ziet veel mogelijkheden, wil samenwerken als partners, wil voorop lopen en waarde creëren voor klanten. Vaak willen marketing en sales units vooruit. Zij willen waarde creëren en zitten daarmee sterk aan de innovatiekant. De *backoffice*, IT, logistiek en de boekhouding zitten vaak aan de andere kant van het spectrum. Deze keuzes kunnen afhangen van iemands karakter, attitude of cultuur. Indien iemand minder enthousiast is over innovatie, komt dat omdat ze al een nare ervaring hebben met eerdere technologie. Over het algemeen staan klanten zeer open voor technologische innovatie, maar sommigen zien het nog als een ver-van-hun-bed-show. Bij alle klanten is een mate van nieuwsgierigheid en interesse aanwezig.

'Voor mensen die aan de innovatieve kant zitten van de *Technology Adoption Life Cycle* is het niet zo moeilijk om nieuwe dingen aan te leren. Indien het niet lukt, zien ze het niet als falen maar hebben ze geleerd hoe het niet werkt.' (deelnemer 2). Voor mensen die sterk aan gewoontes vasthouden is het daarentegen wel lastig en soms te veel gevraagd. 'De meesten zien wel dat het al werkt alleen weten niet hoe toepasbaar of inzetbaar het is voor hen.' (deelnemer 4). Mensen blijken zelden gereed te zijn voor het gebruik van een nieuw ICT-systeem. Dit heeft veelal te maken met een slechte planning en slechte communicatie. De grootste oorzaak is het niet betrekken van eindgebruikers in het veranderingsproces.

7.3 GEDRAGSCONTROLE EN VAARDIGHEDEN

Het hangt van de doelgroep af of eindgebruikers het gevoel hebben in staat te zijn gebruik te kunnen maken van SharePoint. Het is afhankelijk van de persoon en van zijn of haar functie.

Sommigen hebben hun handen al vol aan hun werkzaamheden. Als ze dan ook nog met nieuwe tools aan de slag moeten, is daar geen energie en aandacht meer voor. Anderen zijn technologie gedreven en vinden het leuk om nieuwe technische dingen uit te proberen. Weer anderen zijn nog van de oude stempel. Anders dan men vaak verwacht, heeft dat niet altijd met de leeftijd te maken. Een andere moeilijkheid is dat er niet veel tijd tussen de uitleg en het gebruik van een product mag zitten. 'Als er veel tijd zit tussen instructie en gebruik, dan is de productiviteit vaak lager.' (Deelnemer 4). Deelnemer 6 geeft dit ook aan: 'ICT-kennis vervliegt snel als je er niet op geregelde tijden mee werkt. Dat is dan ook een gevaar bij SharePoint.'

Breinwave hanteert een soort train-trainer principe waarbij één of twee kerngebruikers en de beheerders door de consultants worden opgeleid. De kerngebruikers instrueren vervolgens de andere eindgebruikers. Alle deelnemers aan het interview zijn het erover eens dat de begeleiding bij een veranderingsproces essentieel is. Het hoeft geen urenlange instructie of workshop te zijn. 'Maak het persoonlijk en benoem niet alle mogelijkheden waar mensen toch niet mee gaan werken.' (Deelnemer 7). Uitleggen waarom en hoe iets werkt, draagt bij aan acceptatie en adoptie. 'Praat mensen door een omgeving heen en laat hen ook zelf een aantal opdrachtjes doen. Dat werkt heel goed.' (Deelnemer 8). Bovendien kun je niet altijd alle werknemers bereiken vanuit een projectteam. 'Dat moet als een soort waterval steeds verder binnen de organisatie terecht komen.' (Deelnemer 3). Soms zetten klanten *digicoaches* in. Dat zijn mensen die aanwezig zijn als aanspreekpunt voor de gebruikers. Het nadeel is dat zij zelf vaak ook nog niet over alle kennis beschikken.

7.4 INTENTIE

Of gebruikers na de implementatie van SharePoint direct van plan zijn, gebruik te maken van het programma verschilt per gebruiker. 'Als er manieren zijn om om SharePoint heen te gaan, dan zullen veel klanten dit doen. Je moet de oude manieren langzaam uitfaseren door bijvoorbeeld de fileshares op *read only* te zetten.' (Deelnemer 8). Eindgebruikers moeten dus overtuigd worden om SharePoint te gaan gebruiken. Bij het overtuigen van mensen van de voordelen en het nut van SharePoint is het belangrijk om inzichtelijk te maken hoe iemands werk of een proces handiger kan. 'Om deze reden werken wij veel met scenario's' (Deelnemer 1).

Draagvlak creëren en vergroten, is mogelijk door eigenaars aan te stellen. 'Ownership binnen de organisatie is heel belangrijk. Er moet kennis zijn en er moet iemand verantwoordelijk zijn voor SharePoint. Dan heb je veel meer draagvlak. Je kunt een demo-omgeving tonen waarbij je laat zien hoe je het kan doen, maar ook hoe je het beter kunt doen zodat je meer gebruikt van SharePoint en SharePoint echt toegevoegde waarde gaat leveren ten opzichte van de eerste methode.' (Deelnemer 3). Je kunt het ook zien als een typisch verkooptraject. 'Laten zien hoe iets werkt, is in principe de beste manier om iets te verkopen.' (Deelnemer 4).

Klanten blijken zelf heel weinig te doen aan het bereiken van adoptie van nieuwe ICT bij hun werknemers. Veelal wordt het belang van een adoptietraject niet ingezien, omdat de resultaten niet direct zichtbaar zijn. Het gebrek aan aandacht leidt vaak tot slechte resultaten. 'Als je klanten vraagt hoe ze het hebben aangevlogen, blijkt dat de eindgebruikers vaak geen onderdeel waren van het veranderproject. Daar waar SharePoint slecht gedijt, is het te technisch, zonder gebruikers geïmplementeerd en initieel te groot gemaakt.' (Deelnemer 5). Communicatie voor, tijdens en na een veranderingsproces is van groot belang. 'Communicatie rondom een

project is hartstikke belangrijk, dat heb je echt nodig. Juist omdat SharePoint vaak gepaard gaat met veranderen van processen en mensen anders moeten werken, moet je dat begeleiden.' (Deelnemer 3). De consultants willen hier graag een rol in spelen, maar het is niet hun hoofdtaak. Klanten dienen hier hoofdzakelijk zelf een grote rol in te spelen. 'Adoptie bereiken is tot op zekere hoogte een rol van Breinwave. Het idee is om klanten zelfstandig te maken en *'learning on the job'* te realiseren, maar ik zie ons niet als een leer en adoptiebureau.' (Deelnemer 4).

7.5 SITUATIONELE OMSTANDIGHEDEN

'SharePoint wordt vaak alleen aangezet en niet ingezet. Er is geen concrete vertaling naar processen en/of werkzaamheden gemaakt, maar het programma is aangezet zonder specifieke scope en doelstelling.' (Deelnemer 1). Dit blijkt heel vaak voor te komen bij diverse organisaties. 'Ze denken dat ze willen veranderen, maar moeten het ook werkelijk gaan doen. Vaak zit men vastgeroest in oude routines. De oorzaak hiervoor ligt binnen de organisatie.' (Deelnemer 4). De deelnemers hebben de volgende interne factoren genoemd als belemmeringen van de toepassing van SharePoint:

- stress en angst voor de verandering;
- een gebrek aan IT vaardigheden;
- een slechte infrastructuur;
- geen inbedding in de dagelijkse routine;
- te ingewikkeld om in te zetten;
- te veel regels over het gebruik;
- te weinig mogelijkheden;
- keuze vanuit een budgetgedachte;
- slechte ervaringen met SharePoint/ICT;
- te veel soortgelijke mogelijkheden en nieuwe ontwikkelingen;
- onduidelijkheid;
- ongelezen handleidingen of instructiefilmpjes;
- ingesleten gedragspatroon;
- te weinig betrokkenheid;
- geen aandacht voor adoptie;
- de gedachte dat technologie alle problemen oplost.

Externe factoren die het gebruik van SharePoint belemmeren blijken veel minder aanwezig of voor de hand liggend voor de consultants, zij noemden enkel de volgende factoren:

- het systeem is te moeilijk;
- de organisatie is niet open en transparant;
- de kosten zijn te hoog.

De deelnemers noemden geen factoren die het gebruik van SharePoint bevorderen, terwijl hen dit ook werd gevraagd.

7.6 VRIJWILLIGHEID EN SUBJECTIEVE NORM

In veel gevallen wordt SharePoint opgelegd door de IT-afdeling naar aanleiding van een beslissing vanuit het management. Zodra het project wordt gestart, worden de belangrijkste eindgebruikers erbij betrokken in de vorm van een vertegenwoordigingsgroep. 'Om adoptie te bereiken, zou het fijn zijn als de vraag vanuit de eindgebruikers komt in plaats vanuit de managementlaag.' (deelnemer 4). Hoewel de beslissing en keuze door het management geschiedt, is de manier van aansturing meestal niet dwingend. Het wordt van de werknemers verwacht dat zij SharePoint toepassen, maar het wordt hen niet verplicht. 'Wat je op voorhand moet accepteren, is dat er misschien mensen zijn die niet kunnen of willen veranderen. Je moet je aandacht richten op de groep die wel bereid is te veranderen.' (deelnemer 1).

Je kunt niet iedereen betrekken in een veranderingsproces. 'Je moet wel mensen betrekken die gezien worden als natuurlijke leiders. Als zij erachter staan, gaat het goed. Het kan enorm verschillen door de persoon die je kiest. De ene persoon krijgt per definitie ongelijk, want men vindt dat hij altijd ongelijk heeft. De ander krijgt per definitie altijd gelijk. Dat hoeft helemaal niet te kloppen, maar dat is natuurlijk leiderschap. Hiermee rekening houden, is zeer van belang en valt ook onder verandermanagement. Je hebt leiders en volgers. De *early movers*, de groep die snel wil en de mensen die het niet zien zitten.' (deelnemer 1). Om zo veel mogelijk mensen te betrekken en mee te krijgen is het aanstellen van een klankbordgroep van natuurlijke leiders zeer effectief. Een dergelijke groep bestaat uit één á twee personen per afdeling. In eerste instantie wordt gesproken met de projectmanager, waarna zo snel mogelijk klankbordgroep van *key users* wordt aangesteld. Zij verspreiden vervolgens hun enthousiasme over SharePoint binnen de organisatie.

7.8 WAARGENOMEN GEBRUIKSGEMAK EN NUT

Klanten die al ervaring hebben met SharePoint, zijn vaak teleurgesteld over de implementatie en/of toepassing binnen hun bedrijf. Er heerst frustratie over SharePoint waardoor je als consultant met een achterstand binnenkomt. SharePoint wordt gezien als te complex en technisch. 'Mensen kennen denk ik, net zoals in Word, maar 20% van de functionaliteiten. Dat is wel een uitdaging. Het is vaak te complex wat ze moeten doen. Je hebt te veel mogelijkheden.' (deelnemer 3). In een aantal gevallen ontbreekt het juist aan een mogelijkheid. Deelnemer 4 herkent één van de klantfrustraties: 'Gebruikers vinden het belachelijk dat je een document dat je binnenkrijgt in Outlook nog steeds niet op kan slaan in SharePoint. Dat vind ik zelf ook.'

Klanten hebben SharePoint vaak al in huis. Zodra ze een probleem ervaren met de fileshare willen ze graag SharePoint inzetten. Een reden om SharePoint in te zetten, kan zijn: samenwerken aan documenten, delen van documenten en het vindbaar maken van documenten. 'SharePoint is niet voor de *fun*, maar vooral voor de handigheid.' (deelnemer 8). Klanten zien niet altijd de veelzijdigheid van SharePoint. Ze zien niet wat het nog meer kan en gaan vaak voor één specifieke functie. Wanneer ze zien dat het veel kan, verwachten ze dat het dé oplossing is voor veel van hun problemen. Volgens de deelnemers brengt SharePoint voornamelijk voordelen met zich mee door oplossingen te bieden voor veel voorkomende ICT-uitdagingen. SharePoint wordt onder andere ingezet als intranetportaal voor:

- communicatie;
- samenwerking;

- digitalisering en optimalisering van processen;
- kennisdeling en informatievoorziening.

Specifiek draagt SharePoint bij aan het:

- verbeteren van de productiviteit;
- verbeteren van de effectiviteit;
- besparen van kosten;
- bereiken van *compliance*;
- delen van informatie;
- terugvinden van informatie;
- toegankelijk maken van informatie.

SharePoint is een product dat heel veel kan. 'SharePoint is een handig middel om bijvoorbeeld zes verschillende tools weg te doen en hiervoor één systeem in de plaats te brengen. Je hoeft dan geen kennis te hebben van zes systemen, maar van slechts één. Dit noemen ze ook wel de platformgedachte. SharePoint kan veel andere dingen uitzetten wat het beheer van IT kan vergemakkelijken.'(deelnemer 1).

7.9 SUB CONCLUSIE KWALITATIEF ONDERZOEK

De meeste klanten staan open voor technologische innovatie. Voornamelijk managers zien vaak de voordelen van SharePoint. Men is niet of minder bereid tot verandering bij een slechte ervaring met hetzelfde systeem of een soortgelijke situatie. De beslissing om over te gaan tot de aanschaf en het gebruik van SharePoint komt veelal van bovenaf, van IT-managers. Sommige klanten zijn zodanig gewend geraakt aan (de nadelen van) oude systemen, dat zij de noodzaak of het nut van een nieuw systeem niet inzien. SharePoint kan echter veel andere systemen overbodig maken. SharePoint realiseert efficiënt werken; communiceren, samenwerken, digitalisering en optimalisering van processen en kennisdeling. Specifiek leiden deze voordelen tot kostenbesparing en een hogere productiviteit. Optimaal gebruik houdt in dat documenten gedurende hun hele levenscyclus op SharePoint staan.

Het grootste voordeel van SharePoint is tevens het grootste nadeel. De vele functies maken het programma ingewikkeld in gebruik. Klanten blijken over weinig kennis en IT-vaardigheden te beschikken wat het gebruik bemoeilijkt. Indien mogelijk blijft men hangen in gewend gedrag en kiest men daarom waarschijnlijk eerder voor een eenvoudiger programma zoals Dropbox of Slack. Dit zijn daarmee de grootste concurrenten van SharePoint.

Een adviestraject wordt door Breinwave niet gestart vanuit de techniek, maar vanuit de bedrijfsdoelstelling van de klant. De consultant begint met veel vragen en luisteren waarbij de vraag achter de vraag wordt achterhaald. Door middel van scenario's (praktijkvoorbeelden van veel voorkomende situaties) en persona's (voorbeeld eindgebruiker) wordt de business context in kaart gebracht. Desondanks zijn de volgende stappen te onderscheiden: vooronderzoek, plan van aanpak, implementatie en beheer. Breinwave werkt volgens de Customer Life Cycle en SCRUM-methodiek, maar deze methoden worden momenteel meer gezien als visie dan als werkelijke methode. Zo ver bekend, blijken deze methoden bij te dragen aan adoptie. De consultants houden echter geen vast stappenplan aan, klanten krijgen te maken met meerdere

consultants per project en het opnieuw inspireren van klanten na afloop van een project gebeurt nog te weinig. Op deze gebieden grijpen de consultants nog niet alle kansen die er zijn.

Breinwave werkt volgens het train-trainer principe. Om betrokkenheid en kennis te vergroten wordt een klankbordgroep uit *key users* samengesteld. Zij worden bij het project betrokken en hebben als functie het verspreiden van de informatie en de andere eindgebruikers te overtuigen om de nieuwe ICT in te zetten. Breinwave geeft zelf zelden cursussen, omdat zij de klant zelfstandig wil laten worden. Desondanks zou Breinwave hieraan bij kunnen dragen al is het maar door middel van creatieve brainstormsessies. Indien eindgebruikers een cursus volgen via een externe partij, zit er vaak te veel tijd tussen de uitleg en het werkelijke gebruik. De kennis en vaardigheden om het programma in te zetten is dan vaak al weggezaakt. De consultants zien dit vaak gebeuren, maar zouden dit zelf kunnen voorkomen door dit anders aan te pakken.

Klanten doen zelf zeer weinig om adoptie te bereiken, omdat zij vaak het belang hier niet van inzien. SharePoint wordt dan aangezet, maar niet ingezet. Dit komt hoofdzakelijk door te weinig aandacht voor adoptie, het niet betrekken van de eindgebruikers, stress en angst voor de verandering, gebrek aan vaardigheden, een nare ervaring, keuze vanuit een budgetgedachte, ingesleten gedrag en onduidelijkheid of onwetendheid met betrekking tot het nieuwe systeem. Klanten dienen ten eerste het belang van adoptie, communicatie en begeleiding in gaan zien om adoptie van ICT te kunnen bereiken. Ten tweede dienen zij hier vervolgens voldoende aandacht en tijd aan te besteden. Breinwave ondersteund klanten vooralsnog weinig bij het adoptieproces terwijl op dit vlak de grootste winst te behalen valt om een nog betere en meer gewaardeerde ICT-partner te worden.

8. VERGELIJKING TUSSEN HET KWANTITATIEVE EN KWALITATIEVE ONDERZOEK

Dit hoofdstuk geeft een overzicht van de antwoorden op dezelfde vragen uit de enquête onder de SharePointgebruikers en de interviews onder de medewerkers van Breinwave.

Soortgelijke media

Enquête: meer dan de helft maakt gebruik van andere of soortgelijke media als SharePoint, zoals Outlook, omdat zij deze programma's eenvoudiger vinden.

Interviews: Slack wordt veel gebruikt als alternatief, maar de meeste klanten blijven op de eigen harde schijf werken en daarnaast in Outlook.

Optimaal gebruik

Enquête: optimaal gebruik betekent: 'Wanneer iedereen gebruikmaakt van SharePoint, maar je niet doorhebt dat je SharePoint gebruikt. Alle benodigde informatie is op één plek opgeslagen en gemakkelijk te raadplegen.'

Interviews: optimaal gebruik betekent: 'Een document dat gedurende de gehele levenscyclus op SharePoint staat.'

Suggesties voor adoptie

Enquête: adoptie kan bereikt worden door meer uitleg in de vorm van workshops, grotere betrokkenheid, duidelijke afspraken en verplichten van gebruik.

Interviews: adoptie kan bereikt worden door een methode te creëren voor het overbrengen van de informatie en het enthousiasme van de *key users* aan de andere eindgebruikers, het ontwikkelen van tools en voorbeelden, het ontwikkelen van een adoptiestrategie per type klant, het vergroten van de betrokkenheid, het direct betrekken van klanten en/of een het toevoegen van een spelelement.

Gedragssattitude

Enquête: SharePoint is handig om informatie te delen en op te zoeken, maar te complex in het gebruik. Respondenten maken vaak gebruik van SharePoint als zij de voordelen hebben ervaren.

Interviews: de medewerkers zien ook de vele voordelen in. Tegelijkertijd zien zij hoe klanten worstelen met het werkelijk toepassen van SharePoint.

Gedragsscontrole

Enquête: het merendeel heeft geen behoefte aan (extra) instructies of workshops over het programma, zij leren liever door te doen. Het gedrag blijkt uiteindelijk niet afhankelijk van de gedragsscontrole.

Interviews: het hangt van de doelgroep (type persoon en functie) af of eindgebruikers het gevoel hebben in staat te zijn gebruik te kunnen maken van SharePoint.

Situationele Omstandigheden

Enquête: de organisatie maak het mogelijk om gebruik te maken van SharePoint en er zijn voldoende technische mogelijkheden. Dit leidt tot vaak en optimaal gebruik.

Interviews: er zijn veel interne organisationele belemmeringen, zoals stress en angst voor de verandering, gebrek aan vaardigheden, ingesloten gedrag en onduidelijkheid met betrekking tot het nieuwe systeem.

Subjectieve Norm

Enquête: het gedrag is niet afhankelijk van wat belangrijke anderen doen of vinden.

Interviews: gebruikers vaak worden vaak beïnvloed door de dragers van het project, de IT.

Veranderingsattitude

Enquête: het zijn over het algemeen voorstanders van innovatie: voorlopers en pioniers.

Interviews: dit beeld brengen klanten ook over op de medewerkers. Toch blijkt het sterk te verschillen per doelgroep en is een positieve *mindset* niet voldoende voor optimaal gebruik en adoptie van IT.

Waargenomen Gebruiksgemak en Waargenomen Nut

Enquête: het minst tevreden is men over het gebruiksgemak van SharePoint. Functies die worden ervaren als eenvoudig in gebruik dragen bij aan de gebruiksfrequentie en het gedrag. Ook als men het nut inziet, draagt dit bij aan het gebruik.

Interviews: klanten zien niet altijd de veelzijdigheid van SharePoint. Ze zien niet wat het nog meer kan en gaan vaak voor één specifieke functie.

Sub conclusie

Uit de bovenstaande informatie kan een aantal conclusies worden getrokken:

- ✓ als programma naast SharePoint wordt hoofdzakelijk Outlook gebruikt, wegens de eenvoud;
- ✓ optimaal gebruik is dat iedereen SharePoint inzet zoals bedoeld: opslaan, delen en zoeken van informatie;
- ✓ optimaal gebruik en adoptie kan worden gerealiseerd door de betrokkenheid te vergroten en meer aandacht te besteden aan tools en methodes hiervoor.
- ✓ het voordeel is tevens het nadeel, de vele mogelijkheden maken SharePoint complex;
- ✓ het ervaren van de voordelen is van belang voor frequent gebruik van SharePoint;
- ✓ ondanks dat SharePointgebruikers aangeven dat zij SharePoint ingewikkeld vinden, heeft het merendeel geen behoefte aan (extra) instructies of workshops;
- ✓ gebruikers leren liever door te doen in plaats van via een uitleg;
- ✓ de technische mogelijkheden binnen een bedrijf zijn vaak wel aanwezig maar de sociale, emotionele mogelijkheden ontbreken veelal;
- ✓ SharePointgebruikers laten hun gedrag niet zozeer vrijwillig beïnvloeden door belangrijke anderen, maar wel wanneer zij hiertoe worden aangezet door de dragers van het project;
- ✓ men staat open voor innovatie en vindt het ook belangrijk, maar dit is niet voldoende voor technologische verandering;
- ✓ gebruiksgemak en nut verhogen het gebruik als dit wordt ingezien door de gebruikers.

9. CONCLUSIE

Dit onderzoek is gestart met een vraag vanuit ICT-bedrijf Breinwave: 'Hoe kan adoptie van SharePoint bereikt worden bij klanten?'. Dit heeft geleid tot de volgende onderzoeksvraag: 'Wat zijn aangrijpingspunten voor verbetering van de aanpak van Breinwave bij de implementatie van SharePoint met als doel het bereiken van adoptie van de tool door klanten?'. Deze vraag is onderzocht door middel van een kwantitatief en kwalitatief onderzoek.

Volgens de *theory of reasoned action*, de *theory of planned behavior* en het *technology acceptance model* kunnen de volgende determinanten direct van invloed zijn op het gebruikersgedrag bij de implementatie van een IT-tool binnen een organisatie: (1) Intentie, (2) Situationele Omstandigheden en (3) Vaardigheden. De volgende determinanten kunnen indirect invloed hebben op het gebruikersgedrag: (4) Ervaring, (5) Gedragsattitude, (6) Gedragscontrole, (7) Subjectieve Norm, (8) Vrijwilligheid, (9) Waargenomen Gebruiksgemak en (10) Waargenomen Nut. Daarnaast zijn er ook externe factoren, zoals demografische kenmerken, persoonlijkheidskenmerken en andere individuele verschillen die van invloed kunnen zijn op de Gedragsattitude, Subjectieve Norm en Gedragscontrole en daarmee uiteindelijk via Intentie op het gebruikersgedrag van een persoon.

Om het gewenste gedrag bij anderen te bereiken – in dit onderzoek adoptie van SharePoint door klanten van Breinwave – kan men inspelen op de gedragsdeterminanten die van invloed zijn op het gedrag in kwestie voor de doelgroep. Voor de respondenten in dit onderzoek bleken verschillen in de volgende determinanten een verschil in gedrag te veroorzaken: Gedragsattitude, Gedragscontrole, Situationele Omstandigheden, Vaardigheden, Waargenomen Gebruiksgemak en Waargenomen Nut. De gebruiksfrequentie van SharePoint door de respondenten steeg zodra de waarde van de volgende determinanten steeg: Gedragsattitude, Subjectieve Norm, Situationele Omstandigheden, Vrijwilligheid en Waargenomen Nut. Indien respondenten de voordelen van SharePoint ervaren, de functies gebruiksvriendelijk vinden en het gevoel hebben dat zij zelf in staat zijn om het programma in te zetten voor hun werkzaamheden, maken zij vaak gebruik van SharePoint.

SharePointgebruikers ervaren momenteel meerdere belemmeringen in het toepassen van het systeem voor hun werk. Wat het meest opvalt, is dat gebruikers:

- gebruikmaken van soortgelijke media, omdat zij deze bekender en eenvoudiger vinden;
- niet optimaal gebruikmaken van SharePoint, maar hier wel een goed beeld bij hebben;
- SharePoint handig vinden voor het delen van kennis en informatie, maar te complex;
- het gevoel hebben dat zij in staat zijn om gebruik te maken van SharePoint;
- van plan zijn om gebruik te blijven maken van SharePoint;
- vinden dat er intern voldoende (technische) mogelijkheden zijn voor SharePoint;
- zich niet laten beïnvloeden in hun mening en gedrag door belangrijke anderen;
- zich vaardig achten in de meeste functies van SharePoint;
- zichzelf zien als voorloper op het gebied van innovatie en bereid zijn te veranderen;
- vrijwillig gebruikmaken van SharePoint, maar hierin worden gepusht door IT-managers;
- het minst tevreden zijn over het gebruiksgemak van SharePoint;
- het nut, de voordelen van SharePoint, voor hun werk en de organisatie niet (direct) inzien.

Opmerkelijk is dat de meeste gebruikers aangaven dat zij zichzelf in staat voelden om gebruik te maken van SharePoint, zij voldoende uitleg hadden ontvangen, maar zij SharePoint zeer complex vinden. Terwijl wanneer hen werd gevraagd naar suggesties voor adoptie, zij met een overgrote meerderheid antwoordden dat er meer aandacht besteed moet worden aan uitleg, opleiding, workshops van SharePoint om optimaal gebruik en adoptie te bereiken onder medewerkers. Ook als grootste nadeel van SharePoint werd de veelheid aan mogelijkheden en daarmee de ontstane complexiteit genoemd. Uit het onderzoek blijkt daarnaast dat eindgebruikers worden belemmerd in hun gebruik van SharePoint wanneer zij:

- een nare ervaring hebben met het systeem;
- verplicht worden om het systeem te gebruiken;
- te veel gewend en gehecht zijn aan hun oude gebruiksgedrag;
- het systeem te ingewikkeld vinden;
- over te weinig IT-kennis en vaardigheden beschikken;
- niet betrokken worden in het veranderingsproces.

Breinwave kan naar aanleiding van deze informatie haar aandacht het best richten op de gedragsdeterminanten: Gedragsattitude, Subjectieve Norm, Vaardigheden, Vrijwilligheid, Waargenomen Gebruiksgemak en Waargenomen Nut.

Als het gaat om de huidige implementatiemethode van Breinwave, blijkt er een aantal factoren te zijn die mogelijk het optimale gebruik en de adoptie van SharePoint onder eindgebruikers belemmerd. Ten eerste hanteert Breinwave momenteel geen vast stappenplan tijdens een adviestraject. Hierdoor weet niemand exact waar hij of zij aan toe is en blijkt achteraf soms dat de *key users* binnen een organisatie te laat betrokken zijn bij de verandering. Daarnaast kan er op deze wijze een ongewild verschil ontstaan in de aanpak per consultant en per project en daarmee mogelijk ook in de kwaliteit van het project.

Ten tweede krijgen klanten vaak te maken met meerdere Breinwave consultants per project. De ene consultant start het oriëntatiegesprek, de volgende voert de implementatie uit en weer een ander begeleidt de adoptie of beheert het nieuwe systeem. Dit kan zowel verwarrend zijn voor de klant als voor de consultants. De kans op het opbouwen van een sterke vertrouwensrelatie is hierdoor mogelijk kleiner.

Ten derde vindt het opnieuw inspireren van klanten voor de nieuwste ICT-ontwikkelingen nog te weinig plaats. Dit is een grote kans op klantenbinding en meer projecten die Breinwave vooralsnog laat liggen.

Tot slot bieden de consultants te weinig of geen begeleiding bij adoptie en wordt de stap om bewustzijn te creëren over de noodzaak van adoptie regelmatig overgeslagen. Door hier meer aandacht aan te besteden, zou Breinwave zich kunnen onderscheiden van de concurrentie.

Naar aanleiding van deze onderzoeksresultaten kan gesteld worden dat er verschillende aangrijpingspunten bestaan voor verbetering van de aanpak van Breinwave. Klanten worden nog te weinig betrokken en (be)geleid om van implementatie werkelijk te komen tot adoptie. Rekening houden met de eerdergenoemde gedragsdeterminanten en daarop inspelen als ICT-bedrijf vergroot de kans op optimaal gebruik en uiteindelijk op adoptie van IT door de klanten. De meeste belemmeringen die eindgebruikers ervaren, kunnen voorkomen worden door een effectieve (adoptie)strategie op te stellen. Meer uitleg hierover en concrete voorbeelden komen aan bod in hoofdstuk 11 'Aanbevelingen'.

10. DISCUSSIE

Zoals Ajzen in 1991 al schreef, is menselijk gedrag door de continue ontwikkeling zeer complex en niet eenvoudig te onderzoeken (Ajzen, 1991; Montalvo, 2006). Zowel de TPB als het TAM bleken in dit onderzoek handige hulpmiddelen om gepland gedrag te voorspellen en verklaren (Ajzen, 1991).

10.1 DE RELATIE MET EERDER GEDRAGSONDERZOEK

Naar verwachting vanuit de literatuur hebben Gedragsattitude, Gedragscontrole en Subjectieve Norm invloed op de Intentie. Daarnaast worden de moderatie-effecten ondersteund tussen: Vrijwilligheid en Subjectieve Norm en tussen Waargenomen Gebruiksgemak en Waargenomen Nut. Wat afweek van de verwachting, is dat intentie geen of geen grote rol heeft gespeeld in het gedrag van de respondenten terwijl dit in eerdere gedragsonderzoeken wel het geval was (Madden et al., 1992; Venkatesh & Davis, 2000; Yang & Zhou, 2011; Sentosa & Mat, 2012; Aboelmaged & Gebba, 2013; Sniehotta et al., 2014; Conner, 2015). Het experimenteel ontwerp, zoals weergegeven in Figuur 6 wordt, met dit onderzoek daarom niet volledig ondersteund. Daarentegen zijn er wel veel rechtstreekse verbanden ontdekt. Zo zijn er significante verschillen in het Gedrag gevonden voor de volgende gedragsdeterminanten: Gedragsattitude, Gedragscontrole, Vaardigheden, Situationele Omstandigheden (Stelling 'technische mogelijkheden'), Waargenomen Gebruiksgemak en Waargenomen Nut.

Mogelijk dient de TPB te worden aangepast. In die zin draagt dit onderzoek bij aan het standpunt dat het huidige gedragsmodel niet geschikt is om gedrag ('adoptie van SharePoint') te voorspellen en daarom niet langer gebruikt kan worden, zoals onder andere Sniehotta et al. (2014) en Ogden (2015) betoogden. Desalniettemin kunnen een aantal kleine aanpassingen dit model nieuw leven inblazen. De combinatie met het TAM blijkt namelijk goed te werken aangezien Waargenomen Gebruiksgemak en Waargenomen Nut een grote rol leken te spelen in het gedrag van de respondenten.

De intentie om gebruik te gaan maken van SharePoint heeft mogelijk voor de respondenten geen of een kleine rol gespeeld, omdat zij in de meeste situaties niet de keus kregen om over te stappen op SharePoint. Een andere mogelijkheid is dat intentie niet altijd voor gedrag komt. Soms voeren we iets uit, vinden we dat leuk en leidt dat tot meer van hetzelfde gedrag (Tiggelaar, 2010). Wellicht hebben zij daarom in de enquête aangegeven dat zij aan de ene kant wel en aan de andere kant niet van plan waren om gebruik te maken van SharePoint. Het gemiddelde ligt namelijk rond de 3.5 op een zevenpuntsschaal wat erop wijst dat de respondenten geen uitgesproken mening hadden. Een andere mogelijkheid is dat zij deze stap in het veranderingsproces niet bewust hebben meegemaakt en het daarom lastig vonden de vraag te beantwoorden. Mogelijk zijn de respondenten daardoor eerder geneigd geweest om 'niet mee eens en niet mee oneens' in te vullen. Aangezien de respondenten de Intentie-stap als het ware hebben overgeslagen, is een direct effect ontstaan van de overige gedragsdeterminanten op Gedrag in plaats van indirect via Intentie.

10.2 BEPERKINGEN EN IMPLICATIES VAN DIT ONDERZOEK

Gedrag is gemeten op nominaal meetniveau door te vragen of respondenten wel of niet optimaal gebruikmaken van SharePoint en op ordinaal niveau door te vragen naar de gebruiksfrequentie. Dit maakt dat Gedrag niet meegenomen kon worden in de correlatie en regressieanalyse. Hiervoor dienen variabelen minimaal op intervalniveau te zijn gemeten. In vervolgonderzoek is het van belang om Gedrag via een enquête met dezelfde schaalverdeling te bevragen als de andere gedragsdeterminanten om deze variabelen goed te kunnen vergelijken.

Anders dan verwacht, had de attitude van de respondenten ten aanzien van verandering, technologische innovatie, geen invloed op Intentie en Gedrag. Naar aanleiding van meerdere onderzoeken werd verondersteld dat Veranderingsattitude invloed heeft op Gedrag (Kwahk & Lee, 2008; Wisdom et al., 2014; Otieno et al., 2016). In dit onderzoek was dit niet het geval, omdat de stellingen die betrekking hadden op dit gedragsdeterminant mogelijk anders geïnterpreteerd zijn dan werd verwacht door de onderzoeker. Wellicht was 'Technologische innovatie' een te algemeen begrip dat op meerdere situaties van toepassing is of had de veranderingsattitude simpelweg toch geen invloed op het gedrag van de respondenten.

Het oorspronkelijke plan was om klanten van Breinwave deel te laten nemen aan het vooronderzoek en aan het kwantitatieve onderzoek. Zij konden destijds echter niet aan het kwantitatieve onderzoek deelnemen wegens de drukte of lopende projecten met betrekking tot SharePoint binnen de eigen organisatie. De enquête zou mogelijk te veel tijd kosten die ze niet konden missen, hen te weinig opleveren of interveniëren met het lopende project. Er is geprobeerd de klanten over te halen door hen te overtuigen van het belang van het onderzoek op organisationeel niveau en breder, maar dit is helaas niet gelukt. Bij een groter onderzoek waarbij deelname van de klanten gewenst is, kan mogelijk een aantal maanden worden uitgetrokken om met de klanten in contact te komen, kennis te maken, hen te overtuigen van het nut en het belang. De kans op deelname zal dan waarschijnlijk groter zijn.

De enquête was volledig gebaseerd op *self-report* van de respondenten. Deze methode was zeer geschikt voor dit onderzoek, omdat werd gevraagd naar ervaringen en de mening van de respondenten. Toch dient hiermee rekening te worden gehouden bij het plaatsen van de resultaten in een groter perspectief. Respondenten blijken niet altijd in staat zelf hun gedrag goed te beoordelen, omdat dit (a) vaak onbewust gebeurd en (b) enige tijd geleden is gebeurd (Tiggelaar, 2010). Daarnaast is er – ondanks dat de vragenlijst anoniem wordt afgenomen – ook altijd een kans op sociaal wenselijke antwoorden van de respondenten. De enquête is ervaren als een vrij lange vragenlijst waarin soortgelijke vragen werden gesteld. In sommige gevallen heeft dit geleid tot een half ingevulde enquête. Voor het doel en de betrouwbaarheid van dit onderzoek was het van belang om per gedragsdeterminant minimaal drie vragen te stellen. De respondenten zijn meerdere malen gemotiveerd om de enquête volledig in te vullen voorafgaand en tijdens de enquête. Vermoedelijk heeft dit, in combinatie met de kans op een cadeaubon, bijgedragen aan de uiteindelijk hoge respons van 112 ingevulde enquêtes, waarvan 96 volledig ingevuld en 16 voor tweederde deel.

De combinatie van kwantitatief en kwalitatief onderzoek is zeer waardevol. Evenals in dit onderzoek geeft een combinatie van de onderzoeksmethoden een vollediger beeld van het te onderzoeken fenomeen (Hogendoorn, 2011). De belemmeringen die SharePointgebruikers ervaren in de toepassing van SharePoint voor hun werk is nu niet alleen vanuit twee perspectieven bestudeerd, maar heeft ook een grote hoeveelheid data opgeleverd bij een grote

gebruikersgroep én veel gedetailleerde informatie bij een kleinere groep IT-medewerkers. Nog beter zou zijn als uit beide groepen een grote steekproef wordt genomen via het kwantitatieve onderzoek en van beide groepen gedetailleerde informatie wordt verzameld vanuit hun eigen perspectief. Stel dat er meer tijd is voor een dergelijk onderzoek, dan kunnen het best beide groepen worden geïnterviewd en geënquêteerd voor een zo volledig mogelijk beeld.

10.3 SUGGESTIES VOOR VERVOLGONDERZOEK

Voor een volledig beeld van een effectieve implementatiemethode per ICT-tool zijn meerdere onderzoeken en een grotere steekproef noodzakelijk. Desondanks biedt dit onderzoek een gedegen basis ter verbetering van het beleid voor Breinwave en is de nieuwe methode mogelijk toepasbaar op meerdere tools naast SharePoint. Voor vervolgonderzoek zou het zeer interessant en nuttig zijn om meer interviews te voeren met klanten en eindgebruikers om een gedetailleerder beeld te verkrijgen van de wijze waarop zij de implementatie en het gebruik van een tool ervaren. De combinatie van de TRA, TPB en het TAM blijkt een goede redenatie aangezien determinanten uit alle theorieën invloed hebben op het gedrag, maar de verfijning van een geschikt model vereist meer toetsing en wellicht een ander perspectief.

11. AANBEVELINGEN VOOR HET BEREIKEN VAN ADOPTIE

Uit zowel het literatuuronderzoek, het kwantitatieve als het kwalitatieve onderzoek kwam naar voren dat het van zeer groot belang is om eindgebruikers tijdig, zoveel mogelijk te betrekken en te begeleiden bij een verandering. In dit proces zijn voornamelijk de volgende gedragsdeterminanten van belang: Gedragsattitude, Subjectieve Norm, Vaardigheden, Vrijwilligheid, Waargenomen Gebruiksgemak en Waargenomen Nut. Met dit als basis, worden in dit hoofdstuk meerdere aanbevelingen gedaan voor het bereiken van adoptie bij klanten.

11.1 CREËER EEN VAST STAPPENPLAN EN LEEF DIT NA

Deze eerste aanbeveling is vrij *straight-forward* naar aanleiding van de resultaten en conclusies uit dit onderzoek: 'Creëer een vast stappenplan en leef dit na'. De ondervraagde consultants gaven zelf ook aan dat ze een standaard methode missen die iedere medewerker kan hanteren. Het opstellen van een goede methode is alleen niet zo eenvoudig, maar indien geslaagd, zal het veel voordelen bieden. Zodra alle stappen in een methode worden vastgelegd die de consultants zich vervolgens eigen maken, zal een stap niet langer te weinig aandacht krijgen of worden overgeslagen.

Breinwave kan de meeste belemmeringen voor de eindgebruikers wegnemen door onder andere in te zetten op mensen die willen innoveren, het benadrukken van de voordelen van nieuwe ICT, tonen hoe het werkt en gebruikers hiermee laten oefenen, klanten en eindgebruikers nog meer (bege)leiding bieden en eindgebruikers eerder betrekken bij het veranderingsproces. Als gebruikers al in een vroeg stadium betrokken worden bij de overgang van de oude naar de nieuwe manier van werken, kan weerstand worden voorkomen en is de kans op adoptie aanzienlijk groter dan wanneer dit niet wordt gedaan. Heldere communicatie, begeleiding van begin tot eind en voldoende instructies blijken *key* te zijn in het adoptieproces van ICT (Ghobakhloo et al., 2012; Pieterse, Caniëls & Homan, 2012). Deze onderdelen moeten daarom goed vertegenwoordigd zijn binnen de implementatiemethode. Het onderstaande stappenplan is één van de vele manieren waarop de consultants te werk kunnen gaan, gebaseerd op de resultaten van dit onderzoek:

- Een vooronderzoek uitvoeren:
 - de huidige IT-omgeving bestuderen;
 - doelgroep(en) duidelijk krijgen;
 - doelgroep(en) ondervragen over de wensen en behoeften t.a.v. IT;
 - bewustzijn van het belang van goede IT creëren;
 - waarde proposities achterhalen;
 - de vraag achter de vraag achterhalen;
 - samen een visie en missie creëren;
 - bedrijfsdoelstellingen leidend maken;
 - de bedrijfsdoelstellingen vertalen in persona's en scenario's;
 - deze persona's en scenario's intern bespreken en testen;
 - de tests evalueren, rapporteren en intern verspreiden.
- Een plan van aanpak opstellen:

- IT-mogelijkheden en oplossingen vaststellen;
- een gefundeerd advies geven;
- samen een *roadmap* ontwikkelen;
- het voorlopige plan intern communiceren;
- de opdrachtgever overtuigen van het belang van een klankbordgroep;
- een klankbordgroep samenstellen en overleggen over het plan en de inrichting;
- zorgen voor bewustwording van het belang door de voordelen te tonen;
- *key users* de voordelen laten beleven;
- het plan waar nodig aanpassen en het definitieve plan intern communiceren;
- een adoptieplan samenstellen met de klant en *key users*;
- toelichting geven voor het toekomstig gebruik aan de *key users*;
- continue communiceren met en betrekken van de *key users* bij ontwikkelingen.
- ICT implementeren en de *roadmap* realiseren:
 - programma installeren en aanzetten;
 - architectuur bouwen;
 - autorisatie en rollen toekennen;
 - een *health check* doen;
 - gebruikers begeleiden en een grote groep instrueren;
 - gebruikers bedanken en belonen voor hun medewerking.
- Nazorg leveren:
 - (technische) problemen oplossen;
 - vragen van eindgebruikers (laten) beantwoorden;
 - klanten opnieuw inspireren met een creatieve workshop.

Om het ideale stappenplan te ontwerpen, dient aanvullend onderzoek te worden verricht waarbij zowel aan de klanten als IT-specialisten wordt gevraagd wat hun wensen, behoeften en verwachtingen zijn ten aanzien van een adviestraject. Daarnaast zal de praktijk uitwijzen op welk vlak de methode nog bijgeschaafd dient te worden. Op basis van onderzoek, praktijkervaringen én eventueel met advies van specialisten op dit gebied, kan een methode worden ontwikkeld die zeer effectief is omdat deze aansluit bij alle betrokken partijen.

Het één keer uitgebreid onderzoeken, de methode uitschrijven en deze intern verspreiden en vervolgens naleven, levert een sterke basis op als vertrekpunt voor projecten. Een uitgeschreven methode kan dienen als naslagwerk en om naar te verwijzen tijdens besprekingen. Het geeft daarnaast concreet aan wat het onderzoek heeft opgeleverd. Bovendien is het een handleiding en richtlijn ineen waar de consultants hun project aan op kunnen hangen. Een gedegen, intern overeengekomen methode zal in toekomstige projecten hoogstwaarschijnlijk niet alleen leiden tot betere resultaten, maar ook tot meer tevredenheid bij zowel de klanten als consultants. Dat is waar het uiteindelijk om draait bij Breinwave: 'Technologie is niet het doel, maar het middel' (deelnemer 2 en 5). Creëer daarom gezamenlijk een stappenplan en leef dit na.

11.2 RICHT DE AANDACHT MEER OP MENSEN DIE WILLEN INNOVEREN

Op het moment besteden de consultants van Breinwave nog te weinig aandacht aan het opnieuw inspireren van klanten na een project. Op dit punt kan veel worden veranderd.

Uit het kwantitatieve onderzoek bleek dat SharePointgebruikers die al (vaak) gebruikmaken van SharePoint graag nogmaals een cursus volgen. Zij zijn al overtuigd van de voordelen van het product en willen er nog meer uithalen dan zij al doen. Dit zijn mensen die zeer gemotiveerd zijn en enkel een kans nodig hebben om hun kennis en vaardigheden uit te breiden. Het makkelijke hieraan voor Breinwave is dat de consultants niet veel tijd hoeven te investeren in het motiveren of overtuigen van die mensen om open te staan voor nieuwe mogelijkheden. Het leuke is dat dit Breinwave de kans geeft om verder te gaan in de dienstverlening dan bij de meeste klanten. De consultants kunnen zich nu onder andere meer richten op inspirerende workshops dan om instruerende workshops.

Het advies is om meer aandacht te besteden aan mensen die willen innoveren. Dit kan door eerst te achterhalen via online enquêtes welke klanten veel gebruikmaken van bepaalde IT en zich hier meer in willen verdiepen en/of hun kennis willen verbreden. Vervolgens kan worden voorgesteld om de eindgebruikers hier samen in te voorzien. Een idee dat in het verlengstuk ligt van dit advies, is om een aparte methode of strategie te ontwikkelen voor klanten die gemotiveerd zijn om te innoveren en klanten die dat niet of minder zijn. In de ene methode kan meer tijd worden geïnvesteerd in inspiratie en in de andere methode in motivatie. Daar kunnen dan gelijk diverse tools en ideeën aan gekoppeld worden voor het bereiken van deze doelen.

11.3 LAAT EINDGEBRUIKERS DE VOORDELEN (BE)LEVEN

Wat van belang is voor de uitvoering van het gedrag is dat gebruikers de voordelen van SharePoint ervaren, de functies eenvoudig vinden in gebruik en het gevoel hebben dat zij in staat zijn om het programma in te zetten voor hun werkzaamheden. Een manier om dit te bereiken is eindgebruikers de voordelen te laten beleven, zodat zij deze daarna zelf over kunnen brengen aan anderen. Wanneer eindgebruikers overtuigd zijn van de voordelen, kan dit bovendien leiden tot intensiever gebruik van de aanwezige IT en interesse in meer IT-mogelijkheden. Dit alles kan uiteindelijk resulteren in adoptie van één of zelfs meerdere tools.

Microsoft organiseert regelmatig sessies als de *Customer Immersion Experience* (CIE) sessie. Dit is voor klanten in de initiatiefase waarin ze nog geen idee hebben of ze Office willen of kunnen gebruiken. De sessie wordt geheel ingevuld naar de wensen en doelstellingen van het bedrijf in kwestie. Door middel van de CIE-sessie wordt geprobeerd klanten te overtuigen om tot de aankoop of juist tot gebruik over te gaan. Aan een dergelijke sessie nemen naast IT-mensen ook mensen deel van alle andere afdelingen binnen een bedrijf. Ieder kan voor zichzelf bekijken welke programma's binnen Office365 waardevol voor hun werk zou zijn. 'Het voordeel van een CIE-sessie is ten eerste dat ze het zelf mogen beleven en ten tweede dat je vanuit verschillende hoeken mensen bij elkaar brengt.' (Customer Success Manager bij Microsoft).

Een dergelijke sessie kan Breinwave ook geven aan haar klanten en dat kan tevens in een later stadium, bijvoorbeeld wanneer klanten al Office-producten hebben aangeschaft: 'De grap is dat ik veel CIE-sessies geef bij klanten die alle producten hebben aangeschaft, maar hier niets mee doen. Na een dergelijke sessie schiet het gebruik veelal omhoog. Men gaat bijvoorbeeld meer projecten via SharePoint uitvoeren. Hierdoor kun je zien dat de sessie nut heeft gehad.' (Customer Success Manager bij Microsoft).

Het is van belang dat klanten in een sessie zelf kunnen kijken wat zij nuttig vinden, diverse producten kunnen uitproberen en de voordelen hiervan kunnen ervaren. Laat

eindgebruikers daarom zoveel mogelijk de voordelen beleven. Als zij overtuigd zijn van de voordelen zullen deze vanzelf gaan “leven” onder de gebruikers. Zij zullen hun enthousiasme mogelijk delen met anderen die het op hun beurt ook willen uitproberen. Om het enthousiasme te behouden, is het van belang om regelmatig inspirerende, instruerende, informerende sessies te houden, zodat zowel de voordelen als nieuwe mogelijkheden in beeld blijven. De kans op adoptie is dan aanzienlijk groter. Hetzelfde geldt voor workshops en trainingen. Zorg dat er niet te veel tijd zit tussen de instructie en het werkelijke gebruik van een tool.

11.4 BEGELEID KLANTEN NIET ALLEEN, MAAR LEID HEN OOK

De consultants begeleiden klanten in een veranderingsproces met als doel hen om te vormen tot een zelfstandig ICT-regisseur. Zij zijn daarbij niet bang om hun eigen kennis en kunde te delen. Zoals deelnemer 4 al aangaf, is Breinwave uiteraard geen leer- en adoptiebureau, maar in plaats van begeleiding zouden de consultants meer leiding in het adoptieproces van het adviestraject kunnen nemen. Aangezien klanten zelf vaak weinig doen aan het bereiken van adoptie, kan dit veel resultaat opleveren. Zowel de klanten als de ICT-partner hebben baat bij adoptie van tools door eindgebruikers. In principe is een project zelfs pas volledig geslaagd bij optimaal gebruik en adoptie. Het is daarom zonde om hierin kansen te laten liggen.

Neem af en toe de leiding door al in een vroeg stadium te beginnen over adoptie, ideeën aan te dragen om dit te bereiken en eventueel diensten aan te bieden op dit vlak. Zorg tijdens het innovatieproces voor voldoende communicatie en betrokkenheid van alle partijen. Betrek ook al vroeg (een aantal) eindgebruikers in het proces. Leid het innovatieproces door creatieve denksessies te organiseren. Dit kan een soortgelijke sessie zijn als de eerder besproken CIE-sessie, waarbij medewerkers van verschillende afdelingen samen komen. Maar in dit geval om na te denken over suggesties voor adoptie binnen hun eigen organisatie. Laat hen bijvoorbeeld het (eigen gekozen) beste idee uitwerken waarna dit kan worden getest en geëvalueerd.

11.5 MAAK HET LEUK, VOEG SPEL TOE AAN EEN BUSINESS CONTEXT

Een suggestie van een deelnemer aan het kwalitatieve onderzoek was de toepassing van *gamification* om de adoptie van SharePoint te verhogen: ‘Wat ook kan helpen met adoptie is een stuk *gamification*, het leuk maken van de toepassing. ‘Is er misschien een of andere prikkel te verzinnen waardoor mensen het programma juist gaan gebruiken?’. Het gebruik van programma’s voor je werk mag best leuk zijn en *gamification* is tegenwoordig een vrij serieus onderwerp.’ (deelnemer 8). Naar dit onderwerp is een klein aanvullend literatuuronderzoek uitgevoerd. Een samenvatting van de resultaten staan hieronder beschreven.

Gamification verwijst naar de toepassing van videogame elementen in niet-game applicaties met als doel het verbeteren van de gebruikerservaring en betrokkenheid (Deterding, Sicart, Nacke, O’Hara & Dixon, 2011). De kracht van *gamification* zit in het inspelen op de intrinsieke motivatie van gebruikers; het direct motiveren van gebruikers tijdens het uitvoeren van een taak (Blohm & Leimeister, 2013). Door een spel(element) te creëren waarbij mensen punten, badges, niveaus en/of rangen krijgen toegewezen, worden zij extra gemotiveerd om gebruik te maken van een bepaalde applicatie (Deterding et al., 2011). Uit veel studies blijkt

gamification zeer effectief (Hamari, Koivisto & Sarsa, 2014). Gedrag dat direct tot plezierige consequenties leidt, neemt automatisch toe (Tiggelaar, 2010). Gebruikers motiveren begint bij:

- verhogen van de tevredenheid door het vastleggen en visualiseren van vooruitgang;
- overbrengen van optimisme door autonomie en succes mogelijk te maken;
- faciliteren van sociale interactie door het creëren van een (online) gemeenschap;
- verstrekken van betekenis door mensen het gevoel te geven dat ze deel uitmaken van een groter geheel (Blohm & Leimeister, 2013).

Bovenstaande acties bevorderen het gevoel van controle, autonomie en plezier van gebruikers wat zowel het vrijwillig gebruik van een *gamified* dienst verhoogt als de motivatie en individuele prestatie van gebruikers (Blohm & Leimeister, 2013). *Gamification* is bovendien zeer geschikt voor het veranderen van (ingesleten) gedragspatronen. Door het verstrekken van positieve emoties kan men breken met bestaande gewoonten, dit aanvullen met nieuw gedrag en de nieuwe gedragingen stabiliseren door de voortdurende aanvoer van de juiste motivatieprikkels (Blohm & Leimeister, 2013).

Een spel ontwikkelen om te leren werken met SharePoint is een leuk én nuttig middel om adoptie te bereiken onder eindgebruikers. Naast de al bestaande scenario's en persona's is dit een leuke toevoeging aan de *toolkit* met adoptietools. Denk aan een spel waarbij men zo snel mogelijk de 10 basisfuncties van SharePoint moet doorlopen of een app waarin wordt bijgehouden hoe vaak en goed men gebruikmaakt van SharePoint in vergelijking met de collega's, andere afdelingen of andere organisaties. Maak het leuk, nuttig en vooral, onmisbaar.

11.6 RAAK GEÏNSPIREERD DOOR SUCCESVERHALEN

Onderstaand succesverhaal van deelnemer 8 aan de bedrijfsinterviews, toont hoe belangrijk de vormgeving van IT kan zijn en waarom het nuttig is dat iemand met verstand van vormgeving meedenkt over de inrichting van een systeem.

Ik heb een keer een project uitgevoerd bij aardappeltelers uit het hoge noorden. De techniek die zij hebben, is waanzinnig. Drones en alles gebruiken ze. Dat zou je niet verwachten, maar ze doen het wel. Er was op een gegeven moment een klanten-teler portaal gebouwd, een soort intranet voor telers. De telers zijn onder andere geïnteresseerd in contracten die ze hebben lopen, de kwaliteit van de laatste aardappels, hoeveel ton het was en wat er op hun rekening komt. Er was een ICT-regisseur die al heel goed over het systeem had nagedacht. Hij had zelfs al hele concepten uitgetekend die hij me kon laten zien. Dat bleek veel te technisch met te veel knoppen. Ik stelde voor om de gebruikersomgeving heel consistent te maken door alle knoppen weg te halen. We hebben het gehouden bij maximaal twee niveaus diep, waarbij niveau 1 het overzicht is en niveau 2 meer inhoudelijke informatie. Heel overzichtelijk, simpel en clean maar mét veel informatie. De telers konden zo snel bij de benodigde informatie. SharePoint diende alleen als doorgeefluik naar grotere datasystemen.

Op een gegeven moment werkte het heel goed en hebben we een aantal avonden georganiseerd met klanten en telers uit het hele land. Het was een proefpanel van verschillende soorten boerenbedrijven uit Noord-Holland, Limburg, Zeeland, enzovoort. We hebben ze niks over het systeem verteld, maar hebben hen enkel de opdracht gegeven om bepaalde informatie te zoeken en gezegd dat wij geïnteresseerd zijn in hun ervaringen met het nieuwe systeem. Vervolgens is de discussie twee uur lang gegaan over informatie uit bepaalde kolommen. Die informatie kon volgens hen niet waar zijn. Ze hadden het hele platform in één klap geaccepteerd. De discussie ging over de inhoud en niet over het programma en de inrichting van het systeem.

De vraag: 'Hoe moet een scherm eruitzien zodat het gebruiksvriendelijk is?' blijkt – zoals het voorbeeld uitwijst – van groot belang voor de adoptie van een systeem als SharePoint. Uit de analyses van het kwalitatieve onderzoek kwam ook naar voren dat het gebruiksgemak van SharePoint momenteel laag wordt beoordeeld, maar wel bijdraagt aan de houding ten opzichte van SharePoint, het inzien van het nut en de toepassing van SharePoint.

Zowel de vormgeving als simpliciteit van een medium zijn van belang voor het realiseren van gebruiksvriendelijkheid. 'Mensen moeten niet het gevoel hebben dat ze meer tijd kwijt zijn met een platform dan voor die tijd. Het leven moet makkelijker worden, niet moeilijker.' (deelnemer 8). Dat is uiteraard niet alles: 'Je moet daarnaast ook uitleggen waarom bepaalde stappen in het programma soms iets langer duren dan je zou verwachten. Voor bepaalde handelingen moet je zelf vijf stappen zetten, maar het systeem kan dit voor je overnemen. De kans is groot dat je dan twee seconden langer moet wachten dan bij andere kleinere stappen, maar als men weet dat het alsnog veel tijd scheelt op die manier wordt dit ook sneller geaccepteerd.' (deelnemer 8).

Van dit soort succesverhalen valt veel te leren wat vervolgens direct kan worden toegepast en verwerkt in de eigen methode. Creëer uiteraard ook je eigen succesverhalen om die vervolgens met anderen te delen.

LITERATUUR

- Aboelmaged, M., & Gebba, T. R. (2013). Mobile banking adoption: an examination of technology acceptance model and theory of planned behavior. *International Journal of Business Research and Development (IJBRD)*, 2(1).
- Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. *Action control*. Springer Berlin Heidelberg, 11-39.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211.
- Ajzen, I., & Madden, T. J. (1986). Prediction of goal-directed behavior: Attitudes, intentions, and perceived behavioral control. *Journal of experimental social psychology*, 22(5), 453-474.
- Armitage, C. J. (2015). Time to retire the theory of planned behaviour? A commentary on Sniehotta, Pesseau and Araújo-Soares. *Health psychology review*, 9(2), 151-155.
- Blohm, I., & Leimeister, J. M. (2013). Gamification: Design of IT-based enhancing services for motivational support and behavioral change. *Business & Information Systems Engineering (BISE)*, 5(4), 275-278.
- Conner, M. (2015). Extending not retiring the theory of planned behaviour: a commentary on Sniehotta, Pesseau and Araújo-Soares. *Health psychology review*, 9(2), 141-145.
- Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (2001). The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. *Journal of management studies*, 38(1), 45-65.
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2006). Phases of the adoption of innovation in organizations: Effects of environment, organization and top Managers¹. *British journal of Management*, 17(3), 215-236.
- Davis Jr, F. D. (1986). *A technology acceptance model for empirically testing new end-user information systems: Theory and results* (Doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology).
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS quarterly*, 319-340.
- Davis, F. D., Bagozzi, R. P., & Warshaw, P. R. (1989). User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models. *Management science*, 35(8), 982-1003.
- Deterding, S., Sicart, M., Nacke, L., O'Hara, K., & Dixon, D. (2011, May). Gamification. using game-design elements in non-gaming contexts. In *CHI'11 Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems* (pp. 2425-2428). ACM.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research Addison-wesley Pub. Co. *Reading, Mass*.
- Fishbein, M., & Yzer, M. C. (2003). Using theory to design effective health behavior interventions. *Communication theory*, 13(2), 164-183.
- Frambach, R. T., & Schillewaert, N. (2002). Organizational innovation adoption: A multi-level framework of determinants and opportunities for future research. *Journal of Business Research*, 55(2), 163-176.
- Ghobakhloo, M., Hong, T. S., Sabouri, M. S., & Zulkifli, N. (2012). Strategies for successful information technology adoption in small and medium-sized enterprises. *Information*, 3(1), 36-67.

- Glanz, K., Rimer, B. K., & Viswanath, K. (Eds.). (2008). *Health behavior and health education: theory, research, and practice*. John Wiley & Sons.
- Hamari, J., Koivisto, J., & Sarsa, H. (2014, January). Does gamification work?--a literature review of empirical studies on gamification. In *2014 47th Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 3025-3034). IEEE.
- Hameed, M. A., Counsell, S., & Swift, S. (2012). A conceptual model for the process of IT innovation adoption in organizations. *Journal of Engineering and Technology Management, 29*(3), 358-390.
- Hardeman, W., Johnston, M., Johnston, D., Bonetti, D., Wareham, N., & Kinmonth, A. L. (2002). Application of the theory of planned behaviour in behaviour change interventions: A systematic review. *Psychology and health, 17*(2), 123-158.
- Hoeken, J. A. L., Hornikx, J. M. A., & Hustinx, L. G. M. M. (2012). *Overtuigende teksten. Onderzoek en ontwerp*. Bussum: Coutinho.
- Hogendoorn, M. (2011). *Communicatieonderzoek: een strategisch instrument*. Coutinho.
- Kwahk, K. Y., & Lee, J. N. (2008). The role of readiness for change in ERP implementation: Theoretical bases and empirical validation. *Information & Management, 45*(7), 474-481.
- Lou, H., Chau, P. Y., & Li, D. (2005). Understanding individual adoption of instant messaging: An empirical investigation. *Journal of the Association for Information Systems, 6*(4), 5.
- Madden, T. J., Ellen, P. S., & Ajzen, I. (1992). A comparison of the theory of planned behavior and the theory of reasoned action. *Personality and social psychology Bulletin, 18*(1), 3-9.
- Melville, N., Kraemer, K., & Gurbaxani, V. (2004). Review: Information technology and organizational performance: An integrative model of IT business value. *MIS quarterly, 28*(2), 283-322.
- Montalvo, C. (2006). What triggers change and innovation?. *Technovation, 26*(3), 312-323.
- Nguyen, T. H., Newby, M., & Macaulay, M. J. (2015). Information technology adoption in small business: Confirmation of a proposed framework. *Journal of Small Business Management, 53*(1), 207-227.
- Ogden, J. (2015). Time to retire the theory of planned behaviour?: one of us will have to go! A commentary on Sniehotta, Pesseau and Araújo-Soares. *Health psychology review, 9*(2), 165-167.
- Otieno, O. C., Liyala, S., Odongo, B. C., & Abeka, S. (2016). Theory of Reasoned Action as an Underpinning to Technological Innovation Adoption Studies. *World, 4*(1), 1-7.
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., & Cameron, K. S. (2001). Studying organizational change and development: *Challenges for future research*. *Academy of management journal, 44*(4), 697-713.
- Pieterse, J. H., Caniëls, M. C., & Homan, T. (2012). Professional discourses and resistance to change. *Journal of Organizational Change Management, 25*(6), 798-818.
- Rogers, E. M. (2010). *Diffusion of innovations*. Simon and Schuster.
- Schwarzer, R. (2015). Some retirees remain active: A commentary on Sniehotta, Pesseau and Araújo-Soares. *Health psychology review, 9*(2), 138-140.
- Shiau, W. L., & Chau, P. Y. (2016). Understanding behavioral intention to use a cloud computing classroom: A multiple model comparison approach. *Information & Management, 53*(3), 355-365.
- Sentosa, I., & Mat, N. K. N. (2012). Examining a theory of planned behavior (TPB) and

- technology acceptance model (TAM) in internet purchasing using structural equation modeling. *Researchers World*, 3(2 Part 2), 62.
- Sniehotta, F. F., Presseau, J., & Araújo-Soares, V. (2014). Time to retire the theory of planned behaviour. *Health Psychology Review*, 8(1), 1-7.
- Tiggelaar, B. (2010). *Dromen, Durven Doen*. Spectrum.
- Venkatesh, V., & Bala, H. (2008). Technology acceptance model 3 and a research agenda on interventions. *Decision sciences*, 39(2), 273-315.
- Venkatesh, V., & Davis, F. D. (2000). A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies. *Management science*, 46(2), 186-204.
- Yang, H. C., & Zhou, L. (2011). Extending TPB and TAM to mobile viral marketing: An exploratory study on American young consumers' mobile viral marketing attitude, intent and behavior. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 19(2), 85-98.
- Wisdom, J. P., Chor, K. H. B., Hoagwood, K. E., & Horwitz, S. M. (2014). Innovation adoption: a review of theories and constructs. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 41(4), 480-502.

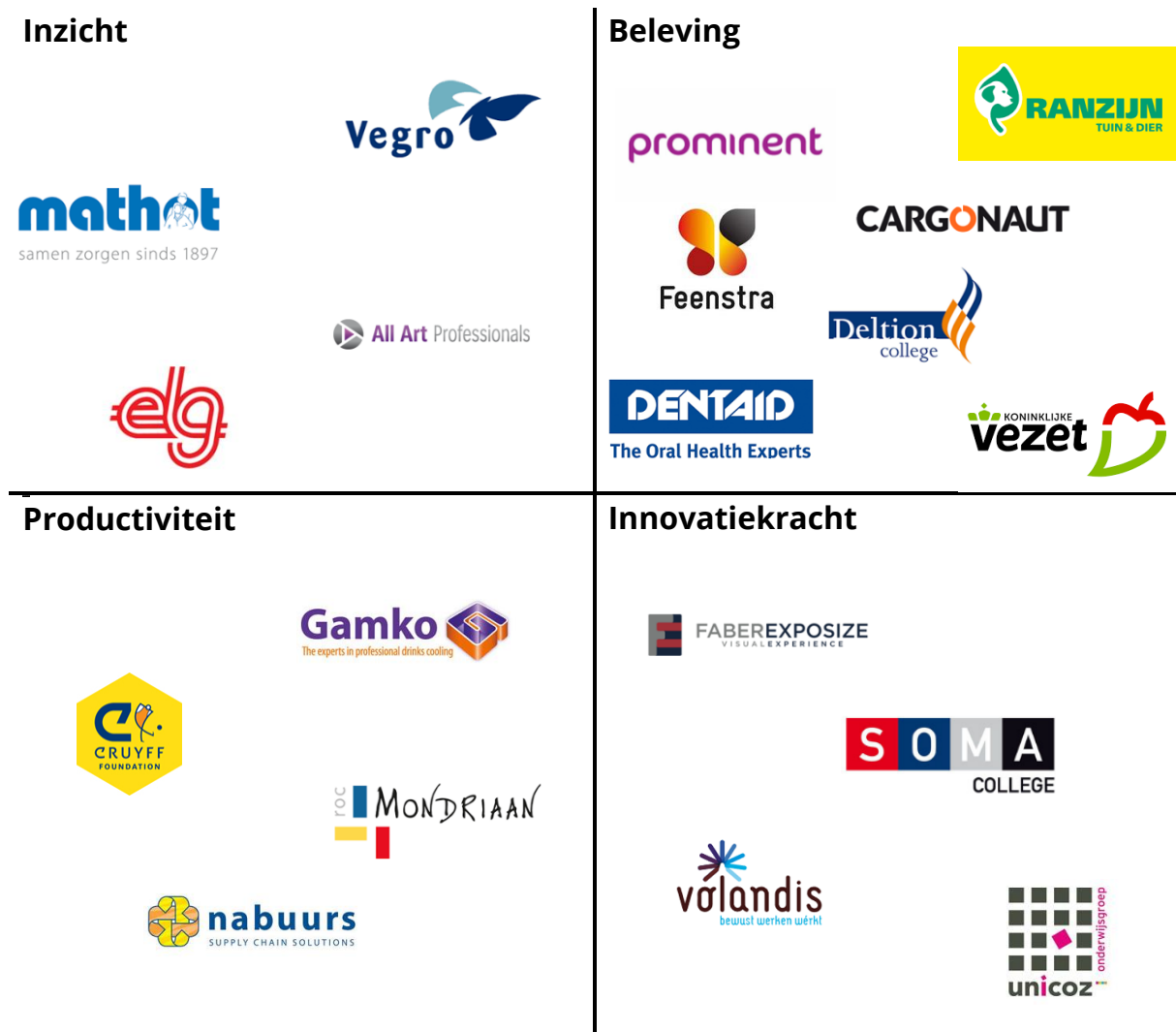
BIJLAGE 1 BEDRIJFSANALYSE

[deze bijlage is wegens privacy redenen buiten beschouwing gelaten]

BIJLAGE 2 DOELGROEPANALYSE

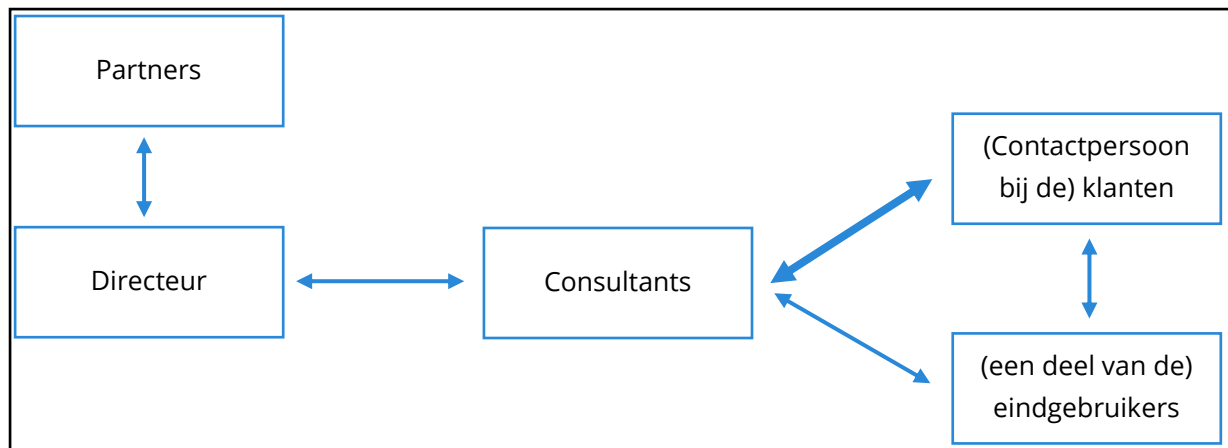
De klanten van Breinwave bestaan uit kleine tot middelgrote organisaties binnen de zorg, onderwijs en zakelijke dienstverlening. Deze klanten zijn grotendeels gelokaliseerd in de provincie Utrecht en omstreken. Figuur 1 geeft een overzicht van de organisaties per team ofwel focusgebied van Breinwave.

Binnen de zorgsector spitst Breinwave zich niet slechts toe op de zorginstellingen, maar ondersteunt zij ook zorg gerelateerde organisaties, zoals leveranciers, in hun dagelijks werkproces. Daarnaast heeft Breinwave een sterke focus op het onderwijs. Het doel is om binnen en tussen onderwijsinstellingen samenwerken eenvoudiger te maken door bijvoorbeeld de inzet van SharePoint. Binnen de zakelijke dienstverlening ondersteunt Breinwave onder meer informatie intensieve organisaties, zoals advocaten-, notarissen- en accountancykantoren.



Figuur 1. De klanten van Breinwave per focusgebied

De betrokken partijen bij de diensten van Breinwave zijn: (1) de directeur, (2) de consultants, (3) (de contactpersoon bij de) klanten, (4) (een deel van de) eindgebruikers. De communicatie verloopt tussen de partners en de directeur van Breinwave. Vervolgens tussen de directeur en de consultants. De consultants communiceren op hun beurt met de contactpersoon bij de klanten en een aantal eindgebruikers. De contactpersoon bij de klanten communiceert onderling met de eindgebruikers, maar beide partijen ook met de consultants. De meeste communicatie aan de kant van Breinwave verloopt voor, tijdens en na projecten tussen de Breinwave consultants en de klanten.



Figuur 2. Een overzicht van de betrokken partijen en de communicatiestromen tussen hen

De partners communiceren grotendeels via hun websites en nieuwsberichten. De communicatie tussen de directeur en consultants, maar ook tussen de consultants en de klanten verloopt veelal *face-to-face* en daarnaast per mail en telefoon. Met de eindgebruikers wordt altijd *face-to-face* gesproken.

Zowel de partners, directeur als de consultants hebben een informerende rol. De consultants hebben daarnaast ook een sterk overtuigende en uitvoerende rol. De informerende rol komt naar voren in de initiatiefase, de overtuigende rol in de adoptiebeslissingsfase en de uitvoerende rol in de implementatiefase. De klanten en eindgebruikers zijn uiteindelijk de werkelijke gebruikers van de IT en dragen daarom ook een uitvoerende rol. Daar bovenop dragen klanten ook een informerende en overtuigende rol naar de eindgebruikers toe om gebruik te motiveren en uiteindelijk adoptie te realiseren.

BIJLAGE 3 MEEST GEBRUIKTE MICROSOFT-PRODUCTEN DOOR BEDRIJVEN

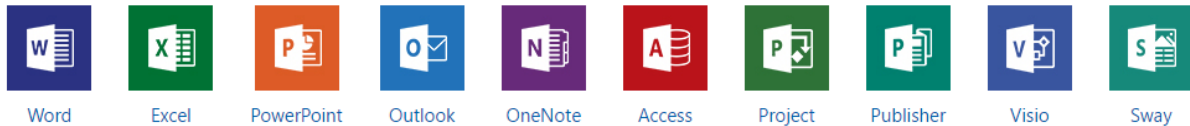
Bij de naam Microsoft denkt men waarschijnlijk al snel aan Windows of Office, maar Microsoft ontwikkelt en levert nog veel meer producten. Ze maken onderscheid tussen particulieren, waaronder studenten en thuisgebruikers, bedrijven en ontwikkelaars en IT-professionals. In deze inventarisatie wordt ingegaan op de producten voor bedrijven. Dit zijn namelijk ook de producten die Breinwave, als Microsoft-partner, levert aan haar klanten. Grofweg valt het volgende onderscheid te maken: Cloudplatform, Microsoft Azure, Microsoft Dynamics, Windows voor bedrijven en Office voor bedrijven (zie support.office.com). Tabel 1 toont een overzicht van deze producten en de bijbehorende toepassingen.

Tabel 1

Producten van Microsoft specifiek voor bedrijven

Product	Omschrijving
Cloudplatform	Het cloudplatform houdt de controle over elke hybride cloud, zoals Manage Azure, AWS, Windows Server, Linux, VMware en OpenStack met een all-in-one beheeroplossing voor de cloud.
Microsoft Azure	Met de geïntegreerde hulpprogramma's, kant-en-klare sjablonen en beheerde services kunnen eenvoudiger en sneller zakelijke, mobiele, web- en IoT-apps (Internet of Things) worden gebouwd en beheerd.
Microsoft Dynamics	Microsoft Dynamics biedt passende bedrijfsoplossingen, zoals: Customer Engagement Solutions (oplossingen voor klantrelaties) gebaseerd op CRM-software (Customer Relationship Management), en ERP-software (Enterprise Resource Planning). Microsoft Dynamics biedt ook een passende oplossing voor supply chain management, business intelligence en rapportages.
Windows voor bedrijven	Windows is een besturingssysteem voor computers, laptops en tablets dat men in staat stelt om overal te kunnen werken, veilig en flexibel. Het systeem bevat in de basis: Windows Trusted Boot, Windows Hello ⁴ , BitLocker ⁵ , Windows Information Protection ⁶ , Conditional Access ⁷ , In-Place Upgrade, Azure Active Directory Domain Join, Mobile Device Management, Current Branch for Business, Windows Update for Business, Windows Store for Business ¹¹ , Dynamic provisioning, Start Menu and Live Tiles, Tablet Mode, Continuum for Phones, Voice, pen, touch, and gesture, Universal Windows Platform, Cortana ¹⁸ at work, Office + Windows, Microsoft Edge, Windows Ink ³ . Hier kunnen nog meer programma's aan gekoppeld worden.
Office voor bedrijven	Office is een pakket aan hulpprogramma's voor bedrijven. Het pakket bevat standaard: Exchange Online, OneDrive en Skype en kan uitgebreid worden met: Word, Excel, PowerPoint, Outlook, Access, OneDrive, Project, SharePoint, Viseo, OneNote, Publisher en Sway (zie Figuur 1).

Dit onderzoek richt zich op Office voor bedrijven. Office 365 is een abonnement service met de meest recente versie van Office, op dit moment Office 2016. Hieronder vallen bekende toepassingen, zoals Word, PowerPoint en Excel, plus extra onlineopslag, gratis technische ondersteuning en meer.



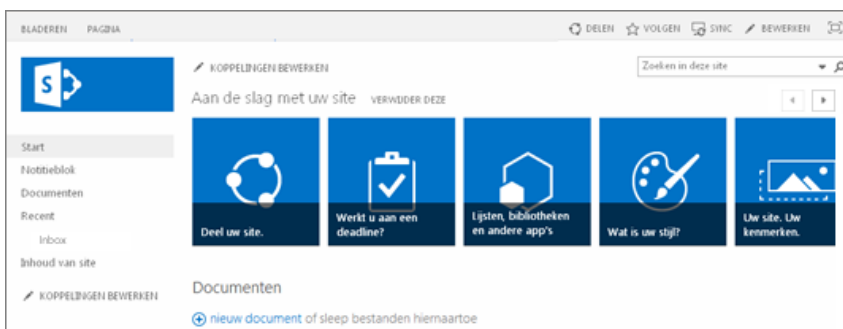
Figuur 1. Office-producten uit Office 2016

SharePoint is een onderdeel van Office en wordt steeds vaker ingezet door bedrijven als intranet (zie Figuur 2 en 3). Het is een veilige locatie voor het opslaan, organiseren, delen en gebruiken van informatie vanaf vrijwel ieder apparaat. SharePoint wordt gebruikt om te verwijzen naar één of meer producten of technologieën van SharePoint, waaronder de volgende typen:



Figuur 2. SharePoint logo

- **SharePoint Online.** Dit is een door Microsoft gehoste cloudservice voor bedrijven van elke omvang. In plaats van SharePoint Server on-premises te installeren en te implementeren, kunnen bedrijven nu een abonnement nemen op Office 365 of op de zelfstandige SharePoint Online-service. Hiermee kunnen werknemers sites maken om documenten en informatie met collega's, partners en klanten te delen.
- **SharePoint Server.** Organisaties kunnen SharePoint Server on-premises implementeren en beheren. Het product bevat alle functies van SharePoint Foundation plus extra functies en mogelijkheden, zoals Enterprise Content Management, Business Intelligence, Enterprise Search, persoonlijke sites en Nieuwsfeed.
- **SharePoint Foundation.** Niet langer afzonderlijk beschikbaar voor de 2016 release van SharePoint. SharePoint Foundation vormde de onderliggende technologie voor alle SharePoint-sites. SharePoint Foundation (voorheen Windows SharePoint Services) is gratis voor on-premises implementatie. Met SharePoint Foundation kunnen verschillende typen sites worden gemaakt waarop gebruikers samen kunnen werken aan webpagina's, documenten, lijsten, agenda's en gegevens.
- **SharePoint Designer 2013.** Een gratis programma voor het laatst uitgebracht in 2013 waarmee krachtige werkstroomoplossingen konden worden gemaakt en externe inhoudstypen konden worden bewerkt voor een externe-gegevensoplossing op basis van Business Connectivity Services.



Figuur 3. Standaard uiterlijk en functies van SharePoint

Het grootste verschil tussen de twee versies van SharePoint is dat SharePoint Online in de *cloud* draait en SharePoint Server niet. In de *cloud* werken brengt veel voordelen met zich mee, zoals makkelijk intern en extern kunnen samenwerken aan projecten, documenten delen, toegankelijk vanaf elke locatie en ieder apparaat, een online omgeving voor documentopslag, enzovoort. Bij SharePoint Server gaat het hoofdzakelijk om een nieuwe, meer efficiënte manier van intern (samen)werken, maar niet in de *cloud*. Tabel 2 bevat de functies en voordelen die Microsoft noemt op zijn website.

Tabel 2

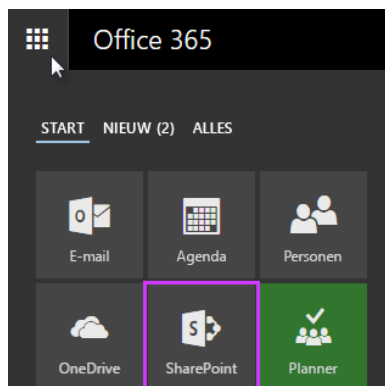
De functies en Voordelen van SharePoint

Functies	Voordelen
Delen van bestanden	Gelijktijdig samenwerken in hetzelfde bestand
Opzoeken van informatie	Een beveiligde werkomgeving
Plannen van afspraken	Een overzicht van de teams en projecten waarbij men betrokken is
Samenstellen van een team	Een werkomgeving waarin bij elke taak en op elk apparaat een uniform beleid wordt nageleefd
Sturen van interne berichten	Integratie van bekende Office programma's zoals Word en Excel
Verdelen van taken	Overall en op elk device toegang tot bestanden (mobiel, tablet, laptop etc.)


Voor meer uitleg over de werking van de programma's, kunnen de online handleidingen van Microsoft worden geraadpleegd. Een voorbeeld van een dergelijke handleiding staat op de volgende pagina.

Handleiding SharePoint

Wanneer u zich aanmeldt bij Office 365 of het bedrijfsintranet van uw organisatie, worden er koppelingen weergegeven naar Newsfeed, OneDrive en Sites in het navigatiegedeelte van het startprogramma voor apps. Dit zijn uw toegangspunten tot SharePoint.



Organisaties gebruiken SharePoint om websites te maken. U kunt het gebruiken als een veilige plaats om informatie vanaf nagenoeg elk apparaat op te slaan, te organiseren, te delen en te openen. U hebt alleen een browser nodig, bijvoorbeeld Internet Explorer, Google Chrome of Mozilla Firefox.

- **Nieuwsfeed** Blijf op de hoogte van gesprekken tussen uw medewerkers en updates van hun activiteiten.
- **OneDrive voor Bedrijven** Uw eigen plek om werkdocumenten en andere bestanden te bewaren. Als u uw bestanden bewaart in OneDrive voor Bedrijven, kunt alleen u de bestanden zien, maar kunt u deze eenvoudig delen met collega's en openen op uw mobiele apparaat.
- **Sites** Vind en open gemakkelijk sites die u volgt, en maak snel nieuwe teamsites.
- **Instellingen**  Daar vindt u extra siteacties waarmee u uw SharePoint-sites kunt aanpassen.

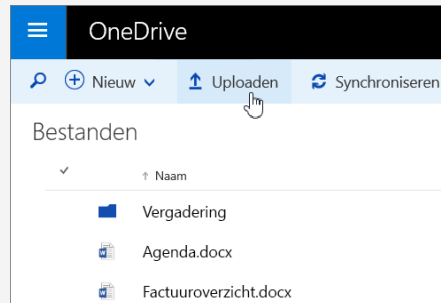
SharePoint is een krachtig programma. Het heeft zoveel mogelijkheden. Als u enkele basistaken beheerst, bent u aardig op weg om een expert te worden.

Als u dit wilt doen...

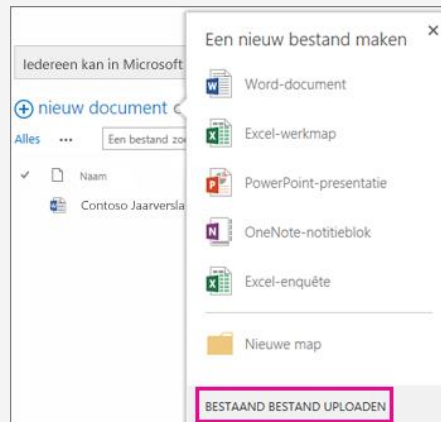
Bestanden uploaden naar OneDrive voor Bedrijven, uw onlinedocumentbibliotheek, zodat u deze overal kunt openen

Probeer dit

Klik op OneDrive > Uploaden.



Of u kunt bestanden vanaf uw computer rechtstreeks naar uw OneDrive voor Bedrijven-pagina slepen.

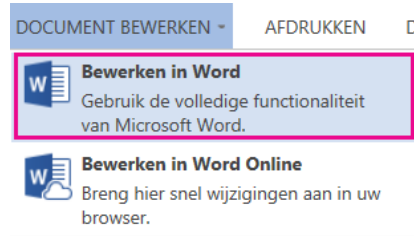


Een document in een documentbibliotheek openen

Klik om het document te openen waarmee u wilt werken. Het document wordt in Office Online geopend. Als de toepassing op uw computer is geïnstalleerd en u deze wilt gebruiken, klikt u op Document bewerken > Bewerken in <naam van toepassing>.

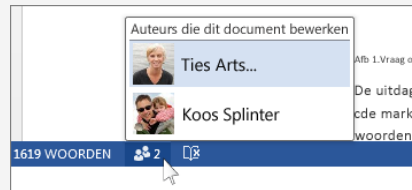
Als u dit wilt doen...

Probeer dit



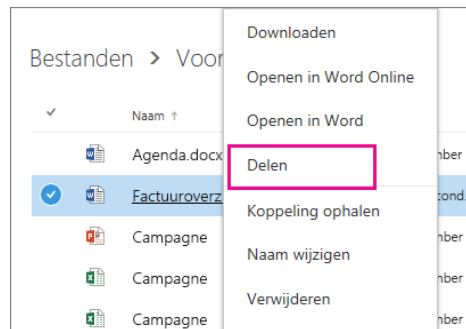
Met anderen aan hetzelfde document werken

Klik in een documentbibliotheek om het document te openen waaraan u wilt werken. Het wordt geopend in Office Online. Het aantal personen dat het document op dit moment bewerkt, wordt onder in het document weergegeven.



Documenten delen

Selecteer het document dat u wilt delen, klik op het weglatingsteken ... om het menu te openen, en klik op Delen.

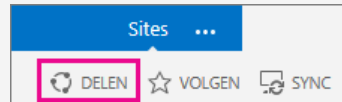


Als u dit wilt doen...

Probeer dit

Sites delen

Als u [machtigingen van site-eigenaar](#) hebt, klikt u op Sites, kiest u de site die u wilt delen en klikt u op Delen.



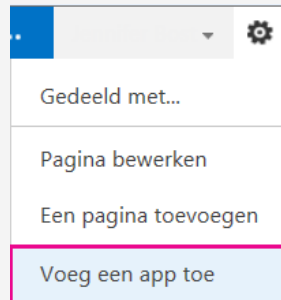
Een teamsite maken

Als u de [machtigingen van een site-eigenaar](#) hebt, klikt u op Sites > Nieuwe site.



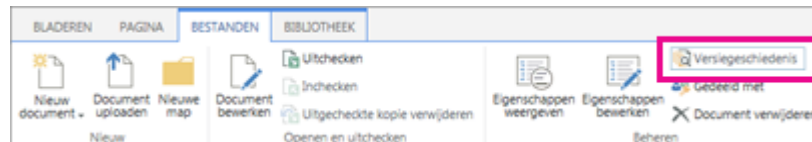
Een lijst of bibliotheek aan uw teamsite toevoegen

Ga op de site waaraan u de lijst of bibliotheek wilt toevoegen naar Instellingen > Een app toevoegen.



Vorige versies van een document bewaren wanneer u het document wijzigt

Selecteer het document en klik op het tabblad Bestanden op Versiegeschiedenis.

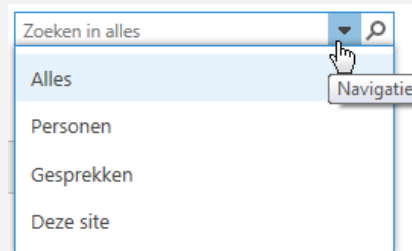


Als u dit wilt doen...

Probeer dit

Iets zoeken

Typ een zoekwoord in het vak Zoeken op deze site, klik op de pijl-omlaag om een zoekbereik te selecteren en klik vervolgens op het pictogram Zoeken.

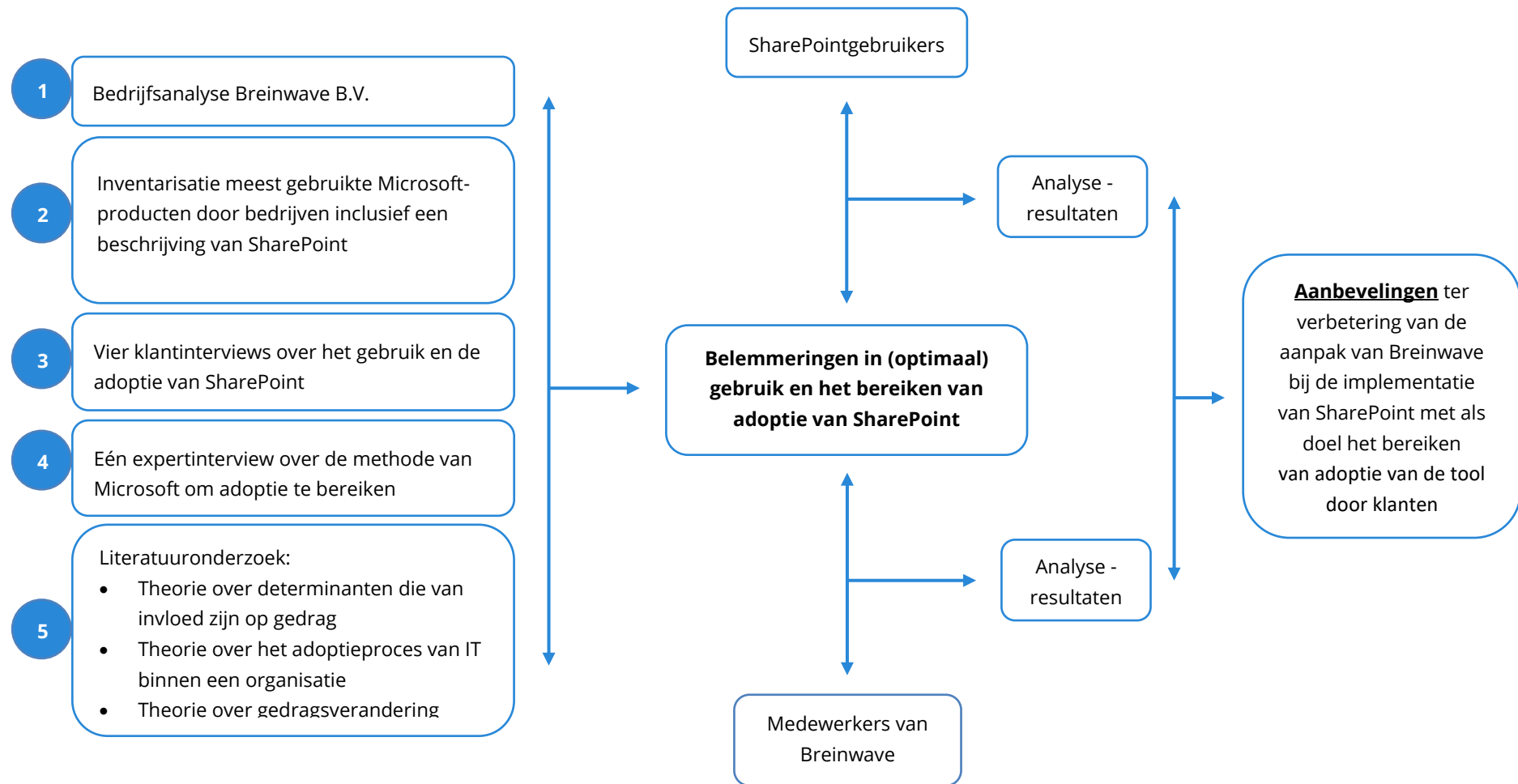


Informatie delen met de gehele organisatie

Klik op Nieuwsfeed, typ uw bericht en klik op Bericht.



BIJLAGE 4 ONDERZOEKSMODEL



Figuur 1. Het onderzoeksmodel

BIJLAGE 5 VRAGENLIJST KLANTINTERVIEWS

INITIATIEFASE

1. Bent u een voorstander van technologische innovatie op het gebied van informatie en communicatie of heeft u eerder het idee dat u verplicht bent mee te gaan in de laatste ontwikkelingen, maar dit zelf niet per se willen? Waarom wel/niet? In hoeverre ziet u de voordelen van technologische verandering in?
2. Wat is uw ervaring met het gebruik van ICT-middelen m.b.t. de interne communicatie binnen organisatie X?
3. Welke methode of systeem werd gebruikt voordat SharePoint werd ingezet als intranetsysteem?
4. Was u klaar voor het gebruik van een nieuw ICT-systeem? Was u hiertoe bereid? Waarom wel/niet?
5. Wordt van u verwacht dat u SharePoint gebruikt of is dit uw eigen keus?

ADOPTIEBESLISSINGSFASE

6. Van wie kwam het voorstel om gebruik te maken van SharePoint als nieuw ICT-middel: uw directe collega's of het management? Wie ondersteunt het gebruik en wie niet? In hoeverre vond u het van belang dat uw directe collega's voor het gebruik van SharePoint waren? Liet u zich hierdoor leiden in uw mening?
7. Wat waren de redenen van het management om de toepassing van SharePoint binnen organisatie X te overwegen? En wat waren de redenen voor u om gebruik te overwegen? (funfactor!?)
8. Zag u na introductie van het voorstel al de toegevoegde waarde van SharePoint voor uw werk? Waarom of waarvoor wel/niet?

IMPLEMENTATIEFASE

9. Hoe is de toepassing van SharePoint verlopen binnen organisatie X?
10. In hoeverre bent u betrokken geweest bij het veranderingsproces?
11. Hoe en van wie heeft u geleerd om gebruik te maken van (de functies) van SharePoint? Op welke wijze bent u geïnstrueerd? (type medium, personen etc.) Ontving u meerdere keren instructies? Zo ja, wanneer, door wie, hoe en hoe vaak?
12. Had u het gevoel dat u (n.a.v. de instructies) in staat was om gebruik te maken van SharePoint of is hier meer voor nodig? Waarom wel/niet en in hoeverre? (kennis/vaardigheden)
13. Welke situationele factoren hebben voor uw gevoel invloed op het bevorderen of belemmeren van de implementatie en het gebruik van SharePoint? (intern én extern)
14. Hoe lang maakt u nu gebruik van SharePoint?

15. Was u na de implementatie direct van plan om over te gaan tot het gebruik van SharePoint? Waarom wel/niet?
16. Hoe denkt u over SharePoint? Wat vindt u goed of minder goed aan het idee om dit programma veel in te zetten tijdens uw werk? Vindt u het passen bij uw functie en de organisatie?
17. Hoe maakt u momenteel gebruik van SharePoint?
18. Welke drie functies van SharePoint gebruikt u het meest? Waarom?
19. Waarin komt uw gebruik van SharePoint overeen met uw collega's? In hoeverre vindt u dit van belang en heeft u zich hierdoor laten leiden? Waarom wel/niet?
20. Hoe zou u optimaal gebruik van SharePoint omschrijven?
21. Maakt u ook gebruik van alternatieve programma's met dezelfde soort functies? Zo ja, welke programma's en waarom?
22. Wat ziet u als voordelen van SharePoint voor uw werkzaamheden?
23. Wat ziet u als nadelen van SharePoint voor uw werkzaamheden?
24. Hoe ervaart u het gebruik van SharePoint? Ervaart u specifiek nadelen in het gebruik(sgemak)? Zo ja, welke?
25. Wat denkt u dat de oorzaak of oorzaken zijn van deze nadelen? Als u denkt aan de context waarin u zich begeeft, welke situatie of eigenschap heeft dan mogelijk invloed op het gebruik? (gebrek aan motivatie, capaciteit of gelegenheid?)
26. Waar draagt het gebruik van SharePoint specifiek aan bij voor uw werkzaamheden? (tijdbesparing, betere samenwerking etc.?)
27. Als u terugdenkt aan de implementatie van SharePoint binnen organisatie X wat denkt u dan dat achteraf gezien beter had gekund (aan de implementatiemethode) voor u als eindgebruiker? Hoe had het gebruik van SharePoint bevordert kunnen worden?

BIJLAGE 6 UITWERKINGEN KLANTINTERVIEWS

[deze bijlage is wegens privacy redenen buiten beschouwing gelaten]

BIJLAGE 7 VRAGENLIJST EXPERTINTERVIEW

INLEIDING

1. Wat houden jouw functie en werkzaamheden precies in binnen Microsoft?
2. Hoe ben je bij Microsoft terecht gekomen?
3. Als je in een paar zinnen uit moet leggen wat voor bedrijf Microsoft is en wat jullie doen, hoe zou je dat dan uitleggen?
4. Hoe zou jij adoptie van ICT omschrijven?
5. In de onderzoeksliteratuur wordt over het algemeen drie fases onderscheiden in het adoptieproces: de initiatiefase, de adoptiebeslissingsfase en de implementatiefase. In de eerste fase ligt de nadruk op bewustwording van een behoefte, attitudevorming en het doen van voorstellen ter adoptie. In de tweede fase worden de voorstellen geëvalueerd en wordt de beslissing genomen om wel of niet over te gaan tot adoptie. Tot slot wordt de organisatie in de derde fase voorbereid op de verandering, aanvaardt men de innovatie, maakt men er werkelijk gebruik van en wordt het gebruik uiteindelijk geheel opgenomen in de routine.
Welke fases onderscheidt Microsoft in het adoptieproces? Waarin verschillen deze fases van de fases uit de onderzoeksliteratuur?

INITIATIEFASE

6. Wat drijft mensen en organisaties tot technologische innovatie?
7. Hoe draagt Microsoft bij aan het creëren van bewustzijn onder organisaties om te blijven innoveren?
8. Hoe gaat Microsoft om met angst en weerstand tegen verandering?
9. Welke Office365 programma's worden het meest aangeschaft? (Zijn hier recente cijfers van die ik kan gebruiken?) Waarom is de vraag juist naar die programma's zo hoog?
10. Welke redenen geven klanten aan om gebruik te willen maken van SharePoint?
11. Welke methode of systeem werd veelal gebruikt voordat SharePoint wordt ingezet als intranetsysteem?
12. Zien klanten de toegevoegde waarde van SharePoint voor hun werk ten opzichte van de oude methode? Waaruit blijkt dat? Waarom of waarvoor wel/niet?

ADOPTIEBESLISSINGSFASE

Mijn onderzoek voor Breinwave is hoofdzakelijk gericht op het gebruik en de adoptie van SharePoint door eindgebruikers. Via meerdere interviews en een enquête onder zoveel mogelijk gebruikers breng ik het gebruikersgedrag in kaart om vervolgens na te kunnen gaan hoe gedragsverandering bereikt kan worden. Het doel is een strategie te ontwikkelen om te komen tot adoptie en optimaal gebruik van SharePoint bij de klanten zodat zij hun (organisatie)doelen kunnen behalen.

13. Wat doet Microsoft zoal om acceptatie en adoptie van nieuwe ICT bij eindgebruikers te motiveren?
14. Welke situationele factoren bevorderen of belemmeren de beslissing van klanten om over te gaan op nieuwe ICT? (intern en extern)
15. Biedt Microsoft ook workshops aan om gebruikers kennis te laten maken en/of te leren werken met programma's van Office365? Zo ja, wat voor workshops, aan wie en zijn deze een succes?
16. Hoe wordt door Microsoft nog meer ingezet op het vergroten van de kennis en het verbeteren van de vaardigheden van klanten om gebruik te kunnen maken van o.a. SharePoint?
17. Wat houdt de *Customer Immersion Experience* (CIE) precies in? Waarom is hiervoor gekozen? Is dit een succesvolle bijdrage? Waaruit blijkt dat? Wordt dit ook gedaan voor SharePoint?
18. Hoe zorgt Microsoft ervoor dat SharePoint leuk en interessant is voor klanten om ermee te gaan werken?
19. Welke problemen ondervindt Microsoft bij adoptie van ICT door gebruikers? En specifiek bij SharePoint?
20. Bieden eindgebruikers veel weerstand tegen het overgaan op SharePoint? Zo ja, hoe uit dit zich? En wat wordt hier tegen gedaan?
21. Wat is de aanpak van Microsoft zodra een klant bereid is nieuwe ICT, waaronder SharePoint, in te gaan zetten? Waar ligt de focus op?
22. In hoeverre en op welke wijze worden klanten begeleid in het veranderingsproces vanaf het eerste idee tot aan de adoptiebeslissing en de implementatie?

IMPLEMENTATIEFASE

23. Welke specifieke stappen worden er gezet in de implementatiefase van nieuwe ICT, zoals SharePoint?
24. Verschilt de aanpak als het gaat om de implementatie van SharePoint ten opzichte van andere ICT-middelen? Zo ja, waarin en waarom?
25. Wanneer en waarom denk jij dat sommige programma's niet worden gebruikt en andere programma's wel?
26. Welke programma's worden het meest aangeschaft en vervolgens niet (optimaal) gebruikt?
27. Wat zijn (mogelijke) redenen voor klanten om SharePoint wel/niet (optimaal) te gebruiken?
28. Hoe wordt SharePoint over het algemeen ingezet door klanten?
29. Wat zien klanten als de voor- en nadelen van SharePoint?
30. Waar draagt het gebruik van SharePoint specifiek aan bij voor de werkzaamheden van klanten als het gaat om effectiviteit en efficiëntie?
31. Hoe wordt het gebruik van SharePoint door de klanten ervaren? Worden er specifieke nadelen in het (gebruiks)gemak ervaren? Zo ja, welke?
32. Wat zou de oorzaak of oorzaken kunnen zijn van deze nadelen als je denkt aan de context waarin de gebruiker zich begeeft?

33. Hoe zou jij optimaal gebruik van SharePoint beschrijven?
34. Op welke wijze kunnen de eindgebruikers worden gestimuleerd tot optimaal gebruik van SharePoint door Microsoft en door de eigen organisatie?
35. Tegen welke problemen lopen de Microsoft partners over het algemeen aan bij adoptie van ICT? En specifiek bij SharePoint?
36. Wat zijn (mogelijke) oplossingen of strategieën voor die problemen?
37. Welke strategie hanteert Microsoft om adoptie van ICT en specifiek SharePoint te bereiken bij eindgebruikers?
38. Hoe maakt Microsoft adoptietrajecten verkoopbaar? Hoe worden deze trajecten over het algemeen door klanten ervaren?
39. Maak je zelf (veel) gebruik van SharePoint? Hoe denk jij over het programma? Wat vind je goed of minder goed en hoe zou jij mensen aansporen tot adoptie?
40. Wat is de meest gekke reden die je ooit gehoord hebt om geen gebruik te maken van ICT/SharePoint?

BIJLAGE 8 UITWERKINGEN EXPERTINTERVIEW

[deze bijlage is wegens privacy redenen buiten beschouwing gelaten]

BIJLAGE 9 OVERZICHT ENQUÊTEVRAGEN PER GEDRAGSDETERMINANT

Tabel 1

Een omschrijving, de stellingen/vragen en de bijbehorende bronnen van de constructen die worden bevraagd via de enquête

Construct	Omschrijving	Stellingen/Vragen	Bron
Demografische gegevens (externe factor)	Alle zaken die te maken hebben met de samenstelling van de groep respondenten	<ul style="list-style-type: none"> • Wat is uw geslacht? • Wat is uw leeftijd? • Wat is uw opleidingsniveau? • In welke sector bent u werkzaam? 	Hoeken, Hornikx & Hustinx, 2012
Ervaring	De duur van het individuele gebruik en bekendheid met een IT-systeem	<ul style="list-style-type: none"> • Welke versie(s) van SharePoint gebruikt u momenteel? • Hoe lang maakt u al gebruik van SharePoint? 	Venkatesh & Davis, 2000
Gebruik van soortgelijke media (externe factor)	De mening en ervaring van individuen over alternatieve programma's van SharePoint	<ul style="list-style-type: none"> • Maakt u ook gebruik van alternatieve programma's naast SharePoint? Wat is de reden dat u wel/niet gebruik maakt van deze programma's? • Welke voordelen biedt dit programma/bieden deze programma's die SharePoint niet biedt? 	Hoeken, Hornikx & Hustinx, 2012
Gedrag	De observeerbare werkelijke uitvoering van het voorgenomen (gebruiks)gedrag	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe vaak maakt u gebruik van SharePoint? • Hoe vaak maakt u voor uw werk gebruik van de volgende functies van SharePoint? • Hoe zou u optimaal gebruik van SharePoint door u als medewerker omschrijven? • Maakt u momenteel optimaal gebruik van SharePoint? Wat is de reden dat u wel/niet optimaal gebruik maakt van SharePoint? • Wat denkt u dat een goede manier is om optimaal gebruik van SharePoint binnen organisaties te bereiken onder medewerkers? 	Fishbein & Ajzen, 1980 Glanz, Rimer & Viswamath, 2008

Gedragsattitude	Een positief of negatief gevoel van een individu dat geassocieerd wordt met het uitvoeren van het gedrag	<ul style="list-style-type: none"> • Ik vind het een slecht idee om voor mijn werk gebruik te maken van SharePoint • Ik ben een voorstander van het inzetten van SharePoint binnen organisaties • Naar mijn mening is het verstandig om SharePoint toe te passen binnen deze organisatie • Wat ziet u als belangrijkste voordelen van SharePoint? • Wat ziet u als belangrijkste nadelen van SharePoint? • In hoeverre vindt u de volgende voordelen die het inzetten van SharePoint binnen een organisatie kan bieden belangrijk? • In hoeverre ervaart u de voordelen bij het gebruik van SharePoint binnen de organisatie waar u werkt? 	Aboelmaged & Gebba, 2014; Fishbein & Ajzen, 1980; Lee, 2009; Sentosa & Mat, 2012; Shiau & Chau, 2016
Gedragscontrole	De mate waarin een individu het gevoel heeft in staat te zijn om het gedrag te vertonen ofwel vertrouwen in het eigen kunnen met betrekking tot het gedrag	<ul style="list-style-type: none"> • Ik heb het gevoel dat ik in staat ben om SharePoint te gebruiken • Het gebruik van SharePoint valt volledig binnen mijn kunnen • Ik beschik over de capaciteiten om gebruik te kunnen maken van SharePoint • In hoeverre bent u bekend met de volgende functies van SharePoint? 	Aboelmaged & Gebba, 2014; Hoeken, Hornikx & Hustinx, 2012; Sentosa & Mat, 2012 Glanz, Rimer & Viswamath, 2008
Intentie	De mate waarin een individu bereid is om bepaald gedrag uit te voeren	<ul style="list-style-type: none"> • Ik ben van plan om voor mijn werk gebruik te blijven maken van SharePoint • Ik zie mij over een half jaar geen gebruik meer maken van SharePoint voor het uitvoeren van mijn werkzaamheden 	Aboelmaged & Gebba, 2014; Ajzen, 1985; Kwahk & Lee, 2008; Lee, 2009; Shiau & Chau, 2016; Sentosa & Mat, 2012
Persoonlijkheidskenmerk type innovator (externe factor)	De classificatie van leden van een sociaal systeem op basis van de mate van <i>innovativeness</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Als u uzelf zou moeten indelen op bovenstaande technologie curve, hoe ziet u zichzelf dan? Ik zie mijzelf als... 	Rogers (2010)

<p>Situationele Omstandigheden</p>	<p>De mate waarin iemand de mogelijkheid heeft om het gedrag uit te voeren</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ik word door de organisatie belemmerd in het gebruik van SharePoint • Ik beschik over de technische mogelijkheden binnen de organisatie om gebruik te maken van SharePoint • De organisatie maakt het onmogelijk om SharePoint in te zetten 	<p>Hoeken, Hornikx & Hustinx, 2012</p>
<p>Subjectieve Norm</p>	<p>Perceptie van de mening en verwachtingen van belangrijke anderen over het goed- of afkeuren van het uit te voeren gedrag, ofwel de sociale druk</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mensen die belangrijk voor mij zijn, vinden dat ik SharePoint niet moet gebruiken voor mijn werk. • Mensen die invloed op mij hebben, vinden dat ik SharePoint moet gebruiken tijdens mijn werk. • Mensen van wie ik de mening waardeer, vinden dat ik SharePoint moet gebruiken bij het uitvoeren van mijn werk • Als het gaat om het wel of niet inzetten van SharePoint en de manier van werken met het programma, in hoeverre hebben de volgende partijen dan invloed op uw gebruik van SharePoint? 	<p>Aboelmaged & Gebba, 2014; Fishbein & Ajzen, 1975; Lee, 2009; Sentosa & Mat, 2012 Glanz, Rimer & Viswamath, 2008</p>
<p>Vaardigheden</p>	<p>De mate waarin iemand over de benodigde vaardigheden beschikt voor het uit te voeren gedrag.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe heeft u geleerd om gebruik te maken van SharePoint? • Bij instructie of workshop: Hoeveel instructies of workshops heeft u gevolgd? • Bij één: Was deze instructie of workshop voldoende om hierna zelfstandig gebruik te kunnen maken van SharePoint voor uw werk? • Bij meer dan één: Waren deze instructies of workshops voldoende om hierna zelfstandig gebruik te kunnen maken van SharePoint voor uw werk? • Had u behoefte aan (meer) instructies of workshops? Waarom wel/niet? • Ik heb hulp van anderen nodig om bij het inzetten van SharePoint • Het gebruik van SharePoint valt volledig binnen mijn kunnen 	<p>Hoeken, Hornikx & Hustinx, 2012; Kwahk & Lee, 2008 Interviews</p>

		<ul style="list-style-type: none"> • Mijn computervaardigheden zijn goed genoeg om SharePoint in te kunnen zetten voor mijn werk • In hoeverre bent u vaardig in het gebruik van de volgende functies van SharePoint? 	
Veranderingsattitude	De mate waarin leden van de organisatie positief zijn ten aanzien van de noodzaak van organisatorische veranderingen, evenals hun overtuiging dat de veranderingen waarschijnlijk leiden tot positieve gevolgen voor hen en de organisatie.	<ul style="list-style-type: none"> • Ik vind het een goed idee dat organisaties blijven innoveren op het gebied van technologie • Ik ben geen voorstander van technologische innovatie binnen de organisatie • Naar mijn mening is technologische innovatie een voorwaarde voor organisaties om vooruit te komen 	Kwahk & Lee, 2008
Vrijwilligheid	De mate waarin potentiële adoptanten de beslissing om tot adoptie over te gaan ervaren als vrijwillig	<ul style="list-style-type: none"> • Het gebruik van SharePoint is mijn eigen keus • De organisatie vereist dat ik gebruik maak van SharePoint • SharePoint wordt mij opgelegd door het management 	Venkatesh & Davis, 2000; Shiau & Chau, 2016
Waargenomen Gebruiksgemak	De mate waarin een individu gelooft dat het gebruik van een bepaald systeem vrij is van fysieke en mentale inspanning	<ul style="list-style-type: none"> • Het gebruik van SharePoint is eenvoudig • Het gebruik van SharePoint spreekt voor zich • Ik vind SharePoint moeilijk in gebruik • In hoeverre vindt u de volgende functies van SharePoint makkelijk in gebruik? 	Aboelmaged & Gebba, 2014; Davis 1986; Kwahk & Lee, 2008; Sentosa & Mat, 2012
Waargenomen Nut	De mate waarin een individu gelooft dat het gebruik van een bepaald systeem zijn of haar werkprestaties verbetert	<ul style="list-style-type: none"> • Het gebruik van SharePoint verbetert de effectiviteit bij het uitvoeren van mijn taken • Het gebruik van SharePoint verhoogt mijn productiviteit bij het uitvoeren van mijn taken • Ik vind SharePoint nuttig voor het uitvoeren van mijn taken • In hoeverre vindt u de volgende functies van SharePoint nuttig? 	Aboelmaged & Gebba, 2014; Davis 1986; Kwahk & Lee, 2008; Lee, 2009; Sentosa & Mat, 2012

BIJLAGE 10 ENQUÊTE 'GEBRUIK EN ADOPTIE VAN SHAREPOINT'

INLEIDENDE TEKST

Beste SharePoint gebruiker,

Als masterstudent Communicatie & Organisatie en stagiaire bij Breinwave voer ik onderzoek uit naar **SharePoint binnen organisaties**. De eerste stap is het in kaart brengen van gebruikerservaringen met als uiteindelijk doel het ontwikkelen van een strategie voor adoptie van ICT onder diverse gebruikers. Om te komen tot een effectieve strategie kan ik uw hulp goed gebruiken!

Naast dat ik u zeer dankbaar ben, levert u met uw inbreng een grote bijdrage aan mijn **afstudeeronderzoek**. Tegelijkertijd maakt u kans op **een bol.com cadeaubon van €50!!**

Ik wil u vragen om bij te dragen aan mijn afstudeeronderzoek door een **enquête** in te vullen. De enquête gaat over uw ervaring met het gebruik van SharePoint voor uw werk. Het invullen duurt ongeveer **15 minuten**.

Ga bij het beantwoorden van de vragen gerust af op uw eerste ingeving, er zijn namelijk geen goede of foute antwoorden. Alleen compleet ingevulde vragenlijsten zijn bruikbaar voor dit onderzoek. Uw antwoorden worden anoniem opgeslagen en verwerkt in het onderzoeksrapport.

Ik dank u alvast hartelijk voor uw bijdrage! Bij vragen en/of feedback kunt u een e-mail sturen naar onderstaand mailadres.

Vriendelijke groet,

Elisa Ruiter (E.A.P.Ruiter@students.uu.nl)
Masterstudent Communicatie & Organisatie Universiteit Utrecht

Voordat wordt gestart met de vragen over uw ervaring met het gebruik van SharePoint wil ik u graag eerst een aantal basisvragen stellen. Deze vragen helpen mij later zowel bij het statistisch verwerken van de informatie als bij het verkrijgen van inzicht in uw specifieke context.

1. Wat is uw geslacht?

- Man (1)
- Vrouw (2)

2. Wat is uw leeftijd?

3. Wat is uw opleidingsniveau?

- MBO (1)
- HBO (2)
- WO (3)

4. In welke sector bent u werkzaam?

- Bouwnijverheid (1)
- Financiële instellingen (2)
- Gezondheids- en welzijnszorg (3)
- Handel en reparatie (4)
- Horeca (5)
- Industrie en delfstoffen (6)
- Informatie en Communicatie (7)
- Landbouw en visserij (8)
- Nutsbedrijven (9)
- Onderwijs (10)
- Openbaar bestuur en overheid (11)
- Overige dienstverlening (12)
- Vervoer en opslag (13)
- Zakelijke dienstverlening (14)

5. Welke versie(s) van SharePoint gebruikt u momenteel?

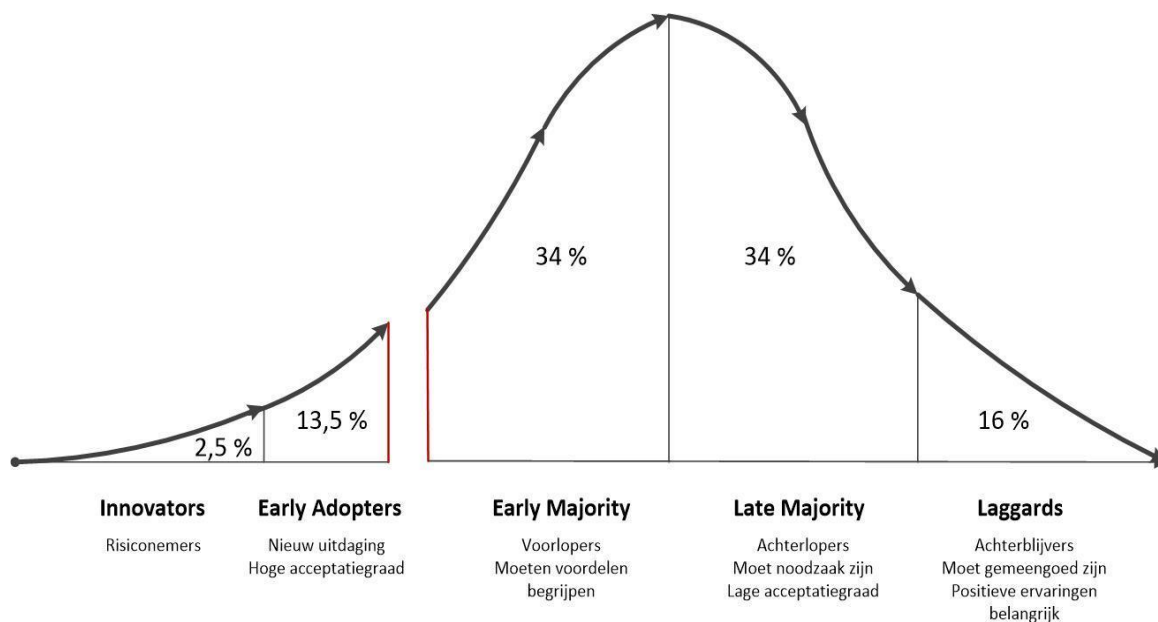
- SharePoint Server (1)
- SharePoint Online (2)
- Weet ik niet (3)

6. Hoe lang maakt u al gebruik van SharePoint?

- 0-1 jaar (1)
- 1-2 jaar (2)
- 2-3 jaar (3)
- 3-4 jaar (4)
- 4-5 jaar (5)
- 0 > 5 jaar (6)

7. Hoe vaak maakt u gebruik van SharePoint?

- Dagelijks (1)
- Wekelijks (2)
- Maandelijks (3)
- Minder dan één keer per maand (4)



8. Als u uzelf zou moeten indelen op bovenstaande technologie curve, hoe ziet u zichzelf dan? Ik zie mijzelf als...

- Innovator (innovator) (1)
- Pionier (early adopter) (2)
- Voorloper (early majority) (3)
- Achterloper (late majority) (4)
- Achterblijver (laggard) (5)

Met deze vragen wil ik iets dieper ingaan op de manier waarop u kennis heeft opgedaan van SharePoint, uw huidige kennis en gebruik van de diverse functies en het gebruik van mogelijk alternatieve programma's.

9. Hoe heeft u geleerd om gebruik te maken van SharePoint?

- Via een instructie van het managementteam (1)
- Via een instructie van het ICT-team (2)
- Via een instructie van een collega/collega's (3)
- Via een (externe) workshop (4)
- Via zelfstudie (een handleiding o.i.d.) (5)
- Door zelfstandig gebruik te maken van SharePoint (6)
- Anders, namelijk... (7) _____

10. Hoeveel instructies of workshops heeft u gevolgd?

- If Hoeveel instructies of work... Is Greater Than 1, Then Skip To Waren deze instructies of workshops v...
- If Hoeveel instructies of work... Is Equal to 0, Then Skip To Had u behoefte aan (meer) instructies...
- If Hoeveel instructies of work... Is Equal to 1, Then Skip To Was deze instructie of workshop voldo...

11. Was deze instructie of workshop voldoende om hierna zelfstandig gebruik te kunnen maken van SharePoint voor uw werk?

- Ja (1)
- Nee (2)

- If Ja Is Selected, Then Skip To Had u behoefte aan (meer) instructies...
- If Nee Is Selected, Then Skip To Had u behoefte aan (meer) instructies...

12. Waren deze instructies of workshops voldoende om hierna zelfstandig gebruik te kunnen maken van SharePoint voor uw werk?

- Ja (1)
- Nee (2)

13. Had u behoefte aan (meer) instructies of workshops? Waarom wel/niet?

14. In hoeverre bent u bekend met de volgende functies van SharePoint?

	Helemaal niet bekend (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Zeer bekend (7)
Delen van bestanden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opzoeken van informatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plannen van afspraken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Samenstellen van een team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sturen van interne berichten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdelen van taken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Hoe vaak maakt u voor uw werk gebruik van de volgende functies van SharePoint?

	Nooit (1)	Zelden (2)	Soms (3)	Regelmatig (4)	Vaak (5)	Bijna altijd (6)	Altijd (7)
Delen van bestanden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opzoeken van informatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plannen van afspraken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Samenstellen van een team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sturen van interne berichten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdelen van taken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Maakt u ook gebruik van alternatieve programma's naast SharePoint? Wat is de reden dat u wel/niet gebruik maakt van deze programma's?

- Ja, ik maak gebruik van soortgelijke programma's, zoals..., omdat... (1) _____
- Nee, ik maak geen gebruik van soortgelijke programma's, omdat... (2) _____

• If Nee, ik maak geen gebruik v... Is Selected, Then Skip To Geef per stelling aan in welke mate u...

17. Welke voordelen biedt dit programma/bieden deze programma's die SharePoint niet biedt?

18. Geef per stelling aan in welke mate u het ermee eens of oneens bent	Hele maal mee onee ns (1)	Mee onee ns (2)	Enigs zins mee onee ns (3)	Noch mee onee ns, noch mee eens (4)	Enigs zins mee eens (5)	Mee eens (6)	Hele maal mee eens (7)
Mensen die invloed op mij hebben, vinden dat ik SharePoint moet gebruiken tijdens mijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben geen voorstander van technologische innovatie binnen de organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naar mijn mening is technologische innovatie een voorwaarde voor organisaties om vooruit te komen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vind het een goed idee om voor mijn werk gebruik te maken van SharePoint	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mensen die belangrijk voor mij zijn, vinden dat ik SharePoint niet in moet zetten tijdens mijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben een voorstander van het inzetten van SharePoint voor mijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik beschik over de juiste capaciteiten om gebruik te kunnen maken van SharePoint	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb het gevoel dat ik in staat ben om SharePoint te gebruiken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naar mijn mening is het verstandig om SharePoint toe te passen bij het uitvoeren van mijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb hulp van anderen nodig bij het inzetten van SharePoint	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het gebruik van SharePoint valt volledig binnen mijn kunnen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De organisatie vereist dat ik gebruik maak van SharePoint	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vind SharePoint makkelijk in gebruik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben van plan om voor mijn werk gebruik te blijven maken van SharePoint	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn computervaardigheden zijn goed genoeg om SharePoint in te kunnen zetten voor mijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het gebruik van SharePoint is mijn eigen keus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mensen van wie ik de mening waardeer, vinden dat ik SharePoint moet gebruiken bij het uitvoeren van mijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik word door de organisatie belemmerd in het gebruik van SharePoint	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vind SharePoint nuttig voor het uitvoeren van mijn taken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik beschik over de technische mogelijkheden om gebruik te kunnen maken van SharePoint	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

De organisatie maakt het onmogelijk om SharePoint in te zetten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vind het een goed idee dat organisaties blijven innoveren op het gebied van technologie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het gebruik van SharePoint verbetert de effectiviteit bij het uitvoeren van mijn taken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het gebruik van SharePoint spreekt voor zich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SharePoint wordt mij opgelegd door het management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het gebruik van SharePoint verhoogt mijn productiviteit bij het uitvoeren van mijn taken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het gebruik van SharePoint is eenvoudig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zie mij over een half jaar geen gebruik meer maken van SharePoint voor het uitvoeren van mijn werkzaamheden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Nu een aantal open vragen. Motivatie van uw antwoord is bij deze vragen van harte welkom!

19. Hoe zou u optimaal gebruik van SharePoint door u als medewerker omschrijven?

20. Maakt u momenteel optimaal gebruik van SharePoint? Wat is de reden dat u wel/niet optimaal gebruik maakt van SharePoint?

- Ja, ik maak optimaal gebruik van SharePoint, omdat... (1) _____
- Nee, ik maak geen optimaal gebruik van SharePoint, omdat... (2) _____

21. Wat ziet u als belangrijkste voordelen van SharePoint?

22. Wat ziet u als belangrijkste nadelen van SharePoint?

Ik beloof dat dit de laatste paar vragen zijn! Nog even volhouden alstublieft ;) U helpt mij enorm door de enquête in zijn geheel af te ronden.

23. Als het gaat om het wel of niet inzetten van SharePoint en de manier van werken met het programma, in hoeverre hebben de volgende partijen dan invloed op uw gebruik van SharePoint?

	Helemaa l geen invloed (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Zeer veel invloed (7)
Uw directe collega's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uw leidinggevende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andere soortgelijke organisaties	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. In hoeverre bent u vaardig in het gebruik van de volgende functies van SharePoint?

	Helemaa al niet vaardig (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Zeer vaardig (7)
Delen van bestanden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opzoeken van informatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plannen van afspraken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Samenstellen van een team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sturen van interne berichten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdelen van taken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. In hoeverre vindt u de volgende functies van SharePoint nuttig?

	Helemaal niet nuttig (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Zeer nuttig (7)
Delen van bestanden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opzoeken van informatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plannen van afspraken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Samenstellen van een team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sturen van interne berichten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdelen van taken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. In hoeverre vindt u de volgende functies van SharePoint makkelijk in gebruik?

	Zeer moeilijk in gebruik (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Zeer makkelijk in gebruik (7)
Delen van bestanden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opzoeken van informatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plannen van afspraken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Samenstellen van een team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sturen van interne berichten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdelen van taken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. In hoeverre vindt u de volgende voordelen die het inzetten van SharePoint binnen een organisatie kan bieden belangrijk?

	Helemaal niet belangrijk (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Zeer belangrijk (7)
Gelijktijdig samenwerken in hetzelfde bestand met interne en externe teamleden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Een beveiligde werkomgeving	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Een overzicht van de teams en projecten waarbij men betrokken is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Een werkomgeving waarin bij elke taak en op elk apparaat een uniform beleid wordt nageleefd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integratie van bekende Office programma's zoals Word en Excel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Overall en op elk device toegang tot bestanden (mobiel, tablet, laptop etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. In hoeverre ervaart u de voordelen bij het gebruik van SharePoint binnen de organisatie waar u werkt?

	Helem aal niet (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	In zeer grote mate (7)
Gelijktijdig samenwerken in hetzelfde bestand	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Een beveiligde werkomgeving	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Een overzicht van de teams en projecten waarbij men betrokken is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Een werkomgeving waarin bij elke taak en op elk apparaat een uniform beleid wordt nageleefd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integratie van bekende Office programma's zoals Word en Excel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Overall en op elk device toegang tot bestanden (mobiel, tablet, laptop etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(Ook) het volgende voordeel...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. Wat denkt u dat een goede manier is om optimaal gebruik van SharePoint binnen organisaties te bereiken onder medewerkers?

Dit is het einde van de enquête.

Hartelijk dank voor het invullen! Indien gewenst, kunt u hieronder uw e-mailadres achterlaten om mee te doen aan de verloting van de bol.com waardebon en/of als u geïnteresseerd bent in de resultaten van mijn onderzoek naar SharePoint. Uw e-mailadres wordt niet gekoppeld aan uw antwoorden.

30. Vul hier uw e-mailadres in als u kans wilt maken op de bol.com waardebon.

31. Vul hier uw e-mailadres in als u eind januari de managementsamenvatting van mijn onderzoek wilt ontvangen.

BIJLAGE 11 VRAGENLIJST BEDRIJFSINTERVIEWS

INITIATIEFASE

1. Hoe staan klanten over het algemeen tegenover technologische innovatie op het gebied van informatie en communicatie? Waarom zijn zij wel of geen voorstander? In hoeverre zien zij de voordelen hiervan in en wat voor bezwaren hebben ze?
2. Zijn klanten in de meeste gevallen gereed om gebruik te maken van een nieuw ICT-systeem? Waarom wel/niet?
3. Wat is de ervaring van klanten met het gebruik van ICT-middelen m.b.t. de interne communicatie binnen hun organisatie?
4. Welke methode of systeem werd veelal gebruikt voordat SharePoint wordt ingezet als intranetsysteem?

ADOPTIEBESLISSINGSFASE

5. Van wie komt veelal het voorstel om gebruik te maken van SharePoint als nieuw ICT-middel: van de medewerkers of het management?
6. Welke redenen geven klanten bij jullie aan om gebruik te willen maken van SharePoint?
7. Mocht het voorstel voor gebruik van SharePoint van Breinwave komen, zien klanten dan direct de toegevoegde waarde van SharePoint voor hun werk? Waarom wel/niet? Waarvoor wel/niet?

IMPLEMENTATIEFASE

De aanpak/methode

8. Wat is de aanpak van Breinwave zodra een klant bereid is nieuwe ICT te implementeren? Waar ligt de focus op in de aanpak van Breinwave?
9. Welke specifieke stappen worden er gezet in de implementatiefase van nieuwe ICT, zoals SharePoint?
10. Verschilt de aanpak als het gaat om de implementatie van SharePoint ten opzichte van andere ICT-middelen? Zo ja, waarin?
11. Wordt in de aanpak uitgegaan van de Breinwave Customer Life Cycle (= inspireren, inventariseren, adviseren, oplossingen aandragen, oplossing testen, implementeren en beheren)? Zo ja, in hoeverre? Op welk deel van de BCLC richt jij je hoofdzakelijk?
12. In hoeverre wordt de SCRUM-methode toegepast?
13. Hoe overtuig je mensen van het nut en de voordelen van SharePoint?
14. In hoeverre en op welke manier worden klanten betrokken bij het veranderingsproces?
15. Hoe en door wie worden klanten geïnstrueerd om gebruik te maken van (de functies) van SharePoint? Hoe vaak ontvangen zij een instructie? Wanneer, door wie en hoe vaak ontvangen zij deze? Wat is de rol van Breinwave hierin?

16. Hebben klanten na deze instructies volgens jou het gevoel dat zij in staat zijn gebruik te maken van SharePoint of is hier meer voor nodig? Waarom wel/niet en in hoeverre?
17. Welke interne of externe factoren hebben volgens jou invloed op het bevorderen of belemmeren van de implementatie van SharePoint bij klanten?
18. Wat wordt nu door de klant gedaan om acceptatie en adoptie van nieuwe technologie bij eindgebruikers te bevorderen? Wat is de rol van Breinwave hierin?

SharePoint Gebruik

19. Zijn klanten na de implementatie direct van plan om over te gaan tot het gebruik van SharePoint? Waarom wel/niet?
20. In hoeverre wordt het gebruik van SharePoint door de eindgebruikers verplicht dan wel opgelegd door het management?
21. Voor welke werkzaamheden en doelen zetten klanten SharePoint in?
22. Maken klanten behalve van SharePoint ook gebruik van alternatieve programma's met dezelfde soort functies? Zo ja, welke programma's en waarom?
23. Wat zien klanten hoofdzakelijk als de voordelen van SharePoint?
24. Wat zien de klanten hoofdzakelijk als de nadelen van SharePoint?
25. Hoe wordt het gebruik van SharePoint door de klanten ervaren? Worden er specifiek nadelen in het (gebruiks)gemak ervaren? Zo ja, welke?
26. Wat denk jij dat de oorzaak of oorzaken zijn van de nadelen die klanten ervaren? Liggen deze oorzaken binnen of buiten de organisatie?
27. Waar draagt het gebruik van SharePoint specifiek aan bij voor de werkzaamheden van klanten?
28. Hoe zou jij optimaal gebruik van SharePoint beschrijven? Wat kan de klant doen om dit te bereiken? Wat kan Breinwave doen om dit te bereiken?
29. Hoe denk jij zelf over SharePoint? Wat vind je goed of minder goed aan het programma en de toepassing van SharePoint binnen organisaties?
30. Wat zou er volgens jou aangepast moeten worden aan de huidige implementatiemethode van SharePoint om de kans op adoptie en optimaal gebruik van dit programma bij eindgebruikers te vergroten?

BIJLAGE 12 OVERZICHT VAN DE VRAGEN PER TYPE ONDERZOEK

Tabel 1

Vragen per construct en per type onderzoek

Construct	Kwantitatief onderzoek (enquête SharePointgebruikers)	Kwalitatief onderzoek (bedrijfsinterview)
Demografische gegevens (externe factor)	<ul style="list-style-type: none"> • Wat is uw geslacht? • Wat is uw leeftijd? • Wat is uw opleidingsniveau? • In welke sector bent u werkzaam? 	-
Ervaring	<ul style="list-style-type: none"> • Welke versie(s) van SharePoint gebruikt u momenteel? • Hoe lang maakt u al gebruik van SharePoint? • Hoe vaak maakt u gebruik van SharePoint? • Hoe vaak maakt u voor uw werk gebruik van de volgende functies van SharePoint? 	-
Gebruik van soortgelijke media (externe factor)	<ul style="list-style-type: none"> • Maakt u ook gebruik van alternatieve programma's naast SharePoint? Wat is de reden dat u wel/niet gebruik maakt van deze programma's? • Welke voordelen biedt dit programma/bieden deze programma's die SharePoint niet biedt? 	<ul style="list-style-type: none"> • Wat is de ervaring van klanten met het gebruik van ICT-middelen m.b.t. de interne communicatie binnen hun organisatie? • Worden naast SharePoint ook alternatieve programma's ingezet met dezelfde soort functies? Zo ja, welke programma's en waarom?
Gedrag	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe zou u optimaal gebruik van SharePoint door u als medewerker omschrijven? • Maakt u momenteel optimaal gebruik van SharePoint? Wat is de reden dat u wel/niet optimaal gebruik maakt van SharePoint? • Wat denkt u dat een goede manier is om optimaal gebruik van SharePoint binnen organisaties te bereiken onder medewerkers? 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe maken klanten over het algemeen gebruik van SharePoint? Hoe zetten zij SharePoint in? • Hoe zou jij optimaal gebruik van SharePoint beschrijven? • Wat is de aanpak van Breinwave zodra een klant bereid is nieuwe ICT te implementeren? Waar ligt de focus op in de aanpak van Breinwave? • Welke specifieke stappen worden er gezet in de implementatiefase van nieuwe ICT, zoals SharePoint?

Gedragsattitude	<ul style="list-style-type: none"> • Ik vind het een slecht idee om voor mijn werk gebruik te maken van SharePoint • Ik ben een voorstander van het inzetten van SharePoint binnen organisaties • Naar mijn mening is het verstandig om SharePoint toe te passen binnen deze organisatie • Wat ziet u als belangrijkste voordelen van SharePoint? • Wat ziet u als belangrijkste nadelen van SharePoint? • In hoeverre vindt u de volgende voordelen die het inzetten van SharePoint binnen een organisatie kan bieden belangrijk? • In hoeverre ervaart u de voordelen bij het gebruik van SharePoint binnen de organisatie waar u werkt? 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe denk jij zelf over SharePoint? Wat vind je goed of minder goed aan het programma en de toepassing van SharePoint binnen organisaties? • Wat zien klanten hoofdzakelijk als de voordelen van SharePoint? • Wat zien klanten hoofdzakelijk als de nadelen van SharePoint?
Gedragscontrole	<ul style="list-style-type: none"> • Ik heb het gevoel dat ik in staat ben om SharePoint te gebruiken • Het gebruik van SharePoint valt volledig binnen mijn kunnen • Ik beschik over de capaciteiten om gebruik te kunnen maken van SharePoint • In hoeverre bent u bekend met de volgende functies van SharePoint? 	<ul style="list-style-type: none"> • Hebben klanten na deze instructies volgens jou het gevoel dat zij in staat zijn gebruik te maken van SharePoint of is hier meer voor nodig? Waarom wel/niet en in hoeverre?
Intentie	<ul style="list-style-type: none"> • Ik ben van plan om voor mijn werk gebruik te blijven maken van SharePoint • Ik zie mij over een half jaar geen gebruik meer maken van SharePoint voor het uitvoeren van mijn werkzaamheden 	<ul style="list-style-type: none"> • Zijn klanten na de implementatie direct van plan om over te gaan tot het gebruik van SharePoint? Waarom wel/niet?
Persoonlijkheidskenmerk type innovator (externe factor)	<ul style="list-style-type: none"> • Als u uzelf zou moeten indelen op bovenstaande technologie curve, hoe ziet u zichzelf dan? Ik zie mijzelf als... 	-
Situatiele Omstandigheden	<ul style="list-style-type: none"> • Ik word door de organisatie belemmerd in het gebruik van SharePoint • Ik beschik over de technische mogelijkheden binnen de organisatie om gebruik te maken van SharePoint 	<ul style="list-style-type: none"> • Welke situationalle factoren hebben volgens jou invloed op het bevorderen of belemmeren van de implementatie van SharePoint bij klanten?

	<ul style="list-style-type: none"> • De organisatie maakt het onmogelijk om SharePoint in te zetten 	<ul style="list-style-type: none"> • Wat denk jij dat de oorzaak of oorzaken zijn van deze nadelen als je denkt aan de context waarin de gebruiker zich begeeft?
Subjectieve Norm	<ul style="list-style-type: none"> • Mensen die belangrijk voor mij zijn, vinden dat ik SharePoint niet moet gebruiken voor mijn werk. • Mensen die invloed op mij hebben, vinden dat ik SharePoint moet gebruiken tijdens mijn werk. • Mensen van wie ik de mening waardeer, vinden dat ik SharePoint moet gebruiken bij het uitvoeren van mijn werk • Als het gaat om het wel of niet inzetten van SharePoint en de manier van werken met het programma, in hoeverre hebben de volgende partijen dan invloed op uw gebruik van SharePoint? 	<ul style="list-style-type: none"> • Van wie komt veelal het voorstel om gebruik te maken van SharePoint als nieuw ICT-middel: van de medewerkers of het management? • In hoeverre vinden gebruikers het van belang dat hun directe collega's gebruik maken van SharePoint? Laten zij zich leiden door de mening en het gebruik van hun collega's?
Vaardigheden	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe heeft u geleerd om gebruik te maken van SharePoint? • Bij instructie of workshop: Hoeveel instructies of workshops heeft u gevolgd? • Bij één: Was deze instructie of workshop voldoende om hierna zelfstandig gebruik te kunnen maken van SharePoint voor uw werk? • Bij meer dan één: Waren deze instructies of workshops voldoende om hierna zelfstandig gebruik te kunnen maken van SharePoint voor uw werk? • Had u behoefte aan (meer) instructies of workshops? Waarom wel/niet? • Ik heb hulp van anderen nodig om bij het inzetten van SharePoint • Het gebruik van SharePoint valt volledig binnen mijn kunnen • Mijn computervaardigheden zijn goed genoeg om SharePoint in te kunnen zetten voor mijn werk • In hoeverre bent u vaardig in het gebruik van de volgende functies van SharePoint? 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe en door wie worden klanten geïnstrueerd om gebruik te maken van (de functies) van SharePoint? (type medium, personen etc.) Ontvangen zij meerdere keren instructies? Zo ja, wanneer, door wie, hoe en hoe vaak? Wat is de rol van Breinwave hierin?

Veranderingsattitude	<ul style="list-style-type: none"> • Ik vind het een goed idee dat organisaties blijven innoveren op het gebied van technologie • Ik ben geen voorstander van technologische innovatie binnen de organisatie • Naar mijn mening is technologische innovatie een voorwaarde voor organisaties om vooruit te komen 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe staan klanten over het algemeen tegenover technologische innovatie op het gebied van informatie en communicatie? Waarom zijn zij wel of geen voorstander? In hoeverre zien zij de voordelen hiervan in en wat voor bezwaren hebben ze? • Zijn klanten in de meeste gevallen gereed en bereid om gebruik te maken van een nieuw ICT-systeem? Waarom wel/niet?
Vrijwilligheid	<ul style="list-style-type: none"> • Het gebruik van SharePoint is mijn eigen keus • De organisatie vereist dat ik gebruik maak van SharePoint • SharePoint wordt mij opgelegd door het management 	<ul style="list-style-type: none"> • In hoeverre worden klanten betrokken bij het veranderingsproces?
Waargenomen Gebruiksgemak	<ul style="list-style-type: none"> • Het gebruik van SharePoint is eenvoudig • Het gebruik van SharePoint spreekt voor zich • Ik vind SharePoint moeilijk in gebruik • In hoeverre vindt u de volgende functies van SharePoint makkelijk in gebruik? 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe wordt het gebruik van SharePoint door de klanten ervaren? Worden er specifiek nadelen in het (gebruiks)gemak ervaren? Zo ja, welke?
Waargenomen Nut	<ul style="list-style-type: none"> • Het gebruik van SharePoint verbetert de effectiviteit bij het uitvoeren van mijn taken • Het gebruik van SharePoint verhoogt mijn productiviteit bij het uitvoeren van mijn taken • Ik vind SharePoint nuttig voor het uitvoeren van mijn taken • In hoeverre vindt u de volgende functies van SharePoint nuttig? 	<ul style="list-style-type: none"> • Welke redenen geven klanten bij jullie aan om gebruik te willen maken van SharePoint? • Mocht het voorstel voor gebruik van SharePoint van Breinwave komen, zien klanten dan gelijk de toegevoegde waarde van SharePoint voor hun werk? Waarom of waarvoor wel/niet? • Waar draagt het gebruik van SharePoint specifiek aan bij voor de werkzaamheden van klanten?

BIJLAGE 13 UITWERKINGEN BEDRIJFSINTERVIEWS

[deze bijlage is wegens privacy redenen buiten beschouwing gelaten]