

HET WELZIJN VAN DE MENS ALS DE SLEUTEL VAN SUCCES

Hidma N. Niels
Studentnummer: 461393

Coach: Hans Bruining
Co-reader: Stefan Breet



Keywords

Ambidexteriteit;
Loneliness;
Kennisdiversiteit
Leren
Verandering;
Social Capital;
Strategische vernieuwing;
Business models;
Fintech;
Disruptie;
Bank;
Prestaties;
Sociale interactie;
Competenties;
Rabo Klantenservice;
Kwantitatief onderzoek;
Regressie-analyse

Abstract

In deze thesis onderzoeken we hoe Social Capital: Bonding en Bridging invloed hebben op het Exploratief gedrag van individuele medewerkers en welke modererende rol Loneliness heeft op deze relaties. Het doel van deze thesis is het vergroten van het begrip over deze relaties en Loneliness als maatschappelijk probleem te toetsen in de werkomgeving. Hier is relatief weinig onderzoek naar gedaan. Het is belangrijk dat organisaties het welzijn van medewerkers hoog in het vaandel hebben om te kunnen veranderen en innoveren. Het gevoel van Loneliness heeft een negatieve invloed op het welzijn van mensen. Tegelijkertijd is de maatschappelijke uitdaging van vereenzaming relevant omdat dit invloed heeft op de prestaties van medewerkers. Data voor dit onderzoek is verzameld door middel van een survey, welke is uitgezet bij de Rabo Klantenservice, bij twee locaties. De bevindingen wijzen uit dat zowel Bonding als Bridging tijdens dit onderzoek geen significant verband heeft met Exploratief gedrag van medewerkers. Wel is er sprake van een interactie-effect tussen Loneliness en zowel Bonding als Bridging. Tevens zijn er verschillende controlevariabelen toegepast en blijkt dat 'functie' verklarend vermogen heeft voor exploratief gedrag en 'Veranderbereidheid' in combinatie bij Bridging invloed heeft op exploratief gedrag.

1. Introductie

Het (mentale) welzijn van de mens is belangrijk voor de algehele gezondheid en daardoor prestaties voor een organisatie te kunnen leveren. Sterker, het is van cruciaal belang. Daarom is het ook belangrijk dat er onderzoek plaatsvindt naar factoren die van invloed kunnen zijn op die prestaties. Een aantal van die factoren, bijvoorbeeld relaties tussen mensen, zijn reeds veelvuldig onderzocht (Nahapiet & Ghoshal, 1998), andere echter niet of in beperkte mate. In dit onderzoek hebben we naar een dergelijke factor gekeken: **Loneliness** in de organisatie. Daarnaast kijken we naar relaties tussen en met mensen, **Social Capital**. Het onderzoek is verricht bij Rabobank Klantenservice (verder: RKS), welke strategisch moet vernieuwen en aan het veranderen is om als organisatie toekomstbestendig te zijn en blijven. Altijd hetzelfde blijven doen is immers geen optie omdat dit in de huidige organisatie-omgeving leidt tot een mogelijke terminatie van de organisatie (Volberda et al., 2013). We bekijken bovenstaande concepten daarom in relatie tot *Exploratief gedrag van medewerkers*. Vernieuwen vraagt veel van het verandervermogen van mensen. Bij het vernieuwen van de organisatie zijn exploratieve vaardigheden binnen de organisatie noodzakelijk (Jansen et al. 2009). Strategische vernieuwing, business-model innovatie en aanpassing aan de omgeving zijn concepten die zeker, maar niet beperkt tot, het laatste decennium van grote invloed zijn geweest op organisaties (Buliga et al. 2015; Zott & Amit, 2010; Achtenhagen

et al., 2013; Wirtz et al, 2016; Saebi et al., 2017; Teece & Leih, 2016; Birkinshaw et al, 2016; Jansen et al., 2009; Song et al., 2006; Hacker & Washington, 2004; Worch et al. 2012; Mintzberg et al., 2009). Organisaties moeten zowel kunnen exploiteren als exploreren om een duurzaam concurrentievoordeel te behalen (Birkinshaw & Gibson, 2004). Hiervoor zijn ambidextere medewerkers noodzakelijk. Aan het concept ambidexteriteit is reeds veel aandacht besteed, voornamelijk op organisatieniveau en de laatste jaren ook op individueel niveau, maar zou er nog meer onderzoek kunnen worden gedaan door te kijken naar het individueel niveau en wat het succes van ambidexteriteit kan beïnvloeden (Mom et al., 2009). Deze studie levert hier ook een bijdrage aan door naar medewerkers op operationeel niveau te kijken. De relevantie om hier naar te kijken is dat je als organisatie wel ambidexter zou willen zijn, maar dat je daarvoor ook de juiste medewerkers en kennis voor moet hebben. Individuen en groepen vormen immers de organisatie. Een ambidextere organisatie leidt tot betere resultaten voor de organisatie, doordat men zowel gericht is op het efficiënt exploiteren van het huidige businessmodel en tegelijkertijd exploreert om toekomstbestendig te zijn en blijven (Mom et al, 2009; Jansen et al, 2009). Hoewel de combinatie tussen exploitatie en **exploratie** dé succesformule is, is in deze studie de focus gelegd op de *exploratieve* kant van ambidexteriteit. Dit betekent niet dat de Rabobank te weinig doet aan *Exploratie*, maar is dit niet in alle

geledingen van de organisatie en heeft de Rabobank tot doel om meer 'in' de markt te staan.

Voor het creëren of het behouden van concurrentievoordelen is het voor organisaties dus noodzakelijk om continu haar kennis en vaardigheden te vernieuwen, naast het efficiënt exploiteren van hun huidige competenties en deze verder te verbeteren (Jansen et al. 2009; Kleinbaum & Stuart, 2014; Singh & Rao, 2016; Volberda et al., 2010). Banken hebben te maken met haar huidige, lang bestaande business model. In zijn algemeenheid zijn traditionele organisaties, zoals de bank, vaak vrij sterk in het steeds verder aanscherpen en efficiënter maken van hun huidige competenties, maar hebben zij moeite tegelijkertijd nieuwe vaardigheden te ontwikkelen (Birkinshaw & Gibson, 2004). Naast de vereiste ambidexteriteit is het voor een organisatie ook van belang om verandering efficiënt te implementeren. Het is zelfs een key-variabele (Drzensky et al., 2012). Relaties binnen én buiten een organisatie spelen hierbij een belangrijke rol.

In dit artikel hebben we dus gekeken naar één determinant van *Ambidexteriteit*, namelijk (1) **Exploratie**. De reden dat we hier naar kijken is dat de bank waar onderzoek is gedaan sterk is in het steeds efficiënter maken van haar huidige verdienmodel én de organisatie te maken heeft met een lang bestaande structuur, waardoor routines diepgeworteld zijn in de organisatie. Vanuit onderzoek kunnen we constateren dat dergelijke organisaties het vaak moeilijk vinden om zich (snel) aan te passen. Zowel voor procesinnovaties als dienst-, product- en businessmodel innovatie zijn andere kennis en vaardigheden benodigd dan voor de exploitatie van een businessmodel (Jansen et al. 2009). Het vernieuwen en nieuwe kennis / vaardigheden ontwikkelen kan alleen door het aangaan van (nieuwe) **relaties** omdat dan meer kennisdiversiteit ontstaat. Echter kunnen we niet alleen maar meer relaties ontwikkelen, maar moeten deze relaties ook een bepaalde dichtheid kennen om zo vernieuwingen en nieuwe kennis te kunnen implementeren. Deze studie doet hier ook een bijdrage aan door meer inzicht te geven in het **relationele aspect van de organisatie**. Hierover gaat het concept (2) **Social Capital**. Voor kennisgeneratie en -deling, bijvoorbeeld om de creativiteit en vernieuwing te stimuleren, zijn relaties tussen én met mensen van belang (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Relaties (intern/extern) tussen en met (verschillende) mensen leidt tot meer toegang tot hulpbronnen, mogelijkheden en stimulans van creativiteit en vernieuwing (Josserand et al, 2017; Nahapiet & Ghoshal, 1998). *Social Capital* zegt dus wat over het netwerk van medewerkers, welke bestaan en ontstaan door middel van interactie tussen mensen over de tijd. Dit geeft dus ook iets weer over de sterkte van deze banden. Sterke interne relaties (strong ties) hebben bijvoorbeeld een positieve invloed op exploitatie omdat dit leidt tot verbondenheid, kennisdeling en een intrinsieke verplichting naar elkaar toe met zich meebrengt. Zwakke interne relaties (weak ties) hebben een

positieve invloed op *exploratief gedrag* omdat men dan meer 'naar buiten' kijkt en daardoor meer meekrijgt van de omgeving en andere, nieuwe kennis (Rogan & Mors, 2014). *Social Capital* bestaat uit twee determinanten welke beiden zijn meegenomen in het onderzoek: *Bonding* en *Bridging*. *Bonding* staat voor de diepgang van relaties, dat goed is voor het onderling vertrouwen en support. *Bridging* staat voor het zoeken naar nieuwe verbindingen en het binnenhalen van nieuwe kennis. De reden dat we beiden meenemen is dat deze een verschillende invloed hebben op *Exploratief gedrag*, zoals eerdere onderzoeken aantonen (Josserand et al., 2017, Birkinshaw & Gibson, 2004). Netwerken van de bankmedewerkers zijn dus van belang bij *Exploratief gedrag* en daarmee continu te kunnen vernieuwen. Immers, zonder nieuwe kennis en vaardigheden is het lastig te blijven vernieuwen en een duurzaam concurrentievoordeel te behalen als organisatie. Daarmee is het dus relevant om deze bevindingen te toetsen. Als relaties tussen en met mensen een zeer belangrijke rol spelen bij het succes van een organisatie en behalen van een duurzaam concurrentievoordeel, is het bijzonder interessant om te kijken naar een concept dat van invloed kan zijn op relaties. Relaties zijn vaak niet alleen gebaseerd op kwantitatieve normen, maar zijn veelal vanuit het sociale aspect sterker dan wel zwakker. Het sociale aspect is dus zeer van belang bij het ontwikkelen van een relatie. Op relaties zijn daarom ook verschillende invloeden van toepassing of relaties ontstaan en blijven bestaan. Bijvoorbeeld is vertrouwen een belangrijke verklaring of de relatie sterk zal zijn. Hierbij speelt gevoel of de perceptie van mensen bij een relatie een belangrijke rol.

Een maatschappelijk groeiend probleem is het gevoel van vereenzaming (*Loneliness*) doordat de wereld snel verandert, meer digitaliseert, mensen (voor het gevoel) drukker worden, men meer prikkels krijgt te verwerken. (3) **Loneliness** is een concept dat heel erg te maken heeft met (het gemis aan) relaties. Zoals aangegeven is er relatief veel onderzoek gedaan naar *Ambidexteriteit*, *Social Capital* en de invloed van *Social Capital* op *Ambidexter gedrag*: *Exploratie*, echter is niet gekeken naar de (modererende) invloed van *Loneliness* op de relatie tussen *Social Capital* en *Exploratief gedrag* van medewerkers. Dit is merkwaardig omdat *Loneliness* een groeiend, maatschappelijk probleem is. De elementen van *Social Capital* zijn beiden gericht op relaties tussen en met mensen. *Loneliness* kan dus, op een verschillende wijze, van invloed zijn op beide determinanten van *Social Capital*. **Dit artikel onderzoekt dit gat in de literatuur**. Tevens kunnen we constateren vanuit dit onderzoek dat het concept *Loneliness* in een organisatie in de literatuur een onderbelicht concept is. In de sociaal-cultureel georiënteerde wetenschappelijke artikelen is wel reeds onderzoek gedaan naar de impact van *Loneliness* op de mens in de maatschappij (Heinrich & Gullone, 2006; Berg & Peplau, 1982; Macrynicola et al., 2018; Dahlberg et al., 2018; Lam & Lau, 2012; Murthy, 2017). Dit is relevant omdat het gevoel van

Loneliness en het gemis aan sociale interactie een negatieve invloed heeft op de (mentale) gezondheid van mensen. Sommige onderzoeken wijzen uit dat *Loneliness* een van de grootste uitdagingen is van dit tijdperk (Ali & Gulrez, 2012). Dit kan dus van invloed zijn op het *Exploratief gedrag* van medewerkers binnen een organisatie en uiteindelijk de prestaties van de organisatie als geheel (Ozcelik & Barsade, 2018). Slechts weinigen hebben dus gekeken naar *Loneliness* in de context van een organisatie-omgeving. Een enkeling heeft getracht een tool te ontwikkelen om *Loneliness* in een werkomgeving te meten (Ozcelik & Barsade, 2018; Wright et al, 2006). Waarschijnlijk is dat niet ieder persoon dezelfde visie heeft op de maatschappij en het mogelijke gevoel van *Loneliness*. In dit onderzoek wordt dan ook met een schuin oog gekeken naar de verschillende generaties. (4) Naast generatie hebben we in dit onderzoek ook gekeken naar (controle)variabelen als *geslacht, contractvorm, functie en veranderbereidheid*. De laatste controlevariabele *veranderbereidheid* bekijken wij omdat gedurende dit onderzoek sprake is van een periode van *strategische vernieuwing*, waarbij sprake is van veranderingen van de taken, gebruikte taal, verantwoordelijkheden, standplaats én gepaard gaat met verlies van werkgelegenheid.

In deze studie ligt de focus op de perceptie van medewerkers die werkzaam zijn op operationeel niveau. Eén **doel** van deze studie is daarom ook inzicht en begrip te creëren omtrent de invloed van *Social Capital: Bonding en Bridging op Exploratief gedrag* van medewerkers en de bestaande theorie te testen. Een ander, **belangrijk**, doel van dit onderzoek is **de invloed van 'loneliness' op deze relaties**.

Concluderend moet dit onderzoek bereiken dat de lezer de relevantie van de maatschappelijke uitdaging *Loneliness* en haar invloed binnen de organisatie-omgeving begrijpt en hier verder onderzoek naar verricht. Dit onderzoek moet een eerste aanzet zijn. Dit onderzoek draagt bij aan het beter begrijpen van *Exploratief gedrag* van medewerkers op operationeel niveau waarbij de rol van *Social Capital: Bonding en Bridging* en haar invloed op het *exploratief gedrag* van medewerkers wordt geanalyseerd en daarnaast welke invloed *loneliness* op deze relaties heeft. Binnen de context waarin onderzoek wordt gedaan, Rabobank Klanten Service, is de trend dat veel klantcontact via de digitale kanalen gaat met als gevolg het sluiten van kantoren¹ en is er sprake van een strategische vernieuwing / reorganisatie.

De hoofdvraag voor dit onderzoek is als volgt:

Hoe hebben de determinanten van Social Capital: Bonding en Bridging invloed op het exploratief gedrag van medewerkers op operationeel niveau en welke modererende rol heeft loneliness op deze relaties?

Dit artikel is verdeeld in elf hoofdstukken. Na deze introductie, beschrijft het tweede hoofdstuk de context: de theoretische constructen rond strategische vernieuwing, business-model innovatie en noodzaak tot verandering voor de banken om te komen tot duurzame concurrentievoordelen. Het derde hoofdstuk biedt een verkenning aan over het construct: *Ambidexter gedrag, Exploratief gedrag*. Het vierde hoofdstuk *Social Capital op Exploratief gedrag*. Vervolgens wordt in hoofdstuk vijf gekeken naar het concept *Loneliness*. Vervolgens wordt in hoofdstuk zes het conceptueel model gepresenteerd. In hoofdstuk zeven wordt de onderzoeksmethodologie besproken en vervolgens in hoofdstuk acht de resultaten van dit onderzoek, gebaseerd op data afkomstig uit een survey gepresenteerd. De conclusie en het bediscussiëren van de resultaten vindt plaats in hoofdstuk negen. In hoofdstuk tien presenteren we de praktische en theoretische implicaties én in hoofdstuk elf bespreken we de limitaties en mogelijkheden voor toekomstig onderzoek.

Belangrijke termen in dit hoofdstuk: *Exploratie, Social Capital, Loneliness, Strategische vernieuwing, Pilot-studie, Aanzet tot verder onderzoek*

¹<https://fd.nl/ondernemen/1213788/de-duizend-dagen-van-draijer>

2. Een bank in verandering: De context

Strategische vernieuwing heeft invloed op organisaties en haar medewerkers. In dit artikel kijken we naar de impact van *Social Capital: Bonding en Bridging* op het *Exploratief gedrag* van medewerkers. Strategische vernieuwing als concept wordt in dit artikel alleen bekeken vanuit de theorie en wordt aangenomen als aanwezig, de context. Deze context is belangrijk om te schetsen omdat dit van invloed kan zijn op de onderzochte variabelen. Daarnaast is vaak nieuwe kennis nodig, exploratie, om strategisch te kunnen vernieuwen.

Waar vroeger een grote organisatie een gemiddelde levensduur had van 40 tot 50 jaar, is deze inmiddels gedaald tot 15 jaar. Het is niet ondenkbaar dat dit nog verder zal dalen. De organisatie die zich het best weet aan te passen, overleeft. Organisaties die dat niet doen of niet kunnen, gaan verdwijnen. Dit heeft uiteraard grote gevolgen voor de organisatie zelf, de stakeholders en medewerkers (Volberda et al., 2013). We hebben tijdens de financiële crisis (2008-2015) de (maatschappelijke) gevolgen van de ondergang van banken kunnen aanschouwen.

Alvorens we ingaan op de strategische vernieuwing binnen de bank, hebben we gekeken naar een algemeen geaccepteerde definitie van zowel een business model als strategische vernieuwing. Een **business model** geeft het ontwerp weer van waardecreatie, het leveren van waarde aan de klant en mechanismen om de waarde te vangen (Teece, 2010). **Strategische vernieuwing** is een evolutionair proces van substantiële verandering om de toekomst en levensvatbaarheid van een bedrijf te ondersteunen, door middel van het bevorderen, aanpassen en benutten van *nieuwe kennis* en hiermee mogelijk een nieuw business model te creëren (Agarwal & Helfat, 2009; Floyd & Lane, 2000). Strategische vernieuwing wordt vaak ingegeven door technologische ontwikkelingen (Badenfuller & Haefliger, 2013), die (disruptieve) innovaties, globalisering, sociaal-culturele veranderingen, veranderende wet- en regelgeving en veranderende klantbehoeften ten gevolge hebben. Deze gevolgen van technologische ontwikkelingen hebben dus invloed op de (veranderende) concurrentiepositie van een organisatie. Strategische vernieuwing vindt plaats in verschillende fasen: competence definition, competence deployment en competence modification (Floyd & Lane, 2000). Lynn et al. (1996) maakt onderscheid tussen incrementele en radicale innovatie. Vernieuwingen kunnen betrekking hebben op het bedrijfsmodel, de organisatiestructuur, klantenbestand en product/marktstrategie. Er kan bijvoorbeeld sprake zijn van proces- en productinnovatie. De verschillende innovaties zijn noodzakelijk voor een duurzaam concurrentievoordeel. Beiden zien we binnen de Rabobank ook plaatsvinden. Een voorbeeld van productinnovatie is de applicatie Tellow, een boekhoud-app voor het MKB, welke we kunnen koppelen aan *Exploratie* omdat men heeft gekeken naar de (toekomstige) behoeften van de klant en met

nieuwe kennis deze app is gaan ontwikkelen. Een voorbeeld van procesinnovatie is dat onderdelen van de dienstverlening geautomatiseerd worden, zoals bijvoorbeeld het automatiseren / centraliseren van het leenproces en administratieve werkzaamheden. Deze laatste vorm van innovatie is vaak intern gericht, hebben met name impact op werkprocessen en de manier van het leveren van diensten aan klanten en kunnen we koppelen aan exploitatie (Anning-Dorson et al., 2017). De verdere digitalisering van de werkzaamheden van de bank zorgt ervoor dat veel van de huidige werkzaamheden van medewerkers bij banken gaan veranderen of reeds zijn veranderd en verdwijnen.

De definitie van strategische vernieuwing zegt echter niets over het al dan niet slagen van een strategische vernieuwing. Het slagen ervan is afhankelijk van bijvoorbeeld de aanwezige resources, mate van vernieuwing en human capital. Daarnaast zijn er meerdere factoren die een implementatie doen vereenvoudigen dan wel complexer maken. Om die reden kijken we naar *Social Capital en Loneliness*.

Strategische vernieuwing en business-model innovatie zijn complexe processen met betrekking tot de implementatie ervan in traditionele organisaties, zoals banken, vanwege de vaak afwezige noodzakelijke ambidexteriteit (Rayna & Striukova, 2016; Badenfuller & Haefliger, 2013; Chesbrough, 2010; Sosna et al., 2010; Zerwas, 2014; Worch et al., 2012; Dahlin, 2014). Ook hebben zij vaak te maken met reeds lang bestaande structuren en (conservatieve) culturen. Hierdoor zijn zij minder wendbaar in het aanpassen aan de omgeving en het genereren van nieuwe vaardigheden / kennis (Volberda, 2004). Als de interne en externe interactie achterblijft kan dit negatieve gevolgen hebben voor het doen slagen van strategische vernieuwingen en de prestaties van de bank. Hier komt het *Exploratief gedrag* van medewerkers in het gedrang, omdat vernieuwing vaak ontstaat door kennisdiversiteit. Verschillende onderzoekers beargumenteren dat organisaties afhankelijk zijn van organisatieleden die met elkaar interacteren (Abell et al., 2007). Ook heeft dit dus een link naar *Social Capital: Bonding en Bridging* omdat relaties van belang zijn voor kennisdeling en -generatie. Beiden hebben een andere invloed op de kennisdiversiteit binnen een organisatie. *Bridging* is bijvoorbeeld goed voor de kennisdiversiteit en *Bonding* juist weer niet. Daar staat tegenover dat *Bonding* positief is voor de dichtheid van relaties (vertrouwen en support) en *Bridging* weer niet (Wang et al., 2016; Adler & Kwon, 2002).

Banken zijn dus genoodzaakt om nieuwe kennis te genereren en te innoveren op producten en diensten door de snelle technologische ontwikkelingen op het gebied van bijvoorbeeld Blockchain, Artificial Intelligence en Big data. Mede door technologische ontwikkelingen (bijvoorbeeld de komst van internet) is de organisatie-omgeving snel veranderd door globalisatie, nieuwe (disruptieve) concurrenten, veranderende wet- en regelgeving en veranderende

klantbehoeften (Distel, 2017). Het succesvol lanceren van nieuwe producten, processen of services is van vitaal belang voor het overleven van de bank op de lange termijn, maar dient de bank tegelijkertijd te voldoen aan de huidige klantbehoeften (Herstatt & Verworn, 2004). Deze voorbeelden betekenen dat de bank op verschillende niveaus of vanuit verschillende perspectieven moet kunnen acteren (Jansen et al. 2009; Kleinbaum & Stuart, 2014; Singh & Rao, 2016; Volberda et al., 2010).

Om te kunnen vernieuwen moet men dus *Exploreren*. Organisaties vinden het proces van strategische vernieuwing vaak complex, dit wordt duidelijk zichtbaar in het afgelopen decennium waarbij verschillende (grote) organisaties, welke voorheen pioniers waren, moeite hebben zich aan te passen aan hun externe omgeving (Birkinshaw et al., 2016; Velu & Stiles, 2013; Kotter & Schlesinger 2009; Vecchiato, 2017; Teece & Leih, 2016; Distel, 2017). Een recent voorbeeld is het faillissement van de Kijkshop. In 1973 was deze organisatie dé toonzetter in vernieuwing en innovatie, maar vervolgens niet voldoende heeft vernieuwd². Dit komt doordat de organisatie haar bestaande businessmodel al een langere periode exploiteert en dit businessmodel in het verleden heeft geresulteerd in positieve resultaten en daardoor het businessmodel diep geworteld zit in de organisatie. Ghoshal (2005) meent dat strategieën voornamelijk gebaseerd zijn op stabiliteit en veel minder op continue verandering. Als we dit als uitgangspunt nemen, dan is het dus waarschijnlijk dat traditionele banken moeite hebben om strategische vernieuwing door te voeren. Christensen (1997) schrijft in *'The innovators Dilemma: When new technologies cause great firms to fail'* dat grote organisaties om verschillende redenen het moeilijk vinden zich aan te passen: Arrogantie van de organisatie door aan te nemen dat bestaande producten en dienstverlening nog steeds relevant zijn, bureaucratie, korte-termijn horizon voor investeringen, mismatch met de benodigde competenties en huidige competenties dat ontstaat doordat veel van de huidige werknemers traditioneel geschoold zijn en weinig of geen educatie hebben gehad op het gebied van de (huidige) technologische ontwikkelingen en de gevolgen ervan, het digitale tijdperk (Wilson, 2013; Goran et al., 2017). De vraag is in hoeverre men dan zich bewust is van het moeten exploreren en het opdoen van met name waardevolle externe relaties en zo de kennisdiversiteit te verhogen. Het is tevens mogelijk dat medewerkers met een businessmodel zijn opgegroeid en daardoor niet anders kennen of gewend zijn, dit lijkt ook het geval bij de banken. Er kan dus sprake zijn van een 'lock-in' effect welke niet positief bijdragen aan het veranderen van de organisatie, in dit onderzoek: de Rabobank (Sosna et al., 2010).

²<https://www.nu.nl/economie-achtergrond/5099996/kijkshop-heeft-all-e-kanten-boot-gemist.html> (23 januari 2018)

2.1 Disruptie

Het anticiperen op een veranderende externe omgeving is voor veel organisaties dus geen uitgemaakte zaak (Aggarwal et al., 2016) en Birkinshaw et al. (2016) geeft dan ook aan dat de effectiviteit van aanpassing aan de externe omgeving verschilt per organisatie. Illustratief is, naast het recente voorbeeld van De Kijkshop, het (negatieve) voorbeeld van Kodak: De organisatie hield ook hier veel te lang vast aan het bestaande businessmodel, omdat dit op de korte termijn de meeste marge had opgeleverd (verkoop filmrol), terwijl zij nota bene de innovatie én de toekomst van de fotografie reeds zelf had ontwikkeld, maar dit (deels) links liet liggen en uiteindelijk haar activiteiten moest staken en zich nu richt op andere diensten en andere (kleinere) organisaties Kodak voorbij zijn gegaan (Shih, 2016; Lucas & Goh, 2013).

Disruptie is tegenwoordig in de literatuur een veel genoemd concept dat van invloed is op vrijwel alle sectoren, met name ingegeven door de technologische mogelijkheden (Kilkki et al., 2017; Christensen, 1997; Vecchiato, 2017). Getuige de groei aan start-ups die vervolgens mogelijk een scale-up worden, verdienen dan ook de hoogste prioriteit van bestaande organisaties.³ **Disruptie** wordt door Christensen (1997) omschreven als een *proces waarbij een kleiner bedrijf met minder middelen gevestigde bedrijven met succes kan uitdagen. Het betreft een 'nieuw' product of dienst dat op onderdelen onderpresteert, maar wel een hoge potentie heeft op verbetering op deze onderdelen*. Een voorbeeld is Netflix versus Blockbuster. Netflix was de disruptor en heeft met succes Blockbuster uitgedaagd en tot op heden de concurrentiestrijd gewonnen. Dit kwam omdat Netflix eerder in nog niet volledig ontgonnen gebied (streaming) is ingestapt en haar diensten snel kon aanpassen met de nieuwe technologieën. Deze nieuwe producten of diensten hebben in eerste instantie een kleinere markt, maar kunnen naarmate de tijd vordert en verbeteringen worden doorgevoerd op deze producten en diensten een concurrent zijn voor de bestaande partijen. Daarnaast kan het zijn dat het nieuwe product of dienst op een ander vlak beter presteren of ervoor zorgt dat er mogelijkheden komen binnen nieuwe markten (Schmidt & Druel, 2008). Disruptie is echter niet beperkt tot producten of diensten, maar kan ook op het gebied van nieuwe business models zijn (Christensen, 1997). Voorbeelden van disruptieve innovaties zijn er ook in de vliegtuigindustrie en hotelindustrie: Ryanair en Easyjet zijn van oorsprong disruptors, maar zijn inmiddels zelf (snellgroeiende) grote organisaties welke nu ook direct de concurrentie aangaan met de traditionele partijen. In zekere zin worden dit nu of in de nabije toekomst ook de 'op te jagen' organisaties. Dit benadrukt de tijdelijkheid van een concurrentievoordeel en dat organisaties moeten blijven innoveren. Een ander voorbeeld is in de traditionele hotelbranche, welke te maken heeft met AirBnB als disrupter.

³ Scale-up dashboard 2017, Jansen, J.J. Erasmus Universiteit

Dit zijn allemaal businessmodellen die de markt anders benaderen dan de traditionele partijen binnen die markt of zelfs een ander deel van die markt benaderen waarbij de traditionele partijen geen 'markt' zien. Netflix, RyanAir, Easyjet en Airbnb zijn voorbeelden van disruptieve innovatieve businessmodellen en mede het gevolg van technologische ontwikkelingen, veranderende klantbehoeften en wijzigingen in de wet- en regelgeving. Christensen(2015) geeft met twee redenen aan waarom dergelijke disruptors de mogelijkheid krijgen om in een deel van de markt te stappen. Het eerste is dat disruptieve innovaties vaak ontstaan in het low-end-segment, welke vaak over het hoofd worden gezien door de traditionele partijen, doordat zij zich met name richten op de delen van de markt waar de hoogst marge kan worden behaald. Een tweede reden is dat disruptors vaak stappen in nieuwe markten en creëren hiermee een nieuwe afzetmarkt. Dit kunnen zij doordat zij wendbaarder zijn dan grote, traditionele organisaties. Bovengenoemde ontwikkelingen zijn dus van toepassing op de traditionele banken, waardoor zij genooddaakt zijn om snel op deze (technologische) ontwikkelingen te anticiperen(Cook, 2017; Lee & Shin, 2018; Dandapani, 2017). Hiervoor is interactie en kennisdeling noodzakelijk. Disruptie leert ons dat een organisatie zich continu moet kunnen innoveren door middel van *Exploratie* en haar blik open moet houden voor kennis middels het opdoen van relaties.

Banken staan aan de vooravond van grote veranderingen door disruptieve innovaties en zullen hierdoor hun benadering van de markt moeten heroverwegen(Birkinshaw et al, 2016). Traditionele banken krijgen ook te maken met nieuwe vormen van concurrentie (Duygun et al, 2013; Velu & Stiles, 2013), de niet-traditionele partijen. Dit zijn bijvoorbeeld zeer kapitaalkrachtige partijen als Google en Facebook die in delen van de 'betalingsverkeer-markt' gaan opereren, maar ook kleine tech-startups die zich richten op bijvoorbeeld de productgroep beleggen(Peaks, Bux). Van oudsher is het betalingsverkeer van banken een vorm van lock-in van klanten. Deze dienst vormde de basis voor verdere dienstverlening aan klanten. Deze dienst alleen, is voor banken verliesgevend. Echter producten als beleggen, sparen en hypotheek konden hierdoor makkelijker aangeboden worden aan klanten. Het is, op dit moment, voor banken noodzakelijk om deze dienst te kunnen blijven leveren. Google heeft al een stap gezet met het betaalsysteem 'PAY' en enorm geïnvesteerd in Fintech. Het is nog niet zover dat het banken overbodig maakt, maar het heeft wel enorme potentie om te groeien door de veranderende klantbehoeften, de enorme netwerken en de continue investeringen in innovatieve oplossingen. Ook de blockchain-technologie gaat grote impact hebben op de huidige wijze van bankieren(Fanning & Centers, 2016). Sommigen geven aan dat Blockchain een vergelijkbaar effect gaat hebben als de komst van het internet eind jaren 90, begin 2000 op de manier waarop wij met bankieren omgaan. Door de komst van internet veranderden ook

bepaalde communicatielijnen. In het boek van Sproull en Kiesler(1991), *Connections: New Ways of Working in the Networked Organization*, werd ook ingegaan op wat de invloed was van bijvoorbeeld e-mail op de productiviteit en op het sociale netwerk. Zij beargumenteren dat de komst van die nieuwe technologieën bepaalde communicatielijnen makkelijker maakten en minder formeel werden, maar ook kon en, nog steeds, kan leiden tot verschillende interpretaties. Het verschil met de komst van Blockchain is dat internet veel geleidelijker kwam en dat is bij blockchain niet het geval(McGeer, 2016; Kelly, 2017). Dit is bijvoorbeeld zichtbaar rondom de cryptocurrency. Zeker in het jaar 2017 is er sprake van een doorbraak van cryptocurrency, wereldwijd wordt veel geïnvesteerd en gespeculeerd op de cryptocurrency en haar koerswaarde. Ook heeft veranderende wet- en regelgeving een grote impact op het huidige bankieren. Een voorbeeld van een zeer impactvolle wijziging van wet- en regelgeving is PSD2, waarbij banken informatie van bijvoorbeeld betaalrekeningen van klanten moeten delen met externe partijen als de klant dat wil (Donnelly, 2017; Cook, 2017; Lee & Shin, 2018; Dandapani, 2017). Fintech-startups krijgen onder andere door PSD2 de mogelijkheid om diensten en producten te ontwikkelen die van invloed zijn op de traditionele banken, zoals bijvoorbeeld de ontwikkeling van cryptocurrency en cloud computing(Dandapani, 2017).

De banken moeten dus niet alleen competitief blijven, maar daarnaast innovatief zijn door middel van strategische vernieuwing (Andersen & Strandskov, 2008).

"Innovate or die" (Drucker, 1999)

Banken hebben te maken met een paradox. Enerzijds moet zij mee met de technologische ontwikkelingen, welke door niet-traditionele partijen sneller kunnen worden geabsorbeerd doordat zij niet met een bepaalde erfenis (bestaande cultuur, structuur en technologie) te maken hebben(Volberda, 2004). Anderzijds moet de financiële sector voldoen aan strenge(re) wet- en regelgeving, zorgplicht en minimale kapitaaleisen, waarvan de disruptors minder of geen last hebben. Toch innoveren banken veel, zijn zij zich bewuster van disruptieve innovaties en gaan ook vergaande samenwerkingsverbanden aan met start-ups(Samenwerking tussen Rabobank en bijvoorbeeld COSTA) en willen door deze samenwerkingen meer kennis(Zerwas, 2014) over Fintech 'inkopen' en daarnaast zelf kennis en innovatieve oplossingen ontwikkelen middels interne incubator programma's, zoals bijvoorbeeld het (interne) Moonshot-programma bij de Rabobank(Park et al. 2017). Als we bijvoorbeeld Fintech in ogenschouw nemen kan dit zowel kansen als uitdagingen opleveren. Het levert namelijk efficiency- voordelen en innovaties op, maar vraagt dit van de banken ook flinke aanpassingen in hoe het omgaat met de nieuwe concurrentie en staan de huidige verdienmodellen, bijvoorbeeld het innen van

een vergoeding bij transacties en het kort geld inlenen en met opslag weer uitlenen⁴, onder druk (Bromberg et al., 2017; Busch & Kick, 2015; Yip & Bocken, 2018; Pousttchi & Dehnert, 2018).

“Of all sectors, the financial one, in particular is very likely to be the most impacted by the technology’s potential for disruption”
(Collomb & Sok, 2016)

Om als organisatie te kunnen veranderen, moeten de medewerkers van die organisatie kunnen en willen veranderen.

2.2 Veranderen

Strategische vernieuwing vraagt om nieuwe competenties, (taal)vaardigheden en veranderbereidheid van medewerkers. Een hoge veranderbereidheid is van belang bij het effectief implementeren van strategische vernieuwing waarbij zowel het huidige businessmodel moet worden geëxploiteerd en men moet *Exploreren* om een duurzaam concurrentievoordeel te blijven ontwikkelen (Drzensky et al., 2012; Armenakis et al., 1993). Armenakis et al. (1993) beschrijft dat *veranderbereidheid* de cognitieve voorloper is van het gedrag van ofwel weerstand tegen of ondersteuning voor een verandering. Het aanpassen aan de veranderende omgeving is mede afhankelijk van medewerkers hun professionele gedrag en *veranderbereidheid* (Thurlings et al., 2015; Rivera-Vazquez et al., 2009; Kotter & Schlesinger, 2010). Volgens Reynolds en Lewis (2017) is cognitieve diversiteit belangrijk voor organisaties om nieuwe vaardigheden te leren en om te gaan met nieuwe situaties en uitdagingen. **Cognitieve diversiteit** wordt gedefinieerd als verschillen in perspectief of informatieverwerking. Dit zegt ook iets over het perspectief dat men heeft van bijvoorbeeld strategische vernieuwingen én de mate waarin individuen de voorkeur geven aan het consolideren en inzetten van bestaande kennis, of liever nieuwe kennis genereren, wanneer ze met nieuwe situaties worden geconfronteerd. De *veranderbereidheid* van mensen wordt veelal beïnvloedt door het veranderproces dat hieraan vooraf gaat. Dit betekent bijvoorbeeld dat veel samenhangt met communicatie, participatie, ondersteuning van het management en individuele aandacht. Als men positief is over het veranderproces, dan zorgt dit voor een grotere *veranderbereidheid*. De bovengenoemde factoren van het proces moeten wel in samenhang worden uitgevoerd, apart is niet voldoende. Daarnaast is de inhoud van de verandering van belang voor de *veranderbereidheid*. Veranderingen die gebaseerd zijn op bezuinigen, krijgen over het algemeen minder commitment. Veranderingen kunnen zowel een negatieve als positieve invloed hebben op het gedrag van medewerkers. Enerzijds kan het leiden tot weerstand in de vorm van zowel zichtbaar als onzichtbaar ‘politiek gedrag’ van medewerkers (Kotter &

Schlesinger, 2010). De perceptie van de respondenten speelt dan ook een centrale rol in dit onderzoek. Volgens Metselaar (1997) wordt veranderbereidheid bepaald door willen, kunnen en moeten. Iedere medewerker ervaart verandering op een eigen manier en de reacties van de verschillende medewerkers zullen dan ook afwijken van elkaar. De houding ten aanzien van verandering wordt door drie dimensies bepaald, cognitie (mening over de effecten van de verandering), affectie (gevoelens bij de verandering) en intentie / gedrag (acties die al zijn ondernomen of die zullen worden ondernomen in de toekomst voor of tegen verandering).

Veranderbereidheid wordt als volgt gedefinieerd: *Organizational members’ beliefs, attitudes and intentions regarding the extent to which changes are needed and the organization’s capacity to successfully make those changes* (Bouckennooghe, 2010). Organisaties hebben zowel materiële, zoals gebouwen en financiële middelen, als immateriële resources, zoals Human capital (Hitt et al., 2001). Strategische vernieuwing, met vaak reorganisatie tot gevolg, is veelal bevreesd door medewerkers omdat dit een verstoring betekent in de normale gang van zaken voor mensen hun werk en daarmee is reorganisatie vaak gerelateerd aan een verlies van effectiviteit en een stijging van de kosten. Verandering van de organisatie kost vaak veel tijd en vaak daalt de engagement bij medewerkers, dat vaak ook niet goed werkt bij onderlinge relaties (Kotter & Schlesinger, 2008). Over de invloed van medewerkers op het behalen van een concurrentievoordeel en strategisch vernieuwen is veel literatuur beschikbaar (Werther, 2003; Worley & Lawler, 2009; Voorde et al., 2010). De medewerkers reageren anders op veranderingen en vinden mensen het vaak ook moeilijk om te veranderen. Dit kan bijvoorbeeld leiden tot weerstand en politiek gedrag. Bij de Rabobank heeft een vrij lange relatief stabiele periode gekend van kleine(re), incrementele veranderingen, die niet direct een grote invloed hadden op de medewerkers, tegelijkertijd is het businessmodel van de bank weinig veranderd. Dit betekent dat men eigenlijk geen ‘verandercultuur’ heeft. Het is wel mogelijk om een ‘verandercultuur’ te creëren als organisatie. Bij Capital One Financial (verder: COF) is verandering een onderdeel van haar kernidentiteit, *Built-to-change*. Dit zorgde ervoor dat deze organisatie een sterke focus heeft op de toekomst en passen in hun strategie bijvoorbeeld implementatie-vaardigheden toe. Daarnaast kijkt COF naar wat in de toekomst benodigd is en welke kennis hier bij past. Van belang is hierbij ook het aannamebeleid van potentiële medewerkers. COF zoekt naar medewerkers die verandering leuk vinden en zorgt er daarmee voor dat zij haar kernidentiteit versterkt. COF erkent ook dat er sprake moet zijn van vertrouwen, netwerken (intern/extern), normen en waarden die passen bij de kernidentiteit (Worley & Lawler, 2009). Bij de Rabobank is hier geen sprake van, maar bewegen ze wel meer deze kant op. Ook hierin zien we een link naar *Social Capital* en benodigde vaardigheden voor vernieuwing, *Exploratief gedrag*.

⁴<http://www.banken.nl/nieuws/8401/inkomsten-banken-onder-druk-vijf-nieuwe-verdienmodellen>

Tegelijkertijd zien we hier terug dat *veranderbereidheid* verschillende sociale aspecten met zich meebrengt die van invloed zou kunnen zijn op het *Exploratief gedrag* van medewerkers. Daarnaast kunnen we stellen dat veranderen een grote sociale component in zich heeft, welke van invloed is op het algemene gevoel van mensen. Vragen die medewerkers zich stellen zijn bijvoorbeeld *Kan ik mee met deze veranderingen? Krijg ik door deze veranderingen niet minder contact met mijn collega's?* Deze vragen, in een andere vorm, komen ook terug in de maatschappij. De veranderingen kunnen op iedereen ook een andere impact hebben. De één vindt bijvoorbeeld de digitalisering en globalisering een goede ontwikkeling en de ander kijkt met weemoed terug naar het verleden en de afhankelijkheid van mensen naar elkaar toe om informatie te kunnen delen door middel van fysiek contact. Dit zijn dus ook maatschappelijke vraagstukken. Derhalve is de mogelijke aanwezigheid van *Loneliness*, dat gaat over (het gemis aan) kwalitatieve en kwantitatieve sociale interactie, ook van belang in de organisatie.

Een strategische vernieuwing betekent dus verandering, verandering van werkwijzen, andere verwachtingen en waarschijnlijk zelfs cultuurverandering. Dit is voor medewerkers dus vaak een omschakeling en moeten zij veranderen om met de strategische vernieuwing mee te kunnen. In hoeverre willen en kunnen individuen mee in een strategische vernieuwing. Bij een strategische vernieuwing zijn de individuen en haar (verschillende) relaties in een organisatie van cruciaal belang om te kunnen vernieuwen. In de controlevariabelen kijken we dus ook naar veranderbereidheid om te kunnen bepalen of dit concept invloed heeft op de variantie.

“Change has become a way of life in today’s organisations” (Hacker & Washington, 2004)

Concluderend is het doel van dit hoofdstuk om te laten zien dat strategische vernieuwing noodzakelijk is voor banken waarin een kritische periode aanbreekt en de (interne) organisatie zich moet aanpassen aan de externe omgeving om te kunnen overleven in een tijdperk van grote, digitale, veranderingen. Het is niet de vraag óf je moet veranderen als bank, maar wanneer en hoe (Volberda et al., 2013). Om te kunnen veranderen en te kunnen vernieuwen moet de organisatie exploreren en kennis genereren door middel van verschillende relaties en er kennisdiversiteit ontstaat. *Social Capital: Bonding en Bridging* gaat hierop in en hebben beide determinanten een andere invloed. De focus in dit artikel ligt op één determinant van ambidexteriteit: *Exploratie*. Tegelijkertijd zijn er ook factoren die een verzwakkende lading kunnen hebben op de ontwikkeling van relaties. Het beperkt onderzochte concept *Loneliness* hebben we in dit onderzoek meegenomen. Strategische vernieuwing wordt als concept niet verder onderzocht, maar wordt aangenomen als aanwezig en is met dit theoretisch kader de noodzaak van de aanwezige strategische vernieuwing bij de Rabobank aangegeven. In de volgende hoofdstukken gaan we in op deze concepten.

Belangrijke termen in dit hoofdstuk: *Disruptie, Veranderen, Strategische vernieuwing, business model, sociaal-demografische en technologische ontwikkelingen*



Afbeelding 1: Veranderende omgeving

3. Ambidexteriteit binnen de bank

In een omgeving die wordt gekenmerkt door snelle technologische veranderingen, kortere levensduur van producten, beter geïnformeerde en veeleisende klanten, hangt het duurzame concurrentievermogen van bedrijven af van twee onderwerpen: Vernieuwing en efficiëntie (Lazzarotti et al., 2016). De Rabobank heeft op topniveau erkend dat er verandering dient plaats te vinden, vervolgens wordt nieuwe kennis geïntegreerd door bijvoorbeeld

experimenten en proeven. In dit artikel hebben we gekozen om één determinant van ambidexteriteit uit te lichten. Het doel van dit hoofdstuk is eerst in te gaan op het volledige concept van ambidexteriteit en vervolgens is uitgelegd waarom is gekozen voor *Exploratie*. In het voorgaande hoofdstuk werd reeds gerefereerd aan ambidexteriteit en dat het vermogen om te leren als organisatie noodzakelijk is voor de overleving van de organisatie. Ambidexteriteit binnen een organisatie betekent dat men tegelijkertijd het

huidige verdienmodel op een efficiënte wijze exploiteert (korte termijn) en exploreert (lange termijn) (Lazzarotti et al., 2016). In dit artikel richten we ons met name op de exploratieve kant van ambidexteriteit, waarbij we moeten stellen dat exploitatie benodigd is om de organisatie te kunnen blijven besturen op de korte termijn en zelfs benodigd om vernieuwing (exploratie) te kunnen bewerkstelligen (Lazzarotti et al., 2016; March, 1991). De contradictie tussen exploratie en exploitatie zit eigenlijk in twee processen: Differentiatie en integratie (Smith & Tuschman, 2005). *Exploratie* is vaak te beschrijven met woorden als zoeken, flexibiliteit, variatie, innovatie en ontdekking. *Exploitatie* is vaak te beschrijven met verfijning, keuzes, efficiency, implementatie en productie (March, 1991). Ambidextere organisaties vereisen ambidextere medewerkers die bijvoorbeeld meerdere 'petten' kunnen opzetten, alert zijn op (technologische) kansen, samenwerken over functies heen en gericht zijn op het bouwen van in- en externe relaties. Verschillende studies over ambidexteriteit beweren dat het combineren van verschillende organisatorische elementen de ambidexteriteit van organisatiedeelnemers kan stimuleren (Birkinshaw & Gibson, 2004). Ook is vanuit onderzoek gebleken dat wanneer mensen functies bekleden die gepaard gaan met meer autonomie zich meer ambidexter gaan (kunnen) gedragen (Mom et al., 2009). *Functie* is in dit onderzoek meegenomen als controlevariabele.

Ambidextere medewerkers zijn continu op zoek naar nieuwe 'links' binnen en buiten de organisatie. Zowel om efficiënter te exploiteren en te exploreren, met beiden een ander doel. Om dit te kunnen bereiken moeten organisaties medewerkers hebben die deze vaardigheden bezitten (Un, 2017). Un geeft hiervoor twee redenen. Enerzijds zijn medewerkers met de juiste vaardigheden beter in staat tot het leren en integreren van nieuwe kennis. Anderzijds zullen medewerkers met meer vaardigheden waarschijnlijk beter in staat zijn om verschillende perspectieven te combineren met hun bestaande, eigen kennis. Het individu is dus een belangrijk onderdeel voor het ontwikkelen van een ambidextere organisatie (Distel, 2017). Onderlinge interacties en relaties vormen de basis waarop de activiteiten van een organisatie plaatsvinden. Daarbij komt dat individuen vrijwel nooit alleen acteren, maar in een groep (Kleinbaum & Stuart, 2014). Deze componenten komen ook terug in het concept *Social Capital* van een organisatie. Individuen en haar interne relaties vormen de organisatie en beïnvloeden het genereren en delen van kennis, welke vervolgens invloed hebben op de prestaties van de organisatie. We kijken in dit onderzoek dus ook naar relaties van medewerkers, zowel naar het aantal als de diepgang van relaties: *Bonding* en *Bridging*.

Volgens onderzoek is ambidexteriteit niet een eenvoudig proces, het vereist namelijk twee verschillende expertises tegelijkertijd. Veelal is dat ook niet aanwezig bij medewerkers op operationeel niveau, maar mogelijk ook niet op hoger niveau. Medewerkers op operationeel niveau zijn met name

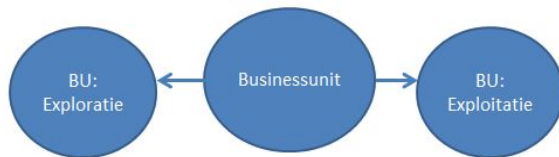
gericht op het hier en nu en op het behalen van resultaten, gebaseerd op het huidige verdienmodel. Hierbij worden de huidige technieken en competenties gebruikt, gericht op de huidige behoeften van de klant. In sterk contrast staat exploratie waarbij onbewuste kennis en nieuwe technieken een grotere rol spelen. Ook is het 'implementeren' van ambidexter gedrag niet eenvoudig. Vragen die hierbij bijvoorbeeld een rol kunnen spelen zijn hoe een organisatie lean werkt, op zoek gaat naar continue verbetering én tegelijkertijd voorop loopt én innoveert? Dit maakt het in veel gevallen dus een abstract begrip. Echter als bedrijven in staat zijn om dit binnen de organisatie te bewerkstelligen betekent dit doorgaans een sterkere organisatie en weten zij daardoor een duurzamer concurrentievoordeel te behalen (Rayna & Striukova, 2016; Baden-fuller & Haefliger, 2013; Chesbrough, 2010; Sosna et al., 2010; Zerwas, 2014; Worch et al., 2012; Dahlin, 2014; Birkinshaw, 2004). De organisaties die het lukt exploratie/exploitatie strategisch goed te managen hebben een groot concurrentievoordeel (Gibson & Birkinshaw, 2004).

Zappos heeft bijvoorbeeld een customer-focused strategie ingezet om zo efficiënt en goed mogelijk de klant te bedienen, tegelijkertijd is de engagement van medewerkers hoog (Warrick et al., 2016; Perschel, 2010; Kahn, 1990). Bij een lage engagement kunnen medewerkers gedesillusioneerd raken omtrent hun werk en andere aspecten van het leven (Perschel, 2010). De hogere engagement bij Zappos, met als gevolg betere prestaties van medewerkers, zorgt voor een 'high performance culture'. Het creëren van hogere prestaties van individuen en teamprestaties, zowel extern (klant) als intern (cultuur, absorptievermogen) is het belangrijkste doel van teammanagement. In de literatuur wordt wel een oproep gedaan om meer inzicht te geven in team-effectiviteit en individuele prestaties gedurende de vele (toekomstige) veranderingen (Lin et al., 2016; Mathieu et al., 2008).

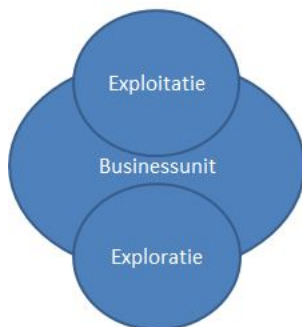
Lubatkin et al. (2006) vergelijkt organisaties die niet ambidexter zijn ook wel met twee handen die beiden dezelfde skills/vaardigheden hebben. Maar het exploiteren en *Exploreren* zijn tegengestelde manieren van het managen van de organisatie en in dit geval de bank. Ambidexter gedrag vraagt van medewerkers ook aanpassingsvermogen en betrokkenheid bij de organisatie. Hierbij speelt cognitie wederom een grote rol en zegt iets over kennisverwerving en -verwerking.

Het vermogen om als organisatie te leren draagt bij aan hoe organisaties zich weten aan te passen en innoverend kunnen zijn om zich nog beter voor te bereiden op de toekomst (March, 1991). Hier wordt door Berson et al. (2006) onderscheid gemaakt tussen exploratief en exploitatief leren. Birkinshaw & Gibson (2004) geven aan dat er twee soorten ambidexteriteit zijn, te weten *structurele* ambidexteriteit, waarbij verschillende structuren worden geïmplementeerd en de activiteiten rondom exploitatie en exploratie worden gescheiden én

contextuele ambidexteriteit waarbij alignment-georiënteerde activiteiten en adaptation-georiënteerde activiteiten worden uitgevoerd door medewerkers. In dit laatste geval maken medewerkers binnen een businessunit dus een keuze en bewegen tussen de twee mogelijkheden. Om dit heel concreet te maken geven Birkinshaw & Gibson(2004) aan dat dit bijvoorbeeld een keuze kan zijn zich te richten op de bestaande klanten of nieuwe klanten. De structurele ambidexteriteit scheidt fysiek de exploitatie en *exploratie*, dit is tevens het geval bij het *onderdeel waar dit onderzoek is uitgevoerd*. Dit leidt tot met name specialisten. Letterlijk worden binnen het onderzochte organisatie-onderdeel werkzaamheden in skills gegoten. De rollen zijn duidelijk gedefinieerd, gekaderd en wordt hiernaar ook beloond. Het nadeel van structurele ambidexteriteit kan zijn dat men geïsoleerd gaat handelen. Bij contextuele ambidexteriteit is er sprake van meer generalisten voor wat betreft de skills en zijn de rollen niet strak gedefinieerd, waardoor er een bepaalde mate van flexibiliteit ontstaat. In dit onderzoek zijn de respondenten allen werkzaam binnen het organisatie-onderdeel RKS, maar bestaan er wel verschillende functies van adviseur tot en met manager. De verwachting is dat er verschil bestaat tussen de functies in de perceptie omtrent exploiteren of *Exploreren*. De adviseursfuncties zijn vaak meer gekaderd dan de leidinggevende functies.



Afbeelding 2: Structurele ambidexteriteit



Afbeelding 3: Contextuele ambidexteriteit

Birkinshaw & Gibson(2004) geven aan dat ambidextere medewerkers een aantal voordelen met zich meebrengen:

1. Continu op zoek naar interne links
2. Multitaskers die meerdere 'petten' willen dragen

Contextuele ambidexteriteit is in feite, binnen dit organisatieonderdeel, niet ontwikkeld. Er zijn een aantal facetten die deze vorm van ambidexteriteit kunnen ondersteunen: performance management en social support. Beiden leiden tot meer ambidextere gedrag.

In dit onderzoek is de focus gelegd op *Exploratie*. Als we namelijk de bank bekijken, kunnen we constateren dat zij sterk zijn in het steeds efficiënter organiseren van de exploitatie. Er zijn veel procesverbeteringen en worden medewerkers getraind om steeds efficiënter klanten te ondersteunen in hun behoeften. Het gevolg hiervan kan zijn dat medewerkers geïsoleerd raken en minder oog hebben voor nieuwe kennis van bijvoorbeeld buiten de organisatie. Dit kan voor alle functies gelden binnen dit organisatie-onderdeel omdat de sturing ook ingericht is om efficiënter te werken. Deze sturing wordt ingegeven door KPI's als adherence, quality monitoring, afhandeltijd, afgehandelde activiteiten per uur en first contact resolution. Des te interessanter is het om te kijken naar de perceptie omtrent *Exploratief gedrag*. Het exploreren wordt door nieuwe kennis, cognitieve vaardigheden en delen van kennis bepaald. De mate van openstaan voor nieuwe ideeën bepalen vaak ook de perceptie of men exploreert. Om nieuwe kennis tot je te kunnen nemen zijn relaties met anderen noodzakelijk. Relaties kunnen onderscheiden worden in de dichtheid van relaties en het aantal relaties (*Social Capital*). Beiden hebben een andere invloed op *exploratief gedrag* (Li et al., 2012). In de volgende hoofdstukken gaan we in op beide determinanten van *Social Capital*. Nu gaan we eerst dieper in op *Exploratie*.

3.1 Exploratie

De ontwikkelingen op technologisch en sociaal-demografisch niveau zorgen ervoor dat de klant van de bank is veranderd. In de toekomst of zelfs nu al hebben de klanten geen of weinig binding met een bank en is de bank mogelijk niet meer dan een 'app' (Boot & Thakor, 2000; Ferreira et al., 2015). Een klant heeft dus steeds minder 'face-to-face' contact met de bank en in de toekomst zal klantcontact steeds meer op een andere wijze plaatsvinden⁵, zullen routinematige functies gaan verdwijnen en de behoefte aan 'kenniswerkers' toenemen (Saavreda & Opfer, 2012; Geisinger, 2016; Mondal & Ghosh, 2012; Carnevale & Smith, 2013). Robotisering is een voorbeeld dat veel van de huidige banen laat verdwijnen of functies anders moeten worden ingevuld (Pryor, 2016). Daarnaast hebben klanten, door de technologische mogelijkheden en maatschappelijke ontwikkelingen (bijvoorbeeld financiële crisis), de mogelijkheid en de noodzaak gehad (Anderson, 2013) om op een andere wijze te kunnen voldoen aan hun (financiële) behoeften, bijvoorbeeld door middel van peer-to-peer lending. Dit wordt ook wel 'collaborative consumption' of 'sharing economy' genoemd (Belk 2014; Martin, 2016; Barnes & Mattsson, 2017). Dit betekent dat de bank nieuwe vaardigheden moet ontwikkelen. Een belangrijke uitdaging is dus, om te kunnen anticiperen op de mogelijke disrupties en de nieuwe externe omgeving voor veel organisaties, het aantrekken en behouden van de juiste, talentvolle, medewerkers (McCord, 2018; Bersin, 2008).⁶

⁵ Jaarverslag Rabobank, 2016

⁶ <https://fd.nl/ondernemen/1143241/weglekkende-fintech-talent-naar-hippe-financiële-instellingen>

Deze medewerkers moeten lean-en-mean kunnen werken, om kunnen gaan met nieuwe technologieën, globalisatie en demografische veranderingen (Wilson, 2013). Met deze competenties moet de bank haar (nieuwe) toekomst kunnen absorberen met een nieuwe benaderingswijze van de markt. Het is voor banken dus enorm van belang dat alle (interne) kennis en innovatieve ideeën bij de bank worden geabsorbeerd, naast de externe kennis. Dit betekent dat nieuwe competenties binnen de banken nodig zijn of onderricht moeten worden (March, 1991; Canato & Ravasi, 2015; Kao, 2017; Beall, 2017). Dit vraagt vaak andere benaderingen van het werk.

Exploratie komt neer op het binnenhalen van nieuwe kennis en leren van nieuwe perspectieven en zich voor te bereiden op de toekomstige veranderingen op verschillende vlakken, zowel technologische ontwikkelingen als sociaal-demografische ontwikkelingen en daardoor te kunnen innoveren. Het soort sturing van een organisatie, formeel of informeel geeft ook iets weer met betrekking exploratie. Als men weinig innoveert, is men namelijk voornamelijk bezig om haar huidige businessmodel steeds beter in te richten en wordt op die wijze gestuurd. Onderwerpen die van belang zijn bij *Exploratie* zijn double-loop learning en het combineren van verschillende kennisbronnen. *Exploratie* kan eraan bijdragen dat men binnen een organisatie bestaande ideeën of bedrijfsvoering opnieuw ter discussie wordt gesteld om zo te kunnen voldoen aan de toekomstige ontwikkelingen (Argyris, 2003) Het ter discussie stellen van het huidige denken is voor een organisatie geen makkelijk proces omdat, in het geval van banken, de status quo vaak al lang bestaat. Om dit te doorbreken moet men dus nieuwe kennis binnenhalen door te exploreren en nieuwe relaties op te doen. Vanuit onderzoek is er een positieve relatie gevonden tussen informele relaties en *exploratief gedrag* (Rogan & Mors, 2014) en leidt formeel gedrag tot meer exploitatief gedrag.

Concluderend spelen relaties tussen en met mensen een zeer belangrijke rol in het soort gedrag dat men vertoont. Dit gaat dus niet alleen over of iemand een voorkeur heeft voor een bepaalde vorm (informeel of formeel), maar ook over hoe een organisatie wordt aangestuurd, welke beperkingen ontstaan door deel uit te maken van een bepaald netwerk, de mate van informatiedeling en het perspectief dat men heeft over relaties en netwerken. Tegelijkertijd, en dat stellen we in het volgende hoofdstuk over *Social Capital* (hoofdstuk 4), is het van belang ook *unit of analysis* in ogenschouw te nemen. Vanuit organisatieperspectief kunnen relaties van medewerkers gezien worden als intern gericht, andersom zien medewerkers dit als extern. We hebben gezien dat *Exploratie* bepaalde kenmerken met zich meebrengt zoals nieuwe kennis, diversiteit en zoeken naar kansen. Belangrijk voor *Exploratie* is dat men andere perspectieven herkent en er lerend vermogen ontstaat. Om te komen tot *Exploratie* zijn relaties dus van belang.

Het soort relatie versterkt of verzwakt het *Exploratief gedrag* van medewerkers.

Belangrijke termen in dit hoofdstuk: *Exploratie, Vernieuwing, Relaties, Kennisdeling en -generatie*

4. Social Capital theory versus Exploratie

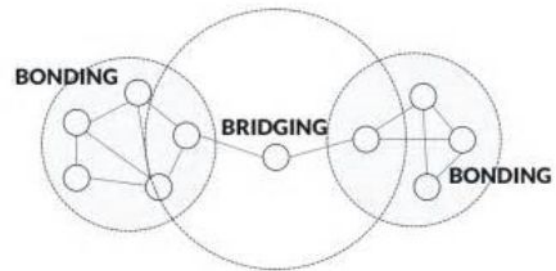
In dit hoofdstuk gaan we in op *Social Capital* in relatie tot ambidexteriteit en hebben we later verder ingezoomd op de twee determinanten van *Social Capital, Bonding en Bridging* en één determinant van ambidexteriteit, *Exploratie*. *Social Capital* beïnvloedt het vermogen van de organisatie om kennis te genereren, delen en combineren. *Bonding* en *Bridging* zijn beiden concepten die een andere werking hebben op *Exploratie*. De één is ook niet beter dan de ander, omdat ze beiden ook benodigd zijn in een organisatie (Wang et al, 2016)

Floyd & Lane (2000) menen dat strategische vernieuwing moet worden gezien als een systeem van 'relational exchanges' of 'social exchanges'. De reden hiervoor is dat *sociale interacties*, zowel formeel als informeel, van cruciaal belang zijn bij het ontwikkelen van kennis en organisatieleden. Nahapiet & Ghoshal (1998) geven aan dat de relatie tussen verschillende sociale entiteiten waarde kunnen genereren door meer toegang tot sociale hulpbronnen, zoals communicatie, coördinatie en samenwerking om de prestaties te verbeteren, en hiermee dus een belangrijke resource is voor de organisatie. *Social Capital* legt als concept de relaties bloot die toegang geven tot het exploiteren van de huidige business en de toegang tot verkenning van middelen en kansen (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Josserand et al, 2017). Sociaal kapitaal verwijst naar sociale netwerken en de bijbehorende normen voor wederkerigheid, samenwerking en vertrouwen (Nieto & Gonzalez-Alvarez, 2014). *Social Capital* is inherent aan de relaties tussen en rondom personen en zegt iets over hoe en welke informatie wordt gedeeld. Deze wordt dus gekarakteriseerd als onderscheidende kennis die ingebed en gedistribueerd worden door middel van interne als externe relaties tussen mensen (Putnam, 2000; Adler & Kwon, 2002). Relaties en sociale interactie tussen de relaties in een organisatie heeft ook invloed op het welzijn van mensen in een organisatie (Badura, 2013). *Social Capital* bestaat uit *structurele* (verbindingen), *cognitieve* (normen, waarden en attitude) en *relationele* (relaties) dimensies. Putnam (2000) geeft aan dat verschillende netwerken bestaan. *Bonding* netwerken, welke wordt gekenmerkt door connecties tussen vrijwel alle gelijkgestemden met dezelfde interesses én *Bridging* netwerken, die worden gekenmerkt door connecties tussen mensen die van elkaar verschillen.

Het komt vaak terug, relaties tussen mensen en het belang ervan voor de prestaties van een organisatie, of men de paradox tussen exploitatie en *Exploratie* kan overbruggen en of er voldoende sociale interactie is. Men kan ook wel spreken over weak en strong ties, die beiden van invloed zijn op kennisdeling en -generatie. Reingen & Burt (1994) geeft aan dat een netwerk moet bestaan uit zowel veel verbindingen als diepere banden. Enerzijds zorgen grote netwerken voor integratie van een persoon of organisatie in meerdere omgevingen die bestaat uit diverse mogelijkheden om nieuwe kansen te creëren. *Social Capital* heeft alles te maken met onderlinge relaties: sociale netwerken, relaties tussen individuen, wederkerigheid, vertrouwen. Acties van individuen worden gevormd door de netwerken waar zij deel van uitmaken. Dit zijn relaties die kansen bieden, maar ook beperkingen hebben (Brass et al., 2004). Relaties tussen mensen worden gecreëerd door uitwisseling van bijvoorbeeld kennis en vaardigheden (Nahapiet & Ghoshal, 1998). De *Social Capital theory* refereert volgens Lin (2001) aan de investering in sociale relaties met het oog om resultaten te behalen als organisatie. Voor het creëren en onderhouden van ambidexter gedrag zijn relaties tussen mensen dus zeer van belang.

Zoals eerder benoemd leidt ambidexteriteit tot een (duurzaam) concurrentievoordeel door middel van kennisdeling, kennisgeneratie, verbetering op exploitatie en innovatief gedrag. *Social Capital* leidt op haar beurt weer tot kennisdeling, innovatief en creatief gedrag (Nahapiet & Ghoshal, 1998). De *Social Capital theory* geeft eigenlijk aan dat het altijd van belang is om hieraan te werken als organisatie, omdat het altijd goed is voor een organisatie (Acquaah, 2008). Om nieuwe kennis en vaardigheden te ontwikkelen als organisatie is *Social Capital* een belangrijke succesfactor, zoals hierboven aangegeven (Ahmed Qureshi & Evans, 2013; Mcelroy et al., 2006).

Vertrouwen is één van de belangrijkste onderdelen bij het ontwikkelen van relaties. Immers, zonder vertrouwen kan er geen sprake zijn van een duurzame relatie. *Social Capital* bestaat volgens de *Social Capital Theory* uit normen, waarden, informele als formele netwerken. Als men met name gefocust is op externe relaties, dan spreekt men in de *Social Capital Theory* over *Bridging* en waar men in de *Social Capital Theory* spreekt over relaties die gericht zijn op collectiviteit, spreekt men van *Bonding* (Adler & Kwon, 2002). Het netwerk van een individu beïnvloedt met wie het individu samenwerkt, de informatie die het individu ontvangt en deelt én de ontwikkeling van normen die het gedrag van het individu beperken. Dus, voor zover exploratiegedrag het resultaat is van interacties, informatiestromen en normatieve beperkingen van het gedrag, ondersteunen de banden in het netwerk het exploratiegedrag (Rogan & Mors, 2014). In afbeelding 4 is weergegeven hoe *Bonding* en *Bridging* verschillende concepten zijn en tegelijkertijd ook elkaar kunnen versterken.



Afbeelding 4: Verschillende concepten die elkaar versterken, Reynolds(2015)

Eerder is een focus gelegd op *Exploratief gedrag* van medewerkers. Hierbij hebben we gesteld dat dit samenhangt met relaties tussen en met mensen. De verwachting is dat *Bonding* en *Bridging* beiden andere uitwerkingen hebben op het *exploratief gedrag* van medewerkers. Het zijn immers twee verschillende concepten. In de volgende paragrafen gaan we dieper in op *Bonding* en *Bridging*.

4.1 *Bonding* en *Bridging*

Social Capital bestaat uit vijf dimensies (Turner, 2011; Ahmed Qureshi & Evans., 2013):

- Networks-lateral associations
- Reciprocity-expectation
- Trust-willingness
- Social norms
- Personal and collective efficacy

De vijf dimensies van *Social Capital* zijn te verdelen in *Bridging* en *Bonding*. *Bonding* gaat in feite over de netwerkdichtheid, *Bridging* gaat onder andere over de externe relaties buiten het 'team' (Adler & Kwon, 2002; Henttonen et al., 2014; Deth et al., 2016). Deze twee onderdelen worden in dit onderzoek meegenomen, gebaseerd op de schalen van Williams (2006). Een sterk aanwezige *Social Capital* in een organisatie zorgt ervoor dat medewerkers elkaar gaan helpen, van elkaar leren en de belangen van de organisatie voorop zetten. Feitelijk zijn de twee determinanten *Bonding* en *Bridging* te plaatsen op een continuüm. Beiden hebben verschillende kenmerken, maar kunnen wel samen bestaan. Iemand die veel meer gericht is op *Bridging* zal ervaren dat er wellicht meer kennisdiversiteit ontstaat, maar er eigenlijk geen vertrouwen en support is. Hierbij stellen we dat zonder vertrouwen en support men wellicht minder geneigd is te luisteren naar deze waardevolle kennis. Andersom is bij *Bonding* vaak meer sprake van vertrouwen en support, maar is teveel richten op *Bonding* minder geschikt voor kennisdiversiteit. Dit laatste leidt dan weer tot minder creatieve oplossingen en het leren van de organisatie (Adler & Kwon, 2002).



Afbeelding 5: Continuüm Social Capital

4.1.1 Bonding

Aan de ene kant van het continuüm staat *Bonding*. *Bonding* focust zich primair op de collectiviteit. Deze collectiviteit kan bijvoorbeeld bestaan in de organisatie, gemeenschap en een land. Deze focus is met name gericht op de interne links en het versterken daarvan (Adler & Kwon, 2002). Dit zien we bijvoorbeeld terug bij Noord-Korea. Hoewel dit misschien een vreemd vergelijk is, geeft deze ook duidelijk het verschil aan met *Bridging*. Uiteraard zijn we geen Noord-Korea deskundigen maar is Noord-Korea een voorbeeld van een land dat sterk (economisch) intern gericht is en (vooral nog) zo min mogelijk externe links heeft. Voor zover men kan inschatten doet Noord-Korea vrij recent pogingen tot *Bridging* en worden contacten gelegd met Zuid-Korea en Amerika. Dit tekent ook tegelijkertijd de noodzaak om beiden in de juiste verhoudingen te hebben. De relaties die gericht zijn op *Bonding* zullen dan voornamelijk streven naar cohesie, wederkerigheid en streven naar de versterking van deze relaties op het vlak van diepgang (Martinez-Perez et al., 2016). Het voordeel van *Bonding* is op dit vlak dat men gezamenlijke doelen nastreeft en hiervoor volledig zullen gaan. Tevens ontstaat er een vorm van verantwoordelijkheid voor elkaar. In dit opzicht is *Bonding* goed voor vertrouwen en support. Overigens heeft dit in sterke culturen zeker zijn voordelen omdat heel duidelijk is wat dan de richting is en de medewerkers voor elkaar zullen gaan, loyaal zijn en één taal spreken. Taal of discourse wordt bijvoorbeeld gebruikt voor het beschrijven en communiceren van de missie en kernwaarden, maar ook voor de onderlinge (zakelijke) taal tussen medewerkers. Taal is een van de onderdelen die de identiteit van een individu in de organisatie vormen (Iedema, 2003). Anderzijds is *Bonding* niet goed voor het genereren van nieuwe kennis, wat we wel zien bij *Bridging*. Dit komt doordat men zich minder focust op het genereren van nieuwe relaties en daarmee minder open staan voor nieuwe perspectieven en/of kansen. *Bonding* zal dus een negatieve invloed hebben op de kennisdiversiteit en daarmee op het *Exploratief gedrag* van medewerkers. Om deze redenen hypothetiseren wij dat *Bonding* een negatieve invloed heeft op *Exploratief gedrag* van medewerkers.

Hypothese 1: Een hoge mate van *Bonding* heeft een negatieve invloed op het *exploratief gedrag* van medewerkers

4.1.2 Bridging

Aan de andere kant van het continuüm vinden we *Bridging*. *Bridging* focust zich primair op *Social Capital* in de vorm van het verbinden van verschillende actoren. Dit is een zeer interessante visie en zou ook kunnen verklaren waarom we tegenwoordig, in het digitale tijdperk, vaak enorme netwerken zien ontstaan op sociale netwerken als Facebook, Instagram en Linked-in. Er bestaat ook een vorm van rivaliteit tussen mensen en bedrijven om zoveel mogelijk contacten te hebben (Adler & Kwon, 2002). Het voordeel is dat men met deze

vorm veel verschillende kennis en perspectieven tot zich kan nemen en ook sneller nieuwe contacten kan opdoen middels dit 'grote' netwerk. Het externe netwerk zal hierdoor worden vergroot en door de generatie van nieuwe kennis, ontstaat meer kennisdiversiteit (Nieto & Gonzalez-Alvarez, 2014). Door deze kennisdiversiteit en contacten staan mensen meer open voor nieuwe perspectieven en kunnen zij dus overal nieuwe kansen ontdekken. *Bridging* is dus met name gericht op de externe relaties. In zekere zin kunnen we stellen dat het richten op *Bridging* misschien wel goed werkt voor kennisdiversiteit, maar is deze minder goed voor vertrouwen en support, zoals wel het geval is bij *Bonding*. Voor de exploratie naar nieuwe kennis en kansen voor de bank is het noodzakelijk om deze nieuwe kennis en vaardigheden binnen te halen door middel van externe relaties. Immers, als je alleen naar binnen gericht bent, zal je deze nieuwe kennis niet genereren. Het vergroten van de netwerken is dus van wezenlijk belang. Binnen de bank, als organisatie, zien we dat externe kennis ook wel wordt 'ingekocht' door middel van (exclusieve) samenwerkingen met bijvoorbeeld start-ups, zoals eerder benoemd. Aan de kenmerken van zowel *Bridging* en *Exploratief gedrag* kunnen we zien dat zij redelijk dichtbij elkaar liggen en de zoektocht naar nieuwe kennis en relaties elkaar versterken. Om deze redenen hypothetiseren wij dat de focus op *Bridging* een positief gevolg heeft voor het *exploratief gedrag* van medewerkers.

Hypothese 2: Een hoge mate van *Bridging* heeft een positieve invloed op het *exploratief gedrag* van medewerkers

Adler & Kwon (2002) geven in hun onderzoek wel aan dat het ook een kwestie van perspectief is (unit of analysis) omdat wat voor een medewerker een externe relatie kan zijn, is voor een organisatie een interne relatie. Overigens sluiten deze visies elkaar ook niet uit. De effectiviteit zit hem in de combinatie van beiden.

Concluderend is *Social Capital* een belangrijke factor voor het ontwikkelen van ambidexter gedrag binnen de bank. Sociaal kapitaal speelt dus een grote rol in de werkomgeving. Het sociaal kapitaal wordt volgens Nahapiet & Ghoshal (1998) gevormd door drie dimensies (Afbeelding 6): Structural, relational en cognitive en zijn te verdelen in *Bonding* en *Bridging*. Beiden hebben waarschijnlijk een andere invloed op het *Exploratief gedrag*. Van belang is ook te erkennen dat de vele veranderingen invloed hebben op het welzijn en gedrag van de mens, op kennisdeling en kennisgeneratie in de organisatie en veranderingen met zich meebrengen op het gebied van cultuur, taakomschrijvingen, vaardigheden en organisatieleren. Dit kan allemaal van invloed zijn op het ontwikkelen van *Social Capital* en daarmee *exploratief gedrag*. Sociale netwerken, zowel formeel als informeel, zijn hierbij zeer belangrijk in combinatie met vertrouwen.

In de maatschappij zien we een groeiende mate van *Loneliness*, mogelijk ingegeven door verdere digitalisering en andere demografische ontwikkelingen. Derhalve vervolgen we dit artikel met dit onderwerp. Dit kan namelijk ook invloed hebben op de relaties tussen *Social Capital*:

Bonding, Social Capital: Bridging en het *Exploratief gedrag* van medewerkers.

Belangrijke termen in dit hoofdstuk: *Social Capital, Bridging, Bonding, Relaties, Kennisdeling, Kennisgeneratie en Exploratie*

Structural	Cognitive	Relational
Social structure	Shared understandings	Nature and quality of relationships
<ul style="list-style-type: none"> • Network ties and configuration • Roles, rules, precedents, and procedures 	<ul style="list-style-type: none"> • Shared language, codes, and narratives • Shared values, attitudes, and beliefs 	<ul style="list-style-type: none"> • Trust and trustworthiness • Norms and sanctions • Obligations and expectations • Identity and identification

Afbeelding 6: Social Capital; Bron: SocialCapitalresearch.com

5. Loneliness

We hebben reeds gesproken over de noodzaak voor de banken om te veranderen, ingegeven door technologische (digitalisering, disruptie, nieuwe concurrentie) en maatschappelijke ontwikkelingen (collaborative consumption, individualisering), waardoor het huidige business model van de bank moet worden heroverwogen. Tevens hebben we de relatie tussen *Exploratief gedrag* en *Social Capital: Bonding en Bridging* beschreven en welke verwachting we hebben. [Wilson\(2013\)](#) geeft in zijn studie ook aan dat het welzijn van individuen in een organisatie afhankelijk is van niet alleen inkomen, maar ook van het zelfvertrouwen van die individuen. Dit laatste kan worden ondersteund door onderlinge relaties. In zekere zin verlangen of worden medewerkers gemotiveerd door *carriere(source of intrinsic motivation)*, dat refereert aan autonomie en ontwikkeling, door *community (source of connection and belongingness)*, dat gerelateerd kan worden aan het krijgen van respect, erkend en herkend worden. En door het hebben van *impact en doel(source of pride)*, dat refereert aan het hebben van betekenisvolle impact, het kunnen identificeren met de missie van de organisatie en het geloof iets goed te doen voor de omgeving. Dit wordt ook wel het *psychologische contract* genoemd. Als hieraan wordt voldaan zal dit er mede voor zorgen dat medewerkers zich helemaal geven voor de organisatie en vice versa ([Goler et al., 2018](#)). In het onderzoek van [Goler et al.\(2018\)](#) is ook gekeken naar deze motivatoren in verschillende generaties en hier bleek weinig verschil in te zijn.

In de theorie over *Social Capital* wordt het belang van de individu onderstreept. In het kunnen genereren, beoordelen en integreren van nieuwe kennis is interactie met elkaar benodigd. Interessant is om onderzoek te doen naar de invloed van *Loneliness* op relatie tussen het concept *Social Capital* en het *Exploratief* gedrag van medewerkers. We kunnen stellen dat er weinig onderzoek is verricht naar het concept van *Loneliness* in de werkomgeving. Er is wel onderzoek gedaan naar de

impact van *Loneliness* in de maatschappij. Uit deze onderzoeken bleek dat het gevoel van *Loneliness* een negatieve werking heeft op de gezondheid van mensen. Derhalve is het vreemd dat onderzoek naar *Loneliness* in de werkomgeving onderbelicht is en zal dit onderzoek hier een **bijdrage aan leveren**.

Voor wat betreft het begrip van *Loneliness* en waarom dit van invloed is op de organisaties maak ik een korte uitstap naar *vereenzaming* als maatschappelijke ontwikkeling, om die vervolgens terug te brengen naar de organisatie-omgeving, de bank.

5.1 Loneliness in de maatschappij

Loneliness is een sociale ervaring met emotionele, cognitieve, motivationele en een gedragsdimensie, die men wereldwijd kent ([Ayazlar & Güzel, 2014](#)). Ingegeven door technologische ontwikkelingen, zijn mensen makkelijker in staat informatie en kennis tot zich te nemen en te delen. Tegelijkertijd individualiseert mogelijk hierdoor de samenleving, omdat men minder van elkaar afhankelijk is om nieuwe kennis te genereren en veel digitaal mogelijk is. Ook betekent een mogelijke (verdere) individualisering dat de verbindingen tussen mensen minder worden en men in de maatschappij meer als individu wordt gezien, maar ook dat de individu zelf op die wijze naar de wereld gaat kijken. Verder wordt duidelijk dat mensen meer tijdsdruk ervaren, hetgeen ook gevolgen heeft voor de connectie tussen mensen. Ter illustratie voelt in Amerika vier op de tien mensen zich wel eens eenzaam. Dit is sinds 1980 een verdubbeling ([Murthy, 2017](#)). Als men zich eenzaam voelt, zijn zij vaak niet in staat om die situatie te veranderen.

Er zijn verschillende onderzoeken gedaan naar *Loneliness* en sociale connectie ([Dahlin, 2014](#); [De Jong-Gierveld & Van Tilburg, 2010](#); [Perلمان & Peplau, 1981](#); [Seppala et al, 2013](#)), met name op het vlak van welke invloed *Loneliness* heeft op de gezondheid van mensen en de maatschappij, dat *Loneliness* toeneemt en de onderlinge 'connecties'

tussen mensen in de maatschappij afnemen onder invloed van technologische ontwikkelingen en individualisering (Heinrich & Gullone, 2006; Berg & Peplau, 1982; Macrynicola et al., 2018; Dahlberg et al., 2018). Na deze uitstap van *Loneliness* in de maatschappij, kijken we naar *Loneliness* in de organisatie en zullen we ook kijken verschillende generaties. Deze laatste hebben we meegenomen in onze controlevariabelen. Dit is van belang omdat tussen generaties verschillende perspectieven kunnen bestaan omdat zij in verschillende snelheden van veranderingen in de maatschappij zijn opgegroeid.

5.2 *Loneliness* en de organisatie

Er is beperkt onderzoek gedaan naar de impact van *Loneliness* op de organisatie en dat mensen in een organisatie een bepaalde connectie met elkaar wenselijk achten (Ozcelik & Barsade, 2018; Wright et al., 2006; Ferguson, 2018), met name omdat mensen een groot deel van hun leven spenderen in een werkomgeving, staan die relaties centraal in de kwaliteit van leven en vergroten goede onderlinge relaties de commitment aan de organisatie⁷. In een paar onderzoeken is beargumenteerd dat *Loneliness* een negatieve invloed heeft op de kennisdeling, kennisgeneratie en prestaties van medewerkers (Ozcelik & Barsade, 2018; Reinking & Bell, 1991). Daarnaast menen Ozcelik & Barsade (2018) in hun onderzoek dat hoe eenzamer een medewerker zich voelt, hoe minder commitment zij heeft met de organisatie en daarmee negatief van invloed kan zijn op de *bereidheid te veranderen*. *Loneliness* is een relationeel construct en zegt daarmee niet alleen iets over het gevoel van eenzaamheid over de persoon zelf, maar ook het gedrag naar anderen toe en kan daarmee een negatieve invloed hebben op de relatie tussen *Social Capital* en *ambidexter gedrag: Exploratie* (Ozcelik & Barsade, 2018). *Loneliness* heeft dus invloed op verschillende aspecten van het werk zoals commitment, performance, kennisdeling en -generatie én de onderlinge relaties. *Loneliness* wordt vaak in verband gebracht met mensen die werken in de top van een organisatie (Wright, 2012). Het is echter niet duidelijk welke invloed *Loneliness* heeft op de relatie tussen *Social Capital* en *Exploratief gedrag* van medewerkers. Als *Loneliness* een negatieve impact heeft op de (mentale) gezondheid van mensen in combinatie met de toenemende vraag naar kenniswerkers, kan dit invloed hebben op de prestaties en vernieuwing van de bank. Indien medewerkers een verminderde vorm van interactie ervaren en meer het gevoel van *Loneliness* hebben is de verwachting dat dit een negatieve invloed heeft op de kennisdeling, interactie en daarmee mogelijke kansen voor het bereiken van een concurrentievoordeel. We zullen eerst ingaan op de definitie van *Loneliness*.

Loneliness heeft in de literatuur verschillende definities, maar hanteren we hier de volgende definitie: "*Loneliness* or subjective social isolation, is defined as a situation experienced by the participant

as one where there is an unpleasant or inadmissible lack of (quality of) certain relationships. The importance of social perceptions and evaluations of one's personal relationships is emphasized. Loneliness includes situations where the number of existing relationships is smaller than desirable or acceptable, as well as situations where the intimacy wished for has not been realized" (Gierveld & Tilburg, 2010). In deze definitie zitten een aantal onderdelen, die eerder in dit artikel, al dan niet in andere bewoordingen, naar voren zijn gekomen. Relaties in en buiten de organisatie zijn een instrument om het werk goed te kunnen verrichten. Ook in deze definitie wordt het belang van relaties tussen medewerkers onderling en met klanten benadrukt op bijvoorbeeld het gebied van absorptie van kennis en de deling ervan. Het gaat hier zowel over de kwantiteit als kwaliteit van relaties en het vermogen om deze relaties te ontwikkelen. Als we dus weten dat *Loneliness* op maatschappelijk niveau een negatieve invloed heeft op de mentale gezondheid van de mens en dit een groeiend fenomeen is, kan dit verdere (negatieve) consequenties hebben voor de mens in de organisatie en dus op de organisatie als geheel, dat aan elkaar hangt van (sociale) interactie en netwerken.

5.3 *Generatietheorie* en *Loneliness*

De technologische ontwikkelingen en de gevolgen ervan hebben invloed op de mens, de medewerker binnen de bank. De technologische ontwikkelingen dragen enerzijds bij aan de 'technische' vereenvoudiging, maar anderzijds zal de interactie tussen personeelsleden en met klanten minder face-to-face zijn omdat men tegenwoordig meer contact hebben middels de digitale kanalen (Lyytinen et al., 2015). Nu al werken mensen 'digitaal' samen, maar zal men deze persoon vaak niet zien en lijkt het dat je met een computer praat (bijvoorbeeld chatbots). Daarnaast is thuiswerken een opkomende trend, waardoor mensen elkaar fysiek minder zien (Peters & Heusinkveld, 2009). Dit betekent overigens niet dat thuiswerken negatief is voor de mens, omdat thuiswerken ook de verhouding tussen werk en privé makkelijker maakt en tegelijkertijd mensen vaak efficiënter worden. We hebben ook te maken met de verschillende generaties, waarbij de ene generatie niets anders kent dan digitale wereld en de andere generatie de digitale wereld moeilijker kunnen absorberen. Dit kan leiden tot *Loneliness*, omdat mensen van nature met elkaar interacteren en sociale wezens zijn, maar mogelijk door de technologische ontwikkelingen moeilijker verbinding met elkaar kunnen maken en, in sommige gevallen, niet mee kunnen met de jongere generaties. Daarnaast zijn meerdere onderdelen van het werk geautomatiseerd en daarmee de functies verengd of komen te vervallen. Medewerkers moeten leren omgaan met veranderingen op dit vlak. De verschillende (technologische) ontwikkelingen zijn zowel positief, in veel opzichten maakt het kennisdeling dus makkelijker, gaan we er qua mobiliteit op vooruit en worden we steeds efficiënter in ons werk, maar zijn deze ontwikkelingen tegelijkertijd mogelijk een bedreiging voor mensen

⁷ Workforce Moodtracker, 2014

omdat zij denken dat zij door de veranderingen 'iets' verliezen, men geen vertrouwen heeft in de wijzigingen en het hen meer kost, dan het oplevert of dat zij van zichzelf verwachten zich niet te kunnen aanpassen aan de nieuw benodigde vaardigheden (Kotter & Schlesinger, 2009; Sundararajan, 2017). Medewerkers moeten andere vaardigheden aanleren en zal er mogelijk sprake zijn van veranderende persoonlijke interacties tussen medewerkers, zowel intern (tussen collega's) als extern (klanten) door digitalisering en automatisering. Het grootste deel van het werk bestaat in het heden uit 'digitaal' werk en dit zal in de toekomst toenemen (Sundararajan, 2017).

Dit betekent voor de werkprocessen binnen banken dat deze voor een groot deel geautomatiseerd worden, een voorbeeld hiervan is dat bij veel diensten/producten de fysieke aanwezigheid van medewerkers niet meer benodigd is en deze diensten online of via de smartphone kunnen worden geleverd aan klanten. Het afsluiten van een verzekering of lening kan tegenwoordig vrijwel geheel zonder tussenkomst van een medewerker. Dit geldt ook voor de afnemende aanwezigheid van fysieke bankkantoren. Deze verminderde fysieke sociale interacties tussen mensen kunnen anders worden geïnterpreteerd. De ene persoon zal dit als een gemis interpreteren en daarmee kan het gevoel van *Loneliness* toenemen. De ander ziet het juist als een positieve ontwikkeling, wil juist minder fysieke interacties of is niets anders gewend en zal daardoor niet het gevoel van *Loneliness* herkennen. Dit kan zowel per persoon als per generatie verschillen. Binnen de bank werken verschillende generaties met elkaar samen. Deze generaties kijken mogelijk met een andere blik naar de wereld en hebben te maken gehad met verschillende snelheden van technologische ontwikkelingen, zoals afbeelding 7 illustreert. Becker (1992) sprak over generatie X, Pragmatische generatie, generatie Y en generatie Z. Generatie X is geboren tussen 1955 en 1970, Pragmatische generatie is geboren tussen 1970 en 1985, Y is geboren tussen 1985 en 2000 en generatie Z is geboren tussen 2000 en heden. Deze generaties zijn opgegroeid met verschillende perspectieven op de wereld, andere manieren van onderlinge interactie en hebben te maken met verschillende technologische ontwikkelingen (Jorgensen, 2003). Een generatie bestaat uit leeftijdgenoten die zich met elkaar verbinden door:

- een gedeelde vergelijkbare opvoeding;
- een gedeelde beleving van de vitaliteit van de omringende cultuur;
- een gedeelde reactie in de vorm van spontane vernieuwingsimpulsen
- een gedeelde en collectieve mentale, emotionele en fysieke ontwikkeling, die is afgestemd op de evolutionaire rol van hun generatie.

Waar de ene generatie de opkomst van de televisie heeft meegemaakt en innovaties elkaar relatief overzichtelijk volgden (generatie X), zijn de daarna

volgende generaties opgegroeid met veel en snel opeenvolgende innovaties (Burke, 2017).

De verwachting is dan ook dat de verschillende generaties een verschillende mate van *Loneliness* ervaren, omdat generatie X minder snel opeenvolgende innovaties kreeg te verwerken en de digitalisering zich pas op latere leeftijd manifesteert (vanaf 2000, komst van internet) waardoor men meer afhankelijk was van sociale interactie om tot nieuwe kennis te komen versus generatie Z die direct zijn opgegroeid met de digitalisatie, bijvoorbeeld op school (gebruik van Ipads, digitale wallboards). Mogelijk is er ook verschil in percepties omtrent de concepten van *Exploratief gedrag* en *Social Capital: Bonding en Bridging*.

Generatie X heeft als kenmerk dat zij meer tussen de mensen staan en kunnen zij dus moeite ervaren met de huidige ontwikkelingen op technologisch vlak en daardoor veranderingen op zich af zien komen die niet passen bij hun normen en waarden (Jorgensen, 2003; Masibigiri & Nienaber, 2011). Omdat de verschillende generaties ieder verschillende kenmerken en daarmee mogelijk verschillende perspectieven hebben ontwikkeld is het van belang om te kijken naar de beantwoorde items van de survey.

In de definitie van *Loneliness* wordt onder andere weergegeven dat hiervan sprake is als men kwantitatief te weinig of te weinig kwaliteit van onderlinge relaties ervaart. In het boek van Ghoshal & Bartlett (1997), *The individualized Corporation*, is beargumenteerd dat een organisatie niet slechts een entiteit is dat gericht is winstmaximalisatie, maar ook een *sociale entiteit* is: individuen werken samen, sociale interactie en gericht op coöperatie. Ghoshal & Bartlett (1997) beargumenteren op hun beurt dat managers een 'moreel contract' moeten creëren tussen de organisatie en medewerkers en medewerkers onderling. Als een manager dit weet te bewerkstelligen zorgt dit niet alleen voor meer tevredenheid bij de manager zelf, maar zorgt dit ook voor meer effectiviteit in het veranderen en laten groeien van de organisatie. Ghoshal & Bartlett (1997) beargumenteren dat zonder moreel contract de beste kennis niet naar de organisatie toestroomt, innovatieve ideeën achterblijven of worden de intellectuele mogelijkheden onvolledig benut, wat ten koste gaat van het creëren of behouden van concurrentievoordeel.

"Currently, the financial industry is experiencing unprecedented change. A wide range of traditional banking products from payments to investment advice are being challenged by innovative fintech products."
(Lee & Shin, 2018)

Zij geven ook aan dat een belangrijk onderdeel voor een 'individualized corporation' het managen van mensen is. Een belangrijke observatie is dat organisaties vaak een nieuwe strategie implementeren (third generation-strategy), gericht op

de toekomst, maar dit vaak proberen met managers van de eerste generatie, welke een ander perspectief hebben, anders zijn opgeleid en andere competenties hebben. Organisaties zouden 'individualized learning' moeten aanbieden aan medewerkers. Open en transparante communicatie van de medewerkers onderling, tussen verschillende generaties maakt tweezijdig leren mogelijk, zowel van oudere generatie naar nieuwe generatie en vice versa (Andersen, 2016). Vaak, zo geeft Ghoshal aan, gaat het erom een omgeving te creëren binnen de organisatie waarbij medewerkers volledige engagement hebben.

5.4 De invloed van Loneliness op de relatie tussen Bonding en Exploratief gedrag

Bonding heeft de focus op de dichtheid van relaties en collectiviteit en niet zozeer op de hoeveelheid van relaties. In de definitie van *Loneliness* wordt ingegaan op zowel een gebrek aan de verdieping van relaties als het gebrek aan aantal relaties. *Loneliness* kan verschillende uitwerkingen hebben op mensen, zoals *claimgedrag* en *vermijdingsgedrag*. In deze paragraaf gaan we in op de diepte van relaties, het gevoel van collectiviteit én het gevoel van *Loneliness*. Het is aannemelijk dat wanneer iemand zich niet voelt behoren tot een collectief er minder sprake zal zijn van *Bonding*. Immers deze determinant van *Social Capital* gaat in op de diepte van een relatie. We stelden reeds eerder vast dat een hoge mate van *Bonding* mogelijk negatief werkt voor het *Exploratief gedrag* van medewerkers, omdat men minder naar 'buiten' kijkt en daardoor minder in staat is om te leren. Als men een hoge mate van *Loneliness* voelt kan dit twee uitwerkingen hebben op mensen. De ene is dat men op zoek gaat en wil investeren in de diepte van bestaande relaties, maar dan is er al reeds sprake van het gevoel van *Loneliness*. De tweede reactie zou kunnen zijn dat men op zoek gaat naar meer relaties. Hier geldt dan dat er dus al sprake moet zijn van het gevoel van *Loneliness*. Natuurlijk zou het ook kunnen zijn dat men geen van beide reacties laat zien. Vaak zijn mensen niet in staat om zelf de situatie om te draaien. Echter ontstaan er naarmate er groeiende aandacht is voor dit concept ook acties om deze maatschappelijke ontwikkeling te verbeteren en zal dit gevoel van *Loneliness* mogelijk verminderen. Bij een hoge mate van *Loneliness* zal men zelf verder kunnen isoleren en zal men om daaruit te komen zich meer kunnen gaan richten op het verdiepen van de relatie (Wright et al., 2006). Hierdoor kunnen mensen nog minder naar 'buiten' gaan kijken. *Loneliness* zorgt er ook mogelijk voor dat men minder support en vertrouwen heeft en daarmee negatief werkt voor *Bonding*. In het geval dat men zich dus richt op het verdiepen van relaties en collectiviteit heeft *Loneliness* dus een versterkende negatieve invloed op *Exploratief gedrag*, waardoor men nog minder naar buiten kijkt en er nog minder kennisdiversiteit ontstaat. Mensen die zich eenzaam voelen, missen bijvoorbeeld diepgang/kwaliteit in een relatie en zou zich dus kunnen gaan richten op de kwaliteit van een relatie. Om deze reden hypothetiseren wij dat een hoge mate van *Loneliness* leidt tot een versterkende

negatieve invloed op de relatie tussen *Bonding* en *Exploratief gedrag*. Resumerend heeft *Bonding* een negatief effect op *Exploratief gedrag* en als de interactie tussen *Bonding* en *Loneliness* optreedt, deze een versterkende negatieve invloed heeft.

Hypothese 3: *Het gevoel van Loneliness heeft een versterkende negatieve invloed op de relatie tussen Social Capital, bonding, en het exploratief gedrag van medewerkers*

5.5 De invloed van loneliness op de relatie tussen bridging en exploratief gedrag

In de voorgaande paragraaf hebben we geschetst dat een gevoel van *Loneliness* kan leiden tot meerdere reacties. De definitie gaf ook iets weer over het gebrek aan aantal relaties. *Bridging* is met name gericht op externe en verschillende relaties. Een reactie van mensen op het gevoel van *Loneliness* zou kunnen zijn dat men meer op zoek gaat naar nieuwe relaties om het gevoel van *Loneliness* te verminderen. Als dit leidt tot nieuwe relaties kan dit leiden tot nieuwe kennis, nieuwe perspectieven en nieuwe contacten. Dit kan dus weer leiden tot kennisdiversiteit en het zien van kansen en daarmee te kunnen leren. Dit leren stelt de organisatie in staat om te leren van de veranderende omgeving. Als we dit zo stellen, zou je kunnen zeggen dat *Loneliness* positief is voor *Bridging*. Dat is echter niet zo. Mensen die *Loneliness* voelen, zijn niet van de ene op de andere dag eenzaam en is dit niet zo snel opgelost. Men weet vaak ook niet hoe diegene nieuwe relaties moet opdoen. Zoals eerder gesteld kan het leiden tot *claimgedrag* en *vermijdingsgedrag*. Er moet veel gebeuren om tot bovenstaande ontwikkeling te kunnen komen. Hiervoor is bewustzijn over dit onderwerp in de wetenschap noodzakelijk. We stellen dat *Loneliness* altijd slecht is voor het welzijn van mensen en dat men zich minder geneigd zal voelen nieuwe relaties te ontwikkelen. Als er sprake is van een hoge mate van *Loneliness* is dit negatief voor *Bridging* en indien er sprake is van een lage mate van *Loneliness*, zal dit positief werken voor *Bridging*.

Daarom verwachten we dat een hoge mate van *Loneliness* een negatieve impact heeft op *Bridging* en daarmee op het *Exploratief gedrag* van medewerkers.

Hypothese 4: *Het gevoel van Loneliness heeft een negatieve invloed op de relatie tussen Social Capital, bridging, en het exploratief gedrag van medewerkers*

Concluderend moeten organisaties het welzijn van medewerkers hoog in het vaandel hebben om bijvoorbeeld te kunnen komen tot effectieve kennisdeling en -generatie. De medewerkers van de bank hebben te maken met snelle technologische en demografische ontwikkelingen, welke kunnen zorgen voor minder fysieke interactie, veranderende

interactie, de perceptie van het niet meer mee kunnen bij deze ontwikkelingen en het uiteindelijk een afstand kan creëren tussen de medewerker en haar (werk)omgeving. Dit kan weer leiden tot twee indicatoren die van belang zijn bij het creëren van een psychologisch contract: Een lagere engagement en het gevoel van *Loneliness*. Hoewel *Loneliness* negatief is voor het welzijn van mensen, kan dit gevoel leiden tot verschillende reacties van mensen. Vanuit onderzoek is gebleken dat *Loneliness*

negatief is voor de mens. Belangrijk is dat de perceptie van deze concepten per generatie kan verschillen.

Belangrijke termen in dit hoofdstuk: *Loneliness*, *Relaties*, *Leren*, *Maatschappelijke uitdaging*, *Maatschappelijke ontwikkelingen*, *Social Capital* en *Generaties*, *Interactie tussen Loneliness en Social Capital*.

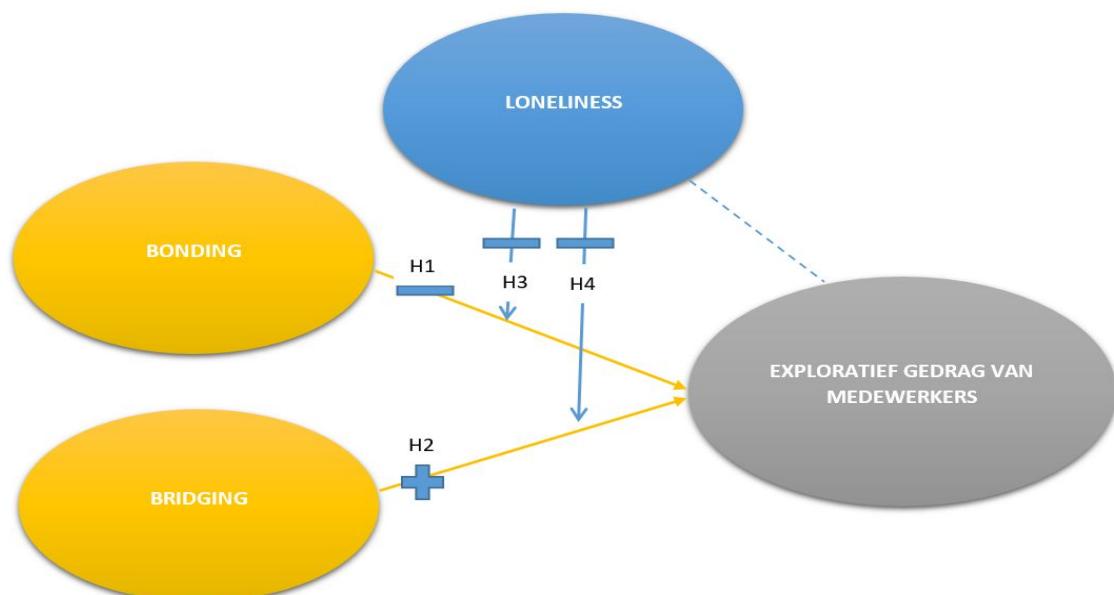


Afbeelding 7: Generatietheorie volgens Henk Becker gekoppeld aan technologische ontwikkelingen

6. Conceptueel model

In de hoofdstukken twee tot en met vijf hebben we de context (Strategische vernieuwing), onderzoeksomgeving (RKS), onderzoeksvariabelen (*Bonding*, *Bridging*, *Loneliness* en *Exploratief gedrag*) besproken, waarbij de relaties tussen de

afhankelijke variabele (*Ambidexteriteit: Exploratie*) en de onafhankelijke variabelen (*Social Capital: Bonding & Bridging*) zijn onderzocht en de modererende rol van *Loneliness* op deze relaties wordt bekeken. We komen hiermee tot het volgende conceptueel model (afbeelding 8).



Afbeelding 8: Conceptueel model

7. Methodologie

7.1 Sample

Dit onderzoek heeft plaatsgevonden in de context van een grote Nederlandse financiële instelling, Rabobank, waarbij sprake is van een strategische vernieuwing. Het onderzoek is uitgevoerd in het organisatieonderdeel Rabo Klanten Service (RKS). Voor deze thesis is een verdere afbakening noodzakelijk gezien de grootte van het

organisatieonderdeel. Het RKS bestaat uit ruim 3500 medewerkers en is opgedeeld in acht kringen. Er is gekozen om in één kring onderzoek te verrichten, Kring 4: Noord-Holland. Dit betekent dat dit onderzoek alleen iets kan zeggen over dit onderdeel en niet per definitie generaliseerbaar is naar de andere kringen of organisaties. Dit onderzoek betreft dus een **pilot-studie** en is ondersteund door een survey, welke data genereert bij het organisatieonderdeel RKS onder 376 medewerkers. Kring 4

bestaat uit 24 bankenteams verdeeld over bedrijventeams(12) en particuliere teams(12) met ongeveer 400 medewerkers. Ter illustratie bestaat bankenteam Noord-Kennemerland zowel uit een particulier team als een bedrijventeam. De bankenteams hebben niet allen hetzelfde aantal medewerkers. Het particuliere bankenteam van Noord-Kennemerland bestaat uit 14 medewerkers en heeft bijvoorbeeld het particuliere bankenteam van West-Friesland 30 medewerkers. Deze verschillen zijn ontstaan door de verschillende grootte van de lokale banken, afhankelijk van het aantal te bedienen klanten in desbetreffende werkgebied. Noord-Kennemerland heeft bijvoorbeeld 40.000 klanten te bedienen en West-Friesland ruim 100.000 klanten. De in deze sample benaderde medewerkers zijn voornamelijk werkzaam als adviseur, binnen verschillende bankenteams en hebben allen direct klantcontact (Telefoon) en indirect klantcontact via de digitale kanalen(E-mail, chat, website). Veelal waren de medewerkers tot januari 2017 werkzaam voor de verschillende lokale banken, maar zijn na een governance-wijziging en herstructurering in dienst gekomen van de centrale organisatie Rabobank Nederland. Waar de bankenteams in eerste instantie slechts een beperkt aantal directe collega's hadden, hebben zij na de governance-wijziging daar een veelvoud van. Het benaderen van deze potentiële respondenten relateert op twee manieren aan dit onderzoek, er is sprake van strategische vernieuwing en hebben zij te maken met ontwikkelingen op technologisch, sociaal-cultureel en demografisch vlak. Ook zijn al deze medewerkers met elkaar verbonden middels sociale interactie en sociale relaties. Om deze redenen geloven we dat deze respondenten geschikt zijn om deel te nemen aan dit onderzoek en adequate gegevens en data zal opleveren. De respondenten zijn vertrouwelijkheid en een samenvatting van de resultaten aangeboden. De survey is beschikbaar gesteld middels het zakelijke e-mailadres. De e-mailadressen zijn afkomstig uit het adressenboek van de Rabobank, welke voor iedere Rabobank-medewerker benaderbaar is. De survey is uiteindelijk uitgezet aan 376 medewerkers van Kring 4. Ongeveer 5-7% was langdurig afwezig en ongeveer 2-3% was reeds uit dienst, waarbij de e-mail adressen nog niet waren verwijderd uit het adressenbestand. Deze personen konden hierdoor de survey niet invullen. Dit betekent dat 7-10% van de medewerkers niet in de gelegenheid waren om de survey in te vullen. Dit komt dus uiteindelijk neer op een aantal van 338-350 potentiële respondenten. Hiervan hebben 142 respondenten de survey ingevuld(41-42%). Het voltooiingspercentage is 82%, hetgeen neerkomt op 116 volledig ingevulde surveys(33-34%). Deze respons is voldoende om een representatief beeld te kunnen geven omtrent de onderzochte concepten binnen het onderzoeksobject. De non-respons ligt uiteindelijk op 66-67%. De reden die hieraan ten grondslag kan liggen is dat men te weinig tijd voelt om deze survey in te vullen en al regelmatig surveys worden verstuurd door de organisatie zelf, waardoor een vorm van survey-moeheid ontstaat. Om de non-response bias te verkleinen is een

herinneringsmail verzonden naar de respondenten en hebben verschillende leidinggevenden de survey gepromoot om deze in te vullen. De responses zijn verwerkt en vervolgens omgezet en geëxporteerd naar SPSS(Vocht, 2017) om analyses te kunnen uitvoeren. De survey bestaat uit stellingen die zijn verwerkt tot een likertschaal van 1 tot 5, waarbij 1 staat voor 'erg mee eens' en 5 voor 'erg mee oneens'. Items zijn in de analyse omgepoold omdat vragen in tegengestelde richting waren gesteld. De variabelen in het conceptueel model bestaan uit meerdere vragen welke vanuit eerder empirisch onderzoek zijn overgenomen, hetgeen de validiteit van deze vragenlijst doet versterken. Waar nodig zijn de vragen aangepast naar de context van dit onderzoek. Tevens heeft deze survey een pre-test gehad om onduidelijkheden en vraagstellingen te verbeteren. Om te kijken of er onderliggende factoren te zien zijn in de items is er een factoranalyse uitgevoerd. Vervolgens is middels een regressie-analyse gekeken naar de samenhang tussen de variabelen. In paragraaf 7.3 zijn de variabelen in het kort beschreven.

7.2 Opzet van het onderzoek

Dit artikel en onderzoek bestaat feitelijk uit twee onderdelen: Enerzijds heeft een literatuurstudie plaatsgevonden die zich heeft gericht op de verschillende variabelen, welke in paragraaf 7.3 zijn beschreven. Deze literatuurstudie heeft geleid tot het opstellen van vier hypothesen. Anderzijds zijn deze vier hypothesen getoetst. De uitgezette survey heeft twee weken uitgestaan. Na deze periode van twee weken zijn de surveys geanalyseerd.

7.3 Variabelen

Controlevariabelen. Tijdens dit onderzoek werden respondenten gevraagd naar de leeftijd. Dit is van belang om te kunnen kijken naar verschillende generaties binnen de Rabobank en specifiek in het te onderzoeken onderdeel, Rabo Klanten Service(RKS). De indeling naar generaties wordt gedaan conform de definities van Becker(1992). Daarnaast wordt gekeken naar veranderbereidheid, functie, contractvorm en geslacht als controlevariabelen.

Strategische Vernieuwing. Strategische vernieuwing is de context in dit onderzoek. Deze context is gebaseerd op de strategische keuzes van de Rabobank, welke veranderingen hebben doorgevoerd in de interne organisatie (kostenreductie, governance-wijziging, structuurwijzigingen, veranderende functieomschrijvingen, cultuurprogramma's en investeringen in de digitale kanalen van de bank) en de aanpassingen aan de externe omgeving (Oprichting innovation board, samenwerking met en investering in Fintech en interne incubator- programma's). Tevens hebben we vanuit het theoretisch onderzoek vastgesteld dat de bank ook de noodzaak heeft om te veranderen en zich aan te passen om een duurzaam concurrentievoordeel te behalen. Binnen deze context kijken we naar de invloed van *Bonding en Bridging* op *Exploratief gedrag* van medewerkers.

Daarnaast kijken we naar het modererende effect van *Loneliness* op deze relaties.

Ambidexteriteit. Ambidexter gedrag van medewerkers bestaat uit exploitatief en exploratief gedrag welke in dit onderzoek de afhankelijke variabelen zijn. Ambidexter gedrag van medewerkers is noodzakelijk voor het bereiken van een (duurzamer) concurrentievoordeel. In dit onderzoek hebben we ons gericht op het *Exploratief gedrag*. Ambidexteriteit is in de recente geschiedenis op verschillende wijzen (empirisch) onderzocht. Derhalve kunnen we ervan uitgaan dat ambidexteriteit een bewezen concept is.

Social Capital. Sociaal kapitaal is inherent aan de relaties tussen personen en rondom personen en bestaat het uit de *structurele, cognitieve en relationele* dimensies. Social Capital bestaat uit vijf dimensies (Ahmed Qureshi & Evans., 2013): Networks-lateral associations, Reciprocity-expectation, Trust-willingness, Social norms en Personal and collective efficacy. Deze zijn onder te verdelen in twee belangrijke determinanten: *Bonding en Bridging*. Social Capital bestaat volgens de Social Capital Theory uit normen, waarden, informele als formele netwerken.

Loneliness. In eerder onderzoek, gedaan door Wright et al. (2006), is het meten van loneliness in de maatschappij aangepast naar loneliness in de werkomgeving. De moeilijkheid van het meten van loneliness zit hem in het feit dat er veel variaties bestaan op het voelen van eenzaamheid en vaak wordt loneliness dan ook gerelateerd aan andere termen als isolatie en te weinig social support. Deze termen geven een objectief karakter weer, terwijl het met name subjectief is. Het refereert naar de perceptie die een werknemer heeft (Wright et al., 2006). Termen als isolatie en te weinig social support kunnen wel leiden tot de perceptie van loneliness. Wright et al. (2006) hebben hun loneliness-scale gebaseerd op hun theoretische studie en hebben van hieruit de loneliness scale omgebouwd naar de werkomgeving. Zij zijn uiteindelijk gekomen tot een meetinstrument met 16 items.

8. Resultaten

8.1 Kwantitatief onderzoek: Factoranalyse en Cronbach's Alpha

De data is geanalyseerd middels SPSS. De resultaten zijn op individueel niveau en er wordt gemeten op de perceptie van deze respondenten. We nemen in de analyse van de surveys alleen de volledig ingevulde surveys mee. Voor de variabelen zijn verschillende analyses uitgevoerd. Er is een factoranalyse uitgevoerd en is de betrouwbaarheid bekeken per variabele. De factoranalyse leverde inzicht in de verschillende componenten of dimensies op. Tevens gaf deze inzicht bij de variabele *Ambidexteriteit: Exploratie* dat één vraag een afzonderlijke dimensie vormde en niet laadde op de eerste twee dimensies. In dit geval is ervoor gekozen om het item 'In het afgelopen jaar heb ik werkzaamheden verricht die aanpassingsvermogen hebben vereist' uit de analyse te halen omdat deze ook verdisconteerd zat in andere stellingen. De betrouwbaarheidsanalyse, gepresenteerd door de Cronbach's alpha, laat een hoge interne consistentie zien voor de constructen als deze hoger is dan $\alpha=0.7$. Op een aantal variabelen was de cronbach's alpha, zonder aanpassingen, niet voldoende of net aan voldoende. Dit gold voor het onderdeel *Ambidexteriteit: Exploratie* zoals ook bij de factoranalyse zichtbaar was met hetzelfde item. Het niet meenemen van dit item leverde een cronbach's alpha op van .734. Voor het concept *Loneliness* was aanvankelijk de cronbach's alpha .461. Hierbij is vooral gekeken naar de vorm van de verschillende stellingen. De stellingen waren in de omgekeerde vorm gesteld. Hierdoor is een deel van de items omgepooled, waardoor de cronbach's alpha uitkwam op .820. In tabel 3 zijn de verschillende waarden weergegeven. Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te optimaliseren is de gehele (deel)populatie van de pilot-onderzoek meegenomen. Iedereen die dus werkzaam is binnen deze businessunit en te maken heeft met de verschillende benoemde factoren, zijn benaderd en/of hebben deelgenomen aan de survey. Omdat een groot deel niet heeft deelgenomen aan het onderzoek, is er dus geen sprake van maximale betrouwbaarheid. Verschillende mogelijkheden zijn benut om de betrouwbaarheid te maximaliseren. In het overzicht van de verschillende variabelen, tabel 3, zijn zowel de skewness als kurtosis opgenomen. De skewness zegt iets over de scheefheid en de kurtosis over de gepiekttheid. Bij kurtosis geldt dat goed normaal verdeeld een waarde tussen -0,5 en 0.5 oplevert. Redelijk normaal verdeeld -1 en 1. In tabel 3 is zichtbaar dat zowel ambidexteriteit: exploitatie en Social Capital: bonding, respectievelijk een kurtosis heeft van 1.827 en 2.533. Hoewel dit aan de hoge kant is, zijn dit geen extreme cijfers. Zij liggen onder de 10. Bij skewness zien we geen opvallende waarden.

Tabel 3: Analyse van de variabelen

Variabele	N	Min - Max	M	SD	Skewness	Kurtosis	α	VIF
Ambidexteriteit: Exploratie	6	1.17 - 5.00	3.4300	.73543	-.234	.156	.703	1.057
Social Capital: Bonding	8	1.75 - 5.00	3.9800	.53324	-.666	2.533	.837	1.665
Social Capital: Bridging	8	2.38 - 5.00	3.9478	.52341	.058	.057	.826	1.309
Loneliness	15	1.13 - 3.27	2.0337	.41975	.076	.283	.820	1.607
Control: Veranderbereidheid	26	1.88 - 4.62	3.1714	.51702	-.074	.396	.912	1.297

8.2 Validiteit

Een onderzoek moet naast betrouwbaar ook valide zijn. Hierbij is de gesloten vraag: *Meten we wat we moeten meten?* de belangrijkste vraag. Validiteit kan bestaan uit verschillende soorten validiteit, namelijk inhoudelijke validiteit, begripsvaliditeit, interne validiteit en externe validiteit (Korzilius, 2008). Bij inhoudsvaliditeit stel je vast of alle aspecten van het onderzoek goed zijn gemeten. De gemeten variabelen komen allemaal voort uit empirisch geteste vragenlijst en dus overgenomen vanuit de theorie. Sommige vragen zijn vertaald en/of naar de context aangepast. De strekking van de vragen zijn hetzelfde gebleven. De begripsvaliditeit kan worden gemeten door te kijken naar de theorie en hoe in de theorie wordt omgegaan met andere kenmerken (Korzilius, 2008). Een voorbeeld hiervan is dat het begrip *Loneliness* wordt gezien als een fenomeen dat impact heeft op het functioneren van mensen binnen organisaties. Wordt de conclusie niet veroorzaakt door andere factoren die niet zijn onderzocht? Daarover gaat de interne validiteit. In

het onderdeel limitaties van dit onderzoek (hoofdstuk 11) is reeds beschreven dat bepaalde factoren van invloed kunnen zijn geweest, zoals de fase van transitie en weerstand tegen management. De externe validiteit gaat over de generaliseerbaarheid van het onderzoek. Hierover is in hoofdstuk 11 beschreven dat dit onderzoek slechts iets zegt over één Rabo Klanten Service van in totaal acht.

8.3 Frequencies

In totaal zijn 376 medewerkers meegenomen in de steekproef, waarbij 7-10% van de medewerkers niet in staat waren deze in te vullen. Het grootste deel van de respondenten zijn adviseur A of B. Dit deel bestaat uit 98 van de 116 ingevulde surveys. Een klein deel is Teamcoach (16) en er bestaat een restgroep (manager of anders). In totaal zijn er binnen dit organisatieonderdeel 22 Teamcoaches, waarvan het grootste deel van deze 'groep' de survey heeft ingevuld. In tabel 4 zijn de aantallen per functie weergegeven.

Tabel 4: Aantallen per functie

	Adviseur	Teamcoach	Manager	Anders	Totaal
Aantal	98	16	1	1	116
Percentage	84,5%	13,8%	0,9%	0,9%	100%

In dit onderzoek hebben we ons gericht op *Exploratie*. Er is een verschil zichtbaar (tabel 5) bij het concept *Exploratie* per functie. Dit betekent dat de leidinggevende functies meer aan *exploratie* doen of de perceptie hebben dat dit meer gebeurt dan de adviseurs. Dit is ook niet opvallend omdat de functie van adviseur in de basis hetzelfde is gebleven en feitelijk alleen de doelstellingen zijn veranderd. Bij de leidinggevende functies is de totale dynamiek veranderd. Van een decentrale organisatie naar een centrale organisatie, implementeren van grote veranderingen en het veranderen van de functie. Ook zien we een groter verschil bij *Bridging* dan bij *Bonding*. Zichtbaar is dat men, binnen dit organisatieonderdeel, zich niet eenzaam voelen, ondanks de verwachting dat digitalisatie, minder

fysiek contact met elkaar en een strak geleide organisatie meer kan leiden tot het gevoel van vereenzaming. In tabel 5 zijn de verschillende 'means' en standaarddeviaties per functie opgenomen.

Tabel 5: Gemiddelden en standaarddeviaties per functie

		Adviseur Particulieren	Adviseur Bedrijven	Teamcoach	Manager	Anders	Totaal
Exploratie	Mean	3.2968	3.3172	4.1250	4.1667	4.00	3.4300
	Std. dev.	.62190	.85781	.54263	.	.	.73543
Bonding	Mean	3.9851	3.9090	4.0547	3.6250	5.00	3.9800
	Std. dev.	.48779	.63382	.48513	.	.	.53324
Bridging	Mean	3.8118	4.0484	4.2143	4.6250	5.00	3.9478
	Std. dev.	.44431	.59833	.48181	.	.	.52341
Loneliness	Mean	2.0154	2.1250	1.9586	2.200	1.4667	2.0337
	Std. dev.	.37598	.49197	.44355	.	.	.41975
Veranderbereidheid	Mean	3.1390	3.0196	3.5121	3.9615	3.8077	3.1714
	Std. dev.	.42326	.58405	.57802	.	.	.51702

8.4 Correlatiematrix

Middels de Kendall's tau is via de correlatiecoëfficiënt bepaald of er een verband is tussen de variabelen. Deze coëfficiënt geeft aan of er een verband bestaat tussen deze variabelen en of deze negatief dan wel positief correleert. Een positief verband betekent dat bij een toename van de ene variabele, de andere variabele ook toeneemt. Een negatief verband betekent dat bij de toename van de ene variabele, de andere variabele afneemt (Vocht, 2017). In deze correlatiematrix is two-tailed getoetst om zodoende de relaties in beide richtingen te meten. Als we de correlatie kwadrateren, geeft dit het percentage weer van het verklarende vermogen van een variabele op een andere variabele.

In tabel 6 zijn de verschillende samenhangen weergegeven. Hierin valt op dat Bridging een samenhang laat zien met Bonding, terwijl het twee verschillende determinanten zijn.

Ook is gekeken naar de mogelijke aanwezigheid van de **multicollineariteit** (tabel 3), waarbij twee of meer variabelen sterk gecorreleerd zijn. Multicollineariteit creëert moeilijkheden bij de ontwikkeling van het regressiemodel (Alin, 2010). De vuistregel is <2,5 (Farrar & Glauber, 1967; O'Brien, 2007). In de statistiek worden ook wel waarden van 3 genoemd. De **multicollineariteit** is getest middels de Variance Inflation Factor (VIF). De VIF-analyse laat lage factoren zien (<2). In alle gevallen is er geen sprake van een waarde van boven de 2. Dit betekent dat hiermee geen issues bestaan en de betrouwbaarheid niet beïnvloedt.

In de hoofdstukken vier en vijf zijn naar aanleiding van de theorie hypothesen opgesteld. Deze hypothesen zijn getest door middel van een regressieanalyse. De resultaten van deze analyses worden in hoofdstuk 8.5 besproken.

Tabel 6: Correlaties tussen de variabelen

Variabelen	1	2	3	4	5
1. Exploratie	1				
2. Bonding	.078	1			
3. Bridging	.134*	.240**	1		
4. Control Veranderbereidheid	.199**	.237**	.274**	1	
5. Loneliness	-.052	-.430**	-.292**	-.195**	1

* p < .05, ** p < .01

8.5 Testen van de hypothesen

In de voorgaande hoofdstukken hebben we verschillende hypothesen vanuit de theorie opgesteld. Tijdens de analyse hebben we gekeken naar de zogenaamde 'uitbijters'. Hoewel dit voor een enkele variabele een verschil opleverde, na het verwijderen van de uitbijters, hebben we ervoor gekozen om de uitbijters er niet uit te halen. De reden hiervoor ligt erin dat de verwijdering ervan in zijn algemeenheid niet veel impact had en ook niet steeds dezelfde uitbijters uit de dataset kwamen. Zoals eerder vastgesteld is er geen sprake van multicollineariteit. In deze sectie gaan we de hypothesen toetsen. Dit doen we middels de regressie-analyse. In tabel 7 zijn de verschillende

hypothesen weergegeven en aangegeven of een hypothese wordt verworpen of aangenomen. Vervolgens zijn in de beschrijvingen de waarden weergegeven.

Tabel 7: Overzicht en conclusies van de hypothesen

Social Capital versus Exploratie		Aangenomen(A)/ Verworpen(V)
1	Een hoge mate van Bonding heeft een negatieve invloed op het exploratief gedrag van medewerkers	V
2	Een hoge mate van Bridging heeft een positieve invloed op het exploratief gedrag van medewerkers	V
Interactie: Loneliness vs Social Capital: Bonding(Exploratie)		
3	Het gevoel van Loneliness heeft een versterkende negatieve invloed op de relatie tussen Social Capital, bonding, en het exploratief gedrag van medewerkers	A
Interactie: Loneliness vs Social Capital: Bridging(Exploratie)		
4	Het gevoel van Loneliness heeft een negatieve invloed op de relatie tussen Social Capital, bridging, en het exploratief gedrag van medewerkers	A

Tabel 8: Regressie-analyse variabelen versus ambidexter gedrag: exploratie(N=116)

Exploratie	I	II	III	IV
N=116	β	β	β	β
Controlevariabelen				
Geslacht	-.142	-.157	-.159	-.157
Contractvorm	.140	.139	.131	.102
Functie	.241**	.267**	.240*	.325**
Generatie	.010	-.005	.005	-.010
Veranderbereidheid	.144	.128	.192*	.146
Variabelen				
1. SC: Bonding	.121	.073		
2. SC: Bridging			-.009	-.058
3. Loneliness		-.057		-.122
Interactie				
4. Lon x SCBon		-.218*		
5. Lon x SCBrid				-.325***
R ²	.196***	.240**	.184***	.287**
ΔR ²		.044**		.104**

* p < .05, ** p < .01, ***p < .001

H1: Social Capital: Bonding en Exploratie

Deze hypothese gaat in op de relatie tussen *Social Capital: Bonding* en de invloed op *Exploratief gedrag* van medewerkers. In de hypothese stellen we dat *Bonding* een negatieve invloed heeft op het *Exploratief gedrag* van medewerkers. Vanuit theoretisch onderzoek hebben we geconstateerd dat de eigenschappen van *Bonding* wel goed zijn voor de diepte van een relatie, maar hebben mensen die met name hierop gefocust zijn of zich met name hierop richten, een mindere focus op het zoeken naar nieuwe relaties. Dit betekent dat men minder in contact komt met andere perspectieven, hierdoor minder nieuwe kennis tot zich nemen en mogelijke kansen voor de bank missen. Vaak zijn de relaties tussen mensen dan wel dieper, maar is hier vaak

sprake van eenzijdige informatie en kennis. We stellen dus dat als er sprake is van een hoge mate van *Bonding* dit niet goed is voor het *Exploratief gedrag* van medewerkers van de bank. Zoals we eerder stelden moeten organisaties zoals banken zich blijven vernieuwen. Hiervoor is leren en kennisdiversiteit benodigd en dat lukt niet door teveel *Bonding*. *Bonding* is wel benodigd binnen een organisatie omdat dit goed voor het onderlinge vertrouwen en support binnen de bank. Hoewel we in dit onderzoek niet ingaan op het exploitatief gedrag van mensen, kunnen we ons voorstellen dat *Bonding* positief werkt voor de exploitatie. Dit in tegenstelling tot *Exploratie*, waarbij het juist benodigd is om meer en nieuwe contacten op te doen, waardoor nieuwe kennis ontstaat. We

hypothetiseren dan ook dat als er sprake is van een hoge mate van bonding, men niet of niet voldoende op zoek gaat naar nieuwe relaties waardoor leren van en binnen de organisatie ontstaat. *Bonding* werkt dus negatief voor het *Exploratief gedrag* van medewerkers.

H1. Een hoge mate van Bonding heeft een negatieve invloed op het exploratief gedrag van medewerkers

We hebben dus uitgelegd waarom verwacht wordt dat *Bonding* een negatieve uitwerking heeft op het *exploratief gedrag* van medewerkers. Uit de analyse middels regressie kunnen we vaststellen dat **Hypothese 1 is verworpen**. Er blijkt geen statistisch significant verband tussen *Bonding* en *Exploratief gedrag* van medewerkers. Dit model is niet significant en daarmee kunnen we stellen dat de variabele geen verklarend vermogen heeft ten aanzien van *Exploratief gedrag* van medewerkers.

H2. Social Capital: Bridging en Exploratie

Deze hypothese gaat in op de relatie tussen *Social Capital: Bridging* en de invloed op *Exploratief gedrag* van medewerkers. In de hypothese stellen we dat *Bridging* een positieve invloed heeft op het *Exploratief gedrag* van medewerkers. Vanuit theoretisch onderzoek hebben we geconstateerd dat de eigenschappen van *Bridging* goed zijn voor het aantal relaties en het genereren van nieuwe perspectieven en kennis, waardoor de organisatie kan leren. *Exploratie* en/of vernieuwen van de organisatie is voor organisaties een terugkerend thema. Hiervoor zijn nieuwe relaties benodigd en stellen we dus dat *Bridging* een positieve uitwerking heeft op het *Exploratief gedrag* van medewerkers.

H2. Een hoge mate van Bridging heeft een positieve invloed op het exploratief gedrag van medewerkers

We hebben dus uitgelegd waarom verwacht wordt dat *Bridging* een positieve uitwerking heeft op het *exploratief gedrag* van medewerkers. Uit de analyse middels regressie kunnen we vaststellen dat **Hypothese 2 is verworpen**. Er blijkt geen statistisch significant verband tussen *Bridging* en *Exploratief gedrag* van medewerkers. Dit model is niet significant en daarmee kunnen we stellen dat de variabele geen verklarend vermogen heeft ten aanzien van *Exploratief gedrag* van medewerkers.

In hoofdstuk tien gaan we in op de hypothesen en hebben we hierop gereflecteerd. In de volgende toetsingen van hypothesen kijken we naar de interactie tussen *Loneliness* en de variabelen *Social Capital: Bonding en Bridging* in combinatie met *Exploratie*. We kijken tevens met een schuin oog naar de rechtstreekse invloed van *Loneliness* op *Exploratie* in de modellen.

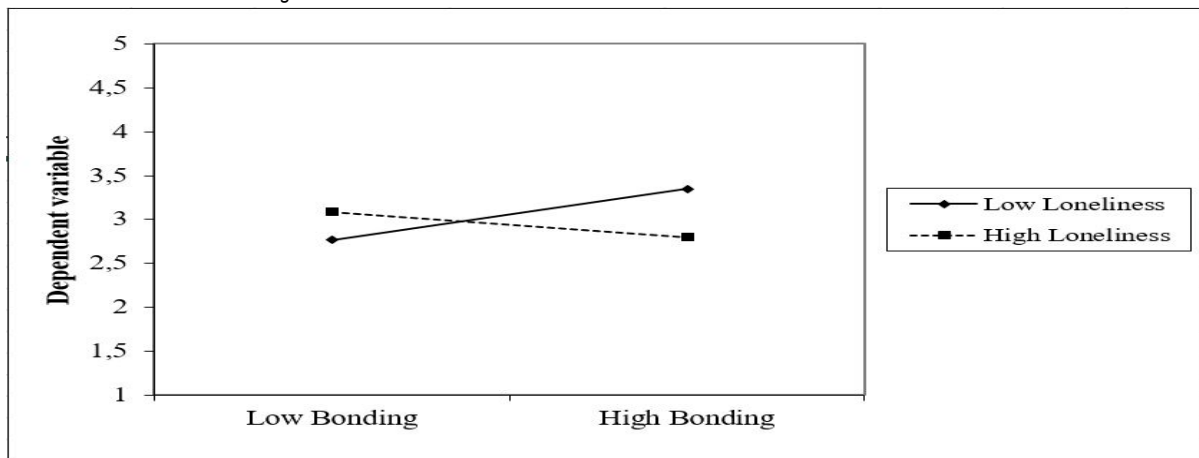
H3: Loneliness x Bonding en Exploratief gedrag

Deze hypothese gaat in op de modererende rol van *Loneliness* op de relatie tussen *Social Capital: Bonding* en *Exploratie*. Deze hypothese voegt dus een extra dimensie toe aan hypothese 1. We hebben gesteld dat *Bonding* een negatief effect heeft op *Exploratief gedrag* van medewerkers. *Loneliness* heeft onder andere als kenmerk dat men de kwaliteit van relaties te laag acht. *Bonding* geeft iets weer over de diepte van de relaties en daarmee de kwaliteit van een relatie omdat beiden iets zeggen over support en vertrouwen, derhalve verwachten we dat een hoge mate van *Loneliness* leidt tot een versterking van het negatieve effect op *Exploratief gedrag*. We stellen dan ook dat het gevoel van *Loneliness* een versterkend effect heeft op de negatieve invloed van *Bonding* op *Exploratief gedrag* van medewerkers.

H3. Het gevoel van Loneliness heeft een versterkende negatieve invloed op de relatie tussen Social Capital, bonding, en het exploratief gedrag van medewerkers

Uit de analyse middels regressie kunnen we vaststellen dat de interactie tussen *Loneliness* en *Social Capital: Bonding en Exploratief gedrag* van medewerkers een statistisch significant verband ($\text{sig}=.015$) laat zien. De Beta is $-.218$. We kunnen dus stellen dat deze interactie van invloed is op het verklarend vermogen. Voor de interpretatie van dit verband kunnen we kijken naar grafiek 1⁸. Vanuit deze grafiek is zichtbaar dat er sprake is van een significant interactie-effect. We zien in de interactie dat in grafiek 1 de lijnen niet parallel aan elkaar lopen en elkaar kruisen, dit betekent dat er sprake is van een interactie-effect tussen *Loneliness* en *Bonding*. We zagen eerder dat *Bonding* als hoofdeffect niet statistisch significant is en daarmee geen verklarend vermogen heeft. Als we het interactie-effect toevoegen versterken deze concepten elkaar waardoor het statistisch significant wordt. Er is dus wel sprake van een interactie-effect. Een hoge mate van *Loneliness* heeft een negatief effect op *Bonding*. Een lage mate van *Loneliness* heeft een hogere *Bonding* tot gevolg. We stelden, vanuit de theorie, dat een hoge mate van *Bonding* in een organisatie een negatief effect heeft op het *Exploratief gedrag* van medewerkers. Hoewel *Loneliness* in haar algemeenheid slecht is voor de gezondheid van mensen, verminderd dit dus wel de *Bonding* binnen een organisatie. We zien echter ook dat de interactie ten aanzien van *Exploratief gedrag* een beta heeft van $-.218$. We kunnen dus stellen dat *Loneliness* een negatieve invloed heeft en nemen we **hypothese 3 aan**. In dit model zien we dat er geen rechtstreeks verband bestaat tussen *Loneliness* en *Exploratief gedrag van medewerkers* ($\text{sig}=.600$).

⁸ <http://www.jeremydawson.co.uk/slopes.htm>

Grafiek 1: Interactie-effect *Bonding* en *Loneliness***H4: Loneliness x Bridging en Exploratief gedrag**

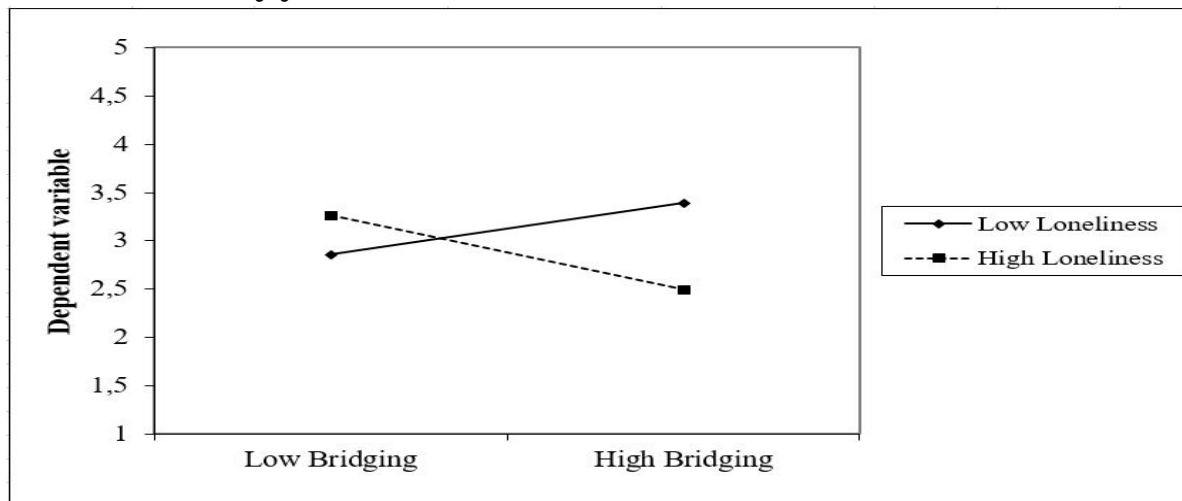
Deze hypothese gaat in op de modererende rol van *Loneliness* op de relatie tussen *Social Capital: Bridging* en *Exploratie*. Deze hypothese voegt dus een extra dimensie toe aan hypothese 2. We hebben gesteld dat *Bridging* een positief effect heeft op *exploratief gedrag* van medewerkers. *Loneliness* heeft onder andere als kenmerk dat men het aantal relaties te laag acht. *Bridging* geeft iets weer over nieuwe relaties en het opdoen van nieuwe kennis. *Loneliness* heeft ook als kenmerk dat mensen zich gaan afzonderen, zowel emotioneel als fysiek. Dit kan betekenen dat mensen misschien wel meer openstaan voor nieuwe relaties, maar dit niet of zeer beperkt doen waardoor het gevoel van *Loneliness* versterkt. We stellen dan ook dat het gevoel van *Loneliness* een negatieve invloed heeft op *Bridging* en daarmee op het *Exploratief gedrag* van medewerkers.

Uit de analyse middels regressie kunnen we vaststellen dat de interactie tussen *Loneliness* en *Social Capital: Bridging* én *Exploratief gedrag* van medewerkers een statistisch significant verband ($\text{sig}=.000$) laat zien. De Beta is $-.325$. We kunnen dus stellen dat deze interactie van invloed is op het verklarend vermogen. Voor de interpretatie van dit verband kunnen we kijken naar grafiek 2⁹. Vanuit deze grafiek is zichtbaar dat er sprake is van een significant interactie-effect. We zien in de interactie dat in grafiek 2 de lijnen niet parallel aan elkaar lopen en elkaar kruisen, dit betekent dat er sprake is van een interactie-effect tussen *Loneliness* en *Bridging*. We zagen eerder dat *Bridging* als hoofdeffect niet statistisch significant is en daarmee geen verklarend vermogen heeft. Als we het interactie-effect toevoegen versterken deze concepten elkaar waardoor het statistisch significant wordt.

H4. Het gevoel van *Loneliness* heeft een negatieve invloed op de relatie tussen *Social Capital*, *bridging*, en het *exploratief gedrag* van medewerkers

We kunnen in grafiek 2 opmaken dat als er sprake is van een hoge mate van *Loneliness* dit een negatieve invloed heeft op *Bridging* en dat een lage mate van *Loneliness* positief is voor *Bridging*. We kunnen de gestelde hypothese **aannemen**. In dit model kunnen we zien dat er geen rechtstreeks verband bestaat tussen *Loneliness* en *Exploratief gedrag van medewerkers* ($\text{sig}=.181$)

⁹ <http://www.jeremydawson.co.uk/slopes.htm>

Grafiek 2: Interactie-effect *Bridging* en *Loneliness*Controlevariabelen

In de analyse hebben we ook verschillende controlevariabelen toegevoegd: *Geslacht*, *Contractvorm*, *Functie*, *Generatie* en *Veranderbereidheid*. Deze zijn toegevoegd om het model te controleren of deze variabelen mogelijk invloed hebben *Exploratie*. We kunnen vanuit het regressie constateren dat *Functie* in alle modellen significant is en in één model is *Veranderbereidheid* significant in combinatie met *Bridging*. De overige controlevariabelen hebben geen significante invloed. In de discussie, hoofdstuk 10, reflecteren we op de invloed van *Functie* en *Veranderbereidheid*.

Percepties tussen generaties

In het theoretisch kader hebben we gesproken over mogelijke verschillen tussen generaties in het kader van perceptie. Dit betroffen generatie Y, Pragmatische generatie en generatie X. Generatie Z komt in dit onderzoek niet voor omdat er binnen de onderzochte context geen medewerkers zijn van 18 jaar of jonger. Tussen de verschillende generaties is geen significant verschil zichtbaar en kunnen we voor dit onderzoek stellen dat het verwachte verschil tussen de generaties niet zichtbaar is. In tabel 10 zijn deze waarden weergegeven.

Tabel 10: Perceptieverschillen tussen generatie X, Y en de pragmatische generatie

Variabele	Generaties	M	SD	N
1. Exploratie	Y	3.5054	.64893	46
	Pragmatische generatie	3.3978	.84314	45
	X	3.3778	.69196	24
	Totaal	3.4367	.73515	115
5. SC: Bonding	Y	3.9946	.56517	46
	Pragmatische generatie	3.9623	.55220	45
	X	3.9844	.46085	24
	Totaal	3.9798	.53557	115
6. SC: Bridging	Y	3.6769	.60829	46
	Pragmatische generatie	3.9810	.45072	45
	X	4.0402	.47687	24
	Totaal	3.9517	.52401	115
7. Loneliness	Y	2.0781	.41542	46
	Pragmatische generatie	2.0407	.42488	45
	X	1.9260	.42364	24
	Totaal	2.0317	.42102	115

10. Conclusie en discussie

In dit onderzoek hebben we onze focus gelegd op de exploratieve kant van ambidexteriteit binnen een omgeving dat met name gericht is op de exploitatie van het businessmodel. Binnen iedere werkomgeving zijn relaties van cruciaal belang. Om die reden hebben we gekeken naar *Social Capital* in relatie tot *Exploratief gedrag*. Daarnaast hebben we gekeken naar een factor dat van invloed kan zijn op relaties en de prestaties van mensen: *Loneliness*. De context waarin onderzoek heeft plaatsgevonden is dat van een bank dat in een strategische vernieuwing verkeert. Continue vernieuwing en voorbereid zijn op veranderingen en ontwikkelingen in de maatschappij zijn onderwerpen die noodzakelijk zijn om te kunnen blijven concurreren. Hiertoe moeten de mensen in de organisatie verschillende vaardigheden leren en blijven leren, de mindset hebben om continu te kunnen veranderen en zijn sociale relaties cruciaal om de verschillende vaardigheden te kunnen exploiteren. In dit onderzoek hebben we verschillende hypothesen getest. Dit onderzoek richt zich met de name op de perceptie van medewerkers op individueel niveau. Door middel van theorie-onderzoek zijn de verschillende hypothesen opgesteld en zijn een aantal gebruikte variabelen bewezen concepten, die veelvuldig zijn onderzocht. Eén variabele, *Loneliness*, is in slechts beperkte mate onderzocht in de organisatie-omgeving. Dit onderzoek richt zich op de combinatie van deze concepten. In de discussie gaan we eerst in op controlevariabelen. In deze thesis wordt gesproken over een mogelijk verschil in perceptie tussen generaties. We kunnen stellen dat verschil in perceptie in dit onderzoek niet of minimaal naar voren komt. Dit is enigszins vreemd omdat de verschillende generaties vanuit een verschillende achtergrond met technologische en maatschappelijke veranderingen te maken hebben gehad. Het zou kunnen zijn dat men wellicht op individueel niveau verschillen zijn, maar als generieke groep dit niet voren komt en juist door steeds mee te gaan met de veranderingen er geen verschil ontstaat. De perceptie zegt immers niets over of mensen het moeilijk vinden om mee te veranderen en zullen jongere generaties over het algemeen wat makkelijker een technologische verandering aan kunnen, maar doet dit nagenoeg niets af aan de perceptie. Tegelijkertijd hebben de oudere generaties meerdere veranderingen meegemaakt en daarmee dus ervaring in veranderingen. We zien in de resultaten dat in alle modellen *Functie* een significant verband heeft met *Exploratie*. Dit is ook wel verklaarbaar omdat doorgaans bijvoorbeeld een leidinggevende functie meer zal moeten en kunnen exploreren om verbeteringen door te voeren en dus meer in aanraking komt met nieuwe kennis en nieuwe relaties. De adviseursfuncties zijn voornamelijk gericht op de exploitatie van de bank. Zij dienen de klant van de efficiënt te woord te staan en zijn de doelen gericht op de korte termijn. Anderzijds bestaat er tussen mensen ook mogelijk een verschil,

de mate van *Exploratie* hangt namelijk ook af van hoe een medewerker zelf gericht is op het opdoen van nieuwe kennis en relaties. Dit kan in eventueel vervolgonderzoek verder worden uitgediept. In de regressie zien we in het model met *Bridging* ook een invloed van *Veranderbereidheid*. Als mensen meer bereid zijn te veranderen, zullen zij ook meer openstaan voor nieuwe kennis, te leren van deze nieuwe kennis en daardoor een double-loop-learning ontwikkelen. Om nieuwe kennis op te doen moeten er nieuwe relaties ontstaan en mensen eerder geneigd zijn dit doen als zij achter deze veranderingen staan en dus ook begrijpen dat zij zelf ook moeten veranderen. *Veranderbereidheid* levert een positieve bijdrage aan het herkennen van nieuwe mogelijkheden. Mede door deze mindset van bereidheid tot veranderen gaan mensen nieuwe skills ontwikkelen. Ook hebben we met een schuin oog gekeken naar het rechtstreekse verband tussen *Loneliness* en *Exploratie*. Hier zien we in de modellen geen rechtstreeks verband. We hebben in de theorie geconstateerd dat *Loneliness* een negatieve invloed heeft op prestaties van medewerkers. In dit geval kijken we naar *Exploratief gedrag* en niet naar exploitatief gedrag. De perceptie van mensen is hierin ook belangrijk. In een vervolgonderzoek zou ook gekeken kunnen worden naar de exploitatie-dimensie van *Ambidexteriteit*. De controlevariabelen *Geslacht* en *Contractvorm* lieten geen invloed zien.

Bij *Social Capital* is net als bij *Ambidexteriteit* sprake van twee dimensies, *Bonding* en *Bridging*. Bij *Ambidexteriteit* hebben we ervoor gekozen om één dimensie te onderzoeken en bij *Social Capital* beide dimensies mee te nemen. Waar het bij *Bonding* met name om de dichtheid van een netwerk gaat en relaties tussen mensen, gaat *Bridging* om externe relaties van buiten het team. We hebben eerst gekeken naar het rechtstreekse verband tussen *Bonding*, *Bridging* en *Exploratief gedrag*. Vanuit de theorie hebben we kunnen zien dat *Bridging* over het algemeen een positieve invloed heeft op *Exploratie* omdat daarvoor nieuwe kennis benodigd is en dit zorgt voor het genereren van nieuwe kennis. Het vreemde is dan ook dat dit verband niet gevonden is in dit onderzoek. Dit kan mogelijk komen doordat het overgrote deel van de populatie werkzaam is als adviseur en met name gericht op de exploitatie van de bank en mogelijk door de structurele wijzigingen in de organisatie, met name top-down doorgevoerd, voelen als opgelegd en men voor het gevoel niet naar 'buiten' hoeft te kijken. Tevens zou de heersende (sub)cultuur een rol kunnen spelen, dit zal in verder onderzoek kunnen worden meegenomen. In een vervolgonderzoek zou hier een verdieping op kunnen worden gedaan. Ook zien we geen statistisch significant verband tussen *Bonding* en *Exploratief gedrag* van medewerkers. Als we de theorie hierover bekijken is het aannemelijk dat *Bonding* niet positief werkt voor het *Exploratief gedrag* van medewerkers, omdat deze met name gericht is op de verdieping van relaties. We zien dit echter niet terug in dit onderzoek.

In de interacties tussen *Loneliness* en de variabelen *Social Capital: Bonding en Bridging* én *Ambidexter gedrag: Exploratie* kunnen we stellen dat tussen *Bonding, Bridging* en *Loneliness* een interactie-effect heeft plaatsgevonden. Derhalve is het ook interessant te kijken naar waarom *Bonding* en *Bridging* rechtstreeks geen statistisch significant verband is gevonden. Deze variabelen versterken elkaar blijkbaar waardoor er een statistisch significant interactie-effect ontstaat tussen *Loneliness* en *Bonding* en *Bridging*.

In de beantwoording van de hoofdvraag: (1) *Hoe hebben de determinanten van Social Capital: Bonding en Bridging invloed op het exploratief gedrag van medewerkers op operationeel niveau?* kunnen we antwoorden dat een deel van deze variabelen van invloed zijn op elkaar en dat *Bonding* en *Bridging* geen uitwerking hebben op de *Exploratie*, in eerder onderzoek is dit wel gevonden. Op de vraag (2) *Welke modererende rol heeft loneliness op deze relaties?* kunnen we stellen dat er een interactie-effect heeft plaatsgevonden en dat *Loneliness* een negatieve invloed heeft op *Bonding* en *Bridging*. Dit betekent dat als het gevoel van *Loneliness* hoog is, dit leidt tot zowel minder *Bonding* als *Bridging*. Je zou kunnen stellen dat dit goed is voor de combinatie tussen *Bonding* en *Exploratie*, echter betekent dit niet automatisch dat men meer aan *Bridging* gaat doen. Bij *Bridging* geldt dat een hoge mate van *Loneliness* negatief is voor deze relatie, omdat men mogelijk door het gevoel van *Loneliness* minder relaties gaat ontwikkelen en verder geïsoleerd raken, waardoor men geen nieuwe kennis vergaard en men niet aan *Exploratie* doet. In dit kader kunnen we voorzichtig stellen dat *Loneliness* invloed heeft op de gestelde combinaties en we het gat in de literatuur: de invloed van *Loneliness* binnen de werkomgeving, voor een deel kunnen invullen en dat er een noodzaak is om *Loneliness* verder te onderzoeken. De theoretische contributie is dat geconstateerd is dat *Loneliness* van invloed is op relaties en dat dit negatief werkt op beide determinanten van *Social Capital*. Relaties binnen organisaties zijn van levensbelang voor de organisatie. Dit is geen nieuwe conclusie, want dat konden we stellen vanuit het theoretisch onderzoek. We zien ook dat *Loneliness* een negatieve invloed heeft op *Bonding* en *Bridging*. Beiden zijn benodigd in een organisatie. Enerzijds voor bijvoorbeeld het implementeren van werkprocessen en de verantwoordelijkheid voor elkaar en anderzijds zorgt het voor nieuwe kennis. *Loneliness* zorgt er mede voor dat dit verminderd in een organisatie. Zoals eerder gesteld is het wel van belang om te kijken naar factoren die van invloed zijn op die relaties en daarin is *Loneliness* niet voldoende op onderzocht en dat vullen we met dit onderzoek in.

11. Limitaties, implicaties en verder onderzoek

De sterkte van dit onderzoek zit in de combinatie tussen factoren die van belang zijn voor de groei van een organisatie en gevolgen van maatschappelijke ontwikkelingen, zoals de groei van het gevoel van vereenzaming in de maatschappij, andere sociaal-demografische ontwikkelingen en

technologische ontwikkelingen. Niet eerder is naar deze combinatie van variabelen gekeken en onderzocht. Een zwakte zou kunnen zijn dat de concepten *Loneliness* en *Social Capital* zeer dicht tegen elkaar aan schurken. Algemeen kan worden gesteld dat de resultaten van dit onderzoek, gezien het doeleinde, met de nodige voorzichtigheid dienen te worden geïnterpreteerd. Er zijn verschillende beperkingen aan deze studie. Ten eerste beperkt het cross-sectionele onderzoek ons vermogen om causale gevolgtrekkingen uit de gegevens te halen. Toekomstige studies moeten dit onderzoek in de loop van de tijd meten (longitudinaal onderzoek). Ten tweede werd deze studie uitgevoerd in een enkele bancaire omgeving en businessunit gemeten - Rabobank Klanten Service, kring 4. Als gevolg hiervan kan de generaliseerbaarheid van de bevindingen beperkt zijn. De beperkte steekproefgrootte stelt verdere beperkingen aan de representativiteit. Met een grotere steekproef kunnen nauwkeuriger schattingen over de populatie worden afgeleid. Aanvullend onderzoek in verschillende sectoren kan nuttig zijn voor het generaliseren van de bevindingen. Ten derde zijn er praktische beperkingen aan dit onderzoek. De tijdspanne voor dit onderzoek is relatief kort om verschillende dimensies verder uit te diepen. Een voorbeeld hiervan is dat er verschillende variabelen of contextuele onderdelen niet zijn meegenomen. Hierbij zou kunnen worden gedacht aan cultuur van de organisatie. Ook kan er verder verdiept worden op de fase van transitie waarin een organisatie zich bevindt, wijze van verandering en op verschillende niveaus binnen de organisatie. De onderzochte businessunit heeft te maken met een grote mate van verandering, waarbij voorafgaand aan dit onderzoek veel implementaties van de veranderingen niet goed zijn verlopen en weerstand tegen het management heeft opgeleverd. Tevens is niet gekeken naar de verschillen tussen voor en na de centralisatie van deze businessunit. Waar voorafgaand aan deze verandering er sprake was van het in dienst zijn van een lokale, autonome, organisatie met haar eigen beloningen en variaties in werkgeverschap, is dit veranderd in één centraal georganiseerd organisatie. Dit brengt bijvoorbeeld met zich mee dat bepaalde regelingen die bestonden, niet meer van toepassing zijn. Deze factoren kunnen van invloed zijn geweest op de beantwoording van de stellingen. Hiervoor is additioneel onderzoek noodzakelijk.

Een vierde beperking is dat het onderzoek heeft plaatsgevonden in een operationele omgeving welke met name gericht is op het verlenen van diensten aan bestaande klanten, met name wordt gekeken naar efficiency en minder gericht is op het binnenhalen van 'nieuwe' klanten. Ook is er in de overgang van decentraal naar centraal met name een 'Top-down' methodiek gebruikt voor deze transformatie, wat er dus toe kan leiden dat men zich minder betrokken voelt bij de transitie en zich schikt naar de gegeven opdrachten, waardoor men minder gestimuleerd wordt om naar kansen voor de organisatie te zoeken.

Alhoewel anonimiteit aan de respondenten gegarandeerd werd en vertrouwelijkheid betracht is, kan het van invloed zijn geweest dat men bepaalde meningen anders hebben gegeven dan zij intrinsiek hadden gedaan. Daarmee komen we tot een vijfde beperking. De reden die hieraan ten grondslag ligt is dat men zou kunnen denken dat beantwoording van deze stellingen van invloed kan zijn op de beoordelingen van het functioneren. Een ander onderdeel die van invloed kan zijn is dat de afnemende partij van de survey manager is van de businessunit. Ook is de survey verschillend ingevuld voor wat betreft de timing. Enerzijds zijn er respondenten geweest die de survey tussen het werk door hebben ingevuld, waardoor een invultijd van ongeveer twee uur is bereikt en de ander heeft de survey in één keer ingevuld waardoor een invultijd van tien minuten werd behaald. Dit kan van invloed zijn op het beantwoorden van de stellingen.

In dit onderzoek is onder andere naar voren gekomen dat *loneliness* in verschillende modellen wel een rechtstreeks verband had naar de onafhankelijke variabele, *ambidexteriteit: exploitatief gedrag*. Voor *ambidexteriteit: exploratief gedrag* zagen we dit verband in de verschillende modellen niet. In een vervolgonderzoek kan gekeken en verdiept worden op dit onderdeel.

Praktisch gezien kan het onderzochte organisatie-onderdeel ook naar de individuele items van de survey kijken. Ondanks dat dit geen onderdeel is van het onderzoek en er op een andere wijze wordt gekeken, valt bijvoorbeeld bij het item, *Ik word tijdig geïnformeerd over nieuwe ontwikkelingen*, op dat men dit met name negatief beantwoord. Dit kan een implicatie zijn om het gesprek met de medewerkers aan te gaan en hierin de verbetering met elkaar op te zoeken, dit zal bijvoorbeeld de betrokkenheid bij het veranderproces ten goede komen.

Referenties

Artikelen

- Abell PM, Felin T, Foss NJ (2007)** *Building Micro-Foundations for the Routines, Capabilities, and Performance Links*. SSRN Electronic Journal. doi: 10.2139/ssrn.982823
- Achtenhagen L, Melin L, Naldi L (2013)** *Dynamics of Business Models – Strategizing, Critical Capabilities and Activities for Sustained Value Creation*. Long Range Planning 46:427–442. doi: 10.1016/j.lrp.2013.04.002
- Acquaah, M. (2008)**. *Social Capital the benefits, potential costs, and prospects*. ESR Review, 10(2), 12-18.
- Adler PS, Kwon S-W (2002)** *Social Capital: Prospects for a New Concept*. The Academy of Management Review 27:17. doi: 10.2307/4134367
- Agarwal, R, Helfat, CE (2009)**, *Strategic renewal of organizations*, Organization Science, Vol. 20 No. 2: pp. 281-93. doi: 10.1108/sd.2009.05625jad.010
- Aggarwal VA, Posen HE, Workiewicz M (2016)** Adaptive capacity to technological change: A microfoundational approach. Strategic Management Journal 38:1212–1231. doi: 10.1002/smj.2584
- Ahmed Qureshi, A. M., & Evans, N. (2013)**. *Adopting a trust-based framework to generate Social Capital: Espousing social learning and Social Capital for enhanced innovation, improved performance and competitive advantage*
- Ali, S, & Gulrez, NK(2012)**. *Feelings of competence amongst individuals experiencing different levels of loneliness*. Journal of Organisation and Human Behaviour, 1(4), 45-48.
https://search-proquest-com.eur.idm.oclc.org/docview/1478026498?accountid=13598
- Alin A (2010)** *Multicollinearity*. Wiley Interdisciplinary Reviews: Computational Statistics 2:370–374. doi: 10.1002/wics.84
- Andersen E(2016)** *Learning to learn*. Harvard Business Review
- Andersen PH, Strandskov J (2008)** *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, by Clayton M. Christensen. Academy of Management Review 33:790–794. doi: 10.5465/amr.2008.32465791
- Anderson, G. (2013)**. *Collaborative consumption*. Financial Management, , 13. Retrieved from
https://search-proquest-com.eur.idm.oclc.org/docview/1353348118?accountid=13598
- Anning-Dorson T, Nyamekye MB, Odoom R (2017)** *Effects of regulations and competition on the innovativeness-performance relationship*. International Journal of Bank Marketing 35:925–943. doi: 10.1108/ijbm-06-2016-0079
- Argyris, C. (2003)**. *A life full of learning*. Organization Studies, vol.24(7), 1178-1192
- Armenakis, AA, Harris, SG & Mossholder, KW (1993)** *Creating readiness for organizational change*. Human Relations, 46(6), 681.
- Ayazlar G, Güzel B (2014)** *The Effect of Loneliness in the Workplace on Organizational Commitment*. Procedia - Social and Behavioral Sciences 131:319–325. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.04.124
- Baden-Fuller C, Haefliger S (2013)** *Business Models and Technological Innovation*. Long Range Planning 46:419–426. doi: 10.1016/j.lrp.2013.08.023
- Badura B (2013)** *The Impact of Social Capital on the Health and Performance of Organizations*. Bridging Occupational, Organizational and Public Health 91–100. doi: 10.1007/978-94-007-5640-3_6

- Barnes SJ, Mattsson J (2017)** *Understanding collaborative consumption: Test of a theoretical model*. Technological Forecasting and Social Change 118:281–292. doi: 10.1016/j.techfore.2017.02.029
- Beall, A. (2016)**. *On the job tech*. *Associations Now*, 12(3), 44–47. Retrieved from <https://search-proquest-com.eur.idm.oclc.org/docview/1826103538?accountid=13598>
- Belk R (2014)** *You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online*. *Journal of Business Research* 67:1595–1600. doi: 10.1016/j.jbusres.2013.10.001
- Berg JH, Peplau LA (1982)** *Loneliness*. *Personality and Social Psychology Bulletin* 8:624–630. doi: 10.1177/0146167282084004
- Bersin, J (2008)**. *The business impact of talent management*. *Banking Strategies*, 84(5), 6. Retrieved from <https://search-proquest-com.eur.idm.oclc.org/docview/204159454?accountid=13598>
- Berson Y, Nemanich LA, Waldman DA, Galvin BM, Keller RT (2006)** *Leadership and organizational learning: A multiple levels perspective*. *The Leadership Quarterly* 17:577–594. doi: 10.1016/j.leaqua.2006.10.003
- Birkinshaw J, Gibson C(2004)** *Building ambidexterity into an organization*. *MIT Sloan Management Review* 45(4):47-55.
- Birkinshaw J, Zimmermann A, Raisch S (2016)** *How Do Firms Adapt to Discontinuous Change? Bridging the Dynamic Capabilities and Ambidexterity Perspectives*. *California Management Review* 58:36–58. doi: 10.1525/cmr.2016.58.4.36
- Boot AWA, Thakor AV (2000)** *Can Relationship Banking Survive Competition?* *The Journal of Finance* 55:679–713. doi: 10.1111/0022-1082.00223
- Bouckenoghe D (2010)** *Positioning Change Recipients' Attitudes Toward Change in the Organizational Change Literature*. *The Journal of Applied Behavioral Science* 46:500–531. doi: 10.1177/0021886310367944
- Brass DJ, Galaskiewicz J, Greve HR, Tsai W (2004)** *Taking Stock of Networks and Organizations: A Multilevel Perspective*. *Academy of Management Journal* 47:795–817. doi: 10.5465/20159624
- Bromberg, L, Godwin, A & Ramsay, I (2017)** *Cross-border cooperation in financial regulation: crossing the Fintech bridge*. *Capital Markets Law Journal*, Vol. 0, No. 0: pp 1-26. doi: 10.1093/cmlj/kmx041
- Buliga O, Scheiner CW, Voigt K-I (2015)** *Business model innovation and organizational resilience: towards an integrated conceptual framework*. *Journal of Business Economics* 86:647–670. doi: 10.1007/s11573-015-0796-y
- Burke, M (2017)** *An uncertain future*. *Finance & Development*; Washington Vol. 54, Iss. 2: pp 4-5.
- Busch R, Kick T (2015)** *Income Structure and Bank Business Models: Evidence on Performance and Stability from the German Banking Industry*. *Schmalenbach Business Review* 67:226–253. doi: 10.1007/bf03396875
- Canato A, Ravasi D (2015)** *Managing long-lasting cultural changes*. *Organizational Dynamics* 44:75–82. doi: 10.1016/j.orgdyn.2014.11.009
- Carnevale AP, Smith N (2013)** *Workplace basics: the skills employees need and employers want*. *Human Resource Development International* 16:491–501. doi: 10.1080/13678868.2013.821267
- Chesbrough H (2010)** *Business Model Innovation: Opportunities and Barriers*. *Long Range Planning* 43:354–363. doi: 10.1016/j.lrp.2009.07.010
- Christensen, C (2015)** *What is disruptive innovation?* *Harvard Business Review*, Vol. 93, issue 12: pp 44-53
- Collomb, A & Sok, K (2016)** *Blockchain / Distributed Ledger Technology (DLT): What Impact on the Financial Sector?* *Communications & Strategies*, 103: 93-111,212,214.
- Cook S (2017)** *Selfie banking: is it a reality?* *Biometric Technology Today* 2017:9–11. doi: 10.1016/s0969-4765(17)30056-5
- Dahlberg L, Agahi N, Lennartsson C (2018)** *Lonelier than ever? Loneliness of older people over two decades*. *Archives of Gerontology and Geriatrics* 75:96–103. doi: 10.1016/j.archger.2017.11.004
- Dahlin EC (2014)** *The Sociology of Innovation: Organizational, Environmental, and Relative Perspectives*. *Sociology Compass* 8:671–687. doi: 10.1111/soc4.12177
- Dandapani K (2017)** *Electronic finance – recent developments*. *Managerial Finance* 43:614–626. doi: 10.1108/mf-02-2017-0028
- Distel AP (2017)** *Unveiling the Microfoundations of Absorptive Capacity: A Study of Coleman's Bathtub Model*. *Journal of Management* 014920631774196. doi: 10.1177/0149206317741963
- Duygun M, Sena V, Shaban M (2013)** *Schumpeterian competition and efficiency among commercial banks*. *Journal of Banking & Finance* 37:5176–5185. doi: 10.1016/j.jbankfin.2013.07.003
- Donnelly M (2016)** *Payments in the digital market: Evaluating the contribution of Payment Services Directive II*. *Computer Law & Security Review* 32:827–839. doi: 10.1016/j.clsr.2016.07.003
- Drucker P(1999)** *Innovate or die: Drucker on financial services*. *The Economist*.
- Drzensky F, Egold N, Dick RV (2012)** *Ready for a Change? A Longitudinal Study of Antecedents, Consequences and Contingencies of Readiness for*

- Change*. Journal of Change Management 12:95–111. doi: 10.1080/14697017.2011.652377
- Fanning K, Centers DP (2016)** *Blockchain and Its Coming Impact on Financial Services*. Journal of Corporate Accounting & Finance 27:53–57. doi: 10.1002/jcaf.22179
- Farrar DE, Glauber RR (1967)** *Multicollinearity in Regression Analysis: The Problem Revisited*. The Review of Economics and Statistics 49:92. doi: 10.2307/1937887
- Ferguson, M(2018)** *Stop neglecting remote workers*. Harvard Business Review
- Ferreira FAF, Jalali MS, Meidutė-Kavaliauskienė I, Viana BACP (2015)** *A metacognitive decision making based-framework for bank customer loyalty measurement and management*. Technological and Economic Development of Economy 21:280–300. doi: 10.3846/20294913.2014.981764
- Floyd SW, Lane PJ (2000)** *Strategizing throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal*. The Academy of Management Review 25:154. doi: 10.2307/259268
- Geisinger KF (2016)** *21st Century Skills: What Are They and How Do We Assess Them?* Applied Measurement in Education 29:245–249. doi: 10.1080/08957347.2016.1209207
- Ghoshal, S(2005)**. *Bad management theories are destroying good management practices*. Academy of Management Learning & Education, 4: 75–91. doi: 10.1109/emr.2005.26768
- Gibson CB, Birkinshaw J (2004)** *The Antecedents, Consequences, And Mediating Role Of Organizational Ambidexterity*. Academy of Management Journal 47:209–226. doi: 10.2307/20159573
- Gierveld JDJ, Tilburg TV (2010)** *The De Jong Gierveld short scales for emotional and social loneliness: tested on data from 7 countries in the UN generations and gender surveys*. European Journal of Ageing 7:121–130. doi: 10.1007/s10433-010-0144-6
- Goler L, Gale J, Harrington B & Grant A(2018)** *The 3 things employees really want: Career, Community, Cause*. Harvard Business Review
- Goran J, LaBerge L, Srinivasan, R(2017)** *Culture for a digital age*. McKinsey Quarterly, 00475394, Issue 3: 56-67
- Josserand E, Schmitt A, Borzillo S (2017)** *Balancing present needs and future options: how employees leverage social networks with clients*. Journal of Business Strategy 38:14–21. doi: 10.1108/jbs-01-2016-0003
- Hacker M, Washington M (2004)** *How do we measure the implementation of large-scale change?* Measuring Business Excellence 8:52–59. doi: 10.1108/13683040410555618
- Heinrich LM, Gullone E (2006)** *The clinical significance of loneliness: A literature review*. Clinical Psychology Review 26:695–718. doi: 10.1016/j.cpr.2006.04.002
- Henttonen K, Johanson J-E, Janhonen M (2014)** *Work-team bonding and bridging social networks, team identity and performance effectiveness*. Personnel Review 43:330–349. doi: 10.1108/pr-12-2011-0187
- Herstatt C, Verwoorn B (2004)** *The 'Fuzzy Front End' of Innovation*. Bringing Technology and Innovation into the Boardroom 347–372. doi: 10.1057/9780230512771_16
- Hitt MA, Biermant L, Shimizu K, Kochhar R (2001)** *Direct And Moderating Effects Of Human Capital On Strategy And Performance In Professional Service Firms: A Resource-Based Perspective*. Academy of Management Journal 44:13–28. doi: 10.2307/3069334
- Iedema R (2003)** *From Doing Work to Talking Work: Renegotiating Knowing, Doing, and Identity*. Applied Linguistics 24:316–337. doi: 10.1093/applin/24.3.316
- Jansen JJP, Tempelaar MP, Frans A. J. Van Den Bosch, Volberda HW (2009)** *Structural Differentiation and Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms*. Organization Science 20:797–811. doi: 10.1287/orsc.1080.0415
- Jorgensen B (2003)** *Baby Boomers, Generation X and Generation Y?* Foresight 5:41–49. doi: 10.1108/14636680310494753
- Josserand E, Schmitt A, Borzillo S (2017)** *Balancing present needs and future options: how employees leverage social networks with clients*. Journal of Business Strategy 38:14–21. doi: 10.1108/jbs-01-2016-0003
- Kahn WA (1990)** *Psychological Conditions Of Personal Engagement And Disengagement At Work*. Academy of Management Journal 33:692–724. doi: 10.2307/256287
- Kao R-H (2017)** *The relationship between work characteristics and change-oriented organizational citizenship behavior*. Personnel Review 46:1890–1914. doi: 10.1108/pr-01-2016-0012
- Kelly, E (2017)**. *Blockchain: A ledger you can bank on*. Accountancy Ireland, 49(3), 52-54. <https://search-proquest-com.eur.idm.oclc.org/docview/1917823519?accountid=13598>
- Kilki K, Mäntylä M, Karhu K, Hämmäinen H, Ailisto H(2017)** *A disruption framework*. Technological Forecasting and Social Change. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.09.034>
- Kleinbaum AM, Stuart TE (2014)** *Network Responsiveness: The Social Structural Microfoundations of Dynamic Capabilities*. Academy of Management Perspectives 28:353–367. doi: 10.5465/amp.2013.0096
- Kotter JP, Schlesinger LA (2009)** *Choosing Strategies for Change*. The Principles and Practice of Change 161–174. doi: 10.1007/978-1-137-16511-4_10

- Lam LW, Lau DC (2012)** *Feeling lonely at work: investigating the consequences of unsatisfactory workplace relationships*. *The International Journal of Human Resource Management* 23:4265–4282. doi: 10.1080/09585192.2012.665070
- Lazzarotti V, Manzini R, Nosella A, Pellegrini L (2016)** *Innovation ambidexterity of open firms. The role of internal relational social capital*. *Technology Analysis & Strategic Management* 29:105–118. doi: 10.1080/09537325.2016.1210119
- Lee I, Shin YJ (2018)** *Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges*. *Business Horizons* 61:35–46. doi: 10.1016/j.bushor.2017.09.003
- Li Y, Chen H, Liu Y, Peng MW (2012)** *Managerial ties, organizational learning, and opportunity capture: A social capital perspective*. *Asia Pacific Journal of Management* 31:271–291. doi: 10.1007/s10490-012-9330-8
- Lin C-P, He H, Baruch Y, Ashforth BE (2016)** *The Effect of Team Affective Tone on Team Performance: The Roles of Team Identification and Team Cooperation*. *Human Resource Management* 56:931–952. doi: 10.1002/hrm.21810
- Lubatkin MH, Simsek Z, Ling Y, Veiga JF (2006)** *Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration*. *Journal of Management* 32:646–672. doi: 10.1177/0149206306290712
- Lucas H, Goh J (2013)** *Disruptive technology: how Kodak missed the digital photography revolution*. *IEEE Engineering Management Review* 41:81–93. doi: 10.1109/emr.2013.6693939
- Lynn GS, Morone JG, Paulson AS (1996)** *Marketing and Discontinuous Innovation: The Probe and Learn Process*. *California Management Review* 38:8–37. doi: 10.2307/41165841
- Lyytinen K, Yoo Y, Jr. RJB (2015)** *Digital product innovation within four classes of innovation networks*. *Information Systems Journal* 26:47–75. doi: 10.1111/isj.12093
- Macrynika N, Miranda R, Soffer A (2018)** *Social connectedness, stressful life events, and self-injurious thoughts and behaviors among young adults*. *Comprehensive Psychiatry* 80:140–149. doi: 10.1016/j.comppsy.2017.09.008
- March JG (1991)** *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*. *Organization Science* 2:71–87. doi: 10.1287/orsc.2.1.71
- Martin CJ (2016)** *The sharing economy: A pathway to sustainability or a nightmarish form of neoliberal capitalism?* *Ecological Economics* 121:149–159. doi: 10.1016/j.ecolecon.2015.11.027
- Martínez-Pérez Á, García-Villaverde PM, Elche D (2016)** *The mediating effect of ambidextrous knowledge strategy between social capital and innovation of cultural tourism clusters firms*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 28:1484–1507. doi: 10.1108/ijchm-08-2014-0405
- Masibigiri V, Nienaber H (2011)** *Factors affecting the retention of Generation X public servants: An exploratory study*. *SA Journal of Human Resource Management*. 9(1), 1–11 doi: 10.4102/sajhrm.v27i4.318
- Mathieu J, Maynard MT, Rapp T, Gilson L (2008)** *Team Effectiveness 1997–2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future*. *Journal of Management* 34:410–476. doi: 10.1177/0149206308316061
- McCord, P (2018)** *How to Hire?* *Harvard Business Review* 96:90–97.
- McElroy MW, Jorna RJ, Engelen JV (2006)** *Rethinking Social Capital theory: a knowledge management perspective*. *Journal of Knowledge Management* 10:124–136. doi: 10.1108/13673270610691233
- McGeer, B (2016)**. *Know that the blockchain is going to be part of your business*. *American Banker Magazine*, 126(1), 27. <https://search-proquest-com.eur.idm.oclc.org/docview/1757706910?accountid=13598>
- Metselaar, E. (1997)**. *Assessing the willingness to change. Construction and validation of the Dinamo*. Vrije universiteit van Amsterdam
- Mom TJM, Frans A. J. Van Den Bosch, Volberda HW (2009)** *Understanding Variation in Managers' Ambidexterity: Investigating Direct and Interaction Effects of Formal Structural and Personal Coordination Mechanisms*. *Organization Science* 20:812–828. doi: 10.1287/orsc.1090.0427
- Mondal A, Ghosh SK (2012)** *Intellectual capital and financial performance of Indian banks*. *Journal of Intellectual Capital* 13:515–530. doi: 10.1108/14691931211276115
- Murthy, V(2017)** *Work and the Loneliness Epidemic*. *Harvard Business Review*
- Nahapiet J, Ghoshal S (1998)** *Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage*. *The Academy of Management Review* 23:242–266. doi: 10.2307/259373
- Nieto M, González-Álvarez N (2014)** *Social capital effects on the discovery and exploitation of entrepreneurial opportunities*. *International Entrepreneurship and Management Journal* 12:507–530. doi: 10.1007/s11365-014-0353-0
- O'Brien RM (2007)** *A Caution Regarding Rules of Thumb for Variance Inflation Factors*. *Quality & Quantity* 41:673–690. doi: 10.1007/s11135-006-9018-6

- Ozcelik H, Barsade S (2018)** *No Employee An Island: Workplace Loneliness And Job Performance*. Academy of Management Journal. doi: 10.5465/amj.2015.1066
- Park HD, Howard MD, Gomulya DM (2017)** *The Impact of Knowledge Worker Mobility through an Acquisition on Breakthrough Knowledge*. Journal of Management Studies 55:86–107. doi: 10.1111/joms.12320
- Perlman, D, Peplau, L(1981)** *Toward a social psychology of loneliness Personal relationships* 3. Personal relationships in disorder. 3. 31–43.
- Perschel A (2010)** *Work-life flow: How individuals, Zappos, and other innovative companies achieve high engagement*. Global Business and Organizational Excellence 29:17–30. doi: 10.1002/joe.20335
- Peters P, Heusinkveld S (2009)** *Institutional explanations for managers' attitudes towards telehomeworking*. Human Relations 63:107–135. doi: 10.1177/0018726709336025
- Pousttchi K, Dehnert M (2018)** Exploring the digitalization impact on consumer decision-making in retail banking. Electronic Markets. doi: 10.1007/s12525-017-0283-0
- Putnam RD (2000)** Bowling Alone: America's Declining Social Capital. Culture and Politics 223–234. doi: 10.1007/978-1-349-62965-7_12
- Pryor, T(2016)** *Rise of the robots*. The Journal of Corporate Accounting & Finance. Volume 27, Issue 2: 103–105
DOI: 0.1002/jcaf.22128
- Rayna T, Striukova L (2016)** *360° Business Model Innovation: Toward an Integrated View of Business Model Innovation*. Research-Technology Management 59:21–28. doi: 10.1080/08956308.2016.1161401
- Reingen PH, Burt RS (1994)** *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Journal of Marketing 58:152. doi: 10.2307/1252259
- Reinking K, Bell RA (1991)** *Relationships among loneliness, communication competence, and career success in a state bureaucracy: A field study of the 'lonely at the top' maxim*. Communication Quarterly 39:358–373. doi: 10.1080/01463379109369812
- Reynolds A, Lewis D(2017)** *Teams Solve Problems Faster When They're More Cognitively Diverse*. Harvard Business Review
- Rivera-Vazquez JC, Ortiz-Fournier LV, Flores FR (2009)** *Overcoming cultural barriers for innovation and knowledge sharing*. Journal of Knowledge Management 13:257–270. doi: 10.1108/13673270910988097
- Rogan M, Mors ML (2014)** *A Network Perspective on Individual-Level Ambidexterity in Organizations*. Organization Science 25:1860–1877. doi: 10.1287/orsc.2014.0901
- Saavedra AR, Opfer VD (2012)** *Learning 21st-Century Skills Requires 21st-Century Teaching*. Phi Delta Kappan 94:8–13. doi: 10.1177/003172171209400203
- Saebi T, Lien L, Foss NJ (2017)** *What Drives Business Model Adaptation? The Impact of Opportunities, Threats and Strategic Orientation*. Long Range Planning 50:567–581. doi: 10.1016/j.lrp.2016.06.006
- Schmidt GM, Druehl CT (2008)** *When Is a Disruptive Innovation Disruptive?* Journal of Product Innovation Management 25:347–369. doi: 10.1111/j.1540-5885.2008.00306.x
- Smith WK, Tushman ML (2005)** *Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams*. Organization Science 16:522–536. doi: 10.1287/orsc.1050.0134
- Seppala, E, Rossomando, T, Doty, JR(2013)** *Social Connection and Compassion: Important Predictors of Health and Well-Being*. Social Research, 80(2), 411-430,650,C3. Retrieved from <https://search-proquest-com.eur.idm.oclc.org/docview/1445001708?accountid=13598>
- Shih, W (2016)** *The Real Lessons From Kodak's Decline*. MIT Sloan Management Review. Volume 57, Issue 4: pp 11-13
- Singh B, Rao MK (2016)** *Effect of intellectual capital on dynamic capabilities*. Journal of Organizational Change Management 29:129–149. doi: 10.1108/jocm-12-2014-0225
- Song M, Bij H, Weggeman M (2006)** Factors for improving the level of knowledge generation in new product development. R and D Management 36:173–187. doi: 10.1111/j.1467-9310.2006.00424.x
- Sosna, M, Trevinyo-Rodríguez, RN & Velamuri, SR. 2010.** *Business Model Innovation through Trial-and-Error Learning: The Naturhouse Case*. Long Range Planning. Volume 43, Issues 2–3: pp 383-407
- Sundararajan, A. (2017).** *The future of work*. Finance & Development, 54(2), 6-11.
- Teece DJ (2010)** *Business Models, Business Strategy and Innovation*. Long Range Planning 43:172–194. doi: 10.1016/j.lrp.2009.07.003
- Teece, D, & Leih, S (2016),** *Uncertainty, Innovation, and Dynamic Capabilities: AN INTRODUCTION*, California Management Review, 58, 4, pp. 5-12
- Thurlings M, Evers AT, Vermeulen M (2015)** *Toward a Model of Explaining Teachers' Innovative Behavior*. Review of Educational Research 85:430–471. doi: 10.3102/0034654314557949
- Turner, J. T. (2011).** *Social Capital: Measurement, dimensional interactions, and performance implications* <https://search-proquest-com.eur.idm.oclc.org/docview/893085945?accountid=13598>

- Un CA (2017)** *Absorptive capacity and R&D outsourcing*. Journal of Engineering and Technology Management 43:34–47. doi: 10.1016/j.jengtecman.2017.01.001
- Vecchiato R (2017)** *Disruptive innovation, managerial cognition, and technology competition outcomes*. Technological Forecasting and Social Change 116:116–128. doi: 10.1016/j.techfore.2016.10.068
- Velu, C, Stiles, P.** 2013. *Managing Decision-Making and Cannibalization for Parallel Business Models*. Long Range Planning. Volume 46, Issue 6, pp 443-458
- Volberda HW, Foss NJ, Lyles MA.(2010)** *Absorbing the Concept of Absorptive Capacity: How to Realize Its Potential in the Organization Field*. Organization Science Vol. 21, No. 4:931-951
- Voorde KVD, Paauwe J, Veldhoven MV (2010)** *Predicting business unit performance using employee surveys: monitoring HRM-related changes*. Human Resource Management Journal 20:44–63. doi: 10.1111/j.1748-8583.2009.00114.x
- Wang S, Guidice R, Zhou Y, Wang Z-M (2016)** *It's more complicated than we think: The implications of social capital on innovation*. Asia Pacific Journal of Management 34:649–674. doi: 10.1007/s10490-016-9491-y
- Warrick D, Milliman JF, Ferguson JM (2016)** *Building high performance cultures*. Organizational Dynamics 45:64–70. doi: 10.1016/j.orgdyn.2015.12.008
- Werther WB (2003)** *Strategic Change and Leader-Follower Alignment*. Organizational Dynamics 32:32–45. doi: 10.1016/s0090-2616(02)00136-5
- Williams, D. (2006)**. *On and off the 'Net: Scales for Social Capital in an online era*. Journal of Computer-Mediated Communication, 11(2), 593-628.
- Wilson R (2013)** *Skills anticipation—The future of work and education*. International Journal of Educational Research 61:101–110. doi: 10.1016/j.ijer.2013.03.013
- Wirtz, BW, Pistoia, A, Ullrich, S & Göttel, V.** 2016. *Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives*. Long Range Planning Volume 49, Issue 1: pp 36-54
- Worch H, Kabinga M, Eberhard A, Truffer B (2012)** *Strategic renewal and the change of capabilities in utility firms*. European Business Review 24:444–464. doi: 10.1108/09555341211254526
- Worley CG, Lawler EE (2009)** *Building a Change Capability at Capital One Financial*. Organizational Dynamics 38:245–251. doi: 10.1016/j.orgdyn.2009.02.004
- Wright S(2012)** *Is It Lonely at the Top? An Empirical Study of Managers and Nonmanagers Loneliness in Organizations*, The Journal of Psychology, 146:1-2, 47-60, DOI:10.1080/00223980.2011.585187
- Wright, S, Burt, C, & Strongman, K(2006)**. *Loneliness in the workplace: Construct definition, scale development and validation*. New Zealand Journal of Psychology, 35(2): 59–68.
- Yip AW, Bocken NM (2018)** *Sustainable business model archetypes for the banking industry*. Journal of Cleaner Production 174:150–169. doi: 10.1016/j.jclepro.2017.10.190
- Zott C, Amit R (2010)** *Business Model Design: An Activity System Perspective*. Long Range Planning 43:216–226. doi: 10.1016/j.lrp.2009.07.004

Boeken

- Becker, H(1992)** *Generaties en hun kansen*
- Christensen, C(1997)** *The innovators dilemma: when new technologies cause great firms to fail*
- Deth J, Edwards B, B̃adescu G, Moldavanova A, Woolcock M (2016)** *Associations and Social Capital*.
- Ghoshal S, Bartlett CA(1997)** *The individualized corporation*
- Korzilius HPLM (2008)** *De kern van survey-onderzoek*. Van Gorcum
- Lin, N. (2001)**. *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action (Structural Analysis in the Social Sciences)*. Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9780511815447

Mintzberg H, Ahlstrand BW, Lampel J(2009) *Strategy safari: the complete guide through the wilds of strategic management*.

Sproull L, Kiesler S(1991) *Connections: New Ways of Working in the Networked Organization*

Vocht Ade. (2017) *Basishandboek SPSS 24: IBM SPSS statistics 24*. Bijleveld Press

Volberda, HW(2004) *De flexibele onderneming. Strategieën voor succesvol concurreren*

Volberda HW, Bosch, F. A. J. van den, Heij K, Bosma M (2013) *Re-inventing business: hoe bedrijven hun businessmodel innoveren*

Zerwas, D(2014) *Organizational culture and absorptive capacity: the meaning for SMEs*.

Survey

- Mom TJM, Frans A. J. Van Den Bosch, Volberda HW (2007)** *Investigating Managers' Exploration and Exploitation Activities: The Influence of Top-Down, Bottom-Up, and Horizontal Knowledge Inflows*. Journal of Management Studies 44:910–931. doi: 0.1111/j.1467-6486.2007.00697.x
- Metselaar, E. (1997)**. *Assessing the willingness to change. Construction and validation of the Dinamo*. Vrije universiteit

van Amsterdam.

Russell D, Peplau LA, Cutrona CE (1980) *The revised UCLA Loneliness Scale: Concurrent and discriminant validity evidence.* Journal of Personality and Social Psychology 39:472–480. doi:10.1037//0022-3514.39.3.472

Williams D (2006) *On and Off the 'Net: Scales for Social Capital in an Online Era.* Journal of Computer-Mediated Communication 11:593–628.
doi: 10.1111/j.1083-6101.2006.00029.x

Wright, S, Burt, C, & Strongman, K(2006). *Loneliness in the workplace: Construct definition, scale development and validation.* New Zealand Journal of Psychology, 35(2):

59–68.

Gebruikte Afkortingen

RKS: Rabo Klanten Service

COF: Capital One Financial

MKB: Midden en Kleinbedrijf

Bijlage 1: Quick Scan Flexibiliteit(maart 2017)

Tabel 3 – Organisatieontwerp Rabobank			Gemiddeld resultaat van Financiële instellingen en verzekeringsmaatschappijen (grote bedrijven)**
	Resultaat*	Kwalificatie	
Organisatieontwerp (potentiële flexibiliteit)			
Technologie (routine ↔ non-routine)	-0,4	routinematig (-)	-0,3
Structuur (mechanistisch ↔ organisch)	-1,3	sterk mechanistisch (--)	
Cultuur (conservatief ↔ innovatief)	-1,3	sterk conserverend (--)	-0,4
Organisatieontwerp vergelijkbaar met:		rigide organisatievorm	
Sensorfunctie van de organisatie			
Informatieverwerkingscapaciteit	0,7	uitgebreid	0,3
* Scores kunnen variëren van -3 tot +3 ; het nulpunt correspondeert met het algemene gemiddelde in de database van de onderzoekers.			
** Gemiddelde is berekend o.b.v. 336 respondenten uit de categorie Financiële instellingen en verzekeringsmaatschappijen (grote bedrijven)			

Tabel 3 – Organisatieontwerp RABO RKS Kring 4			Gemiddeld resultaat van Financiële instellingen en verzekeringsmaatschappijen (grote bedrijven)**
	Resultaat*	Kwalificatie	
Organisatieontwerp (potentiële flexibiliteit)			
Technologie (routine ↔ non-routine)	1,	sterk non-routinematig (++)	-0,3
Structuur (mechanistisch ↔ organisch)	-1,8	sterk mechanistisch (--)	#DIV/0!
Cultuur (conservatief ↔ innovatief)	-0,6	conserverend (-)	-0,4
Organisatieontwerp vergelijkbaar met:		planmatige organisatievorm	
Sensorfunctie van de organisatie			
Informatieverwerkingscapaciteit	1,5	zeer uitgebreid	0,3
* Scores kunnen variëren van -3 tot +3 ; het nulpunt correspondeert met het algemene gemiddelde in de database van de onderzoekers.			
** Gemiddelde is berekend o.b.v. 336 respondenten uit de categorie Financiële instellingen en verzekeringsmaatschappijen (grote bedrijven)			

Tabel 3 – Organisatieontwerp Rabobank			Gemiddeld resultaat van Financiële instellingen en verzekeringsmaatschappijen (grote bedrijven)**
	Resultaat*	Kwalificatie	
Organisatieontwerp (potentiële flexibiliteit)			
Technologie (routine ↔ non-routine)	1,	sterk non-routinematig (++)	-0,3
Structuur (mechanistisch ↔ organisch)	-1,1	sterk mechanistisch (--)	
Cultuur (conservatief ↔ innovatief)	-0,6	conserverend (-)	-0,4
Organisatieontwerp vergelijkbaar met:		planmatige organisatievorm	
Sensorfunctie van de organisatie			
Informatieverwerkingscapaciteit	1,1	zeer uitgebreid	0,3

* Scores kunnen variëren van -3 tot +3 ; het nulpunt correspondeert met het algemene gemiddelde in de database van de onderzoekers.

** Gemiddelde is berekend o.b.v. 336 respondenten uit de categorie Financiële instellingen en verzekeringsmaatschappijen (grote bedrijven)

Bijlage 2: Vragenlijst

Verandering binnen de bank en de sociale aspecten van het werk

Mijn naam is Niels Hidma en ik wil graag jouw hulp vragen bij het afronden van mijn Masterthesis! Je kunt mij helpen door deze enquête in te vullen.

Het doel van deze enquête is het verband tussen de verschillende percepties omtrent verandering, de sociale interacties, de vaardigheden/skills van medewerkers en de invloed hiervan op verschillende soorten werkzaamheden te meten (korte en/of lange termijn werkzaamheden). Vervolgens wil ik onderzoek doen naar de perceptie over vereenzaming binnen de organisatie en welke invloed dit heeft op de bovengenoemde relaties.

Het invullen van deze enquête is volledig anoniem en de resultaten worden vertrouwelijk behandeld. Het invullen van deze enquête kost u in totaal ongeveer 9 minuten en zou een enorme bijdrage leveren aan de resultaten van dit onderzoek. De resultaten van dit onderzoek kunnen ertoe bijdragen dat een beter begrip ontstaat omtrent de bovengenoemde onderwerpen en dit begrip kan worden gebruikt voor advies.

U kunt slechts eenmaal deelnemen aan de enquête. Mocht u vragen hebben over deze enquête of wilt u de uitkomsten hiervan ontvangen, stuurt u dan een e-mail naar: Niels.Hidma@Rabobank.nl

Het onderzoek is gebaat bij een zo eerlijk mogelijke weergave van uw perceptie ten aanzien van de stellingen.

Wij stellen uw input zeer op prijs!

Algemene vragen

1. Wat is uw geslacht?
2. Wat is uw leeftijd?
3. Bent u in (loon)dienst van de Rabobank of op een andere wijze werkzaam voor de Rabobank?
4. Hoeveel jaren bent u in dienst van de bank?
5. Heeft u een fulltime(36 uur of meer) of een parttime contract(<36 uur)?
6. Wat is de naam van uw functie?

Werkzaamheden

Binnen een organisatie worden enerzijds werkzaamheden verricht die gericht zijn op de korte termijn en anderzijds werkzaamheden die gericht zijn op de lange(re) termijn. Dit betreffen verschillende soorten werkzaamheden, waarvoor verschillende vaardigheden nodig zijn. In dit onderdeel wordt gekeken naar in hoeverre jij verschillende soorten werkzaamheden hebt verricht in het afgelopen jaar.

7. In het afgelopen jaar heb ik werkzaamheden verricht die aanpassingsvermogen hebben vereist
8. In het afgelopen jaar heb ik werkzaamheden verricht waarvoor ik nieuwe vaardigheden of kennis heb moeten leren
9. In het afgelopen jaar heb ik werkzaamheden verricht die (nog) niet passen bij het uitvoeren van mijn huidige functie
10. In het afgelopen jaar heb ik werkzaamheden verricht die gericht waren op sterke vernieuwing van producten / diensten of processen
11. In het afgelopen jaar heb ik werkzaamheden verricht waarbij ik op zoek was naar nieuwe mogelijkheden en kansen voor de organisatie
12. In het afgelopen jaar heb ik werkzaamheden verricht die gericht waren op de evaluatie van

producten/diensten, processen of markten

13. In het afgelopen jaar heb ik werkzaamheden verricht waarbij ik veel nieuwe ervaring heb op gedaan
14. In het afgelopen jaar heb ik werkzaamheden verricht die gericht waren op bestaande klanten en bestaande diensten/producten
15. In het afgelopen jaar heb ik werkzaamheden verricht waarbij het voor mij duidelijk was hoe ik ze kon uitvoeren
16. In het afgelopen jaar heb ik werkzaamheden verricht die vooral gericht zijn op het bereiken van korte termijn doelen(<1 jaar)
17. In het afgelopen jaar heb ik werkzaamheden verricht die ik goed kan uitvoeren door gebruik te maken van mijn huidige kennis en vaardigheden

Strategische vernieuwing en veranderen

U heeft in de afgelopen jaren strategische vernieuwingen meegemaakt. De laatste strategische vernieuwing is voor uw werkgever mogelijk de meest omvangrijke in het bestaan van de organisatie. Dit betekende bijvoorbeeld een governance-wijziging, centralisatie en regionalisatie van onderdelen en verminderde werkgelegenheid. In dit onderdeel is het van belang om uw perceptie omtrent de veranderingen te meten.

18. Ik ben ervan overtuigd dat door de strategische vernieuwing de kwaliteit van het werk zal toenemen
19. Door de strategische vernieuwing neemt de werkdruk toe
20. De strategische vernieuwing zorgt voor toegenomen loopbaankansen
21. Ik sta positief tegenover de strategische vernieuwing
22. Ik voel mij betrokken bij het veranderingsproces
23. Ik ervaar de strategische vernieuwing als een uitdaging
24. Ik voel mij als een vis in het water bij veranderingen en vernieuwing
26. De meerwaarde van de strategische vernieuwing is mij duidelijk
27. De strategische vernieuwing leidt tot een vergroting van de effectiviteit van de organisatie
28. De strategische vernieuwing leidt tot voordelen ten opzichte van de concurrentie
29. Er is een heldere en duidelijke fasering van het veranderproces
30. Het veranderproces wordt doelgericht uitgevoerd
31. Het tijdschema waarin de verandering wordt doorgevoerd(visie 2016-2020) is realistisch
32. Ik word tijdig geïnformeerd over nieuwe ontwikkelingen
33. Mijn organisatie maakt goed gebruik van de kennis op de werkvloer
34. Het veranderingsproces heeft een duidelijk beginpunt
35. Het veranderingsproces maakt op mij een logische, samenhangende indruk
36. Ik kan het tempo van het veranderingsproces bijhouden
37. Ik ben toe aan het veranderen van mijn werkzaamheden
38. Ik kan voldoen aan de eisen die het veranderingsproces stelt
39. Ik ben bereid om het nut van de strategische vernieuwing over te brengen
40. Het veranderingsproces komt op het juiste moment
41. Ik ben bereid om mij in te zetten voor het veranderingsproces
42. Ik ben bereid om weerstand tegen het veranderingsproces te overwinnen
43. Ik ben bereid om tijd te investeren in de organisatieverandering

Social Capital

Relaties tussen mensen en sociale interacties binnen de organisatie zijn belangrijk. In dit onderdeel kijken we naar de perceptie omtrent relaties binnen de bank.

Bonding

44. Binnen de bank zijn er mensen die bereid zijn mij te helpen bij problemen op het werk
45. Binnen de bank vind ik altijd iemand om mijn privéproblemen mee te bespreken
46. Als ik mij eenzaam voel, zijn er meerdere personen binnen de bank met wie ik kan praten
47. De mensen met wie ik omga binnen de bank zullen er alles aan doen om mij te helpen
48. De mensen met wie ik omga binnen de bank zouden goede baanreferenties geven als ik ging solliciteren
49. Ik ken mensen binnen de bank goed genoeg om ze over te kunnen halen iets belangrijks te doen
50. De mensen met wie ik omga binnen de bank zouden mij helpen om een onrecht te bestrijden

Bridging

51. Omgaan met mensen buiten mijn eigen afdeling / werkomgeving maakt mij geïnteresseerd in dingen die buiten mijn directe omgeving gebeuren
52. Omgaan met anderen maakt dat ik nieuwe dingen wil proberen
53. Omgaan met mensen die beschikken over andere expertisen maakt mijn perspectief groter
54. Met verschillende mensen praten van binnen en buiten de bank maakt mij nieuwsgierig naar andere werkomgevingen
55. Ik maak gebruik van expertise buiten het team als dit niet binnen het team aanwezig is
56. Ik kom continu in contact met nieuwe mensen binnen en buiten de bank
57. Omgaan met anderen binnen de bank geeft mij het gevoel dat ik onderdeel uitmaak van een grotere gemeenschap
58. Omgaan met mensen herinnert mij eraan dat iedereen in de wereld met elkaar is verbonden
59. Binnen de bank kan ik bij iemand terecht voor advies bij belangrijke beslissingen

Vereenzaming

Vereenzaming is een maatschappelijke uitdaging. Vereenzaming heeft een negatieve uitwerking op de gezondheid van mensen en uiteindelijk op het functioneren van mensen. In de maatschappij groeit het aantal mensen die zich eenzaam voelen. Dit heeft zowel te maken met technologische als sociaal-demografische factoren. In dit onderdeel is het dan ook van belang om te meten hoe vereenzaming zich verhoudt tot de werkomgeving.

60. Ik voel mij vaak in de steek gelaten door mijn collega's wanneer ik op het werk onder druk sta
61. Ik voel mij vaak vervreemd van mijn collega's
62. Ik voel dat ik mijzelf aan het terugtrekken ben van de mensen waar ik mee werk
63. Ik voel mij vaak emotioneel verwijderd van de mensen met wie ik werk
64. Ik voel mij tevreden met de relaties die ik heb op het werk
65. Er is een gevoel van kameraadschap op mijn werk
66. Ik voel mij vaak geïsoleerd als ik met mijn collega's ben
67. Ik voel vaak geen connectie met anderen op het werk
68. Ik heb sociaal gezelschap / kameraadschap op het werk
69. Ik voel mij opgenomen in de sociale aspecten van het werk
70. Er is iemand op het werk met wie ik kan praten over mijn dagelijkse werkproblemen als ik het nodig heb
71. Er is iemand op het werk waarmee ik persoonlijke gedachten kan delen als ik dat wil

- 72. Ik heb iemand op het werk waarmee ik mijn pauzes kan doorbrengen
- 73. Ik voel mij onderdeel van een groep vrienden op het werk
- 74. Er zijn mensen op het werk die de moeite nemen om naar mij te luisteren