

# **De Invloed van Leiderschap op Veranderingsbereidheid in een Bancaire Organisatie tijdens de Corona Crisis**

Rotterdam School of Management – PMB

**Bryan Bon**

Kruisnetlaan 240

3192 KD HOOGVLIET

Studentnummer: 253939

Mobiel: 06-53316688

Email: [bryan.bon@icloud.com](mailto:bryan.bon@icloud.com)

**Afstudeercommissie:**

- Dr. M.J. Flory (coach)
- Drs. P. Aertsen (meelezer)

Het auteursrecht van deze afstudeerscriptie berust bij de auteur van dit onderzoeksverslag, B. Bon.

Het gepresenteerde werk is origineel is. Er zijn geen andere bronnen gebruikt zijn dan degenen waarnaar verwezen wordt in de tekst en bij de referenties die in dit verslag zijn opgenomen.

De inhoud van dit verslag is geheel voor de verantwoordelijkheid van de auteur. De RSM is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.

## Voorwoord

Mijn naam is Bryan Bon, ik heb afgelopen jaren als zelfstandig organisatieadviseur gewerkt en recentelijk werk ik voor een Nederlandse bancaire organisatie. Dit onderzoeksverslag reflecteert het afstudeeronderzoek binnen deze organisatie. Het onderzoek is uitgevoerd als onderdeel van de studie Bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management (of RSM) en duurde van 1 februari 2021 tot 15 juli 2021. Het verzamelen van de onderzoek data heeft plaatsgevonden in de periode mei 2021.

Voor het onderzoek is mij alle medewerking verleend vanuit deze bancaire organisatie. Daarvoor wil ik iedereen hartelijk bedanken.

Vanuit de universiteit heb ik begeleiding mogen ontvangen van Dr. M.J. Flory (coach) en van Drs. P. Aertsen (meelezer).

Tenslotte wil ik iedereen die om mij heen staat bedanken voor hun geduld en steun tijdens deze reis!

**Bryan Bon,**

15 juli 2021



## Samenvatting

Dit onderzoek naar hoe leiderschap de veranderingsbereidheid kan beïnvloeden tijdens de Corona crisis is uitgevoerd bij een Nederlandse bancaire organisatie in het eerste half jaar van 2021. De opbouw van het onderzoeksrapport is als volgt. In **hoofdstuk 1 Inleiding** van dit verslag, wordt de aanleiding van het onderzoek beschreven. Ook wordt hier de onderzoeksvraag gepresenteerd. De onderzoeksvraag luidt: “Hoe kan leiderschap tijdens de Corona crisis de veranderingsbereidheid beïnvloeden binnen een grote Nederlandse bancaire organisatie?” In **hoofdstuk 2 Literatuuronderzoek** wordt het onderzoek beschreven naar de literatuur van veranderingsbereidheid. Dit levert een verzameling aan relevante attributen op die veranderingsbereidheid bepalen. Tevens wordt in de literatuur de rol van leiderschap onderzocht in elke fase (2) van een crisis. Tenslotte geeft het literatuuronderzoek ook de theoretische kader aan van systeemdenken en bepaalt daarmee de context van het onderzoek, namelijk de Corona crisis. Omdat de Corona crisis een geheel nieuw fenomeen is wordt hier relatief veel aandacht aan besteed in het literaire onderzoek. Aan het einde van dit hoofdstuk wordt het conceptueel model gepresenteerd. Hiermee wordt de mechaniek geschetst tussen leiderschap en veranderingsbereidheid binnen de gegeven context.

In **hoofdstuk 3 Methodes** wordt de onderzoeksmethode beschreven. Hier wordt kennis gemaakt met het emergente karakter van dit onderzoek dat enerzijds een deductief karakter heeft, maar in zijn ontwerp open staat voor aanvullingen op het theoretische kader. Daarnaast wordt de opzet van het onderzoek besproken, zoals de manier waarop data wordt verzameld, namelijk door middel van 15 semigestructureerde interviews onder toepassing van een *purposeful sampling* methodiek. In **hoofdstuk 4 Empirische bevindingen** worden de uitkomsten van 15 interviews gepresenteerd. De uitkomsten worden gepresenteerd via het huidige perspectief op veranderingsbereidheid (9 grote thema's of bevindingen) en op het toekomstgerichte perspectief van leiderschap (6 grote thema's of bevindingen). De bevindingen worden geïllustreerd met behulp van citaten die afkomstig zijn van de (getranscribeerde) interviews. De bevindingen zijn samengevat aan het einde van dit hoofdstuk. In **hoofdstuk 5 Discussie en Conclusie** worden de empirische bevindingen uit het voorgaande hoofdstuk gereflecteerd op de theorie, dit levert een vijftal discussiepunten op. De discussies tonen aan dat leiderschap veranderingsbereidheid kan vergroten. Hierbij worden ook de attributen van veranderingsbereidheid genoemd waarmee veranderingsbereidheid kan worden vergroot zoals Communicatie, Cognitieve attributen en emoties, Contextuele factoren en Intenties. Daarnaast wordt de invloed van leiderschap bediscussieerd en wordt hier beschreven hoe leiders de attributen van veranderingsbereidheid kunnen beïnvloeden. Zij kunnen dit met name doen door inspraak van hun medewerkers toe te staan op de besluitvorming van het toekomstige. In de conclusie wordt beschreven dat de onderzoeksvraag is beantwoord op basis van de gevoerde discussies. Deze wetenschappelijke beschouwing wordt aangevuld met empirische bevindingen van veranderingsbereidheid die niet door de theorie worden bevestigd, zoals het niet kunnen toestaan van sociale interactie gedurende de Corona crisismaatregelen zoals *lock downs* en *social distancing*. Dit laatste geeft het emergente karakter van dit onderzoek aan, zie hiervoor. Het hoofdstuk wordt afgerond met een organisatorische beschouwing van de adviezen ter bevordering van veranderingsbereidheid aan het management van deze bancaire organisatie.

## Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b> .....	<b>3</b>
<b>Samenvatting</b> .....	<b>4</b>
<b>1. Inleiding</b> .....	<b>7</b>
<b>2. Literatuuronderzoek</b> .....	<b>9</b>
2.1 <i>Crisis</i> .....	9
2.1.1 Fasering in crisis.....	10
2.2 <i>Wat is organisatieveranderingsbereidheid?</i> .....	11
2.3 <i>Cognitieve attributen van veranderingsbereidheid</i> .....	11
2.3.1 Veranderintentie (attitude, subjectieve norm en gedragscontrole).....	12
2.3.2 Aanwezigheid van tegenstrijdigheid.....	13
2.3.3 Overtuiging van de veranderdoelgroep in diens capaciteit .....	14
2.3.4 Passende oplossing .....	14
2.3.5 Overtuiging van de veranderdoelgroep in aanwezigheid van hulpbronnen .....	14
2.3.6 Kosten-baten overweging van de veranderdoelgroep .....	15
2.3.7 Controle van het individu over zichzelf.....	15
2.3.8 Communicatie en sociaal gedrag .....	15
2.3.9 Affectieve attributen .....	15
2.3.10 Contextuele attributen.....	16
2.4 Controle op het conceptueel model .....	17
2.5 <i>Leiderschap en veranderingsbereidheid</i> .....	21
2.5.1 Inleiding.....	21
2.5.2 Leiderschap in een crisissituatie .....	21
2.5.3 Verandermethoden .....	22
2.5.4 Veranderen en communicatie .....	25
2.5.5 Conceptueel model .....	28
2.6 <i>Theorie</i> .....	30
2.6.1 Systeemtheorie .....	30
2.6.2 Chaostheorie .....	30
2.6.3 Cognitieve systemen.....	31
<b>3. Methodes</b> .....	<b>32</b>
3.1 <i>Onderzoek filosofie</i> .....	32
3.2 <i>Aanpak theorieontwikkeling en methodologische keuze</i> .....	34
3.3 <i>Onderzoeksstrategie</i> .....	34
3.4 <i>Dataverzameling</i> .....	35
3.5 <i>Populatie en sampling methodiek</i> .....	35
3.6 <i>Validiteit en betrouwbaarheid</i> .....	36
3.5 <i>Data-analyse</i> .....	37
<b>4. Empirische bevindingen</b> .....	<b>38</b>
4.1 <i>Algemeen</i> .....	38
4.2 <i>Bevindingen interviews – perspectief veranderingsbereidheid</i> .....	38
4.2.1 Veranderingsbereidheid – Thema: communicatie .....	39
4.2.2 Veranderingsbereidheid – Thema: thuiswerken .....	42
4.2.3 Veranderingsbereidheid – Thema: betrokkenheid .....	44

4.2.4	Veranderingsbereidheid – Thema: persoonlijke ontwikkeling .....	45
4.2.5	Veranderingsbereidheid – Thema: werkmodel .....	46
4.2.6	Veranderingsbereidheid – Thema: intentie voor verandergedrag .....	47
4.3	<i>Bevindingen interviews - Perspectief is Leiderschap</i> .....	48
4.3.1	Leiderschap – thema: toekomstig werkmodel, inspraak op besluitvorming willen krijgen .....	48
4.3.2	Leiderschap – thema: Communicatie, (persoonlijke) aandacht willen krijgen .....	50
4.3.3	Leiderschap – thema: Werkmodel, duidelijkheid willen krijgen .....	52
4.3.4	Leiderschap – thema: Veilige werkomgeving willen krijgen .....	53
4.3.5	Leiderschap – thema: Persoonlijke ontwikkeling willen krijgen .....	53
4.4	<i>Samenvatting bevindingen en data saturatie</i> .....	54
<b>5.</b>	<b>Discussie en conclusies</b> .....	<b>57</b>
5.1	<i>Discussie van bevindingen</i> .....	57
5.1.1	Veranderingsbereidheid .....	58
5.1.2	Invloed van leiderschap .....	62
5.2	<i>Conclusie</i> .....	65
5.2.1	Antwoord op de onderzoeksvraag .....	65
5.2.2	Verwachtingen en relevantie .....	67
5.2.3	Beperkingen en Toekomstig Onderzoek .....	68
	<b>Referenties</b> .....	<b>70</b>
	<b>Bijlage 1 - Koppeling tussen attributen veranderingsbereidheid en behoeften van Maslows motivatietheorie</b> .....	<b>74</b>
	<b>Bijlage 2 - Koppeling van theoretische attributen veranderingsbereidheid met empirische resultaten</b> .....	<b>77</b>

## 1. Inleiding

Sinds een aantal jaren werk ik voor een grote Nederlandse bank. Ik ben werkzaam op een afdeling die een zeer centrale rol speelt binnen deze organisatie. In februari 2020 ontving ik - tijdens mijn werk - plotseling bericht dat ik in contact had gestaan met een patiënt die mogelijk besmet was met het Corona virus. Om de continuïteit van de afdeling veilig te stellen ben ik direct in quarantaine gesteld door thuis te gaan werken. Om de verspreiding van het virus via onze werkvloer te verkleinen zijn mijn collega's kort daarna eveneens geïnstrueerd om thuis te gaan werken. Vrijwel daarna zijn door de overheid maatregelen afgekondigd ter verdere verspreiding van het virus zoals *social distancing* en *lock downs*. Wat mij opviel aan deze maatregelen is dat dit grote veranderingen met zich meebracht voor ons allemaal, zowel zakelijk als privé. Zo is er bijvoorbeeld geen direct contact meer mogelijk tussen collega's en ons werk is volledig gedigitaliseerd omdat een groot deel van de collega's, net als ik, full time thuis werken. Daarnaast verkleint *social distancing* ook ons sociale leven buiten onze werkuren. Deze veranderingen raken mij als werknemer op deze afdeling. Naast mijn rol als werknemer vraag ik mij als onderzoeker af hoe mijn naaste collega's en leidinggevenden met de veranderingen omgaan die door de Corona crisis zijn teweeggebracht? Deze vraag heeft de basis gelegd voor dit onderzoek naar organisatieverandering en de bereidheid om te veranderen en de rol van leiderschap hierin.

De mate waarin medewerkers hun bereidheid tot verandering (of veranderingsbereidheid) laten zien wordt in een onderzoek van Rafferty et al. (2013) vanuit verschillende perspectieven belicht. Zij observeerden dat markten en technologieën de grootheden vormen die verandering in organisaties aanwakkeren. Markten ontwikkelen zich door de veranderende behoeft patroon van consumenten, maar ook ten gevolge van (de)regulering en internationalisering. Daarnaast brengen nieuwe informatietechnologieën kansen en bedreigingen voor organisaties. De manier waarop een organisatie reageert op dergelijke impulsen geeft volgens deze onderzoekers inhoud aan het begrip veranderingsbereidheid.

Daarboven heeft Armenakis et al. (1993) over organisatie veranderingsbereidheid bevestigd dat de drijvers voor veranderingsbereidheid bij het individu liggen, zie hiervoor het volgende citaat uit onderzoek naar organisatieverandering: "*change readiness is about beliefs, attitudes and intentions regarding the extent to which changes are needed and the organization's capacity to successfully undertake those changes*" (Armenakis, et al, 1993). Wat dit onderzoek echter niet benoemt is wat de veranderingsbereidheid van individuen is onder druk van impactvolle gebeurtenissen zoals de huidige Corona crisis.

De praktische zingeving van dit onderzoek komt voort uit observaties in mijn werkomgeving. Deze observaties laten zien dat de Corona crisis een enorme invloed heeft op de manier van werken. Een van de meest belangrijke veranderingen bleek te zijn dat veel functies in deze werkomgeving niet langer in een gezamenlijke kantooromgeving konden worden uitgevoerd, maar voornamelijk thuis.

Tegelijkertijd zijn door het management van deze bank aannames gedaan dat thuiswerken tot dezelfde prestaties zal leiden als onder normale omstandigheden zoals voor de Corona crisis. Immers, het takenpakket

van de bancaire medewerkers thuiswerken is niet anders geworden. Het lijkt daardoor logisch dat de nieuwe werkomstandigheden eveneens andere eisen heeft gesteld aan leiderschap. Een voorbeeld hiervan is de manier waarop leiders erop toezien dat hun werknemers nog steeds doen wat er van ze wordt verwacht onder de genoemde maatregelen van de Corona crisis. Hoe gaan deze bancaire leiders met de veranderende werkomstandigheden om binnen de theorie van veranderingsbereidheid onder invloed van bijvoorbeeld transformationeel leiderschap?

Dit onderzoek is enerzijds deducerend van aard en richt zich niet specifiek op 1 aspect van bijvoorbeeld leiderschap of veranderingsbereidheid. Onderzoeksuitkomsten kunnen bijvoorbeeld duiden op bevestiging van de aanwezigheid van deelaspecten van leiderschap om organisatieverandering te bewerkstelligen. Ook kunnen uitkomsten rapporteren over vormen van leiderschap die worden gedreven door de context waarbinnen leiderschap nodig is. De aanname van dit onderzoek is dat leiderschap een rol heeft te vervullen om de organisatie in deze casestudy door deze turbulente tijden te begeleiden. De wetenschappelijke literatuur voor veranderingsbereidheid lijkt zeer rijk te zijn. Daarnaast is er ook aanzienlijk relevante literatuur voorhanden die de rol van leiderschap in crisissituaties beschrijft. De koppeling van deze theorieën is echter minder voor de hand liggend in relevante theorie. Daarom wordt in dit onderzoek gekeken hoe de bestaande theorieën elkaar aanvullen. Dit levert een extensieve literaire verhandeling op die nodig wordt geacht om inzicht te krijgen in de werking tussen veranderingsbereidheid en de invloed van leiderschap. De Corona crisis hanteer ik in dit onderzoek als drijver van de veranderende organisatiecontext en daarmee als modererende factor.

Hieruit volgt de volgende onderzoeksvraag:

Hoe kan leiderschap tijdens de Corona crisis de veranderingsbereidheid beïnvloeden binnen een grote Nederlandse bancaire organisatie?



## 2. Literatuuronderzoek

Aan de hand van literatuuronderzoek naar veranderingsbereidheid wordt in dit hoofdstuk beschreven uit welke veranderingsfasen een crises bestaat (§2.1). Daarnaast wordt inzicht verkregen in de theorie rond veranderingsbereidheid (§2.2). Daarna wordt het literatuuronderzoek uitgebreid met de vormen van leiderschap in een crisissituatie (§2.3). Dit hoofdstuk wordt afgerond met een conceptueel model die theoretische afhankelijkheid tussen de onderzoek variabelen schetst.

In het literatuuronderzoek en navolgende onderdelen worden – daar waar mogelijk – uniforme duidingen van een of meerdere individuen in een veranderproces gehanteerd. Algemeen gesteld kan de starten van een verandering liggen bij het management van de organisatie, maar ook bij medewerkers en zowel bij een individu als bij een groep. Binnen het kader van dit onderzoek wordt de opstartende kant van de verandering aangeduid als ‘**veranderaar(s)**’. Deze categorie geeft sturing aan gedragsverandering.

Binnen het kader van dit onderzoek wordt de ontvangende partij van de sturing aangeduid als ‘**veranderdoelgroep(en)**’. De veranderaar(s) zet de veranderdoelgroep aan tot een verandering.

### 2.1 Crisis

Het belang om een bredere blik dan op de traditionele verandertheorieën te krijgen past bij de ontwikkelingen die afgelopen 10 jaren in de mondiale samenleving hebben voltrokken en tot op heden diepe sporen heeft achtergelaten. We kunnen diepgaande en op de punt en komma nauwkeurige analyses voeren wat en wanneer een gebeurtenis een crisis is, maar dat zou verspilde moeite zijn. Immers, de eerstvolgende crisis ziet er net weer iets anders uit dan de voorgaande en die nuance vragen om andere, situationele en context gedreven aanpak. Om deze nuanceringen te illustreren wordt verwezen naar het onderzoek van Boonstra (2011) over leiderschap in crisis. Hierin beschrijft hij de crises die zijn voorgevallen in de afgelopen 10 jaren. Het gaat dan in eerste instantie om de bancaire crisis (of kredietcrisis) in 2009 die op zijn hoogtepunt was in 2011 en resulteerde in een economische crisis in meerdere werelddelen. Dit ging gepaard met het verlies van vertrouwen in financiële systemen, de rechtstaat en het sociale stelsel (Boonstra, 2011). Daarnaast rapporteert het Clingendael instituut (2016) over politieke instabiliteit in Arabische en Afrikaanse landen alsmede over de aanwakkerende geloofsoorlog in Midden-Oosten alsook over de wereldwijde competitie tussen landen in de vraag naar grondstoffen en energie die een hoge druk zet op deze markten. Deze crises in economieën, politiek gezag, sociale onzekerheid internationale betrekkingen lijken permanent van aard te zijn. Als we deze voorbeelden van crises aanvullen met de huidige pandemische crisis veroorzaakt door de uitbraak van het Corona virus dan wordt het beeld duidelijk dat de crises die hier het toneel vormen van dit afstudeeronderzoek in diverse vormen komen. Het meest kenmerkende van deze gebeurtenissen is namelijk dat ze onzekerheid brengen en dat de impact van deze gebeurtenissen langshepend is. Het precieze contextuele kader wordt echter beperkt tot en gevormd door de Corona crisis. De theorie die het contextuele kader vormt wordt toegelicht in

§ 2.6. In deze paragraaf wordt namelijk de werking van het systeemdenken toegelicht en de onvoorspelbaarheid waarmee dit gepaard kan gaan die toepasselijk is voor de Corona crisissituatie.

### 2.1.1 Fasering in crisis

Volgens relevante wetenschappelijk literatuur bestaat de fasering van een crisis uit twee fasen. Boonstra (2011) legt uit dat de eerste fase van de crisis een hoge veranderurgentie laat zien. In deze fase wordt orde en rust gebracht door de situatie te stabiliseren en tijd te winnen om de financiële positie alsook de marktpositie veilig te stellen (gebaseerd op onderzoek van Yukl, 2009). In de tweede fase gaat het volgens Boonstra om de diagnose en de aanpak van de onderliggende oorzaken van crisis (gebaseerd op onderzoek van Watkins, 2009).

De eerste fase lijkt hiermee een grote mate van ongeplande verandering, waarover verderop meer, met zich mee te brengen omdat de organisatie moet reageren op onvoorzien gebeurtenissen, zoals de Corona crisis. De eerste fase lijkt voort te duren zolang er maatregelen van kracht zijn zoals *social distancing* en *lock down*. Echter, vanuit mijn rol als onderzoeker en onderworpen aan deze maatregelen observeer ik dat gedurende deze fase er voorbereidingen worden gemaakt voor de tweede fase van de crisis, namelijk het vaccineren en daardoor opheffing van de maatregelen zodat scholen en kantoren weer open worden gesteld. De aanloop naar verandering in de tweede fase heeft bepaalde kenmerken van geplande verandering.

Ongeplande en geplande veranderingen zijn concepten die veelvuldig voortkomen in de theoretische organisatieveranderkunde. Deze type veranderingen duiden de concepten rond veranderstrategieën. Het theoretische kader hiervan wordt geschetst met een korte uiteenzetting van deze strategieën:

Veranderstrategieën laten in de literatuur terminologieën zien die op een gelijklopende manier van veranderen of typen interveniëren beschrijven. Weick en Quinn (1999) beschrijven het contrast in het ritme en de impact die een verandering maakt waarbij niet-frequente maar impactvolle veranderingen tegenover continue en minder impactvolle veranderingen worden gezet. De gebruikte termen door Weick en Quinn (1999) zijn episodische respectievelijk continue veranderingen. McNamara (2006) kent in zijn onderzoek naar organisatieverandering soortgelijke attributen toe aan de dimensies van organisatieverandering. Hierbij komen radicale veranderingen respectievelijk incrementele veranderingen qua dimensie overeen met de classificaties van Weick en Quinn (1999).

In dit onderzoek wordt met de termen ‘geplande’ en ‘ongeplande verandering’ aangesloten bij het onderscheid in de veranderstrategie door Boonstra (2011). Hierbij schetst Boonstra de context dat geplande veranderingen worden ingezet bij het voorzien van veranderingen in de organisatieomgeving. Aldus sluit de typering ongeplande verandering door zijn onvoorzien karakter het meest aan bij de eerste (responsieve) fase van de (Corona) crisis en zijn er geplande karakteristieken van de veranderstrategie waarneembaar in de tweede fase van de (Corona) crisis.

Het onderkennen van de fasering in de (Corona) crisis en het type veranderingsstrategie wordt gebruikt in het navolgende onderzoek naar de attributen van veranderingsbereidheid en leiderschap in de volgende paragrafen.

## 2.2 Wat is organisatieveranderingsbereidheid?

Veranderingen blijken in grote mate ineffectief omdat organisatieprestaties bijvoorbeeld niet aanzienlijk verbeteren door de ingezette verandering. Als voornaamste reden van deze ineffectiviteit wordt de afwijzende houding genoemd van werknemers ten aanzien van verandering. Dit beeld wordt bevestigd door onderzoek naar de drijvers van organisatie veranderingsbereidheid van Armenakis, et al (1993), namelijk dat de drijvers van veranderingsbereidheid in organisaties bij het individu ligt. Als het gaat om de negatieve drijvers die leiden tot uitingen om iets niet te doen of te laten dan spreken we een lage bereidheid tot veranderen (Elving en Boonstra, 2010). Het gaat om opsomming van attributen die op weerstand tegen verandering duiden zoals en met name, het doen en laten van acties die een verandering bemoeilijken. Voor de tegenhanger van weerstand tegen verandering wordt vaak verwezen naar de term ‘veranderingsbereidheid’ (Elving et al., 2005) en duidt op positieve houding ten opzichte van verandering. In het vervolg van dit onderzoek wordt het begrip veranderingsbereidheid context gebonden gebruikt en kan duiden of bereidheid als op weerstand.

Veranderingsbereidheid is multifocaal construct (Weiner 2009, Rafferty 2013) dat berust op een aantal theorieën. Deze theorieën komen grotendeels voort uit de sociale psychologie en cognitieve leer en geven inzicht in de beweegredenen waarom individuen wel of niet bereid zijn om te veranderen. In navolgende paragrafen wordt aandacht besteed aan deze beweegredenen, ofwel de attributen van veranderingsbereidheid. Met deze attributen worden de eigenschappen geduid van veranderingsbereidheid.

## 2.3 Cognitieve attributen van veranderingsbereidheid

Een van de theorieën die ten grondslag ligt aan het veranderproces is afkomstig uit de Social Cognitieve Theorie (of SCT). De SCT is gebaseerd op de sociale leer theorie en omvat de principes van leren binnen de sociaal menselijke context (Bandura, 1977, zoals genoemd door McAllister et al. 2008). De theorie ondersteunt het principe dat het leervermogen van het collectief of individu wordt bepaald door de capaciteit tot verwerking van informatie en ook persoonlijke voorkeuren die het leren door ervaring beïnvloedt. Nadien zijn door Bandura (1986) (zoals genoemd door McAllister et al. 2008) op deze grondprincipes leerprocessen vanuit de humanistische psychologie toegevoegd zoals zelf de invloed van (on)baatzuchtige en morele denkprocessen.

Boonstra (2005) vertaalt cognitie naar gedachten en verstandelijke overwegingen die te maken hebben met de verandering. Het gaat hier om cognitieve processen die uitmonden in een geloof en overtuiging bij de veranderdoelgroep. Geloof en overtuiging zijn gebaseerd op een aantal cognitieve attributen.

Uit voorgaande blijkt dat een aantal factoren uit de leer van veranderkunde en veranderingsbereidheid de wil of bereidheid van het individu om te veranderen voortkomt uit een geloof of overtuiging. Hiervoor spelen de cognitieve factoren een conditionele rol in de veranderingsbereidheid. In de navolgende paragraaf worden (sociale) cognitieve theorieën en concepten over deze factoren, of attributen (lees: eigenschappen), nader toelicht.

### 2.3.1 Veranderintentie (attitude, subjectieve norm en gedragscontrole)

Het attribuut veranderintentie vraagt om inschatting van de intentie van de veranderdoelgroep. Kotter et al. (1996), zoals verwezen voor Boonstra (2000) geeft aan de veranderdoelgroep namelijk eerst de persoonlijke gevolgen van de gevraagde verandering schouwt en daarna pas die voor de gehele organisatie. Als veranderaars een foutieve inschatting van de veranderintenties van de veranderaars dan kan dit een verschil kan veroorzaken in de gewenste resultaten van de verandering.

De veranderintentie wordt door Boonstra omkleed met attributen die afkomstig zijn van Metselaar (1997). Metselaar herleidt intentie naar een mate van bereidheid om te veranderen en Boonstra herleidt intentie naar een neiging om een gedrag te vertonen. Beide uitleggen vertonen een overweging van de veranderdoelgroep die ten grondslag ligt aan het gedrag. Gedrag is zichtbaar en kan zich bijvoorbeeld manifesteren door bij te dragen aan de uitvoering van de gewenste verandering. Veranderintentie is minder tastbaar dan gedrag maar bepaalt wel in grote mate het gedrag. Zowel Boonstra als Metselaar baseren hun uitspraken op de *Theory of Planned Behavior* van Ajzen (1991) (of TPB). Het belang van de TPB is dat het cognitieve aspect in deze theorie een rol speelt en daarom zijn theorie nader toegelicht. De TPB veronderstelt dat mensen eerder geneigd zijn om de gewenste gedraging te laten zien naarmate zij meer overtuigd zijn van succesvol (gewenst) gedrag. Ajzen onderkent hierbij dat bij een volledige wilsovereenstemming van de veranderdoelgroep met de gewenste verandering er sprake is van zuivere intentie. Zodra de intentie om te veranderen echter niet in overeenstemming is met de wil van de veranderdoelgroep, bijvoorbeeld omdat het moet - zoals in een crisissituatie het geval kan zijn - , dan laat de veranderdoelgroep wel het beoogde gedrag zien, maar de reden waarom het gedrag wordt vertoond ligt niet in lijn met wat de veranderdoelgroep zelf (uiteindelijk) wil. De consequenties hiervan kunnen zijn dat de resultaten van de verandering (op termijn) niet conform de verwachting zijn van de veranderaars.

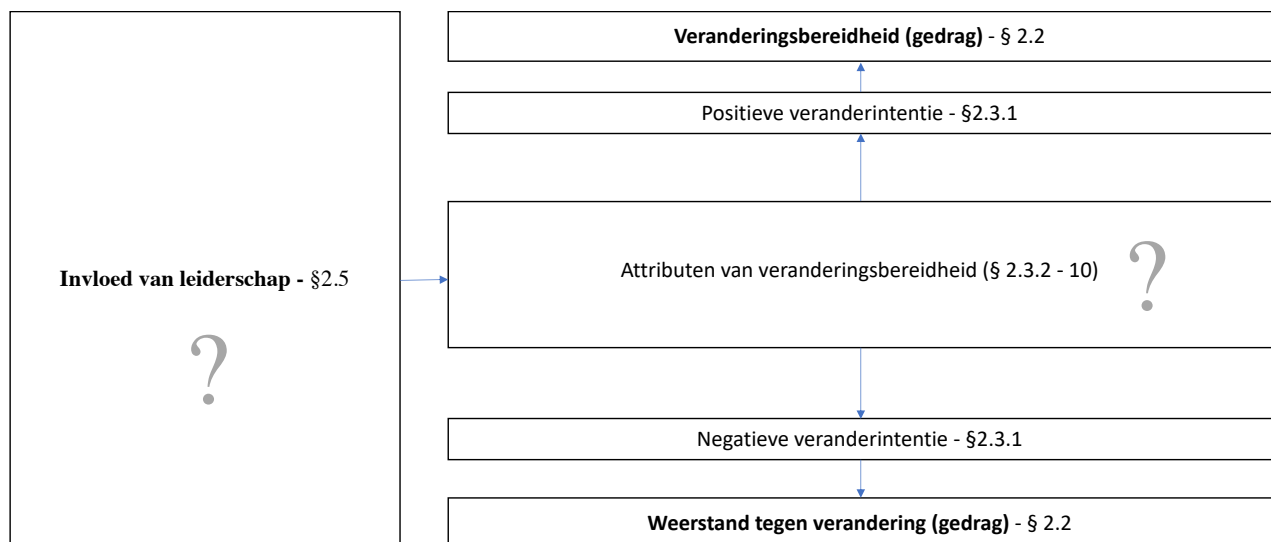
Ajzen (1991) onderkent een drietal attributen die de gedragsintentie beïnvloeden, namelijk *Attitude*, *Subjective Norm* en *Perceived behavioral control*. Deze attributen maken gedrag in een zekere mate voorspelbaar. Indien een persoon het voorgestelde verandergedrag als positief waardeert (*Attitude*) en indien deze persoon overtuigd is dat deze verwachting wordt gedeeld door andere mensen zoals collega's (*Subjective Norm*) dat daarmee diens intentie of motivatie om het gedrag te vertonen groter wordt.

De hiervoor beschreven mechaniek tussen veranderintentie en veranderingsbereidheid van Boonstra, Metselaar en Ajzen wordt bevestigd door Armenakis et al. (1993). Zij geven aan dat veranderingsbereidheid in cognitieve zin een voorloper is van gedrag en kan duiden op weerstand dan wel op voorstand voor een verandering. Deze benadering ten aanzien van gedrag sluit aan bij de benadering van Ajzen, namelijk dat gedrag wordt bepaald en zelfs een voorspellende waarde heeft, door de overtuigingen van het individu die zijn gebaseerd op een evaluatie en daarmee de overtuiging die te verbinden is aan de gewenste verandering ofwel het gedrag. Hiermee zijn we aangekomen op het vlak van de meer inhoudelijke cognitieve attributen.

De veranderintentie zoals beschreven door Boonstra en Metselaar en de onderliggende drijvers van Ajzen liggen als een schil om de cognitieve attributen van veranderingsbereidheid die hierna aan de orde komen.

Schematisch gezien vormen dit de eerste contouren van het conceptuele model, als volgt:

*Figuur 2.3.1, Basismodel voor veranderingsbereidheid*



Bron: Figuur opgemaakt door de auteur van dit onderzoek.

Noot: De invulling van de aanvullende attributen van veranderingsbereidheid volgt in de navolgende paragrafen van §2.3. De invulling van de invloed van leiderschap komt aan de orde in §2.5.

Aanvullende cognitieve attributen beschrijven de overtuigingen die voeding geven aan de intentie. Zo kan een negatieve overtuiging om te moeten veranderen toch worden opgevolgd omdat de urgentie (aanvulling op de cognitieve attributen, zie hierna) voor verandering dit met zich meebrengt. Bijvoorbeeld, stoppen met roken omdat het schadelijk is voor de gezondheid, of thuis moeten werken ter bezwering van de Corona crisis.

### 2.3.2 Aanwezigheid van tegenstrijdigheid

De aanwezigheid van tegenstrijdigheid (*discrepancy*) wordt bepaald door het verschil in de huidige en de gewenste situatie en die daarom om een verandering vraagt (Armenakis et al., 1993). Uit de

tegenstrijdigheid moet de noodzaak voor verandering blijken die wordt verkondigd in boodschap van het veranderaars. De noodzaak (of urgentie) moet consistent zijn met de context waaraan de urgentie wordt gegeven, zoals verminderde economische omstandigheden of in het geval van de Corona crisis om bedreiging van de volksgezondheid. Bij voldoende overtuiging bij de veranderdoelgroep van de onwenselijkheid van deze tegenstrijdigheid ontstaat er een basis voor een positieve overtuiging van de verandering of een noodzaak voor de verandering.

### 2.3.3 Overtuiging van de veranderdoelgroep in diens capaciteit

Het gaat in SCT onder andere over de gepercipieerde overtuiging om acties uit te kunnen uitvoeren die met deze verandering gepaard gaan. Deze overtuiging moet worden gevoed vanuit de veranderboodschap. De effectiviteit van de veranderboodschap wordt beïnvloed door (overtuigende) communicatie door het veranderaars eventueel met behulp van externe informatie, zoals rapporten van experts om het belang van de boodschap te benadrukken.

Volgens Weiner (2009) gaat de overtuiging van de veranderdoelgroep in diens capaciteit (of *efficacy*) niet zozeer om (niet) uitgekomen verwachtingen van de veranderingen, noch om vaardigheden of om de aanwezigheid van organisatie middelen. Het gaat wel om het gezamenlijk vertrouwen die de veranderdoelgroep heeft in de **doeltreffendheid** van de persoonlijk (*self-efficacy*) of gezamenlijke capaciteit. Het geloof in de coördinatie van acties tussen de doelgroepen of organisatieonderdelen en het stimuleren van organisatiegedrag zijn voorbeelden die bijdragen in dit geloof of overtuiging. De mate waarin geloof of overtuiging bijdraagt is dus beïnvloedbaar via communicatieprocessen.

### 2.3.4 Passende oplossing

Passende oplossing (of *appropriate response*) wil zeggen dat de voorgestelde verandering inhoudelijk ook aansluit bij de overtuiging of denkrichting van de veranderdoelgroep. De verandering moet inhoudelijk dus als passend worden gezien wil het bijdragen aan de overtuiging dat de eerdergenoemde tegenstrijdigheid daarmee wordt opgelost (Armenakis et al., 2007 en Rafferty et al., 2012).

### 2.3.5 Overtuiging van de veranderdoelgroep in aanwezigheid van hulpbronnen

Overtuiging van de veranderdoelgroep in aanwezigheid van hulpbronnen (of *principal support*) van de organisatie zoals kennis en andere middelen waarover zij kunnen beschikken via collega's of leiders om de verandering uit te voeren (Rafferty, 2012). Het kan hier bijvoorbeeld gaan over het aanreiken van kennis die nodig is om de verandering uit te voeren.

### 2.3.6 Kosten-baten overweging van de veranderdoelgroep

De kosten-baten overweging van de veranderdoelgroep (of *valence*) die met de verandering gepaard gaat en ook waardering die organisatieleden toekennen aan de verandering. Denken zij bijvoorbeeld dat de verandering noodzakelijk is, voldoende belangrijk of de moeite waard voor henzelf, of voor de organisatie (Armenakis et al., 2002, Weiner, 2009). Het gaat volgens Rafferty et al. (2012) over de evaluatie van de kosten en baten voor zijn of haar rol. Als een individu niet gelooft dat een verandering voordelen voor hem/haar met zich meebrengt, het dan niet waarschijnlijk is dat er een positieve evaluatie tot stand komt die bijdraagt aan de veranderingsbereidheid.

### 2.3.7 Controle van het individu over zichzelf

Controle van het individu over zichzelf (of *self-regulation of zelfregulering*) is volgens McAlister et al. (2008) een attribuut van veranderingsbereidheid dat wordt gevoed door zelfregulering van het individu. Het gaat hier aspecten die gaan over onder andere zelfrealisatie door middel van persoonlijke doelen stellen, zelf-monitoring om te bepalen waar het individu staat in bijvoorbeeld diens gestelde doelen. Daarnaast staat zelfregulering voor aspecten zoals het zelf belonen voor behaalde prestaties, of meer algemeen: zelfmotivatie. Al deze aspecten ademen een mate van zelfvoorziening uit waarmee wordt het individu bepaalt wat hij zelf wel of niet kan of juist een beroep doet op hulp van anderen.

### 2.3.8 Communicatie en sociaal gedrag

Weiner (2009) geeft aan dat de gezamenlijke veranderingsbereidheid beïnvloedbaar is door (consistente) communicatie van de veranderboodschap en het delen van informatie via sociale interactie. Ondanks Weiner zijn werk niet specifiek betreft op crisissituaties lijkt dit aspect juist toch betrekking te hebben op dit onderzoek in de context van de Corona crisis. In een tijd van crisis moet de boodschap voor mobilisatie, het in actie komen juist duidelijk en consistent zijn en zal sociale interactie een stimulans kunnen zijn om ervaringen te delen en probleempunten te kunnen signaleren. Armenakis et al. (1993) refereert aan de mate van overtuiging in de veranderboodschap (*persuasive communication*). Hoe overtuigender de boodschap des te meer bijvoorbeeld urgentie en duidelijkheid er wordt verschaft om de veranderdoelgroep in gang te zetten, om te mobiliseren.

### 2.3.9 Affectieve attributen

Naast cognitieve attributen beschrijven zowel Rafferty et al. (2013) als Boonstra (2005) en Metselaar en Cozijnsen et al. (2002) met affectieve componenten een schakering aan gevoelens en emotionele attributen van veranderingsbereidheid. Rafferty verwijst hierbij naar voorbeelden die zijn ontleend aan het werk van Crites (1994), zoals jaloezie, geluk, verving, enthousiasme, verafschuwing, plezier. Deze attributen hangen samen met de positieve en/of negatieve emotie(s) die de vooraanstaande verandering met zich meebrengt(en). Boonstra (2005) geeft aan dat een verandering zowel negatieve als positieve reacties kan

oproepen. Dit kan bijvoorbeeld een angst van de veranderdoelgroep zijn voor verlies door de verandering (Kotter, 1996, aangehaald door Boonstra 2010). Terwijl enthousiasme kan voortkomen uit het zien van de verandering als een uitdaging, dit levert een positieve bereidheid op. Metselaar voegt emotionele betrokkenheid toe aan deze affectieve attributen. Dit zou worden veroorzaakt doordat de mate van emotionele binding met een verandering groter is naarmate een individu een hogere mate van emotionele betrokkenheid toont en vice versa.

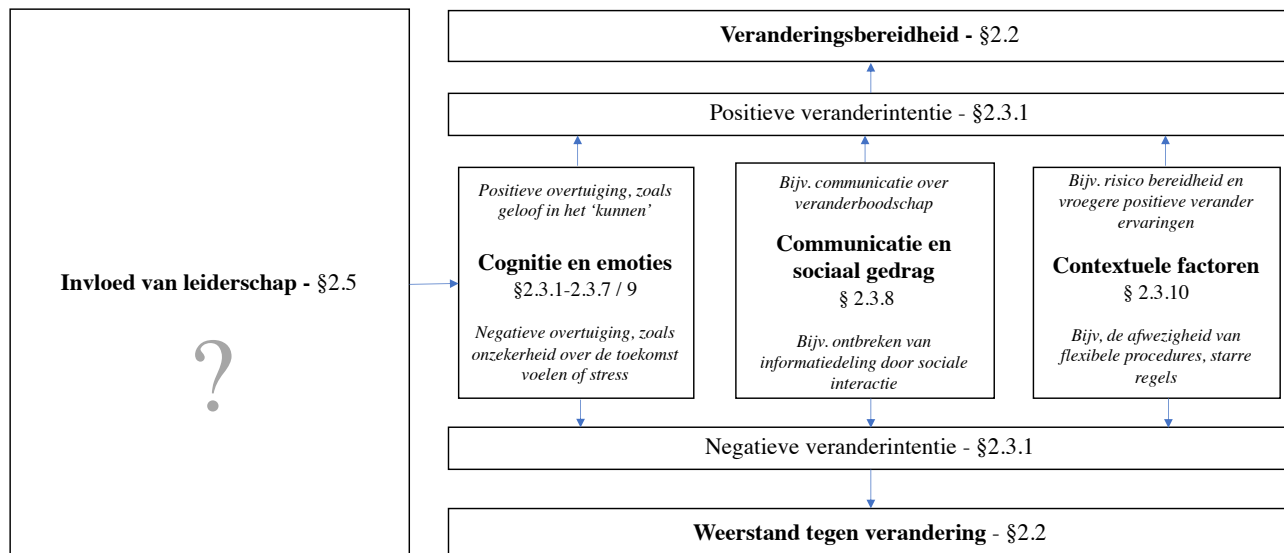
### 2.3.10 Contextuele attributen

In voorgaande paragrafen is uitgebreid stil gestaan bij de cognitie, oftewel de overtuigingen die antwoord op de vraag van het individu geven: kan ik - volgens de SCT - bereiken wat ik wil? Deze overtuigingen worden gevoed vanuit een context. Context wordt enerzijds gevormd door de omgeving waarin de organisatie zich bevindt zoals een sterk gereguleerde bancaire omgeving. Anderzijds bestaat dit contextuele attribuut context uit organisatie-eigen aspecten zoals de cultuur en (verander)geschiedenis van de organisatie. Volgens Weiner (2009) wordt de ontvankelijkheid voor verandering mede bepaald door deze context. De ontvankelijkheid voor verandering kan bijvoorbeeld groter zijn in een organisatie die al een historie van (minder) succesvolle veranderingen heeft doorgemaakt, of die een cultuur heeft van experimenteren en durft risico's te nemen, maar ook de mate van flexibiliteit in de processen en beleidslijnen speelt hierin een rol. Al deze contextuele factoren scheppen een kader met daarbinnen externe en interne organisatieattributen die invloed uitoefenen op de veranderingsbereidheid. Weiner beschrijft niet zozeer de condities van de contextuele factoren, zoals de Corona crisis. Ik ben echter van mening dat juist in stresssituaties de mate waarin een organisatie kan meebewegen met de urgentie ten gevolge van contextuele attributen zoals cultuur en beleidsaspecten een duiding geeft van de veranderingsbereidheid.



Met deze inventarisatie van attributen van veranderingsbereidheid volgt een uitbreiding op het eerder gepresenteerde model voor veranderingsbereidheid:

*Figuur 2.3.2, Uitbreiding op het basismodel voor veranderingsbereidheid*



Bron: Figuur opgemaakt door de auteur van dit onderzoek.

Noot: De invulling van de invloed van leiderschap komt aan de orde in §2.5.

## 2.4 Controle op het conceptueel model

Op zichzelf beschouwt lijkt elk van attributen een logische stap van in het veranderproces. Er is rijke literatuur voorhanden die in grote lijnen ook voorgaande attributen beschrijven. Armenakis et al. (2007) rapporteren bijvoorbeeld dat er in de periode 1968 tot 2007 dat er ruim 41 voornamen publicaties zijn gedaan naar de zogenaamde ‘*beliefs*’ die verband houden met veranderingsbereidheid. Wat we ons binnen het kader van dit afstudeeronderzoek echter moeten afvragen is welke attributen hier van toepassing zijn?

Boonstra (2005) geeft bijvoorbeeld aan dat de faalkans van geplande veranderingen afneemt naarmate de geschiktheid van het veranderplan weloverwogen is genomen. De context waarbinnen dit afstudeeronderzoek zich afspeelt is echter niet planmatig, maar kent voornamelijk een ongeplande context. Welk van de attributen uit de rijke literatuur is onder welke context doorslaggevend voor de veranderingsbereidheid? Mogelijk zijn bijvoorbeeld kosten-baten afwegingen (§ 2.3.6) een minder belangrijk geworden voor bepaalde veranderdoelgroepen als de urgentie van de verandering erg hoog is geworden. Hierdoor zou de vervulling van primaire levensbehoeften voorop komen te staan waardoor de afweging van de kosten-baten van de verandering minder relevant wordt.

Primaire levensbehoeften en de motivatietheorie volgens de behoefte-pyramide van Maslow (1959) geeft mogelijk houvast in onze zoektocht naar attributen voor veranderingsbereidheid. Onderzoek door Ryan et al. (2020) kijkt naar de consequenties van *lock down* maatregelen ten gevolge van de Corona crisis. In de

behoeftehiërarchie van Maslow zien zij een begeleidend raamwerk waarmee overheden de besluitvorming over sociale isolerende maatregelen kunnen voeren. Vanwege de context van crisis van het onderzoek van Ryan biedt zijn raamwerk voor dit afstudeeronderzoek een handvat om vast te stellen in welke mate de attributen van veranderingsbereidheid de behoeften en daarmee de motivatie raakt. Met name de primaire behoeftes in de pyramide beslaan psychologische behoeften die kenmerkend zijn voor Corona crisis. Ter verduidelijking biedt het volgende overzicht van Ryan (2020) inzicht in deze gedachtegang:

Tabel 2.4.1, Behoeften en impact op de Corona crisis naar onderzoek van Ryan et al. (2020)

<b>Maslow Hiërarchie van behoeften en Impact op de Corona crisis</b>		
<b>Basisbehoefte</b>	<b>Voorbeelden van behoeften</b>	<b>Mogelijk impact van Corona crisis <i>lock down</i> op individuen (Ryan et al.)</b>
1. Lichamelijke behoeften ( <i>Physiological Needs</i> )	Ademen, water, slaap, voedsel, mobiliteit	Verkleining van de mobiliteit kan invloed op individuen hebben
2. Fysieke Veiligheid & Economische zekerheid ( <i>Safety Needs</i> )	Bestaanszekerheid (of emotionele veiligheid) door het creëren van fysieke veiligheid en economische zekerheid.	Toegenomen werkloosheid en verminderde sociale toegang beïnvloeden de individuele stabiliteit ten gevolge van een onzekere toekomst.
3. Sociaal Contact ( <i>Socials Needs</i> )	Emoties, liefde, affectie, family, vrienden, relaties en sociale verbondenheid	Toegang tot familie en vrienden is beperkter geworden.
4. Waardering & Erkenning ( <i>Esteem Needs</i> )	Eigenwaarde en status binnen de groep, zelfverzekerdheid, behoefte aan status, respect en succes (zelfwaardering)	Zelfwaardering wordt beperkter doordat werk beperkter wordt of zelf werkloosheid ontstaat.
5. Zelfontplooiing ( <i>Self-actualisation</i> )	Persoonlijke groei, creativiteit, acceptatie van feiten, moraliteit en probleemoplossing	Bijna geen impact*

\* Vraagtekens kunnen worden gezet bij de afwezigheid van impact op de zelfontplooiing gedurende de Corona crisis. Immers, sociale isolatie ten gevolge van *lock down* maatregelen remt de mogelijkheden tot zelfontplooiing door verminderde kans op werkervaring of onderwijs.

Met inachtnaam van de hierboven gesignaleerde mogelijke beperking van Ryan et al. biedt diens gedachtegang een mogelijk aansluiting bij ons model voor veranderingsbereidheid. Door de Corona crisis ontstaat beperkingen op de vervulling van bepaalde primaire behoeften, zoals fysieke veiligheid en economische zekerheid. Fysieke veiligheid wordt bedreigd door het Corona virus omdat die de gezondheid bedreigt en de economische zekerheid wordt bedreigd door de *lock down* maatregelen omdat daardoor de economie wordt

geremd. Maslows theorie beschrijft wat het individu wel of niet kan realiseren van diens universele behoeftes en voorspelt daarmee de invloed op diens motivatie. Motivatie, zo is vastgesteld in dit literatuuronderzoek en beïnvloedt de veranderingsbereidheid. Een voorbeeld die de werking tussen behoeften, motivatie en veranderingsbereidheid illustreert: een individu die voldoende economische zekerheid heeft tijdens de Corona crisis zal minder motivatie (bereidheid) vertonen om extra werkuren te maken gedurende de crisis. Maslows theorie biedt dus een houvast om te signaleren waar motivatie kan wordt gestimuleerd. Dit helpt ons conceptuele model om gedrag voorspelbaar te maken - onder de condities van de crisis - in relatie tot de behoeften van het individu. De aansluiting tussen Maslows motivatietheorie en ons conceptueel model wordt gemaakt om zicht te krijgen in de mate van (on) volledigheid van ons model van veranderingsbereidheid.

Er is overigens kritiek mogelijk op de theorie van Maslow. Zo is het onderzoek van Maslow met name gericht geweest op de Amerikaanse burger middenklasse in de jaren '50. Het is hierdoor de vraag in welke mate de uitkomsten kunnen worden toegepast op andere nationaliteiten of culturen. Daarnaast merken Wahba en Bridwell (1976) op dat Maslows theorieën weinig onderbouwing krijgen vanuit wetenschappelijk oogpunt. Desondanks de kritiek maak ik toch gebruik van de Maslow theorie. Ik doe dit namelijk vanuit een crisis-perspectief en de koppeling van behoeften gedurende een crisis aan de primaire behoeften uit Maslows theorie omdat hierin overeenkomsten liggen. Het doel van de koppeling is niet zozeer om de theorie rond Maslow in het conceptueel model te verweven. De insteek is veeleer om te trachten om met behulp van de Maslow theorie een wetenschappelijke toetsing te doen op mate waarin het conceptueel model van veranderingsbereidheid in een crisissituatie redelijkerwijs volledig is.

Voor de bedoelde aansluiting worden de attributen van veranderingsbereidheid gekoppeld aan de behoeften, deze zijn leidend in het vinden van de volgende aansluiting.

Tabel 2.4.2, Koppeling attributen veranderingsbereidheid naar Maslows motivatietheorie

<b>Verwijzing naar theorie</b>	<b>Attributen veranderingsbereidheid uit literatuuronderzoek</b>	<b>Koppeling naar Maslows motivatietheorie (verondersteld)</b>
Cognitieve attributen (§ 2.3.1-§2.3.7)	Veranderintentie - mate van wilsovereenstemming met gewenst gedrag ( <i>attitude, subjectieve norm</i> )	De meest primaire behoeften van Maslows theorie.
	Aanwezigheid van tegenstrijdigheid ( <i>discrepancy</i> ) tussen huidige en de gewenste situatie	De meest primaire behoeften van Maslows theorie.
	Overtuiging van de veranderdoelgroep in diens capaciteit ( <i>efficacy</i> ).	Waardering en Erkenning
	Passende oplossing ( <i>appropriate response</i> )	Alle behoeften van Maslows theorie.

	Overtuiging van de veranderdoelgroep in aanwezigheid van hulpbronnen ( <i>principal support</i> )	Waardering en Erkenning Zelfontplooiing
	Controle van het individu over zichzelf ( <i>self-regulation</i> )	Waardering en Erkenning Zelfontplooiing
Communicatie en sociaal gedrag (§2.3.8)	Communicatie en sociaal gedrag	Fysieke Veiligheid & Economische zekerheid Sociaal Contact
Affectieve attributen (§2.3.9)	Emoties	Alle behoeften van Maslows theorie.
Contextuele attributen (§2.3.10)	Risico bereidheid, procedures, vroegere ervaringen met verandering (cultuur)	Alle behoeften van Maslows theorie.

In bijlage 1. van dit afstudeeronderzoek is een gedetailleerd overzicht opgenomen met daarin een toelichting op de argumentatie voor de koppeling.

#### **Bevindingen en betekenis naar aanleiding van de gevonden aansluiting:**

Er is aansluiting gevonden tussen de attributen uit de theorie over, van, voor veranderingsbereidheid en de behoeften uit de motivatietheorie van Maslow. Dit betekent vermoedelijk dat de gevonden attributen van veranderingsbereidheid iets zeggen over de primaire en secundair behoeften uit Maslows motivatietheorie. Met name de primaire behoeften weerspiegelen zeer duidelijk de behoeften en motivatoren in de eerste fase van de Corona crisis zoals fysieke veiligheid en economische zekerheid. De aansluiting betekent dus dat de attributen relevant zijn voor dit afstudeeronderzoek en lijken daarmee ook volledig te zijn, maar niet uitputtend.

De betekenis van de aansluiting kent mogelijke beperkingen doordat de interpretatie van de koppeling tussen veranderingsbereidheid en Maslows motivatietheorie vrijwel geen literaire ondersteuning kent. Op het moment dat dit onderzoek wordt uitgevoerd is er namelijk geen relevante literatuur bekend die de aanpak en bevindingen ondersteunt. Dit wordt gemitigeerd door de analyse van de empirische data die uit de interviews zal worden verkregen. Daar kan namelijk uit blijken of er attributen zijn die nog niet bekend of relevant zijn. Vooralsnog blijkt uit de toetsing vanuit literair oogpunt dat er geen gebieden zijn, noch in de literatuur van veranderingsbereidheid noch vanuit het perspectief van Maslows theorie die niet verklaarbaar zijn. Daarom wordt hier de veronderstelling gemaakt dat het conceptuele model van veranderingsbereidheid in een crisissituatie een zekere en redelijke mate van volledigheid vertoont en geen aanleiding geeft tot nader onderzoek voor aanvullingen op het conceptuele model.

## 2.5 Leiderschap en veranderingsbereidheid

### 2.5.1 Inleiding

De literatuur over leiderschap en verandering is evenals de literatuur over veranderingsbereidheid zeer rijk. Wetenschappelijk stukken over leiderschap die ten grondslag liggen aan dit afstudeeronderzoek geven aan dat veranderprocessen aandacht van leiders nodig hebben. De eerste aanleiding hiervoor komt terug in de noodzaak van leiderschapsfuncties in organisatorische veranderprocessen. Volgens Boonstra (2000) is het verander perspectief van leiderschap namelijk gericht op het proces van sturen en regelen en om te zorgen dat veranderdoelstellingen worden gerealiseerd. De tweede aanleiding voor de aandacht van leiderschap voor veranderprocessen wordt gevonden in de faalfactoren van organisatieverandering. Aan leiders (of veranderaars) dienen zich namelijk vraagstukken aan zoals het moeilijk kunnen realiseren van betrokkenheid, het creëren van deelname aan de verandering, het (zelfstandig) leren omgaan met de verandering (Kotter, 1995, Cozijnsen, 2004, Stoker 2005). Zoals gepresenteerd in het hoofdstuk over veranderingsbereidheid zijn veel vervolgonderzoeken gebaseerd op de beïnvloeding van veranderingsbereidheid van het individu. Dit zijn empirische onderzoeken waarvoor we alleen maar dankbaar mogen zijn voor het inzicht dat daarmee is verkregen in de complexe, of multifocale, wereld van planmatig veranderen.

In de aankomende paragrafen wil ik u echter meenemen naar een context waarin nog meer wordt gevraagd van leiders dan *alleen traditionele veranderkunst*. Ik zeg dit uiteraard cursief omdat leiderschap van geplande verandering al moeilijk genoeg is. De context van dit hoofdstuk beoogt namelijk niet de geplande verandercapaciteiten of vraagstukken van de leider te onderzoeken maar de verandertechnieken die opgewassen moeten zijn tegen onvoorziene situaties die leiden tot een crisis zoals beschreven in § 2.1.

Het doel van dit hoofdstuk is om een beeld te krijgen bij de theorie over leiderschap en verandering die bij die crises situaties horen.

### 2.5.2 Leiderschap in een crisissituatie

De wetenschappelijk literatuur die gericht is op crisissituaties onderkend twee fasen in een crisis: Boonstra (2011) bijvoorbeeld legt uit dat de eerste fase van de crisis is bedoeld om orde en rust te brengen door de situatie te stabiliseren en tijd te winnen om de financiële positie alsook de marktpositie veilig te stellen (gebaseerd op onderzoek van Yukl, 2009). In de twee fase gaat het volgens Boonstra om de diagnose en aanpak van de onderliggende oorzaken (gebaseerd op onderzoek van Watkins, 2009).

Met deze fasering in het achterhoofd rijst de vraag wat er nu eigenlijk wordt verwacht van de leider in een crisissituatie ter stimulering van veranderingsbereidheid van medewerkers in de organisatie?

Heifetz, 2009, p II-2: reflecteert op deze vraag met de volgende beschrijving: *“Your empathy will be as essential for success as the strategic decisions you make about what elements of the organizational DNA to discard. That is because you will need people’s help—not their blind loyalty as they follow you on a path to the future but their enthusiastic help in discovering that path. And if they are to assist you, you must equip them with the ability to perform in an environment of continuing uncertainty and uncontrollable change.”*

Volgens Heifetz gaat het dus om empathische leiderschap en als reden voert hij aan dat de leider mensen, medewerkers, nodig heeft die enthousiasme inbrengen in een verander pad dat voor iedereen onbekend is.

Daarnaast geeft Heifetz aan dat er veel capaciteiten van de leiders worden gevraagd om alle veranderprocessen in goede banen te leiden. Op basis van de bancaire crisis van 2009 is namelijk gebleken dat in onvoorzienbare (crisis) situaties het niet denkbaar is dat veranderaars alle expertise in huis hebben om door de crisis heen te komen. Dit komt eenvoudigweg omdat geen enkele leider op elke situatie is voorbereid. Hun eerste reactie zal zijn om de mensen die voor hun werken veilig te stellen zodat het werk zo snel mogelijk kan worden hervat. Hiermee lijkt een vereiste te zijn afgegeven voor de eerste (stabiliserende) fase van een crisis, zoals de krediet crisis van 2009 en de huidige Corona crisis.

Ook onderkent Heifetz dat Adaptief leiders zich kenmerken doordat zij na de veranderurgentie niet ‘terugschalen’ terug zodra de crisis is bezworen. Adaptief leiders maken juist gebruik van het moment om de bekende manier van werken aan te passen. Dit betekent nog steeds dat er onzekerheid wordt gecreëerd onder de veranderdoelgroep omdat er afscheid moet worden genomen van de traditionele manieren van werken. Ingeval van de Corona crisis heeft dit in veel gevallen geleid tot een zeer abrupte manier van afscheid nemen van de fysieke ontmoetingsplekken door grootschalig thuis te moeten werken (eigen tekst). Heifetz et al., 2009 geven dan ook aan dat de veranderdoelgroepen andere competenties of vaardigheden moeten ontwikkelen en misschien zelfs moeite hebben om die onder de knie te krijgen en in het uiterste geval zich ervoor schamen tegenover collega’s als dit niet lukt.

Het werk van Heifetz is interessant voor dit onderzoek, ten eerste omdat zijn onderzoek is gedaan in de periode van de kredietcrisis (2009), evenals het werk van Boonstra overigens. Vervolgens is zijn onderzoek relevant omdat het gaat over leiderschapsstijlen waarmee het gedrag (lees: veranderingsbereidheid) van medewerkers in de organisatie wordt beïnvloed.

### 2.5.3 Verandermethoden

Boonstra (2011) heeft in zijn onderzoek naar de rol van leiderschap naar aanleiding van de bancaire crisis een aantal verandermethoden voor organisatieverandering beschreven. Deze methoden zijn beschreven in de context van instabiliteit en onzekerheid waarin leiderschap zich nu - anno 2021 – bevindt. Dit zijn

methoden die leiders kunnen kiezen om een verandering te realiseren. Hierna volgt een overzicht van de methoden, het zijn er 5. Bij elke methode wordt verwezen naar relevante theorie van veranderingsbereidheid en de paragraaf waarin dit is beschreven.

1. **Machtsmethode:** de machtsmethode is toepasselijk in situaties waarin de urgentie zeer hoog is door bedreigingen uit de omgeving van de organisatie. Het topmanagement stelt doelen vast en de uitvoering daarvan wordt opgedragen aan het middenmanagement. De hoge urgentie wordt ingezet om medewerkers in bewegingen te krijgen. Bijkomend verschijnsel is de financiële sturing om de organisatie weer op de rails te krijgen. Dit kan gepaard gaan met reorganisatie en het snijden in personeelskosten om daarmee een positieve cashflow en liquiditeitspositie te generen.

Vanuit de theorie voor veranderingsbereid creëert deze leiderschapsstijl de aanwezigheid van tegenstrijdigheid (§ 2.3.2) en daarmee de veranderurgentie die nodig is om medewerkers te mobiliseren.

2. **Planmatige verandermethode:** bij de planmatige verandermethode is het karakter van de veranderstrategie meer planmatig van aard (i.t.t. de context van de machtsmethode). Door analyse van omgevingsfactoren wordt getracht om nieuwe ontwikkelingen te signaleren en daarop in te spelen. Veranderingen worden geïnitieerd door een nieuwe bedrijfsstrategie met bijpassende doelstellingen. Het accent ligt op overtuiging van de medewerkers van het belang van de verandering en ook reductie van kosten en vergaande efficiencyverbeteringen in de operatie (De Caluwe et al., 2006).

Vanuit de theorie voor veranderingsbereid creëert deze leiderschapsstijl de aanwezigheid van tegenstrijdigheid (§ 2.3.2) en daarmee de veranderurgentie die nodig is om medewerkers te mobiliseren. Het verschil met de voorgaande verander methode is het meer geplande karakter van de verandering. Door planning ontstaat meer tijd en ruimte om de veranderingsbereidheid van medewerkers te stimuleren via attributen veranderingsbereidheid zoals de geschiktheid van de veranderoplossing (§2.3.4) en de overtuigingen van de veranderdoelgroep in zichzelf en het collectief (§2.3.3) en in de aanwezige hulpbronnen (§2.3.5).

3. **Onderhandelingsmethode:** deze methode is sterk gericht op de wederzijdse belangen die partijen binnen en buiten de organisatie hebben. Het accent van de methode ligt op de (eigen)belangen die elk van de partijen hebben. Verandering komt tot stand door het maken van urgentie en transparantie van eigen voordelen waardoor er op de belangen wordt onderhandeld.

Vanuit de theorie voor veranderingsbereid creëert deze leiderschapsstijl de aanwezigheid van tegenstrijdigheid (§ 2.3.2) en daarmee de veranderurgentie. Daarnaast kunnen onderhandeling met

positieve resultaten ook leiden tot positieve kosten-baten overwegingen leiden die met de verandering gepaard gaan en daarmee de veranderingsbereidheid stimuleren (§2.3.6).

4. **Stap-voor-stapmethode:** deze methode richt zich op de aanwezigheid van een breed spectrum van veranderingen waarmee medewerkers zich kunnen bedienen mits er een duidelijke leider is die in staat is om hen hierin te faciliteren. Veiligheid en helderheid in structuren vormen de voedingsbodem om onzekerheid bij medewerkers weg te nemen en verandering in gang te zetten. Verandering kenmerkt zich door stapsgewijze progressie en betrokkenheid van medewerkers.

Vanuit de theorie voor veranderingsbereid kan deze leiderschapsstijl tot positieve cognitieve en affectieve overwegingen leiden die met veranderingsbereidheid te maken hebben, zie deels zoals hiervoor beschreven. Daarnaast zorgt deze leiderschapsstijl dat invloed op het affectieve component kan leiden tot minder onzekerheid ten gunste van veranderingsbereidheid (§2.3.9).

5. **Interactieve methode:** de interactieve methode richt zich op het in gang zetten van verandering door interacties te stimuleren tussen de organisatieonderdelen en medewerkers door innovatie en te experimenteren met nieuwe manieren van werken. Betrokkenheid gecreëerd onder medewerkers door actieve inzet op de ontwikkeling van een gezamenlijk toekomstbeeld.

Vanuit de theorie voor veranderingsbereid kan deze leiderschapsstijl tot positieve cognitieve en affectieve overwegingen leiden die met veranderingsbereidheid te maken hebben, zie deels zoals hiervoor beschreven. Echter een verandering in de context en cultuur, zoals meer aandacht voor ondernemerschap en innovatie, kunnen nu ook leiden tot meer gunstige contextuele factoren die een positieve invloed op de veranderingsbereidheid kunnen hebben (§2.3.10).

Boonstra geeft aan dat theoretisch gezien de eerste drie verandermethoden het meest worden verwacht in de eerste fase van de crisissituatie om daarmee de situatie in beginsel weer onder controle te krijgen. De tweede fase (verandermethode 4 en 5) is met name gericht op de bestrijding van de oorzaak.

Boonstra baseert overigens zijn gefaseerde verandermethodes op onderzoek van Heifetz et al (2009), p II-2: *“First is that emergency phase, when your task is to stabilize the situation and buy time. Second is the adaptive phase, when you tackle the underlying causes of the crisis and build the capacity to thrive in a new reality.”*

De relevantie van Boonstra's (en Heifetz 's) verander strategieën voor dit onderzoek wordt gevonden in het feit dat zijn strategieën onderbouwd zijn met empirisch onderzoek, en ook dat zijn onderzoek, zoals eerder aangegeven, is verricht in het licht van een (economische) crisis.



#### 2.5.4 Veranderen en communicatie

Communicatie tijdens veranderprocessen gaat over het consistent, tijdig en duidelijk brengen van de veranderboodschap (Weiner, 2009). Ongeacht of dit om gepland of ongeplande veranderingen gaat, lijkt het belang van een heldere veranderboodschap in beide situaties van toepassing. In crisissituaties is de veranderurgentie echter hoger waardoor de veranderboodschap op deze urgentie moet zijn afgestemd. Elving en Boonstra (2010) onderkennen een aantal communicatiestrategieën die nadien samenhang vertonen met de veranderstrategieën van Boonstra (2011) zoals hierboven beschreven. Voor inzicht in de communicatiestrategie en de bijbehorende veranderstrategie is door de auteur van dit onderzoek een koppeling gemaakt. Deze koppeling is niet afkomstig van bestaande literatuur van Boonstra. De juistheid van de koppeling is echter gewaarborgd doordat de doelstelling van de verandermethode overeenstemt met die van de communicatiestrategie. De koppeling is opgenomen in tabel 2.7.3.

Vanuit de theorie voor veranderingsbereid is de leiderschapsstijl waarin communicatie een rol speelt van invloed op het verspreiden van de veranderboodschap. De manier van communiceren beïnvloedt meerdere attributen van veranderingsbereidheid, zoals:

- Invloed op het creëren van aanwezigheid van tegenstrijdigheid ofwel urgentie (§2.3.2)
- Invloed op sociale interactie door het delen van informatie en ervaringen over de veranderingen (§2.3.8)
- Invloed op affectieve attributen t.g.v. transparantie en consistentie in de communicatie wordt bijvoorbeeld onzekerheid beïnvloed (§2.3.9).

Tabel 2.5.4, Koppeling veranderstrategie en communicatiestrategie

<b>Crisis fase</b>	<b>Veranderstrategie</b>	<b>Kenmerken</b>	<b>Communicatiestrategie</b>	<b>Kenmerken</b>
<b>Fase 1.</b> Gericht op de situatie onder controle krijgen	<b>Machtsmethode</b>  <i>Urgentie creëren om mensen in beweging te krijgen. Doelen worden vastgesteld door het topmanagement en de implementatie wordt opgedragen aan het middenkader. Vaak is er sprake van reorganisatie met ontslagen om kosten te verlagen en de liquiditeitspositie te verbeteren.</i>	Sturing door top Doelgericht Legitieme macht Inbreng controllers Macht-dwang Geen participatie	<b>Overtuigingsstrategie</b>  <i>Communicatie als rationeel proces</i>  <i>Doel: Kiezen van effectieve boodschap en media</i>	Communicatie als rationeel proces Informatieoverdracht Transmissie Verticaal Instrumentele acties Formeel Eenzijdige verbinding Uniform en eenduidig Zender actief Ontvanger passief
	<b>Planmatige verandermethode</b>  <i>Na analyse van de omgeving wordt een bedrijfsstrategie ontwikkeld, worden doelstellingen geformuleerd en veranderingen geïmplementeerd. Medewerkers worden overtuigd van de noodzaak van de verandering en de focus ligt op kostenbesparingen door verhoging van efficiëntie en stroomlijnen van bedrijfsprocessen.</i>	Initiatief bij top Doelgericht Expertmacht Inbreng adviseurs Rationeel-empirisch Weinig participatie	<b>Beïnvloedingsstrategie</b>  <i>Communiceren als beïnvloedingsproces</i>  <i>Doel: Effectieve overdracht van informatie</i>	Informatie-uitwisseling Transmissie Netwerk van personen Beïnvloedingsacties Formeel & informeel Meervoudige verbinding Pluriform en eenduidig Zender actief Ontvanger responsief
	<b>Onderhandelingsmethode</b>  <i>Gebaseerd op een sterke machtspositie van betrokken partijen. Onderhandeling is nodig om extra middelen te verwerven bij financiers en om kosten te kunnen besparen op personeel.</i>	Meer partijen Resultaatgericht Positiemacht Inbreng partijen Onderhandeling Politiek proces	<b>Relationele strategie</b>  <i>Communiceren en onderhandelen</i>  <i>Doel: Inrichten van onderhandelingsproces</i>	Onderhandeling Interactie Netwerk van partijen Gecoördineerde acties Formeel en informeel Iteratieve verbindingen Pluriform en meerduidig Zender actief

				Ontvanger actief
<b>Fase II.</b> Gericht op diagnose en herstel	<b>Stap-voor-stap- methode</b> <i>Het idee is dat mensen genoeg mogelijkheden in zich hebben om te veranderen, mits er een goede regisseur is die het beste uit hen haalt. Door het creëren van een veilige context en het aanbieden van heldere structuren wordt onzekerheid gereduceerd en een bedding gevormd voor verandering. Veranderingen worden geleidelijk gerealiseerd en organisatieleden worden betrokken in de verandering.</i>	Participatief Probleemgericht Verleidingsmacht Inbreng medewerkers Normatief-reëducatief Veel participatie	<b>Afstemmingsstrategie</b>  Communiceren en afstemmen  <i>Doel: Inrichten van Uitwisselingsprocessen Interactieve</i>	Informatieverwerking Interactie Netwerk van actoren Planmatige acties Formeel & informeel Netwerkverbindingen Pluriform en meerduidig Zender actief Ontvanger actief
	<b>Interactieve methode</b> <i>In de interactieve methode komt innovatie op gang door experimenten en het uitwisselen van perspectieven op organiseren, veranderen en innoveren. Het gaat om het meervoudig kijken naar vraagstukken, het blootleggen van interpretaties, en het stimuleren van interacties om meerdere oplossingsmogelijkheden te produceren (Boonstra, 2001; Bartunek et al., 1999). <u>Er wordt door betrokkenen een aansprekend toekomstbeeld ontwikkeld waar mensen zich voor willen inzetten. Mensen worden uitgenodigd om te experimenteren en daarvan te leren.</u></i>	Interactief Toekomstgericht Verbeeldingskracht Samen optrekken Dialoog en conflict Veel interactie	<b>Interactieve strategie</b>  Communiceren en betekenisgeven  <i>Doel: Voortdurende dialoog en betekenisgeving</i>	Betekenisgeving Interacties Netwerk van relaties Experimenten Interpretatief Uitwisselingen Pluriform en ambigu Spelers samen actief en communicatief

Wat opvalt aan de koppeling van de veranderstrategie aan de communicatiestrategie is de manier van leiding geven aan de verandering en de manier van communiceren. In fase 1 van de crisis is de leiding prominent aanwezig op het verandertoneel door middel van gezag. Communicatie in die eerste fase is gericht op het overtuigen van interne en externe belanghebbenden van de urgentie van de verandering. Pas in een later fase lijkt er meer ontspanning te ontstaan in de houding van de leiding en ontplooit zich er meer structuur in de aanpak en wordt de veranderdoelgroep/ontvanger van de communicatie ook meer betrokken in de veranderingen.

## **Overeenkomsten**

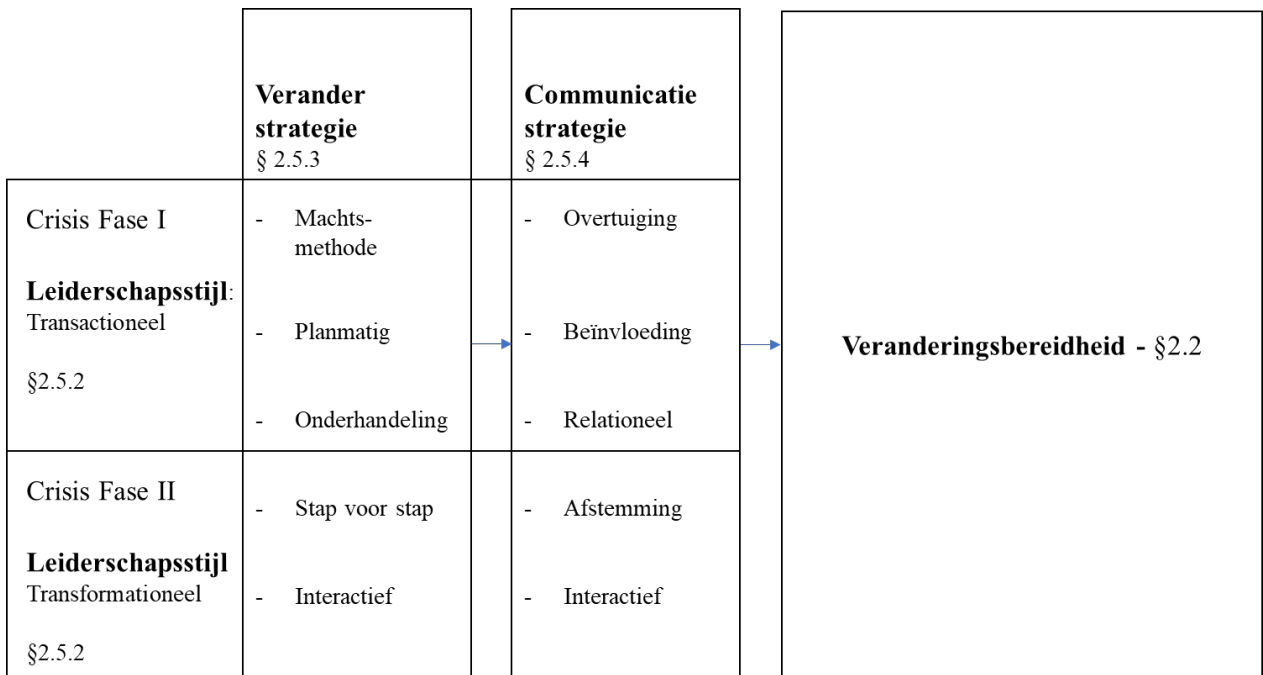
Dat de strategieën van Boonstra en Elving niet geheel op zichzelf staan blijkt uit de overeenkomende kenmerken van de genoemde strategieën met de meer bekende benamingen van leiderschap, te weten transactioneel en transformationeel leiderschap. Volgens Bass et al. (2003) stelt de transactioneel leider zich op als iemand die taken en instructies en veranderboodschappen uitdeelt. Duidelijke verwachtingen en beloningsstructuren (of straffende maatregelen) kenmerken de prikkels die worden uitgedeeld om medewerkers te motiveren. De toepassing van transactioneel leiderschap is door Bass onderzocht onder de condities van onvoorziene omstandigheden (militaire omstandigheden). Dat maakt de koppeling van het onderzoek van Bass met de veranderstrategieën van Boonstra en Elving dan ook gelijkgesteld. Transactioneel leiderschap lijkt dan ook overeen te komen met de veranderstrategie voor de eerste fase van een crisis, te weten, directief, top down en duidelijkheid. Transformationeel leiderschap (of situationeel leiderschap) daarentegen richt zich volgens het onderzoek van Bass et al (2003) veel meer op het gedrag van medewerkers. De kenmerken van transformationeel leiderschap zijn het gebruik van charisma, empathie, aandacht voor het individu. De relatie tussen transformationeel en de kwaliteit van de resultaten was volgens Bass positief. Deze positieve relatie is vastgesteld onder condities die aan sterke verandering onderhevig waren.

Het gaat in dit onderzoek niet zozeer om de precisie van de benaming van het soort leiderschap, maar veeleer over de bredere blik op de kenmerken van dit leiderschap. Deze kenmerken geven het onderzoek in het empirische deel houvast aan wat medewerkers van deze bancaire afdeling in een Corona crisissituatie nu eigenlijk van hun leider verwachten.

### **2.5.5 Conceptueel model**

Met het literair onderzoek naar de verandermethoden van leiderschap in relatie tot veranderingsbereidheid doet dit onderzoek een poging om dichterbij een vollediger beeld te komen, en mogelijk zelfs een meer integraal conceptueel model zoals hieronder schematisch weergegeven.

Figuur 2.5.5, *Conceptueel model invloed van leiderschap op veranderingsbereidheid*



## 2.6 Theorie

In dit hoofdstuk komen een aantal theorieën aan de orde die ten grondslag liggen aan het contextuele kader van dit onderzoek, namelijk de veranderingsbereidheid in een (Corona) crisissituatie. Deze theorieën zijn belangrijk omdat het de crisissituatie behandelt die nodig is voor het inzicht in de veranderingsbereidheid zoals uitgelegd in het literatuuronderzoek naar veranderingsbereidheid in voorgaande paragrafen. Paragraaf 2.6 is dus het contextuele kader waarbinnen veranderingsbereidheid zich afspeelt.

### 2.6.1 Systeemtheorie

De systeemtheorie is ontstaan als wetenschap die rond het midden van de twintigste eeuw door Bertalanffy (1968) is uitgegroeid tot een raamwerk van denkbeelden uit diverse disciplines. Aanvullende en diversifiërende gedachtegangen legden sindsdien de basis voor de open systeemtheorie die nadien door Miller & Rice (1967) zijn ontwikkeld. In deze theorie wordt beschreven dat organisaties tot een (open) systeem behoren met afhankelijkheden tot de externe wereld om bijvoorbeeld transacties mee te doen (import-omzetting-export proces). Verstoringen in het open systeem zoals een crisis beïnvloeden de manier waarop de organisatie zijn (zelf gedefinieerde) primaire taak tracht te vervullen. Hierbij gaat het in de hedendaagse context niet alleen over voortdurende technologische veranderingen die invloed uitoefenen op organisaties (Christensen, 1997), maar over een breder palet aan externe invloeden door gebeurtenissen zoals pandemische crises. Deze verstoring typeren zich als onvoorzien zijn en vragen om zeer korte reactietijden van de organisatie.

Binnen de open system theorie zijn er diverse scholen zoals de contingentie theorie die stelt dat de organisatie het beste past in de omgeving waarin hij zich heeft kunnen aanpassen. Dit geeft het situationele karakter aan van de contingentie theorie. Externe gebeurtenissen die het functioneren van de organisatie impactvol beïnvloeden en de mate waarin de organisatiestructuur zich daarop aanpast komt voort uit de '*contingency theory*' van Burns en Stalker (1961) (zoals genoemd door Pennings, 1987) in hun onderzoek naar de aansluiting van externe factoren op de structuur van de organisatie. De contingentie theorie wordt als een valide theorie bestempeld en aanbevolen voor organisaties door Nadler et al., (1979) en Galbraith (1977) zoals aangehaald in onderzoek naar *structural contingency theories* door Pennings (1987). De contingentie theorie geeft aan dat de resultaten van de organisatie situationeel zijn net zo goed als dat leiderschap dit ook is (Heifetz 2009).

### 2.6.2 Chaostheorie

De theorie die - net als de contingentietheorie - uit gaat van niet-lineaire interacties tussen de organisatie en de omgeving is de chaostheorie (Grant et al., 1998). Deze wetenschap speelt zich af rondom complexiteit en onderzoekt (de impact van) onvoorspelbare gebeurtenissen. Het onvoorspelbare karakter van

de chaostheorie komt voort uit de complexiteit van bepaalde systemen, want naarmate de complexiteit van systemen beheersbaarder of transparanter wordt, hoe minder wanordelijk chaos tot stand komt.

### 2.6.3 Cognitieve systemen

Broekstra - in de bundel van Grant et al. (1998) - steunt in zijn onderzoek (naar cognitieve systemen) op het werk van Maturana en Varela, twee Chileense biologen die het begrip van cognitie als basis voor het leven bestudeerden en neerlegden in de zogenaamde 'Santiago theorie'.

Op grond van de Santiago theorie omschrijft Broekstra dat sociale systemen zich gedragen als cognitieve systemen, waarbij ervaring van individuen leidt tot analyse (cognitie). Dit kan zich binnen de context van organisatie zowel op individueel als op collectief niveau afspelen. Vooral nog volstaat het hier om kennis te nemen van het cognitieve systeem waarmee inhoud wordt gegeven aan de verklaring van gedrag in sociale systemen van organisaties en netwerken. Later, in het analytische deel van dit onderzoek, worden de cognitieve elementen van deze theorie gebruikt om gedragsverandering te verklaren. Gedragsverandering uit zich niet door gedrag of door middel van zijn uitspraken en discourse in organisaties maar ook door middel van zijn waarden en normen of overtuigingen van het individu (cognitie).

### 3. Methodes

De methodes van dit onderzoek worden in de navolgende paragrafen beschreven aan de hand van de ‘onderzoeks-ui’ van Saunder et al. (2009).

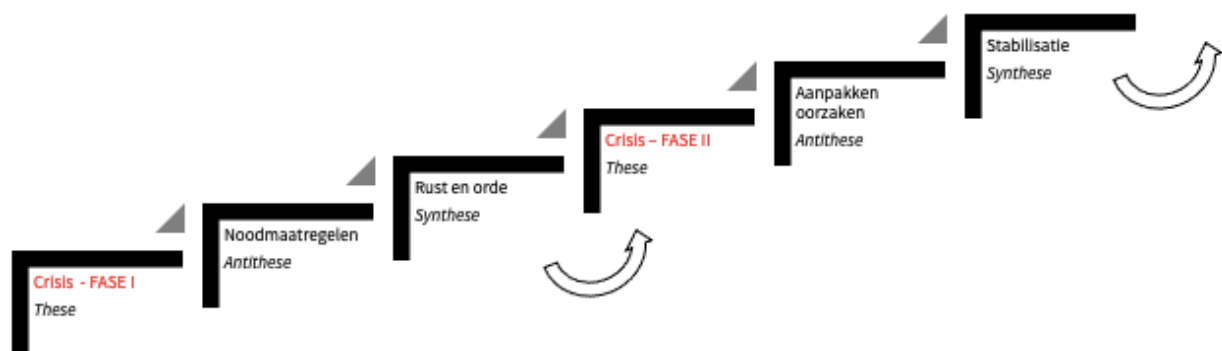
#### 3.1 Onderzoek filosofie

Dit onderzoek heeft een *emergent* ontwerp. Dit betekent dat het ontwerp gedurende het onderzoek kan worden aangepast aan de uitkomsten van het onderzoek (Easterby-Smit et al., 2018: p 371). Dit ontwerp is ook een kenmerk van kwalitatief onderzoek. Initieel was de opzet van dit onderzoek om deductief onderzoek te verrichten. Hiermee wordt bedoeld dat er eerst een theoretisch kader wordt geschetst met inachtnaam van de wenselijke situatie. Daarna volgt verdere uitwerking door middel van empirisch onderzoek. Zoals geschetst in paragraaf 2.6 vormt de systeem- en chaostheorie het contextuele kader waarbinnen dit onderzoek zich afspeelt en het onderzoek houdt daarom rekening met ongeplande verandering die teweeg worden gebracht zoals de Coronacrisis. Deze crisissituatie is echter helemaal nieuw en verklaart daarmee dus ook deze theorieën. Om die reden is de literatuur rondom deze theorieën dan ook uitgebreid toegelicht alsmede vanuit de perspectieven rond veranderingsbereidheid (paragraaf 2.2) en leiderschap (paragraaf 2.3). Met de uitkomsten van de interviews is echter ook een zogenaamde ‘bijvangst’ ontstaan omdat niet alle empirische bevindingen met behulp van de literatuur konden worden verklaard. Om deze reden heeft dit onderzoek gaandeweg zich ook gekenmerkt door een zekere mate van theorievorming of inductie.

Vanuit het filosofische oogpunt speelt de dialectiek een rol bij het verkrijgen van inzichten in de theorie en hoe deze zich verhoudt tot de empirie. Er bestaat namelijk geen absoluut weten noch is er sprake van één samenhangende theorie die al ons denken verklaart (Hegel, 1807). Oude inzichten over, van, voor veranderingsbereidheid en leiderschap worden bediscussieerd op hun relevantie voor een crisissituatie zoals de Corona crisis. Hierdoor kunnen nieuwe toepassingsgebieden of oplossingen ontstaan. Dit vormt een cyclus van *these*, *antithese* en *synthese*. De cyclus blijft zich herhalen en vormt zich daarmee onze geschiedenis, zo ook in crises situaties (Boonstra 2011). De cyclus, afgezet tegen de achtergrond van de dialectische stroming laat dan het volgende patroon zien:



Figuur 3.1, *Fasering van crisissituaties* vanuit dialectisch perspectief



Bron: figuur opgemaakt door de auteur van dit document.

De voornoemde filosofie sluit eveneens aan bij de moderne circulaire verandertheorie van Weick et al. (1999). Deze theorie stelt namelijk dat wij (mensen) leren, ons aanpassen en opnieuw ervaren. Zo ontstaat na elke cyclus een nieuw inzicht. Deze filosofische en theoretische denkrichtingen zijn belangrijk omdat ze met name het fundament leggen voor het begrijpen van organisatie veranderprocessen. Het kunnen begrijpen van een veranderproces is relevant voor dit afstudeeronderzoek omdat dit onderzoek zich open stelt voor verandertheorieën en empirische uitkomsten die zich baseren op voortdurend nieuwe inzichten en daarmee bijdragen aan de huidige situatie of status quo. De traditionele verandertheorieën van o.a. Mayo en Fayol aan de rand van de naoorlogse industrialisatie, de lineaire verandertheorieën van Lewin (1947) en de meer contextgedreven circulaire verandertheorieën van o.a. Weick et al. (1999) en situationeel veranderen van Wissema (1991) en Boonstra (1996, 2011) worden in dit onderzoek onderworpen aan de dialectische stroming (Hegel, 1807). Hierdoor ontstaat een inzichtvol beeld bij hoe impactvolle organisatorische veranderingen (Corona crisis) zich laten verklaren. Zoals hiervoor opgemerkt wordt in eerste instantie dus niet gezocht naar nieuwe theorie, veeleer wordt er beoordeeld hoe de bestaande theorie over verandertheorieën en leiderschap samenvallen in de context van de Corona crisis. Echter, het emergente onderzoek ontwerp staat toe dat nieuwe theorie zich kan ontwikkelen. Nieuwe theoretisch inzicht wordt dan ook beschreven in § 5.2.1. In deze paragraaf wordt niet alleen de onderzoeksvraag beantwoord maar ook geduid op welk gebied de huidige theorie (nog) geen antwoord geeft.

Tenslotte is de kritisch realisme stroming relevant voor dit onderzoek. Dit onderzoek heeft namelijk een sociaal (psychologische) karakter waarbij onderliggende mechanismen worden onderzocht die de observeerbare gebeurtenissen helpen verklaren. Met name de cognitieve houding alsook emoties van individuen zijn daarbij determinanten in het kunnen verklaren van veranderingsbereidheid (gedrag).

### 3.2 Aanpak theorieontwikkeling en methodologische keuze

Mijn onderzoeksvraag is geschikt voor deductief kwalitatief onderzoek. De invloed van leiderschap op de veranderingsbereidheid is wellicht niet gemakkelijk vast te stellen, te meer niet door de moderatie van de lopende Corona crisis. De factoren die van invloed zijn op veranderingsbereidheid zijn voor geplande veranderingen te herleiden uit de andere wetenschappelijke onderzoeken, echter het deelgebied crisis is voortdurend in beweging. Zoals Boonstra (2011) stelt naar aanleiding van de kredietcrisis (2009-2011) ziet de eerstvolgende crisis er namelijk net weer iets anders uit dan de voorgaande en die nuance vraagt om een andere, meer situationele aanpak. Om in de complexiteit van de onderzoek variabelen tot een analyse te komen van de empirische data is er gekozen om door middel van literatuuronderzoek eerst een conceptueel model of raamwerk te maken. Met dit model wordt eerst doorgrond hoe de verschillende variabelen zoals leiderschap en veranderingsbereidheid als een mechanisme elkaar beïnvloeden onder crisisomstandigheden.

Het doel van het model is om erachter te komen wat er nu precies wordt onderzocht waarna veronderstelling en verwachtingen uit de theorie kunnen worden afgeleid die input geven aan de onderzoeksvraag (Doorewaard et al., 2017). Op basis van empirisch onderzoek wordt vervolgens gekeken of deze veronderstellingen in werkelijkheid worden ondersteund. Volgens Ritchie et al. (1993), zoals genoemd door Bryman en Burgess (1994), is een conceptueel model dat is opgesteld op basis van de kennis en doelstellingen van de studie (i.c. Bedrijfskunde) zeer geschikt voor praktijkgericht onderzoek. De uitkomsten van het praktijkonderzoek leiden namelijk tot thema's die door de respondenten naar voren zijn gebracht en leiden tot een verrijking van het conceptuele model (*framework approach*).

Het doel is om tot een conceptueel model te komen dat de indruk geeft dat de mechaniek tussen de onderzoek variabelen voldoende transparant en duidelijk is. In combinatie met kwalitatieve methodologische onderzoek aanpak, zie hierna, wordt een onderzoek dat gebruik maakt van een conceptueel model een deductief kwalitatief onderzoek genoemd (Doorewaard et al., 2017).

### 3.3 Onderzoeksstrategie

De crisissituatie waarin momenteel organisaties zich bevinden ten gevolge van de Corona crisis lijkt voor alle organisatie vrijwel identiek. Vrijwel elke organisatorische en natuurlijke entiteit diende zich namelijk na afkondiging van de overheidsmaatregelen te houden aan eenzelfde pakket van maatregelen, te weten 'social distancing' en *lock down*, oftewel afstand houden van elkaar in combinatie met 'intelligente isolatie' totdat de virus uitbraak onder controle is. Het onderzoek naar leiderschap en veranderingsbereidheid binnen de context van de Corona crisis had net zo goed door middel van een benchmark onderzoek kunnen worden uitgevoerd omdat iedereen onder te maken heeft met dezelfde problematiek, dezelfde condities.

De keuze voor een *casestudie* echter geeft wel extra mogelijkheid om binnen een specifieke case dieper kennis te nemen van de ervaringen en meningen van de respondenten, daarom, en in combinatie met persoonlijke interesse voor deze *case*, is er gekozen voor deze onderzoeksstrategie.

### 3.4 Dataverzameling

In dit onderzoek is het doel van de dataverzameling het verzamelen van data over een aantal vooraf geselecteerde thema's die zijn ontleend aan het conceptueel model (zie hoofdstuk 2, Literatuuronderzoek). In semigestructureerde interviews worden de thema's aan de orde gebracht. Hierbij is de volgorde waarin de thema's aan de orde komen niet zozeer van belang. Volgens Easterby-Smith et al. (2018) zijn onderzoekers succesvoller in het verkrijgen van goede kwalitatieve data als zij duidelijk hun gebied van interesse aangeven bij de geïnterviewde. Door dus vooraf de context te schetsen wordt voorkomen dat de geïnterviewde geen duidelijk plaatje in zijn hoofd heeft van de interesse van de interviewer en wordt voorkomen dat niet-relevante data wordt verzameld.

Omdat dit onderzoek wordt verricht tijdens de *lock down* periode als maatregel tegen verspreiding van het Corona virus worden de interviews telefonisch en met behulp video afgenomen.

Het volgende stramien wordt tijdens de interviews toegepast:

- Introductie over het onderzoeksgebied
- 3 Open vragen:
  - o Hoe heb je het ervaren toen de Corona crisis uitbrak eind 2019, begin 2020?
  - o Hoe zie je de toekomst voor jouw werk?
  - o Wat heb je nodig van jouw management in deze toekomst?

Tijdens het interview wordt de geïnterviewde verzocht om zoveel mogelijk voorbeelden van zijn zienswijze te geven zodat het duidelijk wordt wat er wordt bedoeld in de belevingswereld van de geïnterviewde.

Met toestemming van de geïnterviewde wordt het gesprek opgenomen. De opname stelt in staat om nadien een transcriptie van het gesprek te maken.

### 3.5 Populatie en sampling methodiek

De populatie van dit onderzoek bestaat uit een overkoepelende afdeling van een Nederlandse bank met ongeveer 60 medewerkers. De afdeling bestaat uit een negental sub afdelingen met evenzoveel managers. Voor de continuïteit van deze bank speelt deze afdeling een rol omdat zij voorziet in de liquiditeiten en het kapitaal van de bank. De context wordt gevormd door de Corona crisis die in 2020 zichtbare gevolgen kreeg. Door *social distancing* als maatregel tegen verspreiding van het virus is hierdoor bijna 80% van de medewerkers full time gaan thuis werken sinds maart 2020, de resterende medewerkers zijn op kantoor blijven werken.

Voor dit onderzoek zijn de respondenten niet willekeurig (*non random*) geselecteerd. Respondenten zijn geselecteerd op basis van oordeelsvorming (of *purposeful sampling*) van de onderzoeker om daarmee de

betrouwbaarheid van dit onderzoek te vergroten (Eisenhardt, 1989). Daarnaast is geselecteerd op leidinggevende respondenten (5 stuks) en niet-leidinggevende respondenten (10 stuks). Hiermee zijn waarmee kwalitatieve interviews zijn gehouden. Het criterium voor de sample grootte is data saturatie (of *data saturation*). Dit betekent dat zodra de respondenten geen nieuwe thema's of verklaringen naar voren brengen in de interviews, dus alleen naar zaken verwijzen die ook door voorgaande respondenten zijn genoemd, dan is dit een teken dat data verzadigd is (Marshall, 1996).

Bij het selecteren van de respondenten is gekeken naar de functie die wordt bekleed, zoals de rol van leidinggevende of als operationeel medewerker. Daarnaast zijn de volgende selectiecriteria toegepast:

- Rol diversiteit. Dus een rol als handelaar, een rol als ondersteunend medewerkers of een rol als medewerkers die een taak heeft in het Corona crisisteam. Daarnaast is geselecteerd op een leidinggevende rol alsook en operationele rollen. Binnen al deze rollen is ook onderscheid gemaakt tussen medewerkers die op kantoor werken als medewerkers die thuis werken
- Culturele diversiteit die worden veroorzaakt door verscheidenheid in nationaliteiten;
- Geslacht;
- Ambtstermijn;
- Ook is gekeken of men lid is van een tijdelijke projectgroep die momenteel binnen de afdeling werkzaam is. Deze projectleden worden namelijk functioneel en vooral tijdelijk worden aangestuurd via de afdeling die hier wordt onderzocht. Ook leggen zij hiërarchisch verantwoording af aan managers die in een geheel andere omgeving van de bank werkzaam zijn (dual management). Omdat er geen kennis is over aspecten zoals de cultuur en werkwijzen van deze hiërarchische afdeling, zijn deze medewerkers buiten dit onderzoek gehouden.

### 3.6 Validiteit en betrouwbaarheid

Ten aanzien van de betrouwbaarheid en validiteit van kwalitatief onderzoek is het van belang om te laten zien welke zienswijze en mitigerende maatregelen er zijn toegepast om de uitkomsten zo juist mogelijk weer te geven. Hierin spelen onderzoekstechnieken alsook onderzoeks-biases een rol. Een onderzoeks-bias speelt mogelijk een rol omdat ik naast mijn rol als onderzoeker ook medewerker ben van deze afdeling. Deze mix van rollen kan mijn oordeelsvorming beïnvloeden omdat ik een zeker belang heb, zowel als onderzoeker als medewerker. Om dit te ondervangen zijn de uitkomsten van de interviews onderling met elkaar vergeleken. De uitkomsten van dit vergelijk zijn opgenomen in Hoofdstuk 5. Bevindingen. Van Dongen et al. (1996) geven aan dat onderzoeker zelf invloed heeft op het object van onderzoek. Dit start zodra de onderzoeker tot interactie komt met hetgeen er wordt onderzocht. Deze interactie is echter belangrijk voor het onderzoek om daarmee tot een objectief beeld te komen met dien verstande dat de vooroordelen van de onderzoeker invloed hebben op de uitkomsten. Echter, doordat de onderzoeker zoveel mogelijk bewust is van zijn eigen vooroordelen en eigen interpretaties reduceert dit de invloed op de resultaten van het onderzoek.

Ten aanzien van de response-baisses wordt rekening gehouden dat respondenten mogelijk niet eerlijk kunnen of willen reageren en daardoor (sociaal) wenselijke antwoorden geven. Een oorzaak kan zijn dat respondenten onzeker zijn over hun eigen oordeel omdat de crisissituatie zich nog steeds ontwikkelt waardoor er geen zuiver persoonlijk referentiekader is. Denk hierbij bijvoorbeeld aan mogelijke emotionele reacties die kunnen voortkomen uit sociale isolatie zoals eenzaamheid. Maar ook cognitieve reactie zoals de mate van balans tussen werk en privé in een thuiswerksituatie. Dit is zoveel mogelijk ondervangen doordat in de aanvang van het interview werd aangegeven dat alle gedeelde informatie vertrouwelijk wordt behandeld door de onderzoeker. Daarnaast wordt ook aan de respondenten gevraagd of er bezwaar is tegen het gebruik van video en opname van het interview. Met deze aanpak is getracht om een sfeer van openheid en vertrouwen te creëren.

Het gebruik van videomogelijkheden stimuleert de betrouwbaarheid van het onderzoek omdat de onderzoeker in staat stelt om non-verbale signalen op te pakken die mogelijk van belang zijn in de loop van het interview.

### 3.5 Data-analyse

Voor de analyse van de data gaat van de interviews is het (iteratieve) stappenplan van Dingemans (2017), en Doorewaard (2016) zijnde:

- Stap 1: transcriberen (woordelijk geschrift van wat er is gezegd tijdens een interview)
- Stap 2: open coderen (verbinden van codes aan tekstfragmenten)
- Stap 3: axiaal coderen (het bij elkaar voegen van codes op basis van overkoepelende betekenis)

Als daartoe aanleiding zou bestaan dan wordt het codeerschema tijdens het onderzoeksproces bijgesteld.

Voor de verwerking van kwalitatieve data is niet voorafgaand een codeerschema opgesteld, maar is er gezocht naar gemeenschappelijke en terugkerende thema's oftewel grote thema's genoemd in bevindingenparagraaf.

## 4. Empirische bevindingen

Dit hoofdstuk beschrijft de bevindingen van de interviews. In paragraaf 4.4 is een samenvatting van de bevindingen in tabelvorm ingevoegd.

### 4.1 Algemeen

Door het semigestructureerde karakter van de interviews is een grote hoeveelheid aan informatie verzameld over hoe respondenten de Corona crisis hebben ervaren in hun werkomgeving. Enerzijds gaat deze informatie over de veranderingsbereidheid van respondenten gedurende deze (huidige) periode. Daarnaast is informatie verkregen over het toekomstig beeld bij de Corona crisis en op welke manier leiderschap hierbij een rol zou (kunnen) spelen ten gunste van de veranderingsbereidheid.

### 4.2 Bevindingen interviews – perspectief veranderingsbereidheid

De analyse van de interviews op het perspectief veranderingsbereidheid brengt 6 grote thema's aan het licht en op het perspectief leiderschap 5 thema's (zie § 4.3). Beide perspectieven werden aan de orde gesteld tijdens de interviews met 15 medewerkers van een grote Nederlandse bank. Deze respondenten zijn in hun functie manager (5 respondenten) of uitvoerend medewerker (10 respondenten). 'Managers' worden vanaf dit punt in dit document verwezen naar als 'managers' en 'uitvoerende medewerkers' worden naar verwezen als 'medewerkers'.

Hoofddeling van de grote thema's (tussen haken het aantal respondenten die het thema naar voren brengt):

- Uit de interview vraag: **“Hoe heb je het ervaren toen de Corona crisis uitbrak eind 2019, begin 2020?”**, kwamen de volgende grote thema's naar voren:
  - Communicatie (12)
  - Thuiswerken (11)
  - Betrokkenheid (10)
- Uit de interview vraag: **“Hoe zie je de toekomst voor jouw werk?”**, kwamen de volgende grote thema's naar voren:
  - Persoonlijke ontwikkeling (4)
  - Werkmodel (4)
  - Intentie voor verandergedrag (4)

In navolgende sub paragrafen worden van het perspectief veranderingsbereidheid de grote thema's behandeld.

#### 4.2.1 Veranderingsbereidheid – Thema: communicatie

Van de 15 respondenten gaven er 12 aan dat communicatie een belangrijke factor op het werk is tijdens de Corona crisis. Voor 11 van de 15 respondenten gold dat zij bij de aanvang van de Corona crisis moesten thuis werken, full time, de rest mocht onder de voorwaarden op kantoor werken. Zowel de thuiswerkers als kantoorwerkers maken gebruik van videobellen en andere vormen van digitale communicatie.

- Een trend in de interviews is dat het **sociale aspect** van communicatie aan belang lijkt te winnen, zoals het niet meer persoonlijke kunnen ontmoeten. Daarnaast krijgt persoonlijke aandacht een belangrijke weging ‘op de werkvloer’ zoals blijkt uit de volgende quotes (5 van 15 respondenten):

*[Medewerker] “Plus het grootste gemis is inderdaad van die sociale communicatie. Ik bedoel je ziet mekaar wel en het is een vorm van sociaal contact. Maar ik heb dat gemerkt zeg maar in dat soort lobby en in onderhandeling sferen, het face2face en het lijfelijke bij elkaar zijn, het even weg kunnen lopen of een biertje drinken of een hapje gaan eten of een sigaretje gaan roken of een kopje koffiedrinken, dat kan nu niet meer.”*

*[Manager] “Ik probeer ook met mensen af te spreken, ook toen het nog niet mocht als. Ik heb het gewoon nooit gezegd. Ging gewoon effe bij iemand langs om even te lunchen of koffie te drinken of te wandelen ofzo.”*

*[Manager] “Maar het heftigste, en het moeilijkste, vond ik is dat je mensen niet bij elkaar hebt en dat je het contact echt moest opzoeken. Anders dan dat je elkaar in de ogen kan aankijken of dat je in je energie zit. Of meer naast elkaar zit, kan horen wat er speelt wat de belangrijke topic zijn, of wat de gevoeligst toestand is van de mensen. Of ze onder druk staan of onder spanning staan.”*

*[Medewerker] “The communication became just purely for business purposes and communication, not necessarily strictly business related, dropped down significantly. I mean, there is a reason why you and I didn't take a coffee for a year. Yeah. ...., but in the long term, it's definitely going to impact the organization as a whole.”*

*[Manager] “So, for example, every time I'm meeting my team, I spend 90 percent of the time talking about personal things and not talking about work, because I think at the moment, being happy with yourself and being happy with what you are doing is much more important than anything else”*

**Bevinding 1:** De mate van veranderingsbereidheid op het sociale aspect van communicatie voor 5 van de 15 respondenten is overwegend: **negatief**

- Daarnaast is er positieve waardering van respondenten (3 van 15 respondenten) uitgesproken over de persoonlijke calls die vanuit hoger management zijn geïnitieerd tijdens de crisis met alle medewerkers van deze afdeling (80+ medewerkers). Thuis- en kantoorwerkers worden om deze zoveel tijd door een hogere manager (MT lid) gebeld waarbij er wordt gevraagd hoe het met de persoon gaat.

*[Medewerker] “So dialogue, listening to people. And I think ‘the what’s going on with you-calls’, you know, the one on one calls, I thought that was a great initiative. People really like it. When I mentioned it in the communications course, they’re like, oh, that sounds like science fiction to me. A manager calling me to ask how I’m doing. Wow, you know, they were really shocked. So I thought that was fantastic.”*

**Bevinding 2:** De mate van veranderingsbereidheid van persoonlijke aandacht van een manager is voor 3 van 15 respondenten is overwegend: **positief**

- Echter, er wordt ook aangegeven dat digitale communicatie veel frequenter en intensiever is geworden en blijkt meer energie te kosten (3 van 15 respondenten).

*[Medewerker] “En het is toch... je kijkt net niet lekker op zo’n schermpje naar iemand ..... Het zit in de kleine dingen, maar het is gewoon minder spontaan. Er zit soms een vertraging in de verbinding, iedereen heeft wel IT-issues en valt er iemand uit. Zeker in grotere groepen is er altijd wel iets wat er aan de hand is.”*

**Bevinding 3:** De mate van veranderingsbereidheid van intensievere digitale communicatie voor 3 van de 15 respondenten is overwegend: **negatief**

- Omwille van de opgelegde *social distancing* zijn de respondenten in hun manieren van communicatie in grote mate aangewezen op digitale communicatiemiddelen, zoals en met name videobellen. De waardering van 4 respondenten over de technische middelen is goed te noemen, 1 respondent was niet te spreken over de communicatiemiddelen.

Citaten met waardering over de communicatiemiddelen:

*[Medewerker] “...the fact that this bank was able to implement it relatively quickly, new communication channels definitely supported and made the transition bit more smooth.”*



*[Medewerker] “And now we just have teams, boom, you hit the button, you're in and it's free. Right. So it becomes suddenly a lot easier.”*

**Bevinding 4:** De mate van veranderingsbereidheid van de kwaliteit van de (digitale) communicatiemiddelen is voor 4 van de 15 respondenten is: **positief**

Over het algemeen blijkt communicatie een belangrijk aspect van veranderingsbereidheid voor de respondenten, zowel voor managers als de uitvoerende medewerkers. De social distancing als maatregel blijkt van grote invloed op hoe er wordt gecommuniceerd, dus grotendeels digitaal. Social distancing en digitale communicatie geven beiden aanleiding tot meer belang aan persoonlijke aandacht, meer dan in de pre-Corona situatie.

#### 4.2.2 Veranderingsbereidheid – Thema: thuiswerken

In de voorgaande paragraaf werd duidelijk dat *social distancing* heeft geleid tot een grote mate van thuiswerken door de respondenten. 11 Van de 15 respondenten werken *full time* vanuit huis en de rest op kantoor. In de 15 interviews is zowel positieve als negatieve feedback gekregen van 11 respondenten over thuiswerken.

De volgende positieve waarderings spelen een rol in de evaluatie door respondenten over het thuiswerken:

- Verminderde reistijd (3 van 15)

*[Medewerker] “I don't know if you commute by by train or car to the office, but it is a long commute. Okay, so you know, every day I had to commute around 65 to 70 minutes one way, to make that day more than two hours back and forth. So this is the first thing I would touch upon for somebody that commutes. It's definitely a relief if some flexibility is allowed. I cannot say that it was not positive that I could have more hours in my disposal every day.”*

*[Medewerker] “But with this working from home and commute is gone and in the sense that I have two little kids and I have to also drop my son to school. So in that sense it is helping me in a way that I can still drop my son to school on time and I don't have the stress to run around to catch my train and bus, to be there in the office by nine, even after dropping my son to a school.”*

*[Medewerker] “Ik zag al snel ook wel de voordelen van. Niet dat ik dat ik een enorme reistijd had, maar toch die kleine dingen schelen ook wel ja.”*

- Verbeterde productiviteit en concentratie (4 van 15)

*[Manager] “Maar aan haar andere kant denk ik zelfs dat thuiswerken dat mensen misschien zelfs al wel zelfs productiever zijn.”*

*[Manager] “Volgens mij is dat gewoon bewezen dat dat niet zo is en dat het voor een aantal dingen misschien juist wel productiever is om thuis te zitten. Als je kijkt hoe wij erbij zitten in onze omgeving, zeg maar in ons kantoorgebouw. En dan heb ik het specifiek over mijn team daarboven op die vide, dat is niet echt een goede plek om geconcentreerd te werken. Nee, nee, er zitten heel veel mensen op een kleine ruimte, dus als er continu gebeld wordt en gepraat.*

- Meer tijd voor zichzelf (4 van 15)

*[Manager] “People say, oh, it's OK, because then I have more time with my family. I have more time to exercise or have more. I don't have to commute. I have to dress up and I don't have to. I don't have to spend time on going to buy sandwiches at lunchtime. I can do my own meal. I think people see the advantages and they are used to it. So I think that's why it's going to be difficult again to go back to the previous one.”*

*[Manager] “Voor mij was dat een hele heftige, heftige periode op verschillende vlakken. Allereerst verwacht ik ons derde kindje dat op 15 april is geboren, maar die is uitgerekend op 7 april. Dus pas echt midden in die Covid crisis dus.”*

*[Medewerker] “But I think if you have very small kids that could not go to the creche or day care. I really felt for those people because you cannot really work at home. I totally sympathise with that. So we were flexible with them.”*

Het beeld bij thuiswerken is dat respondenten de flexibiliteit waarderen omdat er daardoor meer tijd is voor persoonlijke zaken in het leven, buiten het werk om. Daarnaast blijkt er ook meer druk te ontstaan op de balans tussen werken en privé ten gevolge van het thuiswerken, dit levert nadelen op zoals “altijd maar werken” en verminderde ontspanning.

- Daar tegenover staan ook negatieve waarderingen zoals meer zelfmotivatie nodig:

*[Manager] “So that, I think is part of the mental issue of today. Keeping people motivated and keeping myself motivated every day feels more that every day is a bit the same. You are every day going from bad to desk, from the desk to dinner to bed.”*

Een vergelijkbare waardering wordt door 3 van de 15 respondenten ter sprake gebracht.

Samenvattend, over het algemeen lijkt de overwegend positieve waardering bij te dragen aan het accepteren van het thuiswerken.

Saillant detail is dat 3 van de 15 respondenten een mogelijke weerstand voorspellen bij een terugkeer naar kantoorwerken. Dit bevestigt de positieve waardering van het thuiswerken.

**Bevinding 5:** De mate van veranderingsbereidheid om vanuit huis te werken is voor 11 van de 15 respondenten overwegend: **positief**

### 4.2.3 Veranderingsbereidheid – Thema: betrokkenheid

Van de 15 respondenten gaven er 10 aan dat de Corona crisis invloed heeft gehad op de mate van betrokkenheid en binding in de werkomgeving. De algemene vraag die hieraan ten grondslag lag is “hoe respondenten de Corona crisis hebben ervaren in hun werk?”.

- Het beeld bij de uitspraken van respondenten blijkt verdeeld in de zin dat een deel een negatief beeld aangeeft bij betrokkenheid.

*[Medewerker] “If anything, we lost touch with each other a little bit.”*

- Een mogelijk patroon hierin wordt onder andere bepaald door respondenten die niet zo lang geleden zijn begonnen bij de organisatie, zo getuige de volgende citaten:

*[Medewerker] “Ik ben in een nieuw team gekomen. Ik wil die collega's ook leren kennen.”*

en,

*[Manager] “Als ik naar mezelf kijk, ik denk dat ik toch te weinig verbondenheid heb kunnen ontwikkelen. Kijk, met onze afdeling heb ik wel een verbondenheid, maar met het grotere geheel is voor mij nu wel anders dan wat ik ervaarde bij mijn vorige werkgever. Misschien is dat met je eerste werkgever sowieso anders dan met de tweede. Maar ik denk dat er wel enige mate van ruimte moet zijn om van met elkaar verbonden te zijn en aan fysiek verbonden om zeg maar door te kunnen gaan als organisatie. Dat anders denk ik. Dan verlies je gewoon het cement weg en dat is het allemaal.”*

- Terwijl er ook 2 respondenten zijn die juist weer een positief beeld afgeven bij betrokkenheid, zo blijkt uit de volgende citaten:

*[Medewerker] “Ik denk dat het naar omstandigheden heel goed gaat bijvoorbeeld. Ik ben dus begonnen in de Corona tijd en je moet natuurlijk alles leren en je moet ingewerkt worden. En ja, dat is toch wel heel anders vanuit huis dan vanuit een kantoor. Maar ik denk dat we wel heel erg verbonden zijn met iedereen dat het toch wel héél goed gaat. Iedereen is heel erg goed te benaderen, zeg maar we hebben regelmatig calls met het team. Elkaar overal van op de hoogte brengen, op zo'n manier dat jij denkt dat je zo die verbondenheid ook echt terugziet.”*

*[Manager] “Zelfs op een bepaald moment heb ik het idee gehad dat de communicatie verbeterde en dat de teams nog dichter naar elkaar toe zijn gegroeid.”*

Deze uitkomsten laten zien dat *social distancing*, oftewel het thuiswerken, zowel positieve als negatieve invloeden heeft op het (gepercipieerde) gevoel van betrokkenheid. Bij dit laatste bestaat de mogelijkheid dat een korter aantal dienstjaren een rol speelt bij de minder positieve ervaring bij betrokkenheid.

**Bevinding 6:** De mate van veranderingsbereidheid door betrokkenheid en binding is voor 10 van de 15 respondenten overwegend: **negatief**

#### 4.2.4 Veranderingsbereidheid – Thema: persoonlijke ontwikkeling

Uit de interview vraag: “Hoe zie je de toekomst voor jouw werk?” kwamen twee grote thema’s naar voren, deze thema’s zijn meer toekomstgericht. Eén daarvan gaat over persoonlijke ontwikkeling (deze paragraaf), het andere thema gaat over het toekomstig werkmodel (volgende paragraaf).

- Over de persoonlijke ontwikkeling gaven 4 van de 15 respondenten aan dat dit een belangrijk thema is, blijken volgende citaten:

*[Medewerker] “I think the biggest constraint for me, like working from home, is obviously interaction with colleagues as well as all these kind of nice opportunities of self-development from employee employer point of view...I'd love to know, for example, how my organisation will support me in terms of my career development and my personal development.”*

*[Medewerker] “Naja, wat je misschien een concreet voorbeeld is dat je ging vaak een paar dagen per jaar verschillende trainingen doen of je ging naar seminar of dat soort dingen. Dat stimuleert de bank ook redelijk Verschillende dagen bestede je daar wel aan. Ik denk dat dat nu dat soort dingen ook wel wat meer op de achtergrond zijn geraakt omdat het ten eerste zijn die dingen digitaal denk ik ook al minder interessant en minder leuk. Maar wat de bank nu toch wel echt wil is dat men zich blijft ontwikkelen. En ik denk dat dat zeker voor de toekomst steeds belangrijker is. Ik denk dat dat moeilijker is vanuit een thuis werksituaties misschien. Maar ik heb zelf een paar keer van die onlinetrainingen gedaan en het is het net niet zeg maar.*

*[Medewerker] “I was also able to come to the office in August last year. So, in the initial passage definitely I was hindered in the learning curve.”*

Wat opvalt is dat deze medewerkers allemaal aan het begin van hun werkervaring staan (tussen de 1 en 3 jaren werkervaring). De belangrijkste sub thema’s van persoonlijke ontwikkeling hebben betrekking op: het niet fysiek kunnen volgen van trainingen en de zorg dat sociale isolatie persoonlijke en professionele ontwikkeling afremt.

**Bevinding 7:** De mate van veranderingsbereidheid voor persoonlijke ontwikkeling is voor 4 van de 15 respondenten overwegend: **negatief**

#### 4.2.5 Veranderingsbereidheid – Thema: werkmodel

In de interviews wordt een toekomstbeeld geschetst door 4 van 15 respondenten waarin respondenten vermoeden dat het toekomstig werkmodel bestaat uit deels thuis werken en deels op kantoor. Dit vermoeden wordt gestaafd door respondenten met de voordelen die men inziet van het thuiswerken. Een belangrijk thema over, van, voor het werkmodel is de trage besluitvorming over het toekomstig werkmodel en de beperkte informatie hierover die wordt vrijgegeven door het management.

*[Manager] “Yeah, we know we need to have some kind of conclusive outcome, how we want to manage ourselves going forward? Do we allow people to work from home or not and how that discussion is, let's say is lengthy and more scattered now. That decisiveness is not so straightforward, and, it's a waiting, waiting game, looking for what others are doing, how regulators are thinking about it and monitoring the markets.”*

*[Manager] Of course, you have the whole discussion about the what is going to be happening with all this and mobility allowance and all those kinds of things, that, of course, is something also important at the moment. We all need clarity what is going to happen with all that.*

*[Medewerker] “What we are seeing that or eventually which new working model will evolve, that is under discussion and I hear, you know, different aspects of it. A hybrid model where employees are given flexibility to work from home? So it's still unclear.”*

*[Medewerker] “Basically, that we would, especially the execution staff, would have to be back full time in the office. Mm. I know a lot of those people really like this flexibility, so they're not going to be happy. No. I don't know. I wish management would ask people but they don't feel comfortable with dialogue. I think it's because they don't want to maybe expose problems, maybe. And then when you expose problems, it creates more work. So, that's one of the things I'm looking at, how do you create more dialogue? How do you get it working better? And then the more I listen, listening to this course, I realise it's more on the management side. There are there are not really open to it.”*

De getoonde voorbeelden duiden enerzijds dat men verwacht om in de toekomst deels thuis en deels op kantoor te kunnen werken. Tegelijkertijd wordt hiermee ook de onzekerheid bloot gelegd omdat er nog

geen besluitvorming is en er een vermoeden bestaat dat management niet voldoende openheid toont over het onderwerp.

Ondanks het 'slechts' 4 respondenten zijn die het onderwerp ter sprake brengen is het thema toch meegenomen in de bevindingen. Verderop, in paragraaf 4.3 komt namelijk een aansluitend beeld naar voren van respondenten die zich meer expliciet uitspreken over wat zij van het management verwachten en de besluitvorming over het werkmodel komt dat zeer duidelijk aan de orde.

**Bevinding 8:** De mate van veranderingsbereidheid over het toekomstige werkmodel is voor 4 van de 15 respondenten overwegend: **negatief**

#### 4.2.6 Veranderingsbereidheid – Thema: intentie voor verandergedrag

Het laatste grote thema dat door respondenten werd genoemd kwam heeft betrekking op de duidelijk positieve grondhouding van 4 van de 15 respondenten ten aanzien van veranderingen.

*[Medewerker] And I think it stems more from personal behavior traits and the fact that that I have a low threshold needed to stimulate this change which connects to me as a person. And let me know if I'm going the wrong direction. So feel free to steer me a little bit. But for me this is more an intrinsic trait of of people and their ability and willingness to change during whether it's during moments of crisis or whether it's moment of non crisis.*

*[Medewerker] Bereidheid tot verandering is dan toch kunnen accepteren dat het niet meer zo zal zijn als voordien.*

*[Medewerker] That's my personality. So I in general, I never have any resiliency and resilience against changes. I always prefer to changes.*

Wat betekenisvol is aan deze respondenten is dat deze respondenten qua profiel overeenstemmen met de respondenten onder het persoonlijke ontwikkeling, dus tussen 1 en 3 jaren werkervaring. Dit is betekenisvol omdat deze respondenten een uitgesproken, mogelijk meer onbevangen, houding laten zien in het gehele verandertraject.

**Bevinding 9:** De mate van veranderingsbereidheid vanuit intrinsieke intentie is voor 4 van de 15 respondenten overwegend: **positief**

### 4.3 Bevindingen interviews - Perspectief is Leiderschap

De eerste twee vragen in het interview over de ervaringen huidige en het toekomstige beeld bij de Corona crisis heeft veel informatie en denkrichting van de respondenten opgeleverd over hoe zij de crisis ervaren en welke veranderingen zij nog verwachtten. Dit heeft voeding gegeven aan respondenten om antwoord te geven op de laatste open vraag die in elk interview van dit onderzoek werd gesteld: **“Wat heb je nodig van jouw management in deze toekomst?”**.

Hierbij kwamen de volgende 2 grote thema's aan bod:

- Toekomstig werkmodel, inspraak op besluitvorming willen krijgen (12)
- Communicatie, (persoonlijke) aandacht willen krijgen (11)

De grote thema's worden aangevuld met kleinere thema's zoals:

- Werkmodel, duidelijkheid willen krijgen (4)
- Veilige werkomgeving willen krijgen (4)
- Persoonlijke ontwikkeling willen krijgen (3)

De bevindingen van deze thema's worden in de navolgende sub paragrafen uitgewerkt.

#### 4.3.1 Leiderschap – thema: toekomstig werkmodel, inspraak op besluitvorming willen krijgen

Het thema toekomstig werkmodel gaat volgens 12 van de 15 respondenten over de manier waarop er in de toekomst in hun werkomgeving zal worden gewerkt. Zij geven daarbij ook wat zij daarvoor nodig hebben van het management. Het begrip werkmodel staat voor de mate waarin er wordt thuisgewerkt en/of op kantoor, alsook de invloed op de arbeidsbeloning.

- Inspraak op de besluitvorming willen krijgen is voor deze respondenten een belangrijk gegeven (9 van de 12 respondenten). Dit blijkt uit de selectie van de volgende citaten van respondenten:

*[Manager] “People follow the board communications and they do already know it's coming, because the message that they gave was very clear that we most likely will not be allowed to go to be flexible. And all the people heard that and really, I was impressed that everybody listened and that's contradictive to what the local management said yeah. And I think here is the sort of leadership which should kick in to ask for clarification of what people really want.”*

*[Manager] “Wat willen we nou met elkaar en wat wil de medewerker? Iedereen willen natuurlijk andere dingen, maar er zou echt wel een gemene deler te vinden zijn. En hoe halen*



*we dat dan ook? Misschien moet het juist ook een beetje om georganiseerd organisch proces zijn. Je moet het wel organiseren, het gaat niet vanzelf, maar het kan ook al zijn door er zelf aandacht aan te besteden en daar belang aan te hechten.”*

*[Manager] “But I think because people have gone through all this change, I think there need to be more discussion and a dialogue with people, but with individuals, how they see this, yes.”*

*[Manager] “Nou, ik hoop wel dat het management ook luistert naar de mensen die het vele werk hebben geleverd. Dus ook luistert naar de werknemers, naar wat hun wensen ook zijn en daar gehoor aan geven of aangeven waarom ze daar geen gehoor aan kunnen geven.”*

*[Medewerker] “So if they are involved in this decision making, they will feel that they have been heard. Yeah, they have been listened to. You know, because if the people are listened to, they will feel that they have voice their opinion to the management they contributed in, in the sense that they contributed in the decision-making process.”*

*[Medewerker] “Ik denk dus toch als we het straks hebben over de split gaan we thuiswerken of gaan we op kantoor en hoe gaat die verdeling, ik hoop dat er dan wel een soort, nou ja, dat er dan wel geluisterd wordt naar wat mensen willen.”*

- Het belang van de wens voor inspraak wordt voornamelijk bepaald door het willen krijgen van flexibele invulling van het toekomstig werkmodel. 10 van de 12 respondenten geven namelijk aan dat zij flexibiliteit willen hebben in het aantal dagen dat zij thuis mogen werken. Daarnaast kwam uit paragraaf 4.2.2 *Veranderingsbereidheid – Thema: thuiswerken* kwam al duidelijk naar voren dat respondenten overwegend een positieve waardering hebben voor thuiswerken.

De voorkeuren voor het thuiswerken worden bepaald door gezinssituaties en persoonlijke voorkeuren. In dit deel van het interview geven respondenten daar bovenop aan dat zij die flexibele invulling ook willen gaan krijgen van hun management.

*[Manager] “On one hand, what people want, you need to give them, because if they want to work in an office full time, that should be a facilitation and no discussion.”*

*[Manager] “Ik denk dat er een hoop mensen gewend zijn nu aan het wel werken van huis en effectiviteit die dat biedt. Het liefste en ik denk ik echt dat iedereen het liefst zou willen gaan naar 2 a 3 dagen vanuit kantoor en dan 2 a 3 dagen vanuit huis. Dat zou de optimale samenstelling zijn voor velen.”*

*[Manager] “Zeg maar, ik denk dat het wel gewoon, dat we wel wat, dat het allemaal wel wat flexibeler mag. Ook als ik naar mezelf kijk is het best wel prettig met twee kleine kinderen dat het 's ochtends en 's middags niet zoveel stress is.”*

*[Medewerker] “Het management moet alleen de kaders geven. En als mensen zeggen, ik woon op 3 hoog achter en ik wil op kantoor werken dan moet dat ook kunnen.”*

*[Medewerker] “Dat je wel leidraad hebt van elkaar bij het idee dat iedereen drie à vier dagen kantoor gaat zitten. Maar welke dagen daarvan precies zijn en hoeveel dat precies is dan, dat beslis je dan met je team. Ja, het klinkt misschien suf, maar gewoon een enquête.”*

*[Medewerker] “What I also wanted to say is that, you know, like this contractual hour aspect, which we have, like depending on whether you are working eight hours, nine hours, and how it will pan out in the future? I think it will not be set on stone. I think that it is depending on the situation. Sometimes a person will work, say, seven hours. Sometimes it will work 10 hours or 11 hours. So that that will be also one aspect of this change. How it will be seen by management or being adapted to it is the other aspect that also comes with the term flexibility, which I think in the current situation is very, very important. Apart from being apart from the empathy, flexibility is going to be also important, especially in this work from home situation.*

Het beeld bij het thema werkmodel en de gewenste inspraak hierop wordt gedeeld door managers en medewerkers. Met name de managers lijken wat meer uitgesproken in hun mening, mogelijk omdat zij deze input van hun eigen medewerkers verkrijgen. De wens voor inspraak wordt voornamelijk gedreven door de wens voor een flexibele invulling van het werkmodel.

#### **Bevinding 10:**

De invloed van management op de veranderingsbereidheid is:

- voor 9 van de 12 respondenten positief te beïnvloeden door het verlenen van inspraak op de besluitvorming van het toekomstig werkmodel en
- voor 10 van de 12 respondenten positief te beïnvloeden door flexibiliteit toe te passen in het toekomstig werkmodel.

#### **4.3.2 Leiderschap – thema: Communicatie, (persoonlijke) aandacht willen krijgen**

Het thema communicatie en aandacht willen gaat volgens 11 van de 15 respondenten over persoonlijke aandacht die respondenten belangrijk vinden en de rol die management hier in speelt.

Onder deze respondenten zijn de factoren voorkomen van depersonalisatie en toepassen van empathie belangrijk in de gewenste communicatie en de persoonlijke aandacht:

Zo verlangen zowel geïnterviewde managers zowel als de medewerkers dat management depersonalisatie van de medewerkers moet voorkomen (ten gevolge van thuiswerken). Empathie wint volgens de respondenten aan belang in de vorm van gewenste aandacht voor de persoon en diens situatie. In onderstaande citaten komen beide factoren aan de orde:

*[Manager] “So I think also helping me out, helping us to find like a nice balance that I think would be very important from management they can do. I think it's going to be the challenge, of course, because many people will not want the same. But I think they will have to listen to how people will feel more comfortable in their work conditions.”*

*[Manager] Persoonlijke aandacht is belangrijk. Ik denk dat het belangrijk is dat er contact is tussen de mensen en dat het daarin ook ruimte is om te luisteren. Want volgens mij doet management dat ook wel, stellen daar ook wel open vragen in en willen graag weten wat er speelt bij de mensen. Dat geeft toch heel wat waardering. Ja, en dat dat mensen gezien worden en dat het niet alleen maar iemand is achter een computer die lopende bandwerk verricht, maar dat het persoon ook als persoonlijk belangrijk is*

*[Medewerker] “You know, it's just something that leaders, our managers could do to prevent is the depersonalization and that disentanglement. Yes, definitely more personal involvement and maybe it will come at the cost of productivity, but I do think it's specific and will in the long run pay out.”*

*[Medewerker] “In terms of your question, what exactly I would expect from the management, the number one thing is being emphatic. Yeah. Empathy, empathy, empathy in the sense that when a personal situation is difficult. This empathy factor will sort of give more satisfaction to employees and the loyalty, employee loyalty will increase in the sense. So that is one aspect of empathy is understanding, more about understanding and caring from the management.*

*[Medewerker] “Na ja ik zit ff te denken, ik zou in deze tijd echt geen manager willen zijn, maar ik denk het toch best wel lastig is voor een manager om van iedereen te volgen hoe het in zijn team eraan toe gaat. Je moet mensen nu echt persoonlijk bellen, terwijl op de werkvloer kregen ze dat makkelijker mee. Hoe het met iemand ging, dat voel je een beetje aan. Ik denk dat daar nog steeds de grootste verantwoordelijkheid ligt van de manager van hoe het gaat in mijn team en dat is wat lastiger is geworden.”*

*[Medewerker] “A manager calling me to ask how I'm doing. Wow. You know, they were really shocked. So I thought that was fantastic. And they have even asked me, should we continue with these global calls once we're all back? I said, of course. I said, don't stop this. You know, you should absolutely continue my management was thinking they could just go back to the quarterly calls. I said, no, please continue. So, yeah, I think they need to focus on the people element a lot more in dialogue and interaction.*

Samenvattend kan worden gesteld dat het management tijdens de Corona crisis al initiatieven heeft genomen om de persoonlijke communicatie te stimuleren. Er dan ook duidelijk gesteld door de respondenten dat het wenselijk is dat management dit in de toekomst ook blijft doen. Mogelijk moet deze wens worden gezien tegen de aanvullende wens van toekomstige (gedeeltelijke) voortzetting van het thuiswerken waardoor communicatie (paragraaf 4.2.1) en betrokkenheid (paragraaf 4.2.3) onder druk kunnen komen te staan.

#### **Bevinding 11:**

De invloed van management op de veranderingsbereidheid is: voor 11 van de 15 respondenten positief te beïnvloeden door middel van persoonlijke aandacht te geven.

#### **4.3.3 Leiderschap – thema: Werkmodel, duidelijkheid willen krijgen**

Achter het ogenschijnlijk kleinere thema van 4 respondenten over de gewenste duidelijkheid over het werkmodel schuilt mogelijk een wereld die groter is. 4 Van de 15 respondenten willen namelijk dat er duidelijkheid komt van het (hogere) management over het proces dat wordt gevolgd om tot een nieuw werkmodel te komen. Belangrijk hierbij is het feit dat deze 4 respondenten zelf allemaal manager zijn. Zij vertegenwoordigen dus hun medewerkers en vertegenwoordigen (mogelijk) een opinie van een bredere groep.

Een aantal citaten van respondenten die deze bevindingen illustreren:

*[Manager] “And from the only thing what I would expect from both my manager and his manager above is to start updating people on this topic as one of the topics, and I think they do it indirectly, having sort of an update on crisis management in our anti's from time to time, depending on the on demand.”*

*[Manager] “Want ja, ik weet niet in hoeverre daar binnen het MT, maar dat zal ongetwijfeld wel, er iemand over nadenkt. Maar het is natuurlijk heel onduidelijk. Hoe gaan we terug naar kantoor, wanneer en hoe en waar? 50 Procent? Ja, wat betekent dat dan?”*

*[Manager] “ Je moet er zelf actief naar vragen en dan komt ze gewoon open en eerlijk met een antwoord. Ja, maar het is niet zo dat iedereen actief wordt meegenomen in het gehele proces. Ik weet ook niet precies waar het op dit moment staat en of dat überhaupt ook wel mogelijk is hoor. Maar ja, nee, dat is mijn mening. Dus ik vind het soms dat het wat wat wat actiever zou kunnen. Ook al weet je nog niks.”*

Het werkmodel, de communicatie eromheen, de toekomstige invulling en de besluitvorming zijn dus allemaal aspecten die hoog op de agenda staan bij geïnterviewde managers en de medewerkers.

#### **Bevinding 12:**

De invloed van management op de veranderingsbereidheid is: voor 4 van de 15 respondenten positief te beïnvloeden door middel van duidelijkheid over het toekomstig werkmodel te geven.

#### **4.3.4 Leiderschap – thema: Veilige werkomgeving willen krijgen**

Het beeld bij wat 4 respondenten van hun management verwachten wordt aangevuld met wensen voor een veilige werkomgeving, met name op het moment dat er weer in het openbaar vervoer moet worden gereisd en op het kantoor moet worden gewerkt. Deze respondenten zijn geïnterviewde managers en medewerkers.

*[Medewerker] “The classic hygiene factors, right! So the fact that, you know, we have basic elements which are there and they should not be putting questions to you, the fact that you have a safe job, the fact that you get paid, the basic idea of a safe workplace environment.”*

#### **Bevinding 13:**

De invloed van management op de veranderingsbereidheid is: voor 4 van de 15 respondenten positief te beïnvloeden door middel van het creëren van een veilige werkomgeving.

#### **4.3.5 Leiderschap – thema: Persoonlijke ontwikkeling willen krijgen**

Tenslotte is er nog een groep van 3 respondenten die van het management wensen dat hun persoonlijke ontwikkeling blijft doorgaan.

*[Medewerker] “Funds, funds, in the form of monetary, but also time, so the room to invest in personal development. And so not only that, the willingness from people, but also the support from from management on this front. So stimulate people for example, I don't know, take them to take a certification or they can do an assignment in a different department or come up to a leadership seminar, stuff like that.”*

Het belangrijke aan deze bevinding is dat deze 3 respondenten aan het begin van hun werk carrière staan. Mogelijk is persoonlijke ontwikkeling voor deze groep zeer belangrijk.

#### **Bevinding 14:**

De invloed van management op de veranderingsbereidheid is: voor 3 van de 15 respondenten positief te beïnvloeden door middel persoonlijke ontwikkeling te faciliteren en te motiveren.

#### 4.4 Samenvatting bevindingen en data saturatie

Vanuit het perspectief over leiderschap zijn er twee belangrijke thema's die de boventoon voeren als het gaat om wat geïnterviewde managers en medewerkers van het management verwachten. Enerzijds gaat het namelijk over inspraak willen krijgen in de besluitvorming over het toekomstig werkmodel. Anderzijds vinden respondenten de persoonlijke aandacht zeer belangrijk.

Hoe sluiten deze verwachtingen en wensen aan bij de aspecten van veranderingsbereid uit de vorige paragraaf? Zijn er mogelijk nog andere aspecten waarover wel is gesproken door respondenten tijdens de evaluatie van de Corona crisis en de toekomstverwachtingen (paragraaf 4.2), maar waar men geen reflectie op heeft gedaan in wat men verlangt van het management (paragraaf 4.3)? Voor die vraag biedt onderstaande tabel hulp om daar zicht in te krijgen.

Onderstaande tabel is een samenvatting van alle grote thema's en sub thema's die door respondenten zijn genoemd vanuit de perspectieven veranderingsbereidheid en leiderschap (tussen haken staan het aantal respondenten dat het grote thema bespreekt):

Tabel 4.4, *Samenvatting van grote thema's en bevindingen*

<b>Plaats in conceptueel model</b>	<b>Groot thema, referentie naar §</b>	<b>Bevindingen</b>
Veranderings-Bereidheid (huidige situatie)	Communicatie (12), § 4.2.1	Bevinding 1: De mate van veranderingsbereidheid op het sociale aspect van communicatie voor 5 van de 15 respondenten is overwegend: <b>negatief</b>
		Bevinding 2: De mate van veranderingsbereidheid van persoonlijke aandacht van een manager is voor 3 van 15 respondenten overwegend: <b>positief</b>
		Bevinding 3: De mate van veranderingsbereidheid van intensievere digitale communicatie voor 3 van de 15 respondenten is overwegend: <b>negatief</b>
		Bevinding 4: De mate van veranderingsbereidheid van de kwaliteit van de (digitale) communicatiemiddelen is voor 4 van de 15 respondenten is overwegend: <b>positief</b>

	Thuiswerken (11), § 4.2.2	Bevinding 5: De mate van veranderingsbereidheid om vanuit huis te werken is voor 11 van de 15 respondenten overwegend: <b>positief</b>
	Betrokkenheid (10), § 4.2.3	Bevinding 6: De mate van veranderingsbereidheid door betrokkenheid en binding bij de verandering is voor 10 van de 15 respondenten overwegend: <b>negatief</b>
	Persoonlijke ontwikkeling (4), § 4.2.4	Bevinding 7: De mate van veranderingsbereidheid voor persoonlijke ontwikkeling is voor 4 van de 15 respondenten overwegend: <b>negatief</b>
	Werkmodel (4) § 4.2.5	Bevinding 8: De mate van veranderingsbereidheid over het toekomstige werkmodel is voor 4 van de 15 respondenten overwegend: <b>negatief</b>
	Intentie voor verandergedrag (4) § 4.2.6	Bevinding 9: De mate van veranderingsbereidheid vanuit intrinsieke intentie is voor 4 van de 15 respondenten overwegend: <b>positief</b>
Invloed door leiderschap (toekomstige situatie)	Toekomstig werkmodel, inspraak op besluitvorming willen krijgen (12)	Bevinding 10: De invloed van management op de veranderingsbereidheid is: voor 9 van de 12 respondenten positief te beïnvloeden door het verlenen van inspraak op de besluitvorming van het toekomstig werkmodel.
		Bevinding 11: De invloed van management op de veranderingsbereidheid is: voor 10 van de 12 respondenten positief te beïnvloeden door flexibiliteit toe te passen op het toekomstig werkmodel.
	Communicatie, (persoonlijke) aandacht willen krijgen (11)	Bevinding 12: De invloed van management op de veranderingsbereidheid is: voor 11 van de 15 respondenten positief te beïnvloeden door middel van persoonlijke aandacht te geven.
	Werkmodel, duidelijkheid willen krijgen (4)	Bevinding 13: De invloed van management op de veranderingsbereidheid is: voor 4 van de 15 respondenten positief te beïnvloeden door middel van duidelijkheid over het toekomstig werkmodel te geven.
	Veilige werkomgeving willen krijgen (4)	Bevinding 14: De invloed van management op de veranderingsbereidheid is: voor 4 van de 15 respondenten positief te beïnvloeden door middel van het creëren van een veilige werkomgeving.
	Persoonlijke ontwikkeling willen krijgen (3)	Bevinding 15: De invloed van management op de veranderingsbereidheid is: voor 3 van de 15 respondenten positief te beïnvloeden door middel persoonlijke ontwikkeling te faciliteren en te motiveren.

De grote thema's uit de veranderingsbereid, te weten, Communicatie, Thuiswerken, Betrokkenheid en Werkmodel alsook de kleinere thema's Persoonlijke ontwikkeling en Werkmodel. Elk onderwerp over veranderingsbereidheid komt terug in wat men verlangt van het management. Deze bevinding is relevant voor de kwaliteit van dit onderzoek omdat dit een bevestiging is dat respondenten consistent zijn geïnterviewd en consistent hebben gesproken over wat hun bezig hield tijdens de crisis en wat zij in de toekomst van management verwachten. Ook bevestigt dit de data saturatie omdat er geen sprake is van aanvullende inzicht

vanuit de gehouden interviews. Daardoor wordt aangenomen dat de verkregen informatie tekenen vertoont van verzadiging waardoor er geen aanleiding wordt gezien voor aanvullende interviews (over data saturatie, zie § 3.5 Populatie en sampling methodiek).



## 5. Discussie en conclusies

In de volgende paragrafen worden de gezichtspunten van de respondenten, die van de onderzoeker en de perspectieven uit de literatuur tegen elkaar afgezet. Dit wordt gedaan aan de hand van de grote thema's die in het vorige hoofdstuk over empirische bevindingen aan het licht zijn gebracht vanuit het perspectief veranderingsbereidheid en leiderschap.

### 5.1 Discussie van bevindingen

Vanuit het literatuuronderzoek is een conceptueel model opgesteld, zie hoofdstuk 2. Het model geeft een literaire onderbouwing van de werking van het mechanisme tussen veranderingsbereidheid en leiderschap, binnen de context van de Corona crisis. Door aan het conceptuele model van hoofdstuk 2 de empirische resultaten te koppelen uit hoofdstuk 4 wordt inzicht verkregen hoe de bevindingen zich verhouden tot de literatuur. Zie tabel op de volgende pagina. Ook in dit onderdeel van het onderzoeksproces wordt wederom rekening gehouden met de invloed van eigen interpretatie van de hier gepresenteerde resultaten.

De discussie wordt gevoerd in drie stappen, als volgt:

1. Eerst worden de attributen van theorie van het perspectief veranderingsbereidheid besproken. Het doel van deze discussie is om vast te stellen in welke mate de theorie herkenbaar is ten opzichte van de verkregen empirische informatie.
2. Vervolgens wordt het perspectief leiderschap van dit onderzoek besproken. Hieruit zal blijken in welke mate de management-behoefte van de respondenten aansluiten bij de theorie rond leiderschap en bij de attributen van veranderingsbereidheid.
3. Tenslotte wordt de onderzoeksvraag beantwoord:  
“Hoe kan leiderschap tijdens de Corona crisis de veranderingsbereidheid beïnvloeden binnen een grote Nederlandse bancaire organisatie?”

Gedurende de discussie worden observaties gedaan over mogelijke discussiepunten vanuit de theorie of de empirie. Discussiepunten kunnen door contradicties tussen beide maar kunnen ook leiden tot indicaties voor benodigd vervolgonderzoek.

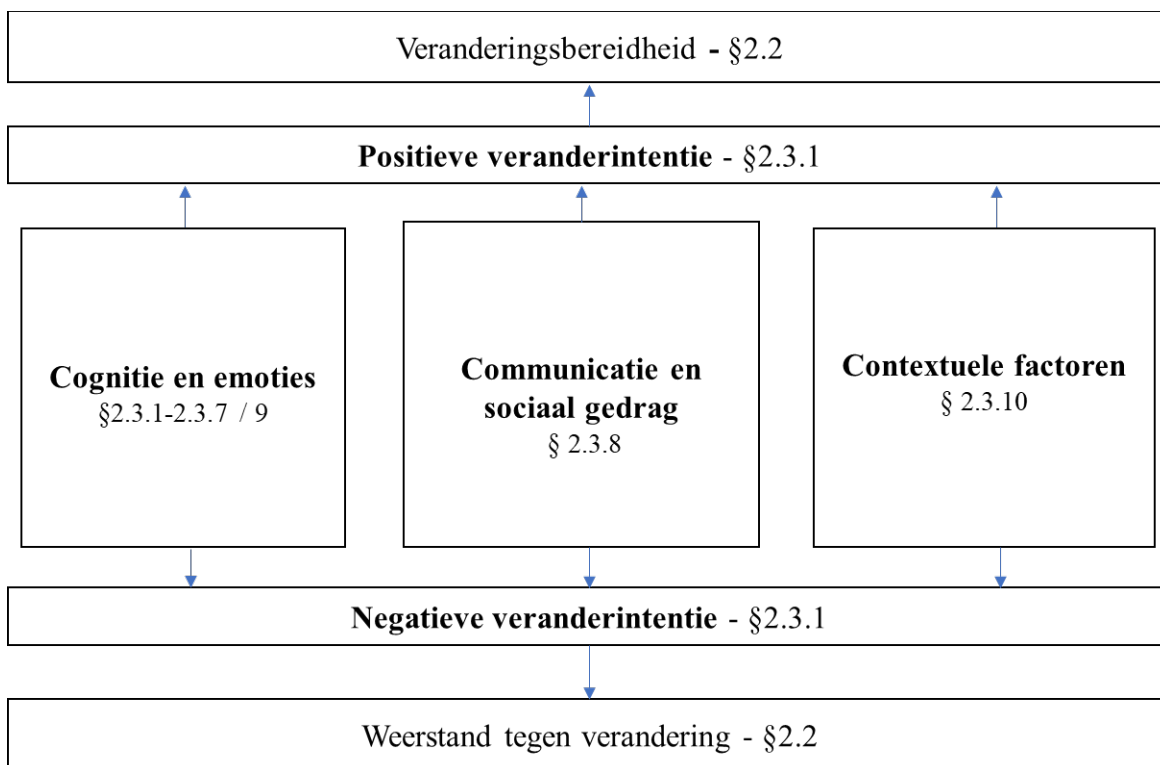
### 5.1.1 Veranderingsbereidheid

Op de volgende overkoepelende attributen van veranderingsbereidheid uit het conceptuele model, zie hieronder, wordt gereflecteerd met empirische resultaten:

- Communicatie en Sociaal gedrag
- Cognitie en emotie
- Contextuele factoren
- Intentie

De attributen van veranderingsbereidheid zijn allereest gekoppeld aan de empirische resultaten. Het overzicht hiervan is in tabelvorm opgenomen in Bijlage 2.

Figuur 5.1.1, *Aandachtsgebieden attributen veranderingsbereidheid*



Bron: *figuur opgemaakt door de auteur van dit onderzoek*

### 5.1.1.1 Communicatie en Sociaal gedrag

Uit de wetenschappelijke literatuur blijkt dat het attribuut **Communicatie en sociaal gedrag** een middel is om de veranderboodschap te verspreiden onder de veranderdoelgroep (Weiner 2009). Het attribuut **Communicatie en sociaal gedrag** komt terug in een drietal grote thema's van de empirische resultaten: **Communicatie**, **Betrokkenheid** en **Werkmodel**. De resultaten leveren inzicht op in zowel veranderingsbereidheid als weerstand.

- In het grote thema **Communicatie** (§ 4.2.1) wordt gesproken over:
  - Het ontbreken van sociale interactie omdat men elkaar niet fysiek kon ontmoeten ten gevolge de *sociale distancing* gedurende de *lock downs*.
  - Waardering voor periodieke persoonlijke aandacht van een manager.
- In het grote thema **Betrokkenheid** (§ 4.2.3) wordt gesproken over:
  - Verminderde betrokkenheid en binding door het werken op afstand, door voornamelijk digitaal werken en daardoor beperkte communicatie. Men weet bijvoorbeeld daardoor niet wat er speelt in de organisatie.
- In het grote thema **Werkmodel** (§ 4.2.5) wordt gesproken over:
  - Het ontbreken van een boodschap over het toekomstig werkmodel in de communicatie van het management

Uit de empirische resultaten blijkt dat de mogelijkheden om met elkaar in contact te komen zeer beperkt zijn. De waardering hiervoor is negatief. Voor de verspreiding van de veranderboodschap is het volgens Weiner (2009) echter van belang om waarde te hechten aan **sociale interactie**. Door sociale interactie kunnen namelijk ervaringen worden gedeeld en kan er bijvoorbeeld worden gereflecteerd op veranderervaringen uit het verleden of kunnen er pijnpunten in de veranderaanpak worden gesignaleerd. De veranderingsbereid op het sociaal fysieke terrein is echter moeilijk beïnvloedbaar voor deze bank, immers daar zijn eerst vaccinaties voor nodig. Is hierdoor te stellen dat er op dit moment geen veranderingsbereidheid is ten aanzien van de sociale interactie binnen de afdeling, dus slechts weerstand? In de interviews is niet specifiek gevraagd naar bijvoorbeeld 'betrokkenheid' of 'binding', echter door de grote mate van gelijklopende response op dit onderwerp (10 van de 15 respondenten) lijkt er sprake van weerstand. Anders dan in de literatuur gesteld kan er momenteel niet tegemoet worden gekomen aan de wens voor sociale interactie. Dus zolang de *social distancing* niet wordt opgeheven blijft de weerstand bestaan en is daardoor niet beïnvloedbaar.

**Discussiepunt 1:** weerstand op het attribuut Communicatie en gedrag is in het geval van de Corona crisis niet op te heffen door middel van **sociale interactie** in het begin van de Corona crisis, mogelijk pas in crisis fase 2. Weerstand door gebrek aan sociale interactie lijkt tijdelijk dus niet beïnvloedbaar. In dit onderzoek heeft 1 respondent te kennen gegeven de Corona maatregelen voor een keer te negeren door collega's tijdens de *lock*

down fysiek te benaderen, maar dat is niet het wenselijke gedrag als dit op grote schaal zou gebeuren. Mogelijk zou vervolgonderzoek aan het licht kunnen brengen hoe om te gaan met weerstand bij de veranderdoelgroep waarvan het duidelijk is dat die (tijdelijk of mogelijk permanent) niet is te elimineren omdat deze crisissituatie dit nu eenmaal met zich meebrengt, in casu ten gevolge van de *lock down*.

Weiner (2009): p.245 over het belang van sociale interactie: “*Conversely, organizational members are unlikely to hold common perceptions of readiness when leaders communicate inconsistent messages or act in inconsistent ways, when intra-organizational groups or units have limited opportunity to interact and share information, or when organizational members do not have a common basis of experience.*”

Naast het belang van sociale interactie waarschuwt Weiner ook voor de gevolgen van gebrek aan transparantie en inconsistentie in de veranderboodschap. Uit de empirische gegevens van dit onderzoek blijkt namelijk dat er helemaal **geen communicatie** plaatsvindt over de toekomstige verandering in het **werkmodel**. Respondenten vinden het management daarover dan ook te afwachtend en niet duidelijk waardoor deze weerstand niet wordt weggenomen, er ontstaat zelfs onzekerheid onder de medewerkers.

Het belang van de duidelijk in de communicatie wordt benadrukt door Armenakis et al. (1993). Hoe overtuigender de boodschap des te meer bijvoorbeeld urgentie en duidelijkheid er wordt verschaft om de veranderdoelgroep in gang te zetten en om te mobiliseren.

**Discussiepunt 2: communicatie** over de (toekomstige) veranderboodschap vindt kennelijk niet voldoende plaats door de veranderaars ondanks dat de veranderdoelgroep aangeeft in dit onderzoek dat men hier een belang aan verbindt. Vanuit het conceptueel model bezien wordt urgentie van veranderen tot stand gebracht door de communicatie van (hogere) management en wordt doorgaans niet verwacht te ontstaan vanuit de veranderdoelgroep. Het uitblijven van gedrag, in dit geval communicatie, duidt op weerstand (Metselaar, 1997). De theorie biedt echter geen aanknopingspunt voor weerstand tijdens crisis onder de veranderaars, maar is meer gericht op de veranderingsbereidheid van de veranderdoelgroep. Het advies is dan ook om soortgelijk vervolgonderzoek te doen om te achterhalen hoe urgentie en daarmee communicatie van de veranderboodschap tot stand komt tijdens een crisissituatie en welke invloed de veranderdoelgroep hierin speelt of dat urgentie alleen door de veranderdoelgroep wordt bepaald.

### 5.1.1.2 Cognitie

Volgens de uiteenzetting van de literaire inzichten (Hoofdstuk 2) over cognitieve attributen van veranderingsbereid, beslaan de cognitieve attributen een breed perspectief.

Uit de analyse van de empirische informatie blijkt een groot deel van de empirische resultaten te maken te hebben met het cognitieve attribuut ‘kosten-baten overwegingen’.

Over het attribuut ‘kosten-baten overwegingen’ (of *valence*) zegt de wetenschappelijke literatuur dat als een individu niet gelooft dat een verandering voordelen voor hem/haar met zich meebrengt, het dan niet waarschijnlijk is dat er een positieve evaluatie tot stand komt die bijdraagt aan de veranderingsbereidheid (o.a. Rafferty et al, 2012). Kosten-baten overwegingen leiden volgens de literatuur tot cognitieve overtuigingen die ten gunste of ten nadele van de veranderingsbereid komen.

Vanuit de empirische resultaten is inzicht verkregen op diverse kosten-baten evaluaties die door de veranderdoelgroep wordt toegepast op de omstandigheden waarin zij verkeren. De evaluaties gaan dan over de manier van communicatie onderling en de nadelen die worden ervaren door intensievere digitale communicatie. Daarnaast gaat het over de positieve waardering van de kwaliteit van de (digitale) communicatiemiddelen, zoals geschikte softwareprogramma's voor communicatie. Ook over het grote thema Thuiswerken en Betrokkenheid vinden (zelf) evaluaties plaats die zowel voor-als nadelen opleveren (veranderingsbereidheid respectievelijk weerstand).

De empirische onderzoeksgegevens geven dus een bevestiging dat kosten-baten analyses deel uitmaken van het mechanisme waardoor individuen gedachten en overtuigingen opmaken over hun mate van veranderingsbereidheid. Deze en aanvullende cognitieve overtuigingen leiden het individu tot het antwoord op diens vraag: ‘kan ik bereiken wat ik wil?’ (Bandura, 1986). Deze evaluaties geven ook voeding aan de gedachten van wat men van het management verlangt, zie hierna.

#### **Discussiepunt 3.**

Opvallend is dat het cognitieve attribuut ‘Passende oplossing’ wel voorkomt in de empirische resultaten, maar dan meer is gericht op de toekomst. Een passende oplossing (of *Appropriate response*, Rafferty et al., 2012) is een evaluerend attribuut waarmee de veranderdoelgroep in het **huidige momentum** afweegt of de gekozen response op de verandering (*social distancing, lock down*) overeenstemt met de aanwezige dreiging. Geen enkele respondent geeft aan dat hij/zij zich niet kan vinden in de deze maatregelen noch dat hij/zij voor een betere oplossing had gekozen. Een mogelijke verklaring hiervan is dat de initiële urgentie van de Corona crisis dermate groot was dat niemand in twijfel trok of de Corona maatregelen toepasselijk waren of niet. Immers Maslows behoefte aan bestaanszekerheid wordt met deze maatregelen vervuld en pas dan, in de tweede fase van de crisis komt men meer toe aan gedachtenvorming van geschikte toekomstige oplossingen.

Wat echter opvalt in de empirische resultaten is dat de **geschiktheid van de toekomstige oplossing** veel meer ter discussie staat. Uit de resultaten blijkt een grote behoefte aan duidelijkheid en inspraak in het toekomstige werkmodel. De onduidelijkheid over het toekomstig werkmodel levert in de huidige situatie zelfs weerstand op. Mogelijk is de conclusie van de bevinding dat door de fasering van een crisis de geschiktheid van huidige oplossingen en de vervulling van de primaire basisbehoeften er initieel minder kritiek bestaat. Pas in de vervulling van andere, meer secundaire behoeften (Maslow,) komt men tot meer geplande verandering (Weick en Quin, 1999) en is er tijd en meer ruimte (of aanloop) om over de toekomst na te denken. Om te concluderen of deze waarneming een mogelijke uitbreiding van de theorie rond veranderingsbereidheid in crisissituaties is, is vervolgonderzoek nodig.

### 5.1.2 Invloed van leiderschap

In dit deel van de discussie wordt gereflecteerd op de verhouding tussen de empirische resultaten over leiderschap versus de theorie.

De voornaamste empirische resultaten over leiderschap is verkregen vanuit twee gezichtspunten. Ten eerste blijkt uit de bevindingen dat respondenten inspraak willen van hun leiders op de besluitvorming van het (toekomstig) werkmodel (bevinding 10). Vervolgens willen respondenten persoonlijke aandacht krijgen van hun leiders (bevinding 11). Daarnaast geven de bevindingen aan, hetzij in mindere mate, dat duidelijkheid over het werkmodel, veiligheid in de werkomgeving en facilitering van persoonlijke ontwikkeling van hun leiders wordt verwacht. Op de grootste bevindingen wordt nu eerst ingegaan.

#### 5.1.2.1 *Inspraak op de besluitvorming willen krijgen*

Het verlangen van medewerkers om inspraak te krijgen in besluitvorming rond het toekomstig werkmodel sluit het aan bij de het gedachtengoed rond transformationeel leiderschap (Bas et al., 2003) op aspecten zoals inspraak, erkenning en herkenning. Deze stijl van leiding geven sluit ook aan bij de resultaten van onderzoek door Boonstra (2011) over leiderschap in crisistijden gedurende de tweede fase van de crisis, waar iets meer ruimte ontstaat voor initiatieven en inspraak vanuit de onderliggende organisatorische geledingen. Elving en Boonstra (2010) benoemen hiervoor de afstemmingsstrategie en interactieve strategie (afstemmen respectievelijk betekenisgeven).

#### **Discussiepunt 4**

Het verkrijgen van invloed op de besluitvorming en het onderling afstemmen door middel van afstemming en betekenisgeven vindt volgens Elving en Boonstra plaats in de tweede fase van de crisis. De contradictie met de empirie van deze theorie is dat het management geen inspraak verleent en/of niet **communiceert** over een intentie om tot **inspraak** te verlenen.

Boonstra (2011) gebruikt het werk van Boonstra (2001) en Bartanek (1999) waarbij hij een Interactieve leiderschapsstijl schetst waarbij er voor de betrokkenen door de leiding een aantrekkelijk toekomstbeeld wordt geschetst waarvoor mensen zich willen inzetten. Zijn bevindingen zijn getoetst aan 16 empirische onderzoeken in de periode van de economische crisis die in 2009 begon. De discussie die zich in dit onderzoek in de Corona crisis afspeelt is waarom deze bancaire organisatie zich anders gedraagt dan voorgaande onderzoeken door Boonstra, maar ook de kenmerken negeert van transformationeel leiderschap in de tweede fase van de crisis. Zoals eerder gemeld in dit onderzoek bestaan er vermoedens onder de respondenten dat de leiding van deze afdeling eerst afwacht wat andere banken besluiten met betrekking tot het toekomstige werkmodel, maar dat verklaart nog steeds niet waarom communicatie over de besluitvorming beperkt is en onzekerheid creëert omdat er geen **duidelijkheid over het toekomstige werkmodel** wordt gegeven. Mogelijk zou vervolgonderzoek over andere crisissituaties kunnen uitwijzen of het contrasterende gedrag typerend is voor het type organisatie waarbinnen dit onderzoek is verricht. Zoals bekend is de bancaire sector in Nederland en daarbuiten sterk gereguleerd en bestaat er weinig flexibiliteit om af te wijken van heersende regelgeving. De weerstand op het attriboot van veranderingsbereidheid dat inflexibel gedrag mogelijk verklaart is een **contextueel attriboot** zoals dit is onderzocht door Weiner (2009). Weiner onderkent een aantal contextuele factoren die de veranderingsbereidheid beïnvloeden zoals de bereidheid om risico te nemen, ondernemersklimaat en organisatiecultuur. In de empirische resultaten zijn contextuele factoren vrijwel niet benoemd door de respondenten. Mogelijk zou het bedoelde vervolgonderzoek zich kunnen focussen op dit specifieke attriboot.

### *5.1.2.2 Persoonlijke aandacht willen krijgen*

Over communicatie en sociaal gedrag is vanuit het leiderschaps perspectief door Boonstra (2011) en ook door Elving en Boonstra (2010) beschreven dat **communicatie** in de eerste fase van de crisis zich kenmerkt als eenzijdig, rationeel en formeel. Het doel is om de veranderboodschap op effectieve wijze onder de aandacht van veranderdoelgroep te krijgen. In een tweede fase ontplooiën zich de kenmerken van transformationeel leiderschap (Heifetz 2009, Bass et al., 2003). Leiderschap is hierdoor meer gericht op het individu, is empathisch en heeft een sociaal karakter doordat er **dialoog** komt tussen de leider en de medewerkers.

### **Discussiepunt 5**

Uit de empirische informatie blijkt dat de geïnterviewde bancaire medewerkers **persoonlijke communicatie** op prijs stellen. De periodieke (video) 1-op-1 gesprekken tussen het (hogere) management en de medewerkers tijdens de eerste fase van de crisis is door het persoonlijke karakter ervan door de medewerkers positief gewaardeerd. In de literatuur van Elving en Boonstra (2011) komt deze vorm van communicatie eveneens aan de orde, maar dan in een andere volgorde. Volgens Elving en Boonstra (2010) typeert communicatie zich in het begin van de crisis als rationeel en verticaal (Overtuigingsstrategie). Pas in een later stadium, aan het einde van de eerste crisis fase wordt communicatie informeler en is planmatiger en gericht op onderlinge relaties

(Relationele strategie) om zich daar na te gaan richten op onderlinge afstemming en interactiviteit (Afstemmingsstrategie respectievelijk Interactieve strategie). Dus in tegenstelling tot wat volgens de literatuur zou worden verwacht heeft het management van deze bancaire afdeling in de allereerste fase van de crisis al persoonlijke communicatie in gang gezet en de waardering hiervoor is positief (bevinding 2). Daarnaast is het wenselijke toekomstbeeld van de respondenten dat persoonlijke communicatie zich in de toekomst ook voortzet (bevinding 12).

Een mogelijke verklaring voor deze bevinding dat persoonlijke communicatie al in het begin van de crisis wordt toegepast wordt wellicht gevonden in het isolerende karakter van de Corona maatregelen in deze crisis. Deze isolatie vraagt mogelijk sneller om aandacht vanuit het management dan in een andere (crisis) situatie. In periode waarin Elving en Boonstra hun onderzoek verrichtten (2011) was er sprake van een mondiale economische (krediet) crisis. Echter, de individuele sociale isolatie door de Corona crisis is mogelijk grootschaliger dan de economische gevolgen op sociale isolatie door de economische crisis en vraagt mogelijk daarom om deze ‘theoretisch afwijkende’ aanpak.

#### *5.1.2.3 Persoonlijke ontwikkeling en veiligheid*

De laatste twee bevindingen uit het empirische resultaten hebben betrekking op het verlangen van de medewerkers om persoonlijke ontwikkeling te krijgen. Daarnaast kwam in zekere mate naar voren dat het toekomstbeeld bij het op kantoor werken bestaat uit een veilige werkomgeving. Beide punten zien een aantal respondenten als verantwoordelijkheid van het management om dit voor hen te verzorgen.

Persoonlijke ontwikkeling, zoals klassikale cursussen en seminars kunnen echter pas plaatsvinden nadat sociaal contact weer mogelijk is. Hetzelfde geldt ook voor veiligheid op kantoor, het werken op kantoor kan pas plaatsvinden zodra de *lock down* is opgeheven. Voor beide aspecten geldt dat het management volgens Boonstra (2011) een aansprekend toekomstbeeld kan schetsen waarin bijvoorbeeld ruimte is voor de inrichting van persoonlijke ontwikkeling en een veilige werkomgeving. Uit de empirische gegevens is echter niet gebleken in welke mate dit aansprekend toekomstbeeld wel of niet wordt geschetst.

#### *5.1.2.4 Overzicht van koppeling theorie aan empirische*

In voorgaande paragrafen zijn de theoretische inzichten gekoppeld aan de empirische resultaten. Een uitgebreid overzicht van koppeling van theorie aan empirie is opgenomen in bijlage 2 van dit onderzoek.



## 5.2 Conclusie

Alvorens hier tot de inhoud van de conclusie over te gaan, wordt als ruggensteun eerst de onderzoeksvraag herhaald, als volgt:

“Hoe kan leiderschap tijdens de Corona crisis de veranderingsbereidheid beïnvloeden binnen een grote Nederlandse bancaire organisatie?”

### 5.2.1 Antwoord op de onderzoeksvraag

Uit de resultaten van dit empirisch onderzoek is gebleken dat de veranderingsbereidheid in grote lijnen voorspelbaarheid en daarmee overeenkomst vertoont zoals beschouwd in de literatuur. Op bepaalde attributen van veranderingsbereidheid zijn echter discussiepunten aangetroffen zoals **sociale interactie** (discussiepunt 1) en **communicatie** (discussiepunt 2). De empirische uitkomsten sluiten hier niet aan op de theorie. Mogelijk zijn deze discussies veroorzaakt door de moderatie van de conditie waarin dit onderzoek is verricht, namelijk de Corona crisis.

Over de invloed van leiderschap op de veranderingsbereidheid is opgemerkt dat er op diverse theoretische gebieden mogelijkheden liggen voor het management van deze bancaire afdeling om veranderingsbereidheid positief te beïnvloeden. Deze gebieden zijn grotendeels empirisch bevestigd. De context van dit onderzoek (Corona crisis) geeft echter een tweeledige moderatie aan in de relatie tussen het management en veranderingsbereidheid. De Corona crisis bestaat namelijk uit 2 herkenbare fasen, dit blijkt uit de literatuur alsook uit het empirisch onderzoek. In de eerste fase zou sociale interactie tussen de medewerkers de veranderingsbereidheid kunnen stimuleren, echter kan dit niet door Corona crisismaatregelen (*social distancing*). Leiderschap kan eenvoudigweg de weerstand op dit attribuut sociale interactie niet wegnemen, dus hier ligt op dit moment geen invloed. Hoogstens kan leiderschap een **toekomstbeeld** (of een *appropriate future response*) schetsen waarin zij bijvoorbeeld communiceren aan medewerkers hoe sociale interactie, hoe het werkmodel en hoe persoonlijke aandacht in een volgende, *lock down*-vrije fase zou kunnen plaatsvinden.

Vanuit de literatuur wordt de onderzoeksvraag ruimschoots beantwoord met een palet aan cognitieve attributen en leiderschapsstijlen om de veranderingsbereidheid te stimuleren. Uit de empirische gegevens blijkt echter een palet aan wensen en verlangens van medewerkers zoals de wens voor inspraak in de besluitvorming, sociale interactie en persoonlijke ontwikkeling die niet kunnen worden ingevuld in de eerste fase van de crisis. In de huidige literatuur komt wordt deze conclusie niet onderbouwd en lijkt daarmee een toevoeging op de huidige literatuur. Deze conclusie past overigens bij het emergente karakter van dit onderzoek dat zich naast deductief onderzoek ook openstelt voor een inductieve onderzoek vorm (zie §3.1 Onderzoeksmethodologie) alsook bij het situationele en het unieke karakter van de Corona crisis dat past bij de systeem- en chaostheorie (§ 2.6 Systeemtheorie).

### 5.2.1.1 Managementadvies

Vanuit een organisatorisch perspectief wordt in deze paragraaf advies gegeven aan het management van de onderzochte afdeling gegeven over de manier waarop zij de veranderingsbereidheid van hun managers en medewerkers kunnen vergroten. Het advies is een afgeleide van de antwoorden die zijn gevonden op de zogenaamde ‘hoe-vraag’ van dit onderzoek. Met dit advies wordt ook de maatschappelijke relevantie van dit onderzoek bepaald.

Het onderzoek is uitgevoerd in het eerste halfjaar van 2021. Ten tijde van de interviews - in mei 2021 - was er nog geen sprake van opheffing van de *lock downs* en *social distancing* was nog steeds van kracht. De tweede fase van deze crisis wordt gekenmerkt door terug naar kantoor te gaan met mogelijk een nieuw werkmodel. De volgende aanbevelingen worden gedaan op het moment van schrijven van deze conclusie. Het is dus mogelijk dat ten tijde van publicatie van dit onderzoek dat bepaalde aanbevelingen alsnog zijn uitgevoerd door het management ten gevolge van bijvoorbeeld (en hopelijk) positieve ontwikkelingen in de Corona crisis.

Het advies aan het management van deze bank bestaat uit de volgende punten:

- Er mogelijkheden voor het management om nu alvast te communiceren aan hun medewerkers wat zij van plan zijn met het werkmodel in de nabije toekomst. Dit kan de heersende onzekerheid wegnemen onder de geïnterviewden omdat men niet weet hoe hoger management over het toekomstig werkmodel aan kijkt. Communicatie hierover kan dus veranderingsbereidheid stimuleren. Naast communicatie over het toekomstig werkmodel wordt tevens geadviseerd om te communiceren hoe het hoger management denkt over de inspraak in de besluitvorming over het toekomstig werkmodel. Hiermee dient rekening te worden gehouden dat inspraak wenselijk is vanuit het perspectief van de geïnterviewde managers en medewerkers.
- Persoonlijke ontwikkeling, zoals klassikale cursussen en seminars kunnen pas plaatsvinden nadat sociaal contact weer mogelijk is. Hetzelfde geldt ook voor (veilig) werken op kantoor, het werken op kantoor kan pas plaatsvinden zodra de *lock down* is opgeheven. Voor deze aspecten geldt volgens Boonstra (2011) dat management een aansprekend toekomstbeeld kan schetsen om medewerkers mee te krijgen in de toekomstige veranderingen. De aanbeveling voor het management van deze organisatie is dan ook om de genoemde aspecten mee te nemen in de communicatie van een ‘aansprekend toekomstbeeld’ zodat men zich ook hierover alvast een beeld kan schetsen bij toekomstige mogelijkheden ter stimulering van de veranderingsbereidheid.
- De persoonlijke aandacht die is verleend vanuit het hoger management tijdens de eerste fase van de crisis is positief gewaardeerd door de geïnterviewden. Tevens gaven zij aan dat het wenselijk is dat deze vorm van persoonlijke aandacht, over persoonlijke *well being* en persoonlijke omstandigheden, ook onder normale omstandigheden zou worden gewaardeerd. Het advies is daarom om persoonlijke aandacht te blijven besteden ook zodra de crisissituatie is hersteld.

### 5.2.2 Verwachtingen en relevantie

De literatuur over veranderingsbereid en leiderschap is in dit onderzoek nauwkeurig bestudeerd om grip te krijgen op mechaniek tussen leiders en medewerkers' veranderingsbereidheid. Afgaande op de literatuur leek alleen de invloed van leiderschap een sturende factor op de veranderingsbereidheid, dit was ook de insteek van de onderzoeksvraag en daarmee de verwachting van dit onderzoek. Echter welke veranderingsbereidheid hiermee wordt beïnvloed, zoals de door Maslows behoefte gedreven cognitieve, emotionele of contextuele attributen en onder welke condities (Corona crisis) wordt in de relevante literatuur vrijwel geen bindend geheel gegeven. Dit onderzoek heeft echter aangetoond dat relaties bestaan tussen leiderschapsstrategie, behoeften en veranderingsbereidheid in een context van Corona crisis. Daarmee is aan deze verwachting voldaan Door dit deductieve onderzoek is mogelijk een begin gemaakt voor nader inductief onderzoek waarmee mogelijk aanvullende en meer integrale theorie kan worden ontwikkeld die verder strekt dan de (eerste fase van de) Corona crisis.

Met de al ontstane integrale inzichten beoogt dit onderzoek een bijdrage te geven aan enerzijds de mechaniek tussen leiderschap en veranderingsbereidheid in de condities van een impactvolle gebeurtenis (hier, de Corona crisis). Met name de fasering in de (Corona) crisis en hoe veranderingsbereidheid zich in die fases ontvouwt en door welke attributen wordt hier veronderstelt een aanvulling te zijn op de samenhang in de literatuur. Tenslotte zijn aanwijzingen gevonden die duiden op aanvullingen van de theorie van veranderingsbereidheid. Het unieke karakter van de Corona crisis laat zien dat veranderingsbereidheid niet in elke fase van de crisis beïnvloedbaar is. Dit is niet eerder in de literatuur opgemerkt.

Enerzijds wordt met dit onderzoek de actualiteit en relevantie bepaald voor organisaties die zich momenteel in de Corona crisis bevinden. Anderzijds is dit onderzoek relevant voor organisaties die te maken hebben met een frequent veranderende en intense omgevingsdynamiek (Volberda, 2004). Om te illustreren wat Volberda hiermee bedoeld is de volgende passage opgenomen:

Volberda, 2004, p.86: *“De recentere strategieperspectieven beschouwen organisatorische flexibiliteit als een van de belangrijkste strategische activa in situaties, waarin anticipatie op de omgeving door strategische planning niet meer mogelijk is. Het lineaire model, waarin het management over invloed beschikt en toegang heeft tot volledige informatie, lijkt alleen bruikbaar te zijn in stabiele situaties. Het adaptieve model komt vooral tot zijn recht in instabieler omgevingen waarbij flexibele configuratiestrategieën traditionele actiestrategieën aanvullen of zelfs vervangen.”*

Het inzicht in de mechaniek tussen leiderschap en veranderingsbereidheid, hier geconditioneerd door de Corona crisis, kan veranderaars dus toegang geven tot dat adaptieve (integrale) model dat nodig is om te overleven in dynamische omgevingen zodat zij impactvolle gebeurtenissen tot meer beheersbare en hopelijk succesvolle veranderingen kunnen begeleiden.

Over de relevantie van sociale innovatie wordt tenslotte het volgende opgemerkt. Uit dit afstudeeronderzoek is gebleken dat sociale cognitieve attributen een rol spelen in de veranderingsbereidheid (attribuut Communicatie en gedrag). De conclusie uit de *Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor* (2009) over het belang van sociale innovatie sluit aan bij de relevantie van dit onderzoek. In het Erasmus rapport wordt immers geconcludeerd dat bedrijven die investeren in sociale innovatie minder last hebben van de crisis (hiermee wordt gerefereerd aan de economische of krediet crisis in 2009).

### 5.2.3 Beperkingen en Toekomstig Onderzoek

Dit onderzoek is onderworpen aan een aantal beperkingen. De casus die hier is onderzocht is specifiek en kan daarmee niet naar alle branches of sectoren worden gededuceerd. Het is mogelijk dat de uitkomsten van dit onderzoek relevant zijn voor individuen die werkzaam zijn in deze bancaire sector. Daarnaast is met aanvullend onderzoek mogelijk vast te stellen of relevantie aanwezig is voor organisaties met vergelijkbare kenmerken zoals deze bancaire organisatie. In dit onderzoek zijn bijvoorbeeld contextuele factoren onderzocht die de mate van veranderingsbereidheid kunnen bepalen op aspecten zoals cultuur en organisatorische (in)flexibiliteit. Mogelijk is met aanvullend onderzoek op die factoren - door een meer gestuurde aanpak zonder semigestructureerde interviews - te achterhalen hoe veranderingsbereidheid zich verhoudt over verschillende sectoren heen.

Dit onderzoek is gehouden ten tijde van de *lock down* periode van de Corona crisis. Dit betekent dat interviews alleen konden worden gehouden door middel van digitale video en audio. Hierdoor was bijvoorbeeld het zicht op non-verbale communicatie tijdens de interviews beperkt en zijn mogelijke signalen over belangrijke thema's gemist. Door de consistentie te beoordelen in de beantwoording over veranderingsbereidheid en leiderschap anderzijds is getracht deze beperking te ondervangen. Daarnaast is gebleken dat deze crisis emotionele onzekerheid met zich meebracht voor respondenten. Respondenten toonden in zekere mate gevoelens van onzekerheid over de toekomst en soms stress door hoge werkdruk. Beide factoren kunnen van invloed zijn geweest op de psychologische veiligheid van de respondenten. Heeft men door onzekerheid alles kunnen zeggen wat men wilde bijvoorbeeld of bestond er onzekerheid over wat er met de uitkomsten van dit onderzoek wordt gedaan? Ook daarvoor was mogelijk te weinig zicht op ten gevolge van het verminderde zicht op non-verbale communicatie. Als er sprake was van terughoudendheid onder de respondenten, dan kan dit effect mogelijk zijn versterkt door het feit dat de onderzoeker ook collega is van de respondenten.

Tenslotte geldt de volgende beperking vanuit de theorie die ten grondslag ligt aan het veranderproces is, namelijk de Social Cognitieve Theorie (of SCT). De SCT is gebaseerd op de sociale leer theorie en omvat de principes van leren binnen de sociaal menselijke context (Bandura, 1977, zoals genoemd door McAllister et al. 2008). De SCT ondersteunt het principe dat het leervermogen van het collectief of individu wordt bepaald door de capaciteit tot verwerking van informatie en ook persoonlijke voorkeuren die het leren door ervaring

beïnvloedt. De aspecten die het leervermogen van een individu bepalen zoals capaciteit om informatie te verwerken en om te zetten in constructen volgens de reconstructieve theorie zijn niet meegenomen in dit onderzoek. Respondenten zijn dus niet onderzocht in welke mate zij weten waarop zij hun overtuigingen baseren (*know that*). Respondenten zijn onderzocht welke overtuigingen zij hanteren (*know how*). Ter illustratie, naar analogie van de gewone taalgebruiker die weet hoe je de grammaticale regels naar behoren toepast (*know how*). Maar hij of zij is lang niet altijd ook in staat om de regels die hij of zij als competente taalgebruiker altijd al volgt expliciet te benoemen (*know that*).

-.-

## Referenties

Ajzen, I. (1991) "The theory of planned behavior", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2): 179–211.

Armenakis, A. A., Harris, S.G., Mossholder, K. W. (1993) "Creating Readiness for Organizational Change", *Human Relations* 45(6): 71.

Armenakis, A. A. e.a. (2007) "Organizational change recipients' beliefs scale: Development of an assessment instrument", *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(4): 481–505.

Armenakis, A. A. en Harris, S. G. (2009) "Reflections: our Journey in Organizational Change Research and Practice", *Journal of Change Management*, 9(2): 127–142.

Bass, B. M. e.a. (2003) "Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership", *Journal of Applied Psychology*, 88(2): 207–218.

Boonstra, J. J. (2000) "Lopen over water: over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren", (Oratiereeks). Amsterdam: Vossiuspers AUP.

Boonstra, J. J. (2011) "Leiderschap in crisis", M&O, *Tijdschrift voor Management en Organisatie* 4: 116-132.

Bryman, A. & Burgess, R. (1994) 'Analysing qualitative data. London', Routledge: 173-194.

Christensen, C.M. (1997) "The Innovator's Dilemma. When New Technologies Cause Great Firms to Fail", Harvard Business School Press, Boston.

'Clingendael Instituut' Geraadpleegd op 14 mei 2021 via

[https://www.clingendael.org/pub/2016/het\\_grenzeloze\\_werkveld\\_van\\_de\\_politie/4\\_middenoosten\\_en\\_noord\\_afrika/](https://www.clingendael.org/pub/2016/het_grenzeloze_werkveld_van_de_politie/4_middenoosten_en_noord_afrika/)

Cozijnsen, A. J. (2004) *Anders veranderen*, Benelux, Benelux: Pearson Education.

Dingemans, K. (2017). Stappenplan om kwantitatieve en kwalitatieve interviews te coderen. Geraadpleegd op 27 mei 2021 via <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/coderen-interview/>

- Dongen, H. J. van, Laat, W.A.M. de, Maas, A.J.J.A. (1996) *Een kwestie van verschil*. Delft: Eburon
- Doorewaard, H., Kil, A., & Ven, A. van de (2017) *Praktijkgericht kwalitatief onderzoek, een praktische handleiding*. Amsterdam: Boom Lemma,
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R, Jackson, P. R., Jaspersen, L.J. (2018) *Management & Business Research* (sixth edition). London: Sage Publications.
- Eisenhardt, K. M. (1989) “Building Theories from Case Study Research”, *Academy of Management Review* 14(4): 532–550.
- Elving, W., Bennebroek Gravenhorst, K. M. (2005) “Communicatie en organisatieverandering: De rol van commitment en vertrouwen”, *Tijdschrift voor communicatiewetenschap* 33(4): 317–329.
- Elving, W. J. L. en Boonstra, J. J. (2010) “Veranderkunst”. Geraadpleegd op 3 februari 2021 via <https://www.jaapboonstra.nl>.
- Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor (2009) Geraadpleegd op 02 juli 2021 via: <http://www.dekrachtvaninspiratie.nl/wp-content/uploads/2016/05/Social-Innovation-Rdam-maart2011-volberda.pdf>
- Grant, D., Keenoy, T., Osrick, C. (1998) “Discourse and organization.” London: Sage Publications
- Heifetz, R., A. Grashow & M. Linsky, A. (2009) “Leadership in permanent crisis”, *Harvard Business Review*, July-August: 2-7.
- Hettema, J., Steele, J. en Miller, W. R. (2005) “Motivational interviewing”, *Annual Review of Clinical Psychology*, 1: 91–111.
- House, R. (1976) “Theory of Charismatic Leadership.” *Working paper series* 76(06).
- Kotter, P. J. (1995) “Leading Change - Why Transformation Efforts Fail”, *Harvard Business Review* 6(1): 9.
- Lewin, K. (1947) Frontiers in Group Dynamics: *Human Relations* 1 (5): 5-41.

- Marshall, M. (1996) "Sampling for qualitative research.", *Family Practice* 13(6): 522–525.
- Maslow, A. H. (1959) "New knowledge in human values." *Harper Collins*.
- McNamara, C. (2006) "Clearing up the Language about Organizational Change and Development." *Change and Learning*. Minneapolis, Authenticity Consulting.
- Metselaar, E. E. en Cozijnsen, A.J. (2002) "*Van weerstand naar veranderingsbereidheid.*", Heemstede: Holland Business Publications.
- Miller, E. J. & Rice, A. K. (1967) "*Systems of Organization.*" London: Tavistock Publications.
- Pennings, J. M. (1987) "Structural Contingency Theory: A Multivariate Test", *Organization Studies* 8(3): 223–240.
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L. en Armenakis, A. A. (2012) "Change Readiness: A Multilevel Review", *Journal of Management*, 39(1): 110–135.
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., en Restubog, S. L. D. (2009) When leadership meets organizational change: The influence of the top management team and supervisory leaders on change appraisals, change attitudes, and adjustment to change, *The Psychology of Organizational Change*, 27 (6): 145-172
- Ryan, B. J., Coppola, D. en Canyon, D.V. (2020) "COVID-19 Community Stabilization and Sustainability Framework: An Integration of the Maslow Hierarchy of Needs and Social Determinants of Health", *Disaster Medicine and Public Health Preparedness*, 14(5): 623–629.
- Saunders, M., Lewis, P. en Thornhill, A. (2019), *Research Methods for Business Students*. (8<sup>th</sup> Edition). Harlow: Pearson Education.
- Stoker, J. I. (2005) "Leiderschap in Verandering", *Gedrag en Organisatie* 18(5): 276–295.
- Ven, A. H. (1995) "Explaining Development and Change in Organizations", *The Academy of Management Review* 20 (3): 510-540.
- Wahba, M. A., Bridwell, L. G. (1976) "Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory", *Organizational Behavior and Human Performance* 15(2): 212–240.



Weick, K.E., Quinn, R. E. (1999) “Organizational Change and Development”, *Business Psychology and Organizational Behaviour*: 711–752.

Weiner, B. J. (2009) “A theory of organizational readiness for change”, *Implementation Science* 4(1): 1–9.

Bijlage 1 - Koppeling tussen attributen veranderingsbereidheid en behoeften van Maslows motivatietheorie

Verwijzing naar theorie	Attributen veranderingsbereidheid uit literatuuronderzoek	Koppeling naar Maslows motivatietheorie (verondersteld)	Veronderstelde overeenstemming met rationale
Cognitieve attributen (§ 2.3.1)	Veranderintentie - mate van wilsovereenstemming met gewenst gedrag (attitude, subjectieve norm)	De meest primaire behoeften van Maslows theorie.	De intentie voor verandering is verondersteld voornamelijk te worden bepaald door de mate van realisatie van <b>de meest primaire behoeften van Maslows theorie</b> . Het idee hierbij is dat de veranderintentie (door wilsovereenstemming) voornamelijk wordt bepaald door de mate waarin primaire behoeften kunnen worden gerealiseerd. Een logische veronderstelling hierbij lijkt dat zodra er is voorzien in lichamelijke behoeften, veiligheid en zekerheid de bereidheid tot veranderen groter zal zijn (oorzaak en gevolg relatie tussen behoeften en veranderintentie).
	Aanwezigheid van tegenstrijdigheid (discrepancy) tussen huidige en de gewenste situatie	De meest primaire behoeften van Maslows theorie.	Aanwezigheid van urgentie om te moeten veranderen richt zich mogelijk in de hoogste urgentie, zoals crisis Fase 1, op de <b>meest primaire behoeften van Maslows theorie</b> zoals het kunnen verkrijgen van water en voedsel alsook op de bestaanszekerheid. In een later fase van de crisis, waar zaken meer onder controle zijn, en de meest primaire behoeften zijn zeker gesteld neemt de veranderurgentie af. Bijvoorbeeld: mensen die over veel financiële middelen beschikken zoals spaargeld zullen minder urgentie voelen bij verandering en vice versa.
	Overtuiging van de veranderdoelgroep in diens capaciteit (efficacy).	Waardering en Erkenning	De overtuiging in eigen kunnen en in die van de veranderdoelgroep is mogelijk mede gebaseerd op vertrouwen die de veranderdoelgroep heeft in de doeltreffendheid van de gezamenlijke capaciteit. Dit vertrouwen lijkt een vorm van zelfverzekerdheid uit te stralen en bepaalt daarmee de veranderingsbereidheid (Maslow: <b>Waardering en Erkenning</b> ). De mate waarin is voorzien in de behoefte aan zelfverzekerdheid is daarmee mogelijk bepalend voor overtuiging in het succes van de verandering.

Passende oplossing (appropriate response)	Alle behoeften van Maslows theorie.	Dat de voorgestelde verandering inhoudelijk ook aansluit bij de overtuiging of denkrichting van de veranderdoelgroep kan zeer bepalend zijn in de vervulling van de behoeften uit <b>alle lagen van Maslows theorie</b> . Als de reactie op de Corona crisis -lock down- niet bijdraagt aan bijvoorbeeld economische zekerheid dan wordt Maslows behoefte aan die economische zekerheid niet vervuld, en leidt daardoor tot verminderde veranderingsbereidheid. Denk hier bijvoorbeeld aan de horeca-eigenaren die eisten dat de <i>lock down</i> werd opgeheven ten gunste van (hun) economische zekerheid. Het voorbeeld van e lock down kan ook invloed hebben op de overige behoeften van Maslow. Het niet vervullen van een universele behoefte heeft vermoedelijk invloed op de overtuiging van de passendheid van de oplossing en vice versa.
Overtuiging van de veranderdoelgroep in aanwezigheid van hulpbronnen (principal support)	Waardering en Erkenning Zelfontplooiing	De overtuiging van de veranderdoelgroep in aanwezigheid van hulpbronnen van de organisatie zoals kennis en andere middelen waarover zij kunnen beschikken om de verandering uit te voeren komt mogelijk terug in het aspect zelfverzekerdheid die het individu ervaart in aan-of afwezigheid om de verandering uit te voeren (Maslows behoefte <b>Waardering en Erkenning</b> ). Daarnaast beïnvloedt de overtuiging het aspect probleemoplossing van die bijdraagt aan Maslows behoefte <b>Zelfontplooiing</b> . Mogelijk is deze overtuiging (pas) belangrijk in de tweede fase van de crisis waar meer tijd is voor en behoefte aan persoonlijke ontwikkeling.
Controle van het individu over zichzelf (self-regulation)	Waardering en Erkenning Zelfontplooiing	De aspecten die gaan over onder andere zelfrealisatie door middel van persoonlijke doelen stellen, zelf-monitoring en zelf-belonen voor behaalde prestatie lijken duidelijke kenmerken van Maslows behoefte aan <b>Waardering en Erkenning</b> zoals behoefte aan respect en succes. Maslows basisbehoefte aan <b>Zelfontplooiing</b> sluit aan bij de behoefte van bijvoorbeeld groei.
Communicatie en sociaal gedrag	Fysieke Veiligheid & Economische zekerheid  Sociaal Contact	De communicatie van de veranderboodschap en het delen van informatie via sociale interactie lijkt het meest in overeenstemming met Maslows basisbehoefte aan <b>Economische Veiligheid</b> zoals behoefte aan duidelijkheid over de (toekomstige) garantie op werk. Deze (on)duidelijkheid gecommuniceerd via de veranderboodschap. Sociaal gedrag lijkt te reflecteren op Maslows behoefte aan <b>Sociaal Contact</b> om bijvoorbeeld tijdens de lock down relaties en op te kunnen bouwen en sociale verbondenheid te ervaren.

<p>Affectieve attributen (§2.3.2)</p>	<p>Emoties</p>	<p>Alle behoeften van Maslows theorie.</p>	<p>De mate waarin in basisbehoeften is voorzien is volgens Maslows motivatietheorie bepalend voor diens motivatie om die behoefte te vervullen. Iemand met bijvoorbeeld veel economische zekerheid zal minder gemotiveerd zijn om nog harder te werken, tenzij de basisbehoefte van sociale erkenning nog niet is vervuld. Emoties kunnen ontstaan tijdens de vervulling van de behoefte zoals plezier in het werk hebben, maar ook in het vervullen van primaire levensbehoeften zoals voedsel (bevrediging). Emoties kunnen ook ontstaan door (nog) niet vervulde behoeften zoals de behoefte aan lichamelijke veiligheid ten tijde van de Corona crisis waardoor onzekerheid ontstaat over dienst levens of werksituatie. Emoties zijn daarom vermoedelijk niet direct toewijsbaar aan 1 individuele behoefte maar mogelijk aan de gehele set aan behoeften.</p>
<p>Contextuele attributen (§2.3.3)</p>	<p>Risico bereidheid, procedures, vroegere ervaringen met verandering (cultuur)</p>	<p>Alle behoeften van Maslows theorie.</p>	<p>De ontvankelijkheid voor verandering vanuit contextuele attributen kunnen mogelijk worden gerelateerd aan culturele aspecten. Hofstede (1984) en Nevis (1983) concludeerden namelijk beiden dat Maslows behoefte pyramide sterk was gerelateerd aan de Amerikaanse burgers in de middenklassen. Hierbij werd de Amerikaanse cultuur aangemoedigd op individuele zelfontplooiing. Om in dit voorbeeld te blijven: een bancaire organisatie die sterk gereguleerd is zal in zijn cultuur bijvoorbeeld weinig waarde hechten aan persoonlijke creativiteit (Maslows zelfontplooiing) en veel waarde hechten aan Maslows (prudente) behoeften zoals economische zekerheid. Vorenstaande betekent mogelijk dat cultuur bepalend kan zijn voor het belang dat wordt toegekend aan Maslows behoeften. Mogelijk licht het accent van deze behoeften niet op de meest primaire behoeften, immers, iedereen heeft behoefte aan water, dat is niet bepaald door cultuur. Echter de mate waarin en de manier waarop de behoefte wordt vervuld is mogelijk wel ingegeven door cultuur (vergelijk de Amerikaanse <i>fastfood</i> cultuur).</p>

Bijlage 2 - Koppeling van theoretische attributen veranderingsbereidheid met empirische resultaten

Attribuut veranderingsbereidheid uit de SCT of Motivatietheorie (groen = veranderingsbereidheid, rood is weerstand)		Toelichting vanuit theoretische benadering	Groot thema, referentie naar §	Bevindingen
<b>Communicatie en Sociaal gedrag</b>	Communicatie en Sociaal gedrag (5/12)	Veranderingsbereidheid wordt negatief beïnvloed door ontbreken van sociale interactie en het niet kunnen delen van (vroegere) veranderervaringen ten gevolge van het thuiswerken.	Communicatie, § 4.2.1	Bevinding 1: De mate van veranderingsbereidheid op het sociale aspect van communicatie voor 5 van de 15 respondenten is overwegend: <b>negatief</b>
	Communicatie en Sociaal gedrag (3/12)	Veranderingsbereidheid wordt positief beïnvloed door van sociale interactie door de manager (meer persoonlijke aandacht) en het kunnen delen van (vroegere) veranderervaringen ten gevolge van het thuiswerken.	Communicatie, § 4.2.1	Bevinding 2: De mate van veranderingsbereidheid van persoonlijke aandacht van een manager is voor 3 van 15 respondenten overwegend: <b>positief</b>
	Communicatie en Sociaal gedrag (8/10)	Gezamenlijke veranderingsbereidheid wordt negatief beïnvloed door ontbreken van sociale interactie (en daardoor minder betrokkenheid en binding bij de veranderingen) en het niet kunnen delen van (vroegere) veranderervaringen ten gevolge van het thuiswerken.	Betrokkenheid, § 4.2.3	Bevinding 6: De mate van veranderingsbereidheid door betrokkenheid en binding bij de verandering is voor 10 van de 15 respondenten overwegend: <b>negatief</b>
	Communicatie en Sociaal gedrag (2/4)	Veranderingsbereidheid wordt negatief beïnvloed door ontbreken van (duidelijke) communicatie vanuit het management over het toekomstige werkmodel.	Werkmodel § 4.2.5	Bevinding 8: De mate van veranderingsbereidheid over het toekomstige werkmodel is voor 4 van de 15 respondenten overwegend: <b>negatief</b>
<b>Cognitie en emoties</b>	Kosten baten overweging (3/3)	De persoonlijke evaluatie van de Corona crisis van de voor- (baten) of nadelen (kosten) van digitale communicatie voor diens rol is overwegend negatief. De negatieve evaluatie draagt niet bij aan de veranderingsbereidheid om thuis te werken.	Communicatie, § 4.2.1	Bevinding 3: De mate van veranderingsbereidheid van intensievere digitale communicatie voor 3 van de 15 respondenten is overwegend: <b>negatief</b>

Kosten baten overweging (4/4)	De persoonlijke evaluatie van de Corona crisis van de voor- (baten) of nadelen (kosten) van het thuiswerken met voornamelijk digitale middelen voor diens rol is overwegend negatief. De negatieve evaluatie draagt niet bij aan de veranderingsbereidheid om thuis te werken.	Communicatie, § 4.2.1	Bevinding 4: De mate van veranderingsbereidheid van de kwaliteit van de (digitale) communicatiemiddelen is voor 4 van de 15 respondenten is overwegend: <b>positief</b>
Kosten baten overweging (11/11)	De persoonlijke evaluatie van de voor- (baten) of nadelen (kosten) van de Corona crisis en het thuiswerken voor diens rol is overwegend positief (zoals meer tijd voor zichzelf, minder reistijd). De positieve evaluatie draagt bij aan de veranderingsbereidheid om thuis te werken.	Thuiswerken, § 4.2.2	Bevinding 5: De mate van veranderingsbereidheid om vanuit huis te werken is voor 11 van de 15 respondenten overwegend: <b>positief</b>
Kosten baten overweging (8/10)	De persoonlijke evaluatie van de voor- (baten) of nadelen (kosten) van de Corona crisis voor diens rol is overwegend negatief omdat minder betrokkenheid en binding bij de veranderingen als een nadeel wordt ervaren. De negatieve evaluatie draagt niet bij aan de veranderingsbereidheid om thuis te werken.	Betrokkenheid, § 4.2.3	Bevinding 6: De mate van veranderingsbereidheid door betrokkenheid en binding bij de verandering is voor 10 van de 15 respondenten overwegend: <b>negatief</b>
Kosten baten overweging (4/4)	De persoonlijke evaluatie van de voor- (baten) of nadelen (kosten) van de Corona crisis voor diens rol is overwegend negatief omdat minder persoonlijke ontwikkeling als een nadeel wordt ervaren. De negatieve evaluatie draagt niet bij aan de veranderingsbereidheid om thuis te werken.	Persoonlijke ontwikkeling, § 4.2.4	Bevinding 7: De mate van veranderingsbereidheid voor persoonlijke ontwikkeling is voor 4 van de 15 respondenten overwegend: <b>negatief</b>
Aanwezigheid van hulpbronnen (4/4)	De overtuiging van de veranderdoelgroep in de aanwezigheid hulpbronnen zoals digitale communicatiemiddelen draagt bij aan de veranderingsbereidheid.	Communicatie, § 4.2.1	Bevinding 4: De mate van veranderingsbereidheid van de kwaliteit van de (digitale) communicatiemiddelen is voor 4 van de 15 respondenten is overwegend: <b>positief</b>

Zelf regulering (4/11)	Persoonlijke regulering door persoonlijke ontwikkeling, doelen te stellen, zelfmotivatie en zelfmanagement moet een gevoel van 'sleur' of 'stil staan in diens ontwikkeling' voorkomen. Respondenten tonen beperkt bewustzijn om sleur en eentonigheid te voorkomen.	Thuiswerken, § 4.2.2	Bevinding 5: De mate van veranderingsbereidheid om vanuit huis te werken is voor 11 van de 15 respondenten <b>negatief</b> op het aspect zelf motivatie
Passende oplossing (3/11)	De waardering van het thuiswerken als oplossing om de eerste fase van de crisis te bezweren is overwegend positief. De geschiktheid van de oplossing draagt bij aan de veranderingsbereidheid. Zeer mogelijk is dit een tijdelijke veranderingsbereidheid omdat er veel wensen zijn om in de toekomst niet full time thuis te willen werken, maar deels op kantoor en deels huis.	Thuiswerken, § 4.2.2	Bevinding 5: De mate van veranderingsbereidheid om vanuit huis te werken is voor 11 van de 15 respondenten overwegend: <b>positief</b>
Passende oplossing (3/4)	Verwachting om in de toekomst in een flexibel model te kunnen werken draagt bij aan de veranderingsbereidheid.	Werkmodel § 4.2.5	Bevinding 8: De mate van veranderingsbereidheid over het toekomstige werkmodel is voor 4 van de 15 respondenten is positief op het aspect toekomstig werkmodel.
Aanwezigheid tegenstrijdigheid (4/4)	De besluitvorming of onduidelijkheid (tegenstrijdigheid vanuit de optiek van de respondenten) is waarschijnlijk voor hoger management niet voldoende urgent opdat hierop gereageerd moet worden. Het niet herkennen van aanwezigheid van tegenstrijdigheid bij het management door de respondenten (!) beïnvloedt de veranderingsbereidheid negatief.	Werkmodel § 4.2.5	Bevinding 8: De mate van veranderingsbereidheid over het toekomstige werkmodel is voor 4 van de 15 respondenten overwegend: <b>negatief</b>
Emoties (2/4)	Respondenten voelen zich onzeker over de toekomst en het werkmodel dat daarbij hoort.	Werkmodel § 4.2.5	Bevinding 8: De mate van veranderingsbereidheid over het toekomstige werkmodel is voor 4 van de 15 respondenten overwegend: <b>negatief</b>

<b>Intentie</b>	Positieve intentie (3/4)	(Metselaar, 1997) Veranderingsbereidheid wordt positief beïnvloed door een positieve veranderintentie zoals tijd vrij willen maken voor de verandering alsook de bereidheid tot het overwinnen van weerstand bij derde en de intentie om zoveel mogelijk bij te dragen aan het succes van de verandering.	Intentie voor verandergedrag § 4.2.6	Bevinding 9: De mate van veranderingsbereidheid vanuit intrinsieke intentie is voor 4 van de 15 respondenten overwegend: <b>positief</b>
-----------------	--------------------------	---	--------------------------------------	--



