

De invloed van virtueel leiderschap en virtuele communicatie op medewerkers bij verandering

Een casestudy ten tijde van de COVID-19 pandemie

A series of thin, curved, orange lines that originate from the bottom left and sweep upwards and to the right, creating a sense of movement and flow.

L. Wezenberg- Verhees

Studentnummer: 528665

Begeleider: Marja Flory

Meelezer: Paul Aertsen

Augustus 2021

Voorwoord

Direct na het afronden van mijn HBO studie nam ik mezelf al voor om ooit nog eens aan een Master studie te beginnen. Eerst even uit de studieboeken en werkervaring op doen om mijn kennis vervolgens verder te ontwikkelen. Eind 2018 was het moment daar en schreef ik mij in voor de Parttime Master Bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management. Het is een bewogen periode geweest waarin ik veel heb mogen leren. Vakinhoudelijk, maar ook zeker over mezelf. Met deze scriptie sluit ik deze periode af.

Het was een uitdagende tijd om met deze scriptie aan de slag te gaan. Waar de lockdown in verband met de COVID-19 pandemie aan de ene kant zorgde voor minder sociale en fysieke contacten en dus meer tijd om aan mijn scriptie te werken en minder afleiding, voelde dit aan de andere kant op momenten ook als een belemmering. Een belemmering om na een dag werken achter hetzelfde bureau, op dezelfde stoel en achter hetzelfde scherm plaats te nemen, zonder momenten van face2face contact. Toch heeft dit bijgedragen aan de interesse voor mijn uiteindelijke scriptie onderwerp, waarin ik ben gaan kijken wat het effect van digitale communicatie en digitaal leiderschap is in de omgeving waarin ik zelf werkzaam ben.

Met dank aan een aantal personen in het bijzonder ben ik uiteindelijk tot het resultaat gekomen dat nu voor u ligt. Allereerst een speciaal woord van dank aan mijn coach Marja. Jouw positieve houding en je kracht om snel tot de kern te komen en richting te geven gaven mij altijd weer goede moed. Ze zorgden voor geloof in mijzelf en haalden de twijfel weg. Dank voor jouw flexibiliteit en expertise. Ook dank aan mijn meelezer Paul. Fijn om snel en concreet antwoorden te ontvangen om verder mee aan de slag te gaan.

Verder wil ik mijn medestudenten bedanken waar ik (in)direct mee heb mogen samenwerken. Waar ik veel van heb mogen leren en waardoor ik anders naar zaken ben gaan kijken. Een speciaal woord van dank aan Hans, Hapte, Pauline en Kim voor de inspiratie en motivatie op de vrijdagochtenden gedurende dit scriptietraject.

Ook wil ik mijn werkgever bedanken voor de mogelijkheden die de afgelopen tijd geboden zijn en in het bijzonder bedank ik alle respondenten voor de tijd en moeite die ze genomen hebben om deel te nemen aan dit onderzoek. Binnen diverse teams hebben deze personen mij hun vertrouwen gegeven om op een open manier hun ervaringen te delen. Deze interviews hebben mij vele mooie inzichten en energie gegeven.

Een speciaal woord van dank gaat uit naar mijn familie en vrienden. De afgelopen twee jaar heb ik jullie niet altijd de tijd kunnen geven die jullie verdienen. Toch ontving ik altijd alle steun en aanmoediging op de momenten dat ik deze nodig had. En niet te vergeten mijn man Arjan. Dank voor je geduld. Dank dat je altijd voor me klaar stond en mij de tijd en ruimte hebt gegund deze studie te volgen.

Ik sluit dit voorwoord af met een gevoel van trots, trots op het resultaat dat voor me ligt. Ik kijk ernaar uit de opgedane kennis van de afgelopen twee jaar verder in de praktijk te brengen, maar bovenal kijk ik uit naar het hervatten van mijn sociale leven. De gezellige etentjes, de spontane borrels, het reizen en niet te vergeten... een avondje rust op de bank.

Lieke Wezenberg-Verhees, augustus 2021.

Samenvatting

Dit onderzoek is onderdeel van mijn afstudeertraject aan de Rotterdam School of Management. Het onderzoek heeft plaatsgevonden ten tijde van de wereldwijde COVID-19 pandemie waarbij het overheidsadvies was om zoveel mogelijk thuis te werken, tenzij het echt niet anders kon. Waarbij thuiswerken voor deze tijd al een veelbesproken onderwerp was, vond dit binnen Rabobank Kring Leiden-Haaglanden nog maar beperkt plaats. Het thuiswerken samen met de start van een verandertraject, intern aangeduid als Bankieren 3.5, en de uitdagingen die virtueel leiderschap en virtuele communicatie met zich meebrengen heeft mijn interesse gewerkt om te kijken naar de effecten op medewerkers. Dit onderzoek tracht dan ook inzicht te geven in de invloed van virtueel leiderschap en virtuele communicatie op medewerkers binnen de bancaire sector bij verandertrajecten ten tijde van COVID-19.

Voor het onderzoek is gekeken naar de individuele ervaringen en belevingen van medewerkers. Hiervoor is een kwalitatief onderzoek uitgevoerd, waarbij de waarnemingen en achterliggende gedachten en/of overtuigingen van de respondenten centraal stonden. Hierdoor was het onderzoek emergent van aard. Voor het onderzoek zijn vijftien semigestructureerde interviews gehouden binnen de kring Leiden-Haaglanden. De interviews hebben plaatsgevonden binnen vier verschillende teams. Van elk team is één leidinggevende en zijn twee of drie medewerkers gesproken. Dit heeft geresulteerd in 101 pagina's ruwe data, die de basis zijn geweest voor de thematische analyse.

Binnen virtueel leiderschap ondervonden medewerkers het in contact blijven als grootste uitdaging, zowel het in contact blijven met de leidinggevende als het in contact blijven met collega's. Medewerkers verwachten dat hun leidinggevende zich hier faciliterend in opstelt. Daarnaast ziet men een noodzaak in het investeren in een goede relatie, welke opgebouwd wordt op basis van vertrouwen en flexibiliteit.

De veranderervaring is onder andere afhankelijk van ervaringen uit het verleden. Onderzoek laat zien dat deze samen met de ervaring van de leidinggevende grote invloed heeft op hoe medewerkers het verandertraject ervaren. Het is opvallend dat met name vanuit het management de huidige ervaring als sneller wordt ervaren, maar dat deze mening niet door alle medewerkers wordt gedeeld.

Een essentieel onderdeel van de huidige transitie is virtuele communicatie. Men acht communicatie nog belangrijker nu vanuit huis wordt gewerkt. Hierin is een juiste balans essentieel, waar men op dit moment op sommige momenten een overvloed aan informatie ervaart. Het grootste nadeel aan virtuele communicatie vindt men het gemis van non-verbale signalen en het gevoel van afstand. Waar de stijging in effectiviteit als grootste voordeel wordt benoemd. In de toekomst ziet het merendeel van de respondenten graag een combinatie van het pre- en post COVID-19 tijdperk, waarbij de voorkeur van de meeste respondenten uitgaat naar een werkweek welke voor de helft op kantoor plaatsvindt en voor de andere helft vanuit huis. De persoonlijke situatie is hierbij een belangrijke factor.

Concluderend kunnen we dan ook stellen dat zowel de stijl van virtueel leiderschap als de manier van virtuele communicatie een belangrijke invloed heeft op de manier waarop medewerkers verandering ervaren. De belangrijkste aanbevelingen voor de organisatie zijn: (1) houd rekening met de samenstelling en aansturing van het leidinggevend kader zodat het niveau van directief leiderschap verlaagd kan worden en het niveau van empowered / participatief leiderschap kan worden verhoogd (2) zorg dat het leidinggevend kader zich bewust is van de invloed die ze uitoefenen op het team, (3) kijk kritisch naar de verschillende communicatiekanalen binnen de organisatie, (4) blijf de behoefte en input van medewerkers centraal stellen met de inrichting van Rabo@Anywhere.

Inhoud

Voorwoord	1
Samenvatting	2
1. Inleiding	4
Context van de onderzochte organisatie	5
2. Literatuurstudie.....	7
2.1 Virtueel leiderschap.....	7
2.2 Veranderervaring.....	9
2.3 Virtuele communicatie.....	10
2.4 Thuiswerken	11
2.5 Conceptueel model.....	12
3. Methoden	13
3.1 Context.....	13
3.2 Filosofische positie	13
3.3 Onderzoeksaanpak	14
3.4 Methode voor dataverzameling	14
3.5 Rol van onderzoeker	15
3.6 Data analyse	16
4. Resultaten en bevindingen	17
4.1 Virtueel leiderschap.....	17
4.2 Veranderervaring.....	20
4.3 Virtuele communicatie.....	23
4.4 Thuiswerken	26
5. Conclusie	28
6. Aanbevelingen en reflectie	30
6.1 Aanbevelingen organisatie.....	30
6.2 Suggesties voor vervolgonderzoek	31
6.3 Reflectie	32
Onderzoeksreflectie.....	32
Persoonlijke reflectie	32
8. Literatuurlijst.....	33

1. Inleiding

Dit onderzoek richt zich op de invloed van virtueel leiderschap en virtuele communicatie op medewerkers binnen een veranderingstraject ten tijde van COVID-19. Gezien de huidige COVID-19 situatie waarin het advies vanuit de overheid luidt om zoveel mogelijk thuis te werken¹ is het onderwerp erg actueel.

Traditionele ideeën over leiderschap binnen teams is gebouwd op een fundament van face-to-face contact. Het heeft een belangrijke relationeel component, waaronder het opbouwen van vertrouwen, het omgaan met conflicten en het omgaan met gevoelige kwesties (Zigurs, 2003). In de huidige situatie is dit face-to-face contact minimaal.

Thuiswerken was ook voor COVID-19 een veelbesproken onderwerp. Amerikaans onderzoek laat zien dat in 2010, ongeveer 10% van alle werkende Amerikanen aangeeft minimaal een dag per week vanuit huis te werken, een percentage dat al jaren stijgt (Bloom, Liangs, Roberts & Ying, 2013). Ook in Nederland neemt het percentage thuiswerkers al een tijd toe. In 2013 werkte 34% van alle werkenden gewoonlijk of incidenteel thuis, in 2019 was dit 39%. Naar verhouding zijn de meeste thuiswerkers te vinden onder managers, mensen met een creatief of taalkundig beroep en mensen met een ICT-beroep. Deze thuiswerkers werkten gemiddeld 34 uur per week, waarvan ze gemiddeld 12 uur thuis werkten (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2020). Bloom et al. (2013) stellen dat ze binnen een callcenter omgeving verbeterde prestaties zien bij thuiswerken en aanzienlijk hogere scores op het gebied van werktevredenheid en psychologische attitude. Hoewel er enkele kanttekeningen moeten worden gemaakt zoals het percentage thuiswerkers dat varieerde tussen de 15% en 25% en de functie welke uitermate geschikt is voor thuiswerken, biedt dit perspectief voor vervolgonderzoek.

Van Veldhoven en van Gelder (2020) hebben onderzoek gedaan naar de effecten van thuiswerken tijdens de lockdown in verband met de wereldwijde COVID-19 pandemie. Het onderzoek was met name gericht op factoren in het werk en in de werksituatie. De belangrijkste voordelen die ze benoemen hebben te maken met een betere fit met eigen sociale voorkeuren, het thuis efficiënter kunnen werken dan op kantoor, en het hebben van meer eigen regie over de werkdag. Ze benoemen echter ook een aantal nadelen. Zo laat hun onderzoek zien dat het (vele) virtuele werken als nadeel werd gezien, het minder ervaren van de zinvolheid van werk en het ontbreken van de juiste middelen om vanuit huis werk te kunnen verrichten. Het onderzoek heeft zich in mindere mate gericht op persoonlijke eigenschappen en andere individuele verschillen. Gezien het gegeven dat er op dit moment al veel werkgevers aangeven dat thuiswerken onderdeel gaat uitmaken van de nieuwe norm², laat dit des te meer zien wat het belang is van aanvullend onderzoek op het vlak van persoonlijke behoeftes.

Er is de laatste jaren op diverse manieren onderzoek gedaan naar de effectiviteit van leiderschap binnen virtuele teams. Er is echter beperkt onderzoek beschikbaar naar virtueel leiderschap binnen teams welke face-to-face zijn samengesteld, maar door omstandigheden virtueel zijn gaan werken. Want hoe manage je dan mensen die je niet kan zien. Eerder onderzoek toont aan dat de basis principes van management niet veel veranderen bij virtuele teams, maar dat deze principes beter dan ooit gevolgd moeten worden (Cascio, 2000).

Cascio (2000) stelt dat een van de grootste nadelen van virtuele teams is dat er een gebrek is aan fysieke interactie – met de bijbehorende verbale en non-verbale signalen – en de synergiën die vaak gepaard gaan met face-to-face communicatie. Deze nadelen roepen vertrouwensvraagstukken op. Handy (2005) stelt dat vertrouwen de basis is van virtuele teams. Hij geeft echter direct aan dat dit eenvoudiger is dan

¹ <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/coronavirus-covid-19/werknemers/werken-in-nederland> d.d. 13-12-2020

² <https://www.bnr.nl/nieuws/economie/10411886/50-grote-bedrijven-willen-thuiswerken-als-nieuwe-norm>

het klinkt, aangezien dit een verandering vraagt van het organisatie denken en het management. Cascio (2000) onderschrijft dit en stelt dat vertrouwen van cruciaal belang is in een virtueel team, omdat traditionele sociale controle op basis van autoriteit plaats maakt voor zelfsturing en zelfbeheersing.

Dit onderzoek bekijkt virtueel leiderschap binnen een van de Nederlandse grootbanken, de Rabobank. En om specifieker te zijn Rabobank Kring Leiden-Haaglanden. Binnen deze teams zijn alle leden binnen twee dagen van het traditionele werken overgaan op virtueel werken. Met een verandertraject dat geheel digitaal is geïnitieerd en geheel digitaal wordt uitgevoerd tracht dit onderzoek de invloed van virtueel leiderschap en virtuele communicatie op medewerkers in kaart te brengen vanuit zowel het perspectief van de leidinggevende als de medewerker.

In de literatuur zijn verschillende definities van verandering. Wanneer we in dit onderzoek spreken over een verandering wordt de volgende definitie aangehouden: “change in how an organization functions, who its members and leaders are, what form it takes or who it allocates its resources” (Huber, Sutcliffe, Miller en Glick, 1994, p. 216). Verandering kan plaatsvinden op verschillende niveaus. In dit onderzoek richten we op ons veranderingen op meso en macro niveau en focussen we ons dus op teams en de organisatie.

Context van de onderzochte organisatie

De financiële wereld is constant onderhevig aan verandering, dit is goed terug te zien binnen de Rabobank. Zoals in 2018 aangegeven door de voorzitter van de groepsdirectie Wiebe Draaier: “De ‘digitaliserende’ wereld zorgt ervoor dat Rabobank nooit ‘uitgereorganiseerd’ zal zijn”³.

Zelf ben ik sinds juni 2016 werkzaam binnen de Rabobank. Bij de start van het schrijven van deze scriptie was ik werkzaam als coördinator Financieel Advies, een functie die tijdens deze reorganisatie verdwijnt. In deze functie werd ik begeleid in mijn ambities als leidinggevende. Sinds juli 2021 mag ik deze ambities waarmaken in de functie van Teamlead Wonen Virtueel, een functie welke is ontstaan binnen het verandertraject. Ik ben verantwoordelijk voor de operationele sturing, waarbij ik een sterke focus heb op coaching en ontwikkeling. Samen met de mijn collega's zorgen we voor een optimaal (commercieel) resultaat. Het huidige veranderingstraject, intern aangeduid als Bankieren 3.5, is de derde verandering van formaat in de afgelopen vier jaar. In mijn eerste jaar bij de Rabobank werden alle individuele bankvergunningen van de diverse lokale Rabobanken ingetrokken om verder te gaan onder één bankvergunning. In 2019 volgde een tweede verandering, waarin de Rabobank is overgestapt op een nieuw inrichtingsmodel dat intern werd aangeduid als Bankieren 3.0. Waar de Rabobank voor Bankieren 3.0 ongeveer 103 lokalen banken had met adviseurs voor alle producten, diensten, doelgroepen en ondersteunende diensten veranderde dit tijdens Bankieren 3.0 naar een bedrijf met veertien regionale ‘hoofdkantoren’, aangeduid als kringbanken, waar specialismes werden gebundeld. Naast deze kringbanken werd het bedrijf ingericht met ongeveer 250 marktteams en ongeveer 90 lokale banken, allen onderdeel van een van de kringbanken. Met als fundament te komen tot een 24/7 volledig digitale bank. Deze beweging, een van de grootste in het 120 jarig bestaan van de Rabobank is in 2020 afgerond.

Dit jaar staat in het teken van Bankieren 3.5, waarbij de veranderstroom voor de afdeling Financieel Advies wordt aangeduid als Excellente Klantbediening. Binnen deze verandering wordt gewerkt aan een sterke bank om klanten goed te blijven bedienen én bij te dragen aan belangrijke maatschappelijke transitie's. In Bankieren 3.5 worden alle medewerkers die nu werkzaam zijn in één van de 86 lokale banken naar de kring gebracht. Daarmee worden alle commerciële teams vanuit de kring aangestuurd. Binnen Bankieren 3.5 maken klanten en leden deel uit van één van de op termijn circa 70 coöperatieve

³ <https://www.agconnect.nl/artikel/digitalisering-bezorgt-rabobank-eeuwige-reorganisatie>

banken in Nederland en blijven medewerkers vanuit de kring zoveel als mogelijk werkzaam in ieders lokale leegomgeving waarmee ze het gezicht zijn van de Rabobank.

“In de nieuwe organisatie-inrichting acteren we nog meer als één bank waarin we elkaar voeden en beter maken. We verbinden mensen, kennis en ideeën, werken samen binnen een kring en verhogen ons vakmanschap. Zo vormen we een robuuste bank die waarde creëert voor zowel klanten, bank als de samenleving” (Rabobank, 2020).

Het starten van een verandering is niet nieuw, echter een verandering starten tijdens een wereldwijde pandemie ten gevolge van COVID-19 waarbij het advies is om zoveel als mogelijk vanuit huis te werken is dat wel. Dit maakt het interessant en relevant om te onderzoeken welke rol virtueel leiderschap en virtuele communicatie hebben op medewerkers tijdens deze verandertransitie.

Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

Wat is de invloed van virtueel leiderschap en virtuele communicatie op medewerkers binnen een veranderende bancaire omgeving ten tijde van COVID-19?

Om deze vraag te beantwoorden wordt in hoofdstuk twee een literatuurstudie opgezet bestaande uit de volgende thema's: virtueel leiderschap, veranderervaring, virtuele communicatie en thuiswerken. Deze wordt afgesloten met een conceptueel model. In hoofdstuk drie worden de toegepaste methoden beschreven. Vervolgens worden in hoofdstuk 4 de resultaten en bevindingen uiteengezet om in hoofdstuk 5, de conclusie, antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag. Afsluitend worden in de aanbevelingen en reflectie aanbevelingen gedaan voor de organisatie en voor vervolgonderzoek om af te sluiten met een reflectie op het uitgevoerde onderzoek.

2. Literatuurstudie

In dit hoofdstuk wordt de literatuurstudie besproken. Er wordt stilgestaan bij de belangrijkste concepten van dit onderzoek: virtueel leiderschap, veranderervaring, virtuele communicatie en thuiswerken ten tijde van COVID-19 in samenhang met virtuele teams.

2.1 Virtueel leiderschap

Een breed gedragen definitie van leiderschap is een beïnvloedingsproces waarbij de doelstellingen van de groep of organisatie worden bepaald, taakgedrag wordt gemotiveerd om deze doelstellingen na te streven, en het behoud en de cultuur van de groep (Yukl, 1989). Waar de definitie van leiderschap niet veranderd bij virtueel leiderschap, hebben leiders wel met andere uitdagingen te maken.

Wanneer we allereerst kijken naar verschillende typen leiderschap in zijn algemeenheid is er in het verleden reeds veel onderzoek gedaan naar de transformationele en transactionele leiderschapstheorie. Burns (1978) introduceerde de concepten van transformationeel en transactioneel leiderschap voor het eerst, Bass (1985) heeft deze vervolgens verder uitgebouwd. Het grootste verschil is dat Bass, in tegenstelling tot Burns, suggereerde dat leiderschap zowel transformationeel als transactioneel leiderschap kan tonen. In onderzoeksstudies wordt transformationeel leiderschap gekenmerkt door een viertal gedragscomponenten (Bass & Riggio, 2010): (1) Idealized Influence – dienen als rolmodel voor hun volgers, (2) Inspirational motivation – gedrag dat mensen om hen heen motiveert en inspireert door betekenis en uitdaging te geven aan het werk van volgers waarbij team-spirit wordt opgewerkt, (3) Intellectual stimulation – het stimuleren van creativiteit en innovaties door aannames in twijfel te trekken, problemen te herkadern en oude situaties op nieuwe manieren te benaderen, (4) Individualized consideration – het besteden van aandacht aan de behoefte aan ieder individu door op te treden als coach of mentor.

Transactioneel leiderschap wordt beschreven als leiderschap dat plaatsvindt wanneer de leider de volger beloont of disciplineert, afhankelijk van de prestatie van de volger. Componenten die beschreven worden bij deze vorm van leiderschap zijn: (1) Contingent Reward – motivatie-systeem waarbij vastgestelde doelen beloond worden (2) Active Management by Exception – het actief monitoren van resultaten en processen waarbij gekeken wordt naar afwijkingen van de standaard, fouten en vergissingen, waarop direct ingegrepen wordt. (3) Passive Management by Exception – een passieve vorm van interventies waarbij enkel ingegrepen wordt als standaarden niet worden behaald of problemen naar voren komen.

Vaak wordt aangenomen dat transformationeel leiderschap van nature participatief is en transactioneel leiderschap directief. Bass (1990, 1999; Bass & Bass, 2008) heeft consequent gesteld dat transformationeel leiderschap zowel participatieve als sturende vormen zou kunnen aannemen. Avolio (2011) heeft dit standpunt later bevestigd, vrij vertaald: “transformationeel leiderschap kan zowel directief als participatief zijn, zowel democratisch als autoritair” (p. 69). Waar participatief leiderschap medewerkers betreft om mee te denken, mee te praten en in sommige gevallen mee te beslissen, kenmerkt directief leiderschap zich door de hoge taakgerichtheid en het sterk instruerend en gericht werken om snel en efficiënt resultaten te behalen. Is de ene leiderschapsstijl dan effectiever dan de andere? Hier is geen eenduidig antwoord op te geven. Dat leiderschapsstijl ertoe doet is een ding dat zeker is, waarbij Somech (2006) suggereert dat participatieve en directieve stijlen eerder complementair als tegenstrijdig kunnen worden gezien. Waar de voordelen van de ene stijl de nadelen van de andere stijl kunnen zijn en omgekeerd. Waar participatief leiderschap van cruciaal belang is voor het vermogen van een team om nieuwe ideeën en verworven kennis om te zetten in innovatie procedures, diensten en

producten zijn een duidelijke visie en directe instructies van een leidinggevende ook belangrijke elementen van succesvol leiderschap voor teamprestaties (Somech, 2006).

Onderzoek van Stoker et al. (2019) laat zien dat ook de omgeving een sterke invloed heeft op leiderschapsstijl. Binnen het onderzoek is gekeken naar de effecten van de financiële crisis van 2008 op leiderschapsgedrag. Hierin wordt aangetoond dat deze crisis gepaard ging met een significante stijging van directief leiderschap over de gehele linie. Dit kan worden verklaard door de dreigingsrigiditeitshypothese van Staw et al. (1981) die stelt dat individuen en organisaties op een externe dreiging, zoals een crisis, reageren met acties die rigiditeit weerspiegelen. De huidige COVID-19 crisis kan ook voor een dergelijke reactie zorgen. Managers en medewerkers zijn namelijk niet vanuit huis gaan werken vanuit een persoonlijke voorkeur, maar werden gedwongen vanwege de wereldwijde COVID-19 pandemie.

Een van de redenen dat managers vaak terughoudend zijn om thuiswerken te implementeren is de angst om de controle over werknemers te verliezen (Kniffin et al., 2021). Daarnaast is een gevolg van thuiswerken dat van managers wordt verwacht dat ze verantwoordelijkheden aan hun werknemers delegeren. Medewerkers werken op afstand waardoor van hen wordt verwacht dat ze autonomie en verantwoordelijkheden krijgen voor onderwerpen zoals werktijd, plaats, resultaten en werkwijzen (Contreras et al., 2020). Een gevolg hiervan is dat managers hun macht moeten delen en verantwoordelijkheden moeten delegeren aan hun werknemers (Cortellazzo et al., 2019). Andere uitdagingen voor virtueel leiderschap doorgaans verband met vertrouwen, afstands- en tijd gerelateerde problemen en problemen die voortkomen uit culturele verschillen en diversiteit (Snellman, 2014). Vertrouwen is gebaseerd op de overtuiging dat teamleden betrouwbaar zijn door aan teamverwachtingen te voldoen door te leveren wat ze beloven, wat in virtuele teams als zeer belangrijk wordt gezien. Vertrouwen zal worden gewekt door herhaaldelijk verwachtingen te stellen en resultaten te leveren die aan die verwachtingen voldoen of deze overtreffen (Cascio & Shurygailo, 2003). Gezien de aard van dit onderzoek zijn afstands- en tijd gerelateerde problemen en problemen die voortkomen uit culturele verschillen en diversiteit minder van belang. Andere, nog niet genoemde, uitdagingen welke door Kayworth en Leidner (2001) worden genoemd bij virtueel leiderschap zijn communicatie en technologie.

In traditionele teams maken leiders hun aanwezigheid op verschillende manier kenbaar, waaronder waar ze zitten tijdens vergaderingen, kantoorlocatie en attributen, lichaamstaal, stemvormingen, kledingstijl enzovoort. Veel van deze signalen gaan verloren in virtuele omgevingen waar een nieuw soort aanwezigheid moet worden gevestigd, namelijk een verre aanwezigheid of telepresence (Zigurs, 2003). Met telepresence wordt een bepaalde mate van levendigheid en interactiviteit bedoeld. Volgens Zigurs (2003) moet leiderschap in virtuele teams worden ervaren door teamleden, dus moeten leiders in virtuele teams een bepaald niveau van telepresence projecteren om voelbaar en uiteindelijk effectief te zijn. Er wordt gesteld dat leiders moeten leren hoe ze de levendigheid en interactiviteit van media kunnen gebruiken om hun aanwezigheid op een positieve manier te laten voelen, en om de juiste invloed uit te oefenen om het team vooruit te helpen.

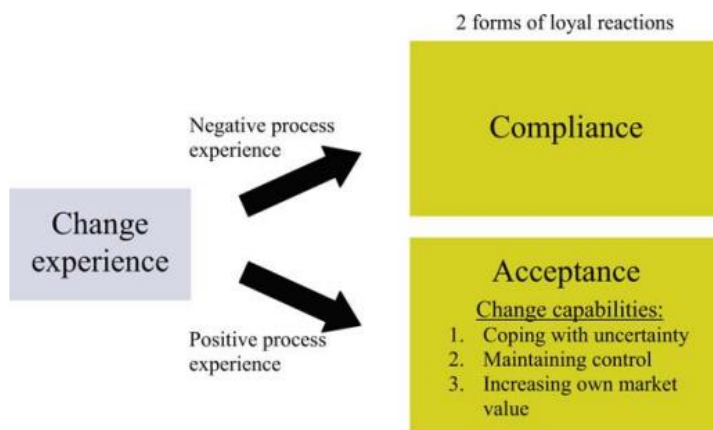
Kijkend naar virtueel leiderschap laten bevindingen van Lorinkova et al. (2013) zien dat twee leiderschapsstijlen met name relevant zijn bij werken vanuit huis, namelijk directief leiderschap en empowered leiderschap. Waarbij empowered leiderschap wordt gezien als het delen of delegeren van macht en het toekennen van autonomie en verantwoordelijkheden aan werknemers (Cheong et al., 2019). Om effectief te zijn wordt van managers verwacht dat ze hun niveau van directief/sturend leiderschap verlagen en hun niveau van empowered leiderschap verhogen, omdat de gedragingen die deze stijlen vormen belangrijk zijn voor de werknemers die vanuit huis werken (Stoker et al., 2019). Volgens Kayworth en Leidner (2001) is dit ook een van de onderdelen van een effectief virtueel leider.

Deze is volgens hen namelijk in staat (1) om met paradoxen en tegenspraak om te gaan door meerdere leiderschapsrollen gelijktijdig uit te voeren, gedragscomplexiteit genoemd, (2) om een mentorrol te vervullen en een hoge mate van empathie tonen voor andere teamleden, (3) om hun gezag te doen gelden zonder bezig over te komen, en (4) om regelmatige, gedetailleerde en snelle communicatie te bieden aan collega's en in het formuleren van verantwoordelijkheden.

2.2 Veranderervaring

Een veel besproken onderwerp in de literatuur is de weerstand van werknemers op verandering. Bovey en Hede (2001) benoemen dit als het meest voorkomende probleem waarmee het management wordt geconfronteerd bij het doorvoeren van veranderingen. Daarnaast zijn er ook steeds meer aanwijzingen dat werknemers cynisch op veranderingen reageren. Bommer et al. (2005) definiëren dit vrij vertaald als: “een complexe houding die cognitieve, affectieve en gedragsaspecten omvat, resulterend in toegenomen overtuigingen van oneerlijkheid, gevoel van wantrouwen en gerelateerde acties over en tegen organisaties”. Gebleken is dat mislukking in het verleden in organisatorische veranderingen cynisme veroorzaken. Dit omvat onder andere het niet op de hoogte houden van mensen, niet om werknemers geven en het niet proberen wat de medewerker bedoeld (Wanous et al., 2000).

Onderzoek van Stensaker en Meyer (2012) toont aan dat er verschillen zijn in algemene patronen van reacties tussen medewerkers op basis van hun ervaringen met organisatieveranderingen. Medewerkers met beperkte veranderervaring vertonen vaak sterke gedrags- en emotionele reacties, terwijl medewerkers met uitgebreide veranderervaring niet gefrustreerd raakten door de onzekerheid en onzekerheid over de verandering. Medewerkers met een uitgebreide veranderervaring doen vaak minder moeite om weerstand te bieden aan de verandering en stellen zich loyaler op ten opzichte van de verandering. Dit loyale gedrag neemt echter wel twee vormen aan: acceptatie en naleving zoals ook te zien in figuur 1. Waarbij de vorm van acceptatie biedt kansen om verandercapaciteiten verder te ontwikkelen en de vorm van naleving meer gebaseerd is op cynisme.



Figuur 1 (Stensaker & Meyer, 2012).

Bij acceptatie zagen Stensaker en Meyer (2012) individuen die gewend raakten aan de verandering, die begrip hebben op de noodzaak van de verandering en die zich focussen op factoren waarvan zij vonden dat deze binnen hun bereik lagen. Daarnaast neemt deze groep medewerkers maatregelen om future fit te blijven in termen van hun functiecompetentie en hun werkprestaties. Bij de groep medewerkers die de verandering naleven werd het cynisme uitgelegd als gedrag dat men het minst opvallend vond, omdat het de minste aandacht en commotie veroorzaakte. Deze medewerkers richtten zich veelal niet op het

ontwikkelen van professionele capaciteiten, maar op hoe veranderingen hun eigen persoonlijke situatie zouden beïnvloeden. Ze distantieerden zich van de verandering en de organisatie en beschreven dat ze op basis van eerdere veranderingsprocessen hadden geleerd het management niet te vertrouwen (met name bij inkrimpingen).

Een andere bestaande uitdaging voor leiderschap bij verandering is dat leiders vaak een belangrijk rol spelen binnen verandering, maar zelf ook een onderdeel van deze verandering zijn (Stoker, 2015). Dit zorgt dus voor een dubbelrol. Stoker (2015) stelt dat deze rollen congruent kunnen zijn, maar dit hoeft niet. Het bij de aard van de verandering passende gedrag kan anders zijn dan het leiderschap dat nodig is om de verandering te implementeren. Ze beschrijft een discrepantie tussen het inrichten en verrichten van gewenst leiderschap waar organisaties een bepaald leiderschap beschrijven, welke niet correspondeert met het leiderschapsgedrag dat vertoond wordt. Ook blijkt dat het gedefinieerde gewenste leiderschap niet altijd het meest effectieve leiderschap is. Daarnaast is er een discrepantie tussen het zelfbeeld van leidinggevend en het beeld dat medewerkers hebben. Leidinggevend geven aan dat ze aan het gewenste beeld voldoen, terwijl medewerkers hier anders over denken (Stoker, 2015).

2.3 Virtuele communicatie

Net als bij leiderschap kent de term communicatie diverse definities. In dit onderzoek wordt de definitie zoals opgesteld door Johnson & Hackman (2018) aangehouden waar het wordt benoemd als een interactief proces, circulair, complex, onomkeerbaar en intrinsiek verbonden met de personen die berichten uitwisselen. Zij hebben hiervoor het transactionele communicatiemodel geïntroduceerd. Dit model illustreert het interactieve karakter van communicatie, waarbij de zender en ontvanger elkaar gelijktijdig beïnvloeden via verbale en non-verbale signalen. Impliciet zegt dit model tevens dat tevens luistervaardigheden moeten worden ontwikkeld om de boodschap te worden beïnvloed en om effectief te kunnen reageren.

Zoals reeds gesteld is communicatie een belangrijk onderdeel van (digitaal) leiderschap (Kayworth en Leidner, 2001). In een virtuele omgeving blijft dit echter beperkter, in vergelijking met een traditionele omgeving. Waar je in een face-to-face omgeving kunt vertrouwen op een combinatie van auditieve, visuele en fysieke signalen, zijn teamleden in een virtuele context vaak beperkter in een of meer van deze gebieden (Charlier et al., 2016). Toch blijft communicatie een belangrijk onderdeel. Onderzoek van Madlock (2008) toont een sterke relatie aan tussen de communicatiecompetentie van een leidinggevende en de werk- en communicatievredenheid van medewerkers. Aangezien eerder onderzoek heeft aangetoond dat verhoogde werknemerstevredenheid in verband wordt gebracht met betere prestaties (Gruneberg, 1979), heeft de communicatiecompetentie van de leidinggevende dus rechtstreeks invloed op de resultaten van het team.

Een van de kenmerken welke de opkomst van leiderschap beïnvloed, is de communicatie van teamleden, zowel verbaal als op tekst gebaseerd (Potter & Balthazard, 2002). Onderzoek van Wickham en Walther (2007) heeft een significante relatie ontdekt tussen de frequentie van communicatie en de identificatie van leiders in virtuele teams. Dit wordt ook onderschreven door Zigurs (2003) welke stelt dat frequente communicatie in virtuele teams nog belangrijker is dan in traditionele teams. In tegenstelling tot frequentie in communicatie, is er geen verband waargenomen voor het primaat van communicatie, dat wil zeggen degene die het eerste bericht verstuurd. Daarnaast hebben Wickham en Walther (2007) een significante relatie gevonden waaruit blijkt dat de kwaliteit van communicatie verband houdt met de identificatie van leiders in virtuele teams, bijvoorbeeld aanmoedigende inhoud versus autoritaire inhoud.

2.4 Thuiswerken

Met de komst van de wereldwijde pandemie ten gevolge van COVID-19 heeft het thuiswerken een vogelvlucht genomen en hebben traditionele teams plaats gemaakt voor virtuele teams. Een virtueel team wordt veelal beschreven als een groep van geografisch en/of organisatorisch verspreide collega's die zijn samengesteld met behulp van telecommunicatie- en informatietechnologieën om een organisatorische taak uit te voeren (Townsend et al., 1996). In dit onderzoek maken we gebruik van de traditionele definitie van teams uit het werk van Hackman (1987), voortbouwend op het werk van Alderfer (1977), welke ook door Cohen en Bailey (1997) wordt gebruikt. Deze stellen dat een team een verzameling van individuen is die onderling afhankelijk zijn in hun taken, die de verantwoordelijkheden voor de resultaten delen, die zichzelf zien en die door anderen worden gezien als een intacte sociale entiteit die is ingebed in een of meer grotere sociale systemen (bijvoorbeeld een bedrijfseenheid), en die hun relaties over organisatiegrenzen heen beheren. Cohen en Bailey (1997) definiëren daarnaast een viertal type teams: (1) werkteams, (2) parallelle teams, (3) project teams en (4) management teams. Wanneer er in dit onderzoek gesproken wordt over teams duiden we op de werkteams, vanaf heden teams genoemd. Dit zijn doorlopende werkeenheden die verantwoordelijk zijn voor het produceren van goederen of in het geval van dit onderzoek het verlenen van diensten. Hierbij nemen we in acht dat deze traditionele teams vanaf heden virtueel werken. Het belangrijkste kenmerk hiervan is dat ze de grenzen van ruimte overschrijden, terwijl ze voorheen dicht bij elkaar werkten. De specifieke afstand is niet zo belangrijk, maar het effect dat deze ruimtelijke scheiding heeft op hoe teamleden met elkaar omgaan des te meer (Bell & Kozlowski, 2002).

Er worden verschillende voordelen in de literatuur benoemd als het gaat om virtuele teams. Bergiel et al. (2008) benoemen als eerste de drastische vermindering van reistijden en reiskosten bij het gebruik van virtuele teams. Daarnaast benoemen ze het creëren van creativiteit en originaliteit bij teamleden omdat virtuele teams divers en heterogeen zijn wat ook wordt beaamt in onderzoek van Gupta en Pathak (2018). Verder stellen Bergiel et al. (2008) dat het teams in staat gebruik te maken van een gevarieerd scala aan expertise, ongeacht de locatie. Onderzoek naar werken vanuit huis onderschrijft deze resultaten. Waar werken vanuit huis ook voor de sturing grote gevolgen heeft, zowel voor medewerkers als managers, laat onderzoek gunstige resultaten zien. Men ervaart autonomie, er is minder conflict tussen werk en gezin en werktevredenheid, prestaties, verloopintentie (Gajendran & Harrison, 2007) en productiviteit (Allen et al., 2014) worden positief beïnvloed. Ook ontdekten Gajendran en Harrison (2007) dat thuiswerken positief geassocieerd is met de kwaliteit van de relatie tussen de werknemer en leidinggevende.

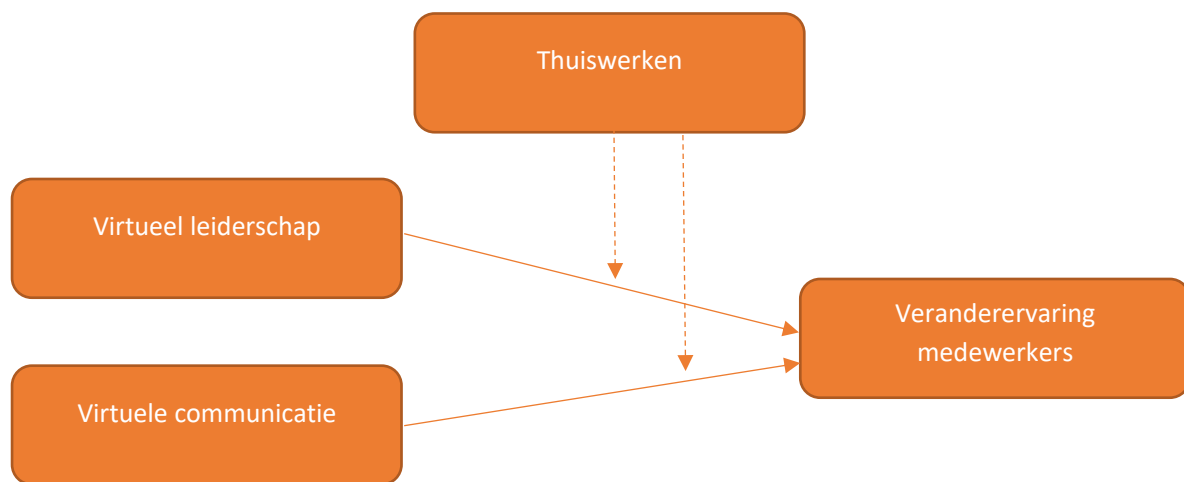
Toch zijn er ook nadelen wanneer we kijken naar virtuele teams en het werken vanuit huis. Nadelen bij werken vanuit huis betekent voor medewerkers dat ze minder sociale interactie hebben, dat ze de grenzen tussen werk en niet-werk moeten bewaken (Ramarajan & Reid, 2013), en dat ze thuis vaak geen ruimte hebben om naar het werk te gaan (Bloom et al., 2015).

Voor leidinggevende betekent het dat het niet mogelijk is om het gedrag van teamleden fysiek te observeren of te vertrouwen op verbale signalen zoals gezichtsuitdrukkingen en andere non-verbale communicatie om de gedachten, gevoelens en stemmingen van het team te begrijpen. Men is hiervoor afhankelijk van computer gemedieerde communicatie zoals Skype en Teams die deze interacties grotendeels elimineert. Dit wordt gezien als een van de grootste belemmeringen voor het ontwikkelen en beheren van interpersoonlijke relaties (Jawadi et al., 2013). Daarnaast is er een grote afhankelijkheid van ICT wat kan leiden tot communicatieproblemen. Cascio en Montealegre (2016) benoemen een aantal van deze communicatieproblemen. In het bijzonder hebben teamleden de neiging om de lokale context niet aan anderen te communiceren, wordt niet dezelfde informatie naar alle teamleden verspreid, heeft men

moeite met het begrijpen en communiceren van het relatieve belang van informatie, krijgt men toegang tot informatie op verschillende snelheden en heeft men moeite met het interpreteren van de betekenis van stilte. Dit wordt ook benoemd in onderzoek van Thompson en Covert (2003) waarin wordt gesteld dat virtuele teams hogere niveaus van verwarring hebben en een lagere tevredenheid ten opzichte van tegenhangers met face2face contact, evenals minder nauwkeurigheid bij het vastleggen van beslissingen. Belangrijk voor digitale teams is het vaststellen van een duidelijke norm met betrekking tot hun gebruik van communicatiemiddelen zoals via welke informatiestromen activiteiten worden uitgevoerd.

2.5 Conceptueel model

Op basis van de literatuurstudie kan het volgende conceptueel model gevormd worden welke als basis geldt voor het onderzoek:



3. Methoden

In dit hoofdstuk wordt de methoden van onderzoek uiteen gezet. Er wordt gekeken naar de context, de filosofische positie, de onderzoeks aanpak en de methode voor dataverzameling.

3.1 Context

Dit onderzoek wordt uitgevoerd binnen de Rabobank. Van oudsher dé coöperatieve bank van Nederland. Waar dit in het verleden meer dan 100 lokale banken waren met elke een eigen bankvergunning, een eigen directie, een eigen raad van commissarissen en een eigen ledenraad is het tegenwoordig een bank welke bestaat uit 14 kringbanken. Een bank waarbij hard wordt gewerkt aan één Rabobank cultuur met als missie 'Growing a better world together'.

Op dit moment wordt gewerkt vanuit 14 kringbanken. Binnen deze kring werken verschillende organisatie onderdelen samen, intern aangeduid als specialistenbank en lokale bank. De lokale vestigingen bedienen de particulieren markt en het Midden-Klein Bedrijf (MKB), met ondersteuning vanuit de specialistenteams. De complexe dienstverlening zoals de grootzakelijke markt en de particuliere vermogensmarkt, particuliere klanten met een besteedbaar vermogen van € 500.000,00 of meer, wordt enkel bediend door de specialistenteams. Naast de specialistenbank en de lokale bank zijn diverse onderdelen centraal ingericht vanuit de Rabobank Groeps Organisatie (RGO). Binnen elke kring is één specialistenteam aanwezig en meerdere lokale vestingen. Er is geen hiërarchisch verschil tussen een specialistenbank of een lokale vestiging. Vanaf 1 juli 2021 is het doel dat alle medewerkers van de lokale banken vanuit de 14 kringbanken gaan werken. Organisatie onderdelen worden dan niet meer lokaal ingericht, maar op kringniveau. Waar veranderingen niet onbekend zijn binnen de Rabobank organisatie, is dit de eerste verandering welke geheel virtueel is geïnitieerd en ook geheel virtueel wordt geïmplementeerd. Dit maakt de onderzoeksvraag des te interessanter.

Kijkend naar het perspectief van verandering stellen Weick en Quinn (1999) dat er twee verander perspectieven bestaan. De episodische verandering en de continue verandering. Episodische veranderingen zijn veranderingen welke eenmalig zijn, ze hebben een begin- en een eindpunt en worden vaak opgelegd door management. Binnen de continue verandering is verandering de constante, deze ontwikkelt en ontvouwt zich. Hiermee zijn organisaties in staat zich continue aan te passen. Hoewel Bankieren 3.5 als een episodische verandering kan worden gezien, er is tenslotte een begin- en eindpunt vastgesteld, past de continue verandering beter bij de Rabobank als organisatie. Dit perspectief zal dan ook gehanteerd worden gedurende het onderzoek.

Een andere belangrijk punt om rekening mee te houden binnen onderzoek naar verandering zijn de boven- en onderstroom binnen organisaties. De bovenstroom van organiseren waarin de objectiviteit domineert en de onderstroom van organisaties waarin de subjectiviteit domineert (Van Es, 2017).

3.2 Filosofische positie

Dit onderzoek wordt opgezet vanuit de filosofische positie van het sociaal constructionisme. Het doel van het onderzoek is om te begrijpen welke effecten virtueel leiderschap en virtuele verandering hebben op mensen in een veranderende omgeving binnen Rabobank Kring Leiden-Haaglanden ten tijde van COVID-19. Binnen het onderzoek wordt niet geprobeerd om de werkelijkheid of de waarheid weer te geven, maar wordt deze gezien als een subjectieve ervaring. Reden hiervoor is dat het onderzoek kijkt naar de individuele ervaringen en belevingen van medewerkers. De werkelijkheid is dus een subjectief gegeven welke wordt vormgegeven door de ervaringen, de interactie en de leefwereld van deze persoon.

3.3 Onderzoeksaanpak

Het onderzoek is kwalitatief van aard. Dit betekent dat er wordt gekeken naar waarnemingen en achterliggende gedachtes en/of overtuigingen van personen. Hierbij is gekozen voor een casestudie. Een casestudie is een empirisch onderzoek waarin het onderwerp van het onderzoek uitvoerig wordt bestudeerd binnen de context waarin het plaatsvindt (Yin, 2009). Aangezien er sprake is van een enkele case zonder subunits, betreft het een holistische single-case studie.

Het betreft een beschrijvend onderzoek waarbij in beeld wordt gebracht hoe medewerkers en leidinggevend communicatie binnen een veranderingstraject ervaren in een digitale samenstelling. Volgens Yin (2009) is een case studie uitermate passend wanneer het een onderzoeksvraag is die start met 'Wat?', met name wanneer er gebruik gemaakt wordt van een subjectieve benadering.

Gezien we binnen het onderzoek te maken hebben met ervaringen van medewerkers en leidinggevend is het onderzoek emergent van aard geweest. Dit betekent dat de richting van het onderzoek gedurende het onderzoek aangepast kon worden op basis van de uitkomsten van de interviews.

3.4 Methode voor dataverzameling

De data is verzameld door het voeren van semigestructureerde interviews. Dit betekent dat de thema's waarnaar gevraagd wordt tijdens de interviews vastgesteld zijn, maar de vragen niet. Dit stelt de respondent in staat om zijn of haar standpunt, gedachte of gevoelens uit te leggen en het geeft de interviewer de mogelijkheid om diepgang aan te brengen en het onderwerp in een nieuw licht te begrijpen (Adams, 2015).

Het interviewscript is opgesteld op basis van de literatuurstudie en bestond uit de thema's virtueel leiderschap, veranderervaring, virtuele teams en thuiswerken. Er zijn zoveel mogelijk open vragen gesteld, zodat er voldoende ruimte is om een open en vrij gesprek te voeren.

De interviews zijn afgenomen binnen de kring Leiden-Haaglanden. Hieronder vallen de lokale banken: Rabobank Leiden-Katwijk, Rabobank Bollenstreek, Rabobank Westland, Rabobank Zuid-Holland-Midden en Rabobank Regio Den Haag. Tijdens dit scriptietraject is Rabobank Groene Hart Noord hieraan toegevoegd. Ik heb gekozen voor deze locatie, omdat ik hier zelf werkzaam ben en dus goede toegang heb tot informatie. In totaal zijn er vijftien interviews afgenomen binnen vier diverse teams om inzichten te krijgen vanuit vier verschillende invalshoeken. Binnen deze teams wordt gesproken met één leidinggevende en twee tot drie medewerkers. Een overzicht van de respondenten is terug te vinden in tabel 1. De teams zijn gekozen op basis van de sneeuwbal methode, met als basis mijn eigen team. De medewerkers uit de teams zijn waar mogelijk aselekt gekozen door middel van een enkelvoudige steekproef op basis van een number generator. Op deze manier heeft iedere medewerker uit het team evenveel kans om deel te nemen aan het onderzoek en minimaliseer ik de kans dat mijn persoonlijke vooroordelen het onderzoek beïnvloeden. Waar dit niet mogelijk was heb ik gekozen om ook de medewerkers op basis van de sneeuwbal methode te benaderen, om persoonlijke vooroordelen zoveel als mogelijk te minimaliseren. Het onderzoek tracht op deze manier inzicht te geven in communicatie voorkeuren bij veranderingstrajecten in een digitale omgeving vanuit het perspectief van de medewerker en vanuit het perspectief van de leidinggevende.

Respondent	Functie:	Aantal jaar werkzaam binnen de Rabobank:	Aantal reorganisaties binnen Rabobank meegemaakt:
Team 1			
L1	Leidinggevende	20+ jaar	Meerdere reorganisaties
R2	Medewerker*	0-5 jaar	Eerste reorganisaties
R3	Medewerker	10-15 jaar	Meerdere reorganisaties
R4	Medewerker	5-10 jaar	Meerdere reorganisaties
Team 2			
L5	Leidinggevende	10-15 jaar	Meerdere reorganisaties
R6	Medewerker	20+ jaar	Meerdere reorganisaties
R7	Medewerker	0-5 jaar	Eerste reorganisatie
R8	Medewerker	10-15 jaar	Meerdere reorganisaties
Team 3			
L9	Leidinggevende	15-20 jaar	Meerdere reorganisaties
R10	Medewerker*	10-15 jaar	Meerdere reorganisaties
R11	Medewerker	20+ jaar	Meerdere reorganisaties
R12	Medewerker*	0-5 jaar	Eerste reorganisatie
Team 4			
L13	Leidinggevende	5-10 jaar	Meerdere reorganisaties
R14	Medewerker	10-15 jaar	Meerdere reorganisaties
R15	Medewerker	0-5 jaar	Eerste reorganisatie

Tabel 1 overzicht respondenten

3.5 Rol van onderzoeker

Als onderzoeker is het van belang om het onderzoek zo objectief als mogelijk uit te voeren. Doordat ik werkzaam ben binnen Rabobank Kring Leiden-Haaglanden maakt dit een risico in het onderzoek. Als coördinator ben ik dagelijks betrokken bij zowel de communicatie vanuit het management als communicatie binnen het team. Dit kan ervoor zorgen dat ik mijn eigen ervaringen en vooroordelen in zowel het onderzoek als de interviews naar voren laat komen. Om dit risico zoveel als mogelijk te voorkomen zal ik toestemming vragen de interviews op te nemen en worden deze getranscribeerd.

Daarnaast is het van belang dat ik tijdens de interviews voldoende tijd besteed aan de toelichting van het onderzoek (Aertsen, 2011). Het is belangrijk dat mijn rol als onderzoeker duidelijk is bij het afnemen van de interviews en dat er voldoende toelichting wordt gegeven over de manier waarop vertrouwelijkheid wordt gegarandeerd. Ik zal deze vertrouwelijkheid garanderen door te werken met een numerieke weergave van de respondenten waarin enkel onderscheid wordt gemaakt tussen leidinggevende of medewerker. Men wordt vervolgens aangeduid door middel van nummers (Respondent 1, Respondent 2, etc.). In de inleiding van de interviews heb ik hier uitgebreid bij stilgestaan. Vervolgens heb ik de respondenten een toelichting gegeven over de belangrijkste onderdelen van mijn onderzoek: Virtueel leiderschap, de huidige verandering binnen de Rabobank intern aangeduid als Bankieren 3.5, virtuele communicatie en het werken vanuit huis. Door de respondent vervolgens aan het woord te laten heb ik zo min mogelijk proberen te sturen op basis van mijn eigen ervaring.

Reflecterend op de interviews zijn er een aantal zaken welke opvallen. Allereerst waren alle benaderde collega's zeer behulpzaam mij te helpen bij mijn afstudeeronderzoek. Dit uitte zich door de snelle reactie op mijn verzoek voor een interview, maar in een aantal gevallen ook door het zoeken naar een juist of wellicht gewenst antwoord door de respondent. In de analyse is dit terug te zien door quotes zoals "dat

wilde je niet horen denk ik” of “wilde je nog meer weten”. Op deze momenten heb ik in de interviews benadrukt dat het gaat om de ervaring van de respondent en de vraag teruggelegd bij de geïnterviewde. De positieve kant van deze behulpzaamheid was de openheid tijdens de interviews (Adler & Adler, 1994). Door de open houding van de respondenten kreeg ik niet enkel gewenste of politiek correcte antwoorden, maar ook de echte verhalen. Dit was erg waardevol voor mijn onderzoek aangezien het onderzoek zich richt op de ervaring van de respondenten. Daarnaast was men ook benieuwd naar mijn persoonlijke ervaring. Deze vragen heb ik getracht naar het einde van het interview te verplaatsen om het antwoord van de respondent niet te vormen. In de analyse van de interviews is mijn eigen opvatting echter soms wel terug te zien, deze quotes heb ik buiten beschouwing gelaten bij de uitwerking. Een andere kritische kantnotitie is echter ook op zijn plaats, aangezien mijn eigen vooronderstellingen onbewust toch een factor hebben gespeeld in het interpreteren en het doorvragen tijdens de interviews. Waar ik tijdens het analyseren constateerde dat ik bij voor mijzelf herkenbare onderwerpen minder sterk heb doorgevraagd dan bij de onderwerpen die afwijken van mijn persoonlijke overtuigingen en opvattingen.

3.6 Data analyse

Alle opnames en aantekeningen van de interviews zijn direct na de interviews getranscribeerd. Dit heeft geresulteerd in 101 pagina's ruwe data. De aantekeningen in combinatie met de interview transcripten hebben de basis gevormd voor de data-analyse.

Vanwege het kwalitatieve karakter van het onderzoek en de semigestructureerde interviews, zullen de gegevens geanalyseerd worden met behulp van een thematische analyse. De thematische analyse is uitermate geschikt voor het analyseren van interviews wanneer er vooraf weinig structuur is in de data (Verhoeven, 2020). De interviews waren namelijk zo opgezet dat iedereen de gelegenheid had vrij te spreken over zijn of haar beleving en ervaring. De thematische analyse kent zes stappen in grofweg drie fasen (Verhoeven, 2020). Tijdens de eerste fase, de ontdekkingsfase, heb ik de ruwe data gefragmenteerd en gecodeerd in een Word bestand. Dit heb ik gedaan door de ruwe data meermaals door te nemen en op te delen in herkenbare tekstdelen. Vervolgens heb ik de tekstfragmenten met een samenvattend begrip omschreven in een Excel document. Deze fase heb ik na elke team doorlopen, zodat eventuele vragen die voortkomen uit de concepten kunnen worden gebruikt voor de vervolginterviews. In de tweede fase, de reductiefase, heb ik de begrippen zoals genoemd in de eerste fase gegroepeerd onder een overkoepelend thema's. Om voldoende overzicht te behouden heb ik dit gedaan door het geheel visueel te maken. Vervolgens heb ik de thema's opnieuw bekeken en aangepast en verfijnd waar dit nodig was. Gedurende dit proces was het noodzakelijk af en toe weer bij de eerste stap te beginnen, omdat sommige codes niet direct bij een thema ondergebracht konden worden. Hierdoor zijn de eerste vier stappen een aantal keer herhaald. In de laatste fase, de reflectiefase, ben ik verbanden gaan leggen tussen de thema's. Hierbij heb ik gekeken naar de relatie welke de thema's tot elkaar hadden en ben ik een antwoord gaan formuleren op mijn onderzoeksvraag. In de laatste stap heb ik deze verder uitgewerkt in hoofdstuk 4, waarin de bevindingen uiteen worden gezet. Gebruikte quotes zijn voorzien van het respondentnummer, bijvoorbeeld L1 of R2.

4. Resultaten en bevindingen

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de interviews in thema's weergegeven en gekoppeld aan de literatuurstudie. Het doel is om inzicht te krijgen vanuit vier verschillende invalshoeken in de ervaring van managers en medewerkers van Rabobank Kring Leiden-Haaglanden over virtueel leiderschap bij veranderingen die vanuit huis worden aangestuurd en beleefd. Vervolgens wordt een beeld geschetst over het nieuwe werken, de situatie die zal ontstaan in een post-COVID-19 tijdperk.

4.1 Virtueel leiderschap

Kijkend naar leiderschap in zijn algemeenheid zijn er een aantal hoofdzaken die door de respondenten worden benoemd. Een van de eigenschappen van leiderschap die veel wordt genoemd is het hebben van een visie en het uitzetten van de koers, maar ook het faciliteren en het aanspreken van intrinsieke motivatie van medewerkers. Daarnaast zien de respondenten leiderschap als een faciliterende rol, waarbij vanuit gelijkwaardigheid en op basis van vertrouwen gewerkt wordt. Wat opvallend is, is dat het gedachtegoed van de leidinggevende wordt weerspiegeld in de reacties van het team op de vraag waar leiderschap voor staat.

Als we kijken naar Team 1 ziet L1 leiderschap als persoonlijke leiderschap: *“Welke keuzes je maakt voor jezelf, welke overtuigingen heb je en hoe breng je ook je visie en je gedachte over op anderen. Hoe zorg je in ieder geval dat je een bijdrage levert aan de strategie van de organisatie of de doelen die gesteld zijn hoe krijg je het team zo succesvol mogelijk om je doelen te realiseren. Daar zit een gedachte achter, daar zit een richting achter, dat is je persoonlijk leiderschap en dat moet je tonen”* (L1). Dit persoonlijk leiderschap wordt niet in letterlijke bewoording door het team overgenomen. Men benoemt echter wel dat draagvlak creëren begint bij de manager (R2), maar ook het meenemen en motiveren van medewerkers en het koppelen van de beleidslijnen aan de dagelijkse werkzaamheden (R4). Bij R3 komen woorden op als openheid, empathie en resultaatgerichtheid. Deze openheid wordt door alle teamleden als een belangrijk onderdeel van leiderschap gezien samen met een stuk vertrouwen.

Binnen Team 2 gelooft L5 heel erg in leiderschap vanuit gelijkwaardigheid en het aangaan van het open gesprek. Dit wordt door het team ook als leiderschap gezien. R7 geeft hierbij bijvoorbeeld aan *“Ik denk vooral dat je het met elkaar doet”* en *“Een leidinggevende moet wel sturing geven, maar ik vind het belangrijk dat je wel met elkaar bepaald hoe we het gaan doen. Dat is voor mij goed leiderschap”*. R6 beaamt deze gelijkwaardigheid en benoemt daarnaast het belang van betrokkenheid van een leidinggevende. Daarnaast wordt door R6 aangegeven hoe prettig het is dat L5 zelf ook adviseur geweest is, waardoor het fijn is dat iemand weet waarover hij/zij praat.

Kijkend naar team 3 ziet L9 leiderschap als het uitzetten van de lijnen, mensen stimuleren en motiveren in hetgeen wat moet gebeuren en soms het aanspreken van eenieder op zijn/haar verantwoordelijkheid. Eigenschappen die ook door het team worden gezien als leiderschap. R11: *“De leidinggevende is eigenlijk alleen maar om jou verder te inspireren, te stimuleren om zelf die knoop door te kunnen hakken”*. Men beschrijft ook een verandering in leiderschap gedurende de afgelopen jaren. Waar voorheen door managers werd gestuurd op cijfers en aantallen zien ze dat het type leiderschap is aangepast naar een omgeving waarin meer van medewerkers wordt verwacht, waarin zelfsturende teams de basis worden en waar de organisatie in voorziet door digitale ontwikkelingen. Hierin wordt de leidinggevende meer als een ondersteunende factor gezien, dan iemand die aan de top staat en de regie heeft (R12). Een andere belangrijke eigenschap die wordt genoemd door het team van L9 is het belang van een leider om overzicht te hebben en te weten wat er in het team speelt, zowel op zakelijk als op persoonlijk vlak.

Voor L13 betekent leiderschap faciliteren. Het richting geven en kaders scheppen met zo min mogelijk regels, waarbij je mensen zoveel mogelijk zelf laat doen. Waarbij mensen worden bewogen en waarbij ieders intrinsieke motivatie aangesproken wordt om een team te creëren die zelf dat stapje extra willen zetten. L13 ziet open- en eerlijkheid hierbij als twee belangrijke randvoorwaarden. Deze opvatting over leiderschap wordt ook gedeeld met de respondenten uit team 4. R14 geeft hierbij bijvoorbeeld aan: *“Eigenlijk is leiderschap, ik wil niet zeggen jezelf onzichtbaar maken, maar je team de tools geven om te laten doen wat ze moeten en kunnen doen. Dus vooral ook vertrouwen geven aan de mensen en in grote lijnen zeg maar de koers uitzetten en dan vervolgens gewoon het team laten gaan, maar wel de tools bieden om dat mogelijk te maken”*. Dit is ook wat door R15 wordt onderschreven, waarbij het loslaten als een kracht van leiderschap wordt gezien. *“Leiderschap is voor mij dat je een team aanstuurt zonder het zelf te hoeven aansturen. Dus dat je zorgt dat alles op rolletjes loopt, zonder dat je er zelf continu direct een rol in moet hebben”* (R15).

Een gemeenschappelijk goed onder leidinggevend is dat deze COVID-19 periode voor nieuwe uitdagingen heeft gezorgd op leidinggevend gebied. Door L1 wordt het huidige leidinggeven ook wel leidinggeven op afstand genoemd, door de afstand die altijd aanwezig is. Een van deze uitdagingen binnen leidinggeven op afstand, specifiek kijkend naar het medewerkerskader, is tweeledig als het aan L9 wordt gevraagd. Allereerst de medewerkers die 10-11 uur per dag ingelogd zijn, gecombineerd met nog efficiënter werken en de aankomende reorganisatie, waarbij medewerkers ook nog hun beste beentje voor willen zetten. En aan de andere kant de mogelijkheid om jezelf te verstoppen. Waarbij de ene groep teruggefloten moet worden en de andere groep betrokken moet worden. L5 herkent dit signaal en geeft aan dat met name je voelsprietten nog verder moeten reiken. Dat je alert moet zijn op diverse signalen zoals het afhaken van collega's tijdens online bijeenkomsten door bijvoorbeeld het niet aanzetten van een camera.

Ook organisatorisch gezien geven leidinggevend aan dat er meer van hen gevraagd wordt. Waar men eerst sprak van de figuurlijke lijnen uitzetten wordt dit nu ook op een meer letterlijke manier gevraagd. Het digitale agenda beheer, tijd bepalen, wordt op dit moment als meer belangrijk gezien en dat in combinatie met het niet verliezen van het menselijke aspect. Een ander nadeel dat wordt genoemd door L9 is dat bepaalde situaties moeilijker aan te voelen zijn, waarbij je als doel hebt iets met humor te brengen komt dit online soms bot over. De glimlach en de lichaamshouding gaan verloren, waardoor juist taalgebruik nog belangrijker wordt.

Medewerkers zien de uitdagingen op leidinggevend gebied ook ten tijde van COVID-19. De grootste gemene deler welke in alle teams wordt ervaren is de uitdaging om met elkaar én met je leidinggevende in contact te blijven. Door meerdere respondenten wordt aangegeven dat dit de grootste uitdaging is van leidinggevend in de huidige thuiswerkperiode. Hier worden echter ook kantnotities bij geplaatst. Zo stelt R4 dat managers op kantoor ook vaak heel erg drukke agenda's hebben, waardoor ze ook niet continue naast iemand zitten, mensen horen praten of weten hoe het met iemand gaat. En is R8 van mening dat managers vanzelf benaderd worden door mensen die daar behoefte aan hebben. R10 geeft aan dat door het zelfsturende karakter van de teams men ook niet constant aangespoord hoeven worden. Toch merkt men een andere verstandhouding dan in het verleden. Zo benoemt R6 dat er niet wordt gezien hoe het echt met iemand gaat. De momenten waarop een leidinggevende voorheen kort even kon worden aangesproken om in gesprek te gaan zijn verloren gegaan. Dit zijn geplande momenten geworden die door drukke agenda's niet altijd nageleefd kunnen worden, waardoor periodes zonder 1op1 contact oplopen. Het is volgens de medewerkers dan ook des te meer de taak geworden van de leidinggevende om deze momenten te faciliteren. R3 geeft hierbij aan dat het als belangrijk wordt ervaren dat er initiatief vanuit de leidinggevende wordt genomen, waarbij de leidinggevende ook andere

mogelijkheden stimuleert. *“De leidinggevende moet daarin ook het contact opzoeken eigenlijk met mensen”* (R3). R4 geeft hierbij aan dat hier naast de leidinggevende ook en grotere rol bij het team zelf ligt, waarbij er meer van medewerkers wordt verwacht. Waarbij wordt verwacht dat je belemmeringen of zaken die je nodig hebt actief deelt. *“Een leidinggevende kan niet vanuit huis ruiken dat ik slecht heb geslapen of weet ik wat. Het wordt niet altijd gevraagd, dus je moet zelf ook actie ondernemen”* (R4). De respondent geeft hierbij wel als kantnotitie dat het noodzakelijk is om goed in deze band te investeren. Iets wat door meerdere respondenten wordt onderschreven.

Een andere belangrijke eigenschap voor virtueel leiderschap welke door de medewerkers wordt genoemd is flexibiliteit. Het niet doen van zaken op één manier, maar actief proberen te blijven kijken waar ieders persoonlijke behoefte ligt. De een vindt het fijn elkaar af en toe persoonlijk te zien en de ander heeft hier minder behoefte aan. R3 vindt het daarbij ook belangrijk dat er initiatief vanuit de leidinggevende wordt genomen, waarbij de leidinggevende ook andere mogelijkheden stimuleert zoals wandelbila's of video in plaats van telefonische momenten. R7 geeft aan dat naast flexibiliteit bereikbaarheid erg belangrijk is. Het maken van duidelijke afspraken over de manieren waarop contact kan worden opgenomen.

Kijkend naar de theorie kunnen we stellen dat de leiderschapsstijl van de leidinggevende respondenten de meeste raakvlakken heeft met de transformationele leiderschapsstijl. Waar leidinggevendelingen aangeven te coachen, te faciliteren, te inspireren en te motiveren zijn dit ook kenmerken die ervaren worden door de medewerkers en terug te zien zijn in de gedragskenmerken van transformationeel leiderschap zoals omschreven door Bass en Riggio (2010). Weliswaar binnen ieder team op een eigen manier, maar als basis ligt voor alle leidinggevende een transformationeel karakter.

Ook zien we tekenen terug van een participatieve leiderschapsstijl en empowered leiderschap waarbij medewerkers worden betrokken om mee te denken over bestaande processen en waar de leidinggevende zich met name faciliterend opstelt. Toch komt ook een sterke behoefte aan richtlijnen naar boven vanuit de medewerkers, wat weer meer aansluit bij een directieve leiderschapsstijl. Iets wat over de gehele linie minder sterk naar voren komt uit de eigenschappen die door leidinggevendelingen worden benoemd als het gaat om (virtueel) leiderschap. Zoals Somech (2016) reeds suggereerde kunnen deze twee stijlen echter wel complementair aan elkaar zijn. Op basis van de behoefte van de medewerkers is dit ook terug te zien. De directieve stijl geeft invulling aan de behoefte voor kaders en richtlijnen en de participatieve en empowered stijl geeft mogelijkheden tot ontplooiing, ontwikkeling en geeft medewerkers de mogelijkheid mee te denken en zich gehoord te voelen.

Kijkend naar de manier van leidinggeven ten tijde van COVID-19 komt de directieve stijl, met name in het begin van de COVID-19 pandemie, sterk naar voren. Het overmatig communiceren en het controleren of medewerkers berichten daadwerkelijk gelezen hadden zijn hier voorbeelden van. Dit sluit aan op het onderzoek van Stoker et al (2019) en de dreigingsrigiditeitshypothese van Staw et al. (1981) waarin wordt gesteld dat individuen op een externe dreiging kunnen reageren met acties die rigiditeit weerspiegelen. Toch valt op dat dit slechts voor een korte periode van toepassing is en dat op het moment dat de acute dreiging gezakt is leidinggevendelingen weer terugvallen op vertrouwde technieken en patronen, waarbij ze rekening houden met het digitale component.

In het onderzoek zijn geen redenen naar voren gekomen om aan te nemen dat men in het verleden terughoudend is geweest met thuiswerken uit angst controle over werknemers te verliezen, iets wat onderzoek van Kniffin et al. (2021) suggereert. Zowel medewerkers als leidinggevendelingen geven aan vertrouwen te hebben in elkaar en uit te gaan van gelijkwaardigheid. Dit staat ook haaks op onderzoek van Snellman (2014) welke stelt dat uitdagingen voor virtueel leiderschap doorgaans verband houden

met vertrouwen. De grootste uitdagingen die zowel in het onderzoek als in de literatuur genoemd worden voor virtueel leiderschap zijn het missen van non-verbale en onderhuidse signalen en de communicatieve uitdagingen die virtueel werken met zich (Snellman, 2014).

4.2 Veranderervaring

Een van de eerste zaken die bij L5 naar boven komen als het over verandering gaat is de verandercurve. *“Als je het over veranderen hebt, dan is het dat iedereen dat op zijn eigen manier doet en op zijn eigen tempo en echt allemaal iets anders nodig heeft. Dat maakt veranderen juist zo ingewikkeld”* (L5). Dat men verandering allemaal ervaart blijkt ook uit diverse gesprekken. Voor R3 en R11 is verandering bijvoorbeeld een continue gegeven, waar je elke keer weer iets nieuws van kan leren. Waarbij het niet zozeer wordt ervaren als een verandermoment, maar waar het meer wordt gezien als een voortdurende ontwikkeling binnen de financiële dienstverlening. Toch is er een ding dat veel op de achtergrond terugkomt en dat is de persoonlijke impact, de vraag; wat betekent dit voor mij? Dit komt terug in vragen als *“Ga ik dan straks ook nog de dingen doen die ik leuk vind?”* (R10).

Er zijn een aantal overkoepelende thema's die binnen alle teams worden ervaren als we kijken naar de huidige verandering ervaring. Een van deze thema's is dat de ervaring van verandering sterk afhankelijk is van de omgeving, want doordat iedereen een transitie meemaakt is deze makkelijker en sneller te omarmen. Kijkend naar het thuiswerken zegt R2 hierover: *“Ik denk dat het heel erg helpt dat iedereen zelf ook thuis werkt, dat ze ook gewend zijn dat het allemaal digitaal is. Ik denk dat dat het een stuk makkelijker maakt om die verandering te omarmen”*.

Kijkend naar het thuiswerken ervaren collega's die in het verleden vaker verandertrajecten hebben meegemaakt in eerste instantie weinig verschil bij het doormaken van een verandering in een face2face setting of vanuit hun thuiswerkplek. Het voornaamste verschil zit voor veel medewerkers in de onderlinge gesprekken die nu gemist worden. Waar men in een face2face setting na afloop van een bijeenkomst over de aankomende verandering nog met elkaar ging napraten bij het koffieapparaat of in kleine groepjes in de kantoortuinen moet men hier nu bewust tijd voor reserveren. Deze tijd wordt door medewerkers gecreëerd door onderling contact te zoeken en door leidinggevenden gefaciliteerd in dagstarts, maar men ervaart hierbij niet hetzelfde gevoel als in het verleden. R4 geeft hierover aan: *“Het enige wat ik misschien een beetje miste is dat je normaal misschien wat sneller als je echt met een groepje achter, bij elkaar zit te werken, dat je wel eens iets hebt van ‘hee hoe zit jij eigenlijk met de keuze die je gaat maken’ en dat je daardoor sneller iemand hoort of in gesprek gaat. Misschien ook iemand met wie je niet perse direct heel veel mee hebt en waar het toch ook wel goed van is om daar toch mee in gesprek te zijn over dit soort veranderingen. En nu heb ik wel een aantal mensen hierover gesproken, maar ik denk niet zoveel mensen als dat ik normaal daarover zou spreken”*. L5 beaamt dit: *“Terwijl als je met elkaar op een afdeling zit of je zit wel fysiek bij elkaar dan zeg je; even rustig we gaan even een bakje doen en wat vond jij van de bijeenkomst. Owja dit en dit heb ik gehoord en dat zat me wel dwars en hoe kijk jij ertegen aan. Ja dat is er nu gewoon niet en dat, dat mis ik”*.

Naast de omgevingsfactor is het aantal dienstaren in combinatie met ervaringen met reorganisaties uit het verleden een andere factor die van invloed is op de huidige veranderervaring. Dit geeft een bepaald perspectief waarin naar de huidige transitie gekeken wordt. De hoofdlijn die hieruit getrokken kan worden is dat respondenten die relatief kort in dienst zijn (< vijf jaar) en zonder ervaring met eerdere veranderingen over het algemeen positiever naar de huidige verandering kijken en hier minder impact van ervaren dan de medewerkers die al langer in dienst zijn. R7 geeft hierover aan: *“Ik zelf heb daar niet zo heel veel stress van bijvoorbeeld wat je bij sommige collega's wel merkt. Allereerst omdat ik nog best*

wel jong ben Dus ik maak me daar zelf niet zo'n zorgen om eigenlijk nee. Ik ben sowieso niet zo'n stress persoon". En R2 zegt: "het voelt niet perse als een hele grote verandering, terwijl we die als organisatie duidelijk wel doormaken". Opvallend is dat collega's die langer in dienst bij de organisatie zijn hun eerste verandering uit het verleden juist wel als spannend beschrijven en deze ervaring gebruiken om nu positiever naar de huidige verandering te kijken. R3 geeft hier over aan: "Voorheen vond ik het nog best wel eens eng" en "Dat is het begin wel eng, maar hoe meer ervaring je ermee hebt, hoe meer je ook inziet dat bepaalde dingen toch nodig zijn en van bepaalde dingen leer je ook".

Toch zijn er grote verschillen merkbaar als het aankomt op de ervaring omtrent het huidige verandertraject. Waar er binnen het management wordt gesproken over de verhoogde snelheid waarop de huidige verandering plaatsvindt ten opzichte van het verleden, wordt dit niet zo ervaren door alle medewerkers. Het management benoemt hierin vooral de snel veranderende wereld en maatschappij, waardoor de Rabobank als organisatie sneller moet veranderen. Dit ziet men ook terug in de uitwerking van de huidige verandering. Als voorbeeld wordt genoemd dat een verandering in het verleden vaak voor 100% was uitgewerkt, waar dat op dit moment een uitwerking van ongeveer 80% is. L1 geeft hierover aan dat de huidige verandering efficiënter en leaner wordt ingesteld dan in het verleden. *"Waar een reorganisatie in het verleden nog wel eens bijna een jaar duurde, zie je dat nu eigenlijk alle stappen binnen 4-5 maanden gezet worden"* (L1). Dit wordt ook benoemd door een van de medewerkers: *"Alles wat wij nu aan veranderingen, en bankieren 3.5 is daar ook zo'n voorbeeld van, op ons afkrijgen is gewoon een grove schets. Het is de kant waar we naartoe gaan, alleen de feitelijke invulling daar draag je zelf best wel een steentje aan bij"* (R11). Toch erkent L9 dat verandering wel een aanlooptijd nodig heeft. Een tijd om medewerkers mee te nemen in de verandering en mensen voor te bereiden. Dat niet alle medewerkers de huidige reorganisatie ervaren als een sneller traject blijkt bijvoorbeeld uit het interview met R10. R10 benoemt het huidige traject als langdurig en had graag sneller informatie ontvangen over de plaatsingsfase om op die manier als team te kunnen bouwen aan iets moois voor de klanten van de bank. Terwijl R8 aangeeft dat er juist in het verleden meer tijd voor verandering genomen werd, dat er meer werd uitgelegd. *"Vandaag de dag is het gewoon bam, er komt weer een reorganisatie aan en dit en dit en dit gaan we doen. Dus wat dat betreft omdat het er al zoveel zijn geweest denk ik wel dat het een stukje harder is geworden op dat gebied"* (R8) en R14 beschrijft de huidige verandering op sommige momenten als zakelijker: *"Dit zijn de opties, dit zijn de keuzes en that's it. Weet je wel, of je kiest hiervoor of je kiest daarvoor en anders is dit niet de goede plek voor je. We begeleiden je nog even naar de uitgang en nu even gechargeerd gezegd, dat is wel de tendens die ik voel bij de mensen die het is overkomen. En er wordt dan heel even aandacht aan besteed en dan back to business want we hebben een bedrijf te runnen. Dat gevoel speelt wel meer".*

Een uitdaging die op dit moment wordt ervaren door het leidinggevend kader is het duale karakter van de huidige verandering. Waar voorgaande verandering vaak impact hadden op een aantal lagen in de organisatie vindt de huidige adviesaanvraag plaats op alle niveaus in de organisatie. Hier wordt onrust door ervaren en ook een dubbel gevoel, gezien de duale rol die soms gevraagd wordt. Enerzijds zit men als leidinggevende met een eigen veranderproces met een vervallen functie en anderzijds is men verantwoordelijk voor de verandering binnen het team. L5 benoemt hierover: *"Ja dat is natuurlijk heel dubbel, want je moet twee dingen gelijktijdig doen. Enerzijds zit je in je eigen proces, van oké ik heb een vervallen functie en hoe ga ik nu met die verandering om. Hoe ga ik met mijn eigen verandering om en tegelijkertijd zit je met de verandering van het team".* Deze duale rol wordt echter niet door iedereen als belemmerend benoemd. Dit sluit aan bij eerdere literatuur van Stoker (2015) welke stelde dat deze rollen congruent kunnen zijn, maar dat dit niet altijd het geval is.

Kijkend naar de ervaringen ten opzichte van verandering binnen klinken binnen team 1 met name positieve geluiden. R2 geeft bijvoorbeeld aan dat de verandering voor het gevoel heel makkelijk verloopt en dat het niet voelt als een hele grote verandering. Dit wordt beaamt door R3, welke aangeeft dat door ervaringen uit het verleden het ook makkelijker wordt de verandering als leerervaring te bekijken. De belangrijkste belemmering die wordt benoemd zijn de verschillen in culturen tussen de diverse teams. Waarbij ervaren wordt dat niet alle teams van dezelfde informatie op de hoogte zijn, terwijl dit wel als een belangrijke pijler binnen verandering wordt ervaren.

Binnen team 2 kijkt men veel terug naar veranderingen uit het verleden. Men ervaart de veranderingen als een soort golfbewegingen: *“We gaan met elkaar specialiseren, we moeten alles kunnen, we gaan specialiseren, we moeten alles kunnen en nu wordt die specialisering nog verder doorgevoerd”* (R6). Ook wordt er aangegeven dat er soms wat meer tijd genomen mag worden om zaken beter uit te leggen, iets wat ook door L5 benoemd werd. Zeker in de huidige thuiswerksituatie waar niet iedereen op kantoor aanwezig is en daardoor niet alle informatie op dezelfde manier en op hetzelfde moment ontvangt. Ook zet de huidige verandering men aan het denken over hun inzetbaarheid en het wel of niet door ontwikkelen. Voor de ene respondent betekent het huidige verandertraject een tijdelijke pauze op ambities, voor de ander betekent het om eens opnieuw na te denken over de eigen positie op de arbeidsmarkt.

De ervaringen met betrekking tot de veranderingen zijn het meest afwisselend binnen team 3. Waar de een de ervaring omarmt is de ander wat terughoudender. Men geeft aan een open houding binnen het team te ervaren, maar gelijktijdig wordt slechts in groepjes besproken welke keuzes gemaakt worden binnen de huidige reorganisaties. Volgens R12 heeft dit met name te maken met een cultuurverandering welke noodzakelijk is en noemt dit dan ook als een van de grootste uitdagingen op dit moment. Deze verschillen kunnen worden verklaard doordat binnen team 3 grotendeels collega's gesproken zijn die gestart zijn binnen Kring Leiden-Haaglanden ten tijde van de COVID-19 pandemie.

Van de respondenten heeft de huidige transitie de minste impact op team 4. Het team wordt de komende tijd uitgebreid met een aantal collega's van andere afdelingen waarin een reorganisatie heeft plaatsgevonden, maar de grootte van de verandering is beperkter. Men vergelijkt ook al snel met Bankieren 3.0: *“Bankieren 3.0 was zo'n ingrijpende verandering die iedereen onwils gaaf vond. Daar had iedereen echt zin in, dus daar was een heel voorwaartse positieve blik. En nu is het wat meer een van de vele veranderingen”* (L13). Toch komt tussen de regels naar voren dat men de verandering op bepaalde momenten als snel ervaart en men het gevoel heeft dat de veranderingen sterk top-down worden doorgevoerd. Dit komt terug in woorden als rap tempo, hoog over en erdoorheen geduwd. Waar het verhaal wel hetzelfde blijft als bij eerdere veranderingen, maar het binnen de huidige transitie nog sneller gaat en waarbij men nog sneller over gaat tot de orde van de dag. Binnen het team van L13 is het verschil in dienstjaren van de respondenten duidelijk zichtbaar. R14 benoemt dit verschil in generaties ook, want waar R14 situaties en mogelijkheden uit eerdere reorganisaties kent zijn deze voor nieuwe medewerkers niet bekend. Dit is ook terug te zien in de betrokkenheid bij de verandering. Want waar R14 zich sterk betrokken voelt bij de verandering binnen de bank en bij de diverse afdelingen waar dit betrekking op heeft is dit voor R15 anders. R15 zegt hierover: *“Ik probeer binnen mijn afdeling echt te volgen wat veranderd er en wat veranderd er voor mijn positie, zodat ik echt gewoon meekan. Maar met de hoog over strategische keuzes van de Rabobank voel ik geen betrokkenheid”* en *“Ik hoor het vanzelf als het voor mij veranderd”*.

Waar onderzoek van Stensaker en Meyer (2012) stelt dat medewerkers met beperkte veranderervaring vaak sterke gedrags- en emotionele reacties vertonen is dit geen uitkomst die wordt bevestigd door dit onderzoek. Van de vier respondenten voor wie dit de eerste ervaring met een verandertraject was,

vertoonde slechts één van deze respondenten gefrustreerde en negatieve reacties. De overige respondenten ervoeren nauwelijks tot geen stress en keken positief en begripvol naar de beweging die de organisatie doormaakt. Stensaker en Meyer (2012) stellen verder dat medewerkers met uitgebreide veranderervaring vaak minder moeite doen om weerstand te bieden en zich vaak loyaler opstellen ten opzichte van de verandering. Deze loyaliteit is ook terug te vinden in de resultaten, waarbij zowel acceptatie als naleving een rol speelt. Het naleven waarbij cynisme zoals beschreven door Wanous et al (2000) een rol speelt is met name terug te vinden binnen de teams, waar men sterk geneigd is de huidige situatie te vergelijken met situaties uit het verleden. Men beaamt aan de ene kant positief te kijken naar de verandering, maar aan de andere kant worden woorden zoals 'moeten' worden gebruikt om de transitie te beschrijven. Toch is ook loyaliteit op basis van acceptatie zichtbaar, waar men actief op zoek gaat naar eigen kansen binnen de transitie, de regie in eigen hand houdt en blijft ontwikkelen om future fit te blijven.

Een belangrijke factor die mede bepaald hoe medewerkers verandering ervaren is dus de ervaring die ze hebben met veranderingen in het verleden. Opvallend is te noemen dat de veranderervaring binnen teams veelal overeenkomt met de ervaring van de leidinggevende. Waar een leidinggevende zich vaker negatief uitspreekt in de gesprekken, hoor je eenzelfde geluid in de interviews met de medewerkers. Omgekeerd geldt hetzelfde, waar een leidinggevende met name positief is over de huidige transitie is dit ook het beeld dat geschetst wordt binnen het team.

4.3 Virtuele communicatie

Kijkend naar communicatie in zijn algemeenheid is het merendeel van de respondenten het met elkaar eens dat communicatie een essentieel onderdeel is binnen leiderschap en verandering, maar ook binnen samenwerking. Men ervaart communicatie nog belangrijker nu vanuit huis wordt gewerkt en er geen dagelijks contact meer op kantoor plaatsvindt. Communicatie wordt gezien als het deelnemen in een gesprek, inbreng hebben in dit gesprek, kritisch naar elkaar zijn en terugkoppeling aan elkaar geven. Een van de voorwaarden voor communicatie die wordt gesteld is het kunnen bereiken van de andere persoon. R7 geeft hierover aan: *"Het belangrijkste daarin vind ik gewoon dat je bereikbaar bent, dus dat je online bent en dat je gebeld kan worden, dat is denk ik het belangrijkste"* en R11 zegt: *"Het allerbelangrijkste van communiceren is, kan ik iemand bereiken"*. Daarnaast vindt men het belangrijk dat communicatie op elkaar aansluit en dat de communicatie op een open en transparante manier plaatsvindt. R15 onderschrijft dit, maar plaatst hier ook een kantnotitie bij. Waar R15 de kracht van herhaling als een belangrijk aspect van communicatie ziet, wordt ook benoemd dat de huidige communicatie soms niet meer te overzien is door een overvloed van kanalen.

"Ik snap dat het belangrijk is dingen te herhalen, kracht van herhaling, daardoor onthoud je natuurlijk. Maar het is voor mij gewoon niet bij te houden. We hebben inmiddels Teams, communicatie vindt plaats via Siebel, soms krijg je pop-ups, soms gaat het via de manager, via de nieuwsbrief, maandbrief, weekbrief, dagbrief, keek op de week, dagstarts, nou noem het maar op. Ik denk dat daar nog wel wat winst te behalen valt. En Yammer, helemaal vergeten" (R15).

Deze overvloed aan communicatie en overvloed aan kanalen wordt door meerdere respondenten beschreven. Zo beschrijven respondenten dat ze bewust keuzes maken in de diverse informatiestromen, maar het simpelweg niet mogelijk is overal van op de hoogte te zijn. Hierdoor ontstaat het gevoel dat men niet meer overal van op de hoogte is.

R2 heeft niet direct een voorkeur voor welk kanaal er gekozen wordt om een boodschap te communiceren: *“Het gaat puur om de informatie. Als zou het in een Word document staat waar we later vragen over mogen stellen dan zou ik het ook nog prima vinden”* (R2). Hierbij wordt wel benoemd dat er meer interactie en inzichten ontstaan wanneer er in een groep gecommuniceerd wordt in plaats van dat er bijvoorbeeld een mail wordt gestuurd. De mogelijkheid tot interactie is hierbij dus wel van belang. Opvallend om te zien is dat L13 als leidinggevende juist bewust kiest voor een combinatie van tools om een boodschap zo goed mogelijk over te brengen, waarbij het wederom wordt aangegeven dat het met name van belang is dat de communicatie juist is en op elkaar aansluit.

Een belangrijk aspect van communicatie zien medewerkers ook weggelegd voor hun leidinggevende. Het gaat dan met name om de communicatie tussen afdelingen en binnen de organisatie. De medewerkers zien hun leidinggevende hierin als een sleutelfiguur en verwachten informatie via hen te ontvangen, maar ook door te kunnen geven door middel van feedback en verbetervoorstellen. R14 geeft hierover aan: *“Zonder communicatie is het gewoon niet werkbaar. En natuurlijk is dat lastig in een grote corporate organisatie met zoveel verschillende afdelingen en lagen en internationaal en noem maar op, maar daar kan juist de manager een rol in spelen denk ik, of die tussenlaag van management”*.

Het belang van communicatie bij (digitaal) leiderschap wordt in de literatuur reeds omschreven door Kayworth en Leidner (2001). Onderzoek van Madlock (2008) toont zelfs aan dat er een sterke relatie is tussen de communicatiecompetentie van een leidinggevende en de werk- en communicatietevredenheid van medewerkers. Waar de respondenten in dit onderzoek aangeven dat communicatie zeker een essentieel middel is om met elkaar in contact te blijven, wordt de leidinggevende ook veelal als persoon aangewezen om te voorzien in de juiste communicatiestromen. Een (in)directe relatie met medewerkerstevredenheid valt uit dit onderzoek echter niet op te maken.

Bovenstaande aspecten gelden voor communicatie in zijn algemeenheid. Hierbij wordt geen onderscheid gemaakt tussen virtuele of face2face communicatie. Wanneer we specifiek kijken naar virtuele communicatie, zoals deze heeft plaatsgevonden sinds het begin van de COVID-19 pandemie in Nederland in maart 2020, zijn er een aantal zaken welke opvallen. De belangrijkste hierin is het gemis van non-verbale signalen. Tijdens een videogesprek kan dit het gemis van een knik zijn om te zien of een boodschap is aangekomen, het missen van een gezichtsuitdrukking of een houding, het niet recht in de ogen kunnen kijken, maar ook het missen van beeld in zijn algemeenheid als iemand zijn camera niet werkt of als iemand zijn of haar camera niet aan heeft staan. L1 geeft over deze videogesprekken aan: *“Je ziet elkaar en ook non-verbaal heb je natuurlijk contact, het geeft het gesprek een andere dimensie. Alleen het blijft toch geen face2face. Weetje je kan niet even iemand aankijken, hand op schouder leggen of iets dergelijks. Of weet je als het licht verkeerd staat zie je wel /geen rimpel bij iemand, wel / geen traan bij iemand”* en L13 zegt hierover: *“Kijk wat natuurlijk wel lastig is, is dat je normaal, als je een gesprek met iemand voert en je gaat uit elkaar, dan zie je hoe iemand het gesprek uitgaat. Schouders hangen of hoofd omhoog of kan mij het allemaal schelen en dat zie je nu niet. Dat is wel een gemis”*.

In de literatuur wordt het gemis van deze non-verbale signalen ook beschreven door Zigurs (2003). Dit wordt tevens bevestigd door onderzoek van Charlier et al. (2016) waar wordt gesteld dat men in een virtuele context beperkter is als het gaat om het kunnen vertrouwen op een combinatie van auditieve, visuele en fysieke signalen.

Naast het gemis van non-verbale signalen wordt het gemis van de persoonlijke factor als een nadeel van digitale communicatie gezien. Er wordt meer afstand ervaren en de drempel om contact te zoeken wordt groter gezien dan wanneer men elkaar op kantoor zag. Ook het opbouwen van een netwerk wordt moeizamer ervaren wanneer communicatie virtueel plaatsvindt. Een ander nadeel dat door de

respondenten wordt benoemd is het gemis aan samen zijn op een kantoor of afdeling en de gesprekken die hier plaatsvinden. Men mist de spontane contactmomenten bij bijvoorbeeld de koffieautomaat of het geroezemoes op de afdeling, maar ook de gesprekken die op kantoor gedurende de dag plaatsvinden. Bij digitaal contact moet (bijna) al het contact gepland worden. Waar men in het pre-COVID-19 tijdperk op een standaard dag een verscheidenheid aan collega's van diverse afdelingen sprak ervaren respondenten dat de wereld smaller is geworden, dat men minder in verbinding staat met elkaar, dat de betrokkenheid kleiner is geworden en dat iedereen meer bezig is met zijn/haar eigen werkzaamheden. R14 zegt hierover: *"Want op kantoor hoor je zoveel meer tussendoor en spreek je ook andere collega's buiten je eigen team, waardoor je veel meer opvangt en dat heb ik wel echt onderschat. Die tussendoor loopjes en ook leiders die je spreekt tussendoor op andere afdelingen, dat je gewoon even een praatje hebt van waar zijn jullie nu mee bezig. Dat werd wel veel smaller in mijn beleving, dat je heel erg bezig bent met je eigen tokootje in plaats van dat je dat grotere plaatje eigenlijk een beetje verliest"*.

Een ander nadeel dat wordt benoemd is het gemis aan coaching van elkaar. Door het missen van de geluiden en gesprekken op een afdeling, mist men automatisch de coaching die onderling plaatsvond. R6 zegt hierover: *"Ik mis dat stukje kantoor. Dat stukje coaching van elkaar, leren van elkaar, je stapt sneller met elkaar de spreekkamer in, je kan sneller aanhaken, je kan sneller een-tweetjes. Dat vind ik een groot voordeel van op kantoor werken"*.

Toch zijn de respondenten positiever gaan kijken naar virtueel contact ten opzichte van het begin van de COVID-19 pandemie en heeft het ook nieuwe inzichten gegeven. Waar men in het begin erg terughoudend was over thuiswerken en virtueel contact wordt dit steeds meer omarmt. Dit komt ook terug in de diverse gesprekken die zijn gevoerd. Men merkt dat een eigen mindset ten opzichte van thuiswerken en virtueel contact is veranderd en dat men langzaam maar zeker gewend is geraakt aan deze manier van werken. Waar het merendeel van de respondenten er in het begin van de COVID-19 pandemie niet aan moest denken de gehele dag thuis te zitten, heeft men leren werken met andere mediums. Het is een proces van bouwen en ontwikkelen geweest, waarin iedereen steeds meer gewend is geraakt. R10 benoemd bijvoorbeeld: *"Nu ik niet anders ken en weet dat alle mediums ook werken zeg maar dan vind ik dit wel prettig. En ik zou ook niet meer kunnen denken om dan 5 dagen lang terug te keren naar kantoor bij wijze van"*. L1 benoemd ook het zoeken naar manieren van communicatie. Waar in het begin met name een gevoel overheerste van overmatig moeten communiceren en checken of iedereen berichten en filmpjes wel bekeken had, heeft de tijd dit ook veranderd. *"Soms zie je natuurlijk, zeker wanneer je met meer dan 10 mensen in overleg zit, weet je niet of de boodschap bij iedereen is binnen gekomen en dan ga je een soort van overmatig communiceren. En dat kost dan ook wel heel veel tijd. En op een gegeven moment moet je erop vertrouwen, oké wacht eens even, medewerkers hebben ook gewoon een haalplicht"* (L1).

Een van de grootste voordelen van virtueel contact zien de respondenten in de stijging van effectiviteit. Vergaderingen zijn korter en men komt sneller to-the-point. R6 benoemd: *"Aan de andere kant vind ik bijvoorbeeld het digitaal vergaderen heel effectief. Ik bedoel altijd een hoop geneuzel voordat iedereen zijn/haar koffie heeft gehaald, zijn plekje heeft gevonden, geïnstalleerd was met zijn laptop. Dat duurde allemaal eeuwen, dat gaat nu veel makkelijker. Daar zie ik dan wel weer heel veel voordelen van in"*. Echter aan het voordeel van de stijging van effectiviteit, worden ook nadelen gekoppeld. Zo geeft R2 bijvoorbeeld aan dat het digitaal werken en de digitale communicatie zeker efficiënter is, omdat je bepaald stuk inefficiënte van bijvoorbeeld face2face gesprekken en koffiemomentjes elimineert, maar dat dit wel zaken zijn die mensen nodig hebben. Waardoor het uiteindelijk ook weer als nadelig kan worden gezien.

De ultieme combinatie zit volgens de respondenten in een combinatie van de verschillende kanalen. Waar in het verleden enkel gebruik gemaakt werd van face2face contact ziet men in de toekomst een combinatie van kanalen. Waar de ene keer wordt gekozen voor de efficiëntie van een video- of telefoongesprek en men er op een ander moment voor kiest om elkaar persoonlijk te spreken.

4.4 Thuiswerken

Waar het face2face vergaderen voorheen als een vereiste werd gezien heeft COVID-19 gezorgd voor nieuwe inzichten, waarin respondenten zijn gaan inzien dat een combinatie van kanalen zoals video, telefonie en face2face op bepaalde momenten prettiger werken. Het geheim van het nieuwe werken zit volgens de respondenten in een combinatie van het pré en post-COVID-19 tijdperk, waarin de goede dingen uit de COVID-19 periode worden meegenomen naar de nieuwe wereld.

Het merendeel van de respondenten geeft dan ook een voorkeur aan een werkweek welke voor 50% op kantoor plaatsvindt en voor 50% vanuit huis. Een belangrijke bijkomstigheid hierbij te noemen is de faciliteiten waarin alle medewerkers zijn voorzien, waarin men ook aangeeft dat de organisatie er alles aan gedaan heeft om medewerkers goed thuis te kunnen laten werken (R6). Er zijn echter meer voorwaarden die genoemd worden als het gaat om thuiswerken, waarbij overkoepelend kan worden gesteld dat het wel of niet willen thuiswerken sterk situatie afhankelijk is. Zo is huisvesting een belangrijk onderdeel van het wel of niet willen thuiswerken. Waarbij gesteld kan worden dat het hebben van een goede werkplek ervoor zorgt dat men meer geneigd is meerdere dagen per week vanuit huis te werken. R7 zegt hier bijvoorbeeld over: *“Ik heb gewoon de ruimte thuis, ik zit nu aan de eettafel, maar in principe heb ik gewoon een eigen plekje”*, dit is anders voor R2: *“Ik zit hier op een appartementje van 60m2 met z’n tweetjes, dus twee dagen even uit huis is ook geen overbodige luxe”*.

Een ander belangrijk onderdeel van wel of niet willen thuiswerken is het hebben van kinderen. Waar in het begin van de COVID-19 pandemie (scholen en kinderopvangcentra waren gesloten), dit met name als een last werd gezien zie je dit gedurende de pandemie verschuiven. Men ervaart ook de voordelen van het thuiswerken in combinatie met een jong gezin wat bijdraagt aan een positieve thuiswerk ervaring. R3 zegt bijvoorbeeld: *“Kijk ik heb ook bijvoorbeeld gezegd ik vind het fijn met mijn kinderen om mijn kinderen heel vaak te zien nu”*. Dit geldt ook voor R8 welke zegt: *“Ik heb gewoon ook kleine kindjes. Dus ik zie ook de voordelen ervan. Kijk ik breng ze nu elke ochtend naar school en ik haal ze lopend op. Ja je moet ook aan je ommetje doen, frisse neus. Nou en dan als ik dan met ze terugloop, ja dan komen er verhalen uit dat als ik ze normaal in de auto zet, ja dat vertellen ze niet. Dan ben je na 2-3 minuten thuis en ja nu loop je toch een kwartiertje, twintig minuten met ze en dan komen er hele leuke gesprekken. Dus ja dat zou ik wel willen blijven doen, dat zou ik hartstikke leuk vinden”*.

Een derde onderdeel dat invloed heeft op het wel of niet willen thuiswerken is de ervaring met het werken op kantoor. Waar voor een aantal respondenten geldt dat ze niet of nauwelijks op kantoor hebben gewerkt zie je bij deze groep terughoudendheid om weer op kantoor te gaan werken. Men beschrijft hun tijd op kantoor als heftig en ervaart ook veel onzinnigheden. R15 zegt hier bijvoorbeeld over: *“Nou ik vond het thuiswerken eigenlijk heel prettig. Ik merk ook, dat zeg ik ook telkens tegen iedereen, mijn hele werk carrière is inmiddels 90% thuiswerken dus ik ben het ook niet anders gewend. Op kantoor liep ik ertegen aan dat je zoveel tijd kwijt bent en zoveel tijd aan onzinnigheden en koffietjes en gezelligheid en meetings en erheen gaan en dan na mijn werk was ik om half 6 vrij, ging ik naar de supermarkt, helemaal gaar”*.

Een voordeel dat door bijna alle respondenten wordt benoemd is het vervallen van reistijd, waardoor men meer rust ervaart. Dit sluit aan bij eerdere bevindingen van Bergiel et al. (2008) welke deze drastische vermindering van reistijd en reiskosten reeds heeft benoemd. Opvallend is dat de

respondenten die als laatste gesproken zijn toen de COVID-19 versoepelingen steeds dichterbij kwamen, positiever waren over virtueel contact dan de respondenten welke in april gesproken zijn.

Een van de gevolgen van thuiswerken die door zowel managers als medewerkers wordt genoemd is efficiëntie. Waarbij een van de medewerkers aangeeft: *“Wij schijnen veel efficiënter te zijn wanneer we thuis zijn, dan wanneer we met z’n allen op kantoor zijn. Dus dat zal ze toch ook aan het denken gaan zetten”* (R8). Men benoemt efficiëntie in bepaalde handelingen, maar met name de efficiëntie van online vergaderen. De mogelijkheid om direct te starten en to-the-point te komen, zonder eerst allemaal een kopje koffie te pakken, een laptop te installeren en bij te praten. Men ervaart dat vergaderingen korter zijn, beter gestructureerd en daardoor efficiënter. Met name het gebruik van een agenda en een tijdsplanning zijn hier de oorzaken voor. R12 geeft hierover aan: *“Het is een voordeel in die zin dat je direct to-the-point kan komen als je een gesprek hebt met diegene, dus je bent snel klaar”*.

Die efficiëntie wordt ook ervaren door het management. Hier wordt echter wel een kantnotitie bij geplaatst: *“Ik merk dat er harder gewerkt wordt en dan zou je als organisatie natuurlijk een gat in de lucht moeten springen, maar ik vraag me af wat de lange termijn gevolgen zijn”* (L5). Dit is een zorg welke door meerdere leidinggevende gedeeld wordt, waarin ook een stijging van het aantal burn-outs wordt verwacht (L9).

Kijkend naar zaken die men graag wil behouden richting de toekomst is met name de vrijheid en flexibiliteit die men het afgelopen jaar ervaren heeft. De mogelijkheid om werktijden voor een gedeelte zelf te bepalen, maar ook de mogelijkheid om kinderen te zien en reistijd te besparen. Dit sluit aan bij eerder onderzoek van Gajendran en Harrison (2007) welke stelden dat er meer autonomie wordt ervaren bij werken vanuit huis en er minder conflict is tussen werk en gezin. Daarnaast ervaart men grote voordelen in het online vergaderen, waar het makkelijk is even een presentatie of een scherm met elkaar te delen, maar waar ook iedereen een stem kan hebben. Toch geldt dit niet voor iedereen. Een van de leidinggevendenden geeft bijvoorbeeld aan: *“Ik denk dat het eerst gewoon weer zoveel als mogelijk fysiek ga proberen, omdat je dan weer de fysieke reactie van mensen kan zien, meer interactie krijgt, hoop ik. Maar als blijkt dat digitaal beter werkt, dan gaan we heel snel terug naar digitaal”* (L13).

Bewijs voor het onderzoek van Thompson en Coover (2003) wordt niet gevonden binnen dit onderzoek. Zij stellen dat binnen virtuele teams hogere niveaus van verwarring aanwezig zijn en een lagere tevredenheid ten opzichte van tegenhangers met face2face contact. Respondenten geven aan dat communicatie een belangrijk onderdeel is binnen virtuele teams om deze verwarring te voorkomen, maar ervaren geen verslechtering ten opzichte van face2face contact. Zij stellen echter wel dat het vaststellen van een duidelijke norm met betrekking tot het gebruik van communicatiemiddelen essentieel is, wat in het onderzoek van Thompson en Coover (2003) wordt beaamt.

Bewijs voor het creëren van creativiteit en originaliteit bij virtuele teams zoals wordt gesteld door Bergiel et al. (2018) worden ook niet gevonden in dit onderzoek. Een reden hiervoor kan zijn dat de virtuele teams binnen dit onderzoek zijn ontstaan uit traditionele teams, waarbij men gedwongen is gaan thuiswerken in verband met de COVID-19 pandemie. De samenstelling binnen deze teams is dus minder divers en heterogeen is zoals binnen het onderzoek van Gupta en Pathak (2018).

5. Conclusie

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste bevindingen uit het onderzoek gedeeld. De informatie in de conclusie is gebaseerd op de uitkomsten van het empirisch onderzoek in combinatie met de bevindingen uit de literatuur. Hiermee wordt getracht de volgende hoofdvraag te beantwoorden:

Wat is de invloed van virtueel leiderschap en virtuele communicatie op medewerkers binnen een veranderende bancaire omgeving ten tijde van COVID-19?

Uit het onderzoek is gebleken dat er een aantal facetten zijn welke invloed hebben op de manier waarop medewerkers verandering ervaren. Enerzijds is dat de stijl van virtueel leiderschap, anderzijds is dat de manier van (virtuele) communicatie.

Door de afstand die op bepaalde momenten wordt ervaren door het gemis van persoonlijk contact wordt (virtuele) communicatie als een van de belangrijkste onderdelen van goed virtueel leiderschap benoemd. Een combinatie van empowered leiderschap in combinatie met directief leiderschap wordt als meest effectief ervaren wat aansluit bij eerder onderzoek van Somech (2016). Dit uit zich in een leiderschapsstijl welke de behoefte aan kaders en duidelijkheid verschaft, maar voldoende ruimte aan medewerkers overlaat om mee te denken en verbeterideeën aan te leveren. Hierdoor wordt een grote mate van vrijheid en flexibiliteit ervaren. Deze vrijheid en flexibiliteit worden als essentieel onderdeel gezien van leiderschap ten tijde van COVID-19, maar ook wanneer er wordt gekeken naar de toekomst van werken.

Zoals reeds gesteld is communicatie een essentieel onderdeel als het gaat om de veranderervaring van medewerkers. Men geeft hierbij aan dat het voornaamste is dat communicatie plaatsvindt en dat hier afspraken over gemaakt worden. Hierbij blijft een tweestrijd tussen efficiëntie en de inefficiëntie die bijvoorbeeld koffiemomenten met zich meebrengen aanwezig. Waarbij men het nut ziet van het sociale component van bijvoorbeeld een koffiemoment, gaat men virtueel alweer snel over op de orde van de dag. Hierbij ziet men een grote rol voor de leidinggevende. Het gaat dan om het uitzetten van de lijnen en de communicatie tussen afdelingen binnen de organisatie en het op de hoogte worden gehouden van de actuele veranderingen.

Een opvallende bevinding is dat de manier van leidinggeven, het gedachtegoed en de ervaring van de leidinggevende een sterke invloed heeft op de veranderervaring van het team. Wanneer we kijken naar de veranderervaring van medewerkers komt duidelijk naar voren dat deze sterk team afhankelijk is. In teams waar een leidinggevende zich vaker negatief uitsprekt, hoor je eenzelfde geluid terug bij medewerkers. Waarbij omgekeerd hetzelfde geldt, is een leidinggevende toekomstgericht en positief zie je dit terug bij de medewerkers. Daarbij laat het onderzoek zien dat teams waarbinnen veel wordt vergeleken en wordt teruggekeken naar het verleden geneigd zijn zichzelf cynischer op te stellen dan teams die zich toekomstgericht opstellen en actief zoeken naar kansen binnen de transitie. Eerder onderzoek van Wanous et al. (2000) gaf reeds aan dat mislukking uit het verleden in organisatorische veranderingen dit cynisme kunnen veroorzaken. Op basis van het huidige onderzoek kunnen we stellen dat ook de invloed van de leidinggevende een grote rol speelt op de veranderervaring van het team.

Een andere factor die van belang is en welke bijdraagt aan de veranderervaring is de ervaring die men in het verleden heeft opgedaan. Het onderzoek laat zien dat medewerkers met minder dan vijf dienstjaren en weinig tot geen veranderervaring het huidige traject als positiever ervaren dan medewerkers welke langer dan vijf jaar in dienst zijn en meerdere veranderingen hebben meegemaakt. Dit lijkt haaks te staan op onderzoeksresultaten uit het onderzoek van Stensaker en Meyer (2012), welke stellen dat medewerkers met beperkte veranderervaring vaak sterke gedrags- en emotionele reacties vertonen. Een

verklaring hiervoor kan zijn dat deze medewerkers jonger en nieuwer in de organisatie zijn waardoor ze wellicht flexibeler en positiever naar de verandering kijken.

Naast de verschillen binnen de verschillende teams zijn er ook verschillen waar te nemen tussen medewerkers en leidinggevend. Het huidige verandertraject kan worden omschreven als een voortdurende ontwikkeling welke speelt binnen de financiële dienstverlening, overeenkomstig met de continue verandering zoals besproken door Weick en Quinn (1999). De snelheid van deze voortdurende ontwikkeling wordt echter anders ervaren. Waar binnen het leidinggevend kader wordt gesproken over een verandering op verhoogde snelheid waarbij zaken elkaar snel opvolgen, implementaties worden doorgevoerd wanneer deze voor 80% ontwikkeld zijn en snel beslissingen worden gemaakt, wordt dit niet door alle medewerkers op deze manier ervaren. Medewerkers ervaren het traject op bepaalde momenten langdurig en hadden graag sneller informatie ontvangen over bijvoorbeeld een plaatsingsfase. Een belangrijke kantnotitie die hierbij gemaakt moet worden is dat ook hier veranderervaring een grote rol speelt. Medewerkers welke meerdere veranderingen hebben meegemaakt ervaren de huidige verandering beduidend sneller dan medewerkers met minimale veranderervaring. Dit kan ook de verklaring zijn voor het verschil tussen leidinggevend en medewerkers. Aangezien alle gesproken leidinggevenden meerdere veranderingen hebben meegemaakt, terwijl dit niet geldt voor alle medewerkers.

We kunnen dus stellen dat er meerdere facetten zijn welke invloed hebben op de veranderervaring van medewerkers. Allereerst de manier van communicatie en de stijl van leiderschap. Daarnaast laat het onderzoek zien dat de leidinggevende invloed heeft op de manier waarop teams veranderingen ervaren. Tot slot speelt de ervaring met eerdere veranderingen en het aantal dienstjaren van medewerkers en leidinggevend een belangrijke rol als het gaat om de ervaring van de huidige verandering.

6. Aanbevelingen en reflectie

In de hoofdstuk wordt stilgestaan bij de aanbevelingen voor de Rabobank en dan specifiek de kring Leiden-Haaglanden. Daarnaast vindt wordt een suggestie gedaan voor vervolgonderzoek en vindt er een reflectie plaats op het onderzoek waarin wordt gekeken naar eventuele beperkingen.

6.1 Aanbevelingen organisatie

In een organisatie zoals de Rabobank waarin een hybride vorm van werken wordt ontwikkeld onder de noemer Rabo@Anywhere is het van belang dat het leidinggevend kader het belang van communicatie kent en zich bewust is van de uitdagingen die virtueel contact met zich meebrengen. Dit gezegd hebbende zijn er een aantal aanbevelingen die kunnen worden gedaan op basis van de uitkomsten van dit onderzoek:

- 1) Effectief virtueel leiderschap bestaat uit een combinatie van directief en empowered / participatief leiderschap, omdat de gedragingen die deze stijlen vormen als belangrijk worden ervaren door medewerkers die vanuit huis werken. Hierbij is het van belang dat het niveau van directief leiderschap wordt verlaagd en het niveau van empowered / participatief leiderschap wordt verhoogt. In de aansturing en samenstelling van het leidinggevend kader is dit een belangrijke factor om rekening mee te houden.
- 2) Het is belangrijk dat het leidinggevend kader zich bewust is van de invloed die ze uitoefenen op het team. Dit onderzoek laat zien dat de gedragingen van een leidinggevende zichtbaar zijn in de gedragingen, uitspraken en veranderervaring van de medewerkers. Dit kan bijvoorbeeld door trainingen op het gebied van persoonlijk leiderschap, maar ook sit-ins door de directie kunnen hier een belangrijk onderdeel van zijn.
- 3) Het is essentieel dat er kritisch wordt gekeken naar de verschillende communicatiekanalen van de organisatie. Waar men aangeeft het belangrijk te vinden dat informatie op elkaar aansluit en gebruik te maken van de kracht van herhaling wordt aan de andere kant ervaren dat er te veel informatie beschikbaar is op diverse kanalen, waardoor het overzicht verloren wordt. Hierdoor gaat informatie verloren en krijgen medewerkers het gevoel dat ze informatie missen of kiest men er bewust voor niet overal bij aan te sluiten. Door duidelijke afspraken te maken over waar informatie te vinden is en kritisch te kijken naar wat wel en niet gedeeld moet worden kan dit worden beperkt.
- 4) Met komst van Rabo@Anywhere is het van groot belang dat geluisterd blijft worden naar de input en wensen van medewerkers, zodat men zich gehoord en gerespecteerd blijft voelen. Men heeft de flexibiliteit en vrijheid van het afgelopen jaar als erg prettig ervaren en heeft de wens uitgesproken het beste van het pré en post COVID-19 tijdperk graag te willen combineren. Waar het merendeel van de medewerkers een voorkeur uitspreekt voor een situatie waarin voor de helft van de tijd op kantoor wordt gewerkt en de helft van de tijd vanuit huis bestaan hier nog steeds grote verschillen in afhankelijk van ieders persoonlijke situatie.

6.2 Suggesties voor vervolgonderzoek

Dit onderzoek heeft gekeken naar de invloed van virtueel leiderschap en virtuele communicatie op de veranderervaring van medewerkers binnen Rabobank kring Leiden-Haaglanden ten tijde van COVID-19. Kijkend naar de resultaten kunnen de volgende suggesties voor vervolgonderzoek worden gedaan:

- 1) Tijdens het onderzoek kwam naar voren dat met name het leidinggevend kader zich zorgen maakt over de toekomstige gevolgen op (jonge) medewerkers van de COVID-19 pandemie, dit lag buiten de scope van het huidige onderzoek. Een vervolgonderzoek zou deze gevolgen in kaart kunnen brengen door middel van een longitudinaal onderzoek waarbij handvaten kunnen worden aangereikt om deze gevolgen te minimaliseren.
- 2) Daarnaast heeft dit onderzoek zich gefocust op de ervaring en beleving van leidinggevend en medewerkers gedurende de periode van maart 2020 t/m mei 2021. Hierbij is slechts een beperkte vergelijking gemaakt met de ervaring aan het begin van de COVID-19 pandemie ten opzichte van een jaar later. Toekomstig onderzoek kan zich hier verder op focussen.
- 3) Eerder onderzoek van Madlock (2008) laat een sterke relatie zien tussen de communicatiecompetentie van een leidinggevende en de werk- en communicatietevredenheid van medewerkers. Binnen dit onderzoek kan deze relatie echter niet worden opgemaakt. Een kwantitatief vervolgonderzoek kan helpen meer inzicht te krijgen in deze eventuele correlatie binnen een virtuele werkomgeving.
- 4) Het huidige onderzoek heeft zich in mindere mate gefocust op de verandering in mindset als het gaat om thuiswerken. Waarbij het merendeel van de respondenten in het verleden niet had moeten denken aan thuiswerken, laten de resultaten zien dat men in de toekomst graag voor 50% van hun tijd wil blijven thuiswerken. Dit geldt zowel voor medewerkers als leidinggevend. Daarnaast suggereert onderzoek van Kniffin et al. (2021) dat men in het verleden terughoudend is geweest met thuiswerken uit angst controle over werknemers te verliezen, iets waar in het huidige onderzoek geen bewijs voor gevonden wordt. Beide invalshoeken bieden kansen voor vervolgonderzoek.
- 5) De resultaten en bevindingen laten zien dat ervaring uit het verleden een sterke invloed heeft op de huidige veranderervaring. Waar binnen dit onderzoek slechts een kleine groep medewerkers werd vertegenwoordigd met weinig tot geen veranderervaring biedt dit kansen voor vervolgonderzoek. Eerder onderzoek van Stensaker en Meyer (2012), welke stellen dat medewerkers met beperkte veranderervaring vaak sterke gedrags- en emotionele reacties vertonen, staat namelijk haaks op het huidige onderzoek. Door een breder onderzoek uit te voeren binnen deze groep medewerkers kan hier meer duidelijkheid over worden verschaft.

6.3 Reflectie

Onderzoeksreflectie

Reflecterend kunnen we stellen dat er een aantal limitaties aan het onderzoek verbonden zijn. Zoals reeds in de methodologie beschreven ben ik als onderzoeker, deel uitmakend van de organisatie, een belangrijke limitatie. Ondanks de maatregelen die genomen zijn om het onderzoek zo objectief mogelijk uit te voeren, hebben mijn eigen vooronderstelling onbewust toch een factor gespeeld in het interpreteren en uitwerken van de resultaten. Door het onderzoek met meerdere onderzoekers uit te voeren had deze limitatie verminderd kunnen worden, echter past dit niet bij de doel van deze afstudeerscriptie.

Een andere limitatie is het feit dat het onderzoek heeft afgespeeld binnen één organisatie(deel). Hoewel er binnen het onderzoek is getracht diverse teams van de kring Leiden-Haaglanden in beeld te brengen en er binnen deze teams meerdere medewerkers gesproken zijn is het niet uit te sluiten dat specifieke factoren in deze teams van invloed zijn geweest op het onderzoek. Het onderzoek is dan ook geen reflectie voor de gehele bancaire sector.

Persoonlijke reflectie

Reflecterend op mijn persoonlijke ervaring als onderzoeker heb ik onderschat welke invloed dit onderzoek heeft gehad op mijn eigen ontwikkeling. De interviews met de respondenten waren inspirerend en leerzaam en hebben mij onbewust voorbereid op mijn nieuwe rol binnen de Rabobank. Ze hebben me voorzien van nieuwe inzichten en geholpen in mijn persoonlijke ontwikkeling.

Waar ik van nature nieuwsgierig, ambitieus, maar ook en tikkeltje ongeduldig ben, heeft dit onderzoek me wederom bevestigd dat het soms beter is even afstand te nemen en te reflecteren op mijn eigen handelen. Waar we bij vorige projecten tijdens deze studie met name in groepsverband werkten was dit een individueel traject. Een traject waarin je afhankelijk bent van je eigen kunnen en hulp vraagt wanneer je deze nodig hebt. Dit resulteerde erin dat het gehele proces meer tijd in beslag heeft genomen dat ik vooraf had bedacht. Plannen moesten worden aangepast en doelstellingen moesten worden bijgesteld. Echter kan ik stellen dat ik hierdoor als persoon weer gegroeid ben mijn flexibiliteit weer op de proef gesteld is.

8. Literatuurlijst

- Adams, W. (2015). Conducting Semi-Structured Interviews. In K. E. Newcomer, H. P. Hatry, & J. S. Wholey (Eds.), *Handbook of Practical Program Evaluation* (4de editie, pp. 492–505). Jossey-Bass.
<https://doi.org/10.1002/9781119171386.ch19>
- Adler, P. A., & Adler, P. (1994). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Aertsen, P. (2011). *Onderzoek doen binnen de eigen organisatie*. Rotterdam, Nederland: Promanad.
- Alderfer, C.P. (1977). Group and intergroup relations. Pp. 227-296 in J.R. Hackman & J.L. Suttle (Eds.), *Improving the quality of work life*. Palisades, CA.: Goodyear.
- Avolio, B.J. (2011). *Full range leadership development* (2nd ed.). Washington, USA: Sage
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1990). *Bass & Stodgill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (Vol. 3rd Edition). New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-32.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research and managerial applications* (Fourth Edition ed.). Toronto, ON: Free Press.
- Bass, B.M. & Riggio, R.E. (2010). The Transformational Model of Leadership. In G. Hickman (Ed.), *Leading organisations perspectives for a new era* (pp. 76-83) Thousand Oaks, California, United States of America: Sage publications.
- Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. (2002). A Typology of Virtual Teams: Implications for Effective Leadership. *Group & Organization Management*, 27(1), 14-49.
- Bergiel, B.J., Bergiel, E.B. & Balsmeier, P.W. (2008), "Nature of virtual teams: a summary of their advantages and disadvantages", *Management Research News*, 31 (2), 99-110. <https://doi-org.eur.idm.oclc.org/10.1108/01409170810846821>
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., Ying, Z.J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130 (1), 165–218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
- Bommer, W.H., Rich, G.A. & Rubin, R.S. (2005). Changing attitudes about change: longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 733-753. <https://doi.org/10.1002/job.342>
- Bovey, W.H., & Hede, A. (2001), "Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes", *Leadership & Organization Development Journal*, 22 (8), 372-382. <https://doi-org.eur.idm.oclc.org/10.1108/01437730110410099>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cascio, W. F. (2000). Managing a Virtual Workspace. *The Academy of Management Executive*, 14(3), 81-90. <https://doi.org/10.5465/ame.2000.4468068>
- Cascio, W.F. & Montealegre, R. (2016), "How technology is changing work and organization", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 349-375.

- Cascio, W.F., Shurygailo, S. (2003). E-Leadership and Virtual Teams. *Organizational Dynamics*, 31(4), 362-376. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00130-4](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00130-4)
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2020, december). Nederland in cijfers 2020. Centraal Bureau voor de Statistiek. <https://longreads.cbs.nl/nederland-in-cijfers-2020/>
- Charlier, S.D., Stewart, G.L., Greco, L.M., Reeves, C.J. (2016). Emergent leadership in virtual teams: A multilevel investigation of individual communication and team dispersion antecedents. *The Leadership Quarterly*, 27(5), 745-764. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.05.002>
- Cheong, M., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Spain, S. M., & Tsai, C. Y. (2019). A review of the effectiveness of empowering leadership. *Leadership Quarterly*, 30(1), 34-58. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.08.005>
- Cohen, S.G., & Bailey, D.E. (1997). What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290.
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-leadership and teleworking in times of covid-19 and beyond: what we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*, 11, 590271–590271. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research (3rd ed.): Techniques and procedures for developing grounded theory*. SAGE Publications, Inc. <https://www-doi-org.eur.idm.oclc.org/10.4135/978145223015>
- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: a review. *Frontiers in Psychology*, 10, 1938–1938. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Glaser, B., & Strauss, A. (1999). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research* (1ste editie). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203793206>
- Gruneberg, M. M. (1979). *Understanding job satisfaction*. New York: John Wiley.
- Gupta, S., and Pathak, G. S. (2018). Virtual team experiences in an emerging economy: a qualitative study. *Journal of Organizational Change Management*, 31(4), 778–794. doi: 10.1108/JOCM-04-2017-0108
- Hackman, J.R. (1987). The design of work teams. pp. 315-342 in J.W. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behaviour*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Handy, C. (1995). Trust and the Virtual Organization. *Harvard Business Review*, 40-50.
- Huber, G.P., Sutcliffe, K.M., Miller, C.C. & Glick, W.H. (1994). Understanding and Predicting Organizational Change. in Huber G.P & Glick W.H. (Eds.), *Organizational change and redesign*. New York, Oxford: University Press.

- Jawadi, N., Daassi, M., Favier, M., & Kalika, M. (2013). Relationship building in virtual teams: a leadership behavioral complexity perspective. *Human Systems Management*, 32(3), 199–211. <https://doi.org/10.3233/HSM-130791>
- Johnson, C. E., & Hackman, M. Z. (2018). *Leadership: A communication perspective* (7th ed.). Long Grove, IL: Waveland Press.
- Kayworth, T., & Leidner, D. (2001). Leadership Effectiveness in Global Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems*, 18(3), 7-40.
- Kniffin, K.M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S.P., Bakker, A.B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhawe, D.P., Choi, V.K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F.J., Gelfand, M.J., Greer, L.L., Johns, G., Kesebir, S., Klein, P. G., Lee, S.Y., Ozcelick, H., Petriglieri, J.L., Rothbard, N.P., Rudolph, C.W., Shaw, J.D., Sirola, N., Wanberg, C.R., Whilans, A., Wilmot, M.P., Vugt, M.V. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63-77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- Lorinkova, N.M., Pearsall, M.J., & Sims, H.P. (2013). Examining the differential longitudinal performance of directive versus empowering leadership in teams. *Academy of Management Journal*, 56(2), 573-596. <https://psycnet.apa.org/doi/10.5465/amj.2011.0132>
- Madlock, P. E. (2008). The Link Between Leadership Style, Communicator Competence, and Employee Satisfaction. *The Journal of Business Communication* (1973), 45(1), 61–78. <https://doi.org/10.1177/0021943607309351>
- Potter, R.E., Balthazard, P.A. (2002), Understanding human interactions and performance in the virtual team. *JITTA : Journal of Information Technology Theory and Application*, 4(1), 1-23.
- Pratt, M. G. (2008). Fitting oval pegs into round holes: Tensions in evaluating and publishing qualitative research in top-tier North American journals. *Organizational Research Methods*, 11, 481-509.
- Rabobank (2020). Interne documentatie.
- Ramarajan, L., & Reid, E. (2013). Shattering the myth of separate worlds: Negotiating nonwork identities at work. *Academy of Management Review*, 38, 621–644. <http://dx.doi.org/10.5465/amr.2011.0314>
- Stensaker, I.G. and Meyer, C.B. (2012), "Change experience and employee reactions: developing capabilities for change", *Personnel Review*, 41 (1), 106-124. <https://doi-org.eur.idm.oclc.org/10.1108/00483481211189974>
- Snellman, C.L. (2014). Virtual Teams: Opportunities and Challenges for e-Leaders. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, 1251-1261. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.972>.
- Somech, A. (2006). The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams. *Journal of Management*, 32(1), 132.
- Staw, B. M., Sandelands, L. E., & Dutton, J. E. (1981). Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 501-524. <https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/2392337>
- Stoker, J. (2005). Leiderschap in verandering. *Gedrag en organisatie*, 18(5), 277-293.
- Stoker, J. I., Garretsen, H., & Lammers, J. (2021). Leading and working from home in times of covid-19: on the perceived changes in leadership behaviors. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, (2021).

- Stoker, J. I., Garretsen, H., & Soudis, D. (2019). Tightening the leash after a threat: a multi-level event study on leadership behavior following the financial crisis. *The Leadership Quarterly*, 30(2), 199–214.
- Thompson LF, Coovert MD. 2003. Teamwork online: the effects of computer conferencing on perceived confusion, satisfaction, and post-discussion accuracy. *Group Dyn.: Theory, Res. Pract.* 7(2):135–51
- Townsend, A. M., DeMarie, S. M., & Hendrickson, A. R. (1996). Are you ready for virtual teams? *HR Magazine*, 122-126.
- Tracy, S. J. (2010). Qualitative quality: Eight “big-tent” criteria for excellent qualitative research. *Qualitative Inquiry*, 16, 837-851.
- van Es, R. (2017). *Veranderdiagnose* (2nd ed.). Deventer, Netherlands: Kluwer.
- Van Veldhoven, M. & van Gelder, M. (2020). De voor- en nadelen van verplicht thuiswerken tijdens de lockdown. *Tijdschrift voor HRM*, 3, 66 – 90.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (2000). Cynicism about organizational change: measurement, antecedents, and correlates. *Group & Organization Management*, 25(2), 132–153.
- Weick, K.E., & Quinn, R.E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 361-386.
- Wickham, K. R., & Walther, J. B. (2007). Perceived behaviours of emergent and assigned leaders in virtual groups. *International Journal of E-Collaboration*, 3(1), 1-17.
<http://dx.doi.org.eur.idm.oclc.org/10.4018/jec.2007010101>
- Yin, R.K. (2009). Case Study Research. In *Design and Methods* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.
- Zigurs, I. (2003). Leadership in Virtual Teams: Oxymoron or Opportunity? *Organizational Dynamics*, 31(4), 339-351. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00132-8](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00132-8)