

De impact van het Threat-rigidity effect op de ervaren rolambigüiteit van businessunitmanagers in de COVID-19-crisis

Kristian Post, Åge van Roon, Ivo De Loo

Received 13 May 2022 | Accepted 29 July 2022 | Published 24 October 2022

Samenvatting

Dit artikel, dat gebaseerd is op een analyse van een zeventigtal vragenlijsten uitgezet onder businessunitmanagers gedurende de eerste zogenoemde ‘intelligente’ corona-lockdown in Nederland, zoomt in op het zogenoemde ‘Threat-rigidity effect’. Bij dit effect staat het idee centraal dat in tijden van crisis organisaties de spreekwoordelijke teugels aanhalen, minder vrijheden geven aan hun managers en meer gecentraliseerd beslissingen gaan nemen. Dit effect treedt ook op in Nederland. Daar waar acuut genomen controlmaatregelen echter vaak leiden tot meer stress bij betrokkenen, leiden zij blijkens dit onderzoek daarnaast tot meer rolduidelijkheid, en daarmee tot minder stress. Dit artikel reflecteert op dit fenomeen.

Relevantie voor de praktijk

Hoe reageerden organisaties op de eerste ‘coronagolf’ in Nederland? Ons onderzoek suggereert dat wanneer organisaties streven naar meer rolduidelijkheid voor hun businessunitmanagers ingeval van een pandemie, gangbare management controlmaatregelen niet altijd de verwachte effecten hebben. Hoe welke controls in te zetten wordt dan een belangrijk, maar ingewikkeld vraagstuk. Dit artikel geeft hier enkele reflecties op.

Trefwoorden

COVID-19, Threat-rigidity effect, businessunitmanagers, budget controls, autonomie, rolambigüiteit

1. Inleiding

De COVID-19-pandemie heeft grote gevolgen gehad voor onder meer de wereldgezondheid en de wereld economie. De impact ervan was dermate groot, dat het vrijwel alle organisaties dwong om in een zeer kort tijdsbestek diverse belangrijke beslissingen te nemen rond de inrichting van hun organisatie en de te voeren koers. Er is veel wetenschappelijke literatuur beschikbaar over reacties van organisaties op crisissituaties, maar nog slechts in beperkte mate in relatie tot de COVID-19-pandemie. Het stringenter inrichten van budget controls en het af laten nemen van autonomie van werknemers om naar eigen goeddunken hun werk in te richten zijn twee typische effecten die als gevolg van crisissituaties kunnen optreden. Het zogenoemde ‘Threat-rigidity effect’ van Staw

et al. (1981) suggereert namelijk dat in geval van acute externe dreiging, organisaties plegen te reageren door het verminderd verstrekken van informatie aan werknemers, het steviger aanzetten van management control en het terugvallen op gevestigde processen en routines.

Er is echter ook andere literatuur, zoals bijvoorbeeld rond de zogeheten ‘prospect theory’, die aangeeft dat organisaties in crisissituaties juist veel ruimte (dienen te) geven voor eigen initiatief van werknemers, precies vanwege de onvoorspelbaarheid van de externe omgeving die crisissituaties met zich meebrengen (McKinley et al. 2014; Stoker 2019). Hierbij is ook een link te leggen met de tegenwoordig zeer populaire literatuur over ‘resilience’, die expliciet ingaat op de weerbaarheid van

organisaties en de veelzijdigheid van werknemers in tijden van grote verandering en acute bedreiging, en hoe deze kan worden vergroot (Linnenluecke 2017; Hillmann and Guenther 2021; Tillema et al. 2022). Het stringenter inzetten en navolgen van bepaalde regels en procedures is volgens deze literatuur juist niet een vruchtbare weg om een crisis het hoofd te bieden, omdat werknemers dan gefrustreerd raken en sneller zullen terugvallen in oude gedragspatronen, daar waar nieuwe gedragingen ontwikkeld zouden moeten worden (Weick et al. 1999). Deze studie richt zich echter primair op het strakker inrichten van de gang van zaken in organisaties, en dus op de eerste, hierboven genoemde lijn van redeneren conform het ‘Threat-rigidity effect’. Dit is gebeurd, omdat de COVID-19-crisis de eerste wereldwijde pandemie betrof sinds het H1N1-virus in 1918 (Spinney 2017). Veel organisaties in Nederland waren ten tijde van de eerste corona-lockdown tussen maart en juni 2020, de periode waarop dit onderzoek zich richt, bezig met overleven. Op lange termijn de (toen nog zeer onduidelijke) toekomst aanvliegen stond voor velen van hen niet hoog op de agenda. Om die reden lijkt het ons aannemelijk dat er in eerste aanleg vooral sprake zal zijn geweest van het vervallen in routinematig gedrag in plaats van het ontwikkelen van nieuwe gedragingen om de pandemie het hoofd te bieden. Dit maakt dat we in deze studie primair naar het ‘Threat-rigidity effect’ kijken. Echter, mochten onze resultaten iets anders uitwijzen, dan zullen we hierop uiteraard dieper ingaan.

Tevens richt deze studie zich op for-profitorganisaties, omdat not-for-profitorganisaties meestal anders op het ontstaan van crisissituaties reageren dan for-profitorganisaties, en de literatuur onder not-for-profitorganisaties rond dit thema vrij beperkt is (Spillan 2003). Het onderzoek is uitgevoerd onder business unit (BU) managers die werkzaam zijn bij in Nederland gevestigde organisaties, door middel van een survey.

Ondanks dat een crisissituatie, en het stringenter inrichten van management control in dergelijke situaties, vaak wordt gelinkt aan grotere rolstress onder direct betrokken werknemers (de Witte 1999; Langley 2013) lijkt een rijke wetenschappelijke basis over hoe crisissituaties uitwerken op hoe iemand denkt over zijn/haar rol te ontbreken (Kelloway and Barling 1991). Dit onderzoek probeert hier een toevoeging aan te doen. Van de drie elementen die centraal plegen te staan in discussies over rolstress (rolambigüiteit, rolconflict en roloverbelasting) focussen wij op rolambigüiteit vanwege het feit dat eerder onderzoek heeft uitgewezen dat het een duidelijke link heeft met de onzekerheid die bestaat in de omgeving van organisaties. Bovendien is in de literatuur meermaals gesuggereerd dat rolambigüiteit goed te verhelpen is door gepaste (management control)maatregelen te nemen, waarmee deze focus ook een belangrijke praktische contributie kan hebben (Singh and Rhoads 1991; Cicero 2009). Rolambigüiteit wordt door Kahn et al. (1964) gedefinieerd als een kloof tussen de informatie die een ondergeschikte nodig heeft om zijn/haar rol goed uit

te voeren en de informatie die beschikbaar wordt gesteld door zijn/haar meerdere(n)/manager(s).

Verwacht wordt dat enerzijds het reduceren van de autonomie in iemands werk in crisissituaties leidt tot een lagere rolambigüiteit, omdat dit doorgaans samenhangt met het aanbrengen van meer structuur in iemands werk (Warr 1994; Boin and 't Hart 2003; Stoker et al. 2019). Anderzijds wordt aangenomen dat het stringenter vormgeven van management control, en in het bijzonder van budget controls, juist leidt tot een verhoogde rolambigüiteit, doordat het effectief en efficiënt inzetten van middelen lastiger wordt in situaties die juist een bepaalde mate van flexibiliteit vereisen van werknemers (Van der Stede 2001; Becker et al. 2016). Immers, wanneer aan budgetnemers gevraagd wordt binnen krappere financiële kaders enkel bepaalde toegedeelde taken uit te voeren en hierover frequenter te rapporteren, en vanuit de externe omgeving juist meer flexibel handelen gewenst is, kan dit leiden tot meer rolambigüiteit: wat moet dan precies gedaan worden door een BU-manager teneinde de organisatiedoelen te behartigen terwijl de spreekwoordelijke speelruimte beperkt is? De vraag die in dit onderzoek centraal staat is dan ook: “in hoeverre trad het Threat-rigidity effect bij for-profitorganisaties in Nederland aan het begin van de COVID-19-crisis?”

Wat wij concluderen, is dat veel BU-managers ten tijde van de eerste ‘intelligente’ lockdown in Nederland te maken hadden met autonomieverlies. Naast dat we op basis van deze uitkomst kunnen claimen dat het Threat-rigidity effect inderdaad is opgetreden bij veel organisaties in onze steekproef, vinden we tevens steun voor het feit dat strakkere budget controls leiden tot een hogere rolambigüiteit onder BU-managers, omdat ze hierdoor minder ruimte hebben om hun rol op hun eigen wijze in te vullen. Daar tegenover vinden we dat autonomieverlies juist heeft geleid tot lagere rolambigüiteit, omdat een deel van de beslissingen die voor de COVID-19-crisis bij BU-managers belegd waren, nu door het hogere management werden genomen. In de laatste sectie van dit artikel zal met name op deze uitkomst worden gereflecteerd: wat betekent dit resultaat concreet voor hoe organisaties hun management controlsysteem kunnen inrichten in tijden van crisis?

Deze contributie is als volgt opgebouwd. In sectie 2 worden de hypothesen die getoetst zullen worden in dit onderzoek theoretisch onderbouwd. In sectie 3 wordt de gebruikte onderzoeksmethode beschreven, waarna in sectie 4 stilgestaan wordt bij de onderzoeksresultaten. In sectie 5 worden de conclusies gepresenteerd en wordt hierop gereflecteerd, en worden enkele beperkingen van dit onderzoek en suggesties voor vervolgonderzoek geschetst.

2. Hypothese-ontwikkeling

2.1. Threat-rigidity effect

Een crisis, zoals veroorzaakt door de COVID-19-pandemie, gaat vaak hand in hand met het ervaren van een

acute dreiging door werknemers in een organisatie (Ember and Ember 1992; Hannah 2009), hetgeen meestal leidt tot veel onzekerheid op de werkvloer en daarbuiten (Altig 2020). Hoewel de gezondheidstechnische, economische en sociale gevolgen van de COVID-19-pandemie zich laten kenmerken als een globale externe dreiging, is het niet vanzelfsprekend dat als gevolg van deze dreiging het in sectie 1 genoemde ‘Threat-rigidity’ effect optreedt. Bedreigende situaties kunnen namelijk ook leiden tot grotere vrijheden voor werknemers om de ontstane dreiging het hoofd te bieden en flexibel te kunnen reageren op gebeurtenissen die zich voordoen (Stoker 2019; McKinley et al. 2014). Vele onderzoekers hebben echter aangetoond dat in crisissituaties die van tijdelijke aard zijn meestal toch het ‘Threat-rigidity effect’ opgeld doet. Onze vraag is of dit ook geldt in een meer langdurige, onduidelijkere en impactvollere situatie als een pandemie?

Het Threat-rigidity effect lijkt zijn weerslag te hebben op het welzijn van – en in het bijzonder de ervaren stress door – werknemers (Griffin et al. 1995; Muurlink et al. 2012; Stoker et al. 2019). Twee concepten die in dat kader vaak worden behandeld zijn het verlies van autonomie (Staw et al. 1981; Ocasio 1997) en het stringenter vormgeven van budget controls in vergelijking met de periode voor de crisis (Van der Stede 2011; Becker et al. 2016), waardoor werknemers minder ruimte hebben hun werkzaamheden naar eigen goeddunken, en met een ruime mate van financiële rugsteun waarover ze zelf grotendeels gezag kunnen uitoefenen, uit te voeren. Omdat beide effecten gevoed worden door het ontstaan van een crisissituatie en onderzoek heeft uitgewezen dat de genoemde effecten zowel top-down als bottom-up kunnen worden geïnitieerd, is het interessant om het effect hiervan onder juist BU-managers verder te onderzoeken (Driskell and Salas 1991). Verwacht wordt dat enerzijds het reduceren van autonomie leidt tot een lagere rolambiguitéit, omdat een BU-manager door de toegenomen onzekerheid op de werkvloer (en daarbuiten) wenst dat zijn/haar leidinggevende werk uit handen neemt en meer structuur in het werk aanbrengt (Warr 1994; Boin and 't Hart 2003; Stoker et al. 2019). Anderzijds wordt aangenomen dat het stringenter aanzetten van budget controls in tijden van crisis leidt tot een verhoogde rolambiguitéit, doordat de werkdruk toeneemt door de aanwezige dreiging en de te stellen prioriteiten in het werk onduidelijker worden.

2.2. De financiële impact van de COVID-19-pandemie op autonomie

Zoals reeds beschreven, wordt vanuit het Threat-rigidity effect verwacht dat organisaties geneigd zijn om steviger te focussen op hun kernactiviteiten, hiërarchischer en meer top-down te opereren en besluitvorming te centraliseren wanneer zich een grote externe dreiging voordoet (Ocasio 1997; Staw et al. 1981). Deze centralisatie van autonomie heeft de volgende oorzaken:

- 1) Hoe groter de externe bedreiging door een organisatie wordt ingeschat, hoe sterker de hang naar controle in een poging om negatieve gevolgen voor de organisatie af te wenden (Argote et al. 1989; Rosenthal et al. 1991).
- 2) Het topmanagement van een organisatie heeft in tijden van grote onzekerheid de neiging zelf meer verantwoordelijkheden te aanvaarden (Driskell and Salas 1991).
- 3) Andere werknemers hebben, als gevolg van de grote onzekerheid waarmee zij zich geconfronteerd zien, de neiging om verantwoordelijkheid af te schuiven en gezag gemakkelijker te accepteren (Driskell and Salas 1991; Boin and 't Hart 2003).
- 4) Voor een adequate reactie op een crisis is het van groot belang dat besluitvorming in een organisatie in handen is van een kleine groep individuen die snel essentiële beslissingen kan nemen (Mone 1998; Boin and 't Hart 2003).

Daar sinds de jaren '80 van de vorige eeuw de tendens bestond om meer decentraal te opereren in organisaties (Rajan and Wulf 2006; Acemoglu et al. 2007) en BU-managers hierdoor kwamen te beschikken over een hoge mate van autonomie, wordt verwacht dat als gevolg van de onduidelijkheden die begin 2020 gepaard gingen met de COVID-19-pandemie en de (financiële) druk op (veel) organisaties die hierdoor ontstond, organisaties zijn ‘teruggegaan’ in de tijd en het Threat-rigidity effect is opgetreden: er zal in tijden van extreme crisis (en zeker aan het begin daarvan) zeer waarschijnlijk sprake zijn van een grotere hang naar centralisatie. Volgens de zogenaamde ‘self-determination theory’ (SDT) van Ryan and Deci (2000) heeft een hoge mate van autonomie van werknemers veel organisatorische en individuele voordelen. Echter, een hoge mate van autonomie kan ook leiden tot hoge werkdruk, inflexibiliteit in het handelen van werknemers, en rolstress (Hughes and Morgan 2007; Elbanna 2016). Warr (1994) veronderstelt dat een hoge mate van autonomie onder BU-managers kan leiden tot ingewikkelde besluitvormingsprocessen en persoonlijke overbelasting, helemaal ten tijde van crises. Dit zou een aanvullende reden kunnen zijn om een hoge mate van autonomie van BU-managers in crisissituaties terug te dringen¹. Dit leidt tot de volgende hypothese:

H1. Hoe groter de financiële impact door de COVID-19-crisis, hoe groter de verlaging van de autonomie van BU-managers.

2.3. De financiële impact van de COVID-19-pandemie op de verstrakking van budget controls

De bestaande wetenschappelijke literatuur over hoe organisaties in crisissituaties omgaan met budgetten en budget controls is niet van heel recente datum (zie bijvoorbeeld: Levine 1978; Hopwood 2009; Van der Stede

2011; Becker et al. 2016). Van der Stede (2001) beschrijft het stringent vormgeven van budget controls in organisaties als: (1) het leggen van een sterke nadruk door het hogere management op het behalen van de budget targets door lagere niveaus in de organisatie, (2) het niet mogen aanpassen van budgettargets gedurende de looptijd van het budget, (3) het vaker organiseren van gedetailleerde, tussentijdse budgetbesprekingen, (4) een hoge mate van intolerantie van het management voor budgetafwijkingen en (5) een intensieve betrokkenheid en participatie van werknemers bij budgetrealisaties.

Stringente budget controls lijken, gegeven de bovenstaande definitie, een veelomvattend begrip te zijn (Johansson and Siverbo 2014; Becker et al. 2016). Het optreden hiervan tegen de achtergrond van het Threat-rigidity effect kent volgens de literatuur drie oorzaken:

- 1) Hoe groter de externe dreiging door een organisatie wordt ingeschat, hoe sterker de hang naar meer management control, en een strakkere wijze van aansturing van de organisatie (Argote et al. 1989; Rosenthal et al. 1991).
- 2) Ten tijde van een crisis wordt binnen organisaties meer belang gehecht aan de planningsfunctie van budgetten, met als doel tijd te 'kopen' voor toekomstige, hopelijk adequate, reacties op de ontstane dreiging (Becker et al. 2016).
- 3) Ingeval van een acute externe dreiging is er meer interactie tussen het hogere management en business units noodzakelijk dan voorafgaand aan deze dreiging. Management controlsystemen worden mede daardoor vaak intensiever gebruikt ten tijde van een crisis (Simons 1991; Janke et al. 2014).

Het is, zoals in sectie 1 reeds is gememoreerd, geen vanzelfsprekendheid dat er door de COVID-19-crisis een stringenter inrichting van management controls, of meer specifiek van budget controls, optreedt in vergelijking met de periode voor de pandemie. Frow et al. (2010) stellen bijvoorbeeld dat in tijden van onzekerheid BU-managers zelf de mogelijkheid (moeten) krijgen om hun (budget)plannen te herzien en middelen te heralloceren. Uit eerder onderzoek is echter naar voren gekomen dat, hoewel het op het eerste gezicht logisch lijkt dat operationele besluitvorming decentraal georganiseerd wordt of blijft ten tijde van een crisissituatie, dit toch vaak niet gebeurt, en dat zeker strategische en andere ingrijpende vormen van besluitvorming binnen organisaties dan juist meer gecentraliseerd plaatsvinden (D'Aveni 1989; Shimizu 2007). In lijn hiermee verwachten wij dat een stringenter vormgeving van budget controls plaatsvindt² wanneer organisaties zich geconfronteerd zien met een crisis. Dit leidt tot de volgende hypothese:

H2. Hoe groter de financiële impact door de COVID-19-crisis, hoe groter de verstrakking van budget controls voor BU-managers.

2.4. De impact van autonomieverlaging op rolambigüiteit

De roltheorie, waarop veel discussies over rollen in organisaties en ook over rolambigüiteit zijn gebaseerd, gaat uit van de aanname dat eenieder zich bij voorkeur houdt aan vaste, structurele kenmerken die horen bij de uitoefening van een bepaalde rol (Katz and Kahn 1964; Biddle 1979). De theorie geeft aan hoe rollen (bijvoorbeeld van een BU-manager of controller) vorm en inhoud krijgen in organisaties en hoe hieromheen onderlinge interacties ontstaan en onderlinge relaties tussen bijvoorbeeld het hogere management en BU-managers zich ontwikkelen (Ambrose et al. 2014). Als rollen onduidelijk en/of onvoorspelbaar zijn, wordt verondersteld dat er rolstress ontstaat, omdat BU-managers niet meer goed kunnen inschatten wat van hen verwacht wordt door hun meerdere(n).

Een belangrijk onderdeel van rolstress is, zoals aangegeven in sectie 1, rolambigüiteit. Ingeval van rolambigüiteit ontstaat er onduidelijkheid en onzekerheid over de uit te voeren taken of verantwoordelijkheden door een individu. De discussies die hieruit voortvloeien zijn in de ene situatie gemakkelijker te beslechten dan in een andere situatie (Ambrose et al. 2014). In eerder onderzoek is aangetoond dat rolambigüiteit (hetgeen kan worden gezien als het tegenovergestelde van rolduidelijkheid) verband houdt met psychologische stress, onzekerheid, burn-out en verlaagde prestaties (Cicero 2010; Ambrose 2014). Wanneer de rol van een medewerker in een organisatie duidelijk is gedefinieerd, door hem/haar begrepen wordt en de verwachtingen van het individu niet conflicteren met die van zijn/haar meerdere(n), wordt rolambigüiteit verlaagd en kan rolstress tot een minimum worden beperkt, hetgeen het welzijn van medewerkers verhoogt (Yun et al. 2005; Thau et al. 2008; Stoker et al. 2019). Deze mate van zekerheid en rolduidelijkheid kan het hogere management geven door zelf een meer sturende rol te hebben bij het invullen van de rol van de BU-manager, met name ten tijde van crisissituaties (Singh and Rhoads 1991; Cicero 2010). Hieruit volgt de volgende hypothese:

H3. Hoe groter de verlaging van de autonomie van BU-managers, hoe lager de rolambigüiteit die zij ervaren.

2.5. De impact van de verandering van budget controls op rolambigüiteit

Wat brengt een strakkere inrichting van budget controls in tijden van crisis zoal teweeg bij een BU-manager? Zonder rekening te houden met de crisiscontext, zijn de uitkomsten in de wetenschappelijke literatuur hieromtrent niet heel eenduidig. Enerzijds wordt gesteld dat een meer stringente omgang met budget controls ertoe leidt dat organisatie- en BU-doelstellingen kunnen worden behaald, rolambigüiteit afneemt en onzekerheid op de werkvloer wordt verminderd (Marginson and Ogden

2005; Anderson and Lillis 2011; Marginson et al. 2014). Anderzijds stellen onderzoekers ook dat een dergelijke omgang met budget controls kan leiden tot disfunctioneel gedrag, een kortetermijnfocus onder werknemers, frustratie, en een afname in creativiteit en innovatie (Anderson and Lillis 2011). Het lijkt de weerbaarheid van organisaties in elk geval niet ten goede te komen (Tillema et al. 2022).

Hoewel Marginson and Ogden (2005) stellen dat meer rigide budget controls zorgen voor minder rolambigüiteit, wordt door andere onderzoekers gesteld dat specifiek ten tijde van crisissituaties een plotselinge, meer stringente vormgeving hiervan leidt tot meer rolambigüiteit. Dit wordt veroorzaakt door de volgende vier aspecten:

- 1) Er ontstaat in tijden van crisis méér werkdruk doordat elke budgetafwijking of niet gerealiseerde budgetdoelstelling toegelicht moet worden (Van der Stede 2001; Maas and Matejka 2009).
- 2) Door additionele verzoeken vanuit het hogere management die verwacht kunnen worden ten tijde van een crisissituatie wordt het voor BU-managers onduidelijk waar precies de prioriteiten van de organisatie liggen, omdat verschillende, uiteenlopende doelstellingen even belangrijk worden gemaakt (Ramaswami et al. 1993; Pandey and Wright 2006; Stazyk and Goerdel 2010).
- 3) Het benadrukken van het realiseren van budgetdoelstellingen werkt niet bij een lage mate van contracteerbaarheid van het werk. Wanneer dit toch gebeurt, zal het leiden tot een grotere mate rolambigüiteit (Burkert et al. 2011).
- 4) In tijden van crisis worden beheersmaatregelen vaak top-down opgelegd, waarbij er weinig tijd en/of informatie voorhanden is om verduidelijkt te krijgen wat er precies van een BU-manager wordt verwacht (Staw et al. 1981; Ocasio 1995; Parker and Kyl 2006; Becker et al. 2016).

De bovenstaande aspecten leiden tot de volgende hypothese:

H4. Hoe groter de verstrakking van de budget controls voor BU-managers, hoe hoger de ervaren rolambigüiteit door BU-managers.

2.6. De impact van de COVID-19-crisis op rolambigüiteit door de combinatie van autonomieverlaging en een verstrakking van budget controls

Naast de vier directe effecten die zijn weergegeven in de hypothesen H1–H4, veronderstellen wij in deze studie dat er twee belangrijke mediërende effecten optreden rondom rolambigüiteit. Het eerste effect ontstaat doordat ten tijde van een grote externe bedreiging, zoals van een crisis of pandemie, een individu de voorkeur geeft aan besluitvaardig, direct en autoritair leiderschap (Van Wart and

Kapucu 2011; Stoker et al. 2019). Hij/zij is in dergelijke situaties bereid autonomie in te leveren voor een grotere kans op het succesvol doorstaan van de crisis (Driskell and Salas 1991; Boin and 't Hart 2003). Voor een medewerker draagt deze aanpak, zo wordt door verscheidene onderzoekers gesteld, bij aan meer duidelijkheid over zijn/haar rol, en minder onzekerheid over de toekomst (Moynihan 2008; Driskell et al. 2018). Hieruit maken wij de volgende hypothese op:

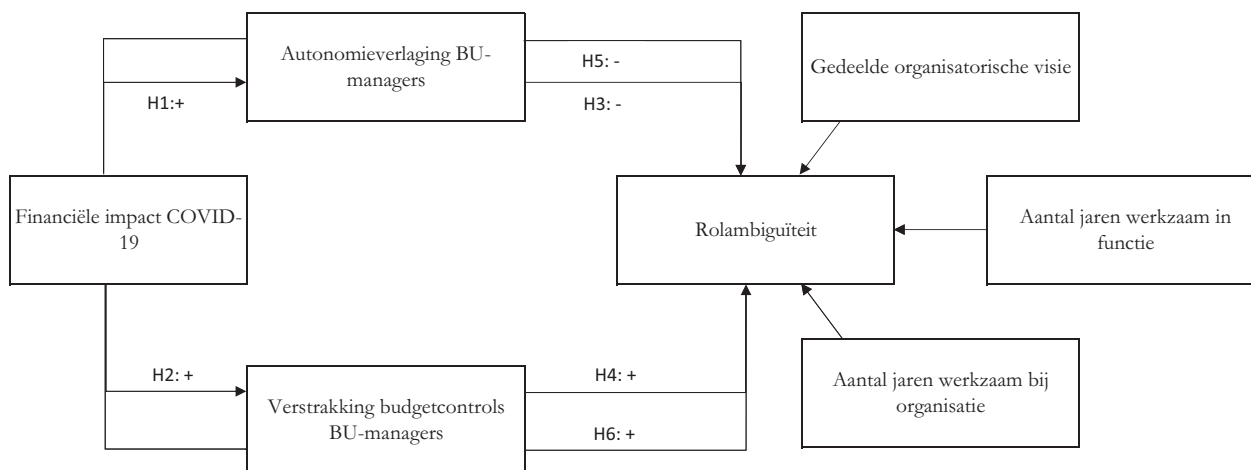
H5. De financiële impact van de COVID-19-crisis heeft een negatief effect op de ervaren rolambigüiteit van BU-managers via verlaging van de autonomie van BU-managers.

Het tweede mediërende effect dat wordt verondersteld op te gaan in dit onderzoek ontstaat door de plotselinge verstrakking van budget controls als reactie op de impact van de COVID-19-pandemie op de bedrijfsvoering van organisaties. In een periode van hoge onzekerheid wordt gesteld dat dit leidt tot meer werkdruk, conflicterende en/of dubbelzinnige doelstellingen en een onduidelijk verwachtingspatroon vanuit het topmanagement qua concrete werkzaamheden die moeten worden verricht – zolang het budget maar gehaald wordt (Parker and Kyj 2006; Verbeeten and Speklé 2015). Dergelijke factoren, versterkt door de externe bedreiging zelf, brengen volgens Hopwood (2009) een hogere mate van onzekerheid, onduidelijkheid en spanning teweeg onder werknemers. Dit leidt tot de volgende hypothese:

H6. De financiële impact van de COVID-19-crisis heeft een positief effect op de ervaren rolambigüiteit van BU-managers via verhoging van verstrakking van budget controls voor BU-managers.

2.7. Controlevariabelen

Er zijn in dit onderzoek drie controlevariabelen opgenomen. De eerste controlevariabele is het bestaan van een gedeelde organisatorische visie. Het idee hierachter is dat indien het voor een individuele werknemer duidelijk is wat de doelen, visie en gemeenschappelijke waarden van zijn/haar organisatie zijn, dit een positieve impact heeft op de rolduidelijkheid die dat individu met betrekking tot zijn/haar eigen functie ervaart (Pandey and Wright 2006; Stazyk et al. 2011). Daarnaast is uit meerdere onderzoeken over autonomie, leiderschapsgedrag en rolduidelijkheid gebleken dat de onderzoeksresultaten sterk verschillen naarmate een respondent langer of korter bij zijn/haar huidige organisatie werkzaam is, en/of langer of korter zijn/haar huidige functie bekleedt (Hassan 2013; Stoker et al. 2019; Gardner 2020). Dit levert om die reden twee additionele controlevariabelen in dit onderzoek op. Een en ander leidt tot het conceptueel model dat is weergegeven in Figuur 1.

Figuur 1. Conceptueel model.

We hebben in Figuur 1 geen direct effect verondersteld van de financiële impact van de COVID-19-crisis op rolambigüiteit, omdat we verwachten dat deze impact niet onmiddellijk tot een andere rol van BU-managers aanleiding geeft, maar dat dit effect loopt via bepaalde veranderingen in de bedrijfsvoering, zoals gestipuleerd in H5 en H6. Dit is in lijn met de roltheorie (Katz et al. 1964): een externe schok, van buiten de organisatie, leidt niet onmiddellijk tot een andere rol voor een medewerker, maar deze rol (en de mogelijke rolambigüiteit die daarbij betrokken kan zijn) is de uitkomst van een omvangrijker (onderhandelings)proces, waarin voornamelijk zaken die binnen de organisatie spelen/veranderd zijn, zijn betrokken.

Wij proberen in dit onderzoek dit inzicht (tot op zekere hoogte) te accommoderen. Het voornoemde directe effect is wel nog door ons getoetst, maar niet significant gebleken.

3. Onderzoeksontwerp

3.1. Steekproef

In mei 2020 is door Nyenrode Business Universiteit een vragenlijst uitgezet onder businessunit (BU) managers in Nederland, in een tijd die bekend stond als de (eerste) ‘in-

Tabel 1. Samenstelling en toetsing van variabelen.

Variabele	Items	Component loading
Financiële impact COVID-19 (IMPACT_CRISIS)		
IMPACT1	- De impact op de unit van de BU-manager door Covid-19 (reversed).	0.889
IMPACT2	- De impact op het aantal orders van de BU-unit door Covid-19 (reversed).	0.923
IMPACT3	- De impact op de verkopen van de BU-unit door Covid-19 (reversed).	0.908
Autonomieverlaging BU-managers (AUTONOMYΔ)		
AUT2Δ	- De kans om iets te doen waarbij gebruik wordt gemaakt van de eigen capaciteiten sinds de crisis.	0.763
AUT4Δ	- Vrijheid om te beslissen wat hij of zij doet op zijn of haar werk sinds de crisis.	0.734
AUT5Δ	- Het uitproberen van eigen methoden om zijn of haar werk te doen sinds de crisis.	0.744
Verstrakking budget controls BU-managers (BGT_CONTRA)		
BGT_CONTR1Δ	- De druk om corrigerende maatregelen te nemen om budgetafwijkingen te verminderen ten tijde van de crisis.	0.910
BGT_CONTR3Δ	- De aandacht van het senior management voor budgetafwijkingen ten tijde van de crisis.	0.803
BGT_CONTR4Δ	- De mate van monitoring van budgetrealisatie door de senior manager ten tijde van de crisis.	0.784
BGT_CONTR5Δ	- De hoeveelheid vragen vanuit het senior management over het behalen van budget-doelstellingen ten tijde van de crisis.	0.760
Rolambigüiteit (ROL_AMB)		
RA1	- Ik ervaar zekerheid over hoeveel autoriteit ik heb.	0.674
RA2	- Ik weet waar mijn verantwoordelijkheden liggen.	0.752
RA4	- Ik weet dat ik mijn werk goed heb verdeeld.	0.652
RA5	- Ik beschik over helder te plannen doelstellingen.	0.776
RA6	- Ik weet wat er van mij wordt verwacht.	0.773
Gedeelde organisatorische visie (SHARED_VISION)		
SHARED_VISION1	- Er is een gemeenschappelijk doel in mijn organisatie.	0.758
SHARED_VISION2	- Er is volledige overeenstemming over onze organisatievisie.	0.879
SHARED_VISION3	- Alle organisatieleden zetten zich in voor de doelen van deze organisatie.	0.678
SHARED_VISION4	- Mensen zijn enthousiast over de collectieve doelen en missie van de hele organisatie.	0.736
SHARED_VISION5	- Onze unit deelt dezelfde ambities en visie met andere units van de organisatie.	0.764
IMPACT_CRISIS - financiële impact COVID-19; AUTONOMYΔ - Autonomieverlaging BU-manager; BGT_CONTRA - Verstrakking van budget controls BU-manager; ROL_AMB - rolambigüiteit; SHARED_VISION - gedeelde organisatorische visie		

telligente' lockdown.³ Teneinde binnen een kort tijdsbestek een zo divers mogelijke populatie te kunnen bevragen, is hierbij gebruik gemaakt van het netwerk van studenten die deelnamen aan een specifieke cursus in de Master of Science in Controlling. De aldus verzamelde data zijn vervolgens gebruikt voor zowel het artikel van Bedford et al. (2022) als voor deze studie. De vragen op de uitgezette vragenlijst waren gebaseerd op gevalideerde meetinstrumenten afkomstig uit onderzoek in gerenommeerde wetenschappelijke tijdschriften (zie voor meer informatie hierover de volgende sectie). In tabel 1 zijn de vragen weergegeven waarmee de constructen zijn opgebouwd, met inbegrip van de component loading. In sectie 3.2 zal hierop worden teruggekomen.

Het voordeel van dataverzameling met behulp van studenten is dat het risico op non-response bias werd verkleind (Speklé et al. 2017). Echter, de representativiteit van de analyses was daarmee niet gewaarborgd; er was sprake van een zogeheten 'convenience sample'. Uiteindelijk is van 82 BU-managers informatie retour ontvangen, waarvan de informatie van 70 BU-managers ter beschikking is gesteld voor het onderhavige onderzoek. Deze managers werkten alle bij verschillende organisaties; er zijn dus geen organisaties waarvan meerdere respondenten in de dataset zitten. De sectorindeling van organisaties waarvoor de respondenten werkten (gebaseerd op de standaardbedrijfsindeling van het CBS), laat zien dat enkele sectoren zijn oververtegenwoordigd in de steekproef (met name industrie en zakelijke dienstverlening) en andere sectoren zijn ondervertegenwoordigd (met name non-profitorganisaties).⁴

De leeftijd van de 70 respondenten is gemiddeld 46,8 jaar, met een minimum van 28 en een maximum van 65 jaar. 24,3% van de respondenten werkte maximaal vier jaar voor dezelfde organisatie, terwijl 47,1% tien jaar of langer werkzaam was bij dezelfde organisatie. Van de respondenten werkte 42,9% maximaal twee jaar in de huidige functie, terwijl 34,2% van de respondenten vijf jaar of langer de huidige functie bekleedde.

De dataset is beoordeeld op ontbrekende waarden en mogelijke 'straight lining' (Hair et al. 2017), waarbij is gebleken dat bij geen van de waarnemingen méér dan 10% van de waarden ontbrak. Ontbrekende waarden zijn vervangen middels het 'mean replacement' principe vanwege de beperkte grootte van de dataset. Een analyse op 'straight lining' heeft aangetoond dat de waarnemingen voldoende variantie bevatten.

3.2. Variabelen

De compositie van de diverse, in dit onderzoek gebruikte variabelen is uiteengezet in tabel 1. De financiële impact van de COVID-19-crisis, afgekort IMPACT_CRISIS, is gemeten middels drie vragen, die door Becker et al. (2016) zijn opgesteld. Na een factoranalyse (principal component analysis) bleek dat met een Average Variance Extracted (hierna AVE) van 82,20% een toereikend deel van de variantie van de onderliggende items kan worden verklaard (Hair et al. 2017). Tevens kon naar aanleiding van de Cronbach's alpha van 0,892 geconcludeerd

worden dat het construct valide gemeten was, omdat het voldeed aan de minimale score van 0,7 (Kline 1999).

Een van de twee mediërende variabelen in ons model is de autonomieverlaging onder BU-managers, voor en ten tijde van de eerste COVID-19 golf, afgekort tot AUTONOMYΔ. Hornsby et al. (2002) zijn de grondleggers van de operationalisatie van autonomie die wij gebruiken. Echter, in de voorliggende vragenlijst zijn de door de auteurs geformuleerde items licht aangepast en wordt aan respondenten gevraagd om op een schaal die loopt van -50 tot 50 aan te geven in hoeverre hun autonomie werd verhoogd of verlaagd ten tijde van de periode die we nu kennen als de eerste 'coronagolf'. Zoals vermeld in sectie 2 zoomen wij in dit onderzoek specifiek in op autonomieverlaging, in lijn met het 'Threat-rigidity effect'. Hiermee is in de verdere presentatie van de resultaten rekening gehouden. Een en ander heeft op basis van een factoranalyse geleid tot drie vragen waaruit het construct is opgebouwd. Met een AVE van 55,8% kunnen de items een toereikend deel van de variantie in de onderliggende items verklaren. De Cronbach's alpha is 0,640 en iets onder de vuistregel van 0,7 (Kline 1999). Echter, volgens Hair et al. (2017) is dit voor Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), hetgeen in sectie 4 toegepast zal worden, niet per definitie een probleem en wordt er meer waarde gehecht aan de zogenaamde 'composite reliability', welke voor dit construct in orde lijkt (0,791).⁵

De tweede mediërende variabele in dit onderzoek is de verstrakking van budget controls in tijden van crisis, afgekort BGT_CONTRA. De verschillende vragen waaruit dit construct bestaat zijn afgeleid uit een onderzoek van Anderson and Lillis (2011), dat voor een deel gaat over de budgetcultuur in organisaties. De vragen zijn zodanig aangepast dat ze inzoomen op de verandering in budget controls ten tijde van de COVID-19-pandemie, in vergelijking met de periode daar kort voor. Meer concreet is op een schaal lopende van -50 tot 50 aan BU-managers gevraagd aan te geven in hoeverre er sprake is van versoepeling of verstrakking van budget controls ten tijde van de eerste 'coronagolf'. Zoals vermeld in sectie 2 geven wij in onze analyse nadrukkelijk aandacht aan een verstrakking van budget controls, conform het 'Threat-rigidity effect'. Hiermee is in de presentatie van de resultaten in het navolgende rekening gehouden. De AVE van het resulterende construct is 66,6%, waarmee dit construct een toereikend deel van de variantie in de onderliggende items verklaart. Met een Cronbach's alpha van 0,837 is de onderlinge samenhang van de items in dit construct ook toereikend.

De afhankelijke variabele die zal worden gehanteerd, is de rolambigüiteit die door BU-managers ervaren wordt als gevolg van de COVID-19-crisis, oftewel ROL_AMB. De bijbehorende vragen zijn afgeleid van Rizzo et al. (1970). In het onderzoek van de voornoemde auteurs wordt feitelijk rolduidelijkheid gemeten. In ons onderzoek zijn de antwoorden op de bijbehorende items middels 'reverse coding' omgezet, zodat de variabele aansluit op de in sectie 2 genoemde definitie van rolambigüiteit. Met een AVE van 52,9% zijn vijf vragen toereikend om de variantie van

de items binnen het construct te kunnen duiden. De Cronbach's alpha is 0,777, hetgeen een acceptabele waarde is.

In het te toetsen model zal de mate van een gedeelde organisatorische visie, afgekort SHARED_VISION, meegenomen worden als één van drie controlevariabelen. Op basis van vijf vragen die zijn ontworpen door Burgers et al. (2009) wordt een en ander gemeten. Met een AVE van 58,3% kunnen deze vragen een toereikend deel van de variantie in de onderliggende items verklaren. De Cronbach's alpha bedraagt 0,819.

De tweede controlevariabele, het aantal jaren dat iemand reeds werkzaam is bij de huidige organisatie, is YEARS_ORG genoemd, en is onderverdeeld in korter dan vijf jaar, tussen vijf tot tien jaar en meer dan tien jaar werkzaam bij de eigen organisatie. De derde controlevariabele, die we YEARS_JOB noemen, en die het aantal jaren dat iemand zijn/haar huidige functie bekleedt betreft, is onderverdeeld in tot drie jaar, tussen drie tot vijf jaar en meer dan vijf jaar werkzaam in de huidige functie. Dit zijn zogenaamde 'single item measures', waarvoor de voornoemde maatstaven niet kunnen worden berekend.

4. Resultaten

In tabel 2, panel A en B, worden enkele uitkomsten van de data-analyse beschreven, die te maken hebben met beschrijvende statistiek. Deze zullen hieronder nader worden geduid.

Tabel 2. Beschrijvende statistiek en correlaties.

Panel A: Beschrijvende statistiek							
Variabele	Gemiddelde	Standaarddeviatie	Theoretische range	Min	Max		
IMPACT_CRISIS	4.64	1.13	1 7	1.00	6.90		
AUTONOMYΔ	-0.58	7.10	-50 50	-33.33	16.00		
BGT_CONTRA	16.38	12.98	-50 50	-20.75	45.00		
ROL_AMB	1.83	0.57	1 5	1.00	3.20		
SHARED_VISION	4.05	0.70	1 5	2.20	5.00		
IMPACT_CRISIS - financiële impact COVID-19; AUTONOMYΔ - Autonomieverlaging BU-manager; BGT_CONTRA - Verstrakking van budget controls BU-manager; ROL_AMB - rolambigüiteit; SHARED_VISION - gedeelde organisatorische visie							
Panel B: Correlatietabel							
	1	2	3	4	5	6	7
1. IMPACT_CRISIS	(0.907)						
2. AUTONOMYΔ	0.267**	(0.747)					
3. BGT_CONTRA	0.102	-0.127	(0.816)				
4. ROL_AMB	-0.094	-0.323***	0.183*	(0.727)			
5. SHARED_VISION	0.094	-0.037	0.018	-0.526***	(0.764)		
6. YEARS_JOB	0.442	0.132	0.027	-0.026	-0.004	(1.000)	
7. YEARS_ORG	0.151	0.169	-0.202	-0.146	0.102	0.417***	(1.000)
IMPACT_CRISIS - financiële impact COVID-19; AUTONOMYΔ - Autonomieverlaging BU-manager; BGT_CONTRA - Verstrakking van budget controls BU-manager; ROL_AMB - rolambigüiteit; SHARED_VISION - gedeelde organisatorische visie							
* is significant op 0,10 (2-tailed), ** is significant op 0,05 (2-tailed), *** is significant op < 0,01 (2-tailed). Dikgedrukte getallen betreffen de wortel van de Average Variance Extracted (AVE)							

4.1. Beschrijvende statistiek

In tabel 2, panel A, wordt een overzicht weergegeven van de beschrijvende statistiek van de in sectie 3 gespecificeerde variabelen. Hieruit volgen enkele opvallende

resultaten. Zo ervaren de respondenten over het algemeen, met een gemiddelde van 1,83 uit een 5-punts Likertschaal, een lage mate van rolambigüiteit. De maximale score voor deze variabele bedraagt slechts 3,2, ondanks het ontstaan van een pandemie. Daarentegen scoren BU-managers met een gemiddelde van 16 binnen een bereik van -50 tot 50 hoog qua verstrakking van budget controls: er lijkt inderdaad hiervan sprake te zijn geweest bij de meeste organisaties in de steekproef gedurende de eerste coronagolf. Ook lijken BU-managers een hoge impact van de crisis te ervaren op het financiële reilen en zeilen van hun organisatie, met een gemiddelde van 4,6 op een 7-punts Likertschaal. De ervaren autonomie door BU-managers lijkt er licht op vooruit te zijn gegaan na het uitbreken van de COVID-19-pandemie (gegeven het gemiddelde van -0,58), maar het bereik van deze variabele is aanzienlijk (van -16 tot 33,33), en datzelfde geldt voor de standaarddeviatie van 7,20. Er zijn blijkbaar grote verschillen tussen de organisaties in de steekproef qua autonomie die is verstrekt aan BU-managers.

In tabel 2, panel B, wordt de (Pearson) correlatietabel weergegeven, behorende bij de variabelen in dit onderzoek. Wat hierbij met name opvalt, is dat het construct BGT_CONTRA enkel significant lijkt te correleren met ROL_AMB ($r = 0,183$; $p < 0,10$ 2-tailed) en niet met IMPACT_CRISIS. Als gevolg hiervan kan er mogelijk geen steun gevonden worden voor H2 (IMPACT_CRISIS op BGT_CONTRA) en H6 (mediërend effect van IMPACT_CRISIS via BGT_CONTRA op ROL_AMB). Wel is er een significant negatief verband tussen IMPACT_CRISIS

en AUTONOMYΔ ($r = 0,267$; $p < 0,05$ 2-tailed). Dit suggereert dat naarmate de financiële impact van de COVID-19-crisis voor organisaties groter was, dit gepaard is gegaan met een sterkere verlaging van de autonomie van BU-managers.

Het construct ROL_AMB heeft naast met BGT_CONTRA een sterk significante en positieve correlatie met zowel AUTONOMYΔ ($r = -0,323$ $p < 0,01$ 2-tailed). Tevens lijken de controlevariabelen YEARS_ORG en YEARS_JOB sterk met elkaar te correleren ($r = 0,361$, $p = 0,01$ 2-tailed). Dit wordt verklaard door het feit dat indien een medewerker lang in de huidige functie werkzaam is, de desbetreffende respondent logischerwijs ook lang bij de organisatie werkzaam zal zijn. Geen van de variabelen kent een significante, onderlinge correlatie die hoger is dan 0,80, waarmee onaanvaardbaar hoge multicollineariteit naar alle waarschijnlijkheid vermeden wordt (Field 2018). Het feit dat de correlatie tussen AUTONOMYΔ en BGT_CONTRA niet significant is, laat zien dat het in dit onderzoek twee losstaande begrippen zijn (hetgeen reeds gesuggereerd werd door de operationalisatie van deze variabelen in tabel 1), ondanks dat beide variabelen gaan over het inperken van vrijheden voor BU-managers. Tevens zijn er geen andere significante correlaties ontdekt die problemen met onaanvaardbaar hoge multicollineariteit kunnen impliceren.

4.2. Modelleringskwesities

Voor het toetsen van de gestelde hypothesen is, zoals gezegd, gebruik gemaakt van PLS-SEM. Volgens Hair et al. (2017) wordt deze methode geadviseerd voor kleinere datasets, waarbij complexe modellen, in de vorm van mediërende effecten, worden getoetst, en de data niet noodzakelijk normaal verdeeld zijn. Dat is hier het geval. Alvorens de regressieanalyse is uitgevoerd en geanalyseerd, is het model eerst gecontroleerd op outliers (waarbij twee waarnemingen zijn verwijderd, zoals hieronder aangegeven), crossloadings en (nogmaals) multicollineariteit. De Variance Inflation Factor (VIF)-waarden van de individuele verklarende variabelen in het model tonen geen hogere waarden dan vier. Hieruit kan wederom worden opgemaakt dat er geen sprake is van te hoge multicollineariteit in onze analyses (Field 2018).⁶ Ook uit de cross loadings blijkt dat geen van de items een factor loading kent die hoger is bij een ander construct dan het construct waar het desbetreffende item deel van uitmaakt.

De factor loadings van de verschillende items die zijn gebruikt voor de opbouw van de constructen hebben een minimale score van 0,652. Hoewel Hair et al. (2017) van mening zijn dat bij de PLS-SEM een score van minimaal 0,70 zou moeten worden gehaald, is een kleine afwijking hiervan volgens de auteurs toegestaan. Daarnaast is de wortel van de AVE in tabel 2, panel B vergeleken met de gevonden (Pearson) correlaties. De tabel laat zien dat geen van de correlaties boven deze wortel valt, wat volgens Hair et al. (2017) aangeeft dat de ‘discriminant validity’ op orde is. Tevens is de zogenaamde ‘heterotrait-monotraitratio’ van de gevonden correlaties berekend en is geconstateerd dat deze waarden onder de stelregel van 0,90 blijven. Dit geeft eveneens blijk van een goede discriminantvaliditeit voor de variabelen in de dataset (Hair et al. 2017).

4.3. Resultaten

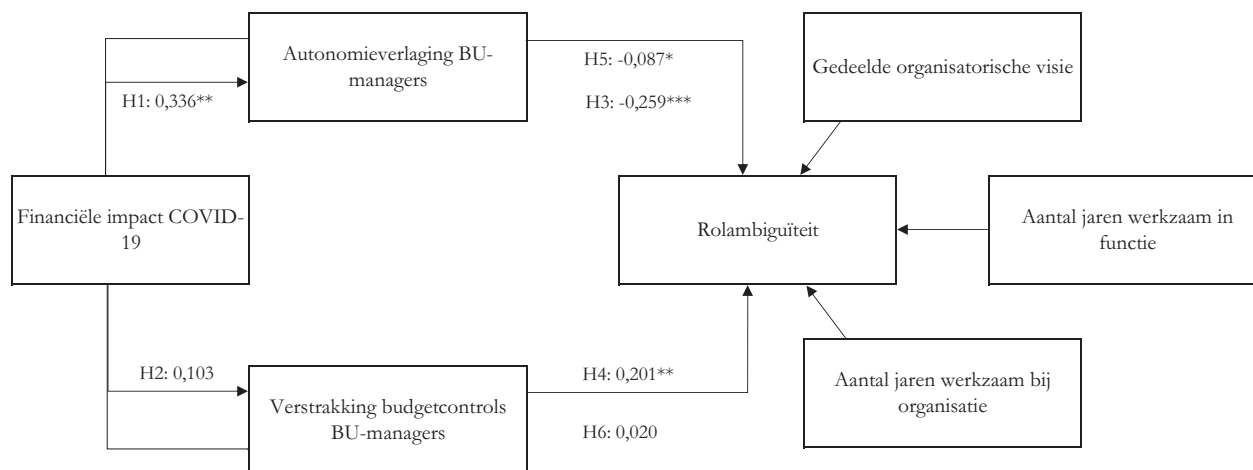
Van de regressieanalyse die is uitgevoerd met PLS-SEM, zijn in tabel 3 en figuur 2 de resultaten weergegeven. Nadat twee outliers zijn uitgesloten voor verdere analyse (zoals reeds gememoreerd)⁷, is met de resterende dataset van 68 items ($N = 68$) het conceptuele model geschat en zijn de zes hypothesen getoetst. De gestelde hypothesen zijn te herkennen aan de vetgedrukte waarden in tabel 3. Het model rondom ROL_AMB heeft een adjusted (pseudo) R^2 van 34,4%. Om de significantie van de gevonden pad-coëfficiënten te kunnen vaststellen, is er een bootstrapping procedure uitgevoerd van 5.000 iteraties.

Uit de resultaten blijkt AUTONOMYΔ positief te worden beïnvloed door IMPACT_CRISIS ($\beta = 0,336$, $p < 0,10$ 2-tailed). H1 veronderstelde dat, als gevolg van de financiële impact van de COVID-19-crisis, de autonomie onder BU-managers zou afnemen ten tijde van de crisis. De uitkomsten van de regressieanalyse geven steun aan deze hypothese. In H2 werd verondersteld dat, als gevolg van de financiële impact door de COVID-19-crisis, een verstrakking van budget controls te zien zou zijn (conform de operationalisatie in tabel 1). Er wordt echter geen steun voor een relatie tussen IMPACT_CRISIS en

Tabel 3. Regressieresultaten.

Onafh. variabelen	Afh. variabelen					
	AUTONOMYΔ		BGT_CONTRA		ROL_AMB	
	Coëfficiënt	T-statistiek	Coëfficiënt	T-statistiek	Coëfficiënt	T-statistiek
IMPACT_CRISIS	(H1) 0.336	1.830**	(H2) 0.103	0.588	0.017	(-0.148)
AUTONOMYΔ					(H3) -0.259	(2.025)***
BGT_CONTRA					(H4) 0.201	(1.723)**
SHARED_VISION					-0.534	(6.736)***
YEARS_JOB					-0.075	(0.546)
YEARS_ORG					0.029	(0.162)
Adj. R2	10.0%		-0.1%		34.4%	
Onafh. variabelen	Mediërende variabelen		Afh. variabelen		Coëfficiënt	T-statistiek
IMPACT_CRISIS	AUTONOMYΔ		ROL_AMB		(H5) -0.087	(1.386)*
IMPACT_CRISIS	BGT_CONTR		ROL_AMB		(H6) 0.020	(0.542)

IMPACT_CRISIS - financiële impact COVID-19; AUTONOMYΔ - Autonomieverlaging BU-manager; BGT_CONTRA - Verstrakking van budget controls BU-manager; ROL_AMB - rolambigüiteit; SHARED_VISION - gedeelde organisatorische visie
 * is significant op 0,10 (1-tailed), ** is significant op 0,10 (2-tailed), *** is significant op 0,05 (2-tailed)

Figuur 2. Resultaten theoretisch model.

* is significant op 0,10 (1-tailed), ** is significant op 0,10 (2-tailed), *** is significant op 0,05 (2-tailed)

BGT_CONTRA gevonden. Om de impact van autonomieverandering op rolambigüiteit te onderzoeken, werd in H3 verondersteld dat een grotere verlaging van de autonomie zou bijdragen aan een grotere verlaging van rolambigüiteit onder BU-managers. Uit de regressieanalyse blijkt ROL_AMB inderdaad op deze manier te worden beïnvloed door AUTONOMYΔ ($\beta = -0.259$); deze richtingscoëfficiënt is 2-tailed significant ($p < 0,05$). Er wordt derhalve steun gevonden voor H3. In H4 is de verwachting uitgesproken dat de verstrakking van budget controls leidt tot een hogere rolambigüiteit. De regressieanalyse toont inderdaad een positief en significant effect tussen BGT_CONTRA en ROL_AMB ($\beta = 0.201$, $p < 0,10$ 2-tailed). H5 stelt dat de financiële impact van de COVID-19-crisis, via een effect op autonomieverlaging, leidt tot een afname van rolambigüiteit. Het indirecte effect tussen IMPACT_CRISIS via AUTONOMYΔ op ROL_AMB is eenzijdig significant en negatief ($\beta = -0.087$, $p < 0,10$ 2-tailed). Dit geeft steun aan H5. H6 ging over het indirecte effect dat de financiële impact van de COVID-19-crisis via de verstrakking van budget controls heeft op rolambigüiteit. Gedacht werd dat dit zou leiden tot een verhoging van de door BU-managers ervaren rolambigüiteit. Doordat de relatie tussen IMPACT_CRISIS via BGT_CONTR op ROL_AMB echter niet significant is gebleken, wordt voor H6 geen steun gevonden.

5. Discussie en conclusie

Onze onderzoeksresultaten laten zien dat als gevolg van de impact van de COVID-19-pandemie op het reilen en zeilen van en in organisaties, BU-managers *grosso modo* geconfronteerd zijn met een verlies van autonomie. Er lijken taken en bevoegdheden die ze voor de pandemie zelf uitvoerden of die hen waren toegewezen, te zijn overgeheveld naar het hogere management. Tevens kan worden geconcludeerd dat over het algemeen BU-managers van mening waren dat er een verstrakking van budget controls was opgetreden en dat deze ontwikkeling had bijgedragen

aan een toegenomen rolambigüiteit, maar dat dit niet te maken heeft gehad met de financiële impact van de COVID-19-pandemie op hoe management controls werden vormgegeven. Blijkbaar is het niet afhankelijk geweest van hoe een organisatie er precies voor stond aan het begin van de COVID-19-crisis of de spreekwoordelijke financiële teugels werden aangehaald en meer stringente budgetprocedures en -regels dienden te worden gevolgd door budgetnemers; de omvattendheid van de pandemie heeft gemaakt dat de organisaties in de steekproef dit veelal ‘gewoon’ hebben gedaan. De ‘resilience’ literatuur betoogt dat dergelijke acties niet noodzakelijk heilzaam hoeven te zijn voor organisaties; juist in tijden van socio-politieke, economische en/of technologische dreiging zouden organisaties dienen te kiezen voor het geven van grotere vrijheden aan BU-managers om effectief weerstand te bieden aan de ontstane situatie (Vogus and Sutcliffe 2003; Linnenluecke 2017; Hillmann and Guenther 2021; Tillema et al. 2022). Het feit dat dit onderzoek is uitgevoerd tijdens de eerste ‘intelligente’ lockdown in Nederland heeft wellicht bijgedragen aan deze houding van organisaties – hoe de pandemie zich zou ontwikkelen was op dat moment zeer onzeker, waardoor een aanzienlijk deel van de onderzochte organisaties financiële voorzichtigheid lijkt te hebben betracht. Hoewel, zoals eerder aangegeven, we geen uitspraken kunnen doen over de generaliseerbaarheid van deze resultaten, vinden we dit wel een belangwekkend inzicht. Veel organisaties in de steekproef zijn gaan ‘letten op de kleintjes’, ongeacht of de impact van de COVID-19-crisis op de bedrijfsvoering positief of negatief was.

Daarnaast hebben wij ook vastgesteld dat hoe minder autonomie BU-managers hadden ten tijde van de eerste coronagolf in vergelijking met de periode daarvoor, hoe kleiner de gepercipieerde rolambigüiteit was. Onze verklaring hiervoor is tweeledig: enerzijds kan het zijn dat de vermindering van autonomie iets was waar BU-managers, door het intreden van de COVID-19-crisis, zelf op aanstuurden vanwege de ontstane onzekere situatie; aan de andere kant kan het ook zijn dat de pandemie ertoe leidde dat het management meer richting en structuur is

gaan geven ter bescherming van hun organisatie, met als resultaat dat er meer duidelijkheid werd geschapen voor BU-managers door de verlaging van hun autonomie. Warr (1994) stelt dat de mate van autonomie die iemand heeft of krijgt op een bepaald moment een kantelpunt bereikt en niet langer wenselijk wordt geacht. Mogelijk is dit kantelpunt op een gegeven moment ingetreden en is de aan BU-managers verstrekte autonomie bij de meeste van de onderzochte organisaties afgenomen, al dan niet op basis van wat BU-managers zelf wilden.

Tevens wordt in deze studie het mediërende effect van de financiële impact van de COVID-19-crisis op rolambigüiteit via de verstrakking van budget controls statistisch niet ondersteund. Dit is niet verrassend, aangezien de relatie tussen de financiële impact van de pandemie op de inrichting van budget controls ook al niet significant werd bevonden. Hoewel daarmee niet voor alle gestelde hypothesen steun is gevonden, zijn met onze uitkomsten wel interessante nieuwe onderzoeksvragen ontstaan, ondanks de beperkte omvang van de dataset en het niet representatief zijn van de steekproef. Zo draagt dit onderzoek iets bij aan de crisisliteratuur: ook ten tijde van de COVID-19-pandemie treedt het Threat-rigidity effect op (Griffin et al. 1995; Muurlink et al. 2012; Stoker et al. 2019). Wat wij toevoegen, is dat het al dan niet optreden van dit effect niet afhankelijk hoeft te zijn van wat er precies in de organisatie gebeurt op een bepaald moment. Daarenboven is de conclusie dat een verlaging van autonomie een positief effect heeft op rolduidelijkheid in zekere zin verrassend te noemen. Deze bevinding staat namelijk haaks op de onderzoeksresultaten van bijvoorbeeld Jackson and Schuler (1985) en Shenkar and Zeira (1992): studies waarin gepleit wordt voor meer autonomie voor medewerkers in tijden van crisis teneinde flexibiliteit in hun handelen te waarborgen en rolstress te beperken. We raden toekomstige onderzoekers aan zich in vervolgonderzoek op deze kwestie te richten teneinde de tegengestelde resultaten beter te kunnen duiden.

Wat zien wij als de voornaamste praktische bijdrage van dit onderzoek? De roltheorie stelt dat rolduidelijkheid onder werknemers, en daarmee de afwezigheid van rolambigüiteit, van essentieel belang is om organisaties soepel te laten functioneren (Katz et al. 1964). De theorie

stelt echter ook dat deze duidelijkheid onder meer onder druk komt te staan wanneer zich grote schokken in de omgeving van organisaties voordoen. De COVID-19-crisis kan uiteraard worden beschouwd als zo'n schok. De rolduidelijkheid die BU-managers ervoeren gedurende de eerste corona-lockdown werd blijkens dit onderzoek verlaagd door de meer stringente management controlmaatregelen waarmee zij veelal werden geconfronteerd: zo moest er doorgaans vaker worden gerapporteerd en vroegen budgetrealisaties om meer uitleg. Aldus moesten BU-managers een onzekere toekomst tegemoet treden, waarbij ze tevens minder speelruimte kregen van het hogere management om bepaalde (operationele en andere) beslissingen zelf te nemen. Hoewel op het oog krappere budgetten en minder speelruimte prima samen lijken te gaan, is het risico aanwezig dat in voorkomende gevallen de budgetruimte van BU-managers onbedoeld dermate krap wordt gemaakt, dat zij te weinig bewegingsruimte ervaren om op een goede en effectieve wijze leiding te geven aan hun organisatieonderdeel in een continu aan veranderingen onderhevig zijnde omgeving, met uiteindelijk een grotere mate van rolambigüiteit tot gevolg. Een dergelijke situatie komt de weerbaarheid ('resilience') van organisaties natuurlijk niet ten goede: de besluitvorming in organisaties is dan te gecentraliseerd geworden en de mogelijkheden die aan BU-managers worden gegeven om hun werkzaamheden goed te verrichten, zijn dan te klein geworden. Hoe deze situatie te voorkomen, lijkt vooral een geval te zijn van goed overleg tussen BU-managers en hun manager(s)/meerdere(n). BU-managers weten doorgaans het beste wat gaande is binnen hun eigen businessunit en de markt(en) die zij bedienen; zij zijn primair degenen die kunnen aangeven welke behoeften zij hebben om hun rol naar eigen goeddunken in te vullen ten tijde van een pandemie. Met name in dergelijke omstandigheden lijkt het raadzaam als het hogere management hier goed naar luistert en niet te dominant optreedt. Daarom lijkt ons het voeren van effectieve budgetonderhandelingen een groot goed in tijden van extreme externe schokken zoals een pandemie, waarbij – zoals gezegd – de mening van BU-managers zeker niet veronachtzaamd en misschien wel geprioriteerd dient te worden in hoe de onderhandelingen verlopen.

-
- **Kristan Post MSc** is Financial & Business controller bij Wavin Nederland B.V. Zijn master of science in controlling scriptie bij Nyenrode Business Universiteit heeft als basis gediend voor dit onderzoek.
 - **Drs. Åge van Roon RC** is docent op Nyenrode Business Universiteit.
 - **Prof. dr. Ivo De Loo** is hoogleraar management accounting en control bij Nyenrode Business Universiteit.
-

Dankwoord

Wij zijn de beide reviewers, alsmede de handling editor van het special issue waarin dit artikel verschijnt, zeer erkentelijk voor de ontvangen commentaren en suggesties. De gebruikelijke disclaimer is ook op deze bijdrage van toepassing.

Noten

1. In dit onderzoek toetsen we specifiek de verlaging van autonomie onder BU-managers, maar we meten (zoals duidelijk zal worden in sectie 3) de verandering van autonomie ten tijde van de eerste coronagolf, omdat er ook sprake geweest kan zijn van een vergroting hiervan.
2. Analooq aan noot 1 toetsen wij in dit onderzoek de verstrakking van budget controls, maar we meten de verandering van budget controls ten tijde van de eerste coronagolf, omdat er ook sprake geweest kan zijn van een versoepeling van budget controls ten tijde van de eerste coronagolf.
3. De ‘intelligente’ lockdown werd zo genoemd omdat feitelijk veel ondernemingen niet hoefden te sluiten, maar de bevolking wel dringend werd geadviseerd deze zo min mogelijk te bezoeken. Deze periode begon op 15 maart 2020 en duurde tot eind juni. 2020. Zie voor meer details: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/coronavirus-tijdlijn/maart-2020-maatregelen-tegen-verspreiding-coronavirus> en <https://nos.nl/artikel/2339109-1-juli-coronaregels-verder-versoepeld-wat-mag-er-allemaal-weer>
4. Het Centraal Bureau voor de Statistiek heeft in 2008 alle bedrijfstakken/branches in Nederland gecategoriseerd. De uitkomsten van dit onderzoek zijn te vinden op <https://www.cbs.nl/nl-nl/cijfers/detail/81589NED>.
5. Volgens Hair et al. (2017) is Cronbach's alpha minder geschikt voor PLS-SEM-analyses, omdat deze grootte gevoelig is voor het aantal items in een construct: hoe meer items, hoe hoger de waarde van Cronbach's alpha. De ‘composite reliability’ houdt rekening met het effect van het aantal items dat een construct bevat.
6. Volgens Cohen et al. (2003) dienen VIF-waarden niet hoger te zijn dan zes of zeven. We hanteren hier voor de zekerheid een meer stringente regel.
7. De resultaten van twee respondenten zijn uitgesloten van de regressie, omdat geconstateerd is dat deze een verstorend effect hadden op het samenstellen van AUTONOMYΔ.

Literatuur

- Acemoglu D, Aghion P, Lelarge C, Van Reenen J, Zilibotti F (2007) Technology, Information, and the Decentralization of the Firm. *The Quarterly Journal of Economics* 122(4): 1759–1799. <https://doi.org/10.1162/qjec.2007.122.4.1759>
- Altig D, Baker S, Barrero JM, Bloom N, Bunn P, Chen S, Davis SJ, Leather J, Meyer B, Mihaylov E, Mizen P, Parker N, Renault T, Smietanka P, Thwaites G (2020) Economic uncertainty before and during the COVID-19 pandemic. *Journal of Public Economics* 191: 104274. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2020.104274>
- Ambrose SC, Rutherford BN, Shepherd CD, Tashchian A (2014) Boundary spanner multi-faceted role ambiguity and burnout: An exploratory study. *Industrial Marketing Management* 43(6): 1070–1078. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.05.020>
- Anderson SW, Lillis AM (2011) Corporate Frugality: Theory, Measurement and Practice. *Contemporary Accounting Research* 28(4): 1349–1387. <https://doi.org/10.1111/j.1911-3846.2011.01107.x>
- Argote L, Turner ME, Fichman M (1989) To centralize or not to centralize: The effects of uncertainty and threat on group structure and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 43(1): 58–74. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(89\)90058-7](https://doi.org/10.1016/0749-5978(89)90058-7)
- Baer M, Leenders RTAJ, Oldham GR, Vadera AK (2010) Win or Lose the Battle for Creativity: The Power and Perils of Intergroup Competition. *Academy of Management Journal* 53(4): 827–845. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.52814611>
- Becker SD, Mahlendorf MD, Schäffer U, Thaten M (2016) Budgeting in Times of Economic Crisis. *Contemporary Accounting Research* 33(4): 1489–1517. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12222>
- Bedford D, Speklé R, Widener S (2022) Budgeting and Employee Stress in Times of Crisis: Evidence from the Covid-19 Pandemic. *Accounting, Organizations and Society* 101: 101346. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2022.101346>
- Biddle BJ (1979) *Role Theory: Expectations, Identities, and Behaviors*. Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-095950-1.50008-1>
- Boin A, Hart PT (2003) Public Leadership in Times of Crisis: Mission Impossible? *Public Administration Review* 63(5): 544–553. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00318>
- Burgers JH, Jansen JJ, Van den Bosch FA, Volberda HW (2009) Structural differentiation and corporate venturing: The moderating role of formal and informal integration mechanisms. *Journal of Business Venturing* 24(3): 206–220. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.01.006>
- Burkert M, Fischer FM, Schäffer U (2011) Application of the controllability principle and managerial performance: The role of role perceptions. *Management Accounting Research* 22(3): 143–159. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2011.03.002>
- Cicero L, Pierro A, Van Knippenberg D (2009) Leadership and Uncertainty: How Role Ambiguity Affects the Relationship between Leader Group Prototypicality and Leadership Effectiveness. *British Journal of Management* 21(2): 411–421. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00648.x>
- D’aveni RA (1989) The Aftermath Of Organizational Decline: A Longitudinal Study Of The Strategic And Managerial Characteristics Of Declining Firms. *Academy of Management Journal* 32(3): 577–605. <https://doi.org/10.5465/256435>
- Driskell JE, Salas E (1991) Group decision making under stress. *Journal of Applied Psychology* 76(3): 473–478. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.3.473>
- Driskell T, Salas E, Driskell JE (2018) Teams in extreme environments: Alterations in team development and teamwork. *Human Resource Management Review* 28(4): 434–449. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.002>
- Elbanna S (2016) Managers’ autonomy, strategic control, organizational politics and strategic planning effectiveness: An empirical investigation into missing links in the hotel sector. *Tourism Management* 52: 210–220. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.06.025>

- Ember CR, Ember M (1992) Resource Unpredictability, Mistrust, and War. *Journal of Conflict Resolution* 36(2): 242–262. <https://doi.org/10.1177/0022002792036002002>
- Field A (2017) *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (5th edn.). SAGE Publications Ltd.
- Frow N, Marginson D, Ogden S (2010) “Continuous” budgeting: Reconciling budget flexibility with budgetary control. *Accounting, Organizations and Society* 35(4): 444–461. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.10.003>
- Gardner DG (2020) The importance of being resilient: Psychological well-being, job autonomy, and self-esteem of organization managers. *Personality and Individual Differences* 155: 109731. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109731>
- Griffin MA, Tesluk PE, Jacobs RR (1995) Bargaining Cycles And Work-Related Attitudes: Evidence For Threat-rigidity Effects. *Academy of Management Journal* 38(6): 1709–1725. <https://doi.org/10.5465/256851>
- Hair JF, Hult GTM, Ringle CM, Sarstedt M (2017) *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd edn.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hassan S (2013) The Importance of Role Clarification in Workgroups: Effects on Perceived Role Clarity, Work Satisfaction, and Turnover Rates. *Public Administration Review* 73(5): 716–725. <https://doi.org/10.1111/puar.12100>
- Hillmann J, Guenther E (2020) Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research? *International Journal of Management Reviews* 23(1): 7–44. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>
- Hopwood AG (2009) The economic crisis and accounting: Implications for the research community. *Accounting, Organizations and Society* 34(6–7): 797–802. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.07.004>
- Hornsby JS, Kuratko DF, Zahra SA (2002) Middle managers’ perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17(3): 253–273. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00059-8](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00059-8)
- Hughes M, Morgan RE (2007) Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management* 36(5): 651–661. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.04.003>
- Janke R, Mahlendorf MD, Weber J (2014) An exploratory study of the reciprocal relationship between interactive use of management control systems and perception of negative external crisis effects. *Management Accounting Research* 25(4): 251–270. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2014.01.001>
- Johansson T, Siverbo S (2014) The appropriateness of tight budget control in public sector organizations facing budget turbulence. *Management Accounting Research* 25(4): 271–283. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2014.04.001>
- Kahn RL, Wolfe DM, Quinn RP, Snoek JD, Rosenthal RA (1964) *Organizational Stress*. Wiley, New York.
- Katz D, Kahn RL (1978) *The social psychology of organizations* (2nd edn.). Wiley, New York.
- Kelloway EK, Barling J (1991) Job characteristics, role stress and mental health. *Journal of Occupational Psychology* 64(4): 291–304. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1991.tb00561.x>
- Kline P (1999) *Handbook of Psychological Testing* (2nd edn.). Taylor & Francis, London.
- Langley P (2013) Anticipating uncertainty, reviving risk? On the stress testing of finance in crisis. *Economy and Society* 42(1): 51–73. <https://doi.org/10.1080/03085147.2012.686719>
- Libby T, Lindsay RM (2010) Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management Accounting Research* 21(1): 56–75. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.10.003>
- Linnenluecke MK (2015) Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda. *International Journal of Management Reviews* 19(1): 4–30. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>
- Maas VS, Matejka M (2009) Balancing the Dual Responsibilities of Business Unit Controllers: Field and Survey Evidence. *The Accounting Review* 84(4): 1233–1253. <https://doi.org/10.2308/accr.2009.84.4.1233>
- Marginson D, McAulay L, Roush M, Van Zijl T (2014) Examining a positive psychological role for performance measures. *Management Accounting Research* 25(1): 63–75. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.10.002>
- Marginson D, Ogden S (2005) Coping with ambiguity through the budget: the positive effects of budgetary targets on managers’ budgeting behaviours. *Accounting, Organizations and Society* 30(5): 435–456. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.05.004>
- McKinley W, Latham S, Braun M (2014) Organizational Decline and Innovation: Turnarounds and Downward Spirals. *Academy of Management Review* 39(1): 88–110. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0356>
- Mone MA, McKinley W, Barker VL (1998) Organizational Decline and Innovation: A Contingency Framework. *Academy of Management Review* 23(1): 115–132. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.192965>
- Moynihan DP (2008) Learning under Uncertainty: Networks in Crisis Management. *Public Administration Review* 68(2): 350–365. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00867.x>
- Muurlink O, Wilkinson A, Peetz D, Townsend K (2011) Managerial Autism: Threat-rigidity and Rigidity’s Threat. *British Journal of Management* 23: S74–S87. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00790.x>
- Ocasio W (1997) Towards an attention-based view of the firm. *Strategic Management Journal* 18(S1): 187–206. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199707\)18:1+%3C187::AID-SM-J936%3E3.0.CO;2-K](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199707)18:1+%3C187::AID-SM-J936%3E3.0.CO;2-K)
- Pandey SK (2006) Connecting the Dots in Public Management: Political Environment, Organizational Goal Ambiguity, and the Public Manager’s Role Ambiguity. *Journal of Public Administration Research and Theory* 16(4): 511–532. <https://doi.org/10.1093/jopart/muj006>
- Parker RJ, Kyj L (2006) Vertical information sharing in the budgeting process. *Accounting, Organizations and Society* 31(1): 27–45. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.07.005>
- Rajan RG, Wulf J (2006) The Flattening Firm: Evidence from Panel Data on the Changing Nature of Corporate Hierarchies. *Review of Economics and Statistics* 88(4): 759–773. <https://doi.org/10.1162/rest.88.4.759>
- Ramaswami SN, Agarwal S, Bhargava M (1993) Work Alienation of Marketing Employees: Influence of Task, Supervisory, and Organizational Structure Factors. *Journal of the Academy of Marketing Science* 21(3): 179–193. <https://doi.org/10.1177/0092070393213002>

- Rizzo JR, House RJ, Lirtzman SI (1970) Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly* 15(2): 150–163. <https://doi.org/10.2307/2391486>
- Rosenthal U, Hart P, Kouzmin A (1991) The bureau-politics of crisis management. *Public Administration* 69(2): 211–233. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00791.x>
- Ryan RM, Deci EL (2000) Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology* 25(1): 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Spinney L (2017) *Pale rider: The Spanish flu of 1918 and how it changed the world*. Public Affairs, New York.
- Spinney L (2018) *Pale Rider: The Spanish Flu of 1918 and How It Changed the World (Illustrated edn.)*. Public Affairs, New York.
- Shimizu K (2007) Prospect Theory, Behavioral Theory, and the Threat-rigidity Thesis: Combinative Effects on Organizational Decisions to Divest Formerly Acquired Units. *Academy of Management Journal* 50(6): 1495–1514. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.28226158>
- Simons R (1991) Strategic orientation and top management attention to control systems. *Strategic Management Journal* 12(1): 49–62. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120105>
- Singh J, Rhoads GK (1991) Boundary Role Ambiguity in Marketing-Oriented Positions: A Multidimensional, Multifaceted Operationalization. *Journal of Marketing Research* 28(3): 328–338. <https://doi.org/10.2307/3172868>
- Spillan JE (2003) An Exploratory Model for Evaluating Crisis Events and Managers' Concerns in Non-Profit Organisations. *Journal of Contingencies and Crisis Management* 11(4): 160–169. <https://doi.org/10.1111/j.0966-0879.2003.01104002.x>
- Speklé RF, Van Elten HJ, Widener SK (2017) Creativity and Control: A Paradox—Evidence from the Levers of Control Framework. *Behavioral Research in Accounting* 29(2): 73–96. <https://doi.org/10.2308/bria-51759>
- Staw BM, Sandelands LE, Dutton JE (1981) Threat-rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis. *Administrative Science Quarterly* 26(4): 501–524. <https://doi.org/10.2307/2392337>
- Stazyk EC, Goerdel HT (2010) The Benefits of Bureaucracy: Public Managers' Perceptions of Political Support, Goal Ambiguity, and Organizational Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory* 21(4): 645–672. <https://doi.org/10.1093/jopart/muq047>
- Stoker JI, 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. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.08.004>
- Tillema S, Trapp R, Veen-Dirks P (2022) Business Partnering in Risk Management: A Resilience Perspective on Management Accountants' Responses to a Role Change. *Contemporary Accounting Research* 39(3): 2058–2089. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12774>
- Thau S, Bennett RJ, Mitchell MS, Marrs MB (2009) How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance: An uncertainty management theory perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 108(1): 79–92. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.06.003>
- Van der Stede WA (2001) Measuring 'tight budgetary control'. *Management Accounting Research* 12(1): 119–137. <https://doi.org/10.1006/mare.2000.0149>
- Van der Stede WA (2011) Management Accounting Research in the Wake of the Crisis: Some Reflections. *European Accounting Review* 20(4): 605–623. <https://doi.org/10.1080/09638180.2011.627678>
- Van Wart M, Kapucu N (2011) Crisis Management Competencies. *Public Management Review* 13(4): 489–511. <https://doi.org/10.1080/014719037.2010.525034>
- Verbeeten FHM, Speklé RF (2015) Management Control, Results-Oriented Culture and Public Sector Performance: Empirical Evidence on New Public Management. *Organization Studies* 36(7): 953–978. <https://doi.org/10.1177/0170840615580014>
- Vogus TJ, Sutcliffe KM (2007) Organizational resilience: Towards a theory and research agenda. 2007 IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics, 3418–3422. <https://doi.org/10.1109/ICSMC.2007.4414160>
- Warr P (1994) A conceptual framework for the study of work and mental health. *Work & Stress* 8(2): 84–97. <https://doi.org/10.1080/02678379408259982>
- Weick KE (1988) Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Management Studies* 25(4): 305–317. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1988.tb00039.x>
- Witte HD (1999) Job Insecurity and Psychological Well-being: Review of the Literature and Exploration of Some Unresolved Issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 8(2): 155–177. <https://doi.org/10.1080/135943299398302>
- Yun S, Faraj S, Sims HP (2005) Contingent Leadership and Effectiveness of Trauma Resuscitation Teams. *Journal of Applied Psychology* 90(6): 1288–1296. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1288>