

REDACTIONEEL

De impact van COVID-19 op werknemers en organisaties (deel 2)

Veerle Brenninkmeijer
Universiteit Utrecht
v.brenninkmeijer@uu.nl

Tinka van Vuuren
Open Universiteit
tinka.van.vuuren@loyalis.nl

Nele De Cuyper
KU Leuven: Katholieke Universiteit Leuven
nele.decuyper@kuleuven.be

Anita De Vries
Open Universiteit
anita.devries@ou.nl

Voor u ligt het tweede deel van het themanummer over de gevolgen van de COVID-19-pandemie voor werknemers en organisaties. Onze call for papers in het najaar van 2020 resulteerde in een dusdanig rijke oogst aan zowel empirische als meer theoretische en beschouwende artikelen, dat we besloten hebben ons themanummer in twee delen uit te brengen. Deze twee delen hebben gezamenlijk tot doel om inzicht te bieden in de gevolgen van COVID-19 voor de aard, organisatie en beleving van werk en om aanbevelingen te doen die werknemers en organisaties kunnen beschermen tegen de negatieve gevolgen van de pandemie. Daarnaast beoogt het themanummer aandacht te geven aan de kansen die de COVID-19-pandemie biedt om gewenste, fundamentele veranderingen in gang te zetten in arbeidsorganisaties en de arbeidsmarkt in het algemeen. Zoals is beschreven in het eerste deel van het themanummer (Brenninkmeijer et al., 2021), geven we met dit themanummer gevolg aan een toonaangevende publicatie in de *American Psychologist*, waarin de (voorzien) impact voor werknemers en organisaties wordt beschreven en aanbevelingen worden

gedaan voor COVID-gerelateerd onderzoek (Kniffin et al., 2020), en de 'coronadossiers' van het Nederlands Instituut van Psychologen (NIP, 2021), de Nederlandse Stichting voor Psychotechniek (NSVP, 2021), en de Belgische expertgroep Psychology & Corona (Bfp Fbp, 2021).

De COVID-19-pandemie bracht de noodzaak tot crisismanagement met zich mee binnen sectoren die te maken kregen met de acute gevolgen van COVID-19, zoals medische zorg en medisch wetenschappelijk onderzoek. Daarnaast leidden de COVID-maatregelen ertoe dat veel werknemers en zelfstandigen die voorheen een klein deel thuis werkten, uitsluitend thuis kwamen te werken (TNO, 2021; zie ook bijv. Bouziri et al., 2020; Gartner, 2020; Kniffin et al., 2020). Het thuiswerken, vaak in combinatie met kinderen die online onderwijs volgden, bracht grote veranderingen met zich mee voor individuele werknemers. Daarnaast werden sommige groepen werknemers geconfronteerd met (dreigend) baanverlies als gevolg van aan COVID gerelateerde faillissementen en reorganisaties.

In de media en in empirisch onderzoek worden de negatieve gevolgen van de COVID-19-crisis beschreven voor de werkbeleving en het welzijn van medisch personeel dat betrokken is bij de *acute zorg* voor COVID-19-patiënten (zie bijv. Lai et al., 2020; Ripp et al., 2020). Het welzijn van deze beroepsgroep, die voortdurend geconfronteerd wordt met nieuwe golven van de COVID-19-pandemie, staat derhalve sterk onder druk. In het algemeen wordt verondersteld dat de COVID-19-crisis ook belangrijke negatieve gevolgen zal hebben voor de werkbeleving en het welzijn van andere groepen werknemers. Het Sociaal en Cultureel Planbureau benadrukt verder dat risico's op de arbeidsmarkt vooral aanwezig zijn bij groepen werknemers die al kwetsbaar zijn (SCP, 2021).

De vier artikelen uit het eerste deel van het themanummer belichten verschillende aspecten van de impact van de COVID-19-crisis op werknemers en organisaties. In het eerste artikel staan de veranderingen in werkomstandigheden en werkbeleving centraal van een drietal beroepsgroepen waarvan bekend is dat de COVID-19-crisis en gerelateerde maatregelen een effect hadden op de werkzaamheden: zorgpersoneel, onderwijspersoneel en verkopers (Van den Heuvel et al., 2021). In deze beroepsgroepen lijkt er evenwel geen sprake te zijn van een sterke daling in de kwaliteit van de werkomstandigheden en welzijn. Vergelijkbare bevindingen worden gerapporteerd in het onderzoek van Van Leeuwen en Taris (2021), uitgevoerd onder Maag-Darm-Lever-artsen. Voor IC-afdelingen, die geconfronteerd werden met de acute gevolgen van COVID-19, wijst de studie van Stalpers et al. (2021) op het belang, en de uitdagingen, van dynamisch en flexibel teamwerk in tijden van crisismanagement. Ten slotte laat het onderzoek van

De Witte et al. (2021) zien dat de COVID-19-crisis ook het beroepsperspectief van werknemers en hun maatschappelijke en politieke attitudes raakt.

1 Inhoud van dit themanummer (deel 2)

De drie artikelen uit het tweede deel van dit themanummer over de impact van COVID-19 belichten verschillende deelonderwerpen binnen het overkoepelende thema 'De impact van COVID-19 op werknemers en organisaties'. De artikelen betreffen een overzichtsartikel over de ontwikkelingen in telewerken (Van Breukelen, 2021), een empirisch onderzoek naar de invloed van persoonlijkheid op COVID-19-vermijdingsgedrag en thuiswerken (De Vries & Thielmann, 2021) en een empirisch onderzoek naar de evaluatie van thuiswerken en het welzijn van thuiswerkers (Van Ruysseveldt et al., 2021). De artikelen worden hieronder kort toegelicht.

1.1 Ontwikkelingen in telewerken van 1980-2020

In de bijdrage van **Van Breukelen** wordt een overzicht gegeven van de belangrijkste ontwikkelingen op het gebied van telewerken, in de periode vanaf ongeveer 1980, toen telewerken in de praktijk werd geïntroduceerd, tot aan de coronacrisis begin 2020, toen thuiswerken sterk werd aanbevolen door de overheid. Uit dit overzicht komt naar voren dat tele(thuis)werkers een diverse verzameling vormen van werknemers en zelfstandigen. Daarnaast zijn er grote onderlinge verschillen in de locaties van waaruit ze werken, in de tijd die ze op de verschillende locaties doorbrengen, en in de aard en intensiteit van ICT-gebruik. Het artikel belicht bij drie hoofdtypen telewerkers (telethuiswerkers, mobiele telewerkers en zelfstandig werkende telewerkers) de voor- en nadelen van telewerken. Het artikel sluit af met een discussie over 'het dubbele gezicht' van autonomie bij telewerk, de relatie tussen telewerk en werkintensivering, en de optimale intensiteit van telewerken. Daarmee biedt het artikel verschillende punten van aandacht, die organisaties kunnen helpen om telewerk optimaal in te zetten en te monitoren, tijdens en na de COVID-19-pandemie. Oog voor verschillen binnen de zeer heterogene groepen van telewerkers is daarbij essentieel.

1.2 Persoonlijkheid in relatie tot COVID-19-vermijdingsgedrag en thuiswerken

In het artikel van **De Vries en Thielmann** wordt de relatie tussen HEXACO-persoonlijkheid, COVID-19-vermijdingsgedrag, en thuiswerken onderzocht. Uitgangspunt was dat de COVID-19-pandemie een situatie heeft gecreëerd

waarbij er sprake is van grotere onzekerheid, een verminderde socialiteit en een hoger beroep op plicht; drie situationele kenmerken die verschillende HEXACO-persoonlijkheidstrekken kunnen activeren. In hoeverre bepalen deze persoonlijkheidstrekken het omgaan met de bedreiging die uitgaat van de pandemie, de mate waarin men zich schikt naar de COVID-19-gedragsregels, en thuiswerkt? De resultaten lieten zien dat, naast leeftijd, hoge emotionaliteit en consciëntieusheid en lage extravertie de belangrijkste voorspellers van COVID-19-vermijdingsgedrag waren. Daarnaast bleek een aantal specifieke facetten van HEXACO-persoonlijkheid (angstigheid, sociabiliteit, ijver, weetgierigheid, onconventionaliteit en proactiviteit) COVID-19-vermijdingsgedrag beter te voorspellen dan de meer generieke HEXACO-persoonlijkheidsdomeinen. De belangrijkste voorspellers van een toename in thuiswerken waren echter het hebben van een kantoorbaan en een hoge opleiding. Het onderzoek laat derhalve zien dat persoonlijkheidskenmerken weliswaar beïnvloeden hoe men omgaat met de pandemie, maar dat verschillen in opleiding en type baan het meest bepalend zijn voor de mate waarin men is gaan thuiswerken.

1.3 Evaluatie van thuiswerken en het welzijn van thuiswerkers

In de bijdrage van Van Ruyseveldt et al. werd de evaluatie/waardering van thuiswerk onderzocht in relatie tot het welzijn (emotionele uitputting en vitaliteit) van thuiswerkers tijdens de eerste COVID-19-lockdown. Daarbij is vanuit de *Appraisal Theory* gekeken naar de waargenomen voor- en nadelen van het thuiswerken, het coping potentieel en emoties als voorspellers van welzijn. Zoals voorspeld hing coping potentieel samen met positieve en negatieve emoties, en deze emoties waren gerelateerd aan emotionele uitputting en vitaliteit. De ervaren voordelen van thuiswerk hingen samen met minder emotionele uitputting, en de ervaren nadelen van thuiswerk met meer emotionele uitputting. Voorts bleek dat de voordelen van thuiswerk via positieve emoties gerelateerd waren aan vitaliteit, en dat de nadelen van thuiswerk via negatieve emoties gerelateerd waren aan emotionele uitputting. Geconcludeerd wordt dat toepassing van de *Appraisal Theory* meer inzicht geeft in de gunstige en ongunstige mechanismen die ten grondslag liggen aan de welzijnsgevolgen van het COVID-19-thuiswerken.

2 Conclusie

De artikelen uit het tweede deel van dit themanummer bieden een aanvulling en verdieping op het eerste deel van het themanummer, waarin de meer algemene impact van COVID-19 op werknemers en organisaties (op

o.a. werkomstandigheden, werkbeleving, beroepsperspectief en maatschappelijke/politieke attitudes) centraal stond. In het tweede deel van het themanummer staan individuele kenmerken meer centraal. De bijdrage van Van Breukelen biedt een overzicht en kritische beschouwing op de ontwikkelingen in telewerken, waarbij het belang van onderlinge verschillen binnen de zeer diverse verzameling van thuiswerkers wordt onderstreept. Het artikel van De Vries en Thielmann laat zien dat persoonlijkheid een rol speelt bij COVID-19-vermijdingsgedrag, hoewel de mate van thuiswerken uiteindelijk meer door andere factoren (opleiding en type baan) wordt bepaald. Ten slotte wijst het artikel van Van Ruysseveldt et al. (2021) op het belang van individuele beoordelingsprocessen in de relatie tussen thuiswerken en welzijn.

Zoals hierboven is aangegeven, veronderstelt het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP, 2021) dat de negatieve gevolgen van de COVID-19-pandemie vooral tot uiting zullen komen bij groepen werknemers die al kwetsbaar zijn. De bijdragen in dit tweede deel van dit themanummer onderstrepen het belang om aandacht te besteden aan verschillen tussen werknemers en aan heterogeniteit van groepen van werknemers, in zowel onderzoek als beleid. In het bijzonder pleiten we daarbij om oog te hebben voor kwetsbare (groepen van) werknemers, bijvoorbeeld voor de leeftijdsgroep van jongvolwassenen (18 tot 25 jaar), die nog aan het begin staan van hun professionele loopbaan, en van wie het welzijn sinds de COVID-19-pandemie onder druk is komen te staan (CBS, 2021).

Net als bij het eerste deel van het themanummer dient de kanttekening te worden gemaakt dat de onderzoeken met name betrekking hadden op de eerste COVID-19-golf. Mogelijk is de impact van COVID-19 in latere en toekomstige golven duidelijker zichtbaar of vinden organisaties en werknemers juist betere strategieën om zich aan te passen en te anticiperen op omstandigheden. In de eerste helft van 2021 lijkt de mentale gezondheid van de algemene bevolking in Nederland echter op een dieptepunt te zijn gekomen (CBS, 2021), hetgeen suggereert dat langdurige COVID-gerelateerde maatregelen en omstandigheden op termijn zeker hun tol eisen.

De COVID-19-golf biedt, ondanks alle negatieve gevolgen, onderzoekers van gedrag in organisaties een unieke kans om de dynamiek (tijd en context) van vele processen in kaart te brengen. De pandemie heeft als het ware gezorgd voor een natuurlijk experiment waarbij werkenden in grote getalen thuis zijn gaan werken, of juist zonder werk thuis zijn komen te zitten, of van baan zijn veranderd. We hopen dat onderzoekers deze verschillende groepen longitudinaal zullen volgen en ook kwalitatief zullen onderzoeken, door bijvoorbeeld aandacht te besteden aan de betekenis die mensen aan

hun situatie geven. Tot nu is de aandacht (ook in dit themanummer) van het onderzoek vooral gegaan naar de meest zichtbare groepen: zorgpersoneel, leerkrachten en thuiswerkers. Een aantal groepen blijven echter nog onder de radar, zoals horecapersoneel, personeel uit de cultuur- en evenementenbranche, langdurig werklozen, mensen met een tijdelijk contract en uitzendkrachten. Welke gevolgen heeft COVID-19 voor hen gehad? Op dit moment zijn er nog veel onderzoeksvragen te beantwoorden. We verwachten dan ook dat met dit afsluitende deel van dit themanummer er zeker nog meer artikelen over COVID-19 zullen verschijnen in volgende nummers van Gedrag & Organisatie.

Graag hadden we over een 'glazen bol' beschikt om de toekomst van de wereld van werk te schetsen. Hoe ziet het werkende leven na, of met, COVID-19 eruit? Wat wordt het nieuwe normaal? Gaan we terug naar hoe het werk er voorheen uitzag, of zullen veel werkenden in grote mate blijven thuiswerken, minder internationaal gaan reizen, et cetera? Hopelijk wordt onze toekomst op het werk in mindere mate bepaald door COVID-gerelateerde omstandigheden dan op dit moment nog het geval is. Maar ongeacht wat de toekomst brengt, vertrouwen wij erop dat dit themanummer het inzicht in de gevolgen van COVID-19 zal vergroten, waardoor werkenden en organisaties uiteindelijk de impact van deze ongekende crisis zoveel mogelijk ten goede zullen kunnen keren.

Literatuur

- Bfp Fbp. (2021). *Rapport overzicht*. Belgische Expertgroep Psychology & Corona. <https://www.bfp-fbp.be/psychology-corona>
- Bouziri, H., Smith, D. R. M., Descatha, A., Dab W., & Jean, K. (2020). Working from home in the time of COVID-19: How to best preserve occupational health? *Occupational Environmental Medicine*, 77(7), 509-510. <http://dx.doi.org/10.1136/oemed-2020-106599>
- Brenninkmeijer, V., Van Vuuren, T., De Cuyper, N., & De Vries, A. (2021). De impact van COVID-19 op werknemers en organisaties (deel 1). *Gedrag & Organisatie*, 34(3), 297-302. <https://doi.org/10.5117/GO2021.3.001.BREN>
- CBS. (2021). *Mentale gezondheid in eerste helft 2021 op dieptepunt*. Nieuwsbericht Centraal Bureau voor de Statistiek. <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2021/35/mentale-gezondheid-in-eerste-helft-2021-op-dieptepunt>
- De Vries, R. E., & Thielmann, I. (2021). COVID-19-vermijdingsgedrag: Het belang van persoonlijkheid en de relatie met toename in thuiswerken. *Gedrag & Organisatie*, 34(4), 460-482. <https://doi.org/10.5117/GO2021.4.003.VRIE>

- De Witte, H., Roll, L., & Van Hootegem, A. (2021). Over de gevolgen van de coronacrisis voor beroepsonzekerheid, politieke machteloosheid en het geloof in samenzweringen. *Gedrag & Organisatie*, 43(3), 380-404. <https://doi.org/10.5117/GO2021.3.005.WITT>
- Gartner. (2020). *Gartner HR survey reveals 41% of employees likely to work remotely at least some of the time post coronavirus pandemic*. Newsroom. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-04-14-gartner-hr-survey-reveals-41--of-employees-likely-to->
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhave, 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., ... Van Vugt, M. (2020). COVID-19 and the Workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 6(1), 63-77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- Lai, J., Ma, S., Wang, Y., Cai, Z., Hu, J., Wei, N., Wu, J., Du, H., Chen, T., Li, R., Tan, H., Kang, L., Yao, L., Huang, M., Wang, H., Wang, G., Liu, Z., & Hu, S. (2020). Factors associated with mental health outcomes among health care workers exposed to coronavirus disease 2019. *JAMA Network Open*, 3(3), 1-12. <http://doi.org/10.1001/jamanetworkopen.2020.3976>
- NIP. (2021). *Corona dossier – Een blik op de wetenschap...* Nederlands Instituut van Psychologen. <https://www.psynip.nl/actueel/themas/thema/coronavirus/coronadossier-wetenschap>
- NSVP. (2021). *Dossier Innovatief in coronatijd*. Nederlandse Stichting voor Psycho-techniek. <https://www.innovatiefinwerk.nl/dossiers/innovatief-coronatijd>
- Ripp, J., Peccoralo, L., & Charney, D. (2020). Attending to the emotional well-being of the health care workforce in a New York city health system during the Covid-19 pandemic. *Academic Medicine*, 64, 1-4. <http://doi.org/10.1097/ACM.0000000000003414>
- SCP. (2021). *Een jaar met corona: Ontwikkelingen in de maatschappelijke gevolgen van corona*. Sociaal en Cultureel Planbureau. <https://www.scp.nl/publicaties>
- Stalpers, D., Veenstra, M., Lalleman, P., Martini, D., & Schoonhoven, L. (2021). Maken vele handen licht werk? Geleerde lessen uit de eerste COVID-19-golf over verpleegkundige teamsamenstellingen op de Intensive Care. *Gedrag & Organisatie*, 34(3), 354-379. <https://doi.org/10.5117/GO2021.3.004.STAL>
- TNO. (2021). *Factsheet impact COVID-19 op werknemers*. <https://wp.monitorarbeid.tno.nl/wp-content/uploads/2021/03/Factsheet-NEA-COVID-19-Stand-van-zaken-eind-2020.pdf>
- Van Breukelen, W. (2021). Telewerken en thuiswerken: De stand van zaken vóór het uitbreken van COVID-19. *Gedrag & Organisatie*, 34(4), 425-459. <https://doi.org/10.5117/GO2021.4.002.BREU>

- Van den Heuvel, S., Bouwens, L., Eekhout, I., Zoomer, T., Hooftman, W., & Oude Hengel, K. (2021). Veranderingen in het welbevinden van werknemers tijdens de COVID-19-pandemie: Een studie onder zorgpersoneel, onderwijspersoneel en verkopers. *Gedrag & Organisatie*, 34(3), 303-325. <https://doi.org/10.5117/GO2021.3.002.HEUV>
- Van Leeuwen, E. H., & Taris, T. W. (2021). De collateral damage van een wereldwijde crisis: De impact van de COVID-19-pandemie op de werkbeleving van Maag-Darm-Lever-artsen. *Gedrag & Organisatie*, 34(3), 326-353. <https://doi.org/10.5117/GO2021.3.003.LEEU>
- Van Ruysseveldt, J., Van Dam, K., & Verboon, P. (2021). Ieder voordeel heeft z'n nadeel en omgekeerd: Verplicht thuiswerken en het welzijn van werkenden tijdens de eerste COVID-19-lockdown. *Gedrag & Organisatie*, 34(4), 483-509. <https://doi.org/10.5117/GO2021.4.004.RUYS>