

## REDACTIONEEL

### De impact van COVID-19 op werknemers en organisaties (deel 1)

Veerle Brenninkmeijer  
*Universiteit Utrecht, Sociale & Organisationspsychologie*  
v.brennikmeijer@uu.nl

Tinka Van Vuuren  
*Open Universiteit & Loyalis Kennis & Consult*  
tinka.van.vuuren@loyalis.nl

Nele De Cuyper  
*KU Leuven*  
nele.decuyper@kuleuven.be

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

Voor u ligt het eerste deel van het themanummer over de gevolgen van de COVID-19-pandemie voor werknemers en organisaties. Na onze oproep in het najaar van 2020 volgde een rijke oogst aan voorstellen en manuscripten, van zowel empirische als meer theoretische en beschouwende aard.

Voortbordurend op de publicatie in de *American Psychologist* van augustus 2020, waarin een internationaal collectief van onderzoekers de (voorziene) impact voor werknemers en organisaties beschrijft en aanbevelingen doet voor COVID-gerelateerd onderzoek (Kniffin et al., 2020), en de 'coronadossiers' van het Nederlands Instituut voor Psychologen (NIP, 2021), de Nederlandse Stichting voor Psychotechniek (NSVP, 2021), en de Belgische expertgroep Psychology & Corona (Bfp Fbp, 2021), heeft dit themanummer tot doel om inzicht te bieden in de gevolgen van COVID-19 voor de aard, organisatie en beleving van werk. Een tweede, minstens evenzo belangrijk doel is het leveren van aanbevelingen om werknemers en organisaties te beschermen tegen de negatieve gevolgen van de pandemie. Een derde doel is het leveren van inzichten om de kansen te benutten die de

COVID-19-pandemie biedt om gewenste, fundamentele veranderingen in gang te zetten in arbeidsorganisaties en de arbeidsmarkt in het algemeen.

Een belangrijk gevolg van COVID-19 betreft de noodzaak tot crisismanagement en de plotseling veranderde werkomstandigheden binnen sectoren die te maken kregen met de acute gevolgen van COVID-19, zoals medische zorg, medisch wetenschappelijk onderzoek en hiermee verbonden organisaties. Daarnaast zijn vrijwel alle economische sectoren getroffen door maatregelen om de verspreiding van het COVID-19-virus in te dammen. Deze maatregelen hebben in veel organisaties de al aanwezige overgang richting virtueel werk versterkt (zie bijv. Bouziri et al., 2020; Gartner, 2020; Kniffin et al., 2020). Werknemers die gedwongen thuis werkten, kregen te maken met verschillende uitdagingen, gerelateerd aan technologie, online 'contact' met klanten en collega's, en een sub-optimale thuiswerkgeving. Ook (dreigend) baanverlies als gevolg van aan COVID gerelateerde faillissementen en reorganisaties lijkt een risicofactor te vormen voor het welzijn van werknemers.

In de media en uit onderzoek komt naar voren dat medisch personeel dat betrokken was bij de acute zorg voor COVID-19-patiënten, een zeer hoge werkdruk en een laag niveau van mentale gezondheid ervaart (zie bijv. Lai et al., 2020; Ripp et al., 2020). In hoeverre de COVID-19-crisis belangrijke negatieve gevolgen heeft voor de werkbeleving en het welzijn voor andere groepen van werknemers, is op dit moment echter nog minder duidelijk. Het Sociaal en Cultureel Planbureau benadrukt wel dat risico's op de arbeidsmarkt vooral lijken terecht te komen bij groepen werknemers die al kwetsbaar zijn (SCP, 2021).

## 1 Inhoud van dit themanummer

De eerste vier artikelen uit 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 hebben betrekking op verschillende sectoren in de arbeidsmarkt, op verschillende niveaus (individuele medewerkers, teams, en de samenleving in bredere zin), en op zowel kwalitatief onderzoek (Stalpers et al., 2021) als kwantitatief onderzoek (Van den Heuvel et al., 2021; Van Leeuwen & Taris, 2021; De Witte et al., 2021). De artikelen worden hieronder kort toegelicht.

### 1.1 Impact COVID-19 op werkbeleving

Een centrale vraag in dit themanummer betreft de impact van COVID-19 op de werkbeleving voor individuele werknemers. Het artikel van **Van den Heuvel et al.** beschrijft de ontwikkeling in werkomstandigheden en welbevinden in drie beroepsgroepen waarvan bekend is dat de COVID-19-pandemie en bijbehorende maatregelen direct een impact hadden op hun werktaken en hoeveelheid werkzaamheden: zorgpersoneel, onderwijspersoneel en verkopers. De resultaten wijzen erop dat er slechts in beperkte zin sprake is van een afname in welbevinden. Er wordt alleen een verslechtering gezien voor wat betreft burn-outklachten onder zorgpersoneel en verkopers. Werkfactoren laten vooral een verandering in gunstige richting zien. Een uitzondering hierop vormt autonomie: deze is in alle drie de onderzochte groepen gedaald. Hoewel de auteurs een relatie vonden tussen de onderzochte werkomstandigheden en burn-outklachten, konden de veranderingen in het welbevinden niet worden verklaard door ontwikkelingen in werkomstandigheden. De auteurs pleiten ervoor om in toekomstig onderzoek lange-termijn-effecten te onderzoeken, en daarbij ook welzijnsaspecten als tevredenheid en eenzaamheid te includeren.

Het artikel van **Van Leeuwen en Taris** gaat in op veranderingen in (ervaren) werkomstandigheden en de gevolgen voor het psychologisch welbevinden en gezondheid van Maag-Darm-Lever (MDL) artsen tijdens de COVID-19-crisis. Deze crisis zorgde ervoor dat de MDL-artsen iets minder uren maakten en dat een klein deel tijdelijk op een andere afdeling werkte om te zorgen voor COVID-19-patiënten. De gevolgen van deze veranderingen voor de werkbeleving van MDL-artsen waren gering. Wel rapporteerden MDL-artsen dat hun werkvermogen en gezondheid voorafgaand aan de crisis beter waren dan tijdens de crisis. Daarnaast laat dit onderzoek zien dat de impact van veranderingen op de werkbeleving varieert voor verschillende MDL-artsen. Dit onderzoek onderstreept dan ook het belang om groepen van medewerkers binnen de ziekenhuissector niet over één kam te scheren.

### 1.2 Dynamisch en flexibel teamwerk op IC-afdelingen

Intensive Care (IC) afdelingen werden geconfronteerd met een crisis van ongekende complexiteit en omvang tijdens de eerste en latere COVID-19-golven. Het artikel van **Stalpers et al.** biedt inzicht in de uitdagingen voor Nederlandse IC-afdelingen tijdens de eerste COVID-19-golf en rapporteert hoe werd gewerkt met tijdelijke, wisselende teams waarin IC-verpleegkundigen samenwerkten met ondersteunende zorgprofessionals ('cross-boundary teaming'). Het beschrijft, op grond van kwalitatief onderzoek, hoe deze wijze van teamwerk vorm heeft gekregen op Nederlandse IC-afdelingen en

welke kansen en uitdagingen dit dynamische en flexibele teamwerk biedt voor teamsamenstellingen in de toekomst. De auteurs concluderen daarbij dat ‘vele handen niet noodzakelijk lichter werk maken’.

### 1.3 Gevolgen COVID-19 voor beroepsonzekerheid en maatschappelijke/politieke attitudes

Naast mogelijke gevolgen van de COVID-19-crisis voor de werkomstandigheden en het welbevinden van werknemers zijn er consequenties voor de verwachtingen van werknemers met betrekking tot hun beroepszekerheid, en voor maatschappelijke en politieke attitudes. De resultaten van het Vlaamse onderzoek van *De Witte et al.* suggereren dat de COVID-19-crisis gevolgen heeft voor de mate waarin werknemers zich zeker voelen over de toekomst van hun beroep, en op deze wijze politieke en maatschappelijke attitudes kan ‘infecteren’. De resultaten van deze studie laten zien dat respondenten die meer COVID gerelateerde beroepsonzekerheid ervaren, grotere politieke machteloosheid ervaren en meer geneigd zijn tot COVID-19-complotdenken. Daarmee laat het onderzoek zien dat COVID gerelateerde ervaringen met betrekking tot baanonzekerheid gevolgen kunnen hebben voor het maatschappelijke en politieke domein.

## 2 Conclusie

De artikelen in dit themanummer beschrijven hoe in organisaties de werkomstandigheden en werkbeleving worden beïnvloed door de COVID-19-crisis. Daarbij lijkt, in de beroepsgroepen die centraal staan in de studies van Van den Heuvel et al. (2021) en Van Leeuwen en Taris (2021), geen sprake te zijn van een sterke daling in de kwaliteit van de werkomstandigheden en welzijn. 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 wijst het onderzoek van *De Witte et al.* (2021) erop dat de COVID-19-crisis ook het beroepsperspectief van werknemers en hun maatschappelijke en politieke attitudes raakt.

Voor dit themanummer dient de kanttekening te worden gemaakt dat de onderzoeken met name betrekking hadden op de eerste COVID-19-golf. Mogelijk zouden de resultaten anders zijn tijdens de tweede of derde golf, waarbij organisaties en werknemers meer tijd hadden om zich aan te passen. Tegelijkertijd kunnen uitputtings- en motivationele processen

onder werknemers zich na verloop van tijd – na meerdere golfbewegingen waarin versoepeling en aanscherping zich afwisselden – mogelijk duidelijker manifesteren.

Op dit moment is nog onduidelijk hoe de toekomstige ontwikkelingen rondom de COVID-19-pandemie eruit zullen zien, maar we kunnen u wel alvast vertellen dat het tweede deel van dit themanummer, dat dit najaar verschijnt, nog meer licht zal laten schijnen op de implicaties van deze ongekende crisis voor de wereld van werk.

## 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>
- De Witte, H., Roll, L., & Van Hootegeem, A. (2021). Over de gevolgen van de coronacrisis voor beroepszekerheid, politieke machteloosheid en het geloof in samenzweringen. *Gedrag & Organisatie*, 34(3), 382-406. <https://doi.org/10.5117/G&O2021.3.005.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., Ozelik, H., Petriglieri, J. L., Rothbard, N. P., Rudolph, C. W., Shaw, J. D., Sirola, N., Wanberg, C. R., Whillans, A., Wilmot, M. P., & 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 voor Psychologen. <https://www.psynip.nl/actueel/themas/thema/coronavirus/coronadossier-wetenschap/>
- NSVP. (2021). *Dossier Innovatiefin coronatijd*. Nederlandse Stichting voor Psycho-techniek. <https://www.innovatiefinwerk.nl/dossiers/innovatief-coronatiej>
- 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), 356-381. <https://doi.org/10.5117/G&O2021.3.004.STAL>
- 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>.
- Van den Heuvel, S., Bouwens, L., Eekhout, I., Zoomer, T., Hoofman, 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), 305-327. <https://doi.org/10.5117/G&O2021.3.002.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), 328-355. <https://doi.org/10.5117/G&O2021.3.003.LEEU>