

Het kapitaal van de coronacrisis

Kwalitatief onderzoek naar de rol van psychologisch kapitaal tijdens de coronacrisis op de Universiteit Utrecht

Romy Schouten

Masterscriptie Publiek Management

Utrecht, 30 juni 2020

Titelpagina

Titel: Het kapitaal van de coronacrisis

Ondertitel: Kwalitatief onderzoek naar de rol van psychologisch kapitaal tijdens de coronacrisis op de Universiteit Utrecht

Student: Romy Schouten

Studentnummer: 4283767

Opleiding: Publiek Management (master)

Departement: Bestuurs- en organisatiewetenschappen

Onderwijsinstelling: Universiteit Utrecht

Eerste lezer: Dr. Noortje de Boer

Tweede lezer: Dr. Stephan Grimmelikhuijsen

Studiejaar: 2019-2020

Datum: 30 juni 2020



Voorwoord

“Ik heb het nog nooit gedaan, dus ik denk dat ik het wel kan”, was het motto waarmee ik mijn scriptieproces begon. Vanuit een bachelor psychologie was ik namelijk niet bekend met het individueel schrijven van een scriptie en de onderzoeksmethoden die ik in deze scriptie heb toegepast. En onverwachts bleek dit motto extra toepasselijk te zijn, aangezien ik midden in het proces te maken kreeg met de coronacrisis. De huidige opzet van het onderzoek werd omgegooid en de tegenslag werd getransformeerd in een kans. Je moet immers nooit een goede crisis ‘verspillen’. Inmiddels zijn we maanden later en ligt voor u mijn scriptie over de rol van psychologisch kapitaal tijdens de coronacrisis.

Aan de totstandkoming van dit eindresultaat hebben een aantal personen een grote bijdrage geleverd. Deze personen wil ik graag via deze weg bedanken. Ten eerste wil ik een dankwoord uitspreken naar mijn begeleidster Noortje de Boer. Noor, vanaf het begin heb je me geholpen bij het vinden van een richting. Ik had geen idee waar ik moest beginnen en daarom was het heel fijn dat je me er stap voor stap doorheen hielp. Bedankt voor je eindeloze scherpste op mijn te kwantitatieve bewoording, al je nuttige tips en ideeën, de handvatten voor artikelen of workshops en de goedbedoelde moederlijke adviezen. Het had een hele positieve invloed op mij! Ook wil ik Stephan Grimmelikhuijsen bedanken voor zijn kritische en realistische blik. Dit heeft enorm geholpen bij het aanscherpen van mijn onderzoek.

Ook mijn medestudenten Jorien en Nina wil ik bedanken voor alle nuttige feedback op mijn stukken. En niet alleen op dat gebied waren zij een steun. Helaas hebben we elkaar weinig fysiek gezien, maar samen klagen of gewoon even kletsen over hoe het gaat, konden we gelukkig online ondervangen. Dit hielp enorm bij momenten dat ik vastliep of er even klaar mee was. Gedeelde smart is immers halve smart.

Daarnaast bedank ik graag alle participanten die midden in de coronacrisis toch een gaatje in hun agenda wilden vrijmaken om met mij online in gesprek te gaan. Zonder jullie welwillendheid, eerlijke verhalen en nuttige inzichten was dit onderzoek nooit geworden wat het nu is. Bovendien heb ik van jullie veerkracht geleerd hoe ik zelf het beste met de nieuwe situatie kon omgaan. Dit was heel waardevol voor mij.

Tot slot bedank ik graag mijn familie, vrienden, huisgenoten en lieve vriend Alexander. Jullie eindeloze geduld om de afgelopen maanden naar mijn scriptieverhalen te luisteren, heb ik heel erg op prijs gesteld. Het bracht me ontspanning en het relativeerde mijn gedachten. Ook als ik dacht dat het niet meer goed zou komen, zetten jullie mij met twee voeten op de grond en brachten een lach op mijn gezicht. Dit heb ik enorm gewaardeerd.

Met deze scriptie sluit ik een hele mooie studententijd af. Ik hoop dat u een gedeelte van wat ik de afgelopen jaren heb geleerd, zult teruglezen in de 63 pagina's die voor u liggen. Er rest mij verder niks om u daarbij veel plezier te wensen.

Romy Schouten

30 juni 2020

Samenvatting

Het coronacrisisbeleid van de Universiteit Utrecht heeft een grote weerslag op de werkzaamheden van werknemers. Door het beleid moeten zij onder andere voor een lange periode thuiswerken en werkzaamheden op een andere manier inrichten en uitvoeren. Dit kan gevolgen hebben voor hun productiviteit. Psychologisch kapitaal, een psychologisch construct dat bestaat uit vier dimensies, kan normaliter helpen om goed om te gaan met zulke veranderingen. De rol die psychologisch kapitaal speelt bij de productiviteit van werknemers in crisistijden is echter niet bekend. Bovendien is het niet duidelijk hoe een leidinggevende in crisistijden kan inspelen op het psychologisch kapitaal van werknemers. Om deze onduidelijkheden weg te nemen, wordt in dit onderzoek onderzocht welke rol psychologisch kapitaal speelt bij productiviteit van werknemers in crisistijden en hoe werknemers ervaren dat een leidinggevende op hun psychologisch kapitaal inspeelt. Dit heeft als doel om inzicht te geven in de invulling die werknemers geven aan de dimensies van psychologisch kapitaal en om kennis te verkrijgen over de rol van de leidinggevende bij de ontwikkeling van psychologisch kapitaal in crisistijden.

Om dit doel te bereiken is er gebruik gemaakt van een kwalitatieve onderzoeksmethode. Door vijftien UU medewerkers te interviewen, is hun beleefwereld in kaart gebracht. Hieruit is gebleken dat werknemers naar aanleiding van de coronacrisis te maken hebben met drie typen gevolgen: werk-gerelateerde, sociale en emotionele gevolgen. Werknemers gaan met elk type gevolg op een andere manier om. Het gedrag van de leidinggevende wordt daarnaast ervaren als richting gevend, geruststellend en motiverend. Concluderend wordt in dit onderzoek gesteld dat de omgang met de gevolgen kan worden vertaald naar de aanwezigheid van drie dimensies van psychologisch kapitaal bij werknemers in crisistijden: optimisme, hoop en veerkracht. Realisme is ook nadrukkelijk aanwezig bij de omgang met de gevolgen, maar het is niet duidelijk of dit een aparte dimensie is van psychologisch kapitaal of dat het een rode draad is die door de dimensies heen loopt. Overkoepelend zorgt psychologisch kapitaal er voor dat werknemers zich aan de nieuwe situatie kunnen aanpassen, een gevoel van controle behouden en daardoor productief blijven of zelfs productiever worden. De leidinggevende kan op de drie dimensies inspelen door de nieuwe situatie te herdefiniëren en betekenis te geven aan de situatie.

Uit het onderzoek is gebleken dat psychologisch kapitaal een belangrijke rol speelt bij productiviteit van werknemers in crisistijden en dat een leidinggevende een aandeel kan hebben in de ontwikkeling van psychologisch kapitaal. Er blijkt echter ook dat de invulling van psychologisch kapitaal in crisistijden lijkt op verschillende vormen van coping. Vervolgonderzoek zou daarom moeten uitsluiten wat de overlap is tussen psychologisch kapitaal en coping. Bovendien lijkt sociaal kapitaal, waarin het draait om een sociaal netwerk en sociale steun, ook erg belangrijk bij de omgang met de gevolgen. Welke rol sociaal kapitaal precies speelt en hoe dit zich verhoudt tot psychologisch kapitaal, kan worden uitgezocht in vervolgonderzoek.

Naar aanleiding van dit onderzoek wordt onder andere geadviseerd om in een bestuurskundige context meer onderzoek te doen naar de rol van psychologisch kapitaal, omdat is gebleken dat het een belangrijke rol speelt bij omgang met een verandering. Werknemers in de publieke sector kunnen er van profiteren wanneer de kennis over dit construct wordt verfijnd en wordt toegepast in de dagelijkse praktijk.

Keywords: psychologisch kapitaal, organisatiecrisis, productiviteit, leiderschap.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting	3
Inleiding	5
Probleemstelling.....	6
Doelstelling.....	7
Vraagstelling	7
Relevantie	8
Coronabeleid Universiteit Utrecht	9
Theoretisch kader	11
Psychologisch kapitaal.....	11
Productiviteit.....	17
Leiderschap.....	20
Methoden	24
Onderzoeksstrategie	24
Operationalisering	25
Dataverzameling	26
Data-analyse.....	27
Kwaliteitscriteria.....	27
Resultaten	29
Gevolgen van het coronabeleid	29
Omgang met de gevolgen.....	37
Leiderschap tijdens de coronacrisis.....	44
Discussie	47
Conclusie	52
Literatuurlijst	53
Bijlage 1 – Codeboom	59
Bijlage 2 – Informed Consent	60
Bijlage 3 – Observatieverslag	62

Inleiding

“Ik heb vanavond geen gemakkelijke boodschap voor u. De realiteit is dat het coronavirus onder ons is en onder ons zal blijven. De realiteit is ook dat de komende tijd een groot deel van de Nederlandse bevolking met het virus besmet zal raken.”

Deze woorden sprak minister president Mark Rutte op 16 maart 2020 in een toespraak waar ruim 7,6 miljoen mensen op televisie naar keken (Rijksoverheid, 2020a). Rutte sprak het Nederlandse volk toe over de situatie rondom het coronavirus.

In de stad Wuhan in China werden mensen sinds eind 2019 ziek van een nieuw soort coronavirus (Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu, z.d.). Voor die tijd was het virus niet eerder bij mensen geïdentificeerd. Het virus greep zeer snel om zich heen en vanaf half januari 2020 werd bekend dat het zich ook buiten China had verspreid. Op 27 februari 2020 had het virus Nederland bereikt en de eerste patiënt besmet (RIVM, z.d.). Om verdere verspreiding van het coronavirus tegen te gaan, werden in Nederland in eerste instantie verschillende maatregelen getroffen. Bij klachten van verkoudheid, hoesten of koorts, werd inwoners gevraagd sociale contacten te beperken en handhygiëne werd extra benadrukt (Rijksoverheid, 2020b). Deze maatregelen waren echter niet voldoende om de verspreiding van het virus te verminderen. Nadat de Wereldgezondheidsorganisatie op 11 maart 2020 uitsprak dat het coronavirus werd gezien als officiële pandemie, trof de Nederlandse overheid in de daaropvolgende periode ingrijpende maatregelen (NOS, 2020; Rijksoverheid, 2020c, 2020d, 2020e).

De ingrijpende maatregelen hadden onder andere betrekking op de onderwijssector: alle scholen moesten sluiten (Rijksoverheid, 2020d). Wat volgde waren veel vragen bij docenten, leerlingen en ouders uit zowel het primaire-, voortgezet als hoger onderwijs. Zo vroegen veel ouders zich af hoe zij hun kinderen thuis moesten lesgeven en wanneer de scholen weer open gingen. Ondanks deze onduidelijkheden werd er snel gehandeld. Er werd onderwijs op afstand voor kinderen op de basis- en middelbare school georganiseerd en lesstof werd omgezet naar een digitale variant. Tevens werd eind april door Minister Slob en de betrokken onderwijsorganisaties besloten dat de centraal examens niet doorgingen (Rijksoverheid, 2020f). Ook het hoger onderwijs reageerde adequaat op het advies van het kabinet. De Universiteit Utrecht (hierna UU) besloot bijvoorbeeld al snel om al haar evenementen en fysiek onderwijs, zoals hoor- en werkcolleges, practica en tentamens, tot ten minste 1 juni 2020 niet plaats te laten vinden op locatie (Universiteit Utrecht, z.d.).

Dit besluit van de UU had gevolgen voor zowel studenten als werknemers. Gevolgen voor studenten waren dat zij geen gebruik meer mochten maken van de universiteitsbibliotheek om te studeren. Zij mochten niet meer afspreken om opdrachten gezamenlijk te maken, waarmee een groot beroep werd gedaan op zelfstandigheid en discipline. Voor werknemers waren de gevolgen niet minder. Het betekende dat zij al hun onderwijs- of onderzoeksactiviteiten online moesten inrichten (Universiteit Utrecht, z.d.). Ook werden fysieke promoties, conferenties, oraties, en afscheidscolleges uitgesteld of online uitgevoerd. Deze veranderingen waren ingrijpend voor alle betrokkenen binnen de UU. De situatie wordt daarom gezien als een crisis voor de UU, omdat het een specifieke, onverwachte en niet-routinematige gebeurtenis is die hoge niveaus van onzekerheid en bedreiging creëert (Seeger, Sellnow, & Ulmer, 1998; Sarkar, & Osiyevskyy, 2018). Tevens zijn de oorzaak, gevolgen, en oplossingsrichtingen ambigu, heerst de overtuiging dat een beslissing snel moet worden genomen en bedreigt het de bedrijfsvoering van de UU. Daarom is er voor de UU specifiek sprake van een organisatiecrisis (Pearson & Clair, 1998, p.60).

Vanwege de impact van de organisatiecrisis kunnen werknemers stress, angst en onzekerheid ervaren (Marques-Quinteiro, Vargas, Eifler & Curral, 2019; Pearson, Roux-Dufort, & Clair, 2007). Ook kan het voor hen, door het noodgedwongen thuiswerken, lastiger worden om niet toe te geven aan thuis-gerelateerde behoeftes. Zo'n behoefte is bijvoorbeeld het doen van de was of het halen

van boodschappen onder werktijd. Het voldoen aan deze behoeftes zorgt er voor dat werkzaamheden vaker worden onderbroken (Delanoëje, Verbruggen, & Germeys, 2019). Door de negatieve gevoelens en werkonderbrekingen neemt de mate waarin een werknemer zijn takenpakket naar behoren en binnen een gegeven tijd kan uitvoeren, af (Delanoëj et al., 2019; Halkos & Bousinakis, 2010; Monzani, Zurriaga & Lopez, 2018). Dit wordt ook wel een afname in productiviteit van de werknemer genoemd. Wanneer productiviteit afneemt, brengt het verschillende soorten kosten met zich mee. Economisch gezien moeten loonkosten worden doorbetaald, ondanks dat er minder resultaten worden geboekt (De Mulder & Druant, 2011). Dit is bedreigend voor de financiële gezondheid van een organisatie. Daarnaast worden productieve werknemers met extra werk belast, omdat zij het werk van niet productieve collega's overnemen. Dit vergroot het risico op ziekte, uitval en verloop (Peeters, De Jonge, & Taris, 2013). Een afname in productiviteit van werknemers is om deze redenen nadelig voor de UU.

Om de productiviteit van werknemers stabiel te houden, wordt in niet-crisissituaties ingespeeld op hun psychologisch kapitaal (Avey, Reichard, Luthans, & Mhatre, 2011). Psychologisch kapitaal kan worden gezien als het psychologische 'bezit' van werknemers. Het bestaat uit vier dimensies, namelijk zelf-effectiviteit, optimisme, hoop en veerkracht (Luthans & Youssef, 2007). De mate van deze dimensies bepalen gezamenlijk het psychologisch kapitaal van werknemers. Wanneer werknemers een hoge mate van psychologisch kapitaal bezitten, helpt dit op een positieve manier bij hoe zij functioneren (Avey et al., 2011). Zo worden zij door hoop en optimisme geactiveerd en gaan zij bij problemen niet bij de pakken neerzitten. Veerkracht hebben werknemers nodig om zich aan te passen aan nieuwe omstandigheden en om na een tegenslag weer op te staan. Als gevolg van zelf-effectiviteit ontwikkelen werknemers zelfvertrouwen dat ze een (nieuwe) taak goed kunnen uitvoeren. De dimensies leiden er op die manier gezamenlijk toe dat werknemers tevreden zijn, actief blijven en hun welzijn op peil houden (Avey et al., 2011; Luthans, Youssef, & Avolio, 2007a). Deze tevreden en actieve houding helpt bij het stabiel houden van productiviteit, waardoor psychologisch kapitaal een positieve rol speelt bij productiviteit van werknemers (Avey et al., 2011; Luthans, Youssef, & Avolio, 2007a).

Niet elke werknemer bezit van nature een hoge mate van psychologisch kapitaal. Dit komt, omdat psychologisch kapitaal niet vastligt in persoonlijkheid. In plaats persoonlijkheidstrekken zijn de vier dimensies van psychologisch kapitaal ontwikkelbare kenmerken (Wild, Ouweneel, Schaufeli & Le Blanc, 2012). Bij de ontwikkeling van psychologisch kapitaal van werknemers speelt de direct leidinggevende een rol (Avey, Avolio, & Luthans, 2011a). Leidinggevendens dragen op verschillende manieren bij aan deze ontwikkeling. Zo helpen leidinggevendens bij het ontwikkelen van zelf-effectiviteit door positieve feedback te geven en succeservaringen te benadrukken (Chaurasia & Shukla, 2014). De leidinggevende verrijkt de dimensie hoop door werknemers te betrekken bij besluitvorming of door uitdagende doelen te stellen (Luthans, Norman, Avolio, & Avey, 2008). Ook worden door het waarderen van huidige prestaties en het bieden van kansen voor de toekomst de dimensies veerkracht en optimisme ontwikkeld (Schneider, 2001). Uit dit alles blijkt dat een goede relatie en communicatie tussen werknemer en leidinggevende kan helpen bij het ontwikkelen van psychologisch kapitaal bij de werknemer.

Probleemstelling

Zoals beschreven wordt er, naar aanleiding van de coronacrisis maatregelen, veel gevraagd van UU werknemers. Zij moeten continu thuiswerken en hun werkzaamheden op een andere manier inrichten en uitvoeren. Dit kan leiden tot stress, angst, onzekerheid en het gedwongen combineren van werk en privé. Hierdoor kan de productiviteit van de werknemer afnemen. In niet-crisissituaties lijkt een afname van productiviteit te worden ondervangen door in te spelen op het psychologisch kapitaal van werknemers. De direct leidinggevende speelt hierbij een belangrijke rol, omdat hij of zij het psychologisch kapitaal stimuleert door kwalitatief goede relaties met de werknemer aan te gaan. De rol die psychologisch kapitaal bij werknemers productiviteit speelt, is bekend in de

literatuur. Het is echter niet bekend welke rol dit construct speelt tijdens een organisatiecrisis en hoe werknemers vinden dat hun leidinggevende hier op inspeelt. Deze onduidelijkheid is problematisch, omdat productiviteit in tijden van een organisatiecrisis belangrijk is te handhaven voor de continuïteit van de UU en het beperken van schade aan onderwijs- of onderzoeksactiviteiten.

Doelstelling

Dit onderzoek heeft een tweeledig doel. Ten eerste wordt er gedoeld op het inzicht geven in de dimensies van psychologisch kapitaal tijdens een organisatiecrisis. Dit wordt gedaan door focus te leggen op de invulling die werknemers geven aan de dimensies. De rol die psychologisch kapitaal volgens werknemers speelt bij hun productiviteit, kan op die manier inzichtelijk gemaakt worden. Het tweede doel is het inzicht geven in de rol van de leidinggevende bij het psychologisch kapitaal van werknemers in crisistijden. Hoe de leidinggevende hier in crisistijden op kan inspelen, is namelijk nog niet duidelijk en dit onderzoek beoogt de eerste stap richting die duidelijkheid te zetten. Samenvattend is het overkoepelende doel van dit onderzoek het inzicht geven in de invulling van psychologisch kapitaal in crisistijden, hoe een leidinggevende hierop inspeelt en welke rol psychologisch kapitaal speelt bij productiviteit van werknemers.

Vraagstelling

Vanuit de probleem- en doelstelling staat de volgende hoofdvraag centraal in dit onderzoek:

Welke rol speelt psychologisch kapitaal bij productiviteit van werknemers en hoe ervaren werknemers dat de leidinggevende hierop inspeelt in tijden van een organisatiecrisis op de Universiteit Utrecht?

Om de hoofdvraag te beantwoorden zijn diverse deelvragen geformuleerd. De deelvragen geven inzicht in de verschillende elementen van de hoofdvraag. De deelvragen worden beantwoord door het uitvoeren van een literatuuronderzoek en het houden van interviews met werknemers.

Theoretische deelvragen

- ❖ Wat houdt psychologisch kapitaal in tijdens niet-crisis- en crisissituaties?
- ❖ Welke rol speelt psychologisch kapitaal bij productiviteit van werknemers?
- ❖ Hoe kan een leidinggevende inspelen op het psychologisch kapitaal van werknemers tijdens een organisatiecrisis?

Empirische deelvragen

- ❖ Wat zijn de gevolgen van het coronabeleid voor werknemers van de UU?
- ❖ Hoe gaan werknemers om met de gevolgen van het coronabeleid?
- ❖ Hoe ervaren werknemers de rol van hun leidinggevende tijdens de coronacrisis?

Relevantie

Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek onderzoekt, door gebruik te maken van een kwalitatieve onderzoeksmethode, de rol van psychologisch kapitaal bij de productiviteit van UU werknemers tijdens de coronacrisis. Het onderzoek naar psychologisch kapitaal is vrij recent gestart en wordt vaak via kwantitatieve methoden aangevlogen (Luthans et al., 2007a). Door via kwalitatieve onderzoeksmethoden psychologisch kapitaal te onderzoeken, wordt duidelijk welke invulling werknemers geven aan het construct. Bovendien verkent dit onderzoek een nieuwe richting van psychologisch kapitaal, namelijk de rol van psychologisch kapitaal tijdens een organisatiecrisis. Dit is nog niet eerder gedaan binnen de wetenschap. Door dit onderzoek wordt binnen de unieke context van de coronacrisis, via kwalitatief onderzoek, de kennis over psychologisch kapitaal verder uitgediept. Dit is relevant, omdat psychologisch kapitaal in de wetenschap minder aandacht krijgt in vergelijking met andere vormen van kapitaal, zoals menselijk en sociaal kapitaal (Luthans & Youssef, 2004). Ondanks dat ondersteunt de wetenschap de ontwikkeling en het management van psychologisch kapitaal in organisaties om de efficiëntie, productiviteit en succesvolle implementatie van organisatieverandering te vergroten (Luthans & Youssef, 2004). Dit onderzoek draagt bij aan deze ontwikkeling en daarmee aan de kennis over psychologisch kapitaal in crisistijden.

Daarnaast zijn bestuurskundigen in de wetenschap onlangs begonnen met het lenen en uitbreiden van theorieën uit de psychologie (Grimmelikhuijsen, Jilke, Olsen, & Tummers, 2017). Deze onderzoekslijn wordt *behavioral public administration* genoemd (BPA; Grimmelikhuijsen et al., 2017). Hierbij worden bestuurskundige onderwerpen vanuit een psychologische lens onderzocht. De klassieke bestuurskundige theorieën of onderwerpen worden daardoor uitgebreid of genuanceerd (Grimmelikhuijsen et al., 2017). Psychologisch kapitaal is een begrip vanuit de psychologie dat te maken heeft individuele attitudes en gedrag. Door het toe te passen in onderzoek naar een overheidsinstelling, draagt dit onderzoek bij aan de uitbreiding van de BPA onderzoekslijn. Hierdoor is dit onderzoek een aanvulling op onderzoek naar traditioneel bestuurskundige onderwerpen, zoals ambtelijk gedrag en leiderschap.

Verder staan in dit onderzoek de percepties en het gedrag van werknemers centraal. Dit is niet vanzelfsprekend, omdat hun percepties en ervaringen in management- en beleidsonderzoek vaak ondergeschikt worden gemaakt (van Engen, 2019). Het is echter relevant, omdat het perspectief van de werknemer het perspectief van de 'volger' is. In de wetenschap wordt aangemoedigd om het perspectief van de volger in leiderschapsstudies te onderzoeken (Gooty, Gavin, Johnson, Frazier, & Snow, 2009). Leiderschap bestaat namelijk niet zonder volgers, hun context en de betekenis daarvan (DeRue & Ashford, 2010; Meindl, 1995). Dit onderzoek geeft gehoor aan deze aanmoediging door leiderschap alleen vanuit de volger te onderzoeken en draagt daarin bij aan het ontwikkelen van een gebalanceerd beeld over leiderschap in de literatuur (Bligh, 2011, p.428).

Maatschappelijke relevantie

De coronacrisis is een zeer impactvolle crisis. Het heeft gevolgen voor elk individu in de Nederlandse samenleving, waaronder alle werknemers. De theorie stelt dat werknemers meer stress, angst en onzekerheid kunnen ervaren, wat onvoordelig is voor hun mentale en fysieke welzijn (Marques-Quinteiro et al., 2019; Pearson et al., 2007). Wat de gevolgen voor werknemers precies zijn en hoe zij hiermee omgaan, is alleen niet bekend. Dit zijn echter relevante onderwerpen, omdat hier op in kan worden gespeeld bij een mogelijke 'tweede golf' of nieuwe crisis. Dit onderzoek zal aantonen wat tijdens de coronacrisis belangrijk is voor werknemers in de omgang met de gevolgen en hoe zij gebruik maken van psychologisch kapitaal. De uitkomsten van dit onderzoek kunnen op die manier gebruikt worden om in de toekomst werknemers in crisistijden effectief te begeleiden in de omgang met crisis-gerelateerde gevolgen waardoor mentaal en fysiek welzijn niet aangetast hoeven te worden.

Coronabeleid Universiteit Utrecht

Voordat het theoretisch kader wordt opgesteld, is het belangrijk om de unieke context van de coronacrisis voor UU werknemers te beschrijven. In dit hoofdstuk wordt daarom de casus uiteengezet door het coronabeleid van de UU samen te vatten. Het is hierbij niet het streven om een volledig beeld te schetsen, maar slechts een indruk te geven van belangrijke beleidsmaatregelen waar UU werknemers mee te maken hebben. Het coronabeleid dat in dit hoofdstuk wordt beschreven, is het beleid dat is gepubliceerd tussen 12 maart en 14 mei 2020.

Op 12 maart 2020 werd bekend dat de UU gehoor gaf aan de oproep van het kabinet aan het hoger onderwijs om verspreiding van het coronavirus in te dammen. Vanaf die tijd stuurde de UU regelmatig coronavirus update mails naar werknemers en studenten, waar het beleid van de UU uiteen wordt gezet. Daarnaast werd deze informatie ook beschikbaar gemaakt op een intranetpagina, op verschillende internetpagina's van de UU en op sociale media (Universiteit Utrecht, z.d.-a).

Het beleid

Op basis van de kabinetsmaatregelen heeft het college van bestuur besloten dat al het universitaire onderwijs en toetsing vanaf 13 maart tot 1 juni 2020 online wordt aangeboden. Ook het beleid om thuis te werken en te studeren wordt gehanteerd tot minimaal 1 juni 2020. Voor docenten betekent dit dat ze moeten thuiswerken, tenzij er sprake is van een vitaal proces. Dit laatste wordt bepaald door de leidinggevende. De UU stelt wekelijks vast of en hoe lang thuiswerken nog aan de orde is. Dit wordt gecommuniceerd via de mail en er wordt van docenten dan ook verwacht dat zij hun mail dagelijks controleren. Als docenten hun werk niet thuis kunnen doen, omdat het werk dat niet toelaat of omdat kinderen thuis zijn, heeft dat geen gevolgen voor verlof of salaris.

Tevens moet er met de leidinggevende verschillende dingen worden afgesproken. Ten eerste moeten docenten contact houden met en/of bereikbaar zijn voor hun leidinggevende, en indien aan de orde aangeven wat zij wel/niet kunnen oppakken. Daarnaast moet aan de leidinggevende worden gecommuniceerd als de docent door ziekte niet kan thuiswerken. Ook overlegt de docent met de leidinggevende als hij/zij kinderen onder de 12 jaar thuis heeft en daardoor beperkt of niet inzetbaar is. Dit is vooral van belang als het gaat om bedrijfskritische processen of onderwijs op afstand. Ander werk kan op dit moment even wachten als er kinderen/zorgtaken thuis zijn. Indien voor de weken in maart, april, mei of juni een vakantie is gepland die niet door kan gaan vanwege de wereldwijde maatregelen, dan vraagt de UU of docenten met leidinggevendenden willen overleggen over de mogelijkheid om de werkzaamheden vanuit huis te hervatten. Als het werk kan worden hervat dan worden de vakantieuren of het verlof terugboekt.

Ten tweede gaan afspraken alleen door als ze online/telefonisch kunnen worden afgehandeld. Alle fysieke bijeenkomsten (afspraak met bedrijfsarts, vergadering, werkoverleg, etc.) zijn afgelast tot minimaal 1 juni 2020, tenzij een bijeenkomst noodzakelijk is voor bedrijfskritische processen. Afspraken kunnen online doorgaan tot wat effectief mogelijk is, dit ter beoordeling van de organisator. Als het niet mogelijk is om een overleg effectief op afstand te organiseren, dan wordt het overleg verplaatst. Alle geplande en nog te plannen gesprekken met de bedrijfsarts worden tot en met 1 juni 2020 omgezet of ingepland als telefonische gesprekken. Ook de bedrijfsmaatschappelijk werkers zullen de afspraken telefonisch doen.

Ten derde wordt er vanuit gegaan dat docenten hun privé apparatuur gebruiken om online onderwijs te geven. Indien er een specifiek op maat gemaakte bureaustoel beschikbaar is voor de docent, kan in overleg met je leidinggevende geregeld worden dat deze mee naar huis genomen kan worden om thuis beter te kunnen werken. Accessoires voor een computer van de UU mogen in principe tijdelijk mee naar huis, in overleg met de leidinggevende. Ten slotte mogen docenten geen spullen aanschaffen voor thuis op kosten van de UU. Alleen als er een (medische) noodzaak is en

dan altijd in overleg met de leidinggevende. De UU verzoekt docenten om de afspraken en de toestemming vast te leggen via een e-mailwisseling met de leidinggevende.

Ten slotte kunnen onderzoeken en experimenten die lopen op een van de locaties van de UU, en niet onderbroken kunnen worden of die gerelateerd zijn aan het coronavirus, op locatie voortgezet worden na toestemming van de decaan. Hierbij moeten de hygiënemaatregelen in acht worden genomen. Docenten moeten hierbij ook rekening houden met het sluiten van een groot aantal gebouwen en de aangepaste openingstijden van de gebouwen die nog open zijn. Voor overige onderzoeken en experimenten geldt, indien het onderzoek vanuit huis kan worden voortgezet, dat het werk thuis moet worden voortgezet.

Hulp voor docenten

Docenten die ondersteuning willen bij de voorbereiding van een cursus, kunnen vanaf 30 maart 2020 dagelijks korte webinars volgen over verschillende onderwerpen. Onderwijskundige adviseurs en deskundigen van Onderwijsadvies & Training en Educate-it staan klaar om docenten van didactische en praktische informatie te voorzien en alle vragen te beantwoorden. De vragen die niet direct te beantwoorden zijn, nemen ze mee en zoeken ze later uit. Daarnaast biedt de UU tips en informatie aan over technische mogelijkheden, op afstand vergaderen/overleggen, het inrichten van de werkplek, een goede werkhouding, veilig online werken, en het inrichten van onderwijs op afstand. Mocht dit niet de gewenste antwoorden voor docenten bevatten, kunnen zij mailen naar coronavirus@uu.nl.

Theoretisch kader

Na inzicht te hebben verkregen over het coronavirusbeleid van de UU, wordt in het theoretisch kader de bestaande wetenschappelijke kennis over het onderwerp inzichtelijk gemaakt. Het theoretisch kader is opgebouwd aan de hand van drie theoretische deelvragen. Ten eerste wordt uiteengezet wat psychologisch kapitaal inhoudt in zowel niet-crisis- als crisissituaties, omdat dit construct centraal staat in dit onderzoek. Daarna wordt de rol van psychologisch kapitaal bij productiviteit besproken, wederom in niet-crisis- en crisistijden. Tot slot staat de rol van leiderschap bij het psychologisch kapitaal van werknemers centraal.

1. Psychologisch kapitaal

In dit hoofdstuk wordt de eerste theoretische deelvraag beantwoord. Dit wordt gedaan door uiteen te zetten hoe psychologisch kapitaal als kernconstruct is ontstaan en wat het inhoudt. Vervolgens worden de voorspellers en uitkomsten, waaronder productiviteit, besproken. Daarna wordt psychologisch kapitaal afgezet tegen twee andere soorten kapitaal, om een compleet beeld te krijgen van het construct. Tot slot wordt de literatuur over psychologisch kapitaal in niet-crisistijden toegepast op de kenmerken van een crisis om te onderzoeken welke rol psychologisch kapitaal mogelijk kan spelen in crisistijden.

1.1 Multidimensionaal construct

Psychologisch kapitaal put uit de positieve psychologie beweging (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Positieve psychologie is gericht op optimaal menselijk functioneren en wanneer hierover wordt gesproken in arbeids- en organisatiepsychologie onderzoek, wordt er naar gerefereerd als positief organisatie gedrag (POG; Luthans, 2002). Luthans (2002, p.58) definieert POG als 'het onderzoek en de toepassing van positief georiënteerde menselijke hulpbronnen en psychologische capaciteiten die gemeten, ontwikkeld en effectief gemanaged kunnen worden voor prestatieverbetering op de werkvloer'. POG is geïntroduceerd met als doel het bewustzijn over organisatiegedrag te vergroten. Een van de belangrijkste stappen in de ontwikkeling van POG is de evolutie van een *high-order* kernconstruct: psychologisch kapitaal (Luthans & Youssef, 2007). Psychologisch kapitaal is de positieve psychologische staat van ontwikkeling van een persoon. Het is een multidimensionaal construct dat bestaat uit vier dimensies:

- 1 Zelf-effectiviteit. Dit is het hebben van zelfvertrouwen voor het uitvoeren van en verantwoordelijkheid nemen over uitdagende taken (Luthans et al., 2007a, p.38). Individuen met een hoge zelf-effectiviteit zijn zeer gemotiveerd en leveren de nodige inspanningen om doelen te bereiken. Zelf-effectiviteit is echter specifiek voor het domein dat wordt geanalyseerd door het individu. Het is lastig om vertrouwen in het ene domein (bijv. effectieve tijdsplanning) over te dragen naar een ander domein (bijv. flexibiliteit; Luthans et al., 2007a). Daarnaast is zelf-effectiviteit afhankelijk van succeservaringen van een persoon en van het feit of andere personen geloven dat het individu in een bepaalde taak kan slagen (Bandura & Locke, 2003). Desondanks kunnen individuen met een hoge zelf-effectiviteit zich onafhankelijk ontwikkelen en effectief te presteren, zelfs met weinig externe input gedurende langere tijd (Luthans et al., 2007a).
- 2 Optimisme. Dit is een positieve houding tegenover het bereiken van huidige en toekomstige doelen. Martin Seligman (1998), een Amerikaanse vooraanstaand psycholoog, verwijst naar optimisme als een verklarende stijl. Dit behelst hoe individuen doorgaans reageren op de dingen die hen overkomen. Optimisme is een verklarende stijl die positieve gebeurtenissen toeschrijft aan persoonlijke en permanente oorzaken en negatieve gebeurtenissen interpreteert in termen van externe, tijdelijke en situatie specifieke factoren (Luthans et al., 2007a). Zo stelt een optimistische verklarende stijl individuen in staat om de goede aspecten van het leven positief te bekijken en te internaliseren, niet alleen in het verleden en het heden, maar ook in de toekomst (Luthans et al., 2007a).

- 3 Hoop. Dit is een cognitieve toestand waarin een individu in staat is realistische, maar uitdagende doelen en verwachtingen te stellen en vervolgens naar die doelen te handelen (Luthans et al., 2007a). Een ander even noodzakelijk kenmerk van hoop is het vormen van mentale 'paden'. Door mentale paden te vormen zijn individuen in staat om (alternatieve) wegen naar hun gewenste bestemmingen/doelen te ontwikkelen, ook als de oorspronkelijke route wordt geblokkeerd (Luthans et al., 2007a). Door deze 'paden' component, is hoop niet te verwarren met *wishful thinking*, een ongerechtvaardigde positieve houding, of illusie. Tevens is om hoop effectief te laten werken, realisme vereist. Onrealistisch hoopvolle individuen of organisaties kunnen valse hoop creëren en dit is een potentiële bedreiging voor succes en prestaties (Luthans et al., 2007a, p.78).
- 4 Veerkracht. De definitie van dit begrip is ontstaan vanuit de klinische psychologie. Deze definitie is echter door Luthans en anderen (2007a) uitgebreid. Volgens Luthans en anderen (2007) treedt veerkracht op wanneer confrontatie met problemen en tegenspoed plaatsvindt. Veerkracht is hierbij het vermogen om terug te veren na de tegenslag en het tonen van wilskracht om verder te gaan dan het evenwichtspunt waar men voor de tegenslag was geëindigd (Luthans, Avey, Avolio, Norman & Combs, 2006, p.388). Hoewel veerkracht organisaties en individuen kan voorzien van enorme capaciteiten, energieën en beschermingsmechanismen, zijn veel organisaties en hun leiders terughoudend om hun werknemers opzettelijk tegenslag te laten ervaren (Luthans et al., 2007a). Dit is zonde, omdat veerkracht een belangrijk beschermingsmechanisme is voor werknemers die te maken krijgen met obstakels of negativiteit.

De vier individuele dimensies zijn ontwikkelbare kenmerken van een individu, die helpen om met stressvolle of onzekere situaties om te gaan (Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007; Wild et al., 2012). Wanneer de vier dimensies gecombineerd worden, hebben ze een synergetisch effect (Luthans et al., 2006). Psychologisch kapitaal is daarmee een kernconstruct met beter voorspellende waarden dan de individuele dimensies waaruit het bestaat (Luthans et al., 2006).

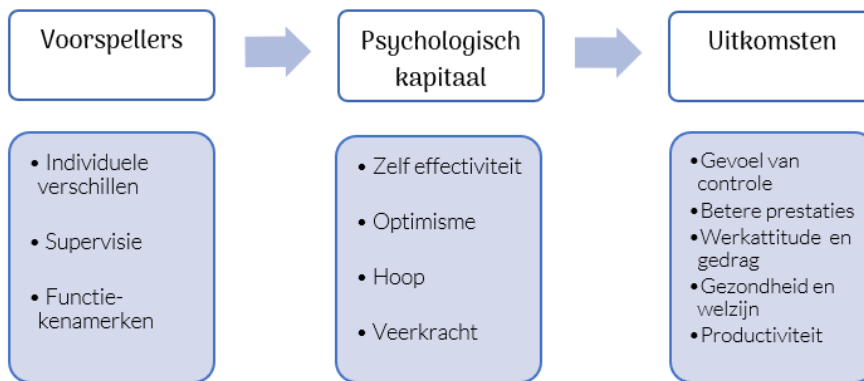
1.2 Voorspellers psychologisch kapitaal

Er is weinig bekend over hoe en waarom een individu een bepaald niveau van psychologisch kapitaal bereikt en behoudt (Avey, 2014). Daarom heeft Avey in 2014 een meta-analyse uitgevoerd om de antecedenten van psychologisch kapitaal te onderzoeken. Hieruit blijkt dat psychologisch kapitaal kan worden voorspeld door drie antecedenten: individuele verschillen, supervisie en functiekenmerken. Individuele verschillen uiten zich in de mate van proactieve persoonlijkheid en zelfvertrouwen. Deze twee kenmerken voorspellen de mate van psychologisch kapitaal van een individu (Avey, 2014). Supervisie wordt gemeten door te kijken naar de leiderschapstijl van de leider. In het onderzoek is gefocust op authentiek en ethisch leiderschap. Er komt naar voren dat verschillen in de mate van psychologisch kapitaal te verklaren zijn door authentiek en ethisch leiderschap, waardoor deze twee leiderschapstijlen voorspellers zijn voor de mate van psychologisch kapitaal bij het individu (Avey, 2014). Tot slot worden functiekenmerken gezien als de complexiteit en variëteit van taken. Er bleek dat deze kenmerken de variantie van psychologisch kapitaal kunnen verklaren en dus een voorspellende werking hebben (Avey, 2014). Deze voorspellers zijn tevens schematisch weergegeven in figuur 1.

Avey (2014) laat zien dat individuele verschillen in grotere mate de verschillen in psychologisch kapitaal verklaren in vergelijking met supervisie en functiekenmerken. Ook toont Avey (2014) aan dat demografische gegevens zoals leeftijd, geslacht, ambtstermijn of werkervaring vaak worden gecontroleerd, maar zelden gerelateerd zijn aan psychologisch kapitaal. Als dat al het geval is, is de relatie vaak zwak (Avey 2014). Aangezien Avey (2014) als een van de eersten onderzoek heeft gedaan naar de antecedenten van psychologisch kapitaal en zijn onderzoek beperkingen kent, is meer onderzoek naar hoe psychologisch kapitaal zich ontwikkelt gewenst.

1.3 Uitkomsten psychologisch kapitaal

Nadat de voorspellers van psychologisch kapitaal zijn besproken, wordt nu de rechterkant van figuur 1 uiteengezet: de uitkomsten. Psychologisch kapitaal heeft verschillende positieve uitkomsten voor zowel de werknemer als de organisatie. Zo blijkt het een goede voorspeller van prestaties, werkattitudes en -gedrag te zijn. Dit komt, omdat de vier dimensies leiden tot een gevoel van controle en intentioneel en doelgericht handelen bij werknemers (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Samen helpen de dimensies om een geïnternaliseerd gevoel van controle en opzettelijkheid te behouden terwijl doelen worden nagestreefd en bereikt. Zo zullen optimistische werknemers hun kans op succes als groot beschouwen. Door zelf-effectiviteit zullen ze bewust uitdagende doelen kiezen en gemotiveerd zijn om deze te bereiken. Hoop zal het ontwikkelen van paden naar die doelen bevorderen, en veerkracht zal herstel van tegenslagen mogelijk maken wanneer paden worden geblokkeerd (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Door de combinatie van deze vier dimensies maakt psychologisch kapitaal een verschil bij attitudes, gedrag, gezondheid en welzijn van werknemers (Avey et al., 2011). Uiteindelijk speelt psychologisch kapitaal ook een rol bij de productiviteit van werknemers. Dit wordt uiteengezet in paragraaf 2.3.



Figuur 1. Schematische weergave voorspellers en uitkomsten psychologisch kapitaal.

1.4 Gerelateerde concepten

Psychologisch kapitaal kent in de literatuur twee gerelateerde concepten: sociaal en menselijk kapitaal. De drie kapitalen hebben theoretische overlap, maar zijn ook duidelijk te onderscheiden. Zo gaat menselijk kapitaal over 'wat je weet' (Luthans & Youssef, 2004). Dit betreft de vaardigheden en kennis die werknemers verwerven door investeringen in scholing, opleiding en andere leerervaringen (Unger, Rauch, Frese, & Rosenbusch, 2011). Het leervermogen van werknemers is van vergelijkbare waarde als andere middelen die betrokken zijn bij de productie van goederen en diensten (Unger et al., 2011). Sociaal kapitaal gaat daarnaast over 'wie je kent' (Luthans & Youssef, 2004). Het begrip refereert naar vertrouwen, sociale participatie, wederkerigheidsnormen en de collectieve waarde van netwerken (Kawachi, Kim, Coutts, Subramanian, 2004). Sociaal kapitaal is zodoende onderdeel van de relaties tussen individuen en groepen mensen. Door sociaal kapitaal kunnen werknemers informatie verkrijgen, kennis overdragen of verspreiden, en problemen sneller oplossen (Greve, Benassi, & Sti, 2010).

De overlap tussen deze concepten en psychologisch kapitaal zit ten eerste in het feit dat psychologisch kapitaal voortbouwt op menselijk kapitaal. Psychologisch kapitaal houdt zich ook bezig met 'wie je bent' en bevat kapitaal kennis, vaardigheden en ervaringen (Luthans et al., 2007a). Een verschil met menselijk kapitaal is echter, doordat psychologisch kapitaal zich bezighoudt met 'wie je wordt', dat psychologisch kapitaal meer gericht is op persoonlijke ontwikkeling (Luthans et al., 2007a).

Ten tweede lijkt psychologisch kapitaal op sociaal kapitaal, omdat het ook metaconstructies op groepsniveau bevat, zoals sociale steun en netwerkrelaties (Luthans et al., 2007a). Psychologisch kapitaal gaat alleen verder dan dat door te focussen op psychologische capaciteiten en persoonlijke ontwikkeling. Al met al herkent psychologisch kapitaal het bewegen (ontwikkelen) van het eigenlijke zelf (menselijk- en sociaal kapitaal) naar de mogelijke zelf (Luthans et al., 2007a). Psychologisch kapitaal heeft daarmee een grotere impact dan menselijk of sociaal kapitaal alleen, waardoor het geheel (psychologisch kapitaal) groter is dan de som der delen (menselijk en sociaal kapitaal).

Ondanks de uniciteit van het concept en de voorspellende waarde dat het heeft voor positieve werkuitkomsten, is meer (vergelijkend) onderzoek nodig. Het is bijvoorbeeld niet bewezen dat de relatie tussen psychologisch kapitaal en positieve werkuitkomsten consistent is in alle contexten (Avey et al., 2011). Psychologisch kapitaal lijkt namelijk invloedrijker te zijn in onderzoeken in de Verenigde Staten dan in andere landen. Daarnaast lijkt psychologisch kapitaal sterker gerelateerd te zijn aan resultaten uit de dienstensector, vergeleken met de industriële sector (Avey et al., 2011). Tevens wordt het onderzoek naar psychologisch kapitaal aangevallen op methodologische gronden, omdat het vaak alleen wordt gemeten door middel van zelfrapportage (Hackman, 2009). Mede om deze redenen wordt erkend dat het onderzoek naar psychologisch kapitaal zijn beperkingen kent en dat veel richtingen van psychologisch kapitaal nog moeten worden verkend (Luthans & Youssof-Morgan, 2017). Er wordt echter gesteld dat het onderzoek naar psychologisch kapitaal de afgelopen 18 jaar een solide basis heeft gelegd voor het feit dat psychologisch kapitaal dient als waardevol kapitaalmiddel voor individuen, teams en organisaties (Luthans & Youssof-Morgan, 2017).

1.5 Psychologisch kapitaal tijdens een organisatiecrisis

Ondanks dat het onderzoek de afgelopen 18 jaar naar psychologisch kapitaal is toegenomen, is psychologisch kapitaal als kernconstruct nog niet onderzocht tijdens een organisatiecrisis. Daarom wordt in dit sub-hoofdstuk onderzocht welke rol de individuele dimensies mogelijk kunnen spelen bij organisatiecrisis. Dit is tevens samengevat in tabel 1.

Tabel 1.

Dimensies psychologisch kapitaal en de voordelen hiervan tijdens een organisatiecrisis

Dimensie	Bron	Voordeel tijdens organisatiecrisis
Zelf- effectiviteit	Luthans en anderen (2007a)	Werknemers durven uitdaging aan te gaan en geloven dat zij door hard te werken de doelen kunnen bereiken.
	Bandura & Locke (2003)	Werknemers zetten door wanneer zij geconfronteerd worden met obstakels of tegenslagen.
Optimisme	Luthans en anderen (2007a)	Werknemers blijven positief en optimistisch over de toekomst.
	Peterson (2000)	Werknemers omarmen verandering, zien kansen voor de toekomst en concentreren zich hierop. Hierdoor blijven zij gemotiveerd en productief.

Hoop	Luthans en anderen (2007a)	Werknemers kunnen na tegenslag alternatieve paden genereren om alsnog hun gewenste bestemming te bereiken.
	Luthans en anderen (2007a) Malik (2013)	Door hoop ontstaat bij werknemers een gevoel van controle.
Veerkracht	Luthans en anderen (2007a) Sommer, Howell, & Hadley (2016)	Werknemers kunnen zich aanpassen, herstellen en uitdagende situaties effectief aangaan.
	Luthans en anderen (2007a) Ryff & Singer (2003)	Veerkracht helpt om onzekerheden het hoofd te bieden en draagt daarin bij aan het overleven van een organisatie tijdens een crisis.

Zoals besproken is een organisatiecrisis een specifieke, onverwachte en niet-routinematige gebeurtenis. De oorzaak, gevolgen en oplossingsrichtingen zijn ambigu en de overtuiging heerst dat een beslissing snel moet worden genomen (Pearson & Clair, 1998). Dit versterkt bij werknemers onder andere gevoelens van onzekerheid en bedreiging (Pearson et al., 2007; Seeger, Sellnow, & Ulmer, 2003). De eerste dimensie van psychologisch kapitaal, zelf-effectiviteit, kan een rol spelen om deze gevoelens te voorkomen of te verminderen. Doordat een organisatiecrisis onzekerheid met zich meebrengt, wordt het gezien als een uitdaging voor werknemers om hiermee om te gaan. Zelf-effectiviteit helpt werknemers om deze uitdaging aan te gaan en te geloven dat zij door hard te werken de doelen kunnen bereiken (Luthans et al., 2007a). Bovendien helpt zelf-effectiviteit om door te zetten wanneer werknemers geconfronteerd worden met obstakels of tegenslagen (Luthans et al., 2007a). Uit onderzoek blijkt tevens dat obstakels, tegenslagen of herhaaldelijk falen weinig uitmaken voor werknemers met een hoge zelf-effectiviteit (Bandura & Locke, 2003). In een organisatiecrisis is het aannemelijk dat werknemers te maken krijgen met uitdagingen, obstakels en tegenslagen, waardoor zelf-effectiviteit een belangrijke rol speelt om hiermee om te gaan.

Ten tweede kan optimisme een rol spelen bij een organisatiecrisis. Een organisatiecrisis is voor de werknemer vaak een negatieve gebeurtenis (Pearson & Clair, 1998). Wanneer een werknemer deze negatieve, ongewenste gebeurtenis ervaart, kan het hem helpen om optimistisch te zijn. Optimistische werknemers schrijven de oorzaken van zulke gebeurtenissen namelijk toe als extern, tijdelijk en specifiek voor de situatie in plaats van zich over te geven aan gevoelens van ontoereikendheid en zelfverwijt (Luthans et al., 2007a). Zo blijven ze positief en vol vertrouwen over hun toekomst. Ook omarmen optimisten verandering, zien zij kansen die de toekomst biedt en concentreren ze zich op deze kansen. Hierdoor blijven zij gemotiveerd en dus productief, wat voordelig is voor de organisatie tijdens een crisis (Luthans et al., 2007a; Peterson, 2000).

Hoop is de derde dimensie van psychologisch kapitaal. Werknemers met hoop kunnen na tegenslag alternatieve paden genereren om alsnog hun gewenste bestemming te bereiken. Een organisatiecrisis wordt vaak gezien als tegenslag (Pearson & Clair, 1998), maar ondanks dat moet er wel efficiënt gehandeld worden om nieuwe maatregelen of richtlijnen uit te voeren en doelen te behalen. Hoopvolle werknemers zijn vastberaden om nieuwe wegen te vinden en in te slaan, waardoor een gevoel van controle ontstaat (Luthans et al., 2007a). In de onzekere tijden van een organisatiecrisis is dit erg voordelig. Door het gevoel van controle nemen de prestaties, werktevredenheid en betrokkenheid van de werknemer namelijk ook toe (Malik, 2013). Zo zorgt hoop voor een opwaartse spiraal in crisistijden.

De vierde dimensie, veerkracht, is vaker onderzocht tijdens organisatiecrises omdat het samenhangt met hoe organisaties reageren op de onzekerheden (Bardoel, Pettit, De Cieri, & McMillan, 2014). Veerkracht bij werknemers is van belang tijdens een organisatiecrisis, omdat een organisatiecrisis verwoestend kan zijn voor werknemers, individuen, groepen en organisaties die niet veerkrachtig zijn. Zodoende kan een organisatiecrisis zorgen voor personeelsverloop, schade aan apparatuur of financieel verlies (Sommer et al., 2016). Wanneer werknemers veerkrachtig optreden tijdens een organisatiecrisis, kunnen zij zich met succes aanpassen, herstellen en uitdagende situaties effectief aangaan (Luthans et al., 2007a; Sommer et al., 2016). Door veerkrachtig het hoofd te bieden aan de crisis en bijkomende onzekerheden, levert veerkracht een bijdrage aan het overleven van een organisatie tijdens een crisis (Luthans et al., 2007a; Ryff & Singer, 2003).

Overkoepelend stellen Luthans en anderen (2007) dat psychologisch kapitaal als kernconstruct in niet-crisistijden bijdraagt aan minder stress en onzekerheid bij werknemers. Aangezien een organisatiecrisis zowel stress als onzekerheid met zich mee brengt (Marques-Quinteiro et al., 2019; Pearson et al., 2007) lijkt psychologisch kapitaal een belangrijke rol te spelen in het voorkomen hiervan. Bovendien is gebleken dat de vier individuele dimensies van psychologisch kapitaal zorgen voor positieve effecten tijdens organisatiecrises. Zo helpt zelf-effectiviteit bij werknemers tot doorzettingsvermogen na de tegenslag. Optimisme en hoop zorgen ervoor dat werknemers tijdens de organisatiecrisis productief en tevreden blijven. Ten slotte leidt veerkracht tot het feit dat zowel de werknemers als de organisatie herstellen, waardoor de organisatie de crisis overleeft.

1.1 Conclusie eerste deelvraag

De eerste deelvraag luidt: wat houdt psychologisch kapitaal in tijdens niet-crisis en crisissituaties? Deze vraag is beantwoord door psychologisch kapitaal als kernconstruct in niet-crisissituaties te bespreken. Hieruit blijkt dat psychologisch kapitaal een multidimensionaal construct is dat bestaat uit vier dimensies. Het wordt voornamelijk voorspeld door individuele verschillen, maar ook door supervisie en functiekenmerken. Doordat psychologisch kapitaal een gevoel van controle en intentioneel- en doelgericht handelen opwekt bij werknemers, heeft het positieve uitkomsten voor zowel het individu als de organisatie. Psychologisch kapitaal is echter nog nooit onderzocht tijdens een organisatiecrisis. De rol die het speelt tijdens een organisatiecrisis is om deze reden gebaseerd op onderzoek naar het construct in niet-crisistijden. Uit dit onderzoek blijkt dat de dimensies van psychologisch kapitaal kunnen leiden tot positieve effecten voor zowel werknemers als de organisatie tijdens een organisatiecrisis. Werknemers kunnen door psychologisch kapitaal namelijk beter doorzetten na de tegenslag, een positiever toekomstbeeld behouden en herstellen van de organisatiecrisis. Psychologisch kapitaal kan uiteindelijk leiden tot het feit dat de organisatie de crisis overleeft.

2. Productiviteit

In dit hoofdstuk wordt uiteengezet wat productiviteit bij werknemers inhoudt, zowel voor- als tijdens de coronacrisis. Door dit te doen, wordt duidelijk welke gevolgen de coronacrisis theoretisch met zich meebrengt voor de productiviteit van werknemers. Vervolgens wordt besproken welke rol psychologisch kapitaal speelt bij productiviteit van werknemers in niet-crisistijden, omdat literatuur over deze relatie in crisistijden niet beschikbaar is. Op deze manier wordt de tweede deelvraag beantwoord: welke rol speelt psychologisch kapitaal bij productiviteit van werknemers?

2.1 Productiviteit in niet-crisissituaties

Economisch gezien gaat productiviteit over de transformatie van in- naar output (Lechner, 2013). De input van productiviteit bestaat in het algemeen uit arbeid en kapitaal, zoals machines en faciliteiten, energie, materiaal en gegevens (Lechner, 2013, p.20). De output bestaat uit producten of diensten (Lechner, 2013, p.20). Bij productiewerkers kan productiviteit op deze manier bijvoorbeeld gemeten worden door hun gewerkte uren per dag te gebruiken als inputmaat en het aantal geproduceerde producten per dag als outputmaat. Bij kenniswerkers is in- en output echter heel lastig te meten (Drucker, 1999). Het is niet altijd duidelijk wat hun in- en output behelst en wat dit betekent. Een voorbeeld kan dit verduidelijken. De docent, als kenniswerker, heeft geen duidelijk meetbare output. Zo zegt het aantal studenten die zijn les bijwoont niks over de productiviteit van de docent. Of de studenten iets hebben kunnen leren, is daarentegen wel een goede productiviteitsmaat. Kortgezegd draait productiviteit bij kenniswerkers meer om kwaliteit dan om kwantiteit (Drucker, 1999). Productiviteit is voor kenniswerkers in eerste instantie geen kwestie van hoeveelheid output. Het draait meer om de essentie van de output: de kwaliteit. Productiviteit wordt daarom gedefinieerd als de mate waarin de werknemer zijn takenpakket kwalitatief goed kan uitvoeren binnen een gegeven tijd.

2.2 Productiviteit tijdens de coronacrisis

Doordat werknemers tijdens de coronacrisis veel, al dan niet volledig, thuis moeten werken, wordt ingegaan op hun productiviteit in thuiswerksituaties. Thuiswerken is onderdeel van telewerken, ook wel 'het nieuwe werken'. Bij telewerken mogen werknemers hun werkzaamheden op andere plek dan de primaire werkplek uitvoeren (Gajendran & Harrison, 2007). Er worden elektronische media gebruikt om met anderen binnen en buiten de organisatie te communiceren. Een 'andere plek' is in veel van de definities thuis (Gajendran & Harrison, 2007). Door thuis te werken, ontstaan verschillende voordelen voor zowel de organisatie als het individu. Zo zijn er minder werkgerelateerde onderbrekingen, zoals collega's die vragen stellen of informele discussies. Hierdoor vindt er minder afleiding van het werk plaats en is de werknemer productiever (Bailey & Kurland, 2002; McCloskey & Igbaria, 2003). Ook wordt er door thuiswerken tijd en geld bespaard, omdat de werknemer niet naar de werkplek hoeft te reizen. De tijd die overblijft, wordt besteed aan het uitvoeren van taken waardoor de productiviteit wederom toeneemt (Martin & MacDonnell, 2012). Naast de toename in productiviteit, wat voordelig is voor de organisatie, kan thuiswerken positieve gevolgen hebben voor de werknemer als individu. Door de keuzevrijheid die de werknemer ervaart en het vertrouwen dat hij of zij van de leidinggevende ontvangt om werkzaamheden naar eigen wens in te vullen, wordt ingespeeld op de behoeftes van de werknemer. De werknemer voelt zich gehoord en hierdoor neemt zijn werktevredenheid toe (Gajendran & Harrison, 2007). Al met al lijkt thuiswerken voordelig te zijn voor zowel de organisatie (toename productiviteit) als het individu (toename werktevredenheid).

Ondanks deze voordelen, worden er ook nadelen van thuiswerken in de literatuur gevonden, vooral wanneer werknemers meer dan twee of drie dagen per week thuiswerken (Gajendran & Harrison, 2007). Zo kan er sociale isolatie ontstaan, omdat werknemers geen direct contact meer hebben met collega's of leidinggevendenden. Deze isolatie zou als gevolg kunnen hebben dat werknemers angst,

irritatie en zorgen gaan ervaren waardoor hun productiviteit afneemt (Halkos & Bousinakis, 2010; Mann & Holdsworth, 2003; Monzani et al., 2018). Daarnaast wordt het voor werknemers lastiger om werkzaamheden te begrenzen. Dit betekent dat het onduidelijker wordt waar de grens ligt om te stoppen met de werkzaamheden (Man & Holdsworth, 2003). De werknemer is door thuiswerken immers altijd dicht bij zijn werk. De onduidelijkheid over deze grens kan de werknemer ook de gelegenheid geven door te werken terwijl hij ziek is. Dit is niet in het belang van een werknemer, omdat werknemers het gevoel hebben zichzelf niet ziek te kunnen melden van werk wanneer zij toch al thuis zijn (Noronha & D'Cruz, 2008). Samenvattend hebben de sociale isolatie en de vage grenzen over hoeveelheid werk en ziekmelding, productiviteitsvermindering tot gevolg (Mann, Varey & Button, 2000; McShane & Glinow, 2017).

Om productiviteitsvermindering te beperken, kunnen er bepaalde strategieën worden ingezet (Greer & Payne, 2014). Eén van die strategieën is om werknemers thuis over de nodige technologische mogelijkheden te laten beschikken, zoals snel internet of de benodigde software (Greer & Payne, 2014). Hierdoor wordt bijvoorbeeld sociale isolatie voorkomen, omdat blijkt dat werknemers die beschikking hebben over geavanceerde technologie, snel kunnen communiceren met collega's en goed op de hoogte worden gehouden van gebeurtenissen op kantoor. Een andere belangrijke strategie is dat werknemers flexibel kunnen zijn in waar zij werken (Greer & Payne, 2014). Dit betekent dat zij kunnen kiezen om op kantoor te werken wanneer dit voor de werknemer of collega's nuttig zou zijn, maar dat zij ook thuis of in een cafeetje mogen werken. Hierdoor kan de werknemer afstand nemen van het werk en duidelijke grenzen stellen. Door het inzetten van deze strategieën kunnen nadelen of thuiswerkuitdagingen worden overwonnen.

Aangezien tijdens de coronacrisis werknemers meer dan drie dagen per week moeten thuiswerken, wordt verwacht dat thuiswerken meer uitdagingen met zich meebrengt en dat deze uitdagingen moeilijker te overkomen zijn. Het werk begrenzen zou lastiger kunnen zijn, omdat de afwisseling van werkplek niet mogelijk is. Ook het overkomen van sociale isolatie is lastig, omdat werknemers elkaar niet elders dan online mogen ontmoeten. Op deze manier wordt verwacht dat thuiswerken tijdens de coronacrisis minder positieve effecten heeft dan thuiswerken in niet-crisissituaties.

2.3 Rol psychologisch kapitaal bij productiviteit werknemers

Psychologisch kapitaal kan productiviteit bij werknemers bevorderen, ook als zij thuiswerken. Zoals besproken speelt psychologisch kapitaal een positieve rol bij het welzijn van de werknemer. Daarmee heeft het indirecte gevolgen voor productiviteit van de werknemer. Dit is te verklaren door de uitgebreid bestudeerde en ondersteunde hypothese: "een gelukkige werker is een productieve werker" (Quick & Quick, 2004; Cropanzano & Wright, 2001). In deze hypothese staat het begrip geluk centraal. Dit is echter lastig te meten en daarom wordt er de laatste jaren gebruik gemaakt van het begrip subjectief welzijn om geluk te meten (Zelenski, Murphy, & Jenkins, 2008). Wanneer subjectief welzijn wordt onderzocht, wordt aan individuen niet alleen gevraagd hoe gelukkig ze zich voelen, maar ook hoe ze emotioneel reageren op bepaalde situaties, hoe tevreden ze zijn in specifieke levensdomeinen en hoe ze hun algemene levensvoldoening beoordelen (Zelenski et al., 2008). Daarmee verwijst subjectief welzijn naar subjectieve emoties zoals geluk en plezierbeleving en wordt het gekenmerkt door de aanwezigheid van positieve stemmingen en de afwezigheid van negatieve stemmingen (Ryan & Deci, 2001).

Psychologisch kapitaal heeft positieve gevolgen voor subjectief welzijn, omdat door psychologisch kapitaal een werknemer beter om kan gaan met stress of tegenslagen (Luthans et al., 2007a). Ook door de dimensie optimisme ervaart de werknemer meer positieve emoties, wat een positieve weerslag heeft op zijn subjectief welzijn (Luthans et al., 2007a; Cropanzano & Wright, 2001). Een hoog subjectief welzijn leidt op zijn beurt tot meer productiviteit. Dit komt, omdat werknemers met een hoog subjectief welzijn gevoelig zijn voor kansen, behulpzaam zijn voor collega's en zelfverzekerder zijn. Daarnaast ervaren zij meer positieve emoties en zijn daardoor coöperatiever,

behulpzamer en minder agressief, waardoor de productiviteit verbetert (Luthans et al., 2007a). Al met al bevordert psychologisch kapitaal het subjectieve welzijn van werknemers en daarmee heeft het indirect positieve gevolgen voor de productiviteit.

2.4 Conclusie tweede deelvraag

In dit hoofdstuk is de tweede deelvraag beantwoord: welke rol speelt psychologisch kapitaal bij productiviteit van werknemers? Door in te gaan op de inhoud van productiviteit in zowel crisis- als niet crisissituaties is getracht hier antwoord op te geven. Uit de literatuur blijkt dat psychologisch kapitaal op een indirecte manier positief bijdraagt aan het verbeteren van productiviteit. Psychologisch kapitaal speelt door de combinatie van zelf-effectiviteit, hoop, optimisme en veerkracht in op de gezondheid en het welzijn van werknemers. Doordat werknemers hierdoor meer positieve emoties ervaren, beter samenwerken, en meer kansen pakken, worden zij productiever. Een hoge mate van psychologisch kapitaal bij werknemers is daardoor voordelig voor zowel het individu als de organisatie.

3. Leiderschap

Nadat psychologisch kapitaal en productiviteit zijn besproken, wordt in dit hoofdstuk ingegaan op de rol die leiderschap kan spelen bij psychologisch kapitaal. Omdat leiderschap een breed en veel onderzocht begrip is, wordt eerst de in dit onderzoek gehanteerde definitie uiteengezet. Vervolgens wordt onderzocht welke rol leiders kunnen spelen tijdens een organisatiecrisis. Aan de hand van de theorie wordt de derde deelvraag beantwoord: hoe kan een leidinggevende inspelen op het psychologisch kapitaal van werknemers tijdens een organisatiecrisis?

3.1 Definitie leiderschap

Een universele definitie van leiderschap bestaat in de wetenschappelijke literatuur niet. Zo stelt Stogdill in 1974 (p.7) dat er bijna net zoveel verschillende definities van leiderschap zijn als mensen die het proberen te definiëren. Ruim veertig jaar later blijkt hier nog geen verandering in te zijn gekomen. Northouse (2016, p.2) stelt bijvoorbeeld dat er eindeloos veel manieren zijn om de zin 'Leiderschap is...' af te maken. Het veld is daardoor gefragmenteerd en verwarrend, met vaak vage verwijzingen naar ongedefinieerde begrippen over leiderschap (Alvesson, 2019).

Invloedrijke wetenschappers hebben geprobeerd om leiderschap in een definitie te vangen. Zo beargumenteert Zaleznik (2004) dat leiderschap het gebruik van macht is om de gedachten en acties van andere mensen te beïnvloeden. Dit benadrukt een traditioneel perspectief op leiderschap, waarbij de leider de persoon met macht is en zich duidelijk onderscheidt van volgers. Goed leiderschap is volgens dit traditionele perspectief afhankelijk van de eigenschappen of gedragingen van de leider (Northouse, 2016). De laatste jaren zijn wetenschappers het er echter over eens geraakt dat dit perspectief op leiderschap niet meer toepasbaar is op huidige maatschappij. Er wordt meer gesproken over een combinatie tussen aangeleerde en aangeboren kenmerken die een leider tot een goed leider maken. Recent is daar een nieuw perspectief aan toegevoegd: het relationele perspectief op leiderschap (Ospina, 2017; Uhl-Bien, 2011). Dit perspectief is opgekomen vanuit de behoefte om de hedendaagse complexe maatschappij te begrijpen. Het onderscheidt zich van het traditionele perspectief door leiderschap te beschouwen als fenomeen dat wordt gegenereerd in de interacties tussen mensen in een context (Fairhurst & Uhl-Bien, 2012). Dit perspectief is van belang, omdat leiderschap niet in isolement bestaat, zeker niet gezien de huidige netwerken en samenwerkingsverbanden waarin leiders zich bevinden. Een goede relationele dynamiek tussen leider en volger is hierbij belangrijker dan een hardwerkende, competente, sociaal bekwame leider (Einola & Alvesson, 2019).

Een relationeel perspectief op leiderschap wordt onder andere gehanteerd door Dr. B. M. Bass (1985). Hij is een van de meest invloedrijke wetenschappers binnen de leiderschapsliteratuur en definieert leiderschap als 'een interactie tussen twee of meer leden van een groep waarbij vaak sprake is van een (her)structurering van de situatie, de percepties en verwachtingen van de leden. Leiders zijn *change agents*: personen wier handelingen meer invloed hebben op andere mensen dan de handelingen van anderen op hen' (Bass, 1985). Deze definitie wordt vaak benoemd in de wetenschappelijke literatuur omdat het veelomvattend is. Het is echter ook zeer uitgebreid.

De definitie van Northouse (2016) bouwt voort op de definitie van Bass (1985), maar formuleert het bondiger. Leiderschap is volgens Northouse (2016, p.6): 'een proces waarbij een individu invloed uitoefent op een groep individuen om een gezamenlijk doel te bereiken.' Deze definitie bevat vier belangrijke componenten, namelijk:

- 1 Leiderschap is een proces. Dit houdt in dat leiderschap geen karaktereigenschap van een leider is, maar dat het een transactionele gebeurtenis is die plaatsvindt tussen leider en volger. De leider heeft invloed op en wordt beïnvloed door volgers.
- 2 Zonder invloed kan er geen leiderschap plaatsvinden.
- 3 Leiderschap vindt plaats in groepen.
- 4 Leiderschap omvat het nastreven van gemeenschappelijke doelen.

3.2 Hoe leiders inspelen op psychologisch kapitaal in crisistijden

De manier waarop een leidinggevende inspeelt op het psychologisch kapitaal van werknemers in niet-crisissituaties wordt beschreven in onderzoek van Chaurasia en Shukla (2014). Hoe een leidinggevende dit doet in crisistijden is echter niet bekend. Om die reden wordt in dit subhoofdstuk eerst de literatuur over leiderschap in crisistijden beschreven (Boin, 't Hart, Stern, & Sundelius, 2016), waarna deze kennis wordt toegepast op de literatuur over de rol van de leidinggevende bij psychologisch kapitaal (Chaurasia & Shukla, 2014)

3.2.1 Leiderschap tijdens een organisatiecrisis

Leiderschap is veelvuldig onderzocht tijdens organisatiecrises (Teo, Lee, & Lim, 2017). Hieruit blijkt dat leiderschap tijdens organisatiecrises van cruciaal belang is, omdat er in deze situaties haast is geboden belangrijke beslissingen te nemen en veranderingen door te voeren (Barnett & Pratt, 2000; Teo et al., 2017). Effectieve acties die leiders kunnen ondernemen tijdens een organisatiecrisis, zijn samengevat in vijf cruciale leiderschapstaken (Boin et al., 2016). Zo moet een leider ten eerste de aard van de organisatiecrisis herdefiniëren, een realistisch beeld vormen van wat er werkelijk aan de hand is en onderzoeken wat dit betekent voor de organisatie (Boin et al., 2016). Dit wordt *sensemaking* genoemd. Leiders op verschillende niveaus in de organisatie kunnen dit uitvoeren. Zo doet het topmanagement dit bijvoorbeeld door te luisteren naar kennis van experts en consequenties van bepaalde beleidsopties te overwegen. Door continu de geluiden uit de externe omgeving te testen met de realiteit, proberen zij grip te houden op de situatie. *Sensemaking* gebeurt niet alleen bij het topmanagement, maar ook bij leiders op lagere niveaus zoals middenmanagers. Middenmanagers moeten het beeld van de topmanagers over de crisis interpreteren en vertalen naar een specifieke visie voor hun afdeling/werknemers. Hierdoor herdefiniëren zij de crisis en doen zij ook aan *sensemaking*.

Ten tweede is besluitvorming een leiderschapstaak (Boin et al., 2016). Leiders moeten tijdens een organisatiecrisis kritische besluiten nemen en er voor zorgen dat alle stakeholders die met de consequenties van het besluit te maken krijgen, betrokken zijn. Leiders uit hogere hiërarchische lagen, zoals het college van bestuur van de UU, kunnen veel impact hebben met hun besluiten. Zo besloten zij bij de coronacrisis dat al het fysieke onderwijs tot 1 juni 2020 wordt afgelast. Dit besluit had gevolgen voor verschillende stakeholders, zoals de studenten, de werknemers, en andere universiteitsbesturen. Leiders op lagere niveaus in de organisatie nemen ook besluiten tijdens een organisatiecrisis, maar deze besluiten hebben minder grote impact. Middenmanagers zijn bijvoorbeeld vooral bezig met het vertalen van de besluiten van hogerop naar de werkvloer en de kennis vanaf de werkvloer overbrengen naar hogere hiërarchische lagen (Gassner & Gofen, 2018). Middenmanagers doen aan besluitvorming, maar tijdens een organisatiecrisis zijn het vaker de leiders in hogere hiërarchische lagen die belangrijke besluiten nemen.

Ten derde moeten leiders betekenis maken voor de samenleving, de werknemers en externe partijen (Boin et al., 2016). Het maken van betekenis doen zij door een beeld te vormen over de problematiek en dit beeld met gezag te communiceren naar anderen. Een voorbeeld hiervan is dat de bestuursvoorzitter van de UU regelmatig een update-mail verstuurt naar werknemers en studenten waarin bekend wordt wat de (nieuwe) coronamaatregelen voor de UU inhouden en welke gevolgen dit heeft voor betrokken partijen. Hierdoor geeft hij betekenis: hij laat weten hoe de problematiek er op dat moment uitziet en wat dat concreet inhoudt voor de stakeholders. Op lagere niveaus in de organisatie kunnen leidinggevendenden ook betekenis maken voor hun werknemers. Dit doen zij door in te spelen op de waarden van werknemers (George, Sims, McLean, & Mayer, 2007). Waarden zijn in dit geval belangrijke principes die het gedrag van een persoon sturen en op grond waarvan een persoon het eigen gedrag en dat van anderen beoordeelt (McShane & Glinow, 2017). Door duidelijk te zijn over welke waarden belangrijk zijn tijdens de organisatiecrisis, geeft de middenmanager betekenis aan de situatie. Betekenisgeving zorgt bij

werknemers voor vertrouwen, wat helpt om onzekerheid te verminderen (Pearson et al., 2007). Op deze manier is het maken van betekenis van belang binnen alle lagen van de organisatie.

Verantwoording afleggen is de vierde leiderschapstaak die van belang is tijdens een organisatiecrisis (Boin et al., 2016). Doordat de organisatiecrisis zorgt voor verandering, moet verantwoording over nieuwe doelen worden afgelegd aan stakeholders. Zo legt het UU college van bestuur verantwoording af aan bestuurders van verschillende faculteiten, maar ook aan het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap over de beslissingen die zij maakt en de redentie daarachter. Daarnaast leggen leiders op lagere niveaus in de organisatie ook verantwoording af, bijvoorbeeld aan het topmanagement, over de vertaling van de maatregelen op afdelingsniveau of de manier waarop zij hun werknemers ondersteunen. Zo leggen alle lagen van de organisatie verantwoording af aan de laag boven en/of onder hen.

Tot slot is het belangrijk dat een leider een leerproces faciliteert tijdens en na een organisatiecrisis (Boin et al., 2016). Door te leren van de huidige organisatiecrisis kan er geprofiteerd worden van deze ervaringen tijdens mogelijke toekomstige crises. Vooral leiders op lagere niveaus in de organisatie kunnen hier goed op inspelen. Zij staan dichtbij de werknemers. Hierdoor kunnen zij als facilitators die kennisdeling aanmoedigen optreden. Dit is nuttig voor het ontwikkelen van het collectieve leervermogen van de werknemers (MacNeil, 2003). Hiervoor is echter vereist dat de leider zelf beschikt over goed ontwikkelde leer- en interpersoonlijke vaardigheden. Dit komt, omdat de houding van de leider uitmaakt bij de motivatie en bereidheid van teamleden om hun kennis als team te delen (MacNeil, 2003).

3.2.2 Leiderschap en psychologisch kapitaal

Uit de niet-crisisliteratuur blijkt dat een leidinggevende het psychologisch kapitaal van werknemers kan versterken, omdat de leidinggevende kan inspelen op de aparte dimensies. Ten eerste speelt de leidinggevende een rol bij de dimensie hoop. Dit doet de leidinggevende door uitdagende doelen te stellen en hier zelf naar te handelen (Chaurasia & Shukla, 2014; Gooty et al., 2009). Ook verstrekken ze middelen of trainingen om ervoor te zorgen dat werknemers de uitdagende doelen kunnen halen (Chaurasia & Shukla, 2014). Op die manier inspireren ze werknemers en geven ze werknemers het gevoel controle te hebben over de uitdagende situatie. Dit versterkt de ontwikkeling van de dimensie hoop. Wanneer dit wordt gekoppeld aan de beschreven leiderschapsacties, wordt gesteld dat dit leiderschapsgedrag overeenkomt met *sensemaking*. Leiders herdefiniëren namelijk de situatie door nieuwe doelen te stellen die aangepast zijn op de veranderde situatie. Ze geven hiermee aan dat het er mogelijkheden bestaan om problemen op te lossen. Dit geeft werknemers duidelijkheid en een gevoel van controle, omdat zij weten wat zij kunnen en moeten gaan doen. Doordat leidinggevendenden aan *sensemaking* doen, spelen zij tijdens een organisatiecrisis in op de dimensie hoop van psychologisch kapitaal bij werknemers.

Ten tweede spelen leidinggevendenden in op de dimensie zelf-effectiviteit van psychologisch kapitaal. Dit doen zij door succeservaringen van werknemers te benadrukken en positieve feedback te geven (Chaurasia & Shukla, 2014). Op deze manier krijgen werknemers zelfvertrouwen en geloven zij dat ze uitdagingen effectief kunnen aangaan. Ook versterken leidinggevendenden het zelf-effectiviteit van werknemers door als voorbeeldrol op te treden (Chaurasia & Shukla, 2014). Door te laten zien hoe zij bepaalde problematiek aanpakken, geven ze weer wat nuttige handelingen zijn. Wanneer werknemers tegen dezelfde problemen aanlopen, hebben zij het gevoel het zelf te kunnen oplossen omdat ze al eens hebben gezien 'hoe het moet'. De voorbeeldrol faciliteert in feite het leerproces van werknemers. Het faciliteren van een leerproces is tevens een effectieve leiderschapsactie in crisistijden (Boin et al., 2016). Doordat leiders tijdens een organisatiecrisis een leerproces faciliteren, spelen zij in op het zelfvertrouwen van werknemers. Het faciliteren van een leerproces kan op die manier bijdragen aan de ontwikkeling van zelf-effectiviteit in crisistijden.

Tot slot spelen leidinggevenden in op de dimensies veerkracht en optimisme. Dit doen ze door zelf een positieve houding aan te nemen, prestaties uit het verleden positief te beoordelen, huidige prestaties te waarderen en kansen te bieden voor de toekomst (Chaurasia & Shukla, 2014). Op die manier kunnen werknemers onzekerheden effectief het hoofd bieden, wat wijst op veerkracht. Bovendien nemen werknemers hierdoor een positieve toekomsthouding aan en omarmen zij veranderingen, wat wijst op optimisme (Chaurasia & Shukla, 2014). Wanneer deze acties worden gekoppeld aan leiderschapsacties in crisistijden, kan de positiviteit van de leidinggevende wijzen op het maken van betekenis (Boin et al., 2016). De leidinggevende laat hiermee namelijk zien welk beeld hij of zij heeft van de organisatiecrisis. Door positief te zijn en kansen te bieden, onderstreept de leidinggevende welk gedrag gewenst is. Hiermee benadrukt de leidinggevende ook welke waarden voor hem of haar belangrijk zijn, wat als richtlijn kan dienen voor werknemers. Door betekenis te geven aan de crisissituatie kan de leidinggevende inspelen op de dimensies veerkracht en optimisme van psychologisch kapitaal.

3.3 Conclusie derde deelvraag

In dit hoofdstuk is antwoord gegeven op de derde deelvraag: hoe kan een leidinggevende inspelen op het psychologisch kapitaal van werknemers tijdens een organisatiecrisis? Deze vraag is beantwoord door te stellen dat leiders vijf rollen spelen tijdens een organisatiecrisis: zingevers, besluitvormers, betekenisgevers, verantwoorders, en leerfacilitators. Drie van deze rollen kunnen theoretisch gezien helpen bij het versterken van het psychologisch kapitaal van werknemers in crisistijden. De zingevers rol helpt bij het ontwikkelen van de dimensie hoop door de situatie te herdefiniëren en nieuwe mogelijkheden te laten zien. De leerfacilitator rol speelt in op de dimensie zelf-effectiviteit door een voorbeeld te geven hoe problemen kunnen worden aangepakt waarmee het zelfvertrouwen van werknemers wordt gestimuleerd. Tot slot helpt de betekenisgever rol bij de ontwikkeling van veerkracht en optimisme door duidelijk te maken waar het tijdens de organisatiecrisis om draait en belangrijke waarden te benadrukken.

Methoden

Nadat de theoretische deelvragen zijn beantwoord aan de hand van de literatuur, wordt in dit hoofdstuk de onderzoeksaanpak toegelicht. Hierbij wordt ingegaan op de onderzoeksstrategie, de operationalisering en de wijze waarop de data is verzameld. Tevens worden de kwaliteitscriteria van dit onderzoek besproken.

Onderzoeksstrategie

Er is onderzoek gedaan naar het psychologisch kapitaal en de productiviteit van respondenten tijdens de coronacrisis. Het doel was om inzicht geven in de rol van psychologisch kapitaal bij productiviteit van respondenten tijdens de coronacrisis en de mogelijke rol van de leidinggevende hierbij. Er is getracht dit doel te behalen door gebruik te maken van een kwalitatieve onderzoeksmethode. Kwalitatief onderzoek leende zich goed voor het doel van onderzoek, omdat hierbij de nadruk ligt op de ontwikkeling van concepten die helpen sociale verschijnselen te begrijpen in hun natuurlijke context (Bryman, 2016). Door interviews te houden met respondenten konden hun perspectief, gedragingen en gevoelens worden achterhaald waardoor de achterliggende argumentatie van respondenten duidelijk werd (Bryman, 2016). Dit was voor dit onderzoek van belang, omdat psychologisch- en leiderschapsonderzoek vaak kwantitatief is en meer kwalitatief onderzoek gewenst werd (Alvesson, 2019; McShane & Glinow, 2017). Tevens was het voor de te onderzoeken concepten van belang dat de perspectieven en verklaringen van de respondenten werden uitgevraagd, omdat de concepten zich niet alleen op gedragsniveau uitten. Hier sloot kwalitatief onderzoek goed op aan.

De theorie over de concepten was in bepaalde mate sturend voor het onderzoek. Dit ging met name over de rol van psychologisch kapitaal bij productiviteit van werknemers in niet-crisistijden. Door deze sturing kende dit onderzoek een deductieve component (Bryman, 2016). Er bestond echter geen bestaande theorie om te testen, omdat de componenten uit de onderzoeksvraag niet eerder gezamenlijk zijn onderzocht tijdens een organisatiecrisis. Een geheel deductief ingestoken onderzoek was om deze reden niet mogelijk. Het onderzoek was daarom voor het grootste deel inductief van aard. Dit betekent dat er gebruik is gemaakt van de theoretische sensitiviteit, maar dat de theorie niet getest werd. Hiermee bestond de mogelijkheid om tijdens de dataverzameling buiten het theoretisch kader te treden en nieuwe theorie te vormen (Bryman, 2016). Theorieën en inzichten die tijdens het onderzoek zijn opgedaan, werden meegenomen gedurende het onderzoek. Hierdoor werd er nieuwe theorie gevormd op basis van de dataverzameling. Specifiek werd binnen de inductieve stroming een interpretatieve onderzoeksbenadering gehanteerd. Dit hield in dat er is geprobeerd om door de ogen van de respondent te kijken, om zo de werkelijkheid te kunnen begrijpen (Tijmstra & Boeije, 2016, p.19). Op die manier kon betekenisgeving worden ontdekt. Dit was belangrijk, omdat op deze manier de invulling die respondenten gaven aan psychologisch kapitaal kon worden achterhaald.

Om de hoofdvraag te beantwoorden, is een *case study* uitgevoerd. Deze methode betrof de bestudering van een verschijnsel (*case*) binnen een bepaalde natuurlijke context (Bryman, 2016). Aangezien de context van het huidige onderzoek zeer uniek was, leende het onderzoek zich goed voor een casestudy als onderzoeksmethode. Er is bewust niet gekozen voor een vergelijkend onderzoek van promovendi onder meerdere Nederlandse universiteiten, omdat een case study gericht op de UU het mogelijk maakte om afwegingen intensiever te analyseren en theoretisch sterkere conclusies te trekken (Bryman, 2016). Het verkrijgen van relevante theorieën uit verzamelde data was hierbij van groter belang dan generalisering van de resultaten (Bryman, 2016).

Operationalisering

Door in het theoretisch kader de concepten uiteen te zetten, is duidelijkheid ontstaan over de inhoud van de concepten. Voordat de data werden verzameld, werden de concepten geoperationaliseerd. Dit betekent dat zij zijn omgezet in meetbare indicatoren die het concept representeren. Vervolgens werden aan de indicatoren interviewvragen verbonden om het gesprek met de respondenten aan te gaan. In tabel 2 zijn de indicatoren en interviewvragen voor het concept psychologisch kapitaal uiteengezet. Deze indicatoren zijn gebaseerd op de psychologisch kapitaal vragenlijst (Luthans et al., 2007). Dit is een zelfrapportage van 24 items. De afgelopen jaren is echter een verkorte vragenlijst ontwikkeld (Luthans & Youssef-Morgan, 2017; Toor & Ofori, 2010). Op basis van deze verkorte vragenlijst zijn de items omgezet in indicatoren en interviewvragen.

Tabel 2

Concept psychologisch kapitaal: indicatoren en interviewvragen

Psychologisch kapitaal	Indicatoren	Interviewvragen
Zelf-effectiviteit	De respondent is zelfverzekerd over het feit dat hij doelen op werk kan behalen	Wat is er voor u veranderd n.a.v. het coronabeleid? Hoe gaat u daarmee om?
Hoop	Als er een probleem is op werk, kan de respondent veel manieren verzinnen om het op te lossen	Heeft u problemen ervaren n.a.v. het coronabeleid? Wat doet u wanneer u hiermee geconfronteerd wordt?
Optimisme	Wanneer er onzekerheden zijn op werk, gaat de respondent vaak uit van het beste scenario	Heeft u onzekerheden ervaren n.a.v. de coronacrisis, bijv. over de voortzetting van uw werkzaamheden? Hoe ging u daarmee om?
	De respondent is optimistisch over wat er met hem/haar zal gebeuren in de toekomst als het op werk aankomt	Hoe denkt u over de toekomst voor uw werkzaamheden na de coronacrisis?
Veerkracht	De respondent kan omgaan met tegenslag, omdat hij/zij eerder moeilijkheden heeft meegemaakt	Heeft u wel eens tegenslagen ervaren op werk?
	Als de respondent tegenslag ervaart op het werk, heeft hij/zij weinig moeite om te herstellen en verder te gaan met het werk	Wanneer er een tegenslag plaatsvindt op uw werk, wat doet u dan om deze te overkomen?
Rol van leiderschap	De respondent beschrijft de rol die leidinggevende speelt bij deze indicatoren	Hoe ziet u de rol van uw leidinggevende hierin? [per indicator uitvragen]

In tabel 3 zijn de interviewvragen voor het concept productiviteit uiteengezet. Deze indicatoren zijn gebaseerd op de gehanteerde definitie van productiviteit. De vragen zijn gericht op gepercipieerde arbeidsproductiviteit (Lechner, 2013). Dit verschilt met werkelijke arbeidsproductiviteit in het feit dat productiviteit alleen beoordeeld wordt vanuit de werknemer. Vanwege de schaal van dit onderzoek, werd deze perceptie van de werknemer als voldoende dekkend beschouwd om productiviteit te meten.

Tabel 3
Concept productiviteit: indicatoren en interviewvragen

Productiviteit	Indicatoren	Interviewvragen
Kwaliteit	De respondent vindt dat hij/zij zijn/haar takenpakket kwalitatief goed kan uitvoeren	In hoeverre kunt u momenteel uw werkzaamheden thuis effectief uitvoeren? Wat vindt u van de kwaliteit van uw werk sinds u thuis werkt?
Resultaat	De respondent kan het takenpakket binnen een gegeven tijd uitvoeren	Wat vindt u van de hoeveelheid werk die u momenteel thuis kunt verzetten?
Rol van leiderschap	De respondent beschrijft de rol die leidinggevende speelt bij deze indicatoren	Hoe ziet u de rol van uw leidinggevende hierin? [per indicator uitvragen]

Bij zowel de vragen over psychologisch kapitaal als productiviteit is gevraagd naar hoe de respondent de rol van zijn/haar leidinggevende zag. Er werd aan de respondenten gevraagd om bij het beantwoorden van de vragen te denken aan de leidinggevende die voor hun gevoel het dichtst bij hen staat. Op die manier werd verwarring bij respondenten voorkomen. Tevens is de keuze gemaakt om leiderschap alleen uit te vragen bij de werknemer en niet bij de leider zelf. Dit is gedaan, omdat vergelijkbaar onderzoek in de leiderschapsliteratuur zich ook alleen focust op de perceptie van volgers over leiderschapsgedrag (Gooty et al., 2009). Verschillende wetenschappers hebben daarnaast het belang hiervan opgemerkt (Gooty et al., 2009; Schaubroeck, Lam, & Cha, 2007). Bovendien was dit onderzoek geen vergelijkend onderzoek tussen daadwerkelijk leiderschapsgedrag en ervaren leiderschapsgedrag. Inconsistentie tussen de antwoorden van leider en de werknemer zouden verwarrend en irrelevant zijn, omdat deze niet werden onderzocht. Om deze redenen is alleen het perspectief van de werknemer wat betreft leiderschap van zijn leidinggevende bevestigd.

Dataverzameling

In dit onderzoek zijn respondenten geselecteerd door middel van een doelgerichte steekproef. Dit is een vorm van een niet-waarschijnlijkheidssteekproef waarbij de onderzoeker op strategische wijze respondenten selecteert, zodat de respondenten relevant zijn voor de onderzoeksvraag die wordt gesteld (Bryman, 2016). Aangezien dit onderzoek zich richtte op werknemers met een leidinggevende die niet op topmanagement niveau opereert, zijn enkel promovendi van de UU geselecteerd. Er werd aangenomen dat promovendi een leidinggevende hebben die minder hoog in de universitaire hiërarchie staat dan andere leidinggevendenden, zoals departements- of faculteitshoofden. In dit onderzoek werd om deze reden met 'werknemer' één soort medewerker bedoeld. Naast dat de selectie zich richtte op type werknemer, richtte het zich ook op de faculteit

waar de werknemer werkzaam was. Er werden uit zes verschillende UU faculteiten werknemers geselecteerd, zodat de doelgroep zo goed mogelijk vertegenwoordigd werd.

Door middel van vijftien online semigestructureerde interviews met promovendi van de UU is informatie verzameld. Ondanks dat online interviews meerdere nadelen hebben, zoals minder spontaniteit en snellere deelname weigering (Bryman, 2016), bestond er in de onderzoeksperiode geen mogelijkheid om de interviews fysiek af te nemen vanwege het coronavirusbeleid. Online interviews hebben volgens Bryman (2016) echter ook voordelen, zoals het feit dat respondenten zich in hun eigen anonieme, veilige omgeving bevinden wat helpt om eerlijk te antwoorden.

De interviewvragen zijn gebaseerd op de operationalisering (tabel 2 & 3) en werden als leidraad gebruikt voor het interview. Naast de vooraf opgestelde vragen was er ruimte om dieper in te gaan op de gegeven antwoorden van de respondent. Voorafgaand aan het interview hebben respondenten een informed consent (bijlage 2) ingevuld en bij de aanvang van het interview werden respondenten er tevens op geattendeerd dat het interview werd opgenomen. Na afloop van het interview zijn de antwoorden volledig anoniem getranscribeerd en verwerkt. Door de anonimiteit van respondenten te garanderen zouden zij zich naar verwachting sneller openstellen en zich mogelijk kritischer uitspreken aangaande bepaalde situaties (Bryman, 2016). De online interviews zijn afgenomen in de eerste twee weken van mei 2020.

Naast het afnemen van de online interviews, heeft de onderzoeker deelgenomen aan een online workshop 'leidinggeven in tijden van corona'. Deze workshop werd aangeboden door de UU. De onderzoeker nam niet actief deel aan de workshop, maar gebruikte de workshop als mogelijkheid tot observatie (zie bijlage 3). Door deelname aan de workshop, kreeg de onderzoeker een breder beeld van de gevolgen van de coronacrisis voor werknemers en de manieren waarop leidinggevenden op deze gevolgen inspelen.

Data-analyse

De interviews zijn, met toestemming van de respondenten, opgenomen. Deze opnames zijn getranscribeerd en vervolgens volledig geanonimiseerd gedeeld op het online portaal Your Data UU. De transcripten zijn achtereenvolgend open, axiaal en selectief gecodeerd in het analyseprogramma NVivo. Vervolgens is een codeboom opgesteld (zie bijlage 1) om de resultaten inzichtelijk te maken. De resultaten die uit de codeboom voortkomen, worden besproken in het analyse hoofdstuk.

Kwaliteitscriteria

Om van een goed onderzoek te mogen spreken, moet een onderzoek volgens Bryman (2016) valide en betrouwbaar zijn. Deze criteria zijn echter meer gericht op kwantitatief onderzoek. In kwalitatief onderzoek wordt vaker gebruik gemaakt van het door Lincoln en Guba geïntroduceerde begrip *trustworthiness*. Dit begrip omvat vier aspecten: *credibility*, *transferability*, *dependability* en *confirmability* (in Bryman, 2016). Het huidig onderzoek is vergeleken met deze vier aspecten om de kwaliteit te beoordelen.

Credibility (vergelijkbaar met interne validiteit) is de mate waarin het perspectief van waaruit de onderzoeker naar de werkelijkheid kijkt, wordt gezien als geloofwaardig. Deze geloofwaardigheid kan worden bewerkstelligd door het onderzoek volgens de standaarden van goed wetenschappelijk onderzoek uit te voeren en door de resultaten na het onderzoek aan de respondenten terug te koppelen ter bevestiging (Bryman, 2016, p. 390). Daarnaast kan er triangulatie plaatsvinden, wat inhoudt dat er meerdere onderzoeksmethoden in één onderzoek worden gebruikt. In dit onderzoek is getracht *credibility* te waarborgen. Er is voldaan aan goed wetenschappelijk onderzoek om drie redenen. Ten eerste zijn respondenten via een informed consent minstens een

week van te voren geïnformeerd over de inhoud van het onderzoek. Door het informed consent te ondertekenen, gaven zij tevens toestemming voor de onderzoeks aanpak. Ten tweede zijn alle transcripten en aantekeningen volledig geanonimiseerd, zodat informatie niet terug te leiden is naar een respondent. De transcripten en aantekeningen zijn tot slot alleen verspreid aan de begeleiders en tutorstudenten, waardoor de veiligheid van respondenten is gegarandeerd (Bryman, 2016). Ook de terugkoppeling aan respondenten is gewaarborgd door de gehele scriptie na afronding per mail naar respondenten op te sturen. Door deze aanpak is aan het kwaliteitsaspect *credibility* voldaan.

Transferability (vergelijkbaar met externe validiteit) is de mate van overdraagbaarheid van de bevindingen naar andere sociale situaties, ofwel generalisatie (Bryman, 2016, p. 392). Doordat dit onderzoek een case study betreft, is het niet mogelijk om de resultaten te generaliseren naar andere situaties (Bryman, 2016). Dit is echter ook niet het doel van dit onderzoek. Dit onderzoek richt zich namelijk op het beantwoorden van de hoofdvraag in de specifieke context van de coronacrisis. De context is uitgebreid beschreven in hoofdstuk 2, wat bijdraagt aan het begrip van de casus. Op deze manier kunnen vervolgonderzoekers beoordelen of deze casus toepasbaar is op een nieuwe casussen, wat bijdraagt aan de *transferability* (Noble & Smith, 2015).

Dependability (vergelijkbaar met betrouwbaarheid) is de mate waarin de resultaten van dit onderzoek hetzelfde zouden zijn wanneer het onderzoek door een andere onderzoeker zou worden herhaald (Bryman, 2016, p. 392). Om hieraan te voldoen is in dit onderzoek een auditing approach aangehouden, waarbij alle stappen in het onderzoek zijn bijgehouden. De uitgebreide beschrijving van het onderzoek, inclusief de gehanteerde onderzoeksbenadering, onderzoeksstrategie en operationalisering, geeft voldoende handvatten om het onderzoek te herhalen (Shenton, 2004). Daarnaast zijn alle genomen onderzoekstappen voorgelegd aan twee tutorgenoten en twee scriptiebegeleiders. Zij hebben het proces inhoudelijk en methodisch op juistheid beoordeeld, wat ook bijdraagt aan de *dependability* van dit onderzoek (Bryman, 2016). Door het aannemen van de *auditing approach* en het voorleggen van het onderzoek aan begeleider en tutorgenoten, is het kwaliteitsaspect *dependability* gewaarborgd.

Confirmability (vergelijkbaar met objectiviteit) is de mate waarin de normen en waarden van de onderzoeker invloed hebben op het verloop en de uitkomsten het onderzoek (Bryman, 2016, p.392). Totale objectiviteit is niet mogelijk bij kwalitatief onderzoek, maar er moet voorkomen worden dat de subjectiviteit problematisch wordt. Om subjectiviteit te verminderen is in dit onderzoek gewerkt met vooropgestelde indicatoren en interviewvragen, zodat deze in elk interview aan bod komen en persoonlijke kleuring wordt geminimaliseerd. Daarnaast is de onderzoeker bewust geweest van haar rol en persoonlijke voorkeuren. Door de bevindingen en de voortgang van het onderzoek regelmatig met twee tutorgenoten en een scriptiebegeleider te bespreken, is geprobeerd de rol van de persoonlijke voorkeur te beperken. Deze *peer debriefing* hielp bij het verminderen van subjectiviteit (Barber & Walczak, 2009). Door de vooropgestelde interviewvragen en de *peer debriefing* is voldaan aan het kwaliteitsaspect *confirmability*.

Resultaten

In dit hoofdstuk wordt de verzamelde informatie beschreven en geanalyseerd. Dit wordt gedaan aan de hand van de opgestelde empirische deelvragen. Allereerst worden de gevolgen van het coronabeleid voor promovendi besproken. Vervolgens wordt ingegaan op hoe promovendi omgaan met deze gevolgen. Tot slot wordt besproken hoe promovendi het leiderschap van hun leidinggevende ervaren tijdens de organisatiecrisis. Deze inzichten zullen leiden tot het beantwoorden van de empirische deelvragen en uiteindelijk tot het antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek.

1. Gevolgen van het coronabeleid

De eerste empirische deelvraag luidt: wat zijn de gevolgen van het coronabeleid voor werknemers van de UU? Dit onderzoek richt zich specifiek op de gevolgen voor de productiviteit van promovendi van de UU, maar om een open blik te hanteren is tijdens de gesprekken over de productiviteit eerst verkend wat promovendi zelf als grootste gevolgen zien naar aanleiding van het coronabeleid. Uit de gesprekken bleek dat het coronabeleid ook op andere gebieden gevolgen heeft voor promovendi. Deze gevolgen zijn vervolgens verdeeld in drie typen, namelijk werk-gerelateerde, emotionele en sociale gevolgen. Een overzicht hiervan is tevens te vinden in tabel 4.

Tabel 4

Overzicht gevolgen van het coronabeleid

Werk-gerelateerde gevolgen

Thuiswerken

Productiviteit (kwaliteit, hoeveelheid en tevredenheid)

Sociale gevolgen

Weggefallen fysieke energie

Afname sociale controle

Emotionele gevolgen

Dubbel gevoel

Eenzaamheid

1.1 Werk-gerelateerde gevolgen

Het coronabeleid heeft gevolgen voor de onderzoeks- en onderwijswerkzaamheden van promovendi. De twee belangrijkste gevolgen zijn het continue thuiswerken en de verandering in productiviteit.

1.1.1 Thuiswerken

Het coronabeleid stelt dat promovendi hun onderzoek- en onderwijswerkzaamheden volledig thuis moeten uitvoeren. Twaalf van de vijftien promovendi (P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P11, P12, P13, P15) benoemen dit als de grootste verandering voor hun werkzaamheden. Ondanks dat zij gewend zijn om een aantal dagen per week thuis te werken, is deze verandering toch ingrijpend. De verandering is in eerste instantie praktisch van aard. Zo moeten er aanpassingen in huis worden gedaan om de werkplek optimaal te maken. Thuis is immers niet ingericht als kantoor (P11). Dit wordt gedaan door bijvoorbeeld een nieuwe bureaustoel te regelen (P1) of een extra computerscherm aan te schaffen (P11). Daarnaast moet er een nieuw ritme worden gevonden in het thuiswerken. Waar promovendi voorheen tijdens thuiswerkdagen wat langer in bed bleven liggen, staan zij nu vroeg op om aan een complete werkdag te kunnen beginnen (P15). Ook worden

taken bewuster ingepland door het bijhouden van een to-do lijst (P13) en wordt er op gelet dat er voldoende pauze wordt genomen (P2, P15). Promovendus¹ 15 ervaart dit als volgt:

“Als ik normaal thuiswerkte dan was het wel even wennen ofzo. Nu zit je er meer in het ritme. Normaal als ik thuiswerkte, dan kon ik soms ook wel iets te lang blijven liggen of dat soort dingen. En nu heb je wel iets meer een ritme met thuiswerken gevonden denk ik.” (P15)

Nadat de aanpassingen voor effectief thuiswerken zijn gedaan, ervaren zes promovendi (P6, P8, P10, P12, P13, P15) meer voor- dan nadelen van het continue thuiswerken. Zo ervaart promovendus 10 een betere concentratie, omdat hij niet wordt afgeleid door andere PHD'ers op de flexwerkplek. Dit wordt beaamt door zes andere promovendi (P2, P6, P8, P12, P13, P15). Zij vinden de rustige thuiswerk omgeving prettig, omdat zij zich beter kunnen focussen en minder snel uit hun werkmodus worden gehaald. De afleiding van collega's ervaren promovendi niet als zeer negatief, maar nu het is weggevallen wordt het niet direct gemist. Dit verwoordt promovendus 2 als volgt:

“Je merkt dat thuiswerken echt wat anders is. Wat je merkt is dat het inderdaad vaak wel makkelijker lukt om je echt goed te concentreren. Het is namelijk een veel rustigere omgeving dan dat je op kantoor zit met twee andere mensen waarin er voortdurend wel iemand langs kan lopen op de gang. Waarin je toch wel makkelijker, klinkt heel negatief, wel wat makkelijker gestoord wordt of uit je werkmodus wordt gehaald. Dus dat heb je nu niet.” (P2)

Andere voordelen die worden ervaren zijn de grote vermindering in reistijd (P5, P9, P12, P14) en het doelgericht vergaderen (P12). Ondanks deze voordelen, ervaren vijf promovendi (P2, P3, P5, P7, P11) meer na- dan voordelen aan het thuiswerken. Vooral het omgaan met de afleidingen van thuis worden gezien als een nadeel. Het werken met een partner in dezelfde ruimte (P1, P4, P7, P9, P11, P12) ervaren promovendi als uitdaging en bron van afleiding. Tevens is het door het thuiswerken lastiger om werkzaamheden te begrenzen. Voor promovendi betekent dit dat er geen kantoor is dat sluit of collega's die stimuleren om pauze te nemen of te stoppen met werken. Wanneer er bijvoorbeeld wat langer lunchpauze is genomen, is de verleiding groot om in de avond of het weekend door te werken (P8, P14). Samen met de afleidingen van thuis verstoort dit de werk-privé balans van promovendi (P2, P4, P7, P8, P9):

“Deze tijd blendt gewoon heel je werk, je privé en je thuis en je familie en je... alles wordt door elkaar gegooid omdat je gewoon steeds in dezelfde ruimte bent.” (P7)

Al met al is het grootste werk-gerelateerde gevolg het continue thuiswerken. De ervaringen met het continue thuiswerken zijn zowel positief als negatief. Sommige promovendi (P6, P8, P10, P12, P13, P15) ervaren het als een kans om zich beter te concentreren en effectief te werken. Voor anderen (P2, P3, P5, P7, P11) is het echter lastiger, vooral om werk en privé te scheiden en werkzaamheden te begrenzen. Voor alle promovendi betekent het continue thuiswerken echter een verandering.

1.1.2 Productiviteit

Een ander werk-gerelateerd gevolg is de toename in productiviteit van promovendi. Productiviteit staat in dit onderzoek centraal en wordt gezien als de mate waarin de werknemer zijn takenpakket kwalitatief goed kan uitvoeren binnen een gegeven tijd. Het eerste kenmerk van productiviteit is volgens deze definitie de kwaliteit van het werk. Kwaliteit is voor kenniswerkers, zoals promovendi, een belangrijke maatstaf voor productiviteit. Dit onderzoek is gestart met de verwachting dat het

¹ Voor de leesbaarheid van de resultaten wordt naar een individuele promovendus gerefereerd met een mannelijk persoonlijk voornaamwoord. Vanwege anonimiteit is dit niet in elk geval gebaseerd op realiteit.

coronabeleid een vermindering in de kwaliteit van het werk zou betekenen. Elf promovendi (P1, P2, P3, P4, P7, P8, P10, P11, P12, P13, P14, P15) geven echter aan dat het coronabeleid niet uitmaakt voor de kwaliteit van hun werk. Zij maken hierbij onderscheid tussen hun onderzoeks- en onderwijswerkzaamheden. Zo ervaren twee promovendi (P4, P8) dat het coronabeleid de kwaliteit van hun onderwijs verlaagt, maar dat het de kwaliteit van hun eigen onderzoek niet verandert:

“Qua onderwijs denk ik zelf wel persoonlijk dat contactonderwijs echt in een werkcollege zaal, dat de kwaliteit daarvan wel hoger ligt dan dat online onderwijs. Ik denk dat het voor mijn onderzoek in die zin nu minder uitmaakt. Daar gaat de kwaliteit denk ik niet echt van omlaag.” (P8)

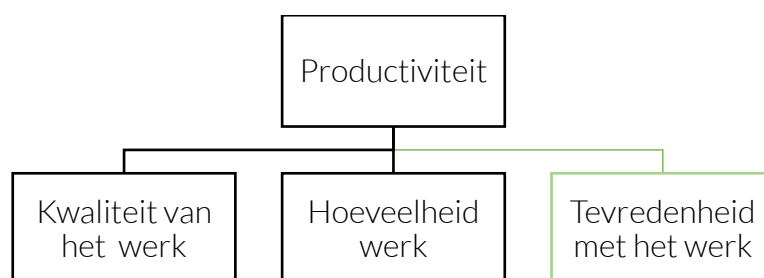
Naast de kwaliteit van het werk, is de hoeveelheid werk een kenmerk van productiviteit. De verwachting aan het begin van het onderzoek is wederom geweest dat de hoeveelheid werk zou afnemen wanneer er continu wordt thuisgewerkt. Het merendeel van de promovendi (P2, P4, P6, P8, P10, P11, P12, P13, P15) ervaart echter even veel, of zelfs meer, werk thuis te kunnen verzetten naar aanleiding van het coronabeleid. Zo geeft promovendus 13 aan ‘te profiteren van het coronabeleid’, omdat hij meer tijd kan besteden aan zijn onderzoek vanwege het wegvallen van tijdrovende interactie met studenten. Promovendi komen meer aan taken toe en kunnen sneller werken, waardoor zij geen afname in hoeveelheid werk ervaren:

“Dus qua hoeveelheid is het bij mij best wel gelijk gebleven. En ik kom eerder meer toe aan alles, dus ik ga er juist wat sneller doorheen overal nu. Ja, dat is wel redelijk stabiel gebleven.” (P15)

Het stabiel blijven van productiviteit wordt door promovendi op twee verschillende manieren verklaard. Ten eerste geven promovendi aan dat zij thuis minder worden afgeleid door werkgerelateerde onderbrekingen, zoals collega’s die vragen stellen of geluiden op de gang. De tijd die hierdoor vrijkomt, besteden zij aan hun onderzoek. Dit compenseert de minder productieve dagen of uren, waar afleidingen van thuis dominant zijn of motivatie voor het werk niet gevonden wordt. Hierdoor ontstaat als het ware een balans en blijft de productiviteit stabiel. Promovendus 4 verwoordt dit treffend:

“Zit eigenlijk twee kanten aan, want kijk aan de ene kant: je bespaart tijd omdat je niet de hele tijd loopt te kletsen met je kantoorgenoten of je wordt niet gestoord. Dus in die zin kun je wel lekker doorwerken. Maar aan de andere kant is natuurlijk: je bent thuis. Dus ook ik word wel eens afgeleid, dan ga ik de was doen of weet ik veel wat. Ehm.. maar dat balanceert elkaar een beetje uit voor mijn gevoel. Dus ik word nog steeds wel is afgeleid of gestoord, maar dat werd ik op [kantoorlocatie] ook. In die zin denk ik dat aan de hoeveelheid werk door die twee mechanismen uiteindelijk niet zo heel erg verandert.. de hoeveelheid werk die ik kan verzetten.” (P4)

De tweede verklaring die door promovendi wordt gegeven, is dat zij een andere betekenis geven aan productiviteit. Zij beoordelen hun productiviteit niet direct aan de hand van hoeveelheid resultaten of kwaliteit, maar aan de hand van de tevredenheid met werkzaamheden (P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P10, P11, P12, P15). Dit wordt tevens zichtbaar gemaakt in figuur 2.



Figuur 2. Kenmerken van productiviteit

De tevredenheid met het werk speelt voor promovendi een belangrijkere rol dan kwaliteit en hoeveelheid werk wanneer zij hun productiviteit beoordelen. Promovendi verklaren dit op twee manieren. Ten eerste ervaren promovendi dat het lastig is om de kwaliteit van hun werk te beoordelen. Dit komt door hun functiekenmerken: promovendi werken zelfstandig en autonoom, zonder frequente beoordelingsmomenten. De beoordeling over de kwaliteit van het werk doen zij dus voornamelijk zelf, waardoor ze dit niet als een goede maatstaf voor productiviteit ervaren. Kwaliteit van het werk speelt op die manier een minder belangrijke rol bij productiviteit.

"I: en als je kijkt naar de kwaliteit van je werk, nu je thuiswerkt, zit daar verschil in met toen je nog op kantoor werkte?"

P6: oh dat vind ik een lastige. Dat weet ik niet. Dat moet ik dan ook zelf beoordelen he, dus dat is een beetje wc-eend, haha."

Een tweede verklaring is dat 'hoeveelheid werk' lastig te bepalen is voor promovendi. Dit ervaren zij zo, omdat hun onderzoek niet elke dag of week een concreet resultaat oplevert. Een productieve dag wordt daarom niet primair beoordeeld op basis van hoeveel werk er is verzet. Promovendus 5 verwoordt dit als volgt:

"Dat is lastig, omdat de hoeveelheid werk in zo'n onderzoekstraject is niet zo goed te definiëren. Ik weet niet zo goed wat een hoeveelheid is." (P5)

Door de grote mate van autonomie en het gebrek aan direct resultaat is de gebruikte definitie van productiviteit lastig toe te passen op het werk van promovendi, ondanks dat zij getypeerd worden als kenniswerkers. De tevredenheid met het werk speelt een grotere rol bij productiviteit, naast kwaliteit en hoeveelheid werk. Promovendus 10 stipt dit aan door hier een vraag over te stellen:

"Bedoel je een soort van.. kwaliteit van het werk wat je oplevert of kwaliteit van soort van tevredenheid van je werk?" (P10)

Samenvattend is het continue thuiswerken voor alle promovendi een verandering geweest. Na de aanpassing in werkomgeving en ritme, ervaart het merendeel van de promovendi voordelen van de nieuwe situatie. Zij ervaren minder afleiding van collega's of andere werk-gerelateerde zaken en hebben het gevoel zich goed te kunnen concentreren thuis. Door het thuiswerken kunnen promovendi er 'echt even lekker in duiken' (P15). De productiviteit van promovendi blijft hierdoor stabiel of verbetert.

1.2 Sociale gevolgen

Het tweede type genoemde gevolgen van het coronabeleid zijn sociale gevolgen. Dit houdt in dat het coronabeleid zorgt voor verschillen in de hoeveelheid en soort interacties die promovendi met collega's hebben. Alle promovendi ervaren dit verschil. Hieruit blijkt dat de verandering in sociaal contact, naast het thuiswerken, een grote verandering is voor promovendi.

“Maar de grootste impact op mijn werk is wel echt het verlies van het sociale contact.” (P3)

1.2.1 Weggevalen fysieke energie

Door het coronabeleid kunnen promovendi collega's enkel online ontmoeten. Zij ervaren het online contact als nuttige vervanging van face-to-face contact. Het online contact is echter heel anders dan het face-to-face contact. Dit komt doordat de fysieke energie die tijdens face-to-face overleggen wordt gevoeld, niet overeenkomt met de energie van online overleggen (P1). Online kan er bijvoorbeeld niet door elkaar gepraat worden, de verbinding valt soms weg, en het voelt soms ongemakkelijk om tegen een beeldscherm te praten. De fysieke energie die promovendi tijdens contactmomenten van collega's krijgen, valt door de online methoden weg. Promovendus 1 ervaart dit als volgt:

“Mijn collega's van dit project zelf die spreek ik eigenlijk dagelijks, bijvoorbeeld via whatsapp en zo nu en dan in een meeting via Teams. Maar ja.. anders zou je die natuurlijk ook fysiek zien en die fysieke energie die je van je collega's krijgt, dat is wel wat heel anders.” (P1)

Deze verandering in fysieke energie zorgt ervoor dat sommige promovendi (P4, P7, P13, P14) minder snel online contact opnemen met collega's. Zij ervaren een hogere drempel om collega's online te benaderen voor een spontaan praatje, vanwege het feit dat het onbekend is waar diegene op dat moment mee bezig is en er niet goed ingeschat kan worden of diegene op het contact zit te wachten. Promovendus 14 vat dit samen:

“En dan denk ik wel eens van ja zitten die er wel op te wachten of is het wel prima, maar gewoon niet super nodig? En dat vind ik wel eens een beetje.. ja.. toch soort van lastig. Want normaal gesproken is het zeg maar redelijk logisch, je weet van een aantal bijvoorbeeld dat je bij de lunchpauze samen een rondje gaat wandelen en dan weet je gewoon van er zijn een aantal die vinden dat leuk en een aantal die willen dat niet. En nu moet je een soort van opnieuw uitvinden, van hoe werkt zo iets en wie zit er wel of niet op zo'n contact te wachten?” (P14)

Daarnaast is de spontaniteit van het contact een kenmerk van de fysieke energie. Waar korte contactmomenten voorheen ongepland waren, moeten deze momenten door het coronabeleid nu bewust worden georganiseerd. Even binnenlopen voor een praatje of een gesprek bij het koffieapparaat zijn tekortkomingen die veel worden ervaren. Acht promovendi (P2, P4, P6, P7, P11, P12, P14, P15) ervaren het wegvallen van de spontaniteit als vervelend. Zij missen gezellige momenten, maar ook momenten om inhoudelijk over hun werkzaamheden te praten. Nu dat bewust georganiseerd moet worden, doen zij dit minder vaak en dat is een gemis. Promovendus 7 ervaart dit op deze manier:

“En je mist ook bijvoorbeeld de spontane dingen met collega's. Die leuk en gezellig zijn, maar ook heel nuttig. Die ook, die ook vooral, die je niet zelf geïnitieerd hebt. Want je komt ze een beetje spontaan tegen. En nu moet je, als je contact wil hebben met iemand, dan moet je ze gaan bellen of wat dan ook. En dan moet je maar hopen dat daar wat uit komt.” (P7)

1.2.2 Afname sociale controle

Promovendi (P3, P5) ervaren dat, naast het wegvallen van fysieke energie, ook de mate van sociale controle is afgenomen. Sociale controle draait hierbij niet om de actieve controle van collega's. Het gaat niet om 'goh, ben jij wel je werk aan het doen?' (P5). Sociale controle wordt door promovendi ervaren als zijnde 'is er iemand om je heen?' (P3, P5). Het gaat om het feit dat er collega's aanwezig zijn en promovendi kunnen zien wat anderen aan het doen zijn. De sociale controle ervaren promovendi als positieve stimulans voor hun motivatie. Door het gevoel dat er collega's om hen heen zijn, blijven promovendi gemotiveerd om aan het werk te gaan en te blijven (P2, P3, P5, P7, P10, P11). De motivatie voor het werk is door het wegvallen van sociale controle bij zes promovendi (P2, P3, P5, P7, P10, P11) afgenomen. Zij missen de gezellige momenten (P3), de inspiratie van koffiegerekjes (P10) of een toegewijde werkplek (P7). Of zoals promovendus 3 het ervaart: "alle leuke dingen van het werk zijn weggehaald."

Door de afname van sociale controle kunnen promovendi zich moeilijker motiveren voor het werk. Dit betekent echter niet dat zij zich helemaal niet meer kunnen motiveren. Zij ervaren namelijk geen afname van intrinsieke motivatie: de aard van het werk motiveert hen nog steeds om aan de slag te gaan. Zeker niet alles aan het werk vinden zij leuk, maar ze vinden het werk op zichzelf staand leuk en daarom kunnen ze zich blijven motiveren (P4). Het verlies van sociale controle wordt gezien als belemmering voor motivatie, maar betekent niet dat promovendi zich helemaal niet meer kunnen motiveren. Dit wordt samengevat door promovendus 11:

"Sowieso is het.. als in ik kan mezelf wel redelijk motiveren in mijn eentje. Maar het is toch wel wat motiverende om met collega's te zitten." (P11)

Concluderend benoemen promovendi twee sociale gevolgen, namelijk het wegvallen van fysieke energie en de afname van sociale controle. Deze gevolgen hangen samen met het feit dat promovendi hun collega's minder zien dus minder interactie met collega's hebben. De afwezigheid van face-to-face interactie zorgt voor minder sociale controle en het feit dat promovendi niet 'zo maar' even bij elkaar kunnen binnenlopen voor een goed gesprek. De fysieke energie die normaal gesproken bruisend is, valt door het coronabeleid weg. De sociale gevolgen worden om deze redenen als negatief ervaren door promovendi.

1.3 Emotionele gevolgen

Naast werk-gerelateerde en sociale gevolgen zijn er emotionele gevolgen naar aanleiding van het coronabeleid. Dit zijn gevolgen die niet direct zichtbaar zijn. Ze hebben betrekking op het welzijn en de gevoelens van promovendi.

1.3.1 Dubbel gevoel

Het eerste emotionele gevolg is dat elf promovendi (P2, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P13 P14, P15) een dubbel gevoel ervaren. Dit betekent dat zij zich onzeker voelen, maar tegelijkertijd ook weten dat deze onzekerheid niet gegrond is en dat zekerheid voorlopig nog niet geboden wordt. De onzekerheid wordt ervaren op twee terreinen: onzekerheid over voortzetting van huidige en toekomstige werkzaamheden. Deze onzekerheden over werkzaamheden worden treffend verwoordt door promovendus 2 wanneer hij zijn gevoelens beschrijft over het coronabeleid:

“Dat [coronabeleid] gaat nou opeens gebeuren en geen idee wat dat precies gaat betekenen, geen idee hoelang het gaat duren en geen idee wat het met mij doet en geen idee wat de consequenties zijn voor mijn werkzaamheden en de voortgang van mijn werkzaamheden. Dus het was eigenlijk, wat ik toen eigenlijk vooral dacht, was eigenlijk vooral veel gevoelens van onzekerheid, onduidelijkheid en toch ook heel veel vragen. Van ja, wat betekent dit nou precies?” (P2)

Wanneer promovendi vooruitkijken, wat vooralsnog weinig gebeurt, voelen zij ook onzekerheid over dataverzameling of het afronden van hun PHD binnen de gestelde termijn. Zij weten niet of zij met hun planning gaan uitkomen (P6) en hoe de toekomst na de PHD er uit gaat zien (P2, P13). Ook bij het maken van lange termijn plannen gooit het coronavirus roet in het eten, onder andere bij promovendus 10:

“En vooral, wat ik vooral merk is zeg maar de lange termijn is gewoon heel onduidelijk. Dus ik was bijvoorbeeld plannen aan het maken om data te analyseren bij een congres of interviews met mensen te doen. Plannen te maken om misschien een tijdje in het buitenland te zitten bij een of ander instituut of zoiets, dat ligt allemaal gewoon stil.” (P10)

Tegelijkertijd beseffen promovendi dat deze onzekerheid niet gegrond is. Zes promovendi (P2, P3, P4, P7, P9, P15) beseffen dat dit een tijdelijke situatie is en dat er maatregelen vanuit de UU worden genomen om eventuele vertraging of andere corona-gerelateerde problemen te ondervangen. Hierdoor hoeven zij zich in principe niet onzeker te voelen. Ondanks het gevoel dat ze zich niet onzeker hoeven te voelen, blijft het gevoel toch aanwezig. De behoefte aan duidelijkheid en zekerheid is dominant, ondanks dat erkend wordt dat dit niet wordt geboden. Dit resulteert uiteindelijk in een dubbel gevoel:

“Ja, maar ik snap heel goed dat die [duidelijkheid] niet komt. Lijkt me ook heel onverstandig om die duidelijkheid te geven, want dat kunnen ze gewoon niet waarmaken. Maar dat is wel natuurlijk waar iedereen naar verlangt, om toch stiekem... maar dat is dus heel dubbel.” (P7)

1.3.2 Eenzaamheid

Het tweede emotionele gevolg dat wordt ervaren, heeft betrekking op het welzijn van promovendi. Zes promovendi (P2, P4, P7, P9, P10, P14) ervaren dat hun mentale welzijn (tijdelijk) minder is geweest. Ze voelen zich nutteloos of vermoeid. Promovendi ervaren dit, omdat de situatie uitzichtloos lijkt (P4). Voor sommigen (P9, P11, P13) betekent het coronabeleid zelfs dat zij hun werk (gedeeltelijk) niet meer kunnen uitvoeren. Hierdoor wordt het een uitdaging om lekker in hun vel te zitten. Dit wordt door promovendus 3 als volgt ervaren:

“Je gaat toch zowel op werkgebied als op privé gebied een moeilijke en onzekere tijd in. Je merkt dat dat nu ook heel veel opoffering van je vraagt. Niet alleen in je werk, maar tuurlijk ook privé doet het wel wat. En dat heeft natuurlijk ook allerlei gevolgen voor hoe je je als mens voelt. Voor je well-being.” (P3)

Het niet lekker in je vel zitten, wordt door drie promovendi (P2, P3, P5) ervaren als eenzaamheid. Door het continue thuiswerken en de bijkomende afname van sociaal contact, kunnen promovendi soms hele dagen alleen thuis zitten (P3). De mogelijkheid om even een praatje te maken is weggenomen. Dit wordt ervaren als eenzaam en beklemmend (P2):

“Dan is er ook niet even een mogelijkheid om bij de koffieapparaat met iemand een praatje te maken. Je ziet geen mensen meer. In die zin merk je wel dat het ook wel af en toe best wel eenzaam en beklemmend kan zijn.” (P2)

Al met al ervaren promovendi twee emotionele gevolgen. Het eerste gevolg heeft betrekking op de onzekerheid die zij voelen naar aanleiding van het coronabeleid. De onzekerheid levert een dubbel gevoel op: aan de ene kant ervaren ze onzekerheid, aan de andere kant kunnen ze rationeel argumenteren waarom de onzekerheid er niet hoeft te zijn. Naast dit dubbele gevoel, ervaren zij gevoelens van eenzaamheid, omdat zij weinig sociaal contact hebben door het continue thuiswerken.

1.4 Conclusie eerste deelvraag

In dit hoofdstuk is de eerste deelvraag behandeld: wat zijn de gevolgen van het coronabeleid voor werknemers van de UU? Het antwoord op deze vraag is dat promovendi zes verschillende gevolgen ervaren: continu thuiswerken, toegenomen of stabiel gebleven productiviteit, wegvallen van fysieke energie, een afname van sociale controle, een dubbel gevoel wat betreft onzekerheid en meer eenzame gevoelens. Deze gevolgen zijn opgedeeld in drie typen, namelijk werk-gerelateerd, sociaal en emotioneel. In het volgende hoofdstuk wordt uiteengezet hoe promovendi met deze gevolgen omgaan.

2. Omgang met de gevolgen

Nadat de gevolgen van het coronabeleid zijn omschreven, wordt in dit hoofdstuk de omgang met deze gevolgen besproken. Hiermee wordt de tweede deelvraag beantwoord: hoe gaan werknemers om met de gevolgen van het coronabeleid? De opzet van dit hoofdstuk is uiteengezet in tabel 5.

Tabel 5

Overzicht omgang met gevolgen van het coronabeleid

Omgang met werk-gerelateerde gevolgen

- Optimistische houding

 - Gewoon weer aan het werk

 - Kansen zien

- Werken met een korte horizon

- Praktisch plan B

Omgang met sociale en emotionele gevolgen

- Accepteren

- Reflecteren

- Sociale steun zoeken

2.1 Omgaan met werk-gerelateerde gevolgen

De promovendi ervaren drie manieren om met de twee werk-gerelateerde gevolgen om te gaan.

2.1.1 Optimistische houding

De eerste manier waarop promovendi met werk-gerelateerde gevolgen van het coronabeleid omgaan, is door het aannemen van een optimistische houding (P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15). Een optimistische houding bestaat volgens promovendi uit twee onderdelen. Het eerste onderdeel gaat over de toekomst na corona en wordt ervaren als 'gewoon weer aan het werk'. Het tweede onderdeel draait om het zien van kansen die zijn ontstaan naar aanleiding van de coronacrisis. Door de optimistische houding kunnen promovendi hun werkzaamheden thuis voortzetten en blijft hun productiviteit stabiel of neemt het toe.

2.1.1.1. Gewoon weer aan het werk

Promovendi nemen een optimistische houding aan door de toekomst positief voor zich te zien. Met de toekomst wordt bedoeld op een periode waarin het coronabeleid versoepeld is. Een versoepeld coronabeleid houdt voor promovendi in dat zij niet meer continu thuis hoeven te werken en werkzaamheden ook offline kunnen uitvoeren. Negen promovendi (P3, P4, P6, P7, P8, P9, P12, P13, P15) ervaren een positief toekomstbeeld door te benoemen dat zij na een versoepeling van het coronabeleid 'gewoon weer aan het werk kunnen' (P7). Zij voorzien geen problemen om hun onderwijs- of onderzoekswerkzaamheden voort te zetten (P13).

Er wordt echter ook realistisch naar de toekomst gekeken, waarbij zes promovendi (P4, P6, P7, P11, P12, P15) nuances maken in hun optimistische houding. Doordat promovendi goed op de hoogte zijn van het verloop van het virus en het beleid van de UU, brengen zij hun eigen optimisme in proportie. Dit doen zij door aan te geven dat zij zich realiseren dat het virus nog een lange tijd invloed kan hebben op hun werkzaamheden (P6). Er wordt daarom amper in concrete termen gesproken over de toekomst, omdat 'niemand weet hoe het zal gaan' (P15). Deze nuance beschermt promovendi tegenover eventuele teleurstellingen (P15). Een voorbeeld van een nuancering op de optimistische houding beschrijft promovendus 4 in de volgende quote:

“Ik ben zeker wel positief over de toekomst, maar ik vind het ook wel spannend. Als je hoort hoelang het nog gaat duren en alles op afstand. Op een gegeven moment.. en ook weer niet zo heel positief. Ik denk dat er kansen zijn, maar ik vind het ook wel echt.. ik denk dat het ook wel echt moeilijk gaat worden voor universiteiten.” (P4)

Optimisme verschuift door de nuanceringen gedeeltelijk naar realisme. Deze realiteit wordt echter door veel promovendi (P3, P6, P9, P12, P13, P15) ook als positief ervaren. Zo beschrijft promovendus 15 dat hij als PHD student al op een kleine kamer zit waar 1,5 meter afstand al gewaarborgd is. Hierdoor zal alles ‘vrij snel normaal worden’ (P15). Deze optimistische toekomsthouding helpt promovendi bij het omgaan met de gevolgen voor hun productiviteit. Zij ervaren door deze houding dat zij hun werkzaamheden binnenkort weer op de normale manier kunnen oppakken. Dit houdt hen gemotiveerd om huidige werkzaamheden door te zetten en zorgt er op die manier voor dat productiviteit stabiel blijft of verbetert. Hierbij draait het dan vooral om het aspect ‘hoeveelheid werk’ van productiviteit. Promovendus 3 ervaart dit als volgt:

“Ik denk dat dat [andere onderzoekswerkzaamheden] over een aantal maanden wel weer door kan gaan. Maar goed in de tussentijd, met deze secundaire data analyse kan ik gewoon bezig blijven, dus dat is positief.” (P3)

2.1.1.2. Kansen zien

Het tweede onderdeel van optimisme is het zien van kansen. Dit houdt in dat promovendi positieve uitkomsten ervaren naar aanleiding van de negatieve gebeurtenis. In totaal zien dertien promovendi (P2, P3, P4, P5, P6, P7, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15) kansen naar aanleiding van coronabeleid. Zo zien elf promovendi (P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12) kansen voor zichzelf, zoals het oppakken van taken die al langer ‘op de plank liggen’ (P2, P3). Door het wegvallen van andere projecten of reistijd, kan daar nu tijd voor worden vrijgemaakt. Tevens zien promovendi (P6, P9, P13, P15) kansen voor hun persoonlijke ontwikkeling. Hiermee bedoelen zij dat ze persoonlijke inzichten hebben opgedaan naar aanleiding van de crisis. Zo beseffen promovendi dat ze soms te veel werk proberen te doen in te weinig tijd (P9) of dat thuiswerken eigenlijk best fijn kan zijn (P6, P13, P15). Een voorbeeld hiervan wordt gegeven door promovendus 9:

“Maar ik denk misschien qua persoonlijk, zeg maar, werk-privé balans misschien wel. Omdat ik nu wel soort van inzag dat ik iets te veel probeerde te doen in te weinig tijd. Dus dat ik wel, als het weer teruggaat, ga proberen om iets meer mezelf de rust te geven zeg maar. Wat meer tijd thuis door te brengen.” (P9)

Daarnaast zien promovendi (P2, P3, P4, P5, P7, P8, P10, P11, P15) kansen voor de vormgeving van het onderwijs en beschikbare werkvormen. Hierbij noemen zij vooral het digitale onderwijs, wat volgens hen een uitkomst biedt voor overvolle collegezalen of ruimtegebrek in universiteitsgebouwen. Het feit dat er, noodgedwongen, nagedacht wordt over de didactische meerwaarde van digitaal onderwijs wordt gezien als een hele positieve bijkomstigheid van de crisis (P4). En ook het online werken en vergaderen, zien promovendi als kansen naar aanleiding van de coronacrisis. Promovendus 5 vat dit samen:

“Ik vind dat we veel te veel ouderwets omgaan met onderwijs. En ik denk dat de allergrootste kans is die hier vandaan komt, is op een meer bij deze tijd passende manier na te denken over hoe we onderwijs op een goede manier kunnen aanbieden.” (P5)

Een opvallende bijkomstigheid is dat de promovendi die niet zeer positief zijn over de toekomst, toch kansen zien (P2, P5, P10, P11, P14). Hieruit blijkt dat dit een heel belangrijk onderdeel is van optimisme. Het zien van kansen houdt promovendi gemotiveerd om, ondanks de onzekere tijden, te blijven presteren. Ze proberen te zoeken naar mogelijkheden voor hun onderzoek of eigen ontwikkeling, zodat ze productief blijven en uiteindelijk met een positiever gevoel kunnen terugkijken op de coronacrisis. Promovendus 2 ervaart dit als volgt:

“En natuurlijk is zo'n... (...) coronacrisis tegelijkertijd ook weer erg interessant en kan het nieuwe ideeën oppoppen die ook nog waardevol zijn binnen je eigen werk.” (P2)

Al met al is het aannemen van een optimistische houding belangrijk bij het omgaan met de werk-gerelateerde gevolgen. Het positieve toekomstbeeld en het zien van kansen houden promovendi gemotiveerd om huidige werkzaamheden door te zetten of zelfs meer werk te verzetten. Hierdoor neemt de hoeveelheid werk die zij verzetten toe of blijft de hoeveelheid stabiel.

2.1.2 Werken met een korte horizon

De tweede manier waarop promovendi met de werk-gerelateerde gevolgen omgaan, is door te werken met een korte horizon. Dit betekent dat zij realistische korte termijn doelen stellen en hier naartoe werken. De korte termijn houdt in dat het behalen van het doel als het ware in het vizier moet liggen. Dit heeft een positieve werking op hun productiviteit. Promovendus 7 verwoordt dit als volgt:

“En dat is ook het werken met een soort korte horizon. Voor mij persoonlijk merk ik dat werken met een kortere horizon, dus alles behalve cruise ships als het ware, veel makkelijker en veel relevanter lijkt.” (P7)

Voor promovendi is werken met een korte horizon echter niet vanzelfsprekend. Zij werken aan een onderzoek dat in de meeste gevallen vier jaar duurt. Er wordt daarom vaak gebruik gemaakt van een lange termijn planning. Tijdens de coronacrisis is het echter lastig om zo ver vooruit te kijken. Het verloop van het virus en de consequenties voor werkzaamheden zijn namelijk zeer onzeker. Bijna de helft van de promovendi (P3, P4, P7, P9, P10, P11, P15) kijkt daarom naar doelen die op kortere termijn behaald kunnen worden.

“En nu [tijdens de coronacrisis] kijk ik meer in doelen die concreet resultaat opleveren, zeg maar.” (P3)

Het werken met korte termijn doelen speelt een rol bij hoe tevreden promovendi zijn met hun werkzaamheden. Korte termijn doelen zijn gemakkelijker te behalen, waardoor promovendi sneller tevreden zijn met het werk dat zij verzetten. Aangezien tevredenheid een grote rol speelt bij productiviteit, helpt het werken met het korte horizon bij het op peil blijven of toenemen van productiviteit.

2.1.3 Praktisch plan B

Werk-gerelateerde gevolgen kunnen ook problemen met zich mee brengen. Zo is er bij sommige promovendi (P3, P5) geen sprake van een optimale thuiswerkplek. Andere promovendi (P9, P11, P13) kunnen hun werkzaamheden thuis überhaupt niet (geheel) uitvoeren of hebben totaal geen ervaring met (online) lesgeven (P10). Hoe promovendi (P1, P3, P4, P5, P6, P9, P10, P11, P13) met deze problemen omgaan, is door er rationeel en praktisch naar te kijken. Er wordt informatie gezocht over het probleem dat zij ervaren, bijvoorbeeld door rond te vragen bij ervaringsdeskundigen (P10). Vervolgens wordt de informatie verzameld en toegepast, waardoor het probleem zich oplost:

“Maar eigenlijk was ik minder bang voor het inhoudelijk dan voor het technische aspect [van online lesgeven]. En toen heb ik.. naja ik heb bijvoorbeeld rondgevraagd naar andere mensen hun ervaringen met teams. Iemand heeft mij een filmpje doorgestuurd van hoe je kan switchen tussen kanalen en zo. Dat heb ik gekeken. Dus daardoor, ja weet niet, voel je je gewoon iets meer op je gemak. En dan ga je maar gewoon voor, want het zou toch wel moeten.” (P10)

Een veel genoemde manier om de verkregen informatie toe te passen, is door het te verwerken in een ‘plan B’ (P2, P5, P6, P8, P9, P10, P11). Het houdt in dat er bij problemen alternatieve mogelijkheden worden bedacht en uitgewerkt. Een voorbeeld van een praktisch plan B wordt gegeven door promovendus 5:

“Ik ben heel rationeel praktisch gericht ofzo. Dus ik vraag ook snel naar praktische handvatten. Dus in het geval met of studenten wel of niet met mij les mogen volgen, dan bedenk ik zelf een aantal scenario’s. En dan is het van oké denk je dat A, B of C werkelijkheid gaat worden? En zo ja, moet ik nog aan iets anders denken of heb ik nu alles? Dus dat is ook wel een praktische insteek denk ik.” (P5)

Deze alternatieve plannen bieden zekerheid en een gevoel van controle, omdat er beseft wordt dat er ondanks de problemen doorgewerkt kan worden. Om dit duidelijk te maken, kan gekeken worden naar de ervaring van promovendus 11. Hij kan niet meer zijn gewone werkzaamheden uitvoeren, maar heeft een plan B opgesteld om toch productief te blijven. Hierdoor heeft hij niet het gevoel van ‘oh mijn god, al mijn plannen zijn veranderd.. wat moet ik nou?’. Het plan B geeft hem een zeker gevoel dat hij de situatie onder controle heeft, waardoor zijn productiviteit niet afneemt.

2.1.4 Deelconclusie

Concluderend zijn er drie manieren waarop promovendi met werk-gerelateerde gevolgen omgaan. Ten eerste nemen ze een optimistische houding aan. Ze zien de toekomst positief voor zich en ervaren kansen die uit het coronabeleid voortkomen. Ten tweede zijn zij meer gaan werken met korte, realistische doelen. Het stellen van lange termijn doelen is door het coronabeleid namelijk niet mogelijk. Het werken met een korte horizon leidt tot snellere tevredenheid met werkzaamheden. Tot slot gaan promovendi op een praktische en rationele manier om met werk-gerelateerde gevolgen en bijkomende problemen. Door rationeel na te denken over problemen, stellen promovendi alternatieve plannen op. Deze drie manieren dragen bij aan een goede omgang met de nieuw thuiswerksituatie, motivatie voor het werk en het op peil houden van productiviteit.

2.2 Omgaan met sociale en emotionele gevolgen

Naast de werk-gerelateerde gevolgen zijn er sociale en emotionele gevolgen. De promovendi ervaren drie manieren om met deze gevolgen om te gaan.

2.2.1 Accepteren

Een veelvoorkomende manier waarop promovendi (P1, P2, P3, P4, P5, P7, P8, P9, P10, P11, P13, P15) met de sociale en emotionele gevolgen omgaan, is door de nieuwe situatie te accepteren. Zij geven aan dat zij zich aan de nieuwe situatie aanpassen door te accepteren dat zij het niet kunnen veranderen. Zij gaan niet 'panieken of piekeren' (P9), omdat zij er 'toch niks aan kunnen veranderen' (P4). Het coronabeleid ligt buiten hun macht en daarom is het enige alternatief om de situatie te accepteren. Dit accepteren gaat echter niet vanzelf, het kost moeite. Het doen van deze moeite geeft aan dat promovendi kunnen terugveren na tegenslag en niet bij de pakken neer gaan zitten. Dit wordt op de volgende manieren ervaren door twee promovendi:

"Ja en anders gewoon accepteren. En ik denk dat nu juist omdat het zo'n externe force is, die hè.. zo'n situationeel iets, zo'n coronacrisis wat toch een... ja want dan kun je het ook misschien wel makkelijker accepteren omdat... het is nou eenmaal niet anders." (P4)

"En ja.. ik kan er nog wel omheen bouwen. En ja.. het vraagt wat extra van me. Je moet er op een andere manier over nadenken dan dat je van tevoren had gedacht, maar ja dat is een beetje ook de kern van het hele werk." (P5)

Het accepteren van de situatie slaat bij sommige promovendi (P1, P3, P5, P7, P9, P11, P13) door in het relativiseren en normaliseren van de situatie. Hiermee wordt bedoeld dat zij hun situatie niet alleen accepteren, maar het ook minder ernstig laten lijken door het te vergelijken met ernstigere situaties of te doen alsof deze situatie geheel normaal is. Door dit te doen, nemen de gevoelens van eenzaamheid en onzekerheid af. Het normaliseren en relativiseren wordt als volgt ervaren:

"Maar inmiddels is het toch een soort nieuw normaal geworden ofzo. Alle dingen gaan ook gewoon door. En dat is oké. Ik bedoel, gewoon ook thuis en privé gaan er gewoon allerlei dingen gewoon door. En dat is maar goed ook." (P7)

"Kijk alles ligt stil he. Dus het [annulering congres] was ook geen verassing ofzo dat het niet door zou gaan. En ja.. het is een grote pandemie, dus ja." (P12)

2.2.2 Sociale steun zoeken

Om het wegvallen van fysieke energie te ondervangen en onzekere of eenzame gevoelens te beperken, zoeken promovendi naar sociale steun bij collega's. Dit houdt in dat zij actief (online) contact zoeken met collega's en met hen praten over het coronabeleid en de gevolgen daarvan. Zeven promovendi (P1, P4, P7, P9, P10, P11, 15) ervaren het opzoeken van sociale steun als een belangrijke manier om met veranderingen naar aanleiding van het coronabeleid om te gaan. De zorg of onzekerheden die worden ervaren, worden gedeeltelijk weggenomen of opgelost door er met anderen over te praten (P15). Promovendus 1 verwoordt dit treffend:

"Verder is het ook een beetje steun zoeken bij collega's. Dat op het moment dat je uitspreekt 'goh jongens hebben jullie er ook moeite mee?' dat iedereen eigenlijk een beetje bijvalt van 'goh ja ik vind het ook zo moeilijk, ik ben blij dat jullie er ook last van hebben.'" (P1)

Alle promovendi geven tegelijkertijd aan dat het online opzoeken van sociale steun niet optimaal is. Het contact kan niet spontaan plaatsvinden en het is lastig te peilen hoe iemand zich écht voelt. Bovendien voelt het heel 'zwaar' om een klein probleem of irritatie te delen, omdat er een afspraak voor moet worden ingepland (P4). Door sommigen wordt het online contact 'raar' (P13) of 'ongemakkelijk' (P9) genoemd. Hierdoor neemt het initiatief om met anderen over zorgen of privé zaken te praten af. Promovendus 6 geeft hier een voorbeeld van:

“Maar wat ik dus wel merk, kijk je wordt er gewoon enorm.. ik ben gewoon zo klaar met die videomeetings. Dat je gewoon niet per se zin hebt om echt te gaan chillen. Naja vergaderingen is tot daar aan toe, en ook interviews zoals dit, dan heb je gewoon een doel en dat gaat prima. Maar als je gewoon echt aan het chillen bent, dat gaat op een of andere manier niet zo natuurlijk via zo'n videomeeting. Dus ik denk dat we dat merkte, dat dat gewoon een beetje gek is.” (P6)

Ook schetst promovendus 7 dat de online afspraken de fysieke energie niet kunnen vervangen, ondanks dat dit wel geprobeerd wordt:

P7: Dus veel van de overleggen gaan wel gewoon door. Maar ja, je mist natuurlijk wel een soort dynamiek. Die je toch hebt doordat je bij elkaar bent, lichaamstaal, naja dat soort dingen.

I: die kan niet worden vervangen doordat digitaal te doen?

P7: Nee. Naja, dat is ons nog niet gelukt in ieder geval.

Ondanks het ongemak van het online communiceren, blijft de behoefte aan verbinding met elkaar groot. Contactmomenten met collega's worden dan ook bewust ingepland en onderhouden, soms één op één en soms in groepsverband. Dit helpt om met de sociale en emotionele gevolgen van het coronabeleid om te gaan.

2.2.3 Reflecteren

Een derde manier waarop promovendi met het gemis van collega's of negatieve gevoelens omgaan, is door te kijken naar vorige tegenslagen en daarop te reflecteren (P3, P4, P8, P13). Promovendi analyseren eerdere, vergelijkbare ervaringen waardoor zij betekenis geven aan deze ervaringen. Door na te denken over hoe er met een eerdere ervaring is omgegaan, kan gebruik worden gemaakt van nuttige tactieken of oplossingen die eerder zijn ingezet. Deze tactieken worden ingezet om met de huidige gevoelens om te gaan. Promovendus 3 vat dit samen:

“Ik denk wel dat we dan.. de mensen die dit gehad hebben.. dan wel wat vaker te maken hebben gekregen met een tegenslag en dat ze dan dacht van 'boeien, ik heb dat andere ook overleefd en nu ga ik dit ook doen'. Ja. En ik denk ook wel dat ik, omdat ik toen echt al m'n mindset moest veranderen.. in de zin van 'dit gaat niet zo snel als ik wil'. Dat het nu met die coronacrisis ook wel heel erg goed van pas komt. Die zelfde mindset.” (P3)

Daarbij ervaren vier promovendi (P3, P4, P8, P13) leermomenten door te reflecteren. Dit gaat een stap verder dan alleen het toepassen van nuttige tactieken of oplossingen. Een leermoment houdt in dat een probleem dat voorafgaand aan de coronacrisis speelde, wordt gesignaleerd en de wilskracht ontstaat om het problemen in de toekomst te voorkomen. Promovendi trekken hiermee een les uit de coronacrisis en willen het inzicht toepassen op hun toekomstige werkzaamheden. Hiermee geven ze aan dat zij de wil hebben om zich na de tegenslag te ontwikkelen tot een betere versie van zichzelf. Promovendus 13 geeft hier een voorbeeld van:

“Wat ik vooral heb gemerkt in de afgelopen tijd, is dat het thuiswerken of je echt even kunnen focussen op mijn schrijfwerk, op mijn eigen werkzaamheden, dat het daar belangrijk is om de studenten even buiten de deur te houden. En wat dat betreft is de coronacrisis wel een leermoment voor mij geweest als het ware.” (P13)

2.2.4 Deelconclusie

Promovendi gaan op drie verschillende manieren om met de sociale en emotionele gevolgen van het coronabeleid. Ten eerste accepteren zij de nieuwe situatie, omdat zij het gevoel hebben weinig verandering te kunnen bewerkstelligen. Acceptatie, en in sommige gevallen het relativiseren of normaliseren van de situatie, is volgens hen de enige optie om met het coronabeleid om te gaan. Het geeft hen rust en het beperkt daarmee de emotionele gevolgen. Daarnaast maken promovendi gebruik van lessen uit het verleden. Eerdere ervaringen hebben hen geleerd hoe zij met

tegenslagen of onzekerheden kunnen omgaan, wat hen nu helpt bij de omgang met het coronabeleid. Een laatste belangrijke omgangsmanier is het zoeken naar sociale steun. Ondanks dat dit niet optimaal is vanwege de online vormgeving, is de behoefte aan verbinding met collega's groot. Het aangaan van deze verbinding helpt om te weten waar collega's mee bezig zijn en het geeft de mogelijkheid om onzekere of eenzame gevoelens te delen. Hierdoor draagt de online sociale steun bij aan een goede omgang met de emotionele en sociale gevolgen van het coronabeleid.

2.3 Conclusie tweede deelvraag

In dit hoofdstuk is gezocht naar een antwoord op de tweede deelvraag: hoe gaan werknemers om met de gevolgen van het coronabeleid? Er is gebleken dat promovendi verschillend omgaan met de genoemde gevolgen. Bij de omgang met werk-gerelateerde gevolgen nemen promovendi een optimistische en rationele houding aan, terwijl ze bij de omgang met sociale en emotionele gevolgen minder gebruik maken van rationaliteit. Wanneer zij moeten omgaan met sociale en emotionele gevolgen volgen ze hun gevoel en accepteren ze de situatie. Door te reflecteren en het opzoeken van sociale steun ontdekken ze hoe ze de situatie goed kunnen aanpakken en trekken onzekere of eenzame gevoelens weg. Een rode draad die door de omgangsmanieren loopt, is realisme. Zo zien promovendi kansen voor de toekomst, maar nuanceren ze deze positieve houding door de realiteit te benadrukken. Ook zien zij dat de toekomst onzeker is, waardoor zij gaan werken met korte, realistische doelen die helpen om productief te blijven. Tot slot geven promovendi aan dat zij weinig aan de realiteit kunnen veranderen, waardoor zij zich hieraan aanpassen en het accepteren.

3. Leiderschap tijdens de coronacrisis

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de manier waarop promovendi het leiderschap van hun leidinggevende ervaren tijdens de coronacrisis. Wanneer promovendi praten over hun leidinggevende, wordt duidelijk dat zij vooral waarde hechten aan de onderlinge contactmomenten. Tijdens deze contactmomenten komt de rol van de leidinggevende bij de omgang met de gevolgen naar voren. De leidinggevende speelt tijdens de coronacrisis drie rollen tegelijkertijd, namelijk die van prioriteiten benadrukker, geruststeller en motivator.

3.1 Prioriteiten benadrukker

De eerste rol die een leidinggevende speelt, is de rol van prioriteiten benadrukker. Dit houdt in dat de leidinggevende aangeeft waar tijdens de organisatiecrisis de nadruk op moet worden gelegd. Zeven promovendi (P1, P3, P5, P7, P8, P10, P11) geven aan dat hun leidinggevende dit expliciet doet. Zij ervaren dat hun leidinggevende tijdens de contactmomenten opvallend meer prioriteit legt bij hun welzijn door te vragen hoe het met hen gaat en wat hen bezighoudt tijdens de coronacrisis. De leidinggevende toont meer interesse in privé zaken vergeleken met de situatie voor de coronacrisis. Waar voorheen voornamelijk werd afgesproken om het verloop van het onderzoek te bespreken, wordt nu meer tijd en aandacht besteed aan persoonlijke kwesties. Dit verwoorden twee promovendi als volgt:

“En wat ik wel heel goed vind van ze, is dat zij in die gesprekken echt heel vaak herhalen dat het oké is als we wat minder productief zijn en dat we werkbare manieren moeten vinden. De nadruk ligt heel erg op ons niet te druk laten maken, zeg maar.” (P5)

“Naja trouwens, ik heb wel het idee dat ze af en toe bewust vragen ‘hoe gaat het werken nu?’. Zeg maar in deze tijd. Omdat ze gewoon iets minder je echt zien en zien hoe het gaat. Heb daar denk ook wel geluk mee, want ik denk niet dat iedereen dat heeft eigenlijk.” (P10)

Ook vanuit hogere hiërarchische lagen worden prioriteiten benadrukt. Wanneer wordt gekeken naar het UU coronabeleid, wordt duidelijk kenbaar gemaakt dat productiviteit op dit moment niet de prioriteit heeft. De nadruk ligt meer op het welzijn van werknemers. Dit is bijvoorbeeld duidelijk gecommuniceerd in een coronavirus updatemail van 9 april 2020:

“Wij verwachten in deze periode niet dat je dezelfde productiviteit kunt realiseren als je gewoonlijk doet. Bespreek het met je leidinggevende als jij knelpunten ervaart. We moeten samen in deze bijzondere omstandigheden een gezonde en goede UU-cultuur creëren. Dat is ook onderdeel van de #UUGothis-mentaliteit.” (Universiteit Utrecht, 2020)

Doordat leidinggevend en de UU prioriteit geven aan welzijn, realiseren promovendi (R2, R3, R4, R5, R7, R9, R15) dat productiviteit op dit moment minder belangrijk is. Dit helpt hen bij de omgang met de werk-gerelateerde gevolgen van het coronabeleid. De houding van de leidinggevende zorgt er namelijk voor dat zij geen extra druk ervaren (P3) en de lat minder hoog leggen. Hierdoor zijn zij sneller tevreden met het werk dat zij afleveren, ook als dat (kwalitatief) minder is dan gehoopt. Ook zorgt het voor een meer ontspannen gevoel, waardoor er beter kan worden omgegaan met de emotionele gevolgen. Promovendus 7 vat dit samen:

“P7: Dus mijn promotor probeert daar ook wel een beetje ontspannen in te zijn. Van nou kijk maar een beetje wat lukt. We hebben de tijd. Rustig aan.

I: en wat voor effect heeft dat dan op jou?

P7: nou dat vind ik wel prettig, want het kan ook anders zijn. Dus daar ben ik heel blij mee eigenlijk. En het effect heeft dat ik me dus ook wel gewoon comfortabel voel bij de situatie in die zin.”

3.2 Geruststeller

De tweede rol die de leidinggevende speelt, is die van geruststeller. Deze rol komt naar voren als promovendi (P1, P3, P4, P5, P8, P12) onzekerheid of problemen ervaren en dit delen met hun leidinggevende. Leidinggevendebieden op zulke momenten steun, maar uiten ook verwachtingen. Deze verwachtingen gaan over de hoeveelheid werkzaamheden die uitgevoerd moet worden en deze liggen lager dan in de normale situatie, vanwege de gevolgen van het coronabeleid en alle aanpassingen die daarmee gepaard gaan. Promovendus 3 geeft een voorbeeld van de verwachtingen:

“En waarin ook zeker tijdens de eerste keer dat ze dit [bijeenkomst] deden, dat is denk ik na een aantal weken dat we thuis werkten, was heel veel aandacht voor dat het oké was om iets minder ambitieus te zijn en om je niet altijd volledig 100% in te kunnen zetten naar aanleiding van deze veranderingen.” (P3)

Het gevolg van het uiten van verwachtingen vanuit zowel de UU als de leidinggevende, is dat promovendi (P2, P3, P4, P5, P7, P8, P9, P14) zich gerustgesteld en ondersteund voelen. Hierdoor is deze rol belangrijk in de omgang met werk-gerelateerde en emotionele gevolgen. Door ondersteuning en geruststelling te bieden, ervaren promovendi erkenning en leggen de lat daarom minder hoog. Daarom neemt ‘de druk eraf’ en komt er geruststelling voor in de plaats. Promovendi krijgen het gevoel dat het allemaal goed zal komen, ondanks tegenslagen of gewijzigde plannings. Promovendus 9 vat dit samen:

“Ja.. ik denk dat zij ook wel vaak zegt van ‘hey als je even niks kan doen, dat is niet erg. En blijf gewoon relaxt en het komt goed en zo’. Dus ze stelt me op zich wel gerust.” (P9)

3.3 Motivator

Tot slot houdt de motivator rol in dat promovendi door regelmatige overleggen met de leidinggevende worden gemotiveerd om ‘hun shit te doen’ (P1), of te wel hun werkzaamheden uit te voeren. De overleggen werken ten eerste als stok achter de deur om dingen te kunnen laten zien (P11). Zo worden de overleggen ervaren als deadlines waar promovendi naar toe kunnen werken (P1, P2, P11, P12). Op deze manier wordt de omgang met het sociale gevolg ‘afname sociale controle’ vergemakkelijkt. De overleggen helpen namelijk om doelgericht te werken en prestaties te leveren. Het geeft het idee dat er iemand betrokken is en meekijkt. Promovendus 11 ervaart dit als volgt:

“Als je elke keer.. als je elke week overlegt of vaker dan elke week, dan is het ook wel weer een motivatie om dingen te kunnen laten zien. Dus ik denk door die continuïteit van regelmatig overleg, dat dat wel scheelt voor dat je dingen gedaan kan krijgen.” (P11)

Daarnaast vindt bij acht promovendi (P2, P3, P4, P6, P8, P10, P11, P15) tijdens de overleggen vaak een feedbackmoment plaats. Hierbij wordt de kwaliteit van het werk van de promovendus beoordeeld door de leidinggevende. Ook biedt een overlegmoment de mogelijkheid om met de leidinggevende te sparren over vraagstukken. Deze feedback- en sparringsmomenten bieden nieuwe inzichten en daarmee vernieuwde motivatie om aan de slag te gaan. Promovendus 2 vat de motivator rol van de leidinggevende samen:

“Maar ja, ik denk natuurlijk dat in ieder geval wat voor mij heel goed werkt is dat ik een keer in de zoveel tijd de mogelijkheid heb om te sparren en over een stuk te spreken. Wat ook weer de kwaliteit van het stuk bevordert. Maar ik denk tegelijkertijd dat het ook een soort deadlines zet, dan en dan moet ik iets af hebben en dan en dan wil ik iets leveren. Dus in die zin heeft het een positieve invloed op mijn productiviteit.” (P2)

3.4 Conclusie derde deelvraag

In dit hoofdstuk is antwoord gegeven op de laatste deelvraag: welke rol speelt leiderschap bij de omgang van promovendi met de gevolgen van de coronacrisis? Uit de analyse blijkt dat leidinggevende in crisistijden drie belangrijke rollen spelen: prioriteiten benadrukker, geruststeller en motivator. Deze rollen komen tot uiting tijdens contactmomenten en helpen promovendi bij de omgang met de gevolgen die zij ervaren naar aanleiding van het coronabeleid.

Discussie

Bijdragen aan literatuur over psychologisch kapitaal

Dit onderzoek draagt bij aan de bestaande literatuur over psychologisch kapitaal. Dit is gedaan door te onderzoeken welke invulling werknemers geven aan de dimensies van psychologisch kapitaal in crisistijden. In de volgende paragrafen wordt uiteengezet op welke manier werknemers de vier dimensies – optimisme, hoop, veerkracht en zelf-effectiviteit – ervaren en hoe dit overeenkomt of verschilt met de bestaande literatuur.

Ten eerste blijkt uit de analyse dat de dimensie optimisme door werknemers wordt ervaren tijdens een organisatiecrisis. Zij zien de toekomst namelijk positief voor zich en zien kansen. Realisme speelt in dit onderzoek echter een grotere rol bij de dimensie optimisme dan in de literatuur wordt verondersteld. Dit kan worden verklaard door het feit dat realisme werknemers helpt om overmoedig optimisme tijdens een organisatiecrisis te voorkomen (Trevelyan, 2008). Overmoedig optimisme houdt in dat de slagingskans voor een bepaalde taak wordt overschat (Trevelyan, 2008). Door overmoedig optimisme kunnen een verminderd welzijn of teleurstelling bij werknemers optreden. Dit is niet wenselijk, en zeker niet tijdens een organisatiecrisis. Tijdens een organisatiecrisis kan er namelijk al sprake zijn van onzekere gevoelens en verminderd welzijn (Pearson et al., 2007; Seeger, Sellnow, & Ulmer, 2003). Realisme is van belang om werknemers te beschermen tegen deze teleurstelling en verminderd welzijn. Door tijdens de organisatiecrisis realistisch optimistisch te zijn, zien werknemers een positief toekomstbeeld met grijpbare kansen en beschermen zij zichzelf tegen overmoedigheid en teleurstelling. In vervolgonderzoek is het van belang te onderzoeken hoe realisme en optimisme zich daadwerkelijk tot elkaar verhouden tijdens een organisatiecrisis en welke effecten beide variabelen hebben. Dit kan bijvoorbeeld worden gedaan door werknemers bepaalde scenario's voor te leggen en hun reactie te schalen op basis van een continuüm tussen optimisme, realisme en pessimisme (Peeters, Czapinski, Hoorens, 2001). De uitkomsten hiervan kunnen vergeleken worden met de mate van andere variabelen, zoals productiviteit. Op deze manier kan worden onderzocht welke rollen realisme en optimisme spelen en wat het verschil of de overlap is tussen deze twee variabelen in tijden van een organisatiecrisis.

Daarnaast blijkt dat de dimensie hoop wordt ervaren door werknemers, maar op een andere manier dan in de literatuur wordt verondersteld. Het stellen van uitdagende doelen, waar in de literatuur over wordt gesproken (Luthans et al., 2007a), is tijdens een organisatiecrisis niet aan de orde. In plaats hiervan formuleren werknemers realistische, korte termijn doelen. Deze doelen worden als meer haalbaar gezien in crisistijden. Daarnaast behelst hoop het vormen van mentale 'paden' bij tegenslagen (Luthans et al., 2007a). Werknemers geven invulling aan mentale paden door alternatieven te formuleren. Het uitdenken van alternatieven en daarnaar handelen, helpt medewerkers om werkzaamheden voort te zetten in onzekere tijden. Realisme is hierbij wederom een belangrijk onderdeel. Door rationeel en realistisch over de alternatieven na te denken, voorkomen werknemers *wishful thinking*. Het realisme helpt om de alternatieven daadwerkelijk in de praktijk uit te voeren en uiteindelijk de gewenste uitkomst te bereiken. Tijdens een organisatiecrisis is hoop dus van essentieel belang om een gevoel van controle te creëren en na een tegenslag alternatieve mogelijkheden te bedenken en uit te voeren.

Tevens wordt de dimensie veerkracht ervaren tijdens een organisatiecrisis. Veerkracht helpt werknemers om de situatie te accepteren en aanpassingen te doen om de situatie werkbaar te maken. Dit sluit aan bij de literatuur over veerkracht in crisistijden, waarin wordt gesteld dat veerkrachtige werknemers zich aan de nieuwe situatie aanpassen, van de crisis herstellen en uiteindelijk de uitdagende situatie effectief aangaan (Luthans et al., 2007a; Sommer et al., 2016). Bovendien komt de wilskracht naar voren om na een tegenslag leermomenten te formuleren en ontwikkelingen door te maken. Veerkracht blijft ondanks deze bevindingen een lastig te vangen dimensie. In onderzoek naar organisatiecrises wordt het veelvuldig op zichzelf staand onderzocht, waaruit blijkt dat een positieve houding en zelf-effectiviteit ook nodig zijn om veerkrachtig op te

treden (Sommer et al., 2016; Sutcliffe & Vogus, 2003). Het kan om deze reden nuttig zijn om verder onderzoek te doen naar de precieze invulling van veerkracht als losstaand construct en als dimensie van psychologisch kapitaal. Dit kan gedaan worden door kwalitatief onderzoek waarin de dimensie veerkracht (als onderdeel van psychologisch kapitaal) is onderzocht te vergelijken met kwalitatief onderzoek waarin veerkracht als construct is onderzocht. Er kan zodoende ontdekt worden of de invullingen overeenkomen of dat er verschillen zitten. Op die manier kan de dimensie veerkracht van psychologisch kapitaal verfijnd en wellicht aangepast worden, wat leidt tot de verdere ontwikkeling van het construct psychologisch kapitaal.

Tot slot komt de dimensie zelf-effectiviteit niet expliciet naar voren bij werknemers tijdens de organisatiecrisis. Dit houdt in dat werknemers niet nadrukkelijk vermelden zelfvertrouwen te hebben om nieuwe doelen te bereiken of om door te zetten na de tegenslag (Luthans et al., 2007b). Dit is te verklaren door het feit dat werknemers standaard een hoge mate van zelf-effectiviteit ervaren en het daarom als 'vanzelfsprekend' zien. De hoge mate van zelf-effectiviteit komt voort uit de autonomie van werknemers. De werknemers in dit onderzoek ervaren veel autonomie, wat betekent dat zij zelf mogen bepalen hoe en wanneer zij hun werkzaamheden invullen en uitvoeren. De grote hoeveelheid autonomie geeft aan dat leidinggevendenden vertrouwen hebben in de capaciteiten van werknemers (Wang & Netemeyer, 2002). Deze boodschap draagt op een positieve manier bij aan het oordeel van werknemers over in hoeverre zij in staat zijn om werkzaamheden uit te voeren. Daarmee versterkt het hun zelf-effectiviteit (Wang & Netemeyer, 2002). Bovendien stelt autonomie de werknemers in staat hun vaardigheden, kennis en creativiteit te gebruiken om uitdagende taken te kiezen en uit te voeren zonder tussenkomst van anderen. Als gevolg hiervan zullen ze zichzelf als bekwamer en vindingrijker beschouwen, waardoor hun zelfeffectiviteit toeneemt (Bandura & Wood, 1989; Wang & Netemeyer, 2002). Uit onderzoek blijkt tevens dat obstakels, tegenslagen of herhaaldelijk falen weinig gevolgen hebben voor werknemers met een hoge zelf-effectiviteit (Bandura & Locke, 2003). Een tegenslag zoals de coronacrisis verlaagt hun zelf-effectiviteit daarom niet. De zelf-effectiviteit blijft ondanks de organisatiecrisis hoog, waardoor het in dit onderzoek niet expliciet naar voren is gekomen als dimensie van psychologisch kapitaal in crisistijden. Vervolgonderzoek zou kunnen uitsluiten of deze bevinding juist is, door werknemers met minder autonomie mee te nemen in de steekproef en uitkomsten te vergelijken met de uitkomsten van dit onderzoek.

Een overkoepelende bevinding is dat psychologisch kapitaal als kernconstruct tijdens een organisatiecrisis bijdraagt aan het gevoel van controle bij werknemers in de onzekere situatie. Het gevoel van controle wordt bereikt door realistisch te zijn en alternatieve plannen te bedenken bij tegenslagen. Door dit gevoel van controle kunnen werknemers intentioneel en doelgericht handelen in crisistijden (Luthans & Youssef-Morgan, 2017; Malik, 2013). Daarnaast blijkt dat de rol van realisme tijdens een organisatiecrisis zeer belangrijk is. Dit onderzoek kan echter niet vaststellen of realisme een kenmerk is van de bestaande dimensies of dat het een nieuwe dimensie van psychologisch kapitaal is. Vervolgonderzoek zou hier verder op in kunnen gedaan door tijdens een organisatiecrisis kwalitatief onderzoek uit te voeren bij een grotere, heterogene steekproef. Door de uitgebreide kwantitatieve vragenlijst voor psychologisch kapitaal (Luthans et al., 2007) om te zetten in kwalitatieve gespreksonderwerpen, wordt er volledig gefocust op psychologisch kapitaal en meer kennis verzameld over de dimensies. Op die manier kan worden bevestigd of, en op welke manier, realisme een rol speelt bij psychologisch kapitaal in crisistijden.

Een andere opvallende bijdrage aan de bestaande literatuur is dat uit dit onderzoek blijkt dat psychologisch kapitaal in crisistijden zich minder richt op persoonlijke ontwikkeling dan in de literatuur wordt gesteld (Luthans et al., 2007a). De veronderstelde verschuiving van 'eigenlijke zelf' naar 'mogelijke zelf' vindt tijdens een organisatiecrisis minder plaats. Psychologisch kapitaal lijkt in crisissituaties nuttig bij hoe werknemers met stressvolle gebeurtenissen omgaan, in plaats van dat het bijdraagt aan zelfontwikkeling. In die zin lijkt psychologisch kapitaal in crisistijden theoretische overlap te hebben met het begrip coping. Coping wordt binnen de psychologie gezien als de

gedachten en het gedrag van mensen om met stressvolle gebeurtenissen om te gaan (Folkman, 2010). Drie belangrijke coping strategieën binnen deze literatuur zijn emotiegerichte, probleemgerichte en betekenisgerichte coping (Folkman & Lazarus, 1980; Hewstone, Schut, De Wit, Van Den Bos, & Stroebe, 2007). In de bestuurskunde draait coping om het inzetten van bepaald gedrag door ambtenaren bij interactie met klanten, met als doel externe en interne eisen en conflicten te beheersen, te tolereren of te verminderen (Tummers, Bekkers, Vink, & Musheno, 2015). Hierbij worden drie families van coping onderscheiden: naar de klant toe bewegen, van de klant weg bewegen of het tegenwerken van de klant (Tummers et al., 2015).

Om psychologisch kapitaal in crisistijden te onderscheiden van de verschillende coping strategieën, is het van belang om via kwantitatief onderzoek de coping strategieën en het psychologisch kapitaal van werknemers in kaart te brengen. Dit kan bijvoorbeeld door het afnemen van de Psychological Capital Questionnaire (Luthans & Youssef-Morgan, 2017; Toor & Ofori, 2010) en de Brief COPE Inventory (Carver, 1997). De families van coping kunnen meetbaar worden gemaakt door de ontwikkelde classificatie om te zetten in een meetbare schaal. Door gebruik te maken van kwantitatieve onderzoeksmethoden worden de variabelen meetbaar gemaakt. Vervolgens kan er een exploratieve factoranalyse uitgevoerd worden, waarbij de onderliggende relaties tussen de meetbare variabelen worden geïdentificeerd. Deze analyse heeft als doel om de variabelen psychologisch kapitaal en de verschillende coping strategieën in een crisissituatie theoretisch van elkaar te onderscheiden. De mogelijke conceptuele overlap tussen psychologisch kapitaal en coping strategieën in crisissituaties kan op deze manier worden blootgelegd.

Bijdragen aan overige wetenschappelijke literatuur

Naast de bijdragen aan de kennis over psychologisch kapitaal, draagt dit onderzoek op drie manieren bij aan andere onderzoekslijnen of debatten. Ten eerste dragen de bevindingen bij aan de *behavioral public administration* onderzoekslijn. Binnen deze onderzoekslijn worden bestuurskundige onderwerpen vanuit een psychologische lens onderzocht (Grimmelikhuijsen et al., 2017). Het aandeel van psychologische perspectieven binnen bestuurskundig onderzoek is echter nog klein (Grimmelikhuijsen et al., 2017). Door binnen dit onderzoek het psychologische construct psychologisch kapitaal te onderzoeken, wordt deze onderzoekslijn uitgebreid. Dit is relevant, omdat psychologisch kapitaal bijdraagt aan kennis over onderliggende redenen voor gedragingen en attitudes van werknemers. Vervolgonderzoek zou de rol van psychologisch kapitaal bij andere bestuurskundige onderwerpen kunnen onderzoeken, zoals de rol van psychologisch kapitaal bij het implementeren van beleid. De rol van psychologisch kapitaal kan eerst verder worden verkend door het uitvoeren van kwalitatief onderzoek, waarna er vervolgens met kwantitatieve onderzoeksmethoden uitspraken gedaan kunnen worden over de invloed van psychologisch kapitaal op deze onderwerpen. Op die manier wordt de *behavioral public administration* onderzoekslijn verder uitgebreid.

Op basis van deze bevinding wordt voor de praktijk aanbevolen om bestuurskundige onderzoekers actief kennis te laten maken met het construct psychologisch kapitaal. Dit kan worden gedaan door hen een training over psychologisch kapitaal aan te bieden. Deze training kan verzorgd worden door arbeids- en organisatiepsychologen of medewerkers van de afdeling Human Resources. Eerst maken onderzoekers theoretisch kennis met het construct, waarna het van belang is om hen te laten ervaren hoe het construct een rol speelt in hun eigen omgang met stress, verandering of problemen. Dit kan door het doen van oefeningen of het voeren van coachgesprekken. Door het ervaringsleren, zullen onderzoekers beter begrijpen wat psychologisch kapitaal inhoudt en kunnen zij hopelijk de rol van psychologisch kapitaal in hun eigen studies meenemen.

Ten tweede draagt dit onderzoek bij aan het debat over het belang van sociaal en psychologisch kapitaal (Luthans & Youssef, 2004; Luthans et al., 2007a). Er wordt in de literatuur gesteld dat psychologisch kapitaal een grotere impact heeft op een individu dan sociaal kapitaal (Luthans et al., 2007a). Psychologisch kapitaal wordt gezien als een geheel dat groter is dan som van menselijk en sociaal kapitaal. Sociaal kapitaal lijkt daarom ondergeschikt aan psychologisch kapitaal. In dit onderzoek blijkt dat dit in crisistijden niet zo hoeft te zijn. Werknemers gebruiken hun sociaal kapitaal namelijk veelvuldig om in crisistijden onderling informatie uit te wisselen over zowel werkgerelateerde als privé zaken. Dit draagt bij aan een effectieve omgang met de drie typen gevolgen van de organisatiecrisis. Zo helpt de interactie bij het op peil houden van productiviteit, omdat hieruit ondersteuning, oplossingen en hulp ontstaat (Greve et al., 2010). Tevens draagt de sociale steun die voortkomt uit het sociaal kapitaal bij aan het welzijn van werknemers (Hossain, Murshed & Uddin, 2013), waardoor de sociale en emotionele gevolgen worden beperkt of ondervangen. Vanwege het belang van sociaal kapitaal bij de omgang met de drie typen gevolgen, wordt vermoed dat sociaal kapitaal een even grote, of zelfs grotere, rol speelt tijdens een organisatiecrisis in vergelijking met psychologisch kapitaal.

Dit inzicht over sociaal kapitaal geeft aanleiding voor vervolgonderzoek. Hierin kan worden aangetoond op welke manier sociaal kapitaal precies een rol speelt tijdens een organisatiecrisis. Dit kan worden gedaan door ten eerste het sociale netwerk van werknemers meetbaar te maken. Door vervolgens met kwantitatieve onderzoeksmethoden, zoals vragenlijsten, de gevolgen van de crisis in kaart te brengen, kan worden onderzocht of (de grote van) het sociale netwerk invloed heeft op de crisis-gerelateerde gevolgen. De uitkomsten kunnen op langere termijn vergeleken worden met de invloed van psychologisch kapitaal op de crisis-gerelateerde gevolgen. Dit is relevant voor de theorie en de praktijk. De theorie wordt verfijnd, doordat de constructen beter van elkaar worden onderscheiden. Bovendien wordt duidelijk hoe de soorten kapitaal zich in crisistijden tot elkaar verhouden. In de praktijk kan van de kennis geprofiteerd worden door bewustzijn te creëren over de manieren waarop de kapitalen bijdragen aan de omgang met crisis-gerelateerde gevolgen. Hier kan vervolgens op ingespeeld worden wanneer een crisissituatie zich voort doet. Het debat over het belang van sociaal en psychologisch kapitaal wordt op deze manier verder uitgediept.

Tot slot draagt dit onderzoek bij aan het debat over benaderingen van leiderschap. Het debat is al jarenlang gaande en draait in grote lijnen om het belang van drie benaderingen: de gedragsbenadering, de vaardighedenbenadering en de situationele benadering (Northouse, 2016). Elke benadering ziet andere voorspellers voor effectief leiderschap. Recent is daar een nieuwe benadering aan toegevoegd: de relationele benadering van leiderschap (Ospina, 2017; Uhl-Bien, 2011). Effectief leiderschap wordt volgens deze benadering voorspelt door een goede relationele dynamiek tussen leider en volger (Einola & Alvesson, 2019). Uit dit onderzoek blijkt dat de relationele benadering van leiderschap tijdens een organisatiecrisis van groot belang is. Zo blijkt dat een goede relatie tussen leider en volger bijdraagt aan de vrijheid om problemen te bespreken of prioriteiten te stellen. Leiderschap helpt in die zin om volgers effectief om te laten gaan met de organisatiecrisis, wat relevant is voor zowel de volger, de leider als de gehele organisatie. Hoe de relatie tussen leider en volger onderhouden kan worden tijdens een organisatiecrisis en welk effect een goede of slechte relatie precies heeft op de prestaties van de volger, zal vervolgonderzoek moeten uitsluiten. Vanuit dit onderzoek kan alleen worden gesteld dat tijdens een organisatiecrisis de relationele benadering van belang is om volgers zo goed mogelijk te laten omgaan met de gevolgen van de organisatiecrisis.

De inzichten over het sociaal kapitaal en de rol van de leidinggevende leiden tot een tweede aanbeveling voor de praktijk. Deze is gericht op leidinggevendenden in het hoger onderwijs. Hen wordt aanbevolen om in crisistijden of bij andere stressvolle situaties bewust te zijn van het feit dat zij onderdeel zijn van het sociale kapitaal van werknemers. Dit betekent dat zij een belangrijke rol spelen in hoe werknemers omgaan met de situatie en dat werknemers sociale steun bij hen zoeken. Leidinggevendenden wordt daarom geadviseerd regelmatig zowel formeel als informeel contact te

blijven houden met de werknemer en in dit contact persoonlijke aandacht te schenken aan de werknemer. Door te vragen hoe de werknemer met de situatie omgaat, kan de leidinggevende ontdekken hoe het écht met de werknemer gaat en waar hij of zij extra begeleiding bij nodig heeft. Op die manier speelt de leidinggevende in op zowel het sociaal als psychologisch kapitaal van de werknemer, wat positieve uitkomsten kan hebben voor alle betrokken partijen.

Kritische reflectie

Dit onderzoek heeft een waardevolle bijdrage kunnen leveren aan de kennis over psychologisch kapitaal en leiderschap in crisistijden. Het onderzoek kent echter ook beperkingen, ondanks dat methodische keuzes in dit onderzoek weloverwogen zijn. De beperkingen worden besproken, omdat het de gemeten uitkomsten heeft kunnen beïnvloeden.

De coronacrisis heeft ten eerste niet alleen gevolgen gehad voor werknemers, maar ook voor de mogelijkheden binnen deze scriptie. Vanwege het verplichte thuiswerken, hebben er geen observaties in de praktijk kunnen plaatsvinden. Dit zou een goede aanvulling op het onderzoek kunnen zijn, omdat de onderzoeker in de praktijk had kunnen zien hoe werknemers met het coronabeleid omgaan. De beleefwereld van de werknemer zou hierdoor beter begrepen kunnen worden, waardoor de resultaten van dit onderzoek betrouwbaarder zouden zijn (Bryman, 2016). Bovendien zou de onderzoeker dan niet alleen afhankelijk zijn van de interpretaties van respondenten. Er wordt om deze redenen aangeraden om in vervolgonderzoek, naast het afnemen van interviews, gebruik te maken van observaties in de praktijk.

Daarnaast is het lastig om de resultaten van dit onderzoek te generaliseren naar alle werknemers van de UU. Vanwege de scope van dit onderzoek is één soort werknemer geïnterviewd, namelijk de promovendus. Ondanks dat de geïnterviewde promovendi bij zes verschillende faculteiten werkzaam zijn, houden zij zich allemaal bezig met dezelfde soort werkzaamheden. Dit is moeilijk te vergelijken met andere werknemers van de UU. Zo zijn promovendi in verhouding met andere werknemers, zoals universitair docenten of professoren, minder bezig met het geven van onderwijs. Tevens kunnen de werkzaamheden van promovendi niet vergeleken worden met facilitair of onderwijs ondersteunend personeel. Vanwege deze verschillen in werkzaamheden, is het niet mogelijk om de resultaten van dit onderzoek te generaliseren naar alle medewerkers van de UU. Het generaliseren van de onderzoeksresultaten naar andere sectoren of organisaties is mogelijk wanneer het beleid rondom de organisatiecrisis vergelijkbaar is met het coronabeleid en de doelgroep jonge onderzoekers betreft. Desondanks is het wenselijk om de generaliseerbaarheid van dit onderzoek te vergroten. Dit kan gedaan worden door een meer diverse steekproef te hanteren. Een diverse steekproef zou inhouden dat werknemers afkomstig zijn uit verschillende organisaties die zich niet uitsluitend in één sector bevinden, diverse opleidingsachtergronden hebben en verschillende functies uitoefenen. Op deze manier wordt de generaliseerbaarheid en daarmee de betrouwbaarheid van dit onderzoek vergroot.

Tot slot ontbreekt in dit onderzoek het perspectief van de leidinggevende. Hier is in eerste instantie bewust voor gekozen, vanwege de aanmoediging om in leiderschapsstudies het beeld van de volger te onderzoeken zodat er een gebalanceerd beeld over leiderschap ontstaat (Bligh, 2011). Gedurende het proces bleek het vergaren van een compleet beeld, waarin het perspectief van de leidinggevende ook mee wordt genomen, toch nuttig om zodoende het perspectief van werknemers te verifiëren met het perspectief van leidinggevendenden (Fleenor, Smither, Atwater, Braddy & Sturm, 2010). Om deze reden heeft de onderzoeker deelgenomen aan een online workshop 'leidinggeven in coronatijd' vanuit de UU. Deze deelname is echter niet toereikend om resultaten op te baseren. Voor vervolgonderzoek wordt daarom aangeraden ook leidinggevendenden te interviewen en uit te vragen wat hun perspectief is op de omgang met de organisatiecrisis door werknemers en hoe zij hieraan bijdragen. Het betrekken van de leidinggevende leidt op die manier tot een completer, en daarmee betrouwbaarder beeld van de rol van de leidinggevende bij psychologisch kapitaal van werknemers in crisistijden.

Conclusie

Dit onderzoek is gericht op de rol die psychologisch kapitaal speelt bij productiviteit tijdens de coronacrisis op de Universiteit Utrecht. Tevens is de rol van de leidinggevende meegenomen, om te onderzoeken of en hoe de leidinggevende kan inspelen op het psychologisch kapitaal van de werknemer. Dit onderzoek is gedaan om in de unieke context van de coronacrisis de kennis over psychologisch kapitaal verder uit te diepen. Ten behoeve hiervan stond de volgende onderzoeksvraag centraal:

Welke rol speelt psychologisch kapitaal bij productiviteit van werknemers en hoe ervaren werknemers dat de leidinggevende hierop inspeelt in tijden van een organisatiecrisis op de Universiteit Utrecht?

Er is gebleken dat de rol van psychologisch kapitaal bij productiviteit is dat psychologisch kapitaal werknemers helpt om de organisatiecrisis situatie te accepteren en een gevoel van controle te behouden. Het accepteren gebeurt door een veerkrachtige houding aan te nemen en realistische kansen te zien. Het behouden van een gevoel van controle vindt plaats door realistische korte termijn doelen te stellen en productiviteit te beoordelen aan de hand van het behalen van deze doelen. Doordat de doelen realistisch en haalbaar zijn, wordt de productiviteit positief beoordeeld en neemt deze niet af. Psychologisch kapitaal helpt werknemers op die manier om de nieuwe situatie eigen te maken, de werkzaamheden op het nieuwe beleid af te stemmen en productief te blijven werken. De productiviteit van werknemers blijft door hun psychologisch kapitaal stabiel, of het neemt toe.

Een belangrijk aspect van psychologisch kapitaal in crisistijden is realisme. Werknemers blijven dicht bij de realiteit als zij over de toekomst na de organisatiecrisis spreken. Zij zijn optimistisch en behouden hoop, maar beschermen zichzelf tegen teleurstellingen door een realistische houding aan te nemen. Bovendien kunnen werknemers, door de realiteit te aanvaarden, zich aanpassen en werkzaamheden voortzetten. Realisme is op die manier een vereiste om psychologisch kapitaal effectief een rol te laten spelen bij de productiviteit van werknemers in crisistijden.

De leidinggevende kan inspelen op het psychologisch kapitaal van een werknemer door twee rollen te spelen: prioriteiten benadrukker en geruststeller. Hierdoor herdefinieert de leidinggevende de situatie en geeft de leidinggevende betekenis aan de situatie. Het herdefiniëren van de situatie houdt in dat de leidinggevende een realistisch beeld vormt van de organisatiecrisis en bespreekt wat dit betekent voor de werkzaamheden van de werknemer. De leidinggevende geeft betekenis door het welzijn van de werknemer sterk te benadrukken, waardoor de werknemer beseft waar de prioriteit tijdens de organisatiecrisis ligt. Door de situatie te herdefiniëren en betekenis te geven, speelt een leidinggevende in op de dimensies veerkracht, optimisme en hoop van psychologisch kapitaal. Het gedrag van de leidinggevende zorgt er namelijk voor dat een werknemer weet dat hij zich geen zorgen hoeft te maken over zijn werkzaamheden of de toekomst daarvan. Hierdoor kan de werknemer veerkrachtig optreden en ziet hij de toekomst positief tegemoet. Door prioriteiten te benadrukken, kunnen werknemers naar nieuwe doelen toewerken en alternatieven bedenken wanneer zij met tegenslagen worden geconfronteerd. Hiermee speelt de leidinggevende in op de dimensie hoop. Overkoepelend speelt de leidinggevende in op het psychologisch kapitaal van de werknemer door tijdens een organisatiecrisis de situatie te herdefiniëren en betekenis te geven aan de nieuwe omstandigheden.

Al met al blijkt uit dit onderzoek dat psychologisch kapitaal werknemers helpt bij de omgang met de gevolgen van een organisatiecrisis en het op peil houden van productiviteit. De leidinggevende kan door middel van betekenisvolle communicatie op het psychologisch kapitaal inspelen. Het kapitaal van de coronacrisis is daarom niet uit te drukken in middelen, maar in psychologische termen. Het kapitaal van de coronacrisis is het psychologisch kapitaal van werknemers.

Literatuurlijst

- Alvesson, M. (2019). Waiting for Godot: Eight major problems in the odd field of leadership studies. *Leadership, 15*(1), 27-43.
- Avey, J. B. (2014). The left side of psychological capital: New evidence on the antecedents of PsyCap. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 21*(2), 141-149.
- Avey, J. B., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2011a). Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance. *The Leadership Quarterly, 22*(2), 282-294.
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human resource development quarterly, 22*(2), 127-152.
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 23*(4), 383-400.
- Bandura, A., & Locke, E. A. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of applied psychology, 88*(1), 87.
- Bandura, A., & Wood, R. (1989). Effect of perceived controllability and performance standards on self-regulation of complex decision making. *Journal of personality and social psychology, 56*(5), 805.
- Barber, J. P., & Walczak, K. K. (2009, April). Conscience and critic: Peer debriefing strategies in grounded theory research. In *Annual Meeting of the American Educational Research Association, San Diego, CA*.
- Bardoel, E. A., Pettit, T. M., De Cieri, H., & McMillan, L. (2014). Employee resilience: an emerging challenge for HRM. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 52*(3), 279-297.
- Barnett, C. K., & Pratt, M. G. (2000). From threat-rigidity to flexibility-Toward a learning model of autogenic crisis in organizations. *Journal of Organizational Change Management, 13*(1), 74-88.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bligh, M. C. (2011). Followership and follower-centered approaches. *The Sage handbook of leadership, 425-436*.
- Boin, A., 't Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2016). *The politics of crisis management: public leadership under pressure* (2e druk). Cambridge University Press.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford university press.
- Carver, C. S. (1997). You want to measure coping but your protocol's too long: Consider the brief cope. *International journal of behavioral medicine, 4*(1), 92.
- Chaurasia, S., & Shukla, A. (2014). Psychological capital, LMX, employee engagement & work role performance. *The Indian Journal of Industrial Relations, 50*(2), 342-356.
- Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2001). When a "happy" worker is really a "productive" worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 53*(3), 182.
- De Mulder, J., & Druant, M. (2011). De Belgische arbeidsmarkt tijdens en na de crisis. *Economisch Tijdschrift, 95-110*.

- Delanoëijje, J., Verbruggen, M., & Germeys, L. (2019). Boundary role transitions: a day-to-day approach to explain the effects of home-based telework on work-to-home conflict and home-to-work conflict. *Human Relations*, 72(12), 1843-1868.
- DeRue, D. S., & Ashford, S. J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of management review*, 35(4), 627-647.
- Drucker, P. F. (1999). Knowledge-worker productivity: The biggest challenge. *California management review*, 41(2), 79-94.
- Einola, K., & Alvesson, M. (2019). When 'Good' Leadership Backfires: Dynamics of the leader/follower relation. *Organization Studies*, 1-21. doi: <https://doi.org/10.1177/0170840619878472>
- Fairhurst, G. T., & Uhl-Bien, M. (2012). Organizational discourse analysis (ODA): Examining leadership as a relational process. *The Leadership Quarterly*, 23(6), 1043-1062.
- Fleenor, J. W., Smither, J. W., Atwater, L. E., Braddy, P. W., & Sturm, R. E. (2010). Self-other rating agreement in leadership: A review. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 1005-1034.
- Folkman, S. (2010). Stress, coping, and hope. *Psycho-oncology*, 19(9), 901-908.
- Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1980). An analysis of coping in a middle-aged community sample. *Journal of health and social behavior*, 21(3), 219-239.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of applied psychology*, 92(6), 1524.
- Gassner, D., & Gofen, A. (2018). Street-level management: A clientele-agent perspective on implementation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 28(4), 551-568.
- George, B., Sims, P., McLean, A. N., & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard business review*, 85(2), 129.
- Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P. D., Frazier, M. L., & Snow, D. B. (2009). In the eyes of the beholder: Transformational leadership, positive psychological capital, and performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(4), 353-367.
- Greer, T. W., & Payne, S. C. (2014). Overcoming telework challenges: Outcomes of successful telework strategies. *The Psychologist-Manager Journal*, 17(2), 87.
- Greve, A., Benassi, M., & Sti, A. D. (2010). Exploring the contributions of human and social capital to productivity. *International Review of Sociology*, 20(1), 35-58.
- Grimmelikhuijsen, S., Jilke, S., Olsen, A. L., & Tummers, L. (2017). Behavioral public administration: Combining insights from public administration and psychology. *Public Administration Review*, 77(1), 45-56.
- Hackman, J. R. (2009). The perils of positivity. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(2), 309-319.
- Halkos, G., & Bousinakis, D. (2010). The effect of stress and satisfaction on productivity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(5), 415-431.
- Hewstone, M., Schut, H., de Wit, J., Van Den Bos, K., & Stroebe, M. (2007). *The Scope of Social Psychology: Theory and Applications (A Festschrift for Wolfgang Stroebe)*. New York: Psychology Press.
- Hossain, L., Murshed, S. T., & Uddin, S. (2013). Communication network dynamics during organizational crisis. *Journal of Informetrics*, 7(1), 16-35.

Kawachi, I., Kim, D., Coutts, A., & Subramanian, S. V. (2004). Commentary: Reconciling the three accounts of social capital. *International journal of epidemiology*, 33(4), 682-690.

Lechner, S. (2013). *Kwalitatief onderzoek naar werkomgeving en productiviteit: het Nieuwe Werken een sprookje?* (Masterthesis). Geraadpleegd van https://www.researchgate.net/publication/264557669_Kwalitatief_onderzoek_naar_werkomgeving_en_productiviteit_Het_Nieuwe_Werken_een_sprookje

Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 57-72.

Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(3), 387-393.

Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychology*, 60(3), 541-572.

Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate—employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(2), 219-238.

Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.

Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of management*, 33(3), 321-349.

Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 339-366.

Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007a). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Verenigd Koninkrijk: Oxford University Press

MacNeil, C. M. (2003). Line managers: facilitators of knowledge sharing in teams. *Employee Relations*, 25(3), 294-307.

Malik, A. (2013). Efficacy, hope, optimism and resilience at workplace—positive organizational behavior. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3(10), 1-4.

Mann, S., & Holdsworth, L. (2003). The psychological impact of teleworking: stress, emotions and health. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 196-211.

Mann, S., Varey, R., & Button, W. (2000). An exploration of the emotional impact of tele-working via computer-mediated communication. *Journal of managerial Psychology*, 15(7), 668-690.

Marques-Quinteiro, P., Vargas, R., Eifler, N., & Curral, L. (2019). Employee adaptive performance and job satisfaction during organizational crisis: the role of self-leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 85-100.

Martin, B. H., & MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations? *Management Research Review*, 35(7), 602-616.

McCloskey, D. W., & Igbaria, M. (2003). Does "out of sight" mean "out of mind"? An empirical investigation of the career advancement prospects of telecommuters. *Information Resources Management Journal*, 16(2), 19-34.

- McShane, S., & Glinow, M. A. V. (2017). *Organizational behavior*. McGraw-Hill Education.
- Meindl, J. R. (1995). The romance of leadership as a follower-centric theory: A social constructionist approach. *The leadership quarterly*, *6*(3), 329-341.
- Monzani, L., Zurriaga, R., & Lopez, G. V. E. (2018). Anxiety and the severity of Tension-Type Headache mediate the relation between headache presenteeism and workers' productivity. *Plos one*, *13*(7), 1-16.
- Noble, H., & Smith, J. (2015). Issues of validity and reliability in qualitative research. *Evidence-based nursing*, *18*(2), 34-35.
- Noronha, E., & D'Cruz, P. (2008). The dynamics of teleworking: case studies of women medical transcriptionists from Bangalore, India. *Gender, Technology and Development*, *12*(2), 157-183.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership. Theory and practice*. London: SAGE Publications, Inc.
- NOS. (2020, 11 maart). *Corona-uitbraak nu officieel pandemie, wat betekent dat?* Geraadpleegd van <https://nos.nl/artikel/2326765-corona-uitbraak-nu-officieel-pandemie-wat-betekent-dat.html>
- Ospina, S. M. (2017). Collective leadership and context in public administration: Bridging public leadership research and leadership studies. *Public Administration Review*, *77*(2), 275-287.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of management review*, *23*(1), 59-76.
- Pearson, C. M., Roux-Dufort, C., & Clair, J. A. (2007). *International handbook of organizational crisis management*. Sage Publications.
- Peeters, G., Czapinski, J., & Hoorens, V. (2001). Comparative optimism, pessimism and realism with respect to adverse events and their relationship with will to live. *International Review of Social Psychology*, *14*(4), 143-162.
- Peeters, M. C., De Jonge, J., & Taris, T. W. (Eds.). (2013). *An introduction to contemporary work psychology*. John Wiley & Sons.
- Peterson, C. (2000). The future of optimism. *American psychologist*, *55*(1), 44.
- Quick, J.C., & Quick, J. D. (2004). Healthy, happy, productive work: A leadership challenge. *Organizational Dynamics*, *33*(4), 329-337.
- Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu. (z.d.). *Verspreiding nieuw coronavirus (COVID-19)*. Geraadpleegd van <https://www.rivm.nl/coronavirus/covid-19/verspreiding>
- Rijksoverheid. (2020a, 16 maart). *Tv-toespraak van minister-president Mark Rutte*. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/toespraken/2020/03/16/tv-toespraak-van-minister-president-mark-rutte>
- Rijksoverheid. (2020b, 9 maart). *Hygiënemaatregelen van belang om verspreiding coronavirus tegen te gaan*. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/coronavirus-covid-19/nieuws/2020/03/09/hygienemaatregelen-van-belang-om-verspreiding-coronavirus-tegen-te-gaan>
- Rijksoverheid. (2020c, 12 maart). *Nieuwe maatregelen tegen verspreiding coronavirus in Nederland*. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/coronavirus-covid-19/nieuws/2020/03/12/nieuwe-maatregelen-tegen-verspreiding-coronavirus-in-nederland>
- Rijksoverheid. (2020d, 15 maart). *Aanvullende maatregelen onderwijs, horeca, sport*. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2020/03/15/aanvullende-maatregelen-onderwijs-horeca-sport>

Rijksoverheid. (2020e, 23 maart). *Aangescherpte maatregelen om het coronavirus onder controle te krijgen*. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2020/03/23/aangescherpte-maatregelen-om-het-coronavirus-onder-controle-te-krijgen>

Rijksoverheid. (2020f, 24 april). *Geen centrale examens dit jaar*. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2020/03/24/besluit-centrale-eindexamens>

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual review of psychology*, *52*(1), 141-166.

Ryff, C. D., & Singer, B. (2003). Flourishing under fire: Resilience as a prototype of challenged thriving. In C. L. M. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived* (p. 15-36). American Psychological Association. doi: <https://doi.org/10.1037/10594-001>

Sarkar, S., & Osiyevskyy, O. (2018). Organizational change and rigidity during crisis: A review of the paradox. *European Management Journal*, *36*(1), 47-58.

Schaubroeck, J., Lam, S. S., & Cha, S. E. (2007). Embracing transformational leadership: Team values and the impact of leader behavior on team performance. *Journal of applied psychology*, *92*(4), 1020-1030.

Schneider, S. L. (2001). In search of realistic optimism: Meaning, knowledge, and warm fuzziness. *American Psychologist*, *56*(3), 250-263.

Seeger, M. W., Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R. (1998). Communication, organization, and crisis. *Annals of the International Communication Association*, *21*(1), 231-276.

Seeger, M. W., Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R. (2003). *Communication and organizational crisis*. Greenwood Publishing Group.

Seligman, M. (1998). *Learned optimism*. New York: Pocket Books.

Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2002). "Positive psychology". *American Psychologist*, *55*, 5-14

Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for information*, *22*(2), 63-75.

Sommer, S. A., Howell, J. M., & Hadley, C. N. (2016). Keeping positive and building strength: The role of affect and team leadership in developing resilience during an organizational crisis. *Group & Organization Management*, *41*(2), 172-202.

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.

Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 94-110). San Francisco, CA: BerrettKoehler

Teo, W. L., Lee, M., & Lim, W. S. (2017). The relational activation of resilience model: How leadership activates resilience in an organizational crisis. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, *25*(3), 136-147.

Tijmstra, J., & Boeijs, H. (2016). *Wetenschapsfilosofie in de context van sociale wetenschappen*. Boom uitgeverij: Amsterdam.

Toor, S. U. R., & Ofori, G. (2010). Positive psychological capital as a source of sustainable competitive advantage for organizations. *Journal of Construction Engineering and Management*, *136*(3), 341-352.

Trevelyan, R. (2008). Optimism, overconfidence and entrepreneurial activity. *Management decision*, *46*(7), 986-1001.

Tummers, L. L., Bekkers, V., Vink, E., & Musheno, M. (2015). Coping during public service delivery: A conceptualization and systematic review of the literature. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(4), 1099-1126.

Uhl-Bien, M. (2011). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. In *Leadership, gender, and organization* (pp. 75-108). Springer, Dordrecht.

Unger, J. M., Rauch, A., Frese, M., & Rosenbusch, N. (2011). Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. *Journal of business venturing*, 26(3), 341-358.

Universiteit Utrecht. (z.d.) *Coronavirus – updates*. Geraadpleegd van <https://www.uu.nl/organisatie/praktische-zaken/coronavirus/coronavirus-updates>

Universiteit Utrecht. (z.d.-a). *Coronavirus - werken en studeren (op afstand)*. Geraadpleegd van <https://www.uu.nl/organisatie/praktische-zaken/coronavirus/coronavirus-werken-en-studeren-op-afstand>

Universiteit Utrecht. (2020, 9 april). *EB update coronavirus 9 april*. Geraadpleegd van <https://www.uu.nl/en/news/update-coronavirus-9-april>

van Engen, N.A.M. (2019, januari 10). *How Previous Policy Experiences Affect the Frontline: Understanding implementation success and failure through a general policy alienation lens*. Erasmus University Rotterdam. Geraadpleegd van <http://hdl.handle.net/1765/113840>

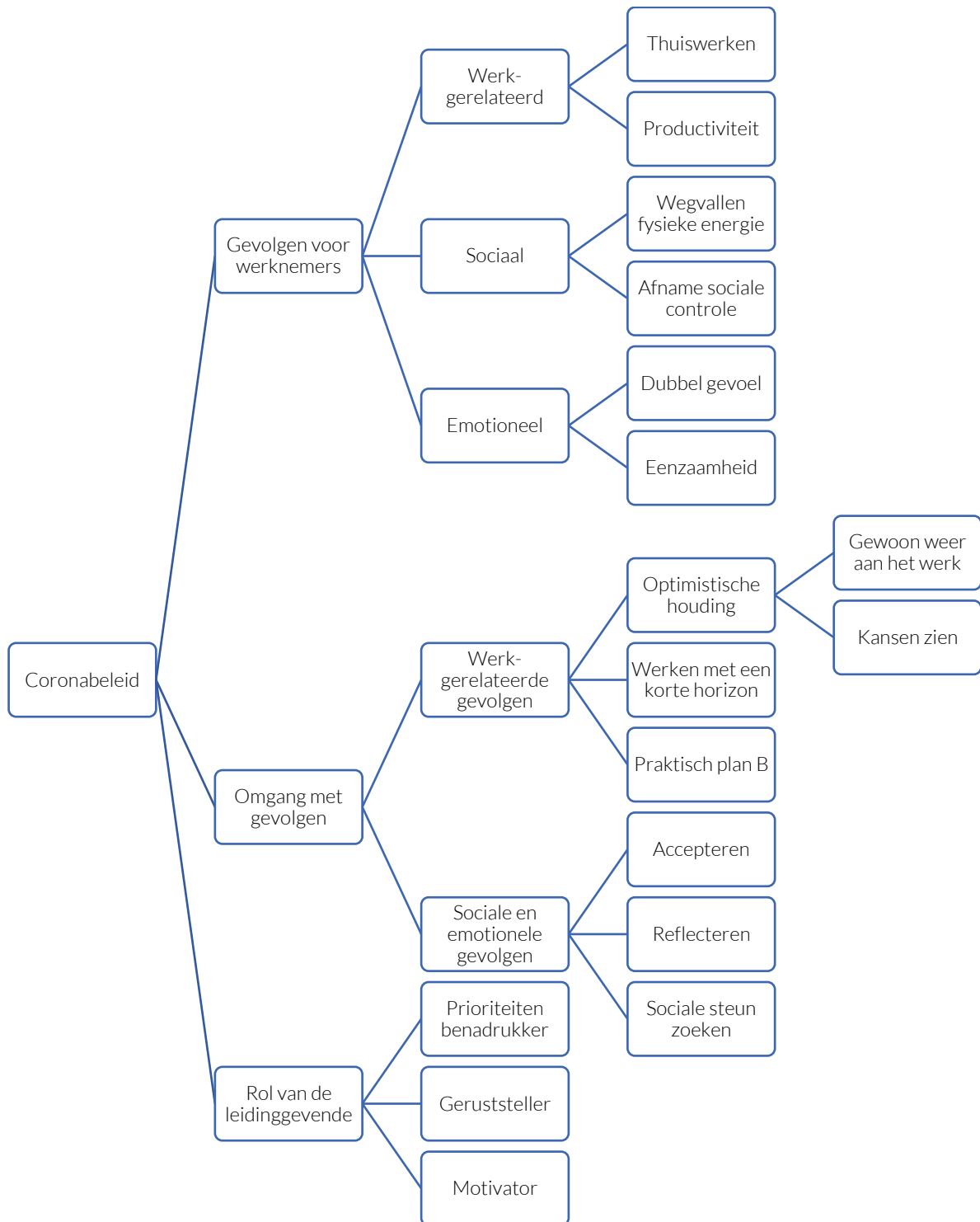
Wang, G., & Netemeyer, R. G. (2002). The effects of job autonomy, customer demandingness, and trait competitiveness on salesperson learning, self-efficacy, and performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(3), 217-228.

Wild, U., Ouweneel, E., Schaufeli, W., & Le Blanc, P. (2012). Bevlogen aan het werk: Een web-based training. In: De Jonge, J., Peeters, M. C. W., Sjollema, S., & De Zeeuw, H. (Eds.), *Scherp in Werk: Vijf routes naar optimale inzetbaarheid* (pp. 79-95). Assen: Van Gorcum

Zaleznik, A. (2004). Managers and leaders. *Harvard Business Review*, 1, 1-10.

Zelenski, J. M., Murphy, S. A., & Jenkins, D. A. (2008). The happy-productive worker thesis revisited. *Journal of Happiness Studies*, 9(4), 521-537.

Bijlage 1 – Codeboom



Bijlage 2 – Informed Consent

Informatie over het onderzoek

Beste lezer,

Hierbij wil ik u uitnodigen om deel te nemen aan mijn afstudeeronderzoek. Ik voer dit onderzoek uit bij het departement Bestuurs- en Organisationswetenschappen van de Universiteit Utrecht. Om mee te doen is uw schriftelijke toestemming nodig. Voordat u beslist of u wilt meedoen aan dit onderzoek, krijgt u uitleg over wat het onderzoek inhoudt. Lees deze informatie rustig door en vraag de onderzoeker uitleg als u vragen heeft.

Onderwerp onderzoek

Door het coronavirus is er veel veranderd voor UU werknemers. Denk hierbij aan het continue thuis werken en het online uitvoeren van onderwijs- of onderzoeksactiviteiten. Dit onderzoek zal, naar aanleiding van de maatregelen rondom het coronavirus, gaan over de gevolgen hiervan voor uw werkzaamheden. Daarbij wordt gevraagd naar de rol die uw direct leidinggevende speelt bij het omgaan met de veranderingen.

Interview

Het interview zal online worden afgenomen via Microsoft Teams en zal tussen een half uur en een uur duren. Het interview zal alleen met audioapparatuur worden opgenomen. De audio-opname is van belang, omdat de opname wordt getranscribeerd. Het transcriberen is noodzakelijk voor de data-analyse. Na het transcriberen wordt de opname verwijderd. De opnames worden niet gedeeld en worden alleen beluisterd door de onderzoeker.

Gegevens

Tijdens het interview wordt gevraagd naar uw persoonlijke ervaringen omtrent het onderwerp van het onderzoek. Om deze reden wordt alle persoonlijke informatie die u redelijkerwijs zou kunnen identificeren, verwijderd of geanonimiseerd voordat bestanden worden gedeeld of openbaar worden gemaakt. Uw deelname aan dit onderzoek is geheel vertrouwelijk.

De verzamelde, geanonimiseerde data wordt opgeslagen in Your Data (YODA). Dit is een veilige online plek om gegevens op te slaan. Deze geanonimiseerde data kan op deze plek alleen worden ingezien door de onderzoeker, de scriptiebegeleider (Noortje de Boer) en de scriptiecoördinator (Stephan Grimmelhuisen). De data wordt minimaal zeven jaar in YODA opgeslagen.

Vrijwilligheid

U doet vrijwillig mee aan dit onderzoek. Daarom kunt u op elk moment uw deelname stopzetten en uw toestemming intrekken. Dit doet u door contact op te nemen met de onderzoeker. U hoeft niet aan te geven waarom u stopt. Uw gegevens zullen vervolgens worden verwijderd.

Contact

Dit onderzoek wordt uitgevoerd door Romy Schouten onder begeleiding van Noortje de Boer. De contactpersoon is Romy Schouten. Zij is te bereiken op het volgende e-mailadres: r.e.schouten@students.uu.nl. Bij vragen, klachten, onduidelijkheden of het stopzetten van de deelname kunt u haar per mail bereiken.

Toestemmingsverklaring

voor deelname aan wetenschappelijk onderzoek

“Effecten van het coronavirus op promovendi van de UU”

Ik ben geïnformeerd over het onderzoek door de informatiebrief te lezen. Ik realiseer me dat het interview wordt opgenomen met een audiorecorder en dat na het transcriberen de opname wordt verwijderd. Ook weet ik dat de gegevens en resultaten van het onderzoek anoniem en vertrouwelijk verwerkt en aan derden bekend gemaakt zullen worden. Daarnaast realiseer ik dat de verzamelde data minimaal 7 jaar wordt bewaard in YODA. Tevens heb ik gelegenheid gekregen om over mijn deelname aan het onderzoek na te denken en die is geheel vrijwillig. Ik heb het recht om te allen tijde de toestemming die ik verleen weer in te trekken en mijn deelname aan het onderzoek stop te zetten zonder opgave van redenen.

Ik stem ermee in om aan het onderzoek deel te nemen:

Naam:

Geboortedatum:

Handtekening:

Datum:

De ondergetekende, verantwoordelijk onderzoeker, verklaart bij dezen dat de hierboven genoemde persoon mondeling en schriftelijk is geïnformeerd over het hierboven genoemde onderzoek.

Naam:

Handtekening:

Datum:

Bijlage 3 – Observatieverslag

Op 20 mei heb ik deelgenomen aan een online Webinar 'leidinggeven in coronatijd', dat werd georganiseerd vanuit de Universiteit Utrecht. Deze Webinar duurde drie kwartier en alle leidinggevendenden van de UU konden zich hiervoor inschrijven via intranet. Er deden 12 vrouwelijke deelnemers mee en er waren twee trainsters die ook leidinggevendende waren. De deelnemers representeerden bijna alle faculteiten van de UU, alleen diergeneeskunde was niet vertegenwoordigd. Mijn deelname was niet actief, ik nam een observerende en luisterende rol in.

Alvorens de training inhoudelijk startte, maakten de trainsters duidelijk dat ik mee zou kijken bij de training. Ook mocht ik mijzelf verder introduceren. Dit deed ik door mijn onderzoek kort toe te lichten, te vertellen waarom ik deel zou nemen en anonimiteit te waarborgen. Vervolgens startte de training met het delen van algemene tips, daarna werden vanuit de literatuur en eigen ervaringen bepaalde inzichten geboden en tot slot konden deelnemers hun problemen delen om gezamenlijk na te denken over oplossingen.

Het doel van mijn observatie was om te ontdekken vanuit welk perspectief de leidinggevendenden kijken naar de relatie met de medewerker, het feedback geven aan de medewerker en de kwaliteit en hoeveelheid werk dat de medewerker verzet. De verkregen informatie werd gezien als aanvulling voor het onderzoek, omdat in de interviews alleen het perspectief van de medewerker is uitgevraagd. Door ook te kijken naar het perspectief van de leidinggevendende, ontstaat een completer beeld. Voorafgaand aan de observatie heb ik drie punten genoteerd waarop ik wilde letten, namelijk:

1. Hoe en hoe vaak praten de leidinggevendenden over het contact met de medewerker?
2. Hoe en hoe vaak praten de leidinggevendenden over het geven van feedback aan de medewerker?
3. Hoe en hoe vaak praten de leidinggevendenden over de kwaliteit of de hoeveelheid werk die een werknemer aflevert?

Contact met de medewerker

Leidinggevendenden lijken het contact met de werknemer in deze crisistijd heel belangrijk te vinden. Het onderwerp is in totaal veertien keer aangestipt in vragen of tips van leidinggevendende. Tevens bleek uit de literatuur die werd besproken dat het belangrijk is om de band met de medewerker goed te houden en dat dit zal leiden tot positieve werkuitkomsten. Er werd vooral ingegaan op de persoonlijke aandacht die aan werknemers wordt geschonken. Zo zei een leidinggevendende:

"Ik heb al mijn werknemers een persoonlijke kaartje gestuurd. Daar kwamen positieve reacties op, dat verbindt."

Er bleek dat leidinggevendenden het schenken van persoonlijke aandacht aan werknemers in deze tijden heel belangrijk vinden. Het aantal informele contactmomenten, al dan niet georganiseerd, was bij veel leidinggevendenden toegenomen. Zo organiseerde een leidinggevendende online bijpraatmomentjes, zo'n drie keer per week. Een andere nam geen contact meer op via massamails naar het team, maar mailde of belde iedereen individueel. Een knelpunt in dit contact bleek het peilen van hoe een werknemer er écht bij zit en hoe het gesteld is met zijn of haar welzijn. Ook was het lastig om er voor te zorgen dat elke medewerker even veel aandacht kreeg. Deze twee problemen werden veel gedeeld, zo werd er veel geknikt en gereageerd via de chat functie met 'ik herken mij in dit probleem' of 'ik deel dit'.

Voor een leidinggevendende bleek het daarnaast lastig om de gewenste hoeveelheid zekerheid of duidelijkheid aan werknemers te bieden. Vanuit werknemers was er met name onduidelijkheid over hoe het zit met contractverlenging van PhD'ers omdat ze in deze periode hun onderzoek niet kunnen voortzetten, en het wel of niet aanbieden van online onderwijs in semester 1. Het inspelen

op deze onzekerheid werd gezien als uitdaging en dit werd gedeeld door meerdere leidinggevendenden. Vervolgens gaven leidinggeven elkaar tips om hier mee om te gaan. Zo had een leidinggevende met haar team zelf het heft in handen genomen en besloten om in blok 1 volgend jaar alleen online onderwijs aan te bieden. Dit werd goed ontvangen door de werknemers. Andere leidinggevendenden deden dit door meetings te organiseren waarin twijfels of problemen rondom deze onzekerheid door werknemers konden worden geuit, waar vervolgens praktisch op ingespeeld werd. Dit alles had als doel om zorgen bij werknemers weg te nemen.

Feedback geven aan medewerkers

Het feedback geven aan medewerkers is minder vaak besproken. Het is in totaal drie keer aan bod gekomen. Hieruit bleek dat het vooral lastig is voor leidinggevendenden om online negatieve feedback of kritiek te leveren. Zo was er één medewerker die niet goed functioneerde. De leidinggevende vond het heel lastig om dit te uiten en heeft uiteindelijk besloten dat iemand met meer macht, namelijk een hogere leidinggevende, het gesprek met deze medewerker aan moest gaan. Ook bleek dat wanneer één werknemer niet goed functioneert, dit negatieve invloed kan hebben op de rest van het team. Een leidinggevende verwoordde haar aanpak als volgt:

“Ik ben in gesprek gegaan met het hele team. Ik heb eerlijk gezegd: deze klussen hebben we te doen, hoe kunnen we dit verdelen op basis van persoonlijke situatie en wensen?”

Ook het omgaan met overspannen werknemers blijkt moeilijk in deze tijd. Eén leidinggevende vertelde dat zij het bij een van haar medewerkers helemaal niet zag aankomen. Ze had wel benadrukt dat er niet werd verwacht dat werknemers op volle uren draaien en genoeg pauze moeten nemen, maar dit was blijkbaar niet goed genoeg overkomen. Dat vond ze lastig. Zo op afstand heb je daar geen grip op en ze kon pas wat doen, toen het haar echt opviel. De tip die hierbij door anderen werd gegeven is door expliciet per werknemer te vragen naar zijn of haar mentale en fysieke welzijn. Dit is belangrijk, omdat je veel minder dingen ziet gebeuren. Je moet er echt bewust naar vragen.

Kwaliteit en hoeveelheid werk

De kwaliteit en hoeveelheid van het werk van werknemers is drie keer besproken. Ten eerste merkte een leidinggevende op dat sommige werknemers minder werk kunnen verzetten in deze tijden. Dat vraagt ook meer van de andere teamleden. Ook werd gezegd dat de output soms niet hoog is. Sommige vonden het makkelijker om het hier over te hebben, vanwege de letterlijke afstand. Zij die niet goed met conflicten konden omgaan, vonden dit een prettige manier, omdat er geen directe confrontatie plaatsvond. Anderen vonden dit minder prettig. Hierin werd wederom geadviseerd om de dialoog aan te gaan en in te spelen op persoonlijke wensen en behoeften. Tot slot gaf een leidinggevende aan dat zij een medewerker onder zich had die zei dat hij/zij het heel druk had, maar vervolgens bleek dat niet uit de output. De leidinggevende vond het lastig om hier op in te spelen, omdat het lastig is om te controleren vanuit huis. Ze kunnen niet direct zien wat een medewerker op een dag doet. Vooral dit laatste punt werd gedeeld door veel andere leidinggevendenden. Ze wilden niet te controlerend zijn, maar vonden het ook niet fijn om te zien dat er een vermindering in output plaatsvond. Eén leidinggevende gaf als tip om gebruik te maken van dag afsluitingen, waarbij wordt gevraagd naar hoe de dag is verlopen en wat werknemers uit handen hebben kunnen krijgen.