

# ZAKELIJKE INZICHTEN UIT HET COVID-19 TIJDPERK

*strategieën voor veerkracht en vernieuwing in onzekere tijden*

*Deze Quick Insight gaat dieper in op de bedrijfsstrategieën die zijn ontstaan tijdens het COVID-19-tijdperk, met de focus op veerkracht en heruitvinding in tijden van onzekerheid. Het verzamelt belangrijke strategieën en lessen die zijn geleerd van organisaties die de pandemie hebben doorstaan, waarbij de nadruk ligt op het belang van het welzijn van medewerkers, wendbaarheid, digitale transformatie en sterke communicatie. Het onderzoek benadrukt ook de noodzaak om de organisatievisie te herdefiniëren, CSR te omarmen en toekomstbestendig te zijn tegen potentiële crises. Deze Insight is een waardevolle bron voor bedrijven die de lessen van de COVID-19-pandemie willen begrijpen en toepassen om langetermijnsucces en stabiliteit te bereiken.*

Deze Quick Insight is de managementsamenvatting van het artikel: de Waal, A., Linthorst, J. and Hetterschijt, C. (2021), "Lessons Learned by Organisations during the COVID-19 Pandemic", International Journal of Management and Applied Research, Vol. 8, No. 1.

## KEY TAKEAWAYS

-  **Welzijn van medewerkers is essentieel:** De Covid-pandemie benadrukte het belang van mentale gezondheid en welzijn. Managers moeten het emotionele en fysieke welzijn van hun teams herkennen, aanpakken en ondersteunen, vooral tijdens tijden van onzekerheid en verandering.
-  **Adopteer een flexibele en wendbare aanpak:** Organisaties die floreerden, waren degenen die wendbaarheid toonden in hun operaties en strategieën. Dit betekent afstappen van strikte jaarlijkse doelen en plannen, en focussen op aanpasbaarheid, veerkracht, en snelle reactie op veranderende omstandigheden.
-  **Omarm de digitale transformatie:** Gezien het op afstand werken en afstandsmaatregelen, moeten organisaties zich volledig aanpassen aan digitale oplossingen. Dit omvat het vergroten van de betrouwbaarheid van online operaties, het verbeteren van de virtuele communicatie, en investeren in IT-infrastructuur.
-  **Versterk de communicatie:** Met de opkomst van het op afstand werken en virtuele teams, is communicatie nog crucialer geworden. Managers moeten zorgen voor regelmatige, duidelijke en effectieve communicatie, zowel met betrekking tot frequentie als kwaliteit.
-  **Herdefinieer organisatorische visie en doel:** Organisaties moeten hun missies, producten, stakeholders en inkoopstrategieën heroverwegen in het licht van de nieuwe realiteit. Dit omvat ook het beter begrijpen van de bredere maatschappelijke impact van hun organisatie en het proactief benaderen van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) en de creatie van sociale waarde.
-  **Toekomstbestendigheid is cruciaal:** Organisaties moeten niet alleen reageren op de pandemie, maar ook toekomstige uitdagingen anticiperen, of ze nu gezondheidsgerelateerd, milieugerelateerd of technologischgerelateerd zijn. Het invoeren van een dynamisch toekomstgericht proces en holistische risicobeheerstrategieën zal zorgen voor betere langetermijngerichtheid en duurzaamheid.



## INTRODUCTIE

De COVID-19-pandemie heeft organisaties aanzienlijk beïnvloed. Een derde van de organisaties was er niet op voorbereid. Degenen die wel voorbereid waren op een crisis, hadden vaak geen plannen voor dit soort crisis waarbij sprake was van een besmettelijke ziekte. Meer dan 70% van de organisaties vond het moeilijk om over te schakelen op werken op afstand, en velen kregen te maken met problemen zoals dalend medewerkersmoreel en afnemende productiviteit. De pandemie leidde ertoe dat 40% van de organisaties sommige operaties moest stopzetten en 10% werd volledig stilgelegd. Maar liefst 83% van de organisaties moest hun operaties aanpassen vanwege de pandemie.

Wij wilden begrijpen hoe organisaties zich aanpassen aan de nieuwe realiteit van het post-pandemische tijdperk door bestaande literatuur te bekijken en managers te interviewen van 19 Nederlandse, Spaanse en Britse organisaties.

## STRATEGIEËN VOOR HET NAVIGEREN DOOR PANDEMIEËN

Uit ons onderzoek blijkt dat dat er een aantal strategieën zijn die organisaties hebben gebruikt om met de pandemie om te gaan, en die nuttig kunnen zijn voor wanneer nieuwe crises zich gaan voordoen:

- 1. Digitale transformatie:** Overstappen naar online operaties. Dit omvat het uitbreiden van het werken op afstand en het opzetten van virtuele teams wereldwijd.
- 2. Verbeterde communicatie:** Met werken op afstand moeten organisaties zich richten op beter virtueel leiderschap en communicatie met behulp van tools zoals Skype, Microsoft Teams en Zoom.
- 3. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO):** Proactiever de maatschappelijke impact van het bedrijfsleven aanpakken, zoals milieuzorgen en inkomensongelijkheid.
- 4. Organisatorische veerkracht:** Afstappen van alleen efficiëntie om ook te focussen op wendbaarheid, zodat organisaties snel kunnen reageren op onverwachte gebeurtenissen.



5. **Herdefinieer organisatorische visie:** Organisaties overwegen hun missie, producten, stakeholders en inkoopstrategieën.
6. **Samenwerking:** Versterk partnerschappen tussen sectoren om problemen sneller en efficiënter op te lossen.
7. **Wendbare operaties:** Maak processen veerkrachtiger en wendbaarder, decentraliseer besluitvorming en bevorder flexibiliteit in werkmodellen.
8. **Welzijn van medewerkers:** Herken en ondersteun het emotionele welzijn van de medewerkers.
9. **Infrastructuur voor werken op afstand:** Organisaties stroomlijnen operaties voor een medewerkersbestand dat niet langer fysiek aanwezig is op de werkplek-personeelsbezetting, met de focus op samenwerking en verantwoordelijkheid.
10. **Netwerk gebaseerde structuur:** Overgang van traditionele hiërarchieën naar een wendbaarder en responsiever netwerk van teams.
11. **Diverse inkoop:** Zorg ervoor dat inkoop niet te afhankelijk is van een beperkt aantal leveranciers, om kwetsbaarheden te verminderen.
12. **Focus op langetermijngerichtheid:** Geef prioriteit aan de langetermijngezondheid van de organisatie en de relaties met stakeholders.
13. **Investeer in IT:** Vergroot de digitalisering, automatisering en het gebruik van technologieën zoals IoT (internet of things) en AI (arteficial intelligence) om te voldoen aan de behoeften van een contactvrije economie.
14. **Heroverweeg organisatorisch doel:** In plaats van terug te keren naar de oude manieren, moeten organisaties de nieuwe realiteit omarmen en hun plaats daarin definiëren.
15. **Holistisch risicobeheer:** Begrijp potentiële bedreigingen en bekijk en update regelmatig risicobeheer- en bedrijfscontinuïteitsstrategieën.

## IMPACT VAN COVID-19



Bij een evaluatie van de effecten van COVID-19 op organisaties hebben we de volgende observaties gedaan:

### **Positieve Resultaten van COVID-19**

<b>Positieve resultaten van COVID-19 voor de geïnterviewde organisaties</b>	<b>Aantal keren genoemd</b>
Thuiswerken is haalbaar	10
Mensen tonen meer solidariteit/betrokkenheid/samenwerking met elkaar	9
Verhoogde snelheid/flexibiliteit/daadkracht/efficiëntie van werk	7
Doorbreken van organisatorische hiërarchie en bereidheid om oude werkpatronen te veranderen	6
Meer vertrouwen van managers in medewerkers en vice versa	6
Mogelijkheid om te werken aan ecologische maatregelen (bijv. minder autoreizen)	6
Versterking van de innovatieve cultuur / mogelijkheid om nieuwe producten en diensten te ontwikkelen	6
Mensen worden zelfstandiger/efficiënter, nemen verantwoordelijkheid, hebben een can-do-houding	5
Ontwikkeling van de juiste mentaliteit voor de nieuwe realiteit	3
Meer aandacht voor en nadenken over het 'grotere geheel' en de toekomst van de organisatie	3
Betere en meer geïntegreerde communicatie in de organisatie	2
Versterkte relaties met klanten en partners	2

Tabel 1: Positieve resultaten van de COVID-19-acties die zijn ondernomen



## Geleerde lessen tijdens Covid-19

Geleerde lessen tijdens Covid-19	Aantal keren genoemd
Gemengde processen (bijv. intern + op afstand) zijn ook effectief	7
Vergeet jaarlijkse doelen en plannen, overleving en wendbaarheid van de organisatie is het belangrijkste	5
Zorg ervoor dat de organisatie wendbaar genoeg is om gemakkelijk aan te passen aan veranderingen	5
Begrijp de IT-architectuur en de mogelijkheden/functionaliteit ervan	5
Communiceer, communiceer, communiceer	3
Behoeft aan betrokkenheid van medewerkers is een belangrijke drijfveer voor creatieve oplossingen	3
Ontwikkel snel nieuwe beleidslijnen met betrekking tot de manier waarop de organisatie gaat werken	2
Virtuele communicatie verkort lijnen en verhoogt de kwaliteit van communicatie	2
Gevoel van urgentie maakt dingen mogelijk, dus blijf dit gevoel creëren na COVID-19	2
Stem organisatorische beleidslijnen/procedures/middelen meer af op de individuele situatie	2
Houd rekening met de problemen met betrekking tot thuiswerken (bijv. balans werk/privé, sociale aspecten)	2
Blijf als organisatie trouw aan de bedrijfswaarden	1
Wees voorbereid op een crisis ("falen om te plannen is plannen om te falen")	1
Blijf elkaar complimenten geven	1
Handhaaf een zeer zichtbare leiderschapsstijl	1
Pas op als management om niet te veel vast te lopen in de operaties ten koste van de strategie	1

Tabel 2: Tot nu toe geleerde lessen uit de COVID-19-crisis



### ***Belangrijkste conclusies uit de ervaringen van organisaties***

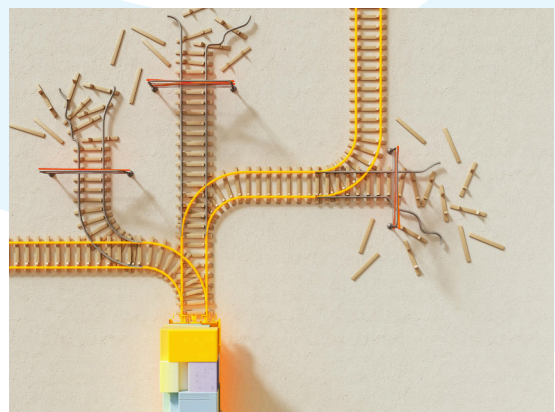
Ondanks de verscheidenheid aan geleerde lessen in verschillende organisaties, kwam er een gemeenschappelijk thema naar voren: het cruciale belang van het welzijn van medewerkers, zowel fysiek als mentaal. Succesvol crisismanagement omvat het luisteren naar en ondersteunen van medewerkers, het focussen op hun welzijn, toegankelijk zijn als manager, haalbare doelen stellen en empathie tonen.

### ***Vorbereidingen voor de toekomst***

Hoewel er lessen zijn geleerd uit de COVID-19-pandemie, is het essentieel om niet zelfgenoegzaam te worden. Organisaties moeten nieuwe uitdagingen anticiperen die voortkomen uit de nasleep van de pandemie, zoals financiële problemen en langetermijngezondheidsproblemen. Bovendien is het cruciaal om zich voor te bereiden op andere mogelijke verstoringen, zoals milieurampen of cyberaanvallen. Organisaties moeten een dynamisch toekomstgericht proces invoeren, met de nadruk op proactieve en toekomstgerichte strategieën.

## **CONCLUSIE**

De COVID-19-pandemie is een keerpunt geweest, waardoor organisaties wereldwijd zich moesten aanpassen, evolueren en hun strategieën heroverwegen. De geleerde lessen, zoals gedocumenteerd in dit onderzoek, geven aan dat organisaties inderdaad groei kunnen halen uit tegenspoed. Maar de essentie van de geleerde lessen overstijgt de onmiddellijke context van de pandemie. Ze onderstrepen fundamentele principes van veerkracht, aanpasbaarheid, welzijn van medewerkers en toekomstgericht denken - beginselen die waarde hebben voor organisaties in elk tijdperk van verstoring. Naarmate we verder gaan in de nieuwe realiteit, gaat het niet alleen om het overleven van de huidige uitdagingen, maar ook om het proactief vormgeven van de toekomst, het waarborgen van langetermijngerichtheid, en veerkracht ontwikkelen tegen onvoorziene omwentelingen. Dit onderzoek dient als kompas voor organisaties, en suggereert dat de ware maatstaf voor het succes van een organisatie niet alleen haar vermogen is om een storm te doorstaan, maar haar bereidheid om door onbekende wateren te navigeren met duidelijkheid, doelgerichtheid en empathie.





# BENT U KLAAR OM UW ORGANISATIE TOT EEN HPO TE TRANSFORMEREN?

Dan is inzicht essentieel. Onze **HPO-diagnose** (korte gevalideerde vragenlijst en verdiepende interviews) biedt u dit inzicht. U krijgt een duidelijk beeld van de huidige situatie binnen uw organisatie of afdeling en ontvangt praktische verbeterthema's die managers en medewerkers samen kunnen aanpakken. De HPO-diagnose is niet zomaar een spiegel; het is een kompas dat u gidst bij het nemen van cruciale stappen om uw strategische doelen te realiseren en een HPO te worden. Wilt u uw organisatie naar een hoger niveau brengen? Het HPO Center kan u daarbij ondersteunen. Wij combineren ruim vijftien jaar praktijkervaring bij honderden organisaties over de hele wereld met wetenschappelijk onderzoek om u de kennis en focus te bieden die resulteren in aantoonbaar betere prestaties. HPO is geen project, maar een mentaliteit die uw organisatie veerkrachtiger, flexibeler en toekomstbestendig maakt. Het helpt u de 'harde noten' te identificeren en geeft u een basis om de effectiviteit van de HPO-transitie te meten. Ook versterkt het de saamhorigheid binnen uw organisatie(-onderdeel): door gezamenlijke, gedragen verbeterthema's te identificeren en op te pakken.

- ✿ Een HPO is waardevoller voor haar klanten. Alles is gericht op het maximaliseren van de klantwaarde en -tevredenheid.
- ✿ Het nastreven van high performance geeft medewerkers nieuwe energie en meer werkgeluk. HPO's richten zich op wat echt bijdraagt aan het organisatiesucces. HPO is dus geen nieuw project, maar een nieuwe manier van denken en werken.
- ✿ Een HPO kan blijven groeien en verbeteren in een wereld die constant verandert en steeds competitiever wordt. De organisatie is toekomstbestendiger. Door voortdurend aanpassingen door te voeren, te leren en te verbeteren, wordt een HPO veerkrachtiger, flexibeler en beter voorbereid op de toekomst, wat die ook mag brengen.

## Ons aanbod

- ✓ Op maat gemaakte **HPO-diagnoses**
- ✓ Interactieve **lezingen en workshops** over het HPO-raamwerk
- ✓ Uitgebreide interviews, **artikelen, boeken**, en netwerkmogelijkheden
- ✓ Begeleiding bij de implementatie onder leiding van **HPO-experts**





## Waarom kiezen voor het HPO Center?



### **Ervaring & Geloofwaardigheid**

Met meer dan 15 jaar praktijkervaring in combinatie met grondig wetenschappelijk onderzoek staat het HPO Center aan de wereldwijde top van organisatorisch verbeteradvies.



### **Wereldwijd Kenniscentrum**

Gevestigd in Nederland werkt het HPO Center samen met partners, ook in opkomende markten, met als doel haar missie om organisaties overal ter wereld te verbeteren.



### **Ongeëvenaarde Expertise**

HPO stopt niet bij organisaties diagnosticeren. We verkennen, onderzoeken en duiken ook diep in aanverwante onderwerpen zoals High Performance Leadership, Silo-busting, Futurizing, Sociale Waardecreatie en High Performance Bedrijfsecosystemen – een bewijs van onze toewijding om het HPO-universum voortdurend uit te breiden.



### **Meer dan Alleen een Organisatie**

Met een passie voor inspireren, stimuleren en netwerken is het HPO Center niet zomaar een organisatie, het is een beweging. Met behulp wetenschappelijke en professionele publicaties (allemaal vrij te verkrijgen op [hpocenter.com](http://hpocenter.com) en [www.hpocenter.nl](http://www.hpocenter.nl)), boeken, seminars en roundtables verspreiden wij voortdurend de kennis van het HPO-raamwerk en verenigen wij vakgenoten die geïnteresseerd zijn in voortdurende verbetering en excellentie.

## Overweegt u een HPO-transformatie?

Het HPO Center staat klaar om u te ondersteunen en te begeleiden op uw reis richting hoogpresteren. Neem vandaag nog contact met ons op voor meer informatie over de HPO-diagnose of het inplannen van een inspirerende HPO-workshop.



### **HPO Center**

Oude Enghweg 2  
1217 JC Hilversum

Telefoon: +31 035 603 7007

Email: [schreurs@hpocenter.com](mailto:schreurs@hpocenter.com)

Website: [www.hpocenter.nl](http://www.hpocenter.nl)

Contact: [Marco Schreurs](#)

