



EXCELLENT PRESTEREN TIJDENS DE SCHOKKENDE PANDEMIE

ANDRÉ DE WAAL, JULIE LINTHORST EN CAROLINE HETTERSCHIJT

83

Toen de corona-pandemie uitbrak, was er nauwelijks onderzoek voorhanden over manier(en) waarop organisaties het beste kunnen reageren op zo'n crisis. Inmiddels is die leemte voor een deel ingevuld. In dit artikel wordt verslag gedaan van zo'n onderzoek, in dit geval aan de hand van het raamwerk van de high-performance organisatie (HPO), gelardeerd met illustratieve uitspraken van gesprekspartners.

De COVID-19 pandemie is een typisch voorbeeld van een *disruptor*, een snelle wereldwijde verandering die flinke schokken teweegbrengt (Linthorst & De Waal 2020). Een dergelijke *disruptor* veroorzaakt een nieuwe economische en sociale situatie. In het geval van corona: 'het nieuwe normaal'. Verbeke (2020)

spreekt in dat verband van 'een situatie van radicale verandering (...) die wordt ervaren door bedrijven en de samenleving als geheel. Een dergelijke schok kan een radicale verandering in instellingen zijn of een schok in de ruimere omgeving.' Het dwingt organisaties hun bedrijfsvoering aan te passen.

‘Het Wuhan-virus voedt de angst voor een SARS-achtige pandemie. Een onbekend coronavirus maakte tientallen mensen ziek in de Chinese miljoenenstad Wuhan. Er lijkt geen reden voor paniek, maar het is nog niet duidelijk of de situatie nu onder controle is.’

- *NRC Handelsblad, januari 2020 (Voormolen, 2020).*

WE WAREN NIET VOORBEREID

De corona-pandemie heeft veel organisaties overvallen omdat deze nauwelijks voorbereid bleken te zijn op een pandemie en de gevolgen daarvan (Kniffin e.a., 2020). Een recent onderzoek van de SHRM Association (2020) legt dit feilloos bloot. Een enquête onder ruim tweeduizend HR-professionals wees uit dat een derde van de werkgevers niet planmatig was voorbereid op rampen. En zij die wel een plan hadden, hielden geen rekening met een pandemie. Veel werkgevers gaven aan dat er problemen waren met doeltreffend werken op afstand: gemeld werden problemen met het moreel van medewerkers en een dalende productiviteit. Van de organisaties moest veertig procent delen van het bedrijf sluiten – en negentien procent overwoog dat te doen. Tien procent gooide zelfs de handdoek in de ring en doekte de zaak op! Eveneens bleek dat 83 procent van de organisaties maatregelen nam, zoals geen mensen aannemen, minder uren inzetten, loon korten en mensen ontslaan. In Nederland lijken de economische gevolgen vooralsnog minder heftig – door

de uitgebreide steunmaatregelen. Menig econoom houdt wel het hart vast: ‘wat zal er gebeuren wanneer deze maatregelen aflopen?’

’s Werelds grootste farmaceutische bedrijven blijken slecht voorbereid te zijn op toekomstige pandemieën. Verreweg de meeste geneesmiddelen in ontwikkeling zijn momenteel bedoeld voor het bedwingen van de huidige COVID-19-pandemie - *Berkhout & Hensen, 2021.*

DE LESSEN

Nu organisaties wereldwijd ervaring opdoen met Covid-19 is de vraag: is er een te delen collectieve leerervaring? Aangezien COVID-19 niet de laatste pandemie zal zijn, kunnen we ons maar beter voorbereiden op nieuwe virusvarianten en -uitbraken (Calero e.a., 2020). Daartoe hebben wij, na de eerste golf in de zomer van 2020, onderzocht wat organisaties in dat kader inmiddels hebben gedaan (De Waal e.a., 2021). We hebben casestudy's van 'proactieve' en naar eigen zeggen 'effectieve' organisaties verzameld. In dat kader hebben we managers van negentien organisaties geïnterviewd: dertien in Nederland, vier in Spanje en twee in het Verenigd Koninkrijk. We vroegen hen om de impact van de corona-crisis op hun organisatie te beschrijven, te vertellen welke maatregelen zij hadden genomen, wat zij (eventueel) beschouwden als positieve resultaten van de crisis voor hun organisatie, en welke lessen zij hadden

De coronapandemie is een typisch voorbeeld van een *disruptor* die organisaties dwingt om hun bedrijfsvoering aan te passen

'Onze communicatie was nog nooit zo goed.'

getrokken voor de toekomst. Wij wilden vooral de handelwijzen van onze gesprekspartners en hun organisaties in kaart brengen en categoriseren: dus wat men daadwerkelijk heeft gedaan.

COVID-19 ALS KATALYSATOR VOOR VERBETERING

Bij aanvang van de coronacrisis was er nauwelijks onderzoek voorhanden over hoe te handelen bij een pandemie. Inmiddels zijn er veel onderzoeken gestart en is veel informatie beschikbaar. Omdat de crisis nog voortduurt zijn we bij het toetsen van de effectiviteit van getroffen maatregelen alleen uitgegaan van reeds bewezen succesvolle 'raamwerken'. Voor deze toetsing is het recentelijk door Do & Mai (2020) nog eens bekrachtigde¹ raamwerk van de high-performance organisatie (HPO) gebruikt, opgebouwd uit vijf universele factoren van excellent presteren (De Waal, 2013).² Het raamwerk maakt het mogelijk de gevonden corona-handelwijzen te toetsen en daarmee organisaties te helpen zich aanhoudend te blijven verbeteren. Ook laat het raamwerk zien welke kenmerken mogelijk onderbelicht zijn (gebleven) in de aansturing van het management, en welke handelwijzen zouden kunnen worden toegevoegd. Nu kunnen we leren van wat organisaties in de praktijk deden en zodoende onze kennis vergroten om effectief met COVID-19 en volgende crises om te gaan (Hishan e.a., 2020).

We hebben de getoetste handelwijzen geselecteerd op hun versterkende werking van de kenmerken die tot de vijf factoren van het HPO-raamwerk behoren. Allereerst door kort de HPO-factor in kwestie en de daaraan gekoppelde kernwoorden te beschrijven. Vervolgens komen de toegepaste handelwijzen aan bod. Ter illustratie citeren we ook uitspraken van onze gesprekspartners.

'We waren goed voorbereid op de coronacrisis, en in feite op elke crisis, omdat we beproefde procedures voor incidentbeheer hebben ingevoerd. We testen deze procedures het hele jaar door in praktijksituaties – radioactief materiaal gevonden op een van onze locaties, of een gecrashte, lek-kende chemische trein, of massaal en plotseling personeelsverzuim. Alle incidenten worden in beeld gebracht door zeer realistische 'nieuwsprogramma's'. Toen COVID-19 uitbrak, verklaarden we het tot een groot incident en activeerden we die goed geoefende procedures. Binnen twee dagen hadden we alles geregeld en onder controle.'

HPO-FACTOR 1: KWALITEIT VAN MANAGEMENT

Komen de genomen coronamaatregelen overeen met universele kenmerken van HPO-managers? Een HPO-manager moedigt zijn/haar mensen aan om in elkaar te geloven en elkaar te vertrouwen, waardeert loyaliteit en is integer. De HPO-manager behandelt zijn/haar mensen respectvol en bouwt aan persoonlijke relaties, is intens betrokken bij de organisatie en beschikt over een sterke set van ethiek en normen (*Relatie met medewerkers*). De HPO-manager is ondersteunend en helpt zijn/haar mensen bij het behalen van resultaten en geeft hun de benodigde bevoegdheden en verantwoordelijkheid. (*Prestatiegerichtheid*.)

GEVONDEN HANDELWIJZEN TIJDENS DE COVID-19 PERIODE

Tijdens de COVID-19-crisis polste het management regelmatig hoe medewerkers in de organisatie zich voelden en hoe ze standhielden onder de ontstane druk. Men nam vervolgens snel en doortastend passende maatregelen om medewerkers te helpen en

Veel geïnterviewden zeiden dat de oude manieren van werken - fysiek aanwezig zijn op kantoor - niet meer (volledig) terugkomen na de pandemie

ontplooiden activiteiten die ‘mind and body’ gezond hielden. Zoals: wekelijkse ‘work-out’-sessies voor het uitwisselen van ervaringen; virtuele sportactiviteiten; wekelijks polls: ‘hoe gaat het, hoe voel je je, hoe is het contact met je manager en collega’s, krijg je genoeg informatie over de COVID-situatie?’; en virtuele leersessies (over telewerken, inhoudelijke onderwerpen, digitale ontwikkeling, managing virtuele teams, andere corona-onderwerpen). (*Relatie met medewerkers.*)

‘Onze directeur begon met een wekelijkse e-mail en video aan de medewerkers, waarin hij zijn bezorgdheid toonde over hun welzijn en dat van hun families. Hij gaf een overzicht van de speciale maatregelen die het kantoor nam, zoals telewerkregels, uitzonderingen voor collega’s die vanuit hun thuisland werken, en buitengewoon verlof voor ouders. Daarnaast werd de voorheen driemaandelijks nieuwszender, waarop leuke en informatieve video’s van nieuws van en voor collega’s op het werk te zien zijn, voortaan wekelijks uitgezonden.’

Wat we misten bij deze HPO-factor waren acties gericht op ondersteuning van de *Prestatiegerichtheid* en met name het omgaan met ‘niet-presteerders’. Vanuit een houding dat het ondermaats presteren van sommige medewerkers werd veroorzaakt door de pandemie. Wellicht speelde ook het idee mee dat vanwege de pandemie de druk niet teveel kon worden opgevoerd. Bovenal werd vaak nagelaten bepaalde medewerkers aan te spreken en aan dossiervorming te doen. Dat kan moeilijkheden opleveren als de organisatie weer full steam gaat en toegewijde mensen nodig heeft om te voldoen aan de wensen van de klant.

‘Met enkele medewerkers die vóór de coronacrisis al minder goed presteerden, waren nauwelijks feedback-gesprekken gevoerd. Dat dit tot problemen leidt, bleek onlangs uit het feit dat een grote klant een samenwerking is aangegaan met een van onze concurrenten.’

HPO-FACTOR 2: KWALITEIT VAN MEDEWERKERS

Hier ging het om de mate waarin genomen maatregelen bijdragen aan de kwaliteit van medewerkers. Medewerkers in een HPO zijn flexibel en veerkrachtig, doordat ze goed worden opgeleid (formeel en *on-the-job*) en met elkaar als team divers en daarmee complementair aan elkaar zijn. Hierdoor kunnen vele soorten van problemen worden opgelost en voldoende alternatieve ideeën voor verbetering worden gegenereerd (*Flexibiliteit*). Daarnaast is er de aanmoediging tot het behalen van buitengewone resultaten, onder meer door goed intern en extern met elkaar samen te werken (*Samenwerking*).

GEVONDEN HANDELWIJZEN TIJDENS DE COVID-19-PERIODE

Een belangrijke verandering tijdens COVID-19 in het werk van medewerkers was niet de inhoud ervan maar de locatie waar het gebeurde: vanuit huis werken vraagt veel flexibiliteit van mensen. Organisaties gingen op zoek naar een balans tussen kantoor- en thuiswerken; honderd procent flexibiliteit geven aan medewerkers om eigen tijd (werk versus privé) in te delen; (meer) virtueel en *hands-off* leiderschap (en dus vertrouwen) vertonen van managers die veel minder fysiek contact hebben met teamleden. Sommige

zaken kunnen ‘gewoon’ op kantoor plaatsvinden, inclusief ‘koffiemomenten’ – rekening houdend met de RIVM-richtlijnen (*Flexibiliteit*). Met betrekking tot externe samenwerking werd gewerkt met YouTube-filmpjes voor cliënten en partners, bijvoorbeeld over aangepaste ‘corona’-processen. Bovendien werden effectiviteitschecks georganiseerd om ervaringen uit te wisselen met cliënten en partners. Ook werden online samenwerkingsplatformen opgetuigd voor efficiënte interactie met klanten/partners. (*Samenwerking*.)

HPO-FACTOR 3: OPENHEID EN ACTIEGERICHTHEID

De genomen COVID-19-maatregelen moeten bijdragen aan openheid en actiegerichtheid binnen de organisatie. HPO-managers waarderen immers de mening van medewerkers, door veelvuldig de dialoog met hen te zoeken en hen te betrekken bij belangrijke processen. Medewerkers gaan onderling regelmatig in dialoog om in contact te blijven en informatie uit te wisselen (*Dialoog en betrokkenheid*). Collectieve verbetering brengt het maken van fouten en nemen van risico’s met zich mee. In een HPO wordt dit aangemoedigd omdat dit leermomenten, nieuwe ideeën en delen van ervaringen creëert. (*Veranderbereidheid*.)

GEVONDEN HANDELWIJZEN TIJDENS DE COVID-19-PERIODE

Tijdens de pandemie kwamen mensen regelmatig virtueel bij elkaar om contact te houden, tijdens virtuele lunches, koffie/thee-overleggen; virtuele ‘koffiepraatjes’ van managementteam met medewerkers; dagelijkse virtuele ‘stand-ups’; virtuele vrijdagmiddagborrels en andere leuke activiteiten. (*Dialoog en betrokkenheid*.)

‘We houden wekelijks een poll onder medewerkers met vragen als: hoe voel je je, hoe is het contact met je leidinggevende en collega’s, ontvang je voldoende info over de COVID-19-situatie? Managers verspreiden een dagelijkse update door het hele

bedrijf, waarin onder andere de poll-scores zijn opgenomen. Elke ochtend is er een virtuele stand-up waaraan iedereen deelneemt, met voldoende tijd om dieper in gesprek te gaan. Onze communicatie was nog nooit zo goed, die is werkelijk de lijm die het bedrijf bij elkaar houdt.’

Het werken op afstand vroeg om frequentere communicatie en meer dialoog, via applicaties als Skype/Microsoft Teams/Zoom (maar ook de oude, vertrouwde telefoon) om het organisatie- en teamgevoel te behouden. Andere manieren waren: een wekelijkse nieuwsbrief (e-mail of video), memo’s van het managementteam over de stand van zaken, ontwikkelingen en genomen maatregelen; ‘Ask me anything’-sessies met het managementteam; virtuele presentaties door medewerkers over hun omgang met corona; een ‘communicatie hub’ waar medewerkers verhalen en foto’s delen; ‘corona’-whatsapp-groepjes om zicht te houden op de productiecapaciteit/bezetting; continu standby staan van HR als vraagbaak. (*Dialoog en betrokkenheid*.)

‘Bij de *ask-me-anything*-sessies kunnen mensen van tevoren hun vragen invoeren in de applicatie Mentimeter, om vervolgens de vragen van hun voorkeur te *likes*. Hoe meer *likes*, hoe groter de kans dat de vraag wordt behandeld door de managing director en de HR-manager, in een sessie van een uur. Elke sessie zit helemaal vol met driehonderd mensen en wordt uitstekend gewaardeerd, vooral omdat er niet zoals voorheen voornamelijk een presentatie wordt gegeven. We zijn zeker van plan om na COVID-19 hiermee door te gaan.’

Na de eerste golf gingen verscheidene organisaties hun doel, opzet en rol in de samenleving heroverwegen. Vooral omdat consumenten verwachten dat organisaties ‘post-pandemie’ meer maatregelen gaan nemen om milieuproblemen (vooral met betrekking tot de negatieve effecten van hun producten/diensten op het milieu) te bestrijden. Daarnaast wordt een grotere

ORGANISATIE

focus op de lange termijn ontwikkeld (bijvoorbeeld door kwartaalcijfers af te schaffen en meer samen te werken met de overheid). (*Veranderbereidheid.*)

In het kader van deze HPO-factor maakten de geïnterviewden de opmerking dat ze nog steeds (te) veel eenrichtingsverkeer vanuit managementteamleden zagen. Teveel toespreken in plaats van vragen stellen en dialoog aangaan. Dit betekent dat echte *empowerment*, beter luisteren en de ontwikkeling van een leercultuur waar fouten bespreken geen zondebok maar verbeteringen oplevert, na de pandemie gericht aandacht zullen vergen.

HPO-FACTOR 4: LANGETERMIJNGERICHTHEID

Voor een HPO is commitment op lange termijn belangrijker dan winst op korte termijn. Dat blijkt uit de wederzijds voordelige langetermijnrelaties die HPO's onderhouden met hun belanghebbenden (*Stakeholderoriëntatie*). Een HPO is daarbij een veilige werkplek waar mensen over het algemeen lang bij blijven (*Veiligheid*).

GEVONDEN HANDELWIJZEN TIJDENS DE COVID-19-PERIODE

Organisaties beseften tijdens de pandemie dat ze enorm afhankelijk waren van hun klanten en samenwerkingspartners. Ze gingen meer tijd en moeite steken in samenwerking met hun 'stakeholders' om problemen veroorzaakt door de pandemie sneller en effectiever op te lossen. De versterking van contact en samenwerking werd bevorderd door regelmatige informatievoorziening via een informatieportaal waarmee klanten en partners werden geïnformeerd over de wijze waarop de organisatie omging met COVID-19 en hoe zij de dienstverle-

ning garandeerde, terwijl een (minimale) bezetting op kantoor goed te bereiken bleef voor cliënten en partners. (*Stakeholderoriëntatie.*)

'Met de afdeling R&D en Innovatie zijn we om tafel gegaan om te bedenken hoe we het contact met de klant op afstand konden intensiveren. We kwamen op het idee om via videobellen met hen te brainstormen over nieuwe producten. Vervolgens maakten wij *samples* die werden opgestuurd naar de klant. Daarna organiseerden we online-proeverijen waarin de producten werden gekeurd. Met trots kan ik zeggen dat dit tot diverse nieuwe productlanceringen heeft gerealiseerd, onder meer met klanten in China, Italië en Engeland.'

Daarnaast werden veel gezondheidsbevorderende maatregelen genomen. Denk aan een app om de coronasituatie in de organisatie te kunnen volgen; additionele schoonmaak en desinfecterende middelen op kantoor; posters over '1,5 meter afstand' en 'max. aantal mensen per kamer' in kantoor; veiligheidsprotocollen voor interactie met collega's en cliënten; virtueel 'HR-loket' (waar ook de bedrijfsarts bij betrokken is) voor vragen van medewerkers; het aanbieden van gratis covid-19-tests, ook voor familieleden en huisgenoten. (*Veiligheid.*)

HPO-FACTOR 5: CONTINUE VERBETERING EN VERNIEUWING.

Een HPO heeft een unieke strategie waardoor de organisatie zich onderscheidt in de sector. De organisatie speelt in op marktontwikkelingen door producten en diensten voortdurend te innoveren

Tijdens de eerste golf werden innovatieve projecten nogal eens opgeschort omdat daar 'even' geen tijd voor zou zijn

Tijdens een crisis is het vooral belangrijk om te blijven luisteren naar de medewerkers en hen te ondersteunen

(*Vernieuwing*). Een HPO zorgt er daarbij voor dat de processen voortdurend beter worden gemaakt en dat iedereen in de organisatie over de juiste informatie beschikt om te kunnen verbeteren (*Verbetering*).

GEVONDEN HANDELWIJZEN TIJDENS DE COVID-19-PERIODE

Veel geïnterviewden zeiden dat de oude manieren van werken – fysiek aanwezig zijn op kantoor – niet meer (volledig) terugkomen na de pandemie. Organisaties stellen zich daarom steeds meer in op medewerkers die thuis/remote werken, in virtuele teams. Maatregelen om dit effectief te kunnen doen, zijn:

- *Technisch* – introductie van beeldbellen en -vergaderen; ergonomisch thuiswerken (goede stoelen, laptops, wifi voor thuiswerkers); virtualiseren van operationele processen; toepassen van applicaties als Internet of Things en AI. (*Verbetering*.)
- *Procesmatig* – een (minimale) bezetting op kantoor houden die goed bereikbaar is voor thuiswerkende collega's; een virtuele servicedesk om thuiswerken te ondersteunen; kantoortuinsessies waarbij medewerkers gelijktijdig inloggen om samen hun werk te doen). (*Verbetering*.)

'Waar vóór de crisis de normale gang van zaken was 'we doen het altijd al zo', wordt er nu gezocht naar nieuwe oplossingen. Er wordt anders overlegd, het contact met cliënten is veel meer digitaal en collega's werken nu meer vanuit huis. Deze veranderingen werden soms binnen enkele dagen gemaakt. Dat ging niet altijd de eerste keer goed, maar dat werd 'voorwaarts falen' genoemd: we leren van fouten om het de volgende keer beter te doen. Iedereen droeg bij vanuit eigen kennis en iedereen werd gehoord: de hiërarchische "lagen" werden minder belangrijk.'

Een kritische opmerking is dat tijdens de pandemie organisaties regelmatig innovatieve projecten hebben gestopt onder het motto dat daar even geen tijd voor was en dat alle aandacht naar crisismanagement moest gaan. Het herbouwen begon weliswaar na de eerste COVID-19-golf (dus in de zomer van 2020) maar dit kwam ten tijde van de tweede golf (na de zomer) weer tot stilstand.

VERSCHIL TUSSEN DE 1E (VOOR ZOMER 2020) EN 2E (NA ZOMER 2020) COVID-19-GOLF

Inmiddels zijn we ruim een jaar verder en hebben we een tweede en derde COVID-19-golf meegeemaakt. Uit een korte check die we bij een aantal van de eerder onderzochte organisaties hebben gedaan, kwam naar voren dat veel van de voornoemde leerervaringen onverkort van pas kwamen. De organisaties hebben niet alleen hun maatregelen gecontinueerd maar ook leerervaringen van andere organisaties ter harte genomen. Uit de check kwam wel een aantal verschillen tussen de eerste en tweede golf naar voren.

Tijdens de eerste golf ervoeren de geïnterviewde managers een gevoel van onwerkelijkheid: ze zochten naar manieren waarop hun teams virtueel konden gaan werken en zij zelf met hun mensen in contact konden blijven nu die op afstand gingen werken. Tegelijkertijd hadden ze een gevoel van rust 'want we kunnen nu toch niet zoveel doen' – veel afspraken met klanten en partners gingen niet door. Tijdens de eerste golf wisten organisaties nauwelijks wat er aan de hand was en was er ook geen tijdsbesef: men wist niet hoe lang het zou gaan duren. Sommige organisaties zaten er gelijk bovenop en schakelden snel, andere deden er zo lang over dat ze continu achter de feiten aanliepen. In het geval van de eerste soort organisaties bleek dat de productiviteit, tegen de ver-

Na deze crisis zal het belangrijk zijn in organisaties om structureel ‘vooruit te denken’

wachting in, steeg omdat mensen minder tijd kwijt waren aan woon-werkverkeer en virtuele bijeenkomsten effectief bleken te zijn.

‘In de eerste golf was alles onwettelijk, was je aan het zoeken hoe Teams werkte, hoe je je ging verbinden met andere mensen. Nu, in de tweede golf, weten we hoe Teams werkt en staat je hele agenda als vanouds helemaal vol gepland met afspraken. Je drukt op ‘verlaten’ en gaat onmiddellijk de volgende vergadering in, waardoor je maar blijft doorwerken. Vroeger had je tussendoor nog pauze, even koffie halen of naar het toilet, nu ga je door en door. In de eerste golf hoorde je vaak “Ik heb even rust”, nu hoor je vooral “Ik ben zo druk, er zijn zoveel mogelijkheden om iets te kunnen, je gaat van virtuele vergadering naar virtuele vergadering; het is bijna business-as-usual, ik moet pauzes echt inplannen”’

In de tweede golf waren de ervaringen anders. Organisaties hadden van de eerste golf geleerd niet te wachten maar sneller te handelen. Zo zagen we veel meer *to-go*-restaurants, meer aanbod online, medewerkers werden waar mogelijk elders aan het werk gehouden (bijvoorbeeld restaurantpersoneel ging werken in het onderhoud bij een fietsenfabrikant), de opkomst van regionale initiatieven zoals teststraten en ‘support your locals’. Omdat iedereen nu gewend was aan virtueel werken, werd ieders agenda ‘gewoon’ volgepland. De ‘normale’ drukte werd mede veroorzaakt doordat bijna iedereen kwam opdagen, virtueel maar in toenemende mate fysiek, voor afspraken. Deze periode viel grotendeels samen met het sluiten van de scholen en de zware opgave van ouders om hun kinderen thuis les te geven. Veel

mensen bleken ‘er klaar mee te zijn’, ze wilden weer (meer) fysiek contact met elkaar. Opvallend was dat in sommige gevallen de eerder behaalde productiviteitswinst weer verloren ging. Redenen hiervoor waren de vermoeidheid bij mensen die tussen de eerste en tweede golf onvoldoende waren bijgekomen; en omdat sommige productiviteitswinsten optisch waren omdat ze werden veroorzaakt doordat mensen in feite niet efficiënter maar langer werkten (ze vulden reistijd nu in met extra werken).

TOT SLOT

Wat is de rode draad die zichtbaar wordt wanneer we naar alle beschreven handelwijzen kijken? Dat is volgens ons dat het tijdens een crisis vooral belangrijk is om te blijven luisteren naar de medewerkers en hen te ondersteunen. Besteed de grootste zorg aan de fysieke en mentale gezondheid van medewerkers, zodat zij inzetbaar blijven. Zorg er als manager voor dat je voortdurend bereikbaar en beschikbaar blijft. Luister naar wat de medewerkers te zeggen hebben, zowel in gesprekken onder vier ogen als in de virtuele sessies. Geef opvolging aan wat medewerkers je vertellen en betrek hen bij het ontwikkelen van oplossingen. Stel ook in moeilijke tijden uitdagende doelen, maar zorg er wel voor dat de medewerkers niet ‘over de kling gejaagd’ worden; de één kan immers meer aan dan de ander. Laat je menselijke kant zien; niemand is onfeilbaar. Wij durven wel te stellen dat het bovenstaande uitvoeren zal leiden tot excellent presteren tijdens een pandemie. Door alle ervaringen weten we nu beter hoe we moeten handelen bij een volgende pandemie. Maar laten we niet de fout maken om te denken dat we er met de geleerde lessen ‘zijn’. Het wordt nu zaak om weer vooruit te denken. Als gevolg van de pandemie

kunnen we namelijk nieuwe problemen verwachten. Is er al over nagedacht welke dit zijn, zoals bijvoorbeeld hoe om te gaan met het toenemend aantal medewerkers/klanten/leveranciers die in financiële problemen zitten? Of hoe om te gaan met medewerkers/klanten/leveranciers die kampen met (langdurige) gezondheidsproblemen als gevolg van COVID? Daarnaast moeten organisaties zich sowieso beter gaan voorbereiden op andere *disruptors* (zoals milieuproblemen en -rampen of IT-hacks), en wel door een dynamisch *futurize*-proces – dat wil zeggen een proces waarbij een organisatie zich op de toekomst voorbereidt – in te stellen waarbij vooruitdenken wordt ontwikkeld: iedereen heeft de taak om vooruit te denken en proactief te zijn (in plaats van reactief, zoals het geval was bij COVID-19).

‘De start van de pandemie viel samen met de invoering van een nieuw toekomstbestendig functiehuis voor onze organisatie. Aanvankelijk waren de meningen verdeeld over wat een toekomstgericht functiehuis inhoudt. Wij hebben in onze rolprofielen daarom de volgende verantwoordelijkheden opgenomen voor alle medewerkers: ‘Houd vakken, trends en -ontwikkelingen bij. Neem afstand van het dagelijks werk en vertaal het geleerde in verbetering of vernieuwing van producten, diensten of processen.’ Met andere woorden: iedereen is aan zet, en niet alleen het management, bij het voorbereiden op de volgende crisis. Deze gedeelde verantwoordelijkheid wordt inmiddels wel door iedereen begrepen!’

Noten

1. Do & Mai (2020) stelden dat dit het enige wetenschappelijk gevalideerde HPO-raamwerk was dat zij hebben gevonden in hun onderzoek naar dergelijke raamwerken.
2. Voor een inleiding op het HPO-raamwerk en -onderzoek, zie vooral *Holland Management Review* nr. 107 (2006), en daarnaast onder andere ook nr. 120 (2008; ‘In vier stappen naar een high performance-organisatie’), nr. 151 (2013; ‘Hoe creëer je HPO-gedrag?’) en nr. 173 (2017; ‘Het HPO-raamwerk en betere prestaties: correlatie of causaliteit?’)

Literatuur

- Berkhout, K. & C. Hensen (2021). Farmaciebedrijven zijn niet ingesteld op nieuwe pandemie. *NRC Handelsblad*, 27 januari, pp. 12-13.
- Calero, D. & M. Soledad (2020). An X-Ray of Pandemics: A Look at Pandemics Past Puts Coronacrisis into Perspective. *Caribbean Business*, Vol. 6, pp. 8-11.
- De Waal, zie: Waal, de.
- Do, T. & N. Mai (2020). High-performance organization: a literature review. *Journal of Strategy and Management*, Vol. 13, No. 2, pp. 297-309.
- Hishan, S.S., S. Ramakrishnan, M.I. Qureshi, N. Khan & N.H.S. Al-Kumaim (2020). Pandemic thoughts, civil infrastructure and sustainable development: Five insights from COVID-19 across travel lenses. *Talent Development & Excellence*, 12/2, pp. 1690-1696.
- Kniffin, K.M., J. Narayanan, A.J. Antonakis, S.P. Ashford & M. Van Vugt (2020). COVID-19 in the Workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist* (in press).
- Linthorst, J. & A. de Waal (2020). Disruptive forces and their postulated impact on organizations. *Sustainability*, Vol. 12, Issue 20, paper 8740.
- Roland Berger (2020). *COVID-19 treft de wereldwijde economie hard. Wat kunt u doen?* (<https://www.rolandberger.com/nl/Insights/Publications/Corona-en-de-impact-voor-u-als-bedrijf.html>; ingezien 19 juli 2020)
- SHRM (2020). *COVID-19 Research: how the pandemic is challenging and changing employers*. SHRM research report. (<https://shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Pages/>; ingezien 19 juli 2020)
- Verbeke, A. (2020). Will the COVID 19 Pandemic Really Change the Governance of Global Value Chains? *British Journal of Management*, Vol. 31, Issue 3, pp. 444-446.
- Voormolen, S. (2020). Wuhan-virus voedt angst voor SARS-achtige pandemie. *NRC Handelsblad*, 18-19 januari.
- Waal, A.A. de (2013). *Hoe bouw je een High Performance Organisatie*. Culemborg: Van Duuren Management.
- Waal, A. de, J. Linthorst & C. Hettterschijt (2021). How organisations deal with COVID-19. *International Journal of Management and Applied Research*, under review.

--

André de Waal is academisch directeur bij het HPO Center. Julie Linthorst is promovendus bij het HPO Center en Nijenrode Universiteit. Caroline Hettterschijt promoveerde in Education en volgt een Master of Business Innovation aan de Deusto Universidad in Spanje. Dit voorjaar publiceren André en Julie hun nieuwe boek *Futurize! Omgaan met megatrends en disruptors* (Van Duuren Management, 2021).