



Grip op onzekerheid

Nu de eerste stofwolken van de coronacrisis zijn neergedaald vraagt de top zich af wat de crisis betekent voor de strategische koers van haar organisatie. Boris Gooskens en Marit Ubachs onderzoeken samen met de klant of de aannames onder de strategie nog kloppen en analyseren welke trends daarop invloed hebben.

Boris Gooskens & Marit Ubachs

I'Wij leven in aparte tijden, nog nooit eerder hebben alle politieke partijen hun doelen bereikt. Groen-Links is blij, want auto- en vliegverkeer is bijna stopgezet. PVV kan zijn geluk niet op, want de grenzen zijn dicht. De Communisten hebben eindelijk lege winkels, net als in de Sovjet Unie. De VVD is verheugd, want er stroomt volop overheidsgeld naar alle ondernemers. En SGP looft hogere machten, want kroegen en seksclubs zijn dicht! En tot slot hoeft Denk geen handen meer te geven!' Deze grap ging eind maart rond op social media. Er zit een kern van waarheid in, want in een crisis ziet iedereen zijn eigen gelijk.

De coronacrisis heeft grote impact op elke organisatie. Voor sommige geluksvogels (zoals webshops) pakt de crisis positief uit, veel ondernemers worden geconfronteerd met beperkingen of zelfs sluiting, maar de meeste organisaties verkeren nog in onzekerheid. Er wordt gesproken over een 'nieuwe normaal'. Dat roept de vraag op wat het 'oude normaal' was waar de huidige organisatiekoers op gebaseerd was en wat we al weten over het nieuwe normaal.¹ Nu de eerste stofwolken zijn neergedaald

vragen besturen, directies en toezichthouders zich af wat de crisis betekent voor de strategische koers van hun organisatie. Wij helpen deze klanten om grip te krijgen in deze onzekere tijden door in een 'stresstest' te onderzoeken of de aannames onder de strategie nog kloppen en te analyseren welke en in welke mate trends invloed hebben op hun organisatie.

Sinds de uitbraak van de coronacrisis zijn er reeds talloze stukken verschenen waarin trendwatchers en experts de veranderingen in onze samenleving beschrijven.² Deze publicaties vormen samen met onze ervaringen bij klanten en discussies met diverse collega's de voedingsbodem voor dit artikel. Allereerst drie belangrijke waarschuwingen: midden in een crisis worden veel ontwikkelingen toegeschreven aan die crisis, terwijl het in werkelijkheid langjarige ontwikkelingen zijn. Denk bijvoorbeeld aan de teloorgang van het kapitalisme (o.a. beschreven in *De Correspondent*³), als dat fenomeen al bestaat is het niet iets dat half maart begonnen is, maar een ontwikkeling die gestart is in de financiële crisis. Ten tweede is dit niet het beste moment

	VAN	NAAR
ECONOMISCH	Hoogconjunctuur <i>The Invisible Hand</i> De markt als oplossing Duurzaamheid als doel Digitaal als uitzondering Geen daden maar woorden	Laagconjunctuur Vadertje Staat Duurzaamheid als gevolg Digitaal als standaard Geen woorden maar daden
(GEO)POLITIEK	Globalisering Amerika als gidsland Europese integratie De overheid bevecht het beleidsvirus	Regionalisering China? Zweden? Europese fragmentatie Jaap van Dissel bevecht het Coronavirus
MAATSCHAPPELIJK	Salaris als meetlat Iedereen moet 100 kunnen worden De zorg als zorgenkindje Professionele zorg The world is our playground Elke ochtend in de file met z'n allen	Impact als meetlat Niet iedereen kan 100 worden Applaus voor de zorg Mantelzorg Op pad in eigen stad Thuiswerken met kinderen
FILOSOFISCH	Privacy als eis Individuele vrijheid De mens is de baas Hebben wat je wilt Het is ondenkbaar	Privacy als kanttekening Collectieve verantwoordelijkheid Moeder Natuur is de baas Willen wat je hebt Het is gebeurd

Als adviseurs zijn wij gewend om een vraagstuk vanuit meerdere perspectieven te beschouwen, maar ook wij zijn niet waardenvrij

om de trends te beschrijven, want de geschiedenis leert dat midden in de crisis de indruk bestaat dat nooit meer iets hetzelfde zal zijn, terwijl we na de crisis sommige oude routines weer moeiteloos zullen oppakken. Ten derde hebben schrijvers, net als de politieke partijen uit de inleiding, de neiging om precies dát te voorspellen waar ze voor de crisis ook al druk mee waren. En dit zal vast ook voor ons gelden: als adviseurs zijn wij gewend om een vraagstuk vanuit meerdere perspectieven te beschouwen, maar ook wij zijn niet waardenvrij.

Op hoofdlijnen zien wij twintig trends, grof verdeeld economisch, (geo)politiek, maatschappelijk en filosofisch van aard.

Economische trends

De trend die aan de basis van veel andere trends in deze opsomming ligt, is de beweging van hoogconjunctuur naar laagconjunctuur. Hoewel er verschillen zijn, is in veel sectoren het oude bezuinigingspook plots verschenen.⁴ Bedrijven hebben te maken teruglopende vraag, de werkloosheid neemt wereldwijd toe en de overheidsfinanciën staan onder druk door de combinatie van verminderde inkomsten en toenemende uitgaven (uitkeringen, zorgkosten, steunmaatregelen, etc.). Door de recessie verandert de arbeidsmarkt in de meeste sectoren bovendien van een vraagmarkt in een aanbodmarkt. Een andere opvallende economische trend is dat waar velen tot voor kort vertrouwden op Adam Smith's 'onzichtbare hand van de markt', die markt nu naar adem snakt. Vadertje Staat blijkt plots redder in nood, resulterend in een nieuwe balans tussen overheid en markt. Sommige trendwatchers dragen ons neoliberale economisch model zelfs ten grave.

Het thema duurzaamheid beheerste de politieke, economische en maatschappelijke discussies in 2019, maar is samen met tal van andere onderwerpen van de agenda verdwenen. Voorlopig zullen er waarschijnlijk geen grote investeringen in verduurzaming

meer worden gedaan, maar paradoxaal genoeg is de lucht in China nog nooit zo schoon geweest.⁵ Op de langere termijn is het nog een raadsel of deze crisis reeds ingezette ontwikkelingen als elektrisch rijden, aardgasvrije wijken en vliegschaamte zal versnellen of vertragen. Waar duurzaamheid van de agenda is verdwenen, is digitalisering juist bovenaan veel agenda's terechtgekomen. Digitale opleidingen, digitaal shoppen en digitaal vergaderen zijn voor veel Nederlanders in enkele weken tijd van uitzondering tot standaard geworden. Bepalend voor de digitaliseringseffecten op de langere termijn wordt of we er met elkaar in slagen de (generatie)kloof in digitale vaardigheden te dichten. Een laatste economische trend uit zich in de tot IC omgebouwde verpleegafdelingen en sterrenrestaurants met een afhaalmenu: organisaties hebben de afgelopen weken razendsnel moeten innoveren, sneller dan ooit voor mogelijk werd gehouden met een gepland verandertraject. Innovatie is in veel organisaties van een abstract onderwerp op de bestuursagenda getransformeerd tot dagelijkse realiteit: geen woorden maar daden!

(Geo)politieke trends

Het coronavirus bleek zich net zo snel over de wereld te kunnen verplaatsen als mensen en goederen. Veel mensen en bedrijven worden voor het eerst geconfronteerd met de keerzijde van lange en wereldwijde productieketens. Dat schept mogelijk ruimte voor regionale clusters die elkaar iets gunnen en een herwaardering van lokale producten ten opzichte van de laagste-prijs-wegwerpeconomie. Al blijft het natuurlijk de vraag of bedrijven op termijn de stabiliteit van korte en regionale productieketens verkiezen boven de kostenbesparing van outsourcing. Voor zover de Verenigde Staten nog een gidsland waren lijken ze die positie op te moeten geven, maar het is nog te vroeg om te zeggen wie het nieuwe gidsland wordt. Een interessante discussie is of de angst en onzekerheid van de crisis een voedingsbo-

Nooit eerder hebben we zo bewust een afweging moeten maken tussen gezondheid, geluk en economische groei

dem vormen voor autoritair leiderschap of dat het persoonlijk leed en de complexiteit van de crisis zich juist vertalen in meer participatieve en empathische vormen van leiderschap. Binnen Europa valt op dat een virus dat geen landsgrenzen kent als geen ander de noodzaak van Europese samenwerking duidelijk zou moeten maken, maar dat de reactie vooralsnog meer gekenmerkt lijkt te worden door fragmentatie dan integratie. Het roept de prangende vraag op of er onder Europeanen voldoende emotionele solidariteit is om meer dan economische samenwerking te rechtvaardigen. In de Nederlandse politiek valt op dat het coronavirus het beleidsvirus verdrongen heeft. Veel lokale en nationale bestuurders volgen blind de adviezen van Jaap van Dissel op. Zonder dat er een beleidsnota aan te pas komt, is de overheid flexibeler dan ooit.⁶ Waar boeren in 2019 nog boos naar Bilthoven trokken om te protesteren tegen het vooringenomen RIVM, beschrijven trendwatchers nu een herwaardering van de wetenschap.

Maatschappelijke trends

‘Opa en oma, wat deden jullie tijdens de coronacrisis?’ We vrezen dat het antwoord dat wij later zullen geven weinig indrukwekkend zal zijn. Vakkenvullers, caissières, verpleegkundigen en buschauffeurs blijken vitale beroepen te zijn waarvoor terecht veel meer waardering is dan voor bijdehante organisatieadviseurs. Met name voor jongere generaties wordt het maken van impact steeds belangrijker dan een hoog salaris. Door de wachtlijsten, kosten en personeelstekorten was de zorg een collectief zorgenkindje, maar de vergelijking van onze gezondheidszorg met andere landen maakt dat Nederlanders zich nu gelukkig prijzen. Gelijktijdig zijn we ons bewuster geworden dat we niet alle zorgtaken over hoeven te laten aan professionals, maar dat we met mantelzorg en een goede buur ook een heel eind komen. Een an-

der punt rond gezondheidszorg is dat we ondanks de maakbaarheid van onze samenleving toch sterfelijk blijken te zijn. Nooit eerder hebben we zo bewust een afweging moeten maken tussen gezondheid, geluk en economische groei. Een 60min samenleving is een rationeel compromis, maar ook een emotioneel dilemma.⁷ In de persoonlijke levenssfeer moeten de yuppen met de lijfspreuk *‘the world is our playground’* tegenwoordig op pad in eigen stad. De vakantie gaat deze zomer naar Groenlo in plaats van Griekenland. Het leidt tot herwaardering van de eigen omgeving, maar ook tot verdriet bij gezinnen die zijn uitgewaaierd over de wereld. Thuiswerken is tot slot het nieuwe normaal geworden, desnoods met de kinderen in dezelfde ruimte. Als er één positief lichtpuntje in deze crisis is, is het wel het inzicht dat elke ochtend in de file staan gekkenwerk is. Het roept de vraag op of we in het nieuwe normaal nog voor een uurtje naar de andere kant van het land gaan rijden.

Filosofische trends

Privacy en individuele vrijheid vormen hét kenmerk van ontwikkelde samenlevingen, maar zijn fors onder druk komen te staan. Met China als voorloper worden wereldwijd apps ontwikkeld om – met privacy hooguit als kanttekening – de verspreiding van het virus te volgen op basis van gebruikersdata. Burgers ruilen massaal individuele vrijheid in voor de collectieve verantwoordelijkheid om besmetting te voorkomen. In korte tijd is de wereld dit jaar getroffen door bosbranden, een sprinkhanenplaag en een pandemie. Een collega wees ons op de gelijkenissen met de tien Bijbelse plagen. Het leidt tot een diep besef dat we als mens onderdeel zijn van een groter systeem en dat niet alles maakbaar en planbaar is. De quarantaine leert ons bovendien ‘te willen wat je hebt’ in plaats van ‘te hebben wat je wilt’. In materiële termen sluit het aan bij een minimalistische

levenswijze en maakt het een einde aan het zogenaamde Diderot-effect.⁸ In filosofische termen leidt de extra vrije tijd tot temporisering in ons haastige bestaan en meer ruimte voor reflectie. Tot slot heeft de coronacrisis ons geleerd dat het ondenkbare denkbaar is, of het nou gaat om de lockdown, de overvolle IC's, het uitstel van de Olympische Spelen of de omvang van de NOW-regeling. Het inzicht wordt door *Politico* mooi omschreven als 'a change in our understanding of change'.⁹ Het zal vermoedelijk bij veel organisaties leiden tot hernieuwde aandacht voor risicomanagement.

Hadden onze klanten iets aan de stresstest die we met ze hebben uitgevoerd? Ja, omdat het inzicht en grip gaf en dat is altijd comfortabel. In de praktijk blijkt de strategie van onze klanten vaak nog prima bruikbaar. Wel veranderen de prioriteiten, digitale dienstverlening wordt bijvoorbeeld belangrijker en de krappe arbeidsmarkt is minder een issue. Veel relevanter bleek de reflectie te zijn op nieuwe routines die tijdens de crisis zijn ontwikkeld. Net als de rest van Nederland hebben onze klanten hun dienstverlening en interne organisatie razendsnel moeten aanpassen. Welke overlegvormen of digitale oplossingen willen we vasthouden? En hoe kijken we naar het verandervermogen van onze organisatie? Zijn we voldoende wendbaar in besluitvorming en implementatie? Om grip te houden in een wereld vol onzekerheid blijkt flexibiliteit onder veranderende omstandigheden immers belangrijker dan efficiency en planning.

Boris Gooskens is directeur van Rijnconsult. Hij adviseert overheidsorganisaties over strategie en samenwerking.

Marit Ubachs is senior adviseur bij Rijnconsult en adviseert publieke en private organisaties over strategie, topstructuur en governance.



Noten

1. Jitske Kramer, *Corona cultuurshock: crisis of transformatie?*, Management Impact, 22 april 2020
2. Zie onder andere deze overzichtsartikelen: *Coronavirus Will Change the World Permanently. Here's How*. Politico Magazine 19 maart 2020; Aart Lensink, *13 trendwatchers en visionairs over de wereld na de coronacrisis*, 1 april 2020
3. Jason Hickel, *Het is nú tijd voor een economie die niet draait om groei en koopkrachtplaatjes*, De Correspondent 30 maart 2020
4. Bas van der Velde & Tjin Bremer, *Daar gaan we weer... het bezuinigingsspoek waart weer rond*, Rijnconsult.nl
5. Jonathan Watts & Niko Kommenda, *Coronavirus pandemic leading to huge drop in air pollution*, The Guardian, 23 maart 2020
6. Erwin van de Pol, *Wat een weelde: we blijken heel goed zonder beleid te kunnen*, Trouw, 10 mei 2020
7. *Dit is de Dag*, NPO Radio 1, 19 mei 2020
8. Wouter van Noort, *Ruisloos Leven*, NRC 9 mei 2020
9. *Coronavirus Will Change the World Permanently. Here's How*. Politico Magazine 19 maart 2020