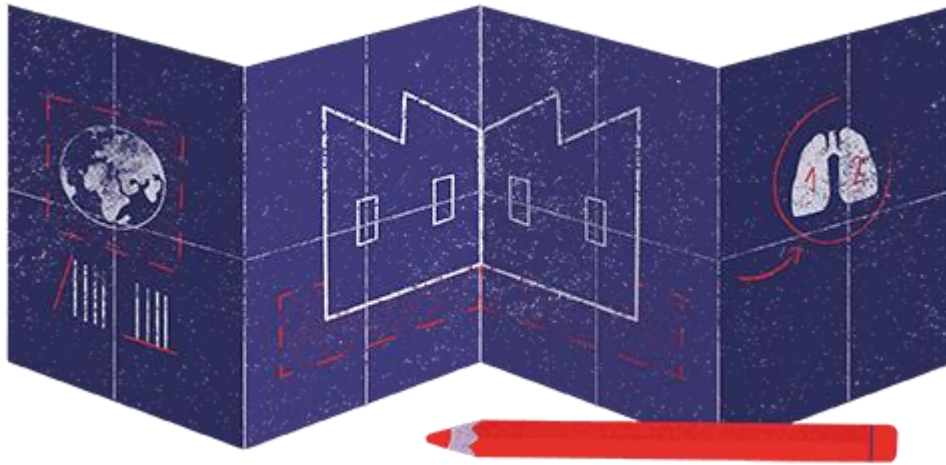


TERUG NAAR 'NORMAAL'? ALSJEBLIEFT NIET!



07-04-2020 | Auteur: Simone Heidema, Petri Hofsté, Nienke Meijer | **Beeld:** Lien Geeroms
Bron: <https://managementscope.nl/online/terug-naar-normaal-alsjeblijft-niet>

De wereld staat op z'n kop. Dat forceert binnen alle gelederen van de samenleving een radicale transformatie. We zien nu hoe we noodgedwongen anders werken, leren en met elkaar omgaan. Op menselijk niveau zijn we in een inktzwart scenario terechtgekomen, maar vanuit een breder perspectief bezien creëert de crisis momentum en potentie voor versnelde hervorming van ons economisch en sociaal systeem. Het coronavirus heeft een zwakke plek in onze samenleving schaamteloos blootgelegd. Een enorme kwetsbaarheid. De natuur heeft altijd voor eigen reserves gezorgd; zo hebben wij mensen twee ogen, twee longen, twee nieren. Dat geeft ons herstelvermogen en veerkracht. Maar dat geldt niet meer in ons maatschappelijk, sociaal en economisch bestel. Bedrijven en landen zijn, als dominostenen in een rij, allemaal nauw met elkaar verbonden en van elkaar afhankelijk. In feite is alles met alles verbonden. Met onze hang naar efficiency en over-optimalisatie hebben we het vet uit onze systemen gesneden en zijn we kwetsbaar geworden. En dat terwijl redundantie, een surplus, zo belangrijk is in dynamische omgevingen, waarin een systeem soms forse schokken moet kunnen opvangen.

Witte zwanen, zwarte zwanen

Zo'n schok is ook het coronavirus, een zogenaamde black swan, zoals door Nassim Taleb beschreven in zijn gelijknamige boek: een ontwrichtende, onvoorziene gebeurtenis. Dat de geglobaliseerde wereld na de Spaanse griep en hiv ooit opnieuw een pandemie zou doormaken, hadden we wel kunnen bedenken. Alleen wanneer die pandemie zich zou aandienen, dat was onzeker; dus moeten we eigenlijk spreken van een witte zwaan die nu als black swan ervaren wordt. Verontrustend is dat veel mondiale leiders en captains of industry niet hebben onderkend dat we leven in een wereld waarin wat nú normaal is, morgen totaal anders kan zijn. Met onze enorme afhankelijkheid van elkaar, ons geloof in een maakbare wereld waarin alle risico's beheerst kunnen worden en onze focus op winstoptimalisatie, zijn we slachtoffer van een zelfgecreëerde werkelijkheid en weerloos zodra er een zwarte zwaan overvliegt. Daarbij is het zinloos om met zoveel onbekende variabelen vertrouwde modellen aan te wenden voor damage control.

Inspiratie voor de toekomst

Dus wat nu? Vanuit de wetenschap dat we kwetsbaar zijn, moeten we snel bouwen aan een sterker fundament. Robuustheid creëren, zodat we reserves hebben zodra we opnieuw moeten incasseren. Waarop dat gestoeld is? Niet op een nieuwe hang naar het oude en weer meer regels en controlesystemen. Maar op onze bereidheid om te bouwen aan vertrouwen en daarop gebaseerde belang-overstijgende samenwerking. Yuval Noah Harari heeft die boodschap prachtig verwoord in de Financial Times van 20 maart: 'This storm will pass. But the choices we make now could change our lives for years to come'.

Hoe kunnen we de veerkracht en het herstellvermogen van onze systemen veranderen? Dat begint met het reduceren van complexiteit en het schrappen van onnodige regels. We zien nu dat we wendbaarder zijn als we uit het keurslijf stappen. De manier waarop mensen massaal verantwoordelijkheid nemen - docenten die uit het niets thuisonderwijs geven, zorgpersoneel dat zich vanuit eigen kracht en bevoegenheid inzet, werknemers die met behulp van technologie vanuit huis het bedrijf draaiende houden - vormt een inspiratie voor de toekomst.

Wendbare workforce

Ten tweede zouden bedrijven, groot en klein, de coronacrisis kunnen aanwenden voor introspectie, zelfonderzoek naar hun maatschappelijke rol en verantwoordelijkheid als onderneming. Kortetermijnwinstmaximalisatie, uitkeren van reserves en optimaliseren van de balans met schuld, met name ten behoeve van de aandeelhouder, kunnen nooit doelen op zich zijn. Het maakt ons juist kwetsbaarder. Ons weerstandsvermogen vergt juist nu weerbare en wendbare medewerkers. Korten op opleidingsbudgetten, de flexibele schil de deur wijzen - wat nu massaal gebeurt - is kortetermijndenken. Investeren in de ontwikkeling van 21st century skills en in een wendbare, tegen onzekerheid opgewassen workforce maakt ons sterk.

Op de derde plaats geldt anno 2020 nog onverminderd dat we op onze hoede moeten zijn voor instituties en systemen die too big to fail zijn. Zolang het falen van de ene partij de ondergang van de andere partij betekent, blijven we een kaartenhuis en hebben we onvoldoende lessen getrokken uit de vorige crisis.

Ongekende transformatie

Iedereen verlangt naar het einde van de 'intelligente lockdown'. Maar laten we ervoor waken dat we, zodra het virus bezworen is, opnieuw onze eigen lockdown creëren: een situatie waarin we wederom onze eigen welvaart vooropzetten en het maatschappelijk belang - dat tenslotte óók ons eigenbelang dient - uit het oog verliezen. Kijk naar het enorme reservoir aan creativiteit en wendbaarheid dat plotseling is ontstaan. Meer dan ooit zijn we bereid te bouwen aan een ongekende transformatie, die een gezonder en minder complex systeem zal opleveren. We moeten de moed opbrengen om de maatschappij als geheel te dienen: mens én milieu. Dat vergt persoonlijk leiderschap en daadkracht van ons allen. Langzaam komt daarmee plan B in zicht. Dus terugkeer naar de 'normale' situatie? Wat ons betreft alsjeblieft niet. De kracht die deze zogenaamde black swan in ons losmaakt, moeten we nooit meer loslaten.

Tekst door Simone Heidema & Petri Hofsté & Nienke Meijer. Simone Heidema is oprichter en ceo van CPI Risk, Finance, Governance & Compliance en toezichthouder. Petri Hofsté is commissaris bij onder meer Fugro, Rabobank en Achmea. Nienke Meijer is commissaris/toezichthouder, raadslid AWTI en voormalig bestuursvoorzitter Fontys Hogescholen. Ze werken samen in het initiatief De Buitenboordmotor.