



Beter worden door ziek te zijn!
Een ondernemersvisie op Corona.

Besmetting maakt resistent. Indirecte besmetting maakt creatief.
December 2019; de wereld maakt kennis met het Coronavirus. In eerste instantie een ver van mijn bed show voor de meeste Hollandse ondernemers maar al snel een realiteit die onder ogen moet worden gezien en even later een confrontatie met het onvermijdelijke; een virus in de Markt! Een confrontatie met vreemde situaties met verschillende effecten in verschillende branches. Effecten die het ene bedrijf aanzet tot een gedwongen reces en andere tot koortsachtige noodscenario's. De Markt wordt in een rollercoaster gezet en tuimelt alle kanten op. Tijd voor de ondernemer om het beste uit zichzelf te halen qua creativiteit en kwaliteiten in anticiperen.

Het bedrijfsleven is verrast en koortsachtig op zoek naar middelen en methoden om zich aan te passen aan de nieuwe omstandigheden.

Arbeid, tijd, mensen en middelen worden geëvalueerd in termen van hoeveelheid, gebruik en inzetbaarheid. Beleid en organisatie krijgen andere uitgangspunten en de 'normale' doelen vergen een ander perspectief. Elke ondernemer vraagt zich af hoe hij/zij de zaak zo goed mogelijk draaiende kan houden. De term 'sociale distantie' houdt mensen op afstand, verschuift of annuleert afspraken en het advies om 'thuis te blijven' veegt winkelstraten en weekmarkten leeg.

Er is sprake van zowel een overschot aan handel zoals in de bloemenbranche als een tekort aan handel zoals in de mondkapjes en schoonmaakmiddelen industrie.

De producent van mondkapjes kamp met een 'marktprobleem' omdat de vraag plotseling vele malen groter is dan zijn productiecapaciteit. Is dat een luxeprobleem? Zou kunnen. De vraag is alleen; hoe ga je ermee om en in wat voor perspectief zet je dat?

'Schrikken' vertaalt zich meestal in een van de drie V's; vechten, vluchten of verstarren. De vechter reageert impulsief via acties met een sterk defensief dan wel offensief karakter terwijl de vluchter een snelle leegverkoop organiseert om verder leed bespaard te blijven. De ondernemer die verstart kijkt de kat even uit de boom en wacht op nieuws om daar vervolgens op te reageren. Wie doet het goed? Wat is de beste reactie en is er überhaupt sprake van een 'goede reactie'? Is er een eigenheid te duiden in de wijze van reageren tussen de verschillende bedrijfssegmenten? Welk segment zal moeten vechten; welk branche moet vluchten en wie verstart?

Elk bedrijf zou nu een tussentijdse 'SWOT' moeten invullen om erachter te komen hoe de interne en externe posities verschoven zijn onder invloed van deze opgedrongen en geforceerde omstandigheden. Waar liggen nú de kansen? Waar ligt de huidige kracht? Welke gevaren liggen nu extra op de loer en wat maakt me nu kwetsbaar? Actuele vragen in een periode waarin de hele zakenwereld beïnvloed wordt en gedwongen is om te evalueren. We worden geconfronteerd met de kwetsbaarheid ván en ín ons eigen beleid- en organisatiesysteem op een manier die een half jaar geleden niet of nauwelijks denkbaar was.



De factor 'tijd' speelt ook een belangrijke rol. Tijd om te reageren wordt niet of nauwelijks gegund. We staan ineens voor het voldongen feit dat 'de wereld' ziek wordt. 'De Wereld' als zijnde het speelveld van onze Markt met klanten en leveranciers die net zo hard getroffen worden en óók niet weten wat hen overkomt.

En wat moet je dan met je beleid? Hoe reageer je het beste binnen de organisatie? Ben je op zoiets voorbereid? Is het personeel goed geïnstrueerd voor dit soort toestanden? Is er speelruimte genoeg om renderend te kunnen anticiperen? Zijn er creatieve mogelijkheden om de tering naar de nering te zetten? Kan van de nood een deugd gemaakt worden? Hoe dan? Sluiten de gebeurtenissen aan op het bestaande calamiteitenplan of het protocol bij externe interventies? Of andersom; sluiten de protocollen aan op wat er gebeurt? Wat leren we hier?

Van schrik via noodscenario naar succes.

Het eerste wat we leren is dat we verrast kunnen worden vanuit een hoek met een blinde vlek. Deze zagen we even niet aankomen! En nu?

Nu leren we onze eigen organisatie kennen in een, vooralsnog ongecontroleerde setting. Een beweging richting grootschalige chaos met een aantal ondenkbare uitdagingen die alle beschreven calamiteitenplannen overstijgen. Er is een sterke verstoring van de Markt waarbij relaties andere speerpunten krijgen en de focus primair naar binnen wordt gericht. Iedereen denkt even eerst aan zichzelf met de vraag: 'Wat gebeurt hier en wat heeft dat voor mij tot gevolg op korte, middellange en lange termijn?' De antwoorden op die vragen geven een beeld van de organisatie in relatie tot reactiemogelijkheden. 'Overleven' of 'aangepast continueren'? Innoveren of een sterfhuisconstructie inzetten? Uitpakken of in de luwte blijven?

Ondanks het feit dat de pandemie nog maar in de kinderschoenen staat, zijn de gevolgen al duidelijk merkbaar. Binnen de huidige dynamiek zien we dat elk bedrijf op eigen wijze reageert. De een houdt per direct op te bestaan onder invloed van te weinig reserves, geen marges of te weinig creativiteit, terwijl de ander een mokerslag slaat vanuit een heldere visie op eigen kracht en de kansen die daarmee kunnen worden benut. Elke economische dynamiek heeft winnaars en verliezers en de markt beweegt als een bal op het water; hoe woeliger het water, des te meer grilligheid in de beweging van de bal. Maar de stroming gaat altijd vooruit langs obstakels, gaten en kieren. De uitdaging zit in de transformatie van het eindstation als zijnde een succesfactor. Dat betekent in een periode als deze dat er, al dan niet tijdelijke, nieuwe doelen vastgesteld moeten worden welke, vertaald in beleid- en organisatieformats, 'de nood', wérkelijk in een deugd veranderen. Door gedwongen out of the box te denken, komen er ongetwijfeld visies en oplossingen tevoorschijn die voorheen nauwelijks voor de hand lagen maar nu soelaas bieden omdat de afspraken zijn gewijzigd en de regels zijn veranderd. Onder het motto: 'Nood Breekt Wetten' komen meer deuren open te staan en krijgt de frisse wind meer geleiding. Out of the box wordt een rijdende bibliothecaris, rij-instructeur, de retailer wordt kunstenaar en een administrateur maakt een carrièreswitch naar sociaal werker. De kleermaker gaat mondkapjes naaien, de Bank vraagt even geen rente, de overheid komt ondernemers financieel tegemoet en China levert gratis artikelen; hoe bizar willen we het meemaken?



Elk rationeel denkend brein met een emotionele ondergrond en een creatieve kwaliteit kan invulling geven aan de vraag: 'Wat nu?' en elke situatie in elk bedrijf heeft een aanvang en een uitkomst. Die uitkomst krijgt vorm in het brein van de ondernemer, manager of werkgroep. Denken in mogelijkheden geeft energie, in tegenstelling tot denken in problemen met stapeling van stagnerende factoren en belemmerende argumenten om vooral 'slachtoffer' dan wel 'aanklager' te zijn en te blijven.

Creatief denken motiveert, inspireert en stimuleert nieuwe processen, een nieuwe mindset en een nieuw draagvlak en constructief enthousiasme. Producten, diensten, procedures, relaties; alle bedrijfsmatige en bedrijfseconomische onderwerpen passeren de revue vanuit een ander standpunt dan vóór 'het Virus'. En daarmee bouwt de ondernemer een nieuw draagvlak voor continuering, vernieuwing, innovatie en een nieuwe fase. Beweging in plaats van stilstand. Op die manier is elke kleine nieuwe stap een succes in de nieuwe richting. Uit chaos ontstaat orde!

Productie en Magazijn; te veel, te weinig, te vol of te leeg

Elk productieproces wordt zo scherp mogelijk op de vraag en potentiële afname afgestemd.

Te weinig productie geeft te lange wachttijden voor de klant en te veel productie vult magazijnen met 'wachtgeld'. Efficiëntie en effectiviteit vergen een geraffineerde invulling van de elementen binnen de waardeketen in combinatie met een soepel logistiek proces. Wanneer de vraag dan ineens stagneert leidt dit direct tot een overschot aan product zoals we dat nu zien, bijvoorbeeld in de bloemensector en de horeca. Vrachtwagens vol bloemen worden door de maler gehaald waarmee een vermogen aan kapitaal wordt vernietigd terwijl de inkoop van restaurant in de vriezer ligt te verstenen en de inkomsten op nul komen te staan. Een nachtmerrie voor iedere ondernemer.

Een ander segment wordt geconfronteerd met een explosie aan vraag; ook geen sinecure want ook dát heeft een indrukwekkend effect op de organisatie; in het bijzonder de productiestraten die, zoals gezegd, scherp zijn uitgelijnd en in die zin al 'op volle toeren draaiden'. De spaarzame voorraad is in no-time verdwenen en de telefoon staat roodgloeiend met vraag naar nieuwe aanvoer. Hoe 'leuk' is dat? Veel vraag en je kunt niet efficiënt leveren! Wat doet dat met je klant? Wat doet dat met je naam? Met je product? Hoe bereid je je daarop voor?

Een mogelijkheid is om de marges in de productieproces breder te maken, eventueel in combinatie met afspraken binnen de branche met con-collega's. Want samen sta je sterker dan alleen.

Corona was bijna niet te voorzien. Bijna! Want wanneer in December 2019 de eerste symptomen van het virus zichtbaar worden, klinken direct de eerste waarschuwingen met daarin de boodschap dat er in potentie een pandemie geboren is.

Achteraf is het makkelijk praten en kunnen we stellen: je had tóen al maatregelen kunnen treffen en ongetwijfeld zullen er ondernemingen zijn geweest die al vroegtijdig de nodige voorzorgen hebben genomen. Ondernemers met een vooruitziende blik die anders wellicht als 'doomdenkers' zouden zijn gekwalificeerd maar nu blij zijn met hun vroegtijdig handelen.



ADVIES EN BEGELEIDING auteur: Frans van der Gouw

We gaan zien dat ná deze periode, meer bedrijven in hun calamiteitenplan, scenario's, procedures, protocollen en richtlijnen opnemen om bij een volgende pandemie, vroegtijdig, effectief en schade-bepkend te kunnen reageren.

Het zou me zelfs niet verbazen wanneer internationaal de kwaliteitscriteria voor accreditatie aangepast gaan worden waardoor binnen de ISO, DNV of TÜV-normen, omgangsvormen staan voor 'pandemie situaties'.

Relaties en contacten.

De term 'sociale distantie' heeft vooral te maken met de fysieke contacten die we onderling hebben, zowel privé als zakelijk. 'Op afstand blijven' varieert per situatie. Terwijl op de weekmarkten die nog draaien, de balie of tafel een, min of meer natuurlijke, afstand bieden, is dat in een vergadersituatie heel anders. We zijn gewend om elkaar te begroeten met een hand eventueel aangevuld met een hug- of kusritueel afhankelijk van de historie.

Dát soort, bijna vanzelfsprekende, handelingen zijn nu 'not done'. We worden streng geadviseerd om vooral de medemens te ontwijken en zeer zeker niet aan te raken. En móchten de omstandigheden, aanraking afdwingen zoals o.a. binnen de zorg, in supermarkten en koeriersdiensten, dan adviseert het RIVM streng om middelen te gebruiken als mondkapjes en handschoenen met een nazorg met desinfectans. De mondiale angst dwingt ons tot vormen van paranoia en vervreemd ons van gebruiken die tot nu toe als normaal werden ervaren.

Hoe houden we dán onze relaties gezond? Hoe hou je personeel gemotiveerd en geïnspireerd bij de les? Hoe maak je een zakenrelatie duidelijk dat we nog steeds graag contact houden en dat we de verbondenheid onveranderd voelen als voorheen? Hoe blijf je vrienden?

Volgens de wet van de 'attributie' kent de mens oorzaken toe aan het gedrag van anderen waardoor we in staat zijn om daar een oordeel over te geven.

Veel personeel wordt verzocht om thuis te blijven en richten daar hun eigen privékantoor in van waaruit wordt 'gewerkt' en 'gecommuniceerd' via de moderne communicatiemiddelen. Het gemis aan fysiek contact wordt ervaren tijdens de ingeslepen 'koffie-automaat-momenten' en tijdens een oogopslag vanaf het scherm waarbij, i.p.v. de collega, een thuisbeeld verschijnt. De vele informele contacten vallen weg en geven een gevoel van leegte. Óf van rust!? Want die leegte kan ook verhelderend zijn, rustgevend, werkdruk-verlagend of ontspannend. Afwezigheid van een werkomgeving hoeft niet altijd negatief ervaren te worden en kan positief werken op de balans tussen lichaam en geest in relatie tot het besef van effectiviteit en/of efficiëntie, geheel conform de 'pleinkantoor-theorie' die stelt dat grote, open kantoorpleinen, stress-verhogend werken.

Andere contacten zoals die met klanten of leveranciers veranderen op grond van de belangen die ermee gemoeid zijn. Zo zal een relatie waarmee men op het punt staat een deal te sluiten, anders worden beschouwd als een vaste klant 'die toch wel blijft'. De laatste is vertrouwd en wordt begrepen. De band die daarmee is opgebouwd hoeft niet persé extra wordt aangehaald omdat je van elkaar weet waar je aan toe bent.

Echter, wanneer het een relatief nieuwe relatie betreft die nog de nodige bewapening kan gebruiken in het zakelijke construct, zal het contact extra aandacht vergen. Een potentiële



ADVIES EN BEGELEIDING auteur: Frans van der Gouw

deal mag nooit lijden onder een virus! Een goed zakelijk contact mag nooit schade oplopen door nauwelijks relevante interventie van buitenaf. Functionele gesprekspartners blijven functionele gesprekspartners zolang het enigszins fysiek mogelijk is en zo niet, dan wordt direct bekeken op welke wijze de onderhandelingen kunnen worden voortgezet.

En ook op dát vlak zijn we rijk aan mogelijkheden middels de communicatielijnen anno 2020. De uitdaging zit dan meer in het gevoel wat we hebben tijdens het contact. Het gevoel 'bij elkaar te zitten'; het gevoel van de fysieke waarneming, het zien, ruiken, voelen, horen en wellicht even proeven tijdens een kort kusritueel. Het gevoel van dichtbij.

Hoe compenseer je dát? Of is dát wat mensen bedoelen wanneer ze zeggen: "Ik mis je!"? Kun je dat zo tegen een zakenrelatie zeggen? Heldere boodschappen met duidelijke bewoordingen overtuigen relaties dat enerzijds de verbondenheid wordt gekoesterd en dat er anderzijds een goed gevoel heerst met de mogelijkheden die er nu communicatief zijn binnen de situatie waarin beide, al dan niet gedwongen, zijn betrokken.

Onderhandelen via een collectieve call, SKYPE, ZOOM, facetime of via social media is niet te vergelijken met fysiek contact. Desondanks kunnen de resultaten van digitale communicatie voldoen aan de verwachtingen evenals de behartiging van belangen. De magische termen daarvoor zijn empathie en de juiste vertaling, verbaal en non-verbaal. Overleg op grond van wederzijds begrip geldt natuurlijk ook voor de fysieke versie maar in de digitale versies verlangt dat nét even extra aandacht. Goed bedoeld is niet altijd goed begrepen en zoals de zender een boodschap in gedachte heeft, wordt door de ontvanger het bericht niet altijd geïnterpreteerd. Daar zitten misschien wel vijf stadia tussen.

Om efficiënt, indirect te communiceren is het van groot belang, duidelijk te maken dat je weet wat de wederzijdse belangen zijn en dat je weet op welke wijzen je die belangen beschouwt. Dát wederzijds begrip vormt het draagvlak voor consensus in standpunten en beslissingen. En wanneer een virus de hele handel stillegt, is het van groot belang dat je weet wat de netto gevolgen zijn voor de zakelijke relaties. Met die kennis kunnen nieuwe afspraken worden gemaakt en zelfs nieuwe relaties worden aangegaan.

Zelfs wanneer relaties worden beëindigd omdat de markt onverwachts in elkaar zakt, kunnen er nieuwe kansen ontstaan. Nieuwe kansen met nieuwe inzichten, nieuwe belangen en nieuwe mogelijkheden die daaruit ontstaan. We leren de toekomst beschouwen en nemen daarin de mogelijkheid van Corona voortaan mee, simpelweg omdat het zich kan aandienen; misschien niet meer als Corona maar dan als Corono. Wie zal het zeggen. Één ding is zeker; we zijn dan beter voorbereid!

We krijgen nu klappen maar komen er sterker uit. Zo zijn we nu eenmaal.

Veel succes in deze interessante tijd.