

Scenario orkaan. En nu?

Maak uw organisatie antifragiel in drie stappen!

Op het moment van schrijven is het zeven maanden na de persconferentie van 15 maart waarin premier Rutte de eerste coronamaatregelen afkondigde. Destijds schetsten wij in ons artikel '[Handelen in het oog van de storm](#)' drie mogelijke impactscenario's: Windstoot, Storm en Orkaan. Ondertussen kunnen we de conclusie trekken dat de coronapandemie zich volgens het Orkaanscenario zal voltrekken. Dit betekent dat COVID-19 langdurig aanwezig is en een structurele impact heeft op de maatschappij en de economie. Organisaties zullen hun businessmodel moeten vernieuwen om te overleven. Er zullen winnaars zijn, maar onvermijdelijk ook verliezers. Hoe zorg je als organisatie ervoor dat je niet ten onder gaat? De wereld is niet maakbaar en we zien niet alles. Lees hoe u in drie stappen sterker uit de crisis kunt komen.

Het W-model: de pandemie leidt in golfbewegingen naar een nieuw normaal

De ontwikkelingen sinds begin maart worden gekenmerkt door golfbewegingen. De overheid startte met een *intelligente lockdown*, ging terug naar het oude en komt vervolgens opnieuw met beperkende maatregelen. Het ene crisisonderzoek is nog niet afgelopen of het volgende vraagstuk dient zich alweer aan. We beginnen ons te realiseren dat COVID onze levens niet alleen in 2020 zal beheersen, maar nog lang daarna. We zullen moeten wennen aan het feit dat overheden bij gebeurtenissen als deze [niet in staat zijn](#) adequaat te reageren. We bewegen steeds meer naar een W-model (naast de bekende V-, U-, en L-modellen), waarin de economie met pieken en dalen langzaam naar een nieuw normaal beweegt. Bij elk van die bewegingen zullen organisaties omvallen, maar ontstaan er net zo goed kansen. Een aantal organisaties lijkt hier goed op in te spelen en juist die voortdurende verandering te omarmen door ervan te leren. Leren door te doen, leren door te reflecteren en leren door verbeelding. Tegelijkertijd blijken veel organisaties dit in de praktijk maar slecht te kunnen.

Organisaties die floreren in crisistijd

Zo verschillend als organisaties zijn, zo verschillend zijn ook de effecten van de huidige crisis op organisaties. De vrijetijdseconomie is zwaar getroffen en organisaties hierin kennen een onzeker voortbestaan. Digitale diensten en tuincentra kennen gouden tijden. Scholen en ziekenhuizen moeten blijven draaien, ook al is het verzuim verveelvoudigd evenals de werkdruk. Financieel gezonde bedrijven kunnen hun reserves aanspreken terwijl startups nog niet de mogelijkheid hebben gehad een buffer aan te leggen. Echter, voor alle organisaties geldt dat deze periode krachten losmaakt, waarvan nog onduidelijk is waar dit toe zal leiden.

De crisis maakt antifragiele organisaties krachtiger

Ten tijde van een crisis wordt het verschil tussen kwetsbare en krachtige organisaties altijd uitvergroet. Dit gold tijdens de financiële crisis en dit geldt nu. Nicholas Taleb wijdde een boek aan dit fenomeen: 'Antifragiel: Dingen die baat hebben bij wanorde' (2013). Fragiliteit kennen we allemaal, maar Taleb introduceert het concept van antifragiliteit. Sommige systemen, zoals de economie, zijn antifragiel. Zij zijn voortdurend in ontwikkeling, hebben baat bij stressoren en elimineren onderdelen die in de nieuwe omstandigheden niet meer bijdragen aan het systeem.

Het concept kan ook op organisaties worden toegepast. Taleb beschrijft drie plaatsen op een spectrum. Een fragiele organisatie is kwetsbaar voor verandering en gaat hier makkelijk aan ten onder. Een robuuste organisatie is in staat volatilititeit, willekeur en chaos te weerstaan en er even krachtig uit te komen. Een antifragiele organisatie wordt juist krachtiger naarmate zij aan chaos en verandering wordt blootgesteld. Zij leert van deze ervaring en past de lessen toe om nieuwe uitdagingen in de toekomst beter het hoofd te kunnen bieden. Antifragiele organisaties houden met alle opties rekening. Unieke gebeurtenissen als de huidige coronapandemie zijn moeilijk te voorspellen, maar je kunt wel rekening houden met het feit dat dergelijke onvoorspelbare gebeurtenissen plaats zullen vinden. Dit wil niet zeggen dat deze organisaties geen



keuzes maken, in tegendeel. Zij elimineren activiteiten die geen waarde hebben in de nieuwe situatie en beginnen nieuwe activiteiten. Dit zijn juist de organisaties die keuzes maken, leren van de uitkomsten en die te allen tijde in staat zijn hun keuzes te herzien.

Het is nog te vroeg om de 'winnaars' van de pandemie aan te duiden, maar genoeg organisaties vertonen antifragiele kenmerken. Restauranthouders die tijdens de lockdown zijn gestart met het bezorgen van maaltijden. De auto-industrie die de ontwikkeling van beademingsapparatuur een zet geeft. Distributiecentra die robots bedekt met UV-lichten inzetten om oppervlakten te ontsmetten. Online dienstverleners die hun logistiek in korte tijd konden opschalen om aan de enorme vraaggroei te voldoen. Luchtvaartmaatschappijen die passagiersvliegtuigen ombouwen tot vrachtvliegtuigen. Het is onwaarschijnlijk dat al deze organisaties rekening hebben gehouden met een wereldwijde pandemie. Toch waren zij in staat in korte tijd hun businessmodel aan te passen om succesvol te zijn in de nieuwe situatie.

Hoe organisaties antifragiel en wendbaar worden

In deze periode van voortdurende verandering doen wendbare organisaties het beter dan organisaties die niet in staat zijn hun eigen patronen te veranderen. Organisaties die denken in kansen hebben letterlijk meer kans dan organisaties die vooral bedreigingen zien in de coronapandemie. Om als organisatie meer antifragiel en wendbaar te worden zijn de volgende drie dingen van belang:

1. Weet dat je niet alles weet
2. Neem een lerende houding aan ten opzichte van verandering
3. Pas het businessmodel aan



1. Weet dat je niet alles weet

Voortdurende verandering betekent onzekerheid. En als mens zijn we eigenlijk ongeschikt om met langdurige onzekerheid om te gaan. Meerdere [wetenschappelijke studies](#) geven aan dat het menselijk brein een slechte, zekere situatie verkiest boven een mogelijk goede, maar onzekere situatie. Ook organisaties hebben hier last van. Deze 'intolerantie van onzekerheid' uit zich in verschillende psychologische valkuilen, ook wel myopia geheten. Levinthal en March ontwikkelden dit concept in de jaren '80 en het is deze dagen opnieuw relevant.



Drie typen myopia

Er zijn verschillende myopia te onderscheiden. Zo is er de tijdsmyopia, waarbij de lange termijn wordt genegeerd of gebagatelliseerd. "Die coronacrisis waait wel over" of "we kunnen gewoon doorgaan met waar we mee bezig waren" zijn voorbeelden hiervan. Een tweede variant is de ruimtelijke myopia, wat betekent dat een organisatie niet in staat is het grotere plaatje te zien. Een voorbeeld is denken dat de coronacrisis een eenmalige gebeurtenis is. We vergeten dan dat de hoeveelheid mensen op de aarde, onze internationale mobiliteit en onze nabijheid tot dieren de kans op een nieuwe pandemie sterk heeft vergroot. Tot slot is er de hubris myopia, de gedachte dat daar waar je nu succes mee hebt ook in de toekomst zal werken. Bijvoorbeeld het inzetten van de GGD in een crisissituatie omdat die normaal gesproken ook deze rol vervult bij de uitbraak van een infectieziekte. Maar een wereldwijde pandemie is niet hetzelfde als een uitbraak van de mazelen in een kleine gemeente. Met COVID is de gevraagde opschaling dusdanig dat je je af kunt vragen of hiervoor niet beter een organisatie kan worden ingezet die hier meer ervaring mee heeft, bijvoorbeeld het leger.

Veel organisaties ondervinden in normale omstandigheden al hinder van deze myopia. Vaak weerhoudt de waan van de dag organisaties van het herkennen van de valkuilen met alle gevolgen van dien. Denk aan Kodak of Nokia, die aan een hubris myopia ten onder gingen. Of het bagatelliseren van de effecten van klimaatverandering, een voorbeeld van tijdsmyopia. Nu, in een tijd waarin organisaties vooral bezig zijn met crisismaatregelen, het aanpassen aan de anderhalvemeter economie en puur overleven zullen deze myopia alleen maar sterker optreden. In combinatie met een toenemende veranderbaarheid zien we dat organisaties het liefst zo snel mogelijk terugkeren naar hoe het was. Om weer even op routine te kunnen draaien, zonder crisisinterventies, zonder zorgen. Niet meer te hoeven denken aan digitale bijeenkomsten, online lessen en thuiswerken.

Scenariodenken vergroot ons blikveld

Het is belangrijk dat organisaties bewust zijn van het feit dat ze niet alles weten. De wereld is niet maakbaar en het is op geen enkele wijze mogelijk inzicht te hebben in alles dat gaat gebeuren. Toch zijn er instrumenten om ons blikveld te vergroten. Om meer te weten. De methode van scenarioplanning is een dergelijk instrument. Hierbij worden meerdere extreme toekomstbeelden uitgedacht. Organisaties gebruiken scenarioanalyses om zichzelf uit te dagen voorbij het voorspelbare te kijken. De toekomstbeelden en het proces om deze te ontwikkelen, helpen te voorkómen dat een organisatie ten onder gaat aan haar eigen myopia. Door extreme varianten van mogelijke toekomst te maken kan een organisatie met vele opties rekening houden. In onze eerdere artikelen gaan we uitgebreider in op het [gebruik van scenarioplanning](#) om de wereld na corona te verkennen. Ook lichten we [het verschil](#) tussen crisisscenario's en de meer inhoudelijke post-coronasenario's toe. Houd wel in de gaten dat scenario's slechts een instrument zijn om het blikveld te vergroten, zij maken een organisatie nog niet antifragiel.

2. Neem een lerende houding aan ten opzichte van verandering

Met alleen inzicht in verandering komt een organisatie er namelijk niet. Pas als een organisatie in staat is hiervan te leren en op te acteren wordt zij daadwerkelijk antifragiel en wendbaar. Het zou dan ook zonde zijn als we de disruptie die COVID veroorzaakt niet weten om te zetten in waardevolle leerervaringen. "*Never let a good crisis go to waste*", Winston Churchill deed deze uitspraak met betrekking tot de oprichting van de Verenigde Naties. Na een eerdere mislukte poging was er na de Tweede Wereldoorlog eind jaren '40 wél voldoende draagvlak voor deze multilaterale organisatie. Wat Churchill wilde zeggen: negatieve ervaringen kunnen positieve ontwikkelingen tot gevolg hebben. Velen zien de huidige pandemie en de ontwrichting die zij veroorzaakt als kans om een nieuwe maatschappij en economie vorm te geven. Nu al ontstaan nieuwe patronen, zijn deze blijvend of is er meer verandering op komst?

Zijn nieuwe patronen blijvend?

We zien ontwikkelingen waarvan eerder niet werd gedacht dat ze mogelijk waren. Lessen en toetsen werden binnen enkele weken omgezet naar digitale varianten. Operaties gingen niet door, maar bleken in sommige gevallen ook helemaal niet nodig te zijn en startten daarmee een debat over onnodige ingrepen. COVID kreeg



voor elkaar wat vele verandermanagers en gedragscoaches tot nu toe niet was gelukt: episodische verandering. In ons [vorige artikel](#) schreven we al over nieuwe patronen die ontstaan als gevolg van de coronacrisis. De vraag is echter of deze patronen beklijven of dat de voortdurende verandering die organisaties ervaren, leidt tot een zekere verandermoetheid. Willen we zodra de urgentie wegeeft niet het liefst gewoon zo snel mogelijk weer terug naar hoe het was? Zijn de conservatieve krachten doorslaggevend?

Dat hangt deels af van of de nieuwe patronen die nu ontstaan de juiste zijn. De ontwikkelingen doen denken aan de introductie van de tv. In de eerste uitzendingen werd in de uitzending de krant voorgelezen. Men had nog geen idee van de mogelijkheden van het medium en deed dus maar wat men gewend was, alleen dan net even anders. Autofabrikant Ford schijnt gezegd te hebben: "Als ik mensen had gevraagd wat ze wilden dan hadden ze 'snellere paarden' gezegd." De huidige vernieuwingen voelen vergelijkbaar. Digitaal socializen betekent op vrijdagmiddag om 17.00 uur een biertje achter je laptop. Afstandsonderwijs betekent een docent die zijn hoorcollege opdreunt voor een camera. We doen wat we altijd deden en krijgen daarmee minder dan wat we altijd kregen. Hoe langer het duurt hoe waarschijnlijker is dat we de nieuwe situatie niet alleen omarmen maar ook verbeteren. Want dat is waar het momenteel aan ontbreekt. We zeiden al dat mensen een slechte, maar zekere situatie verkiezen boven een potentieel betere, maar onzekere situatie. Samen met de eerder genoemde verandermoetheid zien we dan ook een sterke wens om terug te keren naar het 'oude normaal'. Een voorbeeld is het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap dat stelt dat de [examens komend jaar](#) doorgaan in normale vorm. De verschillende myopia zijn hierin makkelijk te herkennen.

Het aannemen van een lerende houding

Veel organisaties doen nuttige leerervaringen op, die zij zonder COVID nooit hadden gehad. Het voordeel is dat door de urgentie die is ontstaan er ook meer ruimte is voor experimenteren en falen. Werkt het niet zo dan proberen we toch iets anders? Dit stimuleert het innovatievermogen van organisaties en juist dat vermogen is cruciaal in deze tijden. Innovatievermogen is niet te vangen in processen, standaarden of zekerheden maar gedijt bij ruimte en tijd voor experimenten en mislukkingen. Het is in deze hectische tijden daarom extra belangrijk dat bestuurders en medewerkers regelmatig de tijd nemen te reflecteren op wat er de afgelopen periode is gebeurd en welke lessen daaruit kunnen worden getrokken. Wij beseffen ons dat dit voor organisaties in een 'normale' situatie al een uitdaging is, maar door de veelheid aan leerervaringen is dit nu extra relevant.

3. Pas het businessmodel aan

Van de mogelijke impactscenario's lijkt het langetermijnsceario (Orkaan) nu het meest waarschijnlijk. Zo lang er geen effectief vaccin is waar voldoende mensen mee zijn ingeënt, blijft COVID-19 grote invloed uitoefenen op onze maatschappij en economie. Maatregelen als afstand houden, niet in grote groepen samenkomen en het voortdurend testen van mensen zal voortduren. Voor sommige organisaties betekent dit meer drukte en wellicht een voortdurende verstoring van hun dagelijkse operatie, denk aan ziekenhuizen, scholen en webwinkels. Voor andere organisaties betekent dit dat een fundamentele herijking van hun businessmodel noodzakelijk is. De horeca en evenementen hebben nu al moeite het hoofd boven water te houden en organisaties in deze sectoren moeten op zoek naar creatieve innovaties in hun kernactiviteiten. Nu de crisis langer duurt gaat het voor veel organisaties niet langer om een aanpassing binnen, maar een aanpassing van hun businessmodel.

Het businessmodel van een organisatie

Het [businessmodel](#) beschrijft de unieke wijze waarop een organisatie waarde creëert, levert en behoudt. Het businessmodel vormt het DNA van een organisatie. Krachtige organisaties hebben een uniek businessmodel dat in de loop der jaren is ontstaan en niet gemakkelijk te kopiëren is. De waardepropositie onderscheidt de organisatie van concurrenten. Met deze waardepropositie worden via verschillende kanalen een aantal klantsegmenten bediend. De organisatie voert hiervoor, in samenwerking met strategische partners, een aantal kernactiviteiten uit waardoor zij kan beschikken over unieke middelen.



Noodzaak tot herijken businessmodel

De afgelopen maanden hebben we veel creativiteit gezien. Echter, dit zijn tijdelijke lapmiddelen en vaak wordt, zoals we hierboven al schetsen, onvoldoende gebruik gemaakt van nieuwe middelen en mogelijkheden. Organisaties, zeker die in de zwaarst getroffen sectoren, zullen de tijd moeten nemen om te reflecteren op de unieke waarde die zij creëren voor hun klanten en hoe zij daar nu op een andere manier invulling aan kunnen geven. Het iedereen welbekende Walt Disney heeft de volgende missie: "The mission of The Walt Disney Company is to entertain, inform and inspire people around the globe." Dit lukt momenteel niet in hun pretparken, maar met hun streamingsdiensten wel. Hun waardepropositie blijft hetzelfde, alleen het kanaal wordt fundamenteel anders. Restaurants die eten gaan bezorgen realiseren zich dat ze een heel ander menu moeten samenstellen. Om hun klanten de volledige ervaring van een avondje uit te geven krijg je er een afspeellijst en tafeldecoratie bij. Luchtvaartmaatschappijen bezorgen vliegtuigmaaltijden, investeren in kleinere vliegtuigen en bouwen passagiersvliegtuigen om tot vrachtvliegtuigen. Toch zijn de meeste aanpassingen die we zien nog geen fundamentele wijzigingen. Te veel organisaties gaan ervan uit dat we binnen afzienbare tijd terugkeren naar het 'oude' normaal.

Het aanpassen van het businessmodel

Het businessmodel van een organisatie is niet alleen moeilijk te kopiëren, maar ook lastig te transformeren. Een dergelijke organisatie heeft unieke competenties om de waardepropositie voor haar klanten te realiseren. Het aanpassen van het businessmodel start met de bereidheid heilige huisjes omver te schoppen en daadwerkelijk te stoppen met bepaalde activiteiten. Alleen dan is er ruimte om nieuwe activiteiten te ondernemen die voor een transformatie van het businessmodel zorgen. Maak gebruik van de opgedane leerervaringen en toekomstscenario's om over nieuwe activiteiten na te denken. Welke onderdelen van het businessmodel blijven overeind? Welke moeten worden herzien? Een digitalisering of virtualisering van de waardepropositie is een verstandige keuze in deze tijd en zal ook in de toekomst waardevol blijven. Kies ervoor andere doelgroepen te bedienen. Of juist dezelfde doelgroepen, maar via andere kanalen.



Leer van de pandemie!

Het kan niet vaak genoeg worden gezegd, we leven in een bijzondere tijd. Dit levert voor vrijwel alle organisaties uitdagingen op. Sommige organisaties vechten voor hun voortbestaan terwijl andere het drukker hebben dan ooit tevoren. De positie van veel organisaties wordt grotendeels bepaald door externe factoren. Toch zijn er organisaties die een crisis als de huidige gebruiken om te leren en er sterker uit te komen. Antifragiele en wendbare organisaties wenden hun leervermogen aan om de voortdurende veranderingen niet alleen het hoofd te bieden, maar deze ook te benutten. Zij weten dat ze niet alles kunnen weten, maar creëren voor zichzelf inzicht in mogelijke veranderingen in de toekomst. Zij gebruiken en vergroten het leervermogen van hun mensen en organisatorische structuur om voortdurend te reflecteren op wat er is gebeurd en wat wel en wat niet werkt. Tot slot zijn zij bereid hun businessmodel aan te passen door met sommige activiteiten te stoppen om ruimte te creëren voor nieuwe activiteiten. Op deze manier blijven zij relevant in een voortdurend veranderende wereld.

Jester
strategy

