

# De kracht van de crisiskampioen

Hoe te pieken als je in het dal zit



Elke crisis kent winnaars en verliezers. De vraag of men tot de ene of de andere categorie behoort, is afhankelijk van de keuzes die managers en bedrijven maken. Richt men zich op het pure overleven of onderneemt men ook nieuwe activiteiten? Uit het artikel blijkt dat crisiskampioenen het laatste doen: zij gebruiken de crisis als hefboom voor hernieuwd succes.

1. De crisis als scherprechter
2. Crisismanagement: afwachten en bezuinigen
3. Crisis vraagt om ondernemende houding
4. Door de crisis tot bloei gekomen
5. Wie is de Nederlandse crisiskampioen?

## 1. De crisis als scherprechter

Bij een economische crisis wordt vaak gedaan alsof alle bedrijven daar evenveel last van hebben. Dat is niet zo. Waar een crisis is, zijn niet alleen verliezers, maar ook altijd winnaars. Denk maar aan de opmars die Coca-Cola, Proctor & Gamble en IBM na de depressie van de jaren twintig maakten of meer recent, de zegetocht van Southwest Airlines in de Amerikaanse luchtvaartindustrie na de aanslagen van 9/11. Ook in de huidige crisis zien wij bedrijven die zich als ware crisiskampioen ontpoppen. Computerbedrijf Apple is hier een sprekend voorbeeld van. Terwijl verscheidene winkels het loodje hadden gelegd, stonden in juni van dit jaar voor de flagshipstore van Apple op Fifth Avenue honderden klanten in de rij om als eerste het zojuist verschenen model van de I-phone te kunnen kopen.

Het verschil tussen goede en slechte presteerders kan ook cijfermatig worden uitgedrukt. Jaarlijks verschijnt in de Verenigde Staten een ranglijst met de snelst groeiende ondernemingen: de zogenaamde Inc 500-lijst. Nummer 1 op de net verschenen lijst, de verzekeraar Northern Capital Insurance, maakte het afgelopen jaar een omzetgroei van maar liefst 19.812 procent. En nummer 500 scoorde nog altijd een respectabele 528 procent. Het gaat hier weliswaar om bedrijven met een betrekkelijk kleine omzet – tussen de 100 en 200 miljoen euro – maar dat maakt de prestaties er niet minder spectaculair om. De groeicijfers

laten zien dat het ondanks de kommer en kwel van de crisis wel degelijk mogelijk is om bedrijfsmatig succes te boeken. Ook uit onderzoek van McKinsey naar de gevolgen van de crisis van 2000 – 2002 blijkt dat 47 procent van de voormalige toppresteerders niet meer in dit lijstje zijn terug te vinden, terwijl 13 procent van de voormalige onderpresteerders zich plotseling als topbedrijf manifesteren.[\[1\]](#)

Tijdens een crisis worden de kaarten blijkbaar anders geschud (zie kader). De vraag is nu wat sommige bedrijven tot winnaar maakt. Waarom lukt het de een om van de crisis te profiteren, terwijl de ander alleen maar dieper in het dal zakt? Wat kenmerkt de ware crisiskampioen?

### **Nokia vs. Ericsson: kleine brand, grote gevolgen**

In de nacht van 17 maart 2000 leidde een blikseminslag in een in Amerika gevestigde chipsfabriek van Philips tot een korte, maar hevige brand. De directie van de fabriek dacht ongeveer een week nodig te hebben, alvorens de productie weer te kunnen hervatten en meldde dit ook aan haar twee grootste afnemers, Nokia en Ericsson. Bij het laatstgenoemde bedrijf werd het bericht ter kennisgeving aangenomen. Bij Nokia leidde het bericht tot een verhoogde mate van paraatheid. Op basis van eerdere ervaringen wist men dat een brand grote gevolgen voor de chipsproductie kon hebben. Nauwlettend werden de ontwikkelingen in de fabriek in de gaten gehouden. Toen kort daarop bleek dat de uitval van productie veel langer zou duren, werd in allerijl een team van dertig over alle werelddelen verspreide ontwerpers, logistieke managers en inkoopmanagers bij elkaar gebracht om een oplossing voor het gerezen probleem te verzinnen. Op topniveau werden verschillende scenario's doorgenomen. Teams zwierven over de hele wereld uit om naar alternatieve productiefaciliteiten te zoeken. De desbetreffende chips werden zodanig herontworpen, dat zij ook door andere Philips fabrieken zouden kunnen worden geproduceerd. Op het hoogste niveau zocht en vond Nokia contact met Philips. CEO Jorma Ollila van Nokia onderbrak een reis naar de Verenigde Staten om persoonlijk langs te gaan bij zijn toenmalige collega Cor Boonstra. Volgens een aanwezige Philips manager speelde Nokia het spel bijzonder hard 'Wij moeten samen tot een oplossing komen. Ons doel is simpel: voor een korte periode moeten Philips en Nokia als één bedrijf functioneren', zo stelde Ollila aan het begin van het gesprek. De gedrevenheid en vasthoudendheid waarmee Nokia te werk ging, betaalde zich uit. In snel tempo werd productiecapaciteit in andere Philips fabrieken vrijgemaakt. Het einde van het liedje was, dat Nokia vrijwel zonder haarscheuren uit deze crisis tevoorschijn kwam. Sterker nog, het won zelfs 3% marktaandeel op haar grote concurrent Ericsson, die al die tijd niets had ondernomen.

## **2. Crisismanagement: afwachten en bezuinigen**

Het managen van een crisis wordt meestal voorgesteld als een kwestie van afwachten op betere tijden en/of het bestrijden door middel van kostenreductie. Wij zien beide componenten terug in de aanpak van Nederlandse managers. Het afwachten vertaalt zich in het ontbreken van enig plan van aanpak om de crisis te bestrijden en in de gedachte dat de huidige crisis niet tot een strategische koersverandering noodzaakt.[\[2\]](#) De oorzaak van de betrekkelijke gemoedsrust die hier te lande heerst, moet gezocht worden in het feit dat de grote meerderheid meent dat de crisis wel weer gauw zal overwaaien. Slechts 6% acht het denkbaar dat we ook na 2010 nog in het dal zullen zitten.

Naast af te wachten op betere tijden, is een actieve minderheid – onderzoekers spreken van ongeveer 30% van de managers – ook druk aan het bezuinigen, herstructureren en snijden geslagen. De ratio hierachter is niet altijd even duidelijk, aangezien onderzoek inmiddels

ruimschoots heeft aangetoond dat een dergelijke vorm van crisisbestrijding de veerkracht van een organisatie eerder ondermijnd dan bevordert. Een verklaring voor de bezuinigingsdrift van crisismanagers ligt in de wijze waarop tegen crises wordt aangekeken. Als je managers de vraag stelt wat een crisis voor hen inhoudt, antwoordt 79% dat het gaat om een tijdelijke en bedreigende onderbreking van de normale gang van zaken.<sup>[3]</sup> Het tijdelijke en bedreigende karakter van een crisis wordt gezien als legitimatie voor het nemen van noodmaatregelen gericht op een zo snel mogelijk herstel van de normale toestand. Wanneer het gaat om het bestrijden van calamiteiten gaat deze zienswijze ongetwijfeld op: een brand moet zo snel mogelijk worden geblust en de ziekte moet kordaat worden bestreden.

Maar kunnen wij dit 'calamiteitenperspectief' ook zonder meer toepassen op economische en maatschappelijke crises? Ik denk van niet. De laatstgenoemde type crises moeten niet als afzonderlijke gebeurtenissen worden opgevat, maar als langdurige processen die bestaan uit een complex geheel van op elkaar inwerkende krachten. Dergelijke processen worden gekenmerkt door verwarring, onenigheid en bovenal een rommelig verloop. Het gangbare 'calamiteitenperspectief' dat tot het nemen van vastomlijnde en conventionele crisismaatregelen leidt, is hier niet op zijn plaats. In plaats daarvan moet men in staat zijn om de complexiteit van het crisisproces te overzien, moet men voortdurend alert zijn op zich voordoende veranderingen en moet men zich van een scala van interventiemethoden bedienen om over langere perioden effectief te kunnen handelen. Daar komt bij, dat economische en maatschappelijke crises niet alleen bedreigende, maar ook positieve kanten kunnen hebben. Zij kunnen de ondernemingszin aanwakkeren, het ontstaan van creatieve ideeën bevorderen en mensen in beweging brengen.

### **3. Crisis vraagt om ondernemende houding**

Hoe dit laatste in zijn werk gaat, illustreer ik in de vorm van de ervaringen van Chip Conley, oprichter en eigenaar van de succesvolle Californische hotelketen 'Joie de Vivre'.<sup>[4]</sup> In de jaren voorafgaande aan de eeuwwisseling had Conley naam gemaakt als tegendraads ondernemer. Nadat hij in 1987 een vervallen hotel in San Francisco getransformeerd tot een toevluchtsoord voor popartiesten en hippe internetondernemers, had hij gestaag aan de uitbreiding van thematisch ingerichte hotels gewerkt. Kort nadat hij hierover een boek met de veelzeggende titel 'The Rebel Rules: daring to be Yourself in Business' had gepubliceerd, sloeg het noodlot toe. Als gevolg van diverse achtereenvolgende crises – de dot com crash, 9/11 en SARS – kwam zijn bedrijf in zwaar weer terecht. Wat heet, met omzetverliezen tussen de 50-75% leek het slechts een kwestie van tijd eer het faillissement moest worden aangevraagd. 'Naarstig zocht ik naar mogelijkheden om te overleven', zo verklaarde Conley naderhand. 'Om geen mensen te hoeven ontslaan, besloten alle medewerkers genoeg te nemen met minder loon. Maar dat was niet genoeg. Ik moest nieuwe manieren vinden om te overleven'.

#### **Sitting on the dock of the bay**

Met zijn ziel onder de arm toog Conley naar de lokale boekwinkel, waar zijn aandacht werd getrokken door een boek van Abraham Maslow. Deze bekende motivatiegoeroe stelt dat je je niet zozeer moet richten op problemen uit het verleden, maar op dromen die je in de toekomst wilt realiseren. Met name stelt hij, dat de ontwikkeling van een gezonde persoonlijkheid niet alleen gebaat is bij de bevrediging van een aantal basale behoeften, maar dat ook aandacht moet worden geschonken aan de verwezenlijking van piekbehoefte. Gewapend met zijn nieuwe boek toog Conley naar de zonovergoten baai van San Francisco, waar hij diep in het boek verzonken en eenzaam op een steiger zittend, ineens de uitweg uit alle misère zag: zijn

hotels moesten zich voortaan richten op de bevrediging van piekbehoefte van klanten, medewerkers én investeerders. Medewerkers moesten voortaan zin aan hun werk ontleen. Klanten moesten de hotels niet langer zien als een middel om de nacht door te brengen, maar als een mogelijkheid hun om identiteit te verversen. En investeerders moesten het bedrijf zien als een mogelijkheid om een erfenis na te laten. Wat tot dan toe niet meer was geweest dan een uiting van een rebelse geest, werd door het lezen van Maslows boek plotseling een existentiële imperatief: 'intuïtief had ik altijd al geweten dat ik op het goede spoor zat. Maar pas nu doorzag ik de kracht van mijn eigen principes. Ik moest gaan voor het hoogst bereikbare. En daarbij diende ik te kapitaliseren op de relaties met mijn medewerkers, klanten en investeerders'.

Met ongekeerde energie ging Conley samen met zijn medewerkers, maar ook met klanten en investeerders, aan de slag om zijn met het gangbare eentonige formuleringen brekende thematische hotelconcept verder uit te bouwen. Elk hotel zou voortaan een geheel eigen uitstraling krijgen. Sommige hotels zouden hip zijn en andere meer casual. In sommige hotels zouden glamour en luxe overheersen, terwijl andere meer down to earth zouden zijn. De achterliggende gedachte is dat mensen het hotel kunnen kiezen dat bij hun echte dan wel gewenste identiteit past. Alvorens een kamer te boeken, zou de aanstaande hotelgast zich aan een eenvoudige test kunnen onderwerpen die hem of haar vervolgens aangaf welk hotel het beste bij de desbetreffende persoon past. Naast een op persoonlijke smaakvoorkeuren afgestemd aanbod zou de keten nog veel meer bijzonders in petto hebben. Wat te denken van een speciaal 'tatoeage arrangement', dat in een tatoeage van de eigen huisartiest voorziet? Of van zogeheten 'joy breaks', waarbij hotelgasten yoga oefeningen, discussiebijeenkomsten en gezonde drink- en voedingswaren aangeboden krijgen?

De beslissing om de ontwikkeling van zijn hotelketen over een geheel andere boeg te gooien, heeft Conley geen windeieren gelegd. De keten trekt een groeiende stroom klanten aan. Bij verkiezingen van beste hotelketen en beste plek om te werken, vertoefde het bedrijf stevast op de eerste plaats. En hoewel het door toedoen van de huidige recessie allemaal wat minder gaat, presteert de keten bovengemiddeld.

## **4. Door de crisis tot bloei gekomen**

In tegenstelling tot de meerderheid van managers die een crisis trachten te overleven door de kop in het zand te steken of door het nemen van kordate bezuinigingsmaatregelen, greep Conley de economische recessie aan als mogelijkheid om te leren en zich te vernieuwen. Meer specifiek bediende hij zich van drie strategieën die wij ook bij andere crisiskampioenen terugvinden: het etaleren van een verhoogde mate van alertheid om nieuwe mogelijkheden te ontdekken, de gerichtheid op positieve zingeving en het gebruik maken van alle energiebronnen die een mens ter beschikking staan. Ik zal deze drie hulpbronnen nader toelichten.

In plaats van alleen te denken aan manieren om op korte termijn te overleven, maakten Conley's hersenen overuren om zich op duurzame oplossingen te bezinnen. Hij etaleerde daarbij een geestesgesteldheid die tegenwoordig wel als 'mindfulness' of 'presence' wordt omschreven.<sup>[5]</sup> Het gaat hier om een verhoogde staat van bewustzijn, die erop is gericht om zwakke signalen op te vangen, deze op de juiste wijze te interpreteren en daar desgewenst ook direct op te reageren. Zonder deze verhoogde staat van bewustzijn had Conley het boek van Maslow waarschijnlijk nooit opgemerkt en had hij er ook nooit de betekenis aan gegeven die het nu wel kreeg. Zowel het voorbeeld Conley als dat van Nokia tonen aan, dat alertheid meer

is dan een simpel kunstje: het vloeit veeleer voortuit een bepaalde houding . Alert zijn, betekent dat je je bewust bent van en keert tegen ingesleten routines, vaste rituelen, gedachteloze veronderstellingen en bureaucratische regels. Het impliceert tevens een houding van bewust en waakzaam handelen, van actief vragen stellen en van het heft in eigen hand nemen. Pas vanuit een dergelijke attitude is het mogelijk om onverwachte kansen eerder te zien en te grijpen.

In de tweede plaats valt op dat crisiskampioenen een crisis niet zozeer als een bedreiging zien, maar eerder als een mogelijkheid om vanuit een positieve gerichtheid dromen te formuleren en te realiseren. Door het formuleren van stimulerende doelen trachten crisiskampioenen de gerichtheid op actuele problemen te overstijgen. Zij komen hiermee tegemoet aan de menselijke basisbehoefte om niet alleen stof op te werpen, maar om onuitwisbare sporen na te laten. Het formuleren van stimulerende doelen blijkt niet alleen een positieve invloed te hebben op de productiviteit van bedrijven, maar ook de nodige aantrekkingskracht op belanghebbenden uit te oefenen. Het feit dat het bedrijfsmodel van Conley's hotelketen niet alleen gericht is op het creëren van piekervaringen, maar ook gecentreerd is rond de realisatie van hechte en duurzame relaties met medewerkers, klanten en investeerders, komt dan ook niet uit de lucht vallen. De dromen van crisiskampioenen reiken tot aan de sterren. En door het formuleren van die dromen creëren zij een gemeenschap van volgelingen.

Alert zijn en het formuleren van een gewaagd doel zijn noodzakelijke, maar geen voldoende voorwaarden om in tijden van crisis te kunnen pieken. Cruciaal hiervoor is dat men daarnaast ook op het juiste moment de gewenste hoeveelheid energie weet te mobiliseren. En dat kan alleen wanneer men optimaal gebruik maakt van alle drijfveren waarover mensen beschikken. De theorie van Paul Lawrence en Nitin Nohria volgend, gaat het hierbij om de drijfveren van 'verdedigen' (tegen vermeende bedreigingen), van 'verbinden' (om gezamenlijk de strijd tegen de crisis aan te binden), van 'verzinnen' (van nieuwe mogelijkheden) en van 'verwerven' (van middelen tot nieuw succes).<sup>[6]</sup> Door zich eenzijdig te concentreren op het reduceren van kosten, bedienen de meeste managers zich slechts van de drijfveer van het verdedigen. Het potentieel aan energie waarover zij beschikken wordt hierdoor onvoldoende aangeboord. Kenmerkend voor crisiskampioenen is dat zij alle drijfveren op productieve wijze met elkaar weten te combineren. Naast het doorvoeren van bezuinigingen ('verdedigen'), maakte Conley gebruik van de drijfveren van 'verzinnen' (het formuleren van een nieuwe droom en daarop geënt bedrijfsconcept), van 'verbinden' (het aangaan van lange termijnrelaties met medewerkers, investeerders en klanten) en van 'verwerven' (het zoeken naar mogelijkheden om de droom zo snel mogelijk tot een succes te maken). Op deze manier slaagde Conley er, net als al de andere crisiskampioenen, in om te pieken toen het erop aankwam.

### **Figuur 1. Kenmerken van een crisiskampioen**

1. Een crisiskampioen is in staat om tijdens een crisis excellente prestaties neer te zetten en om zijn positie ten opzichte van concurrenten te verbeteren.
2. Een crisiskampioen is alert in het opvangen en interpreteren van zwakke signalen die op mogelijke kansen of bedreigingen duiden.
3. Een crisiskampioen houdt in zware tijden aan zijn idealen vast, c.q. formuleert nieuwe idealen.
4. Een crisiskampioen maakt optimaal gebruik van alle menselijke drijfveren, te weten:
  - Verdedigen: alert op bedreigen en kansen, gedisciplineerd handelen.
  - Verbinden: snel in staat om multidisciplinaire en flexibel opererende teams samen te

stellen.

- Verzinnen: in staat om nieuwe visies, business modellen of productmogelijkheden te bedenken.

- Verwerven: in staat zijn om middelen tot succes te verwerven.

## 5. Wie is de Nederlandse crisiskampioen?

Ik sluit dit artikel af met een vraag: wie is de Nederlandse crisiskampioen? Zoals gezegd, lijken Nederlandse bedrijven eerder uit te munten in afwachten en bezuinigen dan in het ondernemen en vernieuwen. Maar wellicht zijn er ook uitzonderingen die deze regel bevestigen. Ik roep dan ook alle (potentiële) crisiskampioenen op om zich via deze site kenbaar te maken. Ik wacht met smart!

### Noten

[1] A. Cheung, Eric Kutcher and Dilip Wagle: High Tech – Finding opportunity in the Downturn, McKinsey Quarterly, march 2009-11-16

[2] Volgens TNO/EIM (juni 2009) heft driekwart van de Nederlandse bedrijven geen systematische aanpak voor crisisbestrijding. Uit een studie van KPMG Advisory (juli 2009) blijkt dat maar 24% van de senior managers in Nederland een strategische koerswijziging noodzakelijk acht. Mondiaal gezien ligt dat percentage op 53%.

[3] Eigen onderzoek onder 540 Nederlandse managers. Resultaten op aanvraag bij auteur te verkrijgen.

[4] C. Conley: 'Peak – How Great Companies Get their Mojo from Maslow', San Francisco 2007

[5] Het concept van 'mindfulness' is ontwikkeld door K. Weick en K.M. Sutcliffe: Managing the Unexpected, San Francisco 2007. Het concept 'presence' is verder uitgewerkt in P. Senge e.a.: Presence, Den Haag 2006

[6] Paul. R. Lawrence and N. Nohria: Driven – How Human Nature Shapes Our Choices, San Francisco 2002.