

Business as usual

door Hans van der Loo



Vluchten of vechten. Indien mensen met een crisis worden geconfronteerd, is dát de keuze waarvoor zij normaliter staan. Crises vernauwen het scala aan menselijke mogelijkheden tot een digitale keuze. We kunnen niet anders, want zo zijn wij nu eenmaal genetisch geprogrammeerd. In het licht van deze wetenschap is het dan ook nauwelijks verwonderlijk dat tal van managers, maar ook hun adviseurs, momenteel ten prooi vallen aan vernauwend denken, doen en voelen.

‘We geven even niet thuis.’ Dit is een veelvoorkomende manifestatie van eigentijds vluchtgedrag. In de praktijk betekent dit dat langgekoesterde strategische dromen in de ijskast verdwijnen. Dat tot voor kort als ‘urgent’ bestempelde projecten ‘on hold’ worden gezet. En dat telefoontjes van overrijverige adviseurs niet langer worden beantwoord. Struisvogelgedrag in optima forma dat ertoe dient om te schuilen totdat de storm vanzelf weer overwaait.

Een hiermee verwante reactiepatroon is het zogeheten ‘vluchtheuvelgedrag’. Men zoekt dan zijn toevlucht tot eenzijdige maar in de ogen van de betrokkenen bekende en beproefde zekerheden. ‘Toen wij de crisis vorig jaar zagen aankomen, hebben wij meteen maatregelen getroffen. We hebben onze propositie crisis proof gemaakt’, zo vertelde een bevriend collega-adviseur mij onlangs. ‘Voor zolang het duurt, grijpen we terug op de hard stuff of business. Kosten verlagen, saneren, reorganiseren en professionaliseren van de sales. Al te softte proposities hebben we maar even uit de etalage gehaald.’ Bij navraag bleek de nieuwe strategie extreem goed te werken. ‘We zitten tot onze oren in het werk. Ik voel me soms net een monteur van de ANWB: we rennen van hot naar her om de motoren van gestrande bedrijven weer aan de praat te krijgen.’ Kortom, een prima keuze van die adviseurs!

Wie voorzichtig is, steekt zijn kop in het zand of spoedt zich naar de vluchtheuvel. Voor wie daden wil stellen, is dit evenwel geen optie. De meer macho ingestelde crisismanager popelt van daadkracht om terug te vechten, zijn domein te verdedigen en zo mogelijk uit te breiden. Crisis? What crisis? Handen uit de mouwen steken, moeilijke beslissingen durven nemen, leiderschap tonen! Moed moet! Wees geen smurf, maar durf! In tijden van crisis komen er altijd mensen naar voren die over voorheen ongekende vechterskwaliteiten blijken te beschikken. Onze eigen Wouter Bos is hier een prima voorbeeld van. De manier waarop hij de crisis in de bankensector (voorlopig) het hoofd wist te bieden, dwong bij velen respect af. Van schlemiel werd Wouter plotseling een held. Omdat hij verder weinig idee heeft hoe het in de toekomst verder moet, heeft hij weliswaar iets weg van een ‘hero without a cause’, maar toch... (Even terzijde. In feite zijn Wouter Bos en Barack Obama elkaars spiegelbeeld: waar Bos kan teren op daden

zonder visie, moet Obama het vooralsnog doen met een visie zonder daden. Ben benieuwd hoe zich dat bij beiden verder ontwikkelt!).

Crises leiden tot gedragsvernauwing. Dat zegt het cliché en dat lijken de bovenstaande voorbeelden andermaal te bewijzen. Maar iets klopt er niet aan dit verhaal. Want tegelijkertijd zien wij ook heel ander gedrag: bedrijven die zich de tijd gunnen om diepgaand na te denken waar ze momenteel staan, wie ze zijn en waar ze naartoe willen. Managers die de gelegenheid te baat nemen om de band met hun medewerkers aan te trekken en te verstevigen. Crisis of geen crisis, softere thema's als visieontwikkeling, organisatie-identiteit, waardengedreven organiseren, communicatie of het binden en boeien van medewerkers krijgen momenteel meer aandacht dan ooit. En in weerwil van wat men zou verwachten, wordt er geenszins bezuinigd op opleidingen en trainingen, maar draaien de aanbieders daarvan momenteel overuren. Rara, hoe kan dit?