

## Hans van der Loo: 'In een crisis worden de kaarten opnieuw geschud'

– DOOR HANS VAN DER KLIS – FOTOGRAFIE MIRJAM VAN DER LINDEN



**I**n de Management Topic *Maak van je organisatie een crisiskampioen* analyseert Hans van der Loo waarom sommige bedrijven sterker uit een crisis komen en andere bedrijven ten onder gaan. Wat maakt de één tot winnaar en de ander tot verliezer?

Crises zijn scherprechters voor het bedrijfsleven, stelt zelfstandig adviseur en publicist Hans van der Loo (1954) in zijn Management Topic *Maak van je organisatie een crisiskampioen!* Het beeld bestaat dat bedrijven alle zeilen moeten bijzetten om overeind te blijven, maar er wordt wel eens vergeten dat er ook bedrijven zijn die als gevolg van de crisis juist opbloeien. Voorbeelden genoeg: na de depressie van de jaren twintig kwamen bedrijven als Procter & Gamble en Coca Cola bovendien, na de Tweede Wereldoorlog begon Toyota aan zijn opmars en begin jaren negentig legde Nokia de basis voor het succes dat nog steeds aanhoudt. Opzienbarende succesverhalen, die laten zien dat er ook bedrijven zijn die slim inspelen op de veranderde marktomstandigheden en de concurrentie daardoor mijlenver achter zich laten. Een fascinerend verschijnsel, vindt Van der Loo, dat het in deze crisistijd verdient om aan een nadere analyse onderworpen te worden. Want waarom kan het ene bedrijf zich tot crisiskampioen laten kronen, terwijl het andere bedrijven onder dreigt te gaan?

### Interruptie

Toen de kredietcrisis vorig jaar zomer in alle hevigheid losbarste, viel het Van der Loo op dat veel mensen de crisis als een korte onderbreking zagen van de

normale gang van zaken. 'Een soort interruptie, die bovendien als een pure verrassing kwam', zegt hij. 'Op Prinsjesdag was er nog niets aan de hand; de kredietcrisis was een Amerikaanse aangelegenheid en zou ons niet of nauwelijks raken. Maar kort daarna werd duidelijk dat ons financiële stelsel volledig verweven was met het Amerikaanse en dat er toch iets aan de hand was. Het was dus voor bijna iedereen een verrassing, ook voor de machthebbers en voor mensen als de directeur van De Nederlandsche Bank, Nout Wellink. Vanaf dat moment werd de bedreiging juist geaccentueerd en klonk de roep om kordaat ingrijpen. Volgens de traditionele crisisliteratuur is in dat geval sprake van een calamiteit. Ik vroeg mij af of dit beeld klopt voor maatschappelijke en economische crises van de omvang die we nu meemaken.' Het idee van een calamiteit is te overzichtelijk voor de crisis die we nu meemaken, vindt Van der Loo. 'We weten niet eens goed hoe we de crisis moeten noemen. Je zou de crisis met evenveel reden een vertrouwenscrisis kunnen noemen. Anderen zeggen weer dat we een structurele maatschappelijke crisis meemaken, waarin wij op allerlei manieren tegen het einde van ons model aanlopen. Afhankelijk van hoe je het bekijkt, is ook de oplossing heel anders.' Daarbij is de crisis veel minder verrassend dan we aanvankelijk dachten. 'Bij nadere beschouwing is er een koor van klokkenluiders geweest dat heeft aangekondigd dat het misging. Het is toch op zijn minst opzienbarend dat een Nobelprijswinnaar als Paul Krugman heeft gewaarschuwd dat het fout ging, maar dat hij werd weggezet als azijnpisser.' Het lijkt dus geen crisis te zijn die vraagt om kordaat optreden van crisismanagers, die er alleen op gericht

zijn de situatie zo snel mogelijk terug te brengen in de oude staat, concludeert Van der Loo. 'Tenzij je van mening bent dat de oude situatie het paradijs was. Dat zou ik misschien ook wel vinden als ik bankier was en ik had de afgelopen tien jaar mooie bonussen gekregen. Maar dat is ideologie, net als het geëmmert op BNR Nieuwsradio over de vraag of de crisis al voorbij is. Misschien dat er inderdaad weer meer auto's verkocht worden in de Verenigde Staten, maar is de crisis voorbij als de recessie achter de rug is?'

### Uitzingen

Het tweede punt dat Van der Loo aan de orde stelt, is dat tijdens een crisis gedaan wordt alsof deze voor iedereen even erg is. Dat is niet zo. 'Juist crises zijn momenten waarop de kaarten totaal anders geschud worden. De meeste bedrijven pakken de kaasschaaf en denken het verder wel te kunnen uitzingen totdat de crisis voorbij is. Dat past bij de Nederlandse mentaliteit: uit onderzoek is gebleken dat Nederlanders – en vooral ook de Nederlandse managers – erg zelfgenoegzaam zijn. Maar de enige winst die men nu behaalt, is te danken aan het feit dat men er wat mensen uittrapt. De omzetten vliegen omlaag. Daarmee lukt het je nooit om de situatie naar je hand te zetten. Ik ben juist geïnteresseerd in de vraag hoe organisaties de crisis als hefboom voor nieuw succes kunnen gebruiken. Veel managers denken dat het genoeg is om de juiste crisismaatregelen te nemen en een beetje harder te werken. "We moeten niet meer knuffelen, maar buffelen", zei een manager eens tegen mij. Die houding wordt ingegeven door het idee dat het een tijdelijke onderbreking is. Een beetje schaven, de mouwen opstropen,

**Hans van der Loo: 'Het is toch opzienbarend dat een Nobelprijswinnaar als Paul Krugman heeft gewaarschuwd dat het fout ging, maar dat hij werd weggezet als azijnpisser?'**

de boel even resetten en dan weer vrolijk verder. Mij lijkt dat gevaarlijk. Niet lang geleden heeft de Erasmus Universiteit een onderzoek gedaan naar het innovatief vermogen van bedrijven en dat zie je echt naar beneden denderen. Nederland is al uit de top-10 gevallen. Alle onderzoeken wijzen erop dat er in Nederland maar mondjesmaat wordt nagedacht over innovatie en vernieuwing. Tegelijkertijd laten onderzoeken zien dat bedrijven die dat wel doen, bovenmaats presteren. Wat let je dan om die koers te kiezen, zou je zeggen.'

De strategie om af te wachten en brandjes te blussen is typisch Nederlands, vindt Van der Loo. Ook het kabinet bezondigt zich eraan. 'Als er een brandje te blussen valt, is Wouter Bos in zijn element. Maar de twee belangrijkste dingen, inspiratie en richting, ontbreken. De regering zet eerst twintig werkgroepen aan het werk om onderzoek te doen. Dat is de perfecte uitstelstrategie. Maar ook in het bedrijfsleven zie ik het nog heel weinig. Ik zie de Nokia's niet op dit moment. Je ziet wel groepjes die actief zijn, maar hun activiteiten zijn vaak geïsoleerd en vinden buiten de bedrijven plaats. Bedrijven gaan er niet achter staan. Ik denk dat dat door onze mentaliteit komt. Wij zijn handelaren, geen innovators.'

## Ondeugden

Van der Loo heeft geen pasklaar model. Hij is ook niet a priori een tegenstander van crisismaatregelen als bezuinigingen: soms moet de tering naar de nering



**Hans van der Loo: 'Veel managers denken dat het genoeg is om de juiste crisismaatregelen te nemen en een beetje harder te werken.'**

gezet worden. Maar hij heeft wel een aantal aanbevelingen. Om in de juiste, actieve modus te geraken, is het belangrijk dat je een aantal ondeugden afleert die als blokkade fungeren. 'Vragen stellen is heel belangrijk. Is datgene waarmee we groot zijn geworden nog wel hetgeen waarmee we verder kunnen? Simpele, indringende vragen. Om die even indringend te kunnen beantwoorden, moet je wel enige ballast van je afschudden. Je moet afscheid nemen van een aantal klassieke ondeugden. Ten eerste: de mateloze arrogan-

## MANAGEMENT TOPICS: MAAK VAN JE ORGANISATIE EEN CRISISKAMPIOEN

Hans van der Loo

MainPress / 2009 / luisterboek 

€ 25,00

In deze aflevering van Management Topics een actueel onderwerp: de crisis. Wat preciezer: hoe overleef je als bedrijf de crisis? En hoe kun je zelfs sterker uit een crisis tevoorschijn komen? Met andere woorden: hoe word je een ware crisiskampioen?



tie waar sommige managers aan lijden. Daar heeft Jim Collins al over geschreven, in *How the mighty fall*. Dat heeft hij zo goed gedaan, dat ik er niet heel diep op inga. Het is de zelfoverschatting waar ook iemand als Dirk Scheringa aan leek te lijden: die zou in een jaar tijd het hele land even reorganiseren. Collins beschrijft mooi hoe dat soort types totaal niet beseffen dat de wereld om hen heen totaal is veranderd. Die houding zorgt er ook voor dat je zwakke signalen binnen je organisatie niet oppikt, zodat je veel te laat door krijgt wat er werkelijk aan de hand is.'

'De tweede ondeugd: de lijdzame houding, het afwachten. Vluchtgedrag is een basisreflex. Gebeurt er iets vervelends, dan ga je er vandoor. En de derde: de neiging om zonder goed idee zomaar wat te gaan doen. Dat leidt ertoe dat managers er dan maar wat mensen uitgooien. Bij alle drie de ondeugden zou enige zelfrelativering op haar plaats zijn. Bij de eerste: ben je echt zo goed als je denkt? Bij de tweede: kom je echt verder als je wegloopt? En bij de derde: zet dat nou echt zoden aan de dijk? Wil je echt een crisisrambo zijn? En als je dat hebt gedaan, is het zaak om je bedrijf crisisklaar te maken.'

De echte crisiskampioenen hebben deze keuzes al gemaakt voordat de crisis uitbrak, denkt Van der Loo. Een van de cases die hij presenteert is het verschil tussen Nokia en Ericsson, waarin het eerste bedrijf tijdens de crisis begin jaren negentig een grote sprong voorwaarts maakte, terwijl het andere bedrijf een terugval meemaakte. Nokia blijkt bijzonder goed in het herkennen van zwakke signalen, die direct vanaf de werkvloer doorgestuurd worden naar de top, waar ze in vruchtbare aarde vallen. 'De hele structuur van Nokia is ingesteld op aandacht voor de primaire processen. Zodra zich een crisis voordoet, gaan de experts aan het werk en stapt het management opzij. Ze kunnen heel snel teams formeren van mensen van verschillende disciplines, die meteen aan het werk gaan. De energie die daarbij ontstaat, is ongelooflijk. Ik verklaar dat aan de hand van de vier universele drijfveren zoals die door Harvard-onderzoekers Paul Lawrence en Nitin Nohria zijn geformuleerd in *Driven - How human nature shapes our choices*. Ik heb lang gewerkt met de piramide van Maslow, maar daar heb ik nooit echt in geloofd. De vier drijfveren die Lawrence en Nohria formuleren, de vier V's van Verbinden, Verzinnen, Verdedigen en Verwerken vind ik veel overtuigender. Weten wat je mensen drijft, is essentieel als je de energie binnen je bedrijf wilt mobiliseren, het liefst met gebruikmaking van meer dan één drijfveer. En dat is precies het punt waar naar mijn idee de crisiskampioenen zich onderscheiden: zij weten dat crisismanagement extra energie kost en dus gebruiken zij alle drijfveren die hen ter beschikking staan.' •