



GRIP OP ONZEKERHEID

DANNY HUISMAN, MARIT UBACHS EN BORIS GOOSKENS

63

Lieve Aura,

Als je dit leest, heb je nog het grootste vertrouwen dat we dit aan kunnen. [...] Maar de aantallen die op je af komen, die kun je niet behappen. [...] Mijn advies: vergeet alles wat je in twintig jaar crisisbeheersing hebt geleerd en kijk opnieuw, op een nieuwe manier. Je zult allerlei nieuwe gereedschappen gebruiken, in de cockpit van de bestrijding.

Er komt heel wat op je af, als je in de frontlinie zit. Als persoon, als expert, als organisatie. Blijf koersvast! Dat is echt heel belangrijk.

Heel veel succes,

Aura

Begin vorig jaar leek de wereld zo mooi, zo naïef op sommige punten. De coronacrisis heeft ons allemaal overrompeld. Verschillende hoofdrolspelers hebben zichzelf met de kennis van nu een brief geschreven (Visser & Keulemans, 2021). Een van hen was OMT-bestuurder, bijzonder hoogleraar en Hoofd Landelijke Coördinatie Infectieziektebestrijding Aura Timen. Opvallend aan deze brieven is de verrassing. Iedereen – ook de experts die dachten voorbereid te zijn – werd verrast door de impact van het virus. Als organisatieadviseurs helpen wij onze opdrachtgevers om grip te krijgen in onzekere tijden. Met onder andere een ‘stresstest’ onderzoeken we of de aannames onder de strategie nog kloppen en analyseren we wat de invloed van de ontwikkelingen is op de

organisatie. Vanuit die kennis beschreven we een jaar geleden in het artikel ‘Grip op onzekerheid’ in *Management & Consulting* (Gooskens & Ubachs, 2020) de veranderingen die we zagen in de maatschappij. Profetisch schreven we toen dat ‘dit niet het beste moment [is] om trends te beschrijven, want de geschiedenis leert dat middenin de crisis de indruk bestaat dat nooit meer iets hetzelfde zal zijn, terwijl we na de crisis sommige oude routines weer moeiteloos zullen oppakken.’ De vraag is hoe diep sommige nieuwe trends en patronen in de maatschappij ingesleten zijn. En hoe we daar als professionals en als mensen mee omgaan. Een jaar later en vele coronagolven en stresstesten verder, kijken we nogmaals naar de wereld om te zien welke trends beklijven.

ECONOMISCHE TRENDS

De economie herstelt zich met horten en stoten van de verschillende lockdowns (OESO, 2021). In dit herstel beweegt Europa op twee snelheden: de noordelijke landen herstellen naar verwachting sneller dan de zuidelijke. Hoewel de wereld mateloos veel geld heeft uitgetrokken om een ineenstorting van de economie te voorkomen, is het nog ongewis hoe de politiek met de schuldenberg wil omgaan. Op basis van de partijprogramma's lijkt in Nederland een bezuinigingsronde niet waarschijnlijk (Bremmer, 2021). Een nieuwe balans tussen markt en overheid is echter te voorzien: het was immers niet de bijna heiligverklarde *vrije markt* die ons afgelopen jaar in leven hield, maar de overheid met een investering van 43 miljard in 10 maanden tijd in onze economie (CBS, 2021).

Ook onze relatie met werk is opnieuw vormgegeven. Naar kantoor gaan is inmiddels een uitje, de autoritaire manager is genadeloos door het ijs gezakt (Nebeling, 2021) en kantooroppervlak wordt drastisch ingeperkt (NOS, 2021). De volgende generatie zal zich verbaasd afvragen of we écht elke dag in de file gingen staan om te werken, terwijl we juist op het werk constant afgeleid werden in de oh-zo-gezellige kantoortuin ... (Bouma, 2020).

En terwijl corona de krantenkoppen domineert, zou je bijna vergeten dat de stikstofcrisis ongemerkt is blijven woekeren – zelfkritisch merken we op dat ook wij dit vorig jaar gemist hebben. De kabinetsplannen worden spannend: de preciaire balans tussen natuur, woningbouw en veeteelt wordt opnieuw bepaald.

Deze nieuwe balans – én 100.000 woningen per jaar erbij én 55 procent Europese CO₂-reductie én honderden hectare natuur erbij (Oudman, 2020) – wordt een puzzel. De transitie naar een fossielvrije samenleving is lastiger dan gedacht (Bijlo, 2021). Veranderen gaat niet vanzelf en de transitie zal pijn doen. De reactie van de voorstanders is dat we meer moeten investeren en harder ons best moeten doen, terwijl een andere groep juist constateert dat we de ambities moeten bijstellen en prioriteit moeten geven aan herstel van de economie.

(GEO)POLITIEKE TRENDS

De slogan 'koop lokaal' is weer uit het straatbeeld aan het verdwijnen, maar heeft zich wel genesteld in de hoofden van consumenten. De worsteling van lokale ondernemers heeft consumenten bewuster gemaakt van hun koopgedrag. De zuinige Nederlander klaagt zelfs niet over de gestegen prijzen in de horeca (Borst, 2021). Door verstoorde handelsroutes, haperende leveringen en hogere grondstofprijzen richten steeds meer organisaties zich op lokale handel en productie, waarmee ze een groeiende groep van bewuste consumenten bedienen. Toch is het een illusie om het begrip globalisering te begraven. Juist wereldwijd opererende farmaceuten vormden met hun vaccins de uitweg uit de crisis. Zelfs de EU diende zich te voegen naar hun nukken (Wit, 2021). Toch is het – de gezamenlijke inkoop van vaccins ten spijt – de vraag of de Europese gedachte de komende jaren nou écht lekker uit de verf zal komen. Gedreven door een verschillend economisch herstel in noordelijk versus zuidelijk Europa, in combinatie met de toenemende eurosceptis in onder andere Polen en Hongarije, zijn de komende jaren een grote test voor de Europese eenheid. Juist in crisistijden steekt de trage besluitvorming in de EU schril af bij de daadkracht van China en – met de nodige pijnlijke vertraging – de Verenigde Staten. Ondanks de onuitputtelijke lijstjes van 'koplopers' en 'achterblijvers' in de media is het simpelweg nog niet duidelijk wie als het nieuwe gidsland uit deze crisis komt. Deze worsteling met eenheid zien we ook in de Nederlandse overheid. Het formatieproces verloopt ondanks goede voornemens ongekend traag, het politieke midden is uitgehold (Soest, 2021), de politiek is versplinterd (Binnenlandredactie AD, 2021) en de overheid is in een constant gevecht met zichzelf (Schreinemacher & Klein, 2021). Soms vindt die worsteling onhandig zijn weg naar buiten op gefotografeerde aantekeningen op het Binnenhof. Toch zijn we als maatschappij uitermate ambivalent: aan de ene kant is het vertrouwen in de Haagse politiek tanende en aan de andere kant is er een toenemende roep om overheidsingrijpen en is er sprake van her-

De corona-pandemie laat zien dat het verandervermogen van mens en organisatie groter is dan aanvankelijk werd verwacht, al was het dan door noodzaak gedreven

waardering van semi-publieke sectoren, zoals zorg en onderwijs (Stellinga & Alonso, 2021).

MAATSCHAPPELIJKE TRENDS

We weten niet of het een trend blijkt te zijn, maar de crisis heeft wel duidelijk gemaakt dat de Duitsers soms over meer humor beschikken dan wijzelf. Waar wij aankomen met ‘Alleen samen krijgen we corona onder controle’, kwamen onze burens met een bombastische video waarin een oude man herinneringen ophaalt aan zijn jeugd in coronatijd. Terwijl de dramatische muziek aanzwelt vertelt hij over de offers die gevraagd werden en wat hun bijdrage was in de zware strijd: ‘Absoluut helemaal niets. We waren zo lui als varkens. Dag en nacht zaten we op onze reet en streken we tegen de verspreiding van het coronavirus. Onze bank was het front, ons geduld het wapen.’ Met pijn in het hart erkenden zelfs de Engelsen dat de Duitsers de strijd briljant verwoord hadden. Hoewel de offers voor sommigen inderdaad lachwekkend simpel zijn, is wel degelijk veel leed zichtbaar geworden. Psychische problemen (Kester, 2020), suïcidale gedachten (Tukker, 2020) en kindermishandeling (Sevil, 2021) komen schrikbarend meer naar voren als we met zijn allen een jaar thuiszitten. Ook zijn – op onverwachte plekken – scheidslijnen in de maatschappij ontstaan: zo zijn lager opgeleiden aanzienlijk minder gaan sporten, kunnen de coronakilo’s onze gezondheid nog lang beïnvloeden (Graat, 2021) en vormt het gedrag van de jongeren een gezondheidsrisico voor de ouderen.

De enorme impact van corona biedt ook een kans om de kaarten opnieuw te schudden, en toerisme, sociaal-economische ontwikkeling, klimaat en biodiversiteit in balans te brengen. Met wat goede wil zien we dit al: steden richten zich weer op de eigen bewoners in plaats van op toeristen (Spoormakers, 2021), mensen waarderen zingeving, vrijheid en persoonlijke ontwikkeling hoger dan het salaris (Beer, 2020) en de winnaars van de crisis betalen mee aan de rekening van de verliezers (Haegens, 2021). Zonder te vliegen zoeken we de ervaringen dichterbij huis. Er zijn zelfs voorspellingen dat de roaring twenties in aantocht zijn (Buitenlandredactie AD, 2020), waarin de wereld in één groot festivalterrein verandert zodra we allemaal gevaccineerd zijn.

FILOSOFISCHE TRENDS

Waar menig Nederlander soms jaloers is op de daadkracht van de Chinese overheid is er weinig animo om de Chinese privacywet over te nemen (Eigenraam, 2021). In hoeverre is het tot op de meter én de minuut volgen van mensen met apps, camera’s, thermometers, polsbandjes en openlijk delen wie waar ziek is geworden (Huet, 2020; Verhagen & Van Gestel, 2020) een passend middel om een pandemie in te dammen? Opvallend is in ieder geval dat vrijwel alle politieke partijen in Nederland in hun verkiezingsprogramma streven naar meer privacy voor de burger (Security.nl, 2021) – terwijl demissionair minister Grapperhaus daarentegen pleit voor een afzwakking van encryptie van chat-apps (Milt-

burg, 2021). Parallel hieraan is een nieuw filosofisch debat ontstaan rond wel/niet verplicht vaccineren en wel/geen vrijheden geven aan mensen die zich laten vaccineren: moeten de gevaccineerden lijden onder de weigeraars, en is de collectieve kracht sterker dan het individuele recht?

‘A change in our understanding of change’ was een quote die we vorig jaar aanhaalden (Politico Magazine, 2020): het ondenkbare is denkbaar geworden en dat bleef de afgelopen maanden zo. Ondanks de ervaringen van de eerste lockdown zijn er met bijvoorbeeld een avondklok, een vrijwel volledige sluiting van de detailhandel en testen voor toegang weer dingen gebeurd die we ons nooit konden voorstellen. Rotsvaste overtuigingen en wetmatigheden blijken in de nieuwe werkelijkheid niets waard te zijn. Dat leidt tot verwarring en onzekerheid.

In een wereld die overvallen werd door corona bleek wendbaarheid cruciaal: van standbouwer naar spatschermleverancier, van drukker naar mondkapjesproducent (Huizingh, 2020), van klassikaal naar online onderwijs en van 1050 naar 1800 IC-bedden. In de tweede lockdown zagen we al veel meer creativiteit en nieuwe dingen dan in de eerste. Het verandervermogen van mens en organisatie bleek groter dan verwacht, al was het door noodzaak gedreven. Meerdere ondernemers in onze omgeving wijzen op het belang van de steunmaatregelen van de overheid: met enige inkomenszekerheid is het eenvoudiger om creatief te zijn, anders ben je het spreekwoordelijke ‘konijn in de koplamp’.

NIEUW EVENWICHT

Door de oogharen heen zijn we als maatschappij nog volop op zoek naar een nieuw evenwicht. Sommige zaken zullen ongetwijfeld weer ‘naar vroeger’ veranderen, maar op veel zaken is er wel sprake van een definitieve verandering. De luchtvaart houdt er rekening mee dat ze vele jaren nodig zal hebben om te herstellen (Stil, 2021)), de aandacht voor duurzaamheid lijkt een blijvertje (CBS, 2021) en thuiswerken zal niet volledig teruggedraaid worden (Khardari, 2021). Het is zaak alert te zijn, en de veranderde omgeving opnieuw te beoordelen. Immers, om grip te houden in een wereld vol onzekerheid blijkt flexibiliteit onder veranderende omstandigheden belangrijker dan efficiency en planning.

Literatuur

- Beer, P. de (2020). Klappen voor de zorg, meer loon: er zijn betere manieren om werknemers gelukkiger te maken. *Trouw*, 1 november.
- Bijlo, E. (2021). Waarom alleen bomen planten om uitstoot te compenseren niet haalbaar is. *Trouw*, 8 maart.
- Binnenlandredactie AD (2021). 1579 kandidaten voor 150 zetels. *Algemeen Dagblad*, 14 maart.
- Borst, M. (2021). Gestegen prijzen in de horeca vallen bij de consument nauwelijks op. *Dagblad van het Noorden*, 13 juni.
- Bouma, J. (2020). Ja. Dit is het einde van de kantoortuin. *NRC Handelsblad*, 14 april.
- Bremmer, D. (2021). Bezuinigen is uit, geld uitgeven is in. *Algemeen Dagblad*, 2 maart.

De enorme impact van corona biedt een kans om de maatschappelijke kaarten opnieuw te schudden - maar de ambities voor natuur, woningbouw en veeteelt vormen een puzzel van formaat

De autoritaire manager is genadeloos door het ijs gezakt

- Buitenlandredactie AD (2020). Epidemioloog voorspelt nieuwe 'roaring twenties'. *Algemeen Dagblad*, 22 december.
- CBS (2021). Coronacrisis stuwt schuld rijksoverheid naar 379 miljard euro. Centraal Bureau voor de Statistiek, 1 februari.
- CBS (2021). Drie kwart Nederlanders maakt zich zorgen over gevolgen klimaatverandering. Centraal Bureau voor de Statistiek, 4 juni.
- Eigenraam, A. (2021). China werkt aan beter privacyrecht, behalve voor de staat. *Het Financieel Dagblad*, 8 maart.
- Gooskens, B. & Ubachs, M. (2020). Grip op Onzekerheid. *Management & Consulting*, 1 juli
- Graat, J. (2021). Corona stort Nederland in een beweegcrisis die levensjaren kost. *Trouw*, 12 maart.
- Haegens, K. (2021). Coronataks voor de superverdieneren? Het debat is geopend. *de Volkskrant*, 2 maart.
- Huet, B. van (2020). Hele wereld zucht onder corona, maar in land waar virus ontstond is alles weer normaal. *Algemeen Dagblad*, 6 september.
- Huizingh, E. (2020). Jarig virus: winnaars en verliezers. *Dagblad van het Noorden*, 28 november 2020.
- Kester, J. (2020). Meerderheid heeft psychische klachten door coronacrisis, vooral jongeren ervaren problemen. *Avrotros*, *EenVandaag*, 8 september.
- Khadarri, R. (2021). FNV: 'Nu tijd om van thuiswerken een recht te maken'. *Het Parool*, 14 mei.
- Miltenburg, O. van (2021). Minister Grapperhaus wil overleg met critici over afzwakken encryptie WhatsApp. *Tweakers*, 12 maart.
- Nebbeling, J. (2021). Corona stelt nieuwe eisen aan managers. *Algemeen Dagblad*, 17 februari.
- NOS (2021). Grote werkgevers gaan na corona kantoorruimte schrappen. *Nieuwsuur*, 31 januari.
- OESO. *OECD Economic Outlook, Interim Report March 2021*. Parijs: Organisatie van Economische Samenwerking en Ontwikkeling.
- Oudman, T. (2021). Zo denken politieke partijen over de natuur. *De Correspondent*, 8 maart.
- Politico Magazine (2020). Coronavirus Will Change the World Permanently. Here's How. 19 maart.
- Schreinemachers, R. & P. Klein (2021). Vertrouwelijke stukken bevestigen: toeslagenschandaal veel groter. *RTL Nieuws*, 5 maart.
- Security.nl (2021). De verkiezingsprogramma's doorgelicht: Deel 2 privacy. 29 januari.
- Sevil, M. (2021). UMC: coronatijd is snelkookpan voor eetstoornissen en mishandeling kinderen. *Het Parool*, 15 januari.
- Soest, H. van (2021). Wat is er mis met het politieke midden? *Het Parool*, 12 maart.
- Spoormakers, S. (2021). De stad na corona wordt een 15-minuten-stad. *HLN*, 5 maart.
- Stellinga, M. & S. Alonso (2021). De opvallendste zaken uit de verkiezingsprogramma's. *NRC Handelsblad*, 18 februari.
- Stil, H. (2021)]. KLM: de weg naar herstel gaat via de vakantieganger. *Het Parool*, 22 juni.
- Tukker, S. (2020). Spoedeisendehulparts ziet meer jongeren die het door corona niet meer zien zitten. *Avrotros*, *EenVandaag*, 1 december.
- Verhagen, L. & M. van Gestel (2020). 'Chinese toestanden': waarom het Westen en Azië zo anders denken over privacy. *de Volkskrant*, 22 mei.
- Visser, E. de & M. Keulemans (2021). 1 jaar corona in Nederland: hoofdrolspelers gaan in een brief aan zichzelf terug in de tijd met de kennis van nu. *de Volkskrant*, 9 maart.
- Wit, R. de (2021). Hoe 'Great' is de 'Great Reset' van World Economic Forum? *Clingendael Spectator*, 17 maart.
-
- Danny Huisman is senior organisatieadviseur bij Rijnconsult. Hij adviseert publieke en private organisaties over strategie en organisatieverbetering. Kenmerkend aan zijn werkwijze is complexe zaken simpel maken, alle lagen in de organisatie verbinden en een prikkelende insteek. Marit Ubachs is senior organisatieadviseur bij Rijnconsult. Haar expertises zijn strategie, topstructuur en (be-)sturing. Boris Gooskens is algemeen directeur van Rijnconsult. Hij adviseert overheden over strategie en samenwerking.