



De connectiecrisis

De coronacrisis blijkt inmiddels zo ingrijpend dat quasi elk vitaal maatschappelijk systeem in zuurstofnood kwam. Wat vanzelfsprekend geconnecteerd leek, werd snel gedeconnecteerd, zo blijkt uit de analyses van de ETION Denktank. De coronacrisis lijkt wel een connectiecrisis.

De interactie tussen economische actoren stokt. Overheden en centrale banken moeten de economie een fenomenale en ongeziene injectie van liquiditeiten toekennen. De handelsbetrekkingen tussen landen lopen vast. Economische bondgenoten binnen de EU blijken niet in staat om het zwaar getroffen Italië te steunen. Hulp kwam er nog eerder uit China. Wat niet belette dat de globalisering, toch een bron van welvaart voor velen, plots een potentieel gevaar werd.

En tot overmaat van ramp dwingt het virus ons ook nog de banden te verbreken die ons raken in ons diepste wezen: die met de mensen om ons heen.

Maar voor een ondernemer zijn problemen net opportuniteiten. We worden nu al gedwongen om creatief te zijn. Op individueel vlak leren we onze naaste vrienden appreciëren. En onze collega's. Zij bevestigen ons in ons gevoel dat we een zinvolle bijdrage leveren aan een groter geheel. Ons gesukkel met telewerken leert ons ook hoe belangrijk gerichte en bemoedigende communicatie is, ook zonder fysieke nabijheid.

Als we deze crisis dan toch moeten meemaken, zal ETION ze aangrijpen om bedrijven te inspireren die medewerkers, klanten, leveranciers, ... stimuleren tot solidariteit en maatschappelijk engagement. Zo worden de kosten en het verlies onrechtstreeks een maatschappelijke investering. Met een dividend op langere termijn: betrokkenheid van medewerkers, duurzame klanten- of ledenrelaties. En een sterkere connectie met het grotere geheel dan voorheen.

Tekst: Jo Cobbaut | Foto: iStock by Getty Images

Corona: kansen voor de langere termijn

Wanneer we deze tekst schrijven, is het nog lang niet duidelijk hoe omvangrijk de coronacrisis uiteindelijk zal worden. Zeker is dat het niet snel 'business-as-usual' wordt. In ons basisscenario worden nooit geziene maatregelen genomen, waardoor de economie wordt gered maar wel op een ander pad terechtkomt. Dat heeft op zijn beurt gevolgen voor de samenleving als geheel.

Oorlogseconomie

Zonder te overdrijven maar ook zonder te minimaliseren: dit is een oorlog tegen een onzichtbare vijand. De strijd winnen vergt immuniteit van de ganse bevolking. Zolang er geen vaccin is, moeten we alert blijven en vandaag zitten we zelfs in de loopgraven. Blindelingsse cavalerieaanvallen — zoals het versneld willen opbouwen van groepsimmuniteit (cf. VK en VS) — zijn geen optie. In afwachting van een vaccin, duurt het nog minstens een half jaar om de noodzakelijke immuniteit van 50 à 60% van de bevolking op te bouwen. Het beter en accurater testen in combinatie met traceertechnologie alsook het kunnen inschakelen van geneesmiddelen, zal deze periode kunnen verkorten of in elk geval eventuele nieuwe lockdowns meer gericht kunnen faseren en geografisch afbakenen.

Taboes sneuvelen

We zullen moeten vermijden dat we de komende tijd vervallen in ideologische tegenstellingen, maar discussies zullen hoe dan ook snel door de realiteit



Het zogenaamde helikoptergeld, waarbij grote sommen geld worden gecreëerd om direct onder de bevolking te verdelen en zo de economie te stimuleren, komt weer in beeld.

worden achterhaald. Taboes zullen sneuvelen, want op basis van ervaringen met SARS en pandemische griepen (Hongkong 1968-69; Azië 1957; Spaanse griep 1918-1919) ramen we de schade op 2 tot 8% van onze welvaart (McKibbin en Fernando, 2020). In vergelijking met de financiële crisis van 2008 is deze schok omvangrijker.

Ultieme consument

Veel van de maatregelen die nu worden genomen, komen te laat om acute liquiditeitsproblemen op te vangen. Sommige sectoren staan wekenlang stil, andere verliezen als gevolg van gewijzigd consumentengedrag, bijvoorbeeld richting e-commerce. Analyse op data

“Het klinkt misschien als een verrassing maar we hebben met het coronavirus nog geluk gehad.”

uit de nationale rekeningen wijst met de huidige maatregelen reeds op een vraaguitval van meer dan 10 miljard euro. Om ondernemingen te redden en massale werkloosheid te voorkomen, is uitstel van betalingen niet genoeg. De overheid zal in bepaalde gevallen moeten optreden als een soort van ‘ultieme

consument’ met rechtstreekse injecties van liquiditeit. Een interessante optie is om btw-aangiften te gebruiken als meetstok. Steunbedragen kunnen gebaseerd worden op aangegeven bedragen uit het verleden (cf. omzet). Het verleden is geen perfecte maar wel een objectieve maatstaf om steun te berekenen in functie van verschillen in omzet tussen nu en gisteren (terugbetalen btw = steun).

Helikoptergeld

De financiering van die reddingsoperaties zal aanvankelijk verlopen via uitgifte van nieuwe schuld. In sommige gevallen zal dit leiden tot nieuwe nationalisering van de economie treft, zal een nieuw taboe sneuvelen wanneer het zogenaamde helikoptergeld wordt bovengehaald. Centrale banken zullen een steeds groter deel van de economie rechtstreeks financieren. Om de eurozone andermaal te redden, zal het verbod op monetaire financiering door de ECB (moeten) sneuvelen.

Arbeidsmarkt

De vorige crisis heeft geleerd dat economische werkloosheid en uitgebreide verlopen zeer effectieve maatregelen zijn om de negatieve gevolgen voor de arbeidsmarkt te overbruggen. Dat zal nu nog meer het geval zijn, maar nieuw is dat er veel meer beroep wordt gedaan op alternatieve werkvormen zoals telewerken, virtuele contacten, digitale ondersteuning,... Dit versnelt de transitie van onze arbeidsmarkt die reeds was begonnen onder druk van digitalisering en automatisering. Een verdere dualisering van de arbeidsmarkt is daarbij een risico.

Anderzijds is de vrijgekomen tijd een kans om medewerkers in versneld tempo te herscholen. Sommige onderzoekers beweren dat de dualisering het basisinkomen definitief op de agenda zal zetten. Misschien. Zeker is dat werk, werkloosheid en inactiviteit een nieuwe betekenis zullen krijgen. Paradoxaal genoeg biedt het herdefiniëren van rechten en plichten voor Vlaanderen een kans om op te schuiven in de richting van een Scandinavisch model.

Globale waarden-crisis

Deze crisis zet het nut van globalisering nog meer onder druk. Sterk onderling afhankelijke waardeketens zijn kwetsbaar gebleken. Biologische risico's voeden protecti-

onistische tendensen en anti-migratieretoriek. Dit zet evenwel de deur open voor een Europees antwoord. Of dat er komt, zal afhangen van de wijze waarop een nieuwe eurocrisis wordt aangepakt. De Green Deal blijft hoe dan ook een interessante blauwdruk om in een minder globale wereld te zoeken naar een meer lokaal en duurzaam groeiverhaal.

Uit het voorgaande blijkt reeds dat deze crisis de rol van de overheid nog nadrukkelijker in de schijnwerpers zet. Denken we ook aan cyberveiligheid en andere ethische vraagstukken rond privacy, nu werd vastgesteld dat technologie het mogelijk maakt om de verspreiding van virussen te monitoren of tegen te gaan (cf. China en Zuid-Korea). Dit werpt nieuwe vraagstukken op rond diepgaande inmenging van de staat in ons leven.

“Deze crisis doet ons beseffen dat ieders lot op deze planeet is geconnecteerd en zet een aantal netelige kwesties op de agenda.”

Deze crisis doet ons meer dan ooit beseffen dat ieders lot op deze planeet is geconnecteerd en zet daarmee een aantal andere netelige kwesties op de agenda: overbevolking, de wijze waarop we interageren met de natuur en gebrekkige gezondheidszorg in grote delen van de wereld. Het klinkt misschien als een verrassing maar we hebben met het coronavirus nog geluk gehad. Toen in 2014 ebola bijna was uitgegroeid tot een (veel ergere) mondiale pandemie, hebben we verzuimd lessen te trekken. Zullen we deze keer de kans grijpen? Het is geen voorspelling, maar alvast een diepe hoop.

Tekst: Geert Janssens | Foto: Shutterstock



5 lessen uit de coronacrisis over de wereld waarin we beland zijn

Volgens veel commentatoren is het coronavirus een grote gamechanger die voor eens en altijd verandert hoe de wereld draait. Zo ver gaan wij niet. Maar het virus en de reacties erop kristalliseren wel een paar wereldwijde trends uit.

Er is geen binnenland meer...

De wereld is de laatste dertig jaar in een ijtempo geglobaliseerd. Goederen, kapitaal, diensten en mensen bewegen relatief ongehinderd tussen landen, met alle voordelen voor onze welvaart vandien.

Tegelijkertijd zorgt dit er ook voor dat een aantal zaken die we als maatschappij minder graag zien komen, ook sneller hier geraken. Pandemieën trekken over grenzen. Voordat COVID-19 zijn reis rond de wereld maakte, kenden we in deze



Maar de coronacrisis heeft een trend die er al langer is, nog eens mooi blootgelegd. Politieke grenzen zijn terug van (nooit) weggeweest. Brexit en de recente handelsoorlogen tussen de VS enerzijds en Europa en China anderzijds maakten al duidelijk dat politieke grenzen terug een grotere impact krijgen op economische stromen.

Hij die de mondknaskers levert, regeert de wereld

Toen Italië een oproep deed aan de andere EU-landen om een aantal kritische tekorten in medisch materiaal aan te zuiveren, reageerde er niemand. Hierdoor moest Italië dramatische keuzes maken bij triage van welke patiënten het nog wel of niet kon helpen. Duitsland en andere EU-landen voerden exportcontroles in op medisch mate-

uitvoer van chemicaliën naar Zuid-Korea omwille van een historisch dispuut.

Omgekeerd kan een centrale rol in een bepaalde productieketen ook gebruikt worden om goodwill te creëren. De oproep van Italië werd wel door China beantwoord. Iets wat de Italianen en hun regering niet lichtelijk zullen vergeten als er in de toekomst in de EU een positie ten aanzien van China moet worden ingenomen.

Na de strijd tegen de pandemie volgt de strijd over de pandemie

Nog voor de strijd tegen het coronavirus is beslecht, wordt de strijd over het virus al gevoerd. De Amerikaanse president Trump spreekt heel de tijd over het 'China-virus.' En een Amerikaanse senator stelde zelfs dat het virus een

“Politieke grenzen zijn terug van (nooit) weggeweest.”

eeuw al SARS, de Mexicaanse griep, de varkensgriep en nog een aantal andere epidemieën die beperkt bleven tot bepaalde delen van de wereld (ebola, chikungunya, zika...).

De vluchtelingen crisis die enkele jaren geleden begon, toonde hetzelfde aan: we kunnen de wereld niet buiten houden.

... maar de grenzen zijn wel terug

In 2005 presenteerde *New York Times*-columnist Thomas Friedman de geglobaliseerde wereld in zijn boek *'The World is Flat.'* In dat boek gaf hij mooi de sfeer weer die er leefde in het Westen. We waren terechtgekomen in een wereld waarin politieke grenzen niet meer waren geworden dan lijntjes op een kaart en waar niemand nog rekening mee moest houden.

riaal en de Franse overheid nam alle maskers zelf in beslag. In momenten van hoogste nood bleek zelfs de eenheidsmarkt niet meer dan een velletje papier. Tegelijkertijd deed de Amerikaanse president Trump een poging om voor \$1 miljard het Duitse bedrijf Curevac te kopen om zo een mogelijk COVID19-vaccin veilig te stellen voor exclusief gebruik in de VS.

Een centrale rol in de productieketen is nu meer dan ooit iets dat politiek gebruikt kan worden. Exportcontroles worden al langer gebruikt voor politieke doeleinden. Vroeger vooral in de militaire industrie, maar recent ook vaker in de technologiesector (zoals bij de Huawei-ban). Recent zagen we Japan nog exportbeperkingen invoeren op de

gelekt biologisch wapen zou zijn. De Chinese overheid beschuldigt op haar beurt de Amerikanen ervan niet helemaal eerlijk te zijn over wat ze over het virus weten en voedt hiermee complottheorieën die het virus een Amerikaanse oorsprong geven.

Deze complottheorieën zijn slechts een front in de perceptiestrijd over het virus. China wil nu ook vooral haar rol in de strijd tegen het virus, zowel binnen China als globaal, in de verf zetten en zo het contrast verhogen met het op zichzelf gerichte Westen.

Democratische vs. autocratische aanpak

In deze crisis vergelijkt de bevolking heel de tijd de aanpak van haar eigen

COVID-19

regering met die van andere landen. De perceptie van de Chinese aanpak van de coronacrisis schommelde tussen verontwaardiging over het negeren van het probleem toen het zich aandiende, en bewondering voor de daadkrachtige (herinner u het ziekenhuis dat in enkele dagen werd gebouwd) reactie daarna waardoor China het virus gedeeltelijk onder controle kreeg. Tegelijkertijd blijft er twijfel over de Chinese cijfers en zou er ook Chinees bewijsmateriaal vernietigd zijn.

Ondertussen groeit er ook wereldwijd verbazing over hoe slecht een aantal Westerse landen de crisis aanpakken. Landen als het VK en Nederland lijken de teugels kwijt en de VS lijkt goed op weg om het grootste slagveld van het virus te worden.

“In momenten van hoogste nood bleek zelfs de eenheidsmarkt niet meer dan een velletje papier.”

Ondertussen is China bezig met een propagandacampagne die haar aanpak van de crisis moet ondersteunen. Aantonen dat het Chinese autocratische model beter is dan het Westerse democratische model is essentieel voor China en de Amerikaanse aanpak bevestigt dit enkel. Geen enkel land heeft meer experts en bedrijven die oplossingen kunnen voorstellen, maar de VS slaagt er, door de combinatie van politiek opportunisme en een incompetent administratie, niet in om de crisis onder controle te krijgen.

Maar als dit een voorbeeld moet zijn van de strijd tussen autocratie en democratie, laat ons dan ook even kijken naar Japan en Zuid-Korea: twee democratische landen die iedereen het nakijken geven in hoe ze het virus heel snel onder controle kregen.

Tekst: Hans Diels
Foto: Alexandra Koch via Pixabay

Coronadilemma's: de meeste bedrijven deugen

De coronadisruptie stelt bedrijven en organisaties ook op ethisch vlak voor prangende keuzes. Makkelijk zijn zulke dilemma's niet. Maar net daarin ligt voor bedrijven een kans om te laten zien waar ze voor staan. En om zo waardengedreven ondernemerschap uit te dragen.

Disruptie was het managementwoord van het vorige decennium. Voor veel bedrijven stonden de jaren '10 van deze eeuw in het teken van de ontwrichtende invloed van digitale technologie op hun businessplannen. Organisaties moesten hun producten, klantenrelaties of marketingstrategie herdenken, om overeind te blijven tussen snelgroeiende digitale platformspelers zoals Booking.com of Spotify. Vandaag, aan het begin van de jaren '20, maken we abrupt kennis met een nieuwe disruptie, genaamd covid-19.

Dilemma's

Dat het coronavirus een zware impact heeft op de economie is een open deur intrappen. Maar meer nog dan de digitale ontwrichting stelt de coronadisruptie bedrijven en organisaties ook op ethisch vlak voor prangende keuzes. Tussen veiligheid en maatschappelijke dienstverlening (supermarkten), tussen cijfers en volksgezondheid (zoals horeca- of modebedrijven vóór de verplichte sluiting), tussen werknemers en klanten (dienstenchequebedrijven). En dan spreken we nog niet over de ethische keuzes die de zorgsector moet maken eens het virus haar piek bereikt.

“We stellen vast dat veel ondernemers het wel goed menen. Met hun mensen, met hun klanten, met de samenleving.”

Omgaan met deze dilemma's wordt er niet makkelijker op wanneer de maatschappij met een vergrootglas meekijkt. *Lockdown*-feestjes werden terecht veroordeeld. Maar ook andere (horeca)ondernemers die zonder speciale acties tot het laatste moment openbleven om wat inkomsten te verzekeren vóór alles dichtging, werden op sociale media met naam en toenaam aan de schandpaal genageld. Vaak door mensen die zelf niet de keuze moeten maken tussen een inkomen of het zekere voor het onzekere nemen.

Maar ook zij die wel voor voorzichtigheid kozen, kwamen er niet gemakkelijk vanaf. Net als vele andere ondernemingen besloot de bouwgroep Willemen om nog vóór de wettelijke sluiting de werven gecontroleerd stil te leggen in het belang van de gezondheid van zijn medewerkers. Bijna 1.500 arbeiders mochten naar huis. “De moeilijkste beslissing uit mijn leven”, noemt CEO Tom Willemen het in een Facebook-post. Niet alleen omwille van de financiële kater. Het bedrijf kreeg ook uitgesproken negatieve reacties van klanten — waaronder lokale overheden — die misnoegd waren omdat hun werven vertraging opliepen. Met andere woorden,



de positieve keuze om de gezondheid van de medewerkers te laten voorgaan, wordt door sommige klanten ervaren als een negatieve keuze ten aanzien van hun belangen.

Waardengedreven ondernemerschap

Hoe te kiezen in tijden van corona? Makkelijk zijn zulke dilemma's niet. Maar net daarin ligt voor bedrijven een kans om te laten zien waar ze voor staan en om zo waardengedreven ondernemerschap uit te dragen. Waardengedreven handelen gaat over het handelen vanuit morele overtuiging. Vanuit een visie op wat een goed leven inhoudt. Voor organisaties gaat het dan over het goede doen binnen hun economische activiteiten. Dat gaat verder dan het naleven van wettelijke bepalingen. Het gaat om het nastreven van economische meerwaarde vanuit waarden en principes die de onderneming zelf belangrijk vindt.

Ethisch ondernemen is relatief makkelijk wanneer alles goed gaat, bijvoorbeeld in tijden van economische hoogconjunctuur. Wanneer de keuze voor ethiek echter met een hoge prijs komt, ligt dat anders. In de psychologie noemt men dat ook wel *costly signalling*. Een keuze waarvoor je jezelf

een beetje pijn doet, bijvoorbeeld door als onderneming tijdelijk te sluiten en zo inkomsten te missen, is een signaal van geloofwaardigheid. Je snijdt nu eenmaal niet zomaar in je eigen vel. Dat doe je enkel als je ervan overtuigd bent dat de pijn het vasthouden aan je principes waard is. Omdat je erin gelooft.

Keuzes uit het hart

De coronacrisis is voor zowat alle ondernemingen een pijnlijke periode. Maar ondernemingen die ook dan trouw blijven aan hun waarden, en hun keuzes niet alleen economisch, maar ook ethisch afwegen, tonen zich bij uitstek als waardengedreven. En veel bedrijven doen dat vandaag. Productiebedrijven die professionele mondklappers doneren aan ziekenhuizen, e-commerceplatforms die voorrang geven aan de levering van levensnoodzakelijke producten, ondernemingen die de gezondheid van hun medewerkers laten primeren op een ontevreden klant, supermarkten waarin medewerkers tot diep in de nacht in de weer zijn om de rekken te vullen. De lijst van keuzes uit het hart is lang.

Elke crisis heeft haar helden. Zorgpersoneel zoals (thuis)verplegers,

artsen of apothekers verdienen terecht het meeste applaus. Zij zetten vaak hun eigen leven op het spel. Gelukkig zijn de keuzes voor de meeste andere mensen minder hard. Dat neemt niet weg dat we ook voor die keuzes respect mogen opbrengen wanneer iedereen zijn verantwoordelijkheid neemt op die terreinen die voor hem of haar relevant zijn. Voor veel ondernemingen gaat het vandaag om een afweging tussen rendement langs de ene kant en veiligheid of gezondheid van de betrokkenen langs de andere kant. We stellen vast dat veel ondernemers het bij die afwegingen wel goed menen. Met hun mensen, met hun klanten, met de samenleving.

'De meeste mensen deugen', stelt de Nederlandse historicus Rutger Bregman in zijn gelijknamige bestseller van 2019. Als we dat wat meer durven geloven, aldus Bregman, zou er veel minder angst en controledrang zijn. Misschien laat deze coronacrisis ook

“Een keuze waarvoor je jezelf een beetje pijn doet, is een signaal van geloofwaardigheid.”

wel zien dat dit voor de meeste ondernemingen geldt. Dat de meeste bedrijven een hart hebben voor hun mensen en winst niet ten koste gaat van alles. Dat de werkgelegenheid die ze bieden niet alleen hen ten goede komt, maar ook de samenleving. Onder de vorm van welvaart, maar ook als een betekenisvol onderdeel van ons leven. Pas wanneer er geen werk meer is, of als het tijdelijk stilvalt, merken we hoeveel structuur het aan ons leven geeft en hoezeer het ook een bron van sociaal contact is.

De meeste bedrijven deugen. Laat ons dat niet vergeten wanneer ze terug opengaan of wanneer ze onze steun nodig hebben.

Tekst: Jochanan Eynikel | Foto: Unsplash