

# OpenSpace.

Uw praktische gids om goed aan te komen! .

Vertrekpunt:  
CRISIS 2020

Eindbestemming:  
OPPORTUNITY 2021

Wat onthouden we  
van deze ervaring en  
wat brengt de  
toekomst?



# Het leven zit soms vol knipogen ...

Het lijkt misschien vreemd, maar het Chinese woord voor CRISIS is 'wēijī' (危机). De tekens waaruit dit woord bestaat, betekenen 'gevaarlijk' en 'kans'. Dit ene woord omvat zowel het probleem als de oplossing.

In de huidige context rijzen er verschillende vragen: hoe vormen we de crisis om tot een kans? Wat kunnen we uit deze ervaring leren? Waar moeten we naartoe?

In deze whitepaper nemen we je mee op een boot die **wegvaart van de crisis en ons naar de andere oever brengt**. Een plek waar kansen en nieuwe uitdagingen je opwachten.

Van crisis naar kans, van gevaar naar verandering ... Dat is het idee achter deze reis.

Een reis die ons in acht stappen naar een veilige haven leidt.

## Volg de gids!

- 1 Behoeften identificeren en herdefiniëren
- 2 Ieders competenties en ervaringen in acht nemen
- 3 Zelfstandig leren zijn
- 4 Een 'snuffelende muis' blijven
- 5 Nieuwe projecten starten en innovatie stimuleren
- 6 Onzekerheid aanvaarden
- 7 Samen kansen creëren
- 8 Medewerkers aanmoedigen en bedanken

Een crisis, omwenteling of ziekte ontstaat niet uit het niets. Dit soort gebeurtenissen zijn indicatoren die aangeven dat we onze koers moeten bijsturen, een nieuwe richting moeten zoeken en nieuwe wegen die we kunnen inslaan moeten aftasten.

Carl Gustav Jung

Een pessimist ziet de moeilijkheid in elke kans, een optimist ziet een kans in elke moeilijkheid.

Winston Churchill

Er kan volgende week geen crisis zijn: mijn agenda staat al vol.

Henry Kissinger

Men behaalt resultaten door kansen te benutten, niet door problemen op te lossen.

Peter Drucker

Mensen accepteren verandering alleen uit noodzaak, en ze zien de noodzaak alleen tijdens een crisis.

Jean Monnet

# 1 Behoeften identificeren



Voor mensen op reis vertrekken, bereiden ze hun trip voor. We doen hier net hetzelfde. Om te weten waar we naartoe gaan moeten we weten wat we onderweg nodig hebben.

En als je je behoeften in kaart wil brengen, moet je weten hoe en op welk vlak je precies getroffen bent. Want de COVID-19-crisis raakt niet alle ondernemingen op dezelfde manier. Afhankelijk van de grootte, locatie, bedrijfssector en interne werking van een onderneming zijn er verschillende factoren waarmee rekening moet worden gehouden.

## Stel jezelf dus deze vragen:

- 📍 Is de vraag naar de belangrijkste producten/diensten van je onderneming **sterk gedaald**?
- 📍 Zijn deze uitdagingen **obstakels** voor de werking van je onderneming?
- 📍 Wat zijn de **dringendste uitdagingen** voor je onderneming (bijvoorbeeld cashflow, personeel, een verstoorde toeleveringsketen, minder vraag)?
- 📍 Welke **financiële impact** heeft de crisis op je onderneming? Kun je gebruikmaken van leningen of steunmaatregelen om je activiteiten weer op te starten?
- 📍 Welke **proactieve maatregelen** heeft je onderneming genomen om de continuïteit van je dagelijkse werking te verzekeren en tegelijkertijd je werknemers te beschermen?

Het is ook belangrijk om jezelf in de tijd te positioneren. En om precies te bepalen wanneer de maatregelen moeten worden toegepast.

Tot slot is het essentieel dat je alle lopende of geplande projecten bekijkt om te evalueren of ze nog overeenkomen met je nieuwe analytische en tijdspositionering.

## Behoeften herdefiniëren

Van kindsaf aan leren we het verschil tussen wat we willen en wat we nodig hebben. Er zijn veel dingen die we graag willen, maar wat we écht fundamenteel nodig hebben, dat is vaak veel minder. Op zakelijk vlak geldt hetzelfde, maar dat onderscheid is veel moeilijker te maken en te begrijpen.

Uit meerdere onderzoeken (Harvard, Forbes ...) blijkt dat het proces om je zaak te herdefiniëren, uit drie stappen bestaat.

### 1 Leren, afleren en opnieuw leren

De les die we uit deze crisis kunnen leren, is dat we constant in beweging moeten blijven. Ondernemerschap betekent non-stop leren. Of het nu gaat over een nieuwe verkooptechniek voor je producten of een nieuw softwareplatform om je commerciële processen te digitaliseren: je moet **jezelf de middelen geven om nieuwe competenties te ontwikkelen**. Dat geldt ook voor je medewerkers (zie stap 3: Zelfstandig leren zijn).

### 2 Denk aan het 'waarom?'

“Waarom doen we wat we doen?”

Deze vraag is vandaag de dag essentieel en moet **centraal staan** bij het herdefiniëren en vaststellen van behoeften. In normale tijden staan we door de dagelijkse drukte zelden stil bij deze fundamentele vraag.

### 3 Gegevens benutten

Weet je wat de grootste schat is van Google, Facebook en Twitter? **De informatie** (de befaamde data) die ze over hun gebruikers hebben. Die gegevens verzamelen de platformen wanneer we ze gebruiken. In mindere mate bevat ook jouw bedrijf een schat aan informatie die erg waardevol kan zijn om je zaak te herdefiniëren. Als je werknemers hebt, kan de informatie die zij door hun ervaring kunnen bijdragen, van onschatbare waarde zijn (zie pagina 6). Een andere bron van gegevens – en dit is de belangrijkste – zijn **je cijfers**.

Deze vertellen je hoe jouw bedrijf het doet in vergelijking met de concurrentie of binnen je sector. Door deze gegevens te analyseren, kun je weldoordachte beslissingen nemen om je bedrijf opnieuw te laten groeien.

Je huidige marktpositie evalueren is de eerste stap om de visie van je onderneming te herdefiniëren. Flexibel zijn, anticiperen en analyseren zijn de pijlers van deze stap.



## 2 Ieders competenties en ervaringen in acht nemen



Van je workflow tot je tarieven, van marketing tot contact met klanten en ervaringen met andere medewerkers ...

**Jouw werknemers zijn erg waardevol.** Hun feedback is essentieel om te begrijpen wat goed werkt en wat beter kan. Bedrijven hebben heel lang op

een verticale manier gewerkt, van hoog naar laag. Het model van 2020 moet anders zijn, zeker tijdens een crisisperiode waarin iedereen zijn plaats moet zoeken. Als een leidinggevende beslissingen moet nemen, is het belangrijk dat iedereen hierbij betrokken wordt en een stem krijgt.

## Vier essentiële stappen om hierin te slagen:



**Breng je interne middelen in kaart.**



**Evalueer ieders vaardigheden (soft en hard skills).**



**Geef kennis door in twee richtingen**  
(van jong naar oud en omgekeerd).



**Herdefinieer samen met je medewerkers hun rol in het bedrijf.**

COVID-19 dwingt ons ertoe om anders te gaan denken over werk: een nieuwe manier van werken, communiceren, elkaar groeten ... Dat beïnvloedt ons dagelijks leven en laat zijn sporen na. Tijdens deze

crisis is het dus belangrijk dat waarden zoals kennis doorgeven, solidariteit, doorzettingsvermogen, enthousiasme en altruïsme de wind in de zeilen van jouw boot zijn.



## 3 Zelfstandig leren zijn

*“Het leven bestaat niet uit wachten tot de storm overgewaaid is, maar uit leren in de regen te dansen”,* zei Seneca ooit. Leren is de sleutel om een nieuwe reis tot een goed einde te brengen. Je bestudeert de landkaart en stippelt het traject uit. Je leert samen, maar ook alleen. Leren is de reden waarom Warren Buffett vijfhonderd pagina's per dag las. Hij wilde steeds nieuwe ideeën, strategieën en technieken leren om zijn bedrijven én zijn privéleven nog beter te kunnen leiden.

Tijdens de crisis werd telewerk van de ene dag op de andere aangemoedigd of zelfs verplicht. Deze nieuwe werkelijkheid gaat gepaard met een ander feit: **we kunnen niet langer zij aan zij met onze medewerkers werken.** En het zal nog even duren voordat deze werkelijkheid weer verandert. Het allerbelangrijkste wat we nu kunnen leren, is dus zelfstandig werken.



Het is **niet gemakkelijk** om iemand te leren zelfstandig te zijn. Maar met enkele goede gewoonten lukt het zeker:



Moedig hem aan om te werken



Vertrouw hem



Stimuleer zijn nieuwsgierigheid



Laat hem keuzes maken



Laat ruimte voor vergissingen



Geef hem tijd



Wees positief



Geef regelmatig feedback over zijn werk

## 4 Een 'snuffelende muis' blijven ...

In juni organiseerde Edenred een webinar over innovatie. Een van de sprekers was **Pierre Hermant** (CEO van Finance & Invest), die een sprekende metafoer met ons deelde.

Deze crisis werkt als een 'wake-up call': we moeten **steeds blijven evolueren**. Die uitspraak wil ik illustreren met een metafoer. Dit verhaal gaat over twee muizen die elke ochtend in een doolhof op zoek moesten naar een stukje kaas. Dat stukje kaas lag telkens op dezelfde plek. De eerste muis voerde elke ochtend hetzelfde ritueel uit. Ze snuffelde, volgde haar neus en vond uiteindelijk haar stukje kaas. De tweede had door dat het stukje kaas elke ochtend op dezelfde plek lag en dat ze 's ochtends langer kon slapen. Ze moest zich niet haasten, want ze wist al waar ze de kaas kon vinden. Op een dag lag het stukje kaas plots op een andere plek. De muis die zichzelf de gewoonte had aangeleerd om

elke dag te snuffelen en op te letten, vond de kaas na enkele tientallen seconden. De tweede muis, die vertrouwd op routine, arriveerde op de gewoonlijke plek en zag dat er geen kaas lag. Ze kloeg: "Wie heeft mijn kaas verplaatst? Wat een schande!"

Tijdens deze crisis gebeurde hetzelfde. **Er zijn tal van theoretische elementen die we allemaal kennen, maar die nu niet meer gelden of verdwenen zijn.** Sommige bedrijven verloren van de ene dag op de andere leveranciers die niet meer aan hun vraag konden voldoen. Net zoals de eerste muis moeten we **ons op elk moment kunnen heroriënteren**. We moeten onszelf steeds nieuwe vragen stellen.

## 5 Nieuwe projecten starten, innovatie en disruptie stimuleren

In de economie betekent 'disruptie' dat een markt vol vastgeroeste posities door een ongeziene strategie wordt opgeschud. Deze theorie werd bedacht in de jaren 90. In de jaren 2010, toen nieuwe technologieën de vaste paradigma's op hun kop zetten, werd de term een echt begrip.

Vandaag is 'disruptie' een ruimer begrip: het verwijst naar **de conventies ter discussie stellen**, waardoor nieuwe visies ontstaan die aanleiding geven tot baanbrekende innovaties.

### Ja, maar hoe?

De Belg Lars Sudmann, specialist in innovatie en disruptie en leadership trainer voor managers, stelt twee erg interessante strategieën voor.

- 1 Investeren in de **diversiteit van gedachten**. Anders gezegd: "Een ondernemingscultuur uitbouwen waarbinnen mensen verschillende standpunten en ideeën kunnen uiten, waarna die worden besproken en geanalyseerd – op een duidelijke manier en met een open geest."
- 2 **Openstaan voor ideeën van buitenaf**. "Medewerkers en leidinggevenden moeten regelmatig worden blootgesteld aan ideeën van buitenaf. Zo blijven ze ruimdenkend en weten ze wat er speelt op de markt. Dat kan gebeuren op conferenties, beurzen, TEDx-evenementen enzovoort. Op deze manier ontdekken personeelsleden voortdurend sterke, nieuwe ideeën die ze eventueel kunnen combineren."





## 6 Onzekerheid aanvaarden

We horen het vaak: het mooiste aan een reis is niet de bestemming, maar de weg ernaartoe. Nu de coronacrisis om zich heen grijpt, hebben we veel dingen niet onder controle. Maar wat we wel kunnen doen, is **met onzekerheid leren omgaan. Hoe?**



### Dit zijn onze vier tips:

1

We proberen onszelf vaak teleurstelling te besparen door ons vooraf voor te stellen hoe de zaken slecht kunnen lopen. Maar onderzoek in de cognitieve gedragstherapie toont aan dat **mensen vaak de risico's en negatieve gevolgen overschatten** die uit een bepaalde situatie kunnen volgen. Dat leidt tot heel wat angst, waardoor mensen soms zelfs het risico niet aandurven of falen. Een project starten terwijl je je zorgen maakt over het resultaat, kan een zelfvervullende voorspelling zijn.

2

Erken dat je op dit moment niet veel kunt doen. **Dat maakt je menselijk, niet machteloos.** Op een dag loopt alles weer los.

3

Vergeet niet dat je al eerder in het leven met onzekerheid te maken hebt gehad. En vergeet niet dat je **die hebt overwonnen**. Dat lukt je ook nu.

4

Let wel op voor vermijdingsgedrag. **Een beetje onzekerheid is vaak gezond.** Onzekerheid activeert je sympathische zenuwstelsel – je 'fight or flight'-reactie. Dat geeft je een energieboost en zet je aan om actie te ondernemen.

# 7 Wacht niet op een kans, maar creëer ze samen



Als je op reis vertrekt, gebeurt het maar zelden dat je onderweg niemand tegenkomt. Dat geldt ook in de zakenwereld. We zijn geen geïsoleerde eilandjes, maar **spelers die met elkaar verbonden zijn**. En dat zijn we steeds meer.



Maar al te vaak wachten mensen tot hen een kans in de schoot geworpen wordt. De werkelijkheid is anders: de enige manier om nieuwe kansen te grijpen, is ... ze zelf creëren.



Om dat te doen, is het belangrijk dat je **je omringt met mensen die je stimuleren en andere standpunten aanreiken**. Stel jezelf open voor nieuwe ervaringen en stap binnen in nieuwe kringen die je helpen om

de wereld door een andere lens te bekijken. Er zijn honderden tutorials, onlineconferenties, apps en websites die je in contact kunnen brengen met nieuwe mensen en nieuwe denkwijzes.



Zoals onze beroemde landgenoot Jean-Claude Van Damme zei, is het ook belangrijk om 'aware' te zijn: wees je bewust van de wereld rondom je. Er gebeurt veel meer dan wat we zien. We moeten onze ogen openen en écht kijken.

Speel dus gerust ook binnen je onderneming met de concepten 'in contact brengen' en 'bewustzijn'. Door tijdens vergaderingen verschillende mensen tips en ideeën te laten delen over dingen die ze hebben meegemaakt, ontstaan vaak nieuwe ideeën, concepten en kansen. Dat komt de teamgeest, de motivatie en het enthousiasme ook ten goede.



## 8 Medewerkers aanmoedigen en bedanken

Sinds het begin van de coronacrisis moeten werknemers op elk vlak extra inspanningen leveren. En het is nog niet voorbij.

Soms houdt dit een financiële inspanning in. Tijdens de coronacrisis heeft driekwart (77%) van de bestuursleden één of meer werknemers een promotie aangeboden, maar meer dan de helft van hen heeft niet direct een loonsverhoging gekregen. Dat blijkt uit een onderzoek van het gespecialiseerde aanwervingsbureau Robert Half dat in oktober 2020 werd gepubliceerd. Hetzelfde onderzoek toont aan dat 18% van de bedrijven met promoties wacht tot de crisis is afgelopen. Soms gaat het om een menselijke inspanning (minder contact met collega's, geen pauzes meer ...).

Wat als we onze medewerkers dit jaar eens op een andere manier belonen? Een manier die duidelijk maakt hoe dankbaar we zijn en hoe goed we het met hen voorhebben.

Er bestaan heel wat mogelijkheden om je personeel een zinvolle beloning te geven.

De **Consumptiecheque**: een solidair steungebaar in deze moeilijke periode. Hiermee bied je je medewerkers **tot € 300 netto zonder belastingen**. De cheques zijn geldig tot juni 2021 en worden aanvaard in duizenden handelszaken.

**Ticket EcoCheque**: want inzet voor het milieu mag geen loze belofte zijn. Jaarlijks kun je je medewerkers een bedrag **tot € 250 geven**. Dit voordeel is **100% belastingvrij voor de werkgever én de werknemer**.

**Ticket Sport&Culture**: een steuntje voor activiteiten en waarden die essentieel zijn om te ontspannen. Je kunt je medewerkers **tot € 100 extra koopkracht bieden in het teken van hun welzijn en hun fysieke en mentale evenwicht**.

**Ticket Restaurant**: het middel bij uitstek om je werknemers aan te moedigen om gezond te eten. Reik je personeel een jaarlijks budget van € 1520 aan. Dit voordeel is **100% belastingvrij**.

**Mobility Edenred**: mobiliteit anders bekeken? Dat kan zeker. Edenred helpt je hierbij.

**Ticket Compliments**: gewoon ... om dankjewel te zeggen. 100% aftrekbaar tijdens de eindejaarsperiode, € 40 per medewerker en per kind ten laste.





# Blijf ons volgen

Lees de laatste nieuwtjes van Edenedred op:

 Onze website  
[edenred.be](https://edenred.be)

 Onze LinkedIn-pagina  
[LinkedIn.com/company/edenred-belgium](https://www.linkedin.com/company/edenred-belgium)

 Onze hr-blog  
[OpenSpace.edenedred.be](https://OpenSpace.edenedred.be)