

planning
accept failure w
re sil i ence
nn. [U] quality
recovering the
tion after being

Working paper:

De resilience van het mkb-bedrijf bij het omgaan met risico's

Dennis van der Waal MSc, docent en onderzoeker
Risicomanagement en Gedragseconomie

Rotterdam, Februari 2022

Over de auteur:

Dennis van der Waal (MSc) is senior lecturer Risicomanagement en Gedragseconomie bij de opleiding Finance & Control en docentonderzoeker bij het lectoraat Risicomanagement & Gedrag van Kenniscentrum Business Innovation van Hogeschool Rotterdam. Tevens is hij auteur van het boek *Inleiding Risicomanagement*.

Correspondentieadres:

Hogeschool Rotterdam, Kenniscentrum Business Innovation, Postbus 25035, 3001 HA Rotterdam.
Tel.: +31 - (0)10 - 794 62 94, Email: d.van.der.waal@hr.nl

Inleiding

Voor mkb-bedrijven is het belangrijk om zich te richten op de risico's van de organisatie, waardoor de te behalen doelen in gevaar kunnen komen. Dit geldt zeker nu de veranderingen in de wereld zich steeds sneller doen opvolgen en ook wel wordt gesproken over een VUCA-wereld. VUCA (Whiteman, 1998) staat hierbij voor volatiliteit, onzekerheid, complexiteit en ambiguïteit. Het uitvoeren van risicomanagement lijkt hierbij een noodzakelijk onderdeel. Toch wordt in veel gevallen risicomanagement niet formeel en bewust uitgevoerd (Gao et al., 2013; Poba-Nzaou et al., 2014).

Een mogelijk alternatief voor de *risk managing mind* is de *resilient mind* (Duening, 2010). Hierbij is de vraag wat *resilience* is, wat een dergelijke resilient mind nu daadwerkelijk inhoudt en in hoeverre mkb-bedrijven vanuit een dergelijke mindset omgaan met risico's. Het merendeel van de onderzoeken rondom resilience hadden een focus op grote organisaties (Sullivan-Taylor & Wilson, 2009). Los van deze focus was er relatief weinig bekend over hoe bedrijven, in het bijzonder mkb-bedrijven, konden voldoen aan verschillende mate van resilient zijn (Bhamra, Dani & Burnard, 2011).

De betekenis van resilience

De term *resilience*, alsmede de term het *resilient* zijn, wordt steeds vaker gebruikt. Zodoende ontstaat de vraag wat deze term nu exact inhoudt. Wanneer gekeken wordt naar de betekenis van de term *resilient* valt op dat de term vertaald kan worden als 'veerkracht' (VanDale-woordenboek). Deze term geeft al enigszins aan dat het gaat om 'de kracht om snel te herstellen'. Los van dat dit nog een vrij algemene omschrijving oplevert, valt wel al direct op dat het hierbij dus gaat om de situatie zodra er iets heeft plaatsgevonden. In termen van een risico wordt zodoende aandacht besteed aan het repressieve (het gevolg).

Vanuit de wetenschap zijn uitgebreidere definities van het begrip *resilience* te vinden. Een redelijk algemene definitie van resilience is afkomstig van Mangurian (2007). Hierbij wordt resilience omschreven als de mogelijkheid om te overleven en zelfs op te bloeien in tijden van turbulentie en veranderingen. Het uitgangspunt hierbij is het vermogen om om te gaan met negatieve gebeurtenissen zonder de focus op de doelstellingen te verliezen. Vooral bij het omgaan met (negatieve) gebeurtenissen met een effect op de doelstelling is een sterke relatie

met risicomanagement al direct te herkennen. Ook andere definities verwijzen naar ongeveer de gelijke inhoud. Luthans (2002, p.702) omschrijft het begrip als de positieve psychologische capaciteit om terug te keren (*bounce back*) van tegenspoed, onzekerheid, conflict en mislukking of zelfs positieve verandering, vooruitgang en meer verantwoordelijkheid. Coutu (2002, p.8) benoemt resilience als “een reflex, een manier van bekijken en begrijpen van de wereld, dat is diep gegrift in iemands geest en ziel”.

In deze laatste twee definities wordt nadrukkelijk ook een koppeling naar de psyche van de mens gemaakt. Binnen de literatuur wordt het begrip resilience dan ook verdeeld in verschillende soorten, zoals persoonlijke en ondernemers resilience, maar ook organisatie resilience. Doordat mkb-bedrijven veelal worden geleid door de eigenaar of de ondernemer zijn de verschillende soorten resilience onlosmakelijk met elkaar verbonden. Coutu (2002) geeft aan dat veerkrachtige individuen (*resilient individuals*) drie gemeenschappelijke kenmerken bezitten. Het gaat hierbij om de acceptatie van de werkelijkheid, een sterke overtuiging dat het leven zinvol is en het vermogen om te improviseren. Bij resilience van ondernemers komen vergelijkbare kenmerken aan bod. Ergens is dit logisch, aangezien ondernemers ook simpelweg individuen zijn. Ook hierbij geldt dat de psyche van de mens een belangrijke rol speelt. Bernard en Barbosa (2016, p.89) definiëren *entrepreneurial resilience* als:

“a form of emotional and cognitive ability that is useful for the entrepreneur, particularly when bouncing back after failures connected to their entrepreneurial initiative”

Los van de koppeling met het emotionele en het cognitieve vermogen van de ondernemer (en dus het individu) komt in deze definitie wederom het terugkeren na mislukking aan bod. Het terugkeren na mislukking wordt in enkele gevallen ook geïnterpreteerd als het opnieuw beginnen met een ander bedrijf (Bullough et al., 2014). Bij zowel persoonlijke veerkracht als ondernemersveerkracht staan de individuele eigenschappen centraal. Bij organisatieveerkracht spelen dergelijke kenmerken ook een rol, maar gaat het als geheel ook om meer dan alleen die kenmerken. Volgens British Standard, BS65000 (2014), wordt organisatieveerkracht gedefinieerd als:

“ability of an organization to anticipate, prepare for, and respond and adapt to incremental change and sudden disruptions in order to survive and prosper”

Deze definitie speelt vooral in op de wijze waarop een organisatie omgaat met veranderingen, waarbij wordt ingegaan op zowel het vooraf voorbereiden op de veranderingen als het achteraf reageren op de daadwerkelijke veranderingen. Linnenluecke & Griffiths (2010) omschrijven organisatorische veerkracht als hoeveel schokken een organisatie kan absorberen voordat het zijn structuur en functie verliest. Daarnaast focust organisatieveerkracht op de huidige onderneming en het ‘overleven’ hiervan, terwijl bij persoonlijke en ondernemersveerkracht

gekeken wordt naar zowel het herstel van de huidige situatie als het starten van een nieuwe situatie.

Ook Duening (2010) gaat in op dit laatst vermelde door veerkracht te omschrijven als het in staat zijn om met verschillende vormen van druk om te gaan op een manier die de voortzetting van de ondernemerslevensstijl mogelijk maakt, ongeacht of een bepaalde onderneming wordt voortgezet of niet. Een belangrijk onderdeel van veerkracht is zodoende het vermogen om een negatieve emotie te accepteren, er effectief mee om te gaan en nieuwe uitdagingen aan te gaan. Juist deze emotie is een gemeenschappelijke deler bij het ervaren van tegenslagen binnen ondernemerschap.

Al met al lopen de definities van de verschillende soorten resilience enigszins uiteen. Linnenluecke (2017) maakt onderscheid tussen een vijftal onderzoekrichtingen van resilience die in de literatuur naar voren komen met ieder ietwat afwijkende definities. Het gaat hierbij om het reageren van organisaties op externe bedreigingen, de betrouwbaarheid van organisaties, de sterke punten van werknemers, het aanpassingsvermogen van bedrijfsmodellen en de veerkracht van de *supply chain*. Desondanks ligt de focus in alle gevallen op het herstellen van een situatie naar aanleiding van veranderingen. De vraag is in hoeverre mkb-bedrijven bewust of onbewust werken met het gedachtegoed van resilience en in welke mate dit de bedrijven helpt.

Modellen voor resilience

Wanneer verder dan alleen de verschillende definities van resilience wordt gekeken, valt op dat er nog relatief weinig bekend is over hoe organisatieveerkracht wordt bewaakt en gehandhaafd in dagelijkse processen zonder dat rampen zich voordoen (Andersson, Cäker, Tengblad, & Wickelgren, 2019). Linnenluecke (2017) dat conceptuele overeenkomsten en verschillen van de vermelde vijf onderzoekrichtingen nog niet zijn onderzocht. Hierdoor kunnen nog geen mogelijke generaliseerbare principes voor het ontwikkelen van veerkracht worden opgesteld. Veerkracht wordt zeer verschillend geoperationaliseerd, waarbij nog weinig inzicht is in de bevindingen over het aantoonbaar aanwezig of afwezig zijn van veerkracht rondom toekomstige tegenslagen. Dit sluit aan bij Coutu (2002), die resilience omschrijft als iets waarvan achteraf wordt gerealiseerd dat dit aanwezig is. Resilience is zodoende geen staat waarin iets of iemand verkeerd, maar iets wat blijkt zodra een gebeurtenis heeft plaatsgevonden. Voorafgaand aan deze gebeurtenis wordt getracht zo goed mogelijk te zijn voorbereid. Coutu beschrijft hierbij drie elementen, die een cruciale rol spelen bij resilience. Deze drie elementen zijn onderling met elkaar verbonden.

Het eerste element is de realiteit onder ogen zien. Door niet te doen alsof iets niet kan plaatsvinden, maar juist met een nuchtere blik naar de situatie te kijken, kan worden voorbereid om te overleven wanneer iets plaatsvindt. Het tweede element is dat zaken in het leven betekenisvol zijn. Ook bij tegenslagen is het mogelijk en vooral wenselijk om hier iets uit te halen en om te zetten naar iets positiefs. Het is dus zaak om niet bij de pakken neer te gaan zitten, maar van hetgeen is gebeurd iets positiefs te maken. Het derde en laatste element is het vermogen om te

improviseren. Na een tegenslag is het noodzaak om, met hetgeen er nog wel is, te improviseren en zodoende weer terug op de rit te komen. Door met de bestaande middelen in te zetten op andere, nog onbekende gebieden.

Op zich zijn dit logische elementen, maar het lijkt nog weinig concreet. Wat wel duidelijk wordt, is dat resilience iets dynamisch is. Dit sluit ook aan bij Tengblad en Oudhuis (2018a) die organisatieveerkracht omschrijven als een dynamisch concept, waarbij externe veranderingen zorgen voor een vereiste vernieuwing van middelen door aanpassingen of innovaties. Hierbij wordt tevens, binnen een zogeheten *framework*, onderscheid gemaakt tussen verschillende niveaus van organisatie veerkracht (Tengblad & Oudhuis, 2018b).

Het eerste niveau gaat in op eigenschappen van organisatieveerkracht. Concrete eigenschappen die worden genoemd zijn het besef van de eigen kwetsbaarheid, de bereidheid om samen te werken, de kracht om moedig en daadkrachtig te handelen en het vermogen om verschillende competenties te gebruiken alsmede het stimuleren om te leren en te improviseren. Bij het tweede niveau noemen Tengblad en Oudhuis organisatieveerkracht als robuust proces. Hierbij worden vier veerkrachtvaardigheden benoemd. De eerste vaardigheid is het vermogen om te monitoren (weten waarnaar wordt gezocht). Als tweede vaardigheid wordt het anticiperen genoemd (weten wat te verwachten). Bij de derde vaardigheid wordt ingegaan op het reageren (weten wat te doen), terwijl het bij de vierde en laatste vaardigheid gaat om het leren (weten wat er is gebeurd).

Het derde niveau wordt gekenmerkt door de mogelijkheden, ook wel capaciteiten. Hierbij wordt het REC-model benoemd, waarbij onderscheid worden gemaakt tussen *reliability*, *efficiency* en *change capacity*. Bij *reliability* gaat het om operationele veiligheid, kwaliteit van producten, maar ook om het goed functioneren van risicomanagement. De genoemde *efficiency* verwijst naar productiviteit in de keten, maar intern tussen de diverse schakels binnen de organisatie. Bij *change capacity* draait het om de flexibiliteit van een organisatie om te reageren op veranderingen en om de innovatie binnen de organisatie. Vooral de combinatie van de drie capaciteiten worden vermeld als een voorwaarde voor een veerkrachtige organisatie. Bij het vierde niveau wordt aandacht besteed aan de middelen van organisatie. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen financiële middelen (materiele en immateriële activa), technische middelen (hardware, software en kennis) en sociale middelen (uit relaties van de organisatie met stakeholders).

Het vijfde en laatste niveau verwijst naar drie processen, die centraal staan bij de evolutionaire benadering. De processen zijn nuttig bij het verklaren van bedrijfssystemen, waarbij onafhankelijke actoren in interactie met andere actoren strijden voor schaarse middelen. Het gaat hierbij om variatie, selectie en retentie. De variatie gaat in op de verschillen die ontstaan door geplande veranderingen en initiatieven, maar ook door onvoorziene gebeurtenissen of risico's. De selectie is afhankelijk van het aantal variatiemogelijkheden. Zonder dergelijke

mogelijkheden is selectie niet mogelijk. Tenslotte verwijst retentie naar hoe de geselecteerde variatie in de tijd wordt behouden.

De geschetste vijf niveaus van veerkracht binnen een organisatie vertonen een opbouw van tastbaar (niveau 1) naar niet-tastbaar (niveau 5). Hierdoor kan dus gekeken worden naar de mate waarop een organisatie resiliënt is. Dit lijkt erg op een volwassenheidsmodel van *resilience*.

Resilience bij mkb-bedrijven

Om tot resilience bij mkb-bedrijven te komen, komen verschillende invalshoeken van resilience samen. Zowel eigenschappen van organisatieveerkracht als individuele veerkracht dragen bij aan de veerkracht binnen het mkb-bedrijf (Branicki, Sullivan-Taylor & Livschitz, 2018). Bij individuele veerkracht wordt aandacht besteed aan eigenschappen als *social connections*, maar ook aan *innovation* en *creativity*. In geval van organisatieveerkracht wordt aandacht besteed aan eigenschappen als *resources*, *planning* en *expertise*. Hierbij wordt direct aandacht besteed aan de beperkingen van deze eigenschappen, aangezien deze eigenschappen bij mkb-bedrijven gelimiteerd zijn. De samenvoeging van beide soorten eigenschappen zorgen voor resilience bij mkb-bedrijven.

Onderzoek toont aan dat veel organisaties niet voorbereid zullen zijn op de gevolgen van negatieve gebeurtenissen, tenzij gezorgd wordt voor geschikte capaciteiten en de juiste kennis voor besluitvorming rondom resilience (Linnenluecke, 2017). Hiermee wordt bedoeld op hoe resilience is gedefinieerd, maar ook op basis van welke variabelen resilience kan worden bepaald, beoordeeld en verbeterd.

Er wordt algemeen aangenomen dat mkb-bedrijven een gebrek aan veerkracht hebben en dat zij onevenredig worden beïnvloed door een breed scala van externe schokken, zoals extreme weersomstandigheden (Battisti & Deakins, 2012; Ingirige et al., 2008; Branicki, Sullivan-Taylor & Livschitz, 2018). Er wordt verondersteld dat mkb-bedrijven beperkt resiliënt zijn vanwege een gebrek aan planning voor de crisis (Paton et al., 2010). De mkb-bedrijven zijn in het bijzonder kwetsbaar tijdens crisisperiodes. Mkb-bedrijven lijken zich meer te richten op aspecten die op korte termijn relevant zijn in plaats van zaken die op de lange termijn spelen (Laverty, 2004; O'Regan & Ghobadian, 2005; Bergman et al., 2006). Waar grotere bedrijven over meer substantiële interne middelen en een grote klantenkring beschikken, geldt dit veelal niet voor mkb-bedrijven (Smallbone et al., 2012). Hierdoor beschikken mkb-bedrijven niet over de middelen (financieel, human resources, politieke) om resiliënt te zijn (Branicki, Sullivan-Taylor & Livschitz, 2018).

Ook komt naar voren dat mkb-bedrijven veelal een dominante leider hebben die top-down de richting van het bedrijf bepaalt (Dean, 1986; Van Klink, 2017). Het ontbreekt aan gedeeld leiderschap, waarbij de teamleden actief participeren in het leiderschapsproces (Derksen, 2012). Mkb-bedrijven hebben externe ondersteuning nodig om resiliënt en concurrerend te zijn in de veranderende wereld (Gunasekaran, Rai & Griffin, 2011). Hierbij wordt vermeld dat alleen

ondersteuning vanuit de bank en de overheid niet genoeg is, maar dat ook gedacht moet worden aan partnerbedrijven.

De verkenning van de literatuur toont aan dat mkb-bedrijven beperkt resiliënt zijn. Dit heeft enerzijds te maken met de omvang van het bedrijf en daarmee de mogelijkheden en middelen. Anderzijds heeft dit te maken met de scope van de bedrijven die vanuit leiderschap veelal op de korte termijn of zelfs waan van de dag gericht zijn (Paton et al., 2010; Smallbone et al., 2012; Branicki, Sullivan-Taylor & Livschitz, 2018). Daarnaast lijkt resilience iets ontastbaar en onmeetbaar, waardoor het lastig te bepalen is of een bedrijf resiliënt zal zijn. Pas achteraf wordt geconstateerd of het bedrijf echt resiliënt is (Coutu, 2002). Vanuit het individu wordt onderscheid gemaakt tussen persoonlijke en ondernemers resilience. In beide gevallen gaat het in deze context om de ondernemer, die na een mislukking zich weet te herstellen naar de situatie voor de tegenslag (Bernard en Barbosa, 2016; Coutu, 2002). De meeste mkb-ondernemers lijken per definitie een bepaalde vorm van resilience te hebben om te kunnen overleven.

Het omgaan met risico's lijkt voor mkb-ondernemers vanuit het perspectief van resilience iets dat veelal vanuit 'de aard van het beestje' wel of niet aanwezig is. Een mkb-ondernemer heeft voor (grote) risico's veelal te weinig middelen om grote gevolgen op te vangen en heeft te weinig invloed om de waarschijnlijkheid van externe risico's te verkleinen. Des te belangrijker lijkt het hebben van voelsprietten over de situatie binnen het bedrijf, maar ook binnen de werkrelaties om een in vroeg stadium veranderingen te kunnen ontdekken en hiernaar te kunnen handelen.

Bronnen

- Battisti, M., & Deakins, D. (2012). Perspectives from New Zealand small firms: Crisis management and the impact of the Canterbury earthquakes. *New Zealand Centre for Small & Medium Enterprise Research (Ed.), BusinessMEasure. Palmerston North: Massey University.*
- Bergman, J., Viljainen, S., Kässi, T., Partanen, J. & Laaksonen, P. (2006). Managing the exploration of new operational and strategic activities using the scenario method - assessing future capabilities in the field of electricity distribution industry. *International Journal of Production Research*, 104, 46-61.
- Bernard, M. J., & Barbosa, S. D. (2016). Resilience and entrepreneurship: A dynamic and biographical approach to the entrepreneurial act. *M@n@gement*, 19(2), 89-123.
- Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011). Resilience: the concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375-5393.
- Branicki, L. J., Sullivan-Taylor, B., & Livschitz, S. R. (2018). How entrepreneurial resilience generates resilient SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(7), 1244-1263.
- Bullough, A., & Renko, M. (2013). Entrepreneurial resilience during challenging times. *Business Horizons*, 56(3), 343-350.
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard business review*, 80(5), 46-56.
- Dean, B.V. (1986). The project-management approach in the "systematic management" of innovative start-up firms. *Journal of Business Venturing*, 1(2), 149-160.
- Derksen, K. (2012). Ontwikkelruimte voor innovatieve teams. *Tijdschrift voor Opleiding & Ontwikkeling* (25), 2, 9-14.
- Duening, T. N. (2010). Five minds for the entrepreneurial future: Cognitive skills as the intellectual foundation for next generation entrepreneurship curricula. *The Journal of entrepreneurship*, 19(1), 1-22.
- Gao, S. S., Sung, M. C., & Zhang, J. (2013). Risk management capability building in SMEs: A social capital perspective. *International Small Business Journal*, 31(6), 677-700.
- Gunasekaran, A., Rai, B. K., & Griffin, M. (2011). Resilience and competitiveness of small and medium size enterprises: an empirical research. *International journal of production research*, 49(18), 5489-5509.
- Ingirige, M. J. B., Jones, K.G., & Proverbs, D. (2008). Investigating SME resilience and their adaptive capacities to extreme weather events: A literature review and synthesis. University of Salford, Salford.

- Laverty, K. J. (2004). Managerial myopia or systemic short-termism? The importance of managerial systems in valuing the long term. *Management Decision*, 42, 949–962.
- Linnenluecke, M., & Griffiths, A. (2010). Beyond adaptation: resilience for business in light of climate change and weather extremes. *Business & Society*, 49(3), 477–511.
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4–30.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(6), 695–706.
- Mangurian, G. E. (2007). Realizing what you're made of. *Harvard business review*, 85(3), 125.
- O'Regan, N. & Ghobadian, A. (2005). Innovation in SMEs: the impact of strategic orientation and environmental perceptions. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(2), 81–97.
- Paton, D., Bajek, R., Okada, N., & McIvor, D. (2010). Predicting community earthquake preparedness: a cross-cultural comparison of Japan and New Zealand. *Natural hazards*, 54(3), 765–781.
- Poba-Nzaou, P., Raymond, L. and Fabi, B. (2014), "Risk of adopting mission-critical OSS applications: An interpretive case study", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 34 No. 4, pp. 477–512.
- Smallbone, D., Deakins, D., Battisti, M., & Kitching, J. (2012). Small business responses to a major economic downturn: Empirical perspectives from New Zealand and the United Kingdom. *International Small Business Journal*, 30(7), 754–777.
- Sullivan-Taylor, B. & Wilson, D.C. (2009). Managing the threat of terrorism in British travel and leisure organizations, *Organization Studies*, 30(2–3), 251–276.
- Tengblad, S., & Oudhuis, M. (2018a). Conclusions: The resilience framework summarized. In *The Resilience Framework* (pp. 233–248). Springer, Singapore.
- Tengblad, S., & Oudhuis, M. (2018b). Organization resilience: What makes companies and organizations sustainable?. In *The Resilience Framework* (pp. 3–17). Springer, Singapore.
- Van Klink, H. A. (2017). *Next Strategy: How SMEs can grow into the future*. Hogeschool Rotterdam Uitgeverij.
- Whiteman, W.E. (1998). *Training and Educating Army Officers for the 21st Century: Implications for the United States Military Academy*. Fort Belvoir, VA: Technical Information Center.