

Grip houden in crisistijd: de 6 stappen

De effecten van het Corona Virus hebben een stuk van het openbaar leven en de economie stilgelegd. Voor een aantal van jullie ondernemers heeft dit een enorme directe impact op jullie bedrijf. Voor anderen is dit nog moeilijk in te schatten, maar dat er iets op jullie afkomt is zeker.

Niemand kan nog inschatten hoe lang dit gaat duren en wat het effect gaat worden voor de economie, voor de stakeholders van je bedrijf, en dus voor de continuïteit van je bedrijf. Wat je wel kunt kiezen is hoe je te verhouden ten opzichte van deze uitdagingen. Dit betekent hoe je omgaat met je klanten, je leveranciers en je medewerkers. En dat doe je uiteraard op basis van strategische keuzes en zeker ook op basis van je waarden.

Waar hebben wij zelf naar teruggegrepen? Wat is de eerste stap die wij onze klanten in tijden van crisis aanbevelen? Besluit om een Situation Room te creëren.

Stap 1: **CEO Eisenhower matrix**

Stap 2: **Neem het besluit om een 'Situation Room' te creëren**

Stap 3: **Besluit wie het Crisisteam is**

Stap 4: **Maak een eerste slag op de top-prioriteiten**

Stap 5: **Crisis Meeting Rhythm & Communicatie**

Stap 6: **Opzet Situation Room**

Dit artikel geeft een stap voor stap instructie hoe wij denken dat dit goed werkt en hoe wij dit zelf dus ook oppakken. **Verlies geen tijd, doe dit nu!**



Stap 1: CEO Eisenhower matrix

“Zet eerst je eigen zuurstofmasker op voordat je anderen helpt.” Dat begint met rust in je eigen hoofd. Lijstjes maken helpt, maar lijstjes worden te lang. Waaraan ga je je beperkte tijd besteden? Wij gebruiken zelf de ‘Eisenhower matrix’, genoemd naar de Amerikaanse opperbevelhebber van het leger tijdens de Tweede Wereldoorlog en later president. Hij maakte heel nadrukkelijk het onderscheid tussen urgent en belangrijk.

Wat ons betreft is de Eisenhower Matrix de ‘bottom up’ en ‘quick and dirty’ variant op de Scaling Up methodologie om tijd te maken voor wat echt belangrijk is. Je bent hem vast eerder tegengekomen in boeken over time management. Met deze [Eisenhower matrix one-pager](#) creëer je binnen een kwartier al overzicht. Wij gebruiken hem nu ook om gezamenlijk prioriteiten te stellen.

| | Urgent | Minder urgent |
|-------------------|---|---|
| Belangrijk | <p>Kwadrant 1: Grote branden die nu geblust moeten worden</p> <ul style="list-style-type: none"> • WTV aanvraag • Grootste klant bellen • Veiligheid medewerkers plan en communicatie | <p>Kwadrant 2: Zorgen dat er volgende week geen brand geblust hoeft worden</p> <ul style="list-style-type: none"> • Financieringsgat dichten • Nieuwe afspraken leveranciers • ... |
| Minder belangrijk | <p>Kwadrant 3: Kleine brandjes, andermans urgente prioriteiten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meeting nieuwe leverancier • Email van veeleisende klant • ... | <p>Kwadrant 4: ‘Werk ontwijkend gedrag’ Heel moeilijk onder druk, blijf er weg!</p> <ul style="list-style-type: none"> • Corona nieuws • Invoering ERP (zat in Kwadrant 2, maar situatie is veranderd) |

Tips

- Je kiest zelf de grens tussen Urgent en Minder Urgent, bijvoorbeeld 1 week bij weekplanning of 1 dag voor je dagplanning in echte crisismodus.
- Wat is echt belangrijk? Veiligheid van jezelf, naasten en medewerkers, continuïteit van je bedrijf, etc. Redeneer vanuit je persoonlijke en zakelijke **Core Values**.
- Maak onderscheid tussen ‘**next actions**’ die zonder verder voorwerk in een keer gedaan kunnen worden (wij zetten er een vierkant vakje voor om af te vinken) en ‘**projecten**’ (alles wat meer stappen vereist, wij zetten er een cirkeltje voor).
- Kies je top prioriteiten en vecht ervoor om ook tijd te maken voor 1 of 2 dingen uit kwadrant 2.
- Maak voor top prio ‘projecten’ op een ander blad een eerste planning, waarbij je in ieder geval de ‘next actions’ op het project opschrijft.



Besluit met dit overzicht welke problemen je vandaag en deze week zelf aanpakt. Kijk ook welke problemen je kunt delegeren of waar je hulp kunt inschakelen. En heel belangrijk, besluit waar je vandaag of deze week géén tijd aan gaat besteden.

Stap 2: Neem het besluit om een 'Situation Room' te creëren

Wij zijn nu Situation Rooms aan het inrichten in onze eigen bedrijven en bij klanten. Wij (de auteurs van dit artikel) kennen het concept uit ons verleden in management consultancy waarin het bijvoorbeeld ingezet werd bij een fusie van twee bedrijven. Het past ook helemaal bij onze Scaling Up manier van werken. Situation Rooms zijn al zo oud als de eerste oorlogen, waarin gewonnen werd door goede en tijdige beslissingen op basis van overzicht.

Wat is een Situation Room?

Een fysieke ruimte waarin het crisisteam effectief kan samenwerken. In [Opzet van de Situation Room](#) geven we de belangrijkste voorwaarden daarvoor volgens ervaren experts en onze eigen praktische tips en lessons learned. Wij zijn dit nu zelf ook aan het uitvinden en optimaliseren voor deze Corona crisis.

Echt een fysieke ruimte, ook nu met Corona? En social distancing dan? En mensen met een verhoogd risico? **Ja, nog steeds een fysieke ruimte maar dan voor 1 persoon (!)**

Wij denken dat een fysieke ruimte cruciaal is, ook als er maar één iemand bij kan. De muren komen stap voor stap helemaal vol met alle relevante informatie. Dat geeft overzicht, veel meer dan je op een computerscherm tegelijk kunt overzien. Is het besluit inmiddels al genomen om allemaal remote te werken, maak dan de fysieke ruimte bij de CEO thuis en(/of) bij de projectleider (Young Potential zie hieronder). Deze twee personen kunnen dan in ieder geval ieder voor zich overzicht houden.

Zeker nu met het Corona Virus moet je de ruimte ook online uitbreiden en spiegelen. Een gedeelte van het crisisteam werkt waarschijnlijk nu al of binnenkort noodgedwongen vanaf huis. Wij breiden zelf onze fysieke Situation Rooms virtueel uit met een Google Drive omgeving met google sheets, Trello en een Slack omgeving. We delen ook foto's van de muren van de Situation Room.



Stap 3: Besluit wie het Crisisteam is

De afgelopen week(en) kwam het nieuws over het virus als een vloedgolf over ons heen. Binnen onze organisatie was iedereen er mee bezig en werd het nieuws op de voet gevolgd. We zaten gekluisterd aan onze schermen te kijken naar nieuwssites, twitter en whatsapp groepen. Begrijpelijk, en tegelijkertijd zit Corona nieuws niet in onze **Circle of Influence**.

Wat wij goed vinden werken is het bedrijf verdelen in een **Offense en Defense team**. Het Offense team is het Corona Crisisteam en dealt met alle urgente crisis acties en projecten (later meer over dit team). **Het Defense team** zijn alle andere mensen, dus het 'business as usual' team. We snappen dat dit lastig is, maar cruciaal dat de meeste mensen (zo goed en kwaad als het gaat) de ogen op de bal houden en zorgen dat de normale business goed doorgaat. Als iedereen zich met Corona gaat bemoeien dan weet je één ding zeker: niemand maakt zich nog druk om de klant.

Voor het Defense team is het cruciaal om te weten dat er een **Offense team** staat dat met de crisis dealt. In de Scaling Up methodiek houden wij van afbakenen. Zo ook met een duidelijk afgebakend **Crisisteam**. Duidelijkheid zorgt voor minder stress en meer output juist bij het Defense team.

De eerstvolgende stap is dat je met je Leiderschapsteam (MT) bepaalt wie er in het crisisteam plaatsneemt. Onze eerste suggestie is gelijk dat dit niet het gehele MT is omdat wij er veel waarde inzien dat bepaalde MT leden de leiding nemen over het Defense team en zorgen dat klanten bediend worden (The Main Thing is to Keep the Main Thing the Main Thing). Wie dan wel? Onze suggestie is de volgende personen:

| Wie | Rol |
|---------------------------------------|--|
| Head of Company (CEO, founder) | Neemt de beslissingen en in tijden van crisis intern en extern het gezicht. |
| Young Potential | Afhankelijk van de grote van de organisatie 1 of meerdere. Belangrijk dat minstens 1 iemand zich volledig op de problematiek kan focussen. Liefst tech savvy en goed met data. Houdt de Situation Room up-to-date, spiegelt delen online en ondersteunt de CEO bij communicatie. |
| CFO / financial | Nodig voor cash prognoses en kosten optimalisatie. |
| Human Resources | Heeft overzicht van alle medewerkers, hun geschiedenis, en kan een risico map maken van HR. |



Scaling Up werkt met de FACe tool om rolduidelijkheid te creëren en daarmee accountability en definition of success. Voor het crisisteam hebben wij daarom een Functional Accountability in Crisis Teams tool (FACT) gemaakt. Deze tool geeft duidelijkheid wie waarvoor verantwoordelijk is in het team, waar je op moet letten en wat je output is. Detail Instructies hoe dit met het crisisteam in te vullen vind je in [Functional Accountability in Crisis Teams](#).

Stap 4: Maak een eerste slag op de top-prioriteiten

Gebruik de **Eisenhower Matrix** met het team. Je zult merken dat niet iedereen vanzelf op dezelfde top-prioriteiten uitkomt. Wellicht zag je zelf iets totaal over het hoofd. Sommige teamleden willen misschien werken aan 10 of 20 'prioriteiten' tegelijkertijd. Een '**Not to do lijst**' naast de Eisenhower Matrix werkt voor ons heel goed.

Als je de Scaling Up methodiek gebruikt en Jaar- en Kwartaalplannen met Rocks (prioriteiten) hebt, pak deze er dan ook bij. Welke kunnen voorlopig op de 'Not to do lijst'? Welke zijn nu belangrijker dan ooit?

Op hoeveel top-prioriteiten kom je uit? Maak harde keuzes, wees duidelijk welke 3-5 nu echt de top zijn. Wat doe je met de rest? Welke kunnen er op de 'Not to do lijst', in ieder geval voorlopig? Welke kun je delegeren, welke horen als 'reguliere business' bij het **Defense team**?



Stap 5: Crisis Meeting Rhythm & Communicatie

Meeting Rhythms is één van de Execution disciplines in de Scaling Up methodiek. Ook het crisisteam heeft zijn eigen Meeting Rhythm. Een crisis vraagt om meer overleg: je begint met een dagstart; dan een middag check in; en je sluit af met een bericht aan het crisisteam eind van de middag. Maar voor je met dit ritme begint laat je elk teamlid even een halve dag op stoom komen met Stap 4: Maak een eerste slag op de top-prioriteiten.

Daily Huddles:

| Dagstart (crisisteam) | Middag check in (crisisteam) | Einde dag bericht (CEO) |
|---|------------------------------------|--|
| One word open | Ieder zijn voortgang | Samenvatting van bereikt |
| Ieder zijn topprioriteit voor de dag (ahv Eisenhower) | Informatie die iedereen moet weten | Urgente zaken (avondwerk?) |
| Informatie die iedereen moet weten | Stuck (waar ben je vastgelopen) | Motivatie team |
| Hulpvraag | Beslissingen log | Wat moet bedrijfsbreed gecommuniceerd worden |

Weekly Meeting

Ons voorstel is om de crisisteam wekelijk niet op maandag te doen, iedereen wil dan aan de slag en niet in een meeting zijn 'terwijl er van alles gebeurt'. Sluit er juist de week mee af, in de hoop dat het crisisteam gedurende het weekend kan ontspannen.



Weekly Crisisteam Meeting

Presenteer 1 voor 1 alle onderdelen van de Situation Room (zie Stap 6)

(De nadruk is uitwisselen van nieuwe informatie en wat af is; geen discussies; 6 x 5 min.)

Herhaal Stap 4: Eisenhower Matrix

(herprioriteer deze matrix met nieuwe inzichten van de week; 10 min.)

Laat ieder zijn weekplan voor komende week presenteren

(ieder 3 min x 4 teamleden = 12 min)

Review de actielijst (WhoWhatWhen) en besluitenlijst

(8 min)

One word close

Tijden van crisis vragen om een iets directere managementstijl. Belangrijk bij zowel de daily als de weekly is het concept van **'Disagree and commit'**, hierbij geeft de CEO ieder genoeg ruimte om zijn mening te geven in ruil voor commitment met de eindbeslissing (die je neemt op basis van meerderheid met een veto van de CEO).

Communicatie met de rest van het bedrijf

Communiceren in tijden van crisis daar wacht je niet mee! Als je niet communiceert dan vullen je medewerkers de stippelijntjes zelf in. Dus communiceer zodra de urgentie erom vraagt, als je het antwoord nog niet weet communiceer dat dan (is ook een antwoord).

Een goed idee is om een **weekbericht** van de CEO uit te sturen, over de crisis. Wat ons betreft zijn de volgende punten goed om mee te nemen:

- **Wat heb je bereikt**
- **Inzichten van de week**
- **Wat wil je komende week bereiken**
- **Waar loop je op vast**



Stap 6: Opzet Situation Room

De opzet van de Situation Room moet zo visueel mogelijk. Per onderwerp een dedicated stuk muur voor elke onderstaand onderdeel. Het gaat hier om overzichten bijvoorbeeld van Risk mapping van dat onderdeel, maar ook om grafieken, tabellen en actielijsten.

Vrij naar de Business Model Canvas hebben wij de volgende onderdelen waar je rekening mee moet houden onder elkaar gezet. Een eerste exercitie is aan de hand van de one-pager [Keuze formulier Situation Room onderdelen](#) bepalen welke onderdelen jullie belangrijk vinden om je als crisisteam op te focussen.

Cash prognose

- Bottom up cash prognose (komende weken tot kwartaal, waar sneller, besparen)
- Cash budget top down (jaar, waar moet je besparen, hoe dicht je een financieringsgat)
- Cash Conversion Cycle (focus op business keuzes die cash vrij maken e.g. vooraf laten betalen, factoring, milestone payments heronderhandelen etc.)
- Power of One Planning (plan op winstgevendheid: kosten naar beneden, of omzet handhaven, etc)

Team

- Veiligheid
- Moreel & Communicatie
- Productiviteit
- Medewerkerslijst met voor Corona relevante info (e.g. thuis, symptomen, ziek, etc.)

Key activities, kernproces

- Risk mapping en mitigation
- Sturen op je KPI's
- Bij ieder bedrijf anders

Key Partners & Supply Chain

- Risk mapping en mitigation (e.g. insourcing, voorraden)
- Communicatie

Revenue & Customers

- Risk mapping en mitigation
- Customer insights (check je assumptions over je klanten, bel ze op, mail ze)
- Customer health & revenue outlook
- Propositie en Marketing (Hebben ze nu andere diensten en producten nodig?)

Overige resources

Verschilt enorm per bedrijf en business model e.g. kantoor, productiefaciliteiten, voorraden.

Maak eventueel extra categorieën

Maak dit op maat voor je eigen business. Een marketing agency heeft een totaal andere business, dan een retailer of een productiebedrijf.

Per Situation Room onderdeel hebben we [checklists ter ondersteuning](#).



Over de auteurs



Eddie van Breukelen

Eddie is een gedreven ondernemer, zijn twee grote activiteiten zijn **Beterschappen** (voeding en leefstijl voor nierpatiënten) en **De Kleine Strateeg** (advies en coaching, o.a. als ScaleUp Pro bij **ScaleUp Company**). Vanaf 2006 bouwde Eddie als mede-oprichter ISIS - Innovative Solutions In Space uit tot een ruimtevaartbedrijf van 50 man. Van 2014-2016 werkte hij via McKinsey & Company als consultant voor grote corporates.



Mirik Castro

Mirik is ScaleUp Pro en vennoot bij **ScaleUp Company** en ondernemer sinds 2005 (Holland turnaround, KMA Textiles, Johns Phone), in 2009 samen met zijn broer een Biogas onderneming voor boeren in Oost Afrika gestart, daarvoor 6 jaar in Tanzania gewoond en het bedrijf uitgebouwd naar 140 medewerkers. Mirik is in 2000 zijn carrière gestart bij de Boston Consulting Group, in 2002 overgestapt naar Stork NV. Mirik is actief lid bij Entrepreneurs Organisation waar hij ook vele accelerators traint in de Scaling Up methodiek.

