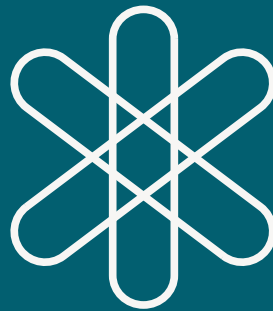




Grip houden in crisistijd: **de 6 stappen**



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



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 stippellijntjes 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](#).



Schrijf je in voor de **webinar** en de online hulp- en communicatiekanalen van **ScaleUp Company**

De purpose van ScaleUp Company is ondernemers en hun teams hun potentieel laten realiseren door ze te helpen aan bedrijven te bouwen die de toekomst nodig heeft. Juist in tijden dat het zwaar en moeilijk is zijn we er voor onze klanten. Daarom hebben we de volgende hulp- en communicatiekanalen voor jullie gecreëerd.

Communicatiekanalen

- We hebben een emailadres in het leven geroepen: scaledowncorona@scaleupcompany.com. Klanten kunnen via deze email een beroep op ons doen en wij kijken vervolgens hoe we dit het beste kunnen faciliteren.
- Ook hebben we een websitepagina gemaakt: [Scale Down Corona](#), met de allerlaatste, relevante informatie voor ondernemers.
- We hebben een **Slack kanaal** (aanmelden via email) aangemaakt, zodat jullie een plek hebben om informatie te halen en met elkaar daarover van gedachten te wisselen.

Online hands-on hulp

- Op **maandag, dinsdag en woensdag 16/17/18 maart hosten wij van 12:00 tot 13:00 uur een web-workshop** waarbij we je meenemen in deze opzet. **Er zijn hier geen kosten aan verbonden.** We vragen je alle materialen geprint voor je te hebben en een rol zelfklevende flipchart vellen (of iets dergelijks).
- Daarna zullen we **dagelijks een open-call webinar** hosten om de puntjes op de i te zetten.
- Ook zullen we elke volgende dag van de week **nieuwe tracks** starten op dit thema (als er vraag naar is).
- Wij hebben ook de mensen in huis om te **helpen een Situation Room in te richten**, 1 op 1 bij jou in je bedrijf.

Aanmelden

Aanmelden voor de webinar of voor 1 op 1 begeleiding?

Mail ons op scaledowncorona@scaleupcompany.com



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.



Bijlagen



ScaleDown Corona Impact Checklist

Direction from the leadership team

- Has the leadership team implemented a tactical session, identifying the main risks and scenarios for employee health, customer and supplier wellbeing?
- Has the leadership team implemented a tactical session, identifying the main risks and scenarios for the business, the current and upcoming projects and customers?
- Has the leadership team implemented a tactical session, identifying the main risks and scenarios regarding financial development within the organization in the near future? And are the other stakeholders connected to this?
- Has the leadership team had a daily short and weekly long huddle in anticipation of possible developments? Perhaps with other members of a crisis team.
- Has a communication strategy been agreed with all team leaders, regarding stakeholders?

Make the most of internal collaboration

- Does everyone have a playbook with clear objectives, tasks and vision for the foreseeable future?
- Which KPIs should we send to employees in the foreseeable future?
- Are there agreements in place for employees regarding personal and social hygiene?
- Do you have a general consensus for physical meetings and cooperating with this? How do you maintain a positive vibe from a distance? (High Five's , AirHugs, Corona Boxes and Elbow Bumps)
- Do you have agreements in place regarding virtual working when it comes to huddles at company and team level, meetings and division of tasks? For both overview and task management.
- Is it clear which systems will be applied? Are the system roles well-distributed? Is everyone onboard ? Choose to avoid system proliferation.
- What will our policy on care leave be and what do we expect from employees?
- Does everyone have a personal plan on how to deal with issues such as childcare, caring for others, vacation / sabbatical, working from home etc?



- Is it necessary to apply for reduction in working hours? Do we know the rules? Who should make the application?
- Is it necessary to anticipate contract renewals or terminations? Do we have all contract information available and know how to act?
- Which projects, innovations and improvements that (contributed to our company strategy and) have been on the shelf for a while can we now take on?

Grip on the customer and business

- What do we have to communicate to customers and via which channels? When and how often?
- Do we know our customer status and what their considerations are regarding our services / products? Is anyone responsible for collecting these customer insights?
- Which figures will we be sending regarding customers and future trajectories?
- How do we deal with our sales processes? What can we do for our customers at the moment? What can we do to keep moving?
- Is the sales team trained / briefed on how to actively build the sales pipeline for better times, so that you can quickly get back to work when business reinstates?
- Have you considered how projects, orders and customer activities can continue within the existing possibilities (to be realized in the short term)? Is proposition adjustment and marketing linked?
- What will our policy be on changes in activities, cancellations and shifts?

Grip on the supply chain

- Do we have an overview of activity concerning suppliers, partners and others within our chain? Where are the risks and what should we keep an eye on?
- What are our contractual risks?
- Do we have sufficient stock and alternative delivery options?
- Which chain of KPIs shall we manage? And whose responsibility will that be?



Maintain a grip on cash

- Have we formed a team (comprising specialists such as an accountant, tax specialist, lawyer) who can assist in the near future, offering advice and assistance regarding cash issues?
- Are we clear on what we can save regarding costs in the short term?
- Are we clear on what we can save regarding costs in the medium and long term?
- How can we optimize our cash conversion cycle right now? Factor in advance payments?
- What are our short-term financing options? The government has established a guarantee for SME loans, to be utilised in these kinds of situations.
- Do we have a strict debtor policy and what steps can / should we take now?
- Can agreements be made with creditors?
- Do we know which tax facilities the government has made available and how to use them (such as deferrals etc.)?

Grip on growth

- Are there any actions that can be implemented to boost sales in a few months time?
- Within our strategy, what are the greatest opportunities of this economic dip?
- What growth barriers can we solve now or in the long term, due to this situation?

And Finally....

ScaleUp Company's purpose is to help entrepreneurs and their teams realize their potential by helping them build companies that need the future. We are there for our customers at all times, especially in difficult periods.

We've created an email, scaledowncorona@scaleupcompany.com, so customers can reach out to us. We will then facilitate a response accordingly. You can also find information on our site, scaleupcompany.com/scale-down-corona. Plus, we have created a Slack channel (register via email) where you can find the latest information and exchange thoughts with contemporaries.

Bart van Nol, CEO ScaleUp Company



Eisenhower matrix one-pager

	URGENT	LESS URGENT
IMPORTANT	Quadrant 1 Large fires that must now be extinguished	Quadrant 2 Ensure there is no need to extinguish a fire next week
LESS IMPORTANT	Quadrant 3 Small fires, other people's urgent priorities	Quadrant 4 'Work evasive behaviour, very difficult under pressure, stay away'

FACT – Functional Accountability in Crisis Teams

Step by step plan:

1. Make individuals responsible for each role.
2. Decide the purpose and output for these roles?
3. Discuss this with each other, what does making the role successful mean?
4. Discuss the division of roles, how challenging is the task, then let everyone commit.

TEAM ROLE	WHO IS RESPONSIBLE	PURPOSE OF THE ROLE	ROLE OUTPUT
Crisis Leader			
Project Secretary			
War Room Master			
Internal communications			
External communications			
>People and internal cooperation			
>Grip on customer & business			
>Grip on supply chain			
> Grip op cash			
> Grip op growth			
<i>Sector specific</i>			
•			
•			

Risk Map: Impact-vs-Probability Matrix One Page

	PROBABLE	LESS PROBABLE
MORE IMPACT	Unacceptable Risk > Urgent	Moderate Risk > Less Urgent
LESS IMPACT	Moderate Risk > Reasonably Urgent	Acceptable Risk > Not Urgent

War Room checklist

War Room Components	Yes / No in the War Room	Who is responsible
Cash prognosis		
Bottom up cash forecast (coming weeks up until the quarter, where faster, saving)		
Cash budget (yearly, where to save, how to close a financing gap)		
Cash Conversion Cycle (focus on business choices that release cash, e.g. prepay, factoring, renegotiate milestone payments, etc.)		
Power of One Planning (plan for profitability: costs down, or maintaining sales, etc)		
Team		
Safety		
Moral & Communications		
Productivity Employee list with information relevant to Corona (e.g. home, symptoms, sick, etc.)		
Key activities, core process		
Risk mapping and mitigation		
Manage your KPIs		
Process Mapping		



scaleupcompany.com

