

## Hoe gaat u om met de impact van de coronacrisis op uw organisatie?

### Handreiking voor organisaties en management

Met de coronapandemie is Nederland in een crisis verzeild geraakt die alle organisaties raakt. Natuurlijk is er in elke organisatie op dit moment een groep mensen bezig maatregelen te treffen om die crisis zo goed mogelijk te managen. Dat vraagt veel energie en tijd en verstoort de lopende operatie en de bestaande verhoudingen en status quo. Het huis staat in brand en moet worden geblust.

Maatregelen die nu worden getroffen, hebben allerlei onvoorziene effecten in organisaties. Vanuit het vakgebied rampenbestrijding en crisisbeheersing is hierover veel bekend en zijn er praktische tips. In deze notitie vindt u achtereenvolgens:

- i) Een analyse van organisatiegedrag;
- ii) Praktische tips om de crisis aan te pakken binnen uw organisatie.

#### Hoofdstuk 1 Hoe reageren organisaties op een crisis?

##### 1. Begripsbepaling.

Het woord crisis duidt in de 'normale' wereld op een onverwachte situatie die voor de continuïteit van de organisatie bedreigend is. De bijpassende reflex van het systeem is maatregelen te treffen die de continuïteit mogelijk maken. Die reflex is intern gericht (wat moeten we zélf doen) en gebaseerd op de overtuiging dat een gecontroleerde vorm van aanpassing de *status quo ante* zoveel mogelijk dient te benaderen. De crisis is in dat denken een vorm van disruptie, een verstoring van de normale gang van zaken.

In de huidige situatie is dat onvoldoende, omdat de crisis niet het gevolg is van interne problemen, maar veroorzaakt wordt door 'onheil van buiten'. We hebben hier vandoen met een klassieke ramp volgens de definitie van Wagenaar: *een samenloop van ten minste 3 kritische processen die disfunctioneren, waarbij voor elk van die processen geldt dat ze op zichzelf niet disfunctioneel zouden moeten worden.*

In dit geval:

- 1) Er is sprake van een min of meer maatschappelijke *lock down* die de klassieke rol van de organisatie maatschappelijk tijdelijk irrelevant maakt of fundamenteel anders: er is mogelijk geen behoefte aan de producten die de organisatie normaal gesproken biedt of daaraan worden andere eisen gesteld;
- 2) De inzetbaarheid van de organisatie wordt ernstig belemmerd door het gebrek aan bewegingsvrijheid van medewerkers en klanten: we kunnen gewoon nergens heen. De normale bedrijfsvoering is verstoord;
- 3) De productie ligt soms bijna stil en daar zijn geen maatregelen tegen te treffen. Normaal gesproken is er tijd en ruimte om beheersmaatregelen te treffen, nu is die controle niet mogelijk. Het verdienmodel werkt soms niet meer.

Centraal in het denken in de eerste week van een ramp is de *status quo* bias: wat kunnen we doen om zoveel mogelijk maatregelen te treffen om onze status quo (ante) te handhaven.

## Hoe gaat u om met de impact van de coronacrisis op uw organisatie?

### Handreiking voor organisaties en management

#### 2. De eerste reflexen: het belang van de eerste dagen

De meest dominante reflex is het gebrek aan bewustwording van het feit dat er tijdens een ramp een andere werkelijkheid ontstaat. De organisatie houdt zich niet bezig met de vraag wat er in de acute situatie *nodig is of gedaan kan worden*, maar met de vraag hoe het bestaande systeem zich *zo goed mogelijk kan handhaven*. Dat is begrijpelijk, en dat is dan ook de reden waarom een splitsing tussen crisisorganisatie en reguliere (operationele) organisatie noodzakelijk is.

Als een organisatie in een crisis een rol van betekenis wil spelen is een focus op de nieuwe situatie noodzakelijk. Met een periode van 5 dagen past het externe systeem zich aan de nieuwe omstandigheden aan: dat wordt voorlopig het nieuwe normaal. Organisaties die in die periode niet (in het nieuwe systeem) een nieuwe relevante plek hebben verworven of een nieuwe (tijdelijke) rol hebben verworven, lopen het risico gedurende langere tijd hun relevantie te verliezen. Zij kunnen hun traditionele rol pas weer oppakken als de status quo ante zich zou herstellen.

#### 3. Optreden in de eerste dagen

Centraal kenmerk van een crisis/ramp is dat alle bestaande zekerheden aan het verschuiven zijn. De bestaande structuur leent zich per definitie niet voor deze situatie: de communicatie is georganiseerd volgens de normale lijnorganisatie en daarmee inhoudelijk gericht en traag/arbeidsintensief. Dit vraagt om te beginnen veel (en andere) communicatie. Een heldere hiërarchische sturing is daarbij (voorlopig) nodig. Het management wordt geacht overzicht te hebben en moet leiding nemen. Hier treedt al de eerste schuring op met het bestaande (organisatie)systeem dat gebaseerd is op eigen verantwoordelijkheid en inhoudelijke expertise. In een crisis dient expertise te worden gericht naar de dan ontstane doelen van de organisatie. Die richting is nieuw en kan niet het onderwerp zijn van uitvoerig, gemeenschappelijk overleg.

Intern moeten we ons realiseren dat medewerkers op persoonlijk vlak met de gevolgen worden geconfronteerd en zich daartoe moeten verhouden. Die onzekerheid wordt nog vergroot door het wegvallen van het reguliere werk. Het is dus essentieel dat binnen de organisatie snel en regelmatig wordt gecommuniceerd.

Kernboodschap van *boven naar beneden* (sturing):

- hier zijn wij (als management) mee bezig;
- daarom doen we dit;
- deze mensen spelen deze rol (wie is verantwoordelijk voor wat);
- dit betekent het voor jou.

Vanzelfsprekend is het noodzakelijk de communicatie binnen de organisatie zoveel mogelijk open te houden: praktijk en beleid moeten continu met elkaar in verbinding staan. Ook hier voldoet de normale communicatie niet: de bestaande communicatiestructuren lopen over te veel schijven en hebben een ander doel in de staande organisatie. Snelheid en relevantie zijn normaal gesproken geen factoren van cruciaal belang.

Voor de communicatie moet dus een hulpstructuur worden gemaakt. Inkomend berichtenverkeer moet worden gekanaliseerd: één telefoonnummer/ontvangstplek waar niet alleen doorverwijzing, maar ook analyse plaatsvindt (relevantie, opvolging). Er moet een splitsing zijn tussen intern en extern berichtenverkeer: alleen op die manier kan de creativiteit van

## Hoe gaat u om met de impact van de coronacrisis op uw organisatie?

### Handreiking voor organisaties en management

medewerkers worden benut en wordt zichtbaar waar maatregelen in de praktijk werken en waar niet. Extern berichtenverkeer heeft een ander karakter: het geeft informatie over de mogelijke rol van de organisatie in haar omgeving.

In de eerste dagen geldt dus:

- De staande organisatie is per definitie niet geschikt voor het behandelen van een crisis;
- De crisis is een nieuwe werkelijkheid: dat vraagt om een snelle, onconventionele sturing gericht op de verhouding tot die nieuwe werkelijkheid;
- Wat die nieuwe werkelijkheid betekent voor de staande organisatie blijkt gaandeweg;
- Strakke, hiërarchische sturing met korte lijnen is noodzakelijk, de bestaande (hiërarchische en communicatie) structuur is onvoldoende;
- De operationele vragen moeten worden losgekoppeld van de strategische (crisis)vragen;
- Zet mensen in die crisisbestendig zijn: operationele managers hebben andere competenties en zijn niet per definitie geschikt.

#### **4. Na de eerste golf.**

In optimale omstandigheden houdt een aantal mensen zich bezig met de vraag wat te doen op langere termijn. Deze mensen zijn niet betrokken bij de crisisorganisatie en hebben geen operationele taken. Zij onderzoeken vanuit een breder perspectief scenario's die mogelijk zijn in de nieuwe (disruptieve) situatie en leggen voorstellen voor aan de leiding (crisisteam) die dan (na 5 dagen) de langere lijn gaat bewaken.

Na de eerste dagen wordt opnieuw bezien welke sturingsstructuur noodzakelijk is. Let op: ook dan is er nog geen sprake van een normale situatie, ook dan is de bestaande structuur niet ontworpen op het managen van de nieuwe omstandigheden.

#### **5. Nieuwe posities in een nieuwe situatie**

Het is belangrijk om in een crisis (naast de bedrijfscontinuïteit) na te denken over de bijdrage die de organisatie kan leveren in maatschappelijk opzicht. Kan er een vorm worden gevonden waarin de organisatie maatschappelijk relevant is of wordt. Dit kan zorgen voor zingeving voor medewerkers én voor de maatschappelijke positionering van de organisatie die op langere termijn de marktpositie kan bepalen. Anders gezegd: wat kunnen we in deze situatie doen, en is dat eventueel ook een verdienmodel?

Dit vraagt een ander perspectief: we hebben dit nog nooit bij de hand gehad. In die zin kan de crisis een belangrijke impuls zijn voor innovatie. Vanzelfsprekend vraagt zo'n proces afstand tot het managen van de crisis zélf. Doen wat je altijd doet maar dan op een andere manier kan werken, maar de omvang van de crisis zal een tijdelijk andere werkelijkheid opleveren, waarbij de vraag is of de huidige corebusiness nog relevant is.

## Hoe gaat u om met de impact van de coronacrisis op uw organisatie?

### Handreiking voor organisaties en management

#### Hoofdstuk 2 Praktische tips

##### 1. Houd vitale lijnen open

Voor veel bedrijven is de ceo/directeur het eerste aanspreekpunt voor de buitenwereld. Hij moet dus beschikbaar zijn om telefoontjes aan te nemen. Zorg dat er een assistent is met autoriteit (naast het secretariaat) die regelt dat er gebeurt wat de directeur heeft afgesproken en aan hem terugkoppelt. Zo is hij bereikbaar en kan hij handelen.

Organiseer de inkomende communicatiestroom en bouw een selectiemechanisme in: wat doen we met wat binnenkomt. Maak een verdeelstation dat relevante bevoegdheden heeft. Idem voor de uitgaande stroom. Doe hetzelfde voor de interne communicatie.

##### 2. Organiseer een crisis(beleids)team

Wijs een aantal mensen aan met specifieke taken binnen de crisisorganisatie. Koppel deze los van de lijn: de lijnorganisatie is dienstbaar aan de crisisorganisatie. Centrale sturing is essentieel in de eerste fase van de crisis. Dat betekent dat binnen de normale structuur aparte coördinatiepunten ontstaan met bevoegdheden. Dat is cruciaal op inkomende vragen van buiten en communicatie naar buiten. Zorg, ook hier, voor een splitsing tussen uitgaande en inkomende lijnen. Iedere crisismanager heeft dus een side-kick!

Het crisisteam (CT) is eindverantwoordelijk en stelt het beleid vast. Het team geeft opdrachten maar *voert zelf niet uit*. Het vergadert op vastgestelde momenten, bijvoorbeeld iedere vier uur. Het CT bestaat uit een beperkt aantal mensen dat daarvoor geschikt is. Elk CT-lid heeft een vaste vervanger. De leden van het CT opereren op een vastgesteld op/af-schema: bij een langdurige crisis moeten mensen rust nemen. CT-leden dragen dus op vaste momenten over aan hun vervanger en nemen verplicht rust.

Het team wordt ondersteund door ten minste één, liever twee assistenten. De ene maakt verslag, de andere zet opdrachten uit en functioneert als contactpersoon. Voorafgaand aan de CT-vergaderingen verzamelt de assistent de voortgang om te rapporteren aan het CT (elke 3 uur). Van alle bijeenkomsten van het CT wordt schriftelijk verslag gemaakt.

Besluiten van het CT zijn kort en duidelijk, de uitwerking ervan gebeurt in de operationele teams.

Zorg voor een aparte manager voor de interne organisatie en de operatie. Maak onderscheid tussen de standaardoperatie en de crisis. Waar mogelijk blijft de operatie gewoon doen wat ze altijd doet, tenzij ze elders nodig is. Bevoegdheden en formele posities worden gehandhaafd voor zover ze nú werkzaam zijn. De bestaande procedures idem.

##### 3. Organiseer een operationeel team

Per locatie of aandachtsveld is er een operationeel team dat de maatregelen van het CT uit laat voeren en toezicht houdt op de uitvoering. Hier komen ook te lijnen vanuit de operatie terug: suggesties, uitvoerbaarheid en knelpunten worden gerapporteerd aan het CT. Aan het CT worden voorstellen voor oplossingen voorgelegd.

## Hoe gaat u om met de impact van de coronacrisis op uw organisatie?

### Handreiking voor organisaties en management

#### 4. Structuur en opdrachten

De bestaande organisatiestructuur blijft bestaan op papier en in de operatie. Een directie is niet altijd de logische plek of samenstelling om CT te zijn. De bestaande structuur is niet gemaakt voor crisiscommunicatie of -beheersing. Gedurende de crisis wordt een hulpstructuur opgezet die de bevoegdheden uit de lijn overneemt (alleen waar nodig, de operatie moet door).

Het CT wijst functionarissen aan met bepaalde bevoegdheden. Waar nodig geven die dwingende instructies aan lijnmanagers. Overal geldt: heldere, korte opdrachten (geen lappen tekst). De structuur van de het crisismanagement wordt in de organisatie bekendgemaakt.

#### 5. Organiseer een 'denkteam'

Het denkteam houdt de langetermijnvraagstukken en de omgevingsvraagstukken in de gaten. Hier zitten mensen in die niet op hun best zijn in de operatie. Het denkteam is ondersteunend aan de voorzitter van het CT.

Maak een groepje dat kijkt naar de strategische effecten en daarover nadenkt. Deze groep maakt een analyse en komt met concrete voorstellen op beleidsniveau. Ook hier geldt: los van de crisisorganisatie. Deze groep kan ook de strategische lijnen bedenken.

#### 6. Communicatie

Wie communiceert over wat en hoe? Zorg dat het crisisteam op gezette tijden vergadert. Zorg dat het uitsluitend onderwerpen bespreekt die relevant zijn. Communiceer in heldere opdrachten en geef aan hoe de terugkoppeling plaatsvindt.

Te onderscheiden zijn:

##### communicatie vanuit het CT (zie hierboven)

Het CT laat regelmatig horen wat besloten is en waarom. Voor de communicatie **naar** het CT is één contactpersoon beschikbaar, vanuit de organisatie wordt met die persoon gecommuniceerd. Let op dat er een open blik blijft voor onverwachte en onvoorziene gebeurtenissen.

##### communicatie van buiten

Voor de communicatie van buiten wordt één ingang gecreëerd. Daarachter zit een groep hooggekwalificeerde medewerkers die vragen beantwoorden binnen de richtlijnen van het CT.

Voorafgaand aan de vergaderingen van het CT worden de communicatiesignalen uit de organisatie en de buitenwereld verzameld en teruggebracht tot hun essentie. Rapportage aan de voorzitter van het CT. Concreet vragen om beslissingen en voorstellen doen: het CT heeft vaak te weinig tijd om uitgebreid te overleggen.

#### 7. Ken je beperkingen

De staande organisatie is niet ontworpen voor een crisis van deze omvang. Simpelweg harder gaan werken (opschalen) maakt de organisatie niet meer geschikt. Beoordeel wat de staande organisatie zou kunnen in termen van contact en communicatie en gebruik dat. Sommige onderdelen van de staande organisatie zijn voorlopig minder relevant.

## Hoe gaat u om met de impact van de coronacrisis op uw organisatie?

### Handreiking voor organisaties en management

#### 8. Selecteer op mensen

In de eerste fase van de crisis (1-4 dagen) is het noodzakelijk dat de leiding gevoed wordt door mensen met een bepaald profiel: doeners en denkers met een sterk gevoel voor structuur en ordening én besluitvaardigheid. Dat kan niet iedereen. Bedenk dat lijnmanagers vaak (mede) op inhoud geselecteerd zijn en dus competenties hebben die een ander accent hebben. Zoek binnen de organisatie naar geschikte mensen, die kunnen overal zitten.

Let op dat langdurige belasting voor sleutelfiguren kan optreden. Zorg voor vervanging en rust.

Vraag een aantal mensen een ontwerp te maken voor de werkwijze vanaf dag 4: stabilisering van de crisisorganisatie. Hoe gaan we het organiseren als de storm gaat liggen? Deze groep heeft géén rol in dag 1-4.

#### 9. Evalueer na dag 4

Evaluatie van de structuur vindt plaats na dag 4. Uiteraard wordt tijdens dag 1-4 naar bevind van zaken gehandeld, maar daarna (stabilisatiefase) verandert de context. Dan herzie je de werkwijze gefundeerd en doordacht.

#### 10. The day after

De crisis houdt een keer op. In dit geval: wijs een groepje aan dat zich bezighoudt met het opstarten van de normale operatie.