

Coördineren in crisistijd

Een checklist en een quickscan.

Bram den Engelsen
Stijn van Diemen

Maart 2020

Coördineren is iets anders dan centraliseren...

In tijden van crisis moeten veel, vaak heel verschillende mensen, onder lastige omstandigheden urgent tot oplossingen komen. Het vraagt om regie en middelen om én die samenwerking effectief en efficiënt te maken én tegelijkertijd iedereen zijn bijdrage te laten leveren vanuit de eigen expertise en rol.

Door de urgentie van de situatie ontstaat vaak de neiging om die regie te voeren in de vorm van **centralisatie**: het zoveel mogelijk naar één punt brengen van de bevoegdheden en macht en het controleren van alle activiteiten vanuit dat punt. Maar daarbij gaat veel verloren van de expertise en kracht van de samenwerkende partijen, en ontstaan bovendien managementproblemen: alles moet door het nauwe kanaal van de centrale regie worden geperst, met alle opstoppen en werkdruk voor de centrale partij van dien.

Coördineren is iets anders dan centraliseren. **Coördinatie** is met elkaar in overeenstemming brengen: zorgen dat verschillende activiteiten die door verschillende partijen worden ontplooid, met elkaar kloppen en tot het beoogde resultaat leiden. Zo

werkt iedereen efficiënt, vanuit zijn eigen kracht en expertise, en hoeft er niet op elkaar te worden gewacht.

Een **voorbeeld**: inkoop van medische hulpmiddelen. Er is vraag en aanbod, maar door de centralisatie daarvan (inventarisatie van behoefte en aanbod én het ter hand nemen van de inkoop en distributie) ontstaat een 'prop' en duurt het te lang. Dat levert onder andere op dat partijen rechtstreeks zaken beginnen te doen met leveranciers, met alle risico's van dien. Coördineren zou hier betekenen dat een centraal platform wordt gefaciliteerd waarop vraag en aanbod worden samengebracht en waar de kwaliteit van het aanbod wordt gemonitord – vervolgens kunnen de betrokkenen zelf tot zaken komen, op een efficiënte en effectieve wijze.

In deze crisis zie we dit misverstand tussen centraliseren en coördineren hier en daar ontstaan. We bieden graag onze expertise aan met **een checklist en een quickscan** op het punt van coördineren in crisistijd.

Checklist: coördineren in crisistijd

Wat kunt u in crisistijd uit uw normale samenwerkingsrepertoire wel en niet gebruiken – of hoe verandert het van karakter?

- Onder normale omstandigheden werkt de 'mutual gains'-benadering, waarbij oog is voor elkaars achterliggende belangen, erg goed. Maar in een crisis zijn die belangen veel eenduidiger en oppervlakkiger; er ontstaat daardoor eerder een 'mutual tasks'-situatie. **Welk specifiek probleem/welke taak krijgt u nu eigenlijk niet opgelost?**
- Samenwerking vraagt hoe dan ook om een extra inspanning, die u dus extra gaat belasten terwijl u al onder druk staat. De eerste vraag is dus, of de samenwerking noodzakelijk is en gaat opleveren wat u beoogt. **Kunt u het echt niet zelf?**
- Hoe groter de groep betrokkenen, hoe meer aandacht de coördinatie van de inspanningen gaat vragen. En vele partijen zullen u hun diensten aanbieden. **Wie heeft u écht nodig?**
- U werkt ineens samen met partijen die u waarschijnlijk niet goed kent en die hun eigen manieren van denken en doen hebben. Dat vraagt om omgaan met ander leiderschap en een andere cultuur. **Wat accepteert u van de ander?**
- De normale 'lijn'-organisatie is waarschijnlijk niet ingericht op urgentie. Een opgavegerichte benadering is waarschijnlijk effectiever. **Kunt u een taskforce opzetten?**
- We kunnen van alles bedenken aan oplossingen, maar ze moeten wel realiseerbaar zijn. Dat vraagt om realistische eisen en de capaciteit om eraan te voldoen. **Kunt u echt doen wat u belooft? En de ander ook?**
- De situatie is voor iedereen spannend en onduidelijk, dus aan nog meer onzekerheid heeft u geen behoefte. U moet daarom onzekerheid én ambiguïteit weten te verminderen. **Wat is u niet duidelijk?**
- Een crisis kan lang duren en bovendien groeien in zijn complexiteit. De last moet eerlijk worden verdeeld over de partijen en draagvlak en daadkracht moeten in balans zijn. **Kunt u dit een tijdlang volhouden?**
- Datgene wat onder normale omstandigheden garanties biedt, zoals kwaliteitseisen en protocollen, kan in crisistijd behoorlijk hinderlijk zijn. Bovendien is een crisis dynamisch en verandert voortdurend van karakter. U heeft bewegingsruimte nodig. **Wat kunt u overboord zetten zonder risico?**

Quickscan: uw behoefte in crisistijd

Iedere situatie is uniek. Er zijn karakteristieken van sectoren, eisen aan organisaties, bestaande handelingsrepertoires en culturen, noem maar op. In een crisis zal dus ook iedereen zijn eigen oplossingen zoeken voor de coördinatie van wat ineens urgent is. Soms kunt u dat zelf, soms lukt dat niet, bij voorbeeld door tijdgebrek of het ontbreken van de juiste expertise.

In alle gevallen bieden wij een **quickscan** aan op het punt van coördineren in crisistijd voor uw specifieke organisatie. Daarbij kunt u ons verschillende vragen stellen:

- U heeft een opzet voor coördinatie bedacht en wil daar graag een second opinion over voordat u deze in uitvoering brengt; onze quickscan leidt dan tot **aandachtspunten**;
- U heeft een opzet voor coördinatie bedacht waarover u niet tevreden bent of die niet optimaal werkt; onze quickscan leidt dan tot **verbeterpunten**;
- U komt er niet aan toe of heeft niet de inhoudelijke expertise om een coördinatiestructuur te formuleren; onze quickscan leidt dan tot een mogelijke **opzet**, volledig passend voor uw specifieke situatie en organisatie.

- Onze quickscan bestaat uit een korte telefonische of online intake, het bestuderen van de relevante documenten en het uitbrengen van een compact advies, toegelicht via opnieuw de telefoon of een online kanaal.
- We bieden deze quickscan aan tegen een schappelijke maatwerkprijs, waarbij wij een deel van de kosten voor onze rekening nemen.

Interesse? Bel of mail!

Bram den Engelsen

06 – 53 22 31 65 | ben@tg.nl

Stijn van Diemen

06 – 42 08 87 82 | sdi@tg.nl