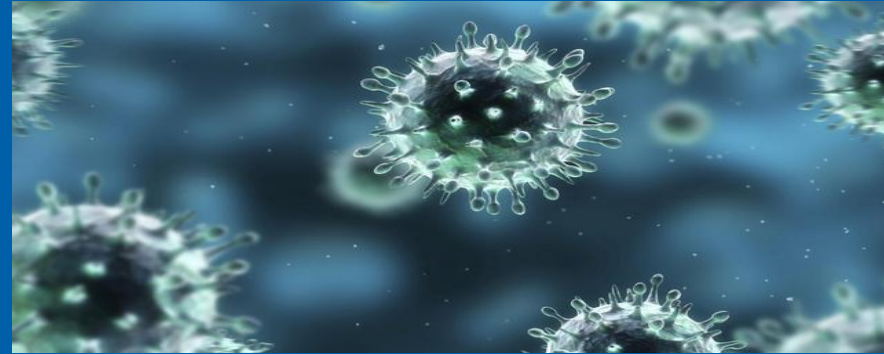


Leiderschap in crisis



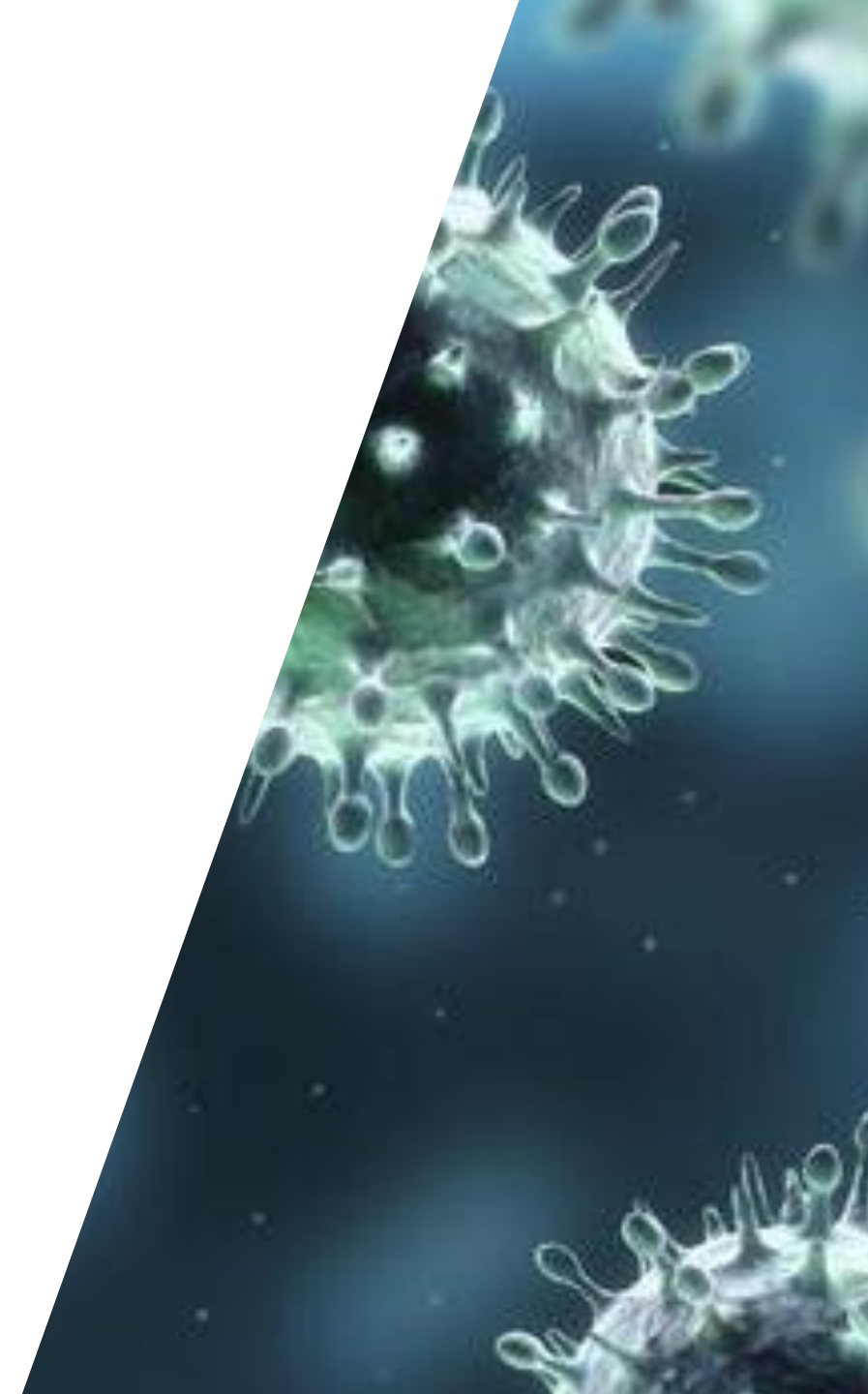
Wat we horen van zorgbestuurders
en wat experts ons leren

Leiderschap in crisis

- Verschillende soorten crisis vragen verschillende respons
 - **Bekend/routine:** vooraf ontwikkelde draaiboeken, procedures protocollen en getraind gedrag (bijvoorbeeld bij brand, vliegtuigongeluk of een 'gewone griepgolf')
 - **Onbekend:** creativiteit, initiatief, improvisatie, reflectie, brede scope

Coronacrisis is een crisis van ongekende aard, omvang, complexiteit en impact

“What leaders need during a crisis is not a predefined response plan but behaviors and mindsets that will prevent them from overreacting to yesterday’s developments and help them to look ahead”



Vier pijlers effectief leiderschap

1. **Communicatie:** creëer vertrouwen en gemeenschappelijke betekenisgeving en visie op wat gaande is
2. **Empowerment in besturing:** mobiliseer oplossend vermogen in de organisatie
3. **Besluitvorming en strategie:** neem regelmatig tijd en rust voor analyse en reflectie en neem op het juiste moment besluiten (met beperkte informatie)
4. **Leiderschapsstijl:** heb (als eerste) oog voor de menselijke aspecten; personeel, patiënten maar ook jezelf



“Het besturen is in een andere dimensie gekomen nu: onzekerheid, geen perspectief nog, niet weten wat je gaat krijgen... en dus het uithouden van die onzekerheid, bewegen tussen de kramp en beheersmacht die ontstaan in crisismanagement en tegelijkertijd proberen met de mensen de zaken te verzachten en juist ook mogelijkheden te zien en zaken open te houden..”

Citaat bestuurder

1. Communicatie; vertrouwen en betekenisgeving

- Medewerkers, patiënten/cliënten hebben angst, zorgen en onzekerheid
- Van belang zijn een **gemeenschappelijk begrip** van, en een visie op wat gaande is
 - Anders gaat ieder zijn eigen betekenis en invulling geven
- Transparantie: communiceer tijdig en frequent, ook als nog niet alle feiten en oplossingen helder zijn
 - Zorgvuldige en frequente communicatie geeft vertrouwen dat de leiders bovenop de situatie zitten en vol gecommitteerd zijn aan de oplossing ervan
 - Breng de informatie in brokjes (reduceer de complexiteit) en blijf herhalen
 - Mensen moeten begrip hebben van de situatie om mee te kunnen denken en bij te dragen
 - “Transparency is ‘job one’ for leaders in a crisis. Be clear what you know, what you don’t know, and what you are doing to learn more”
 - “You may not have the solution (yet), but show *that and how* you will find solutions”
- Vertrouwen uitstralen is goed, maar met een realistische boodschap; geen ongefundeerd optimisme
 - Mensen hebben geen vertrouwen in leiders die de crisis lijken te onderschatten



“Mooi om te zien: managers, dokters, verpleegkundigen komen echt tot hun recht en stijgen beetje boven zichzelf uit.”

“Ik herken de saamhorigheid maar ook wel de angst en paniek onder medewerkers. Ik ben trots op mijn teams (crisisteam maar ook team leidinggevenden en de teams op de woningen). Ongekend te zien hoe die zich inzetten, ongeacht wat ...”

Citaat bestuurder

2. Empowerment in besturing

- Het is een illusie dat centrale top-down sturing stabiliteit brengt en effectief is bij complexe crisis met onbekende problemen en onbekende oplossingen
 - Het is niet mogelijk om als leider (of kleine groep) alle informatie op te nemen, te analyseren en te verwerken tot effectieve oplossingen voor alle problemen en uitdagingen
- Mobiliseer de organisatie door het stellen van **duidelijke prioriteiten** en doelen en mensen te empoweren om de beste oplossingen te vinden om die doelen te realiseren
 - Duidelijkheid over wat *eenieder* kan bijdragen om de crisis het hoofd te bieden: “What can I do? ...”
- Organiseer **een netwerk van teams** met duidelijke domeinen, taken en bevoegdheden en een centrale afstemming
 - De teams zijn multidisciplinair, adaptief, lerend en flexibel
 - En krijgen de juiste informatie en feedback om te leren van fouten (die onvermijdelijk worden gemaakt)

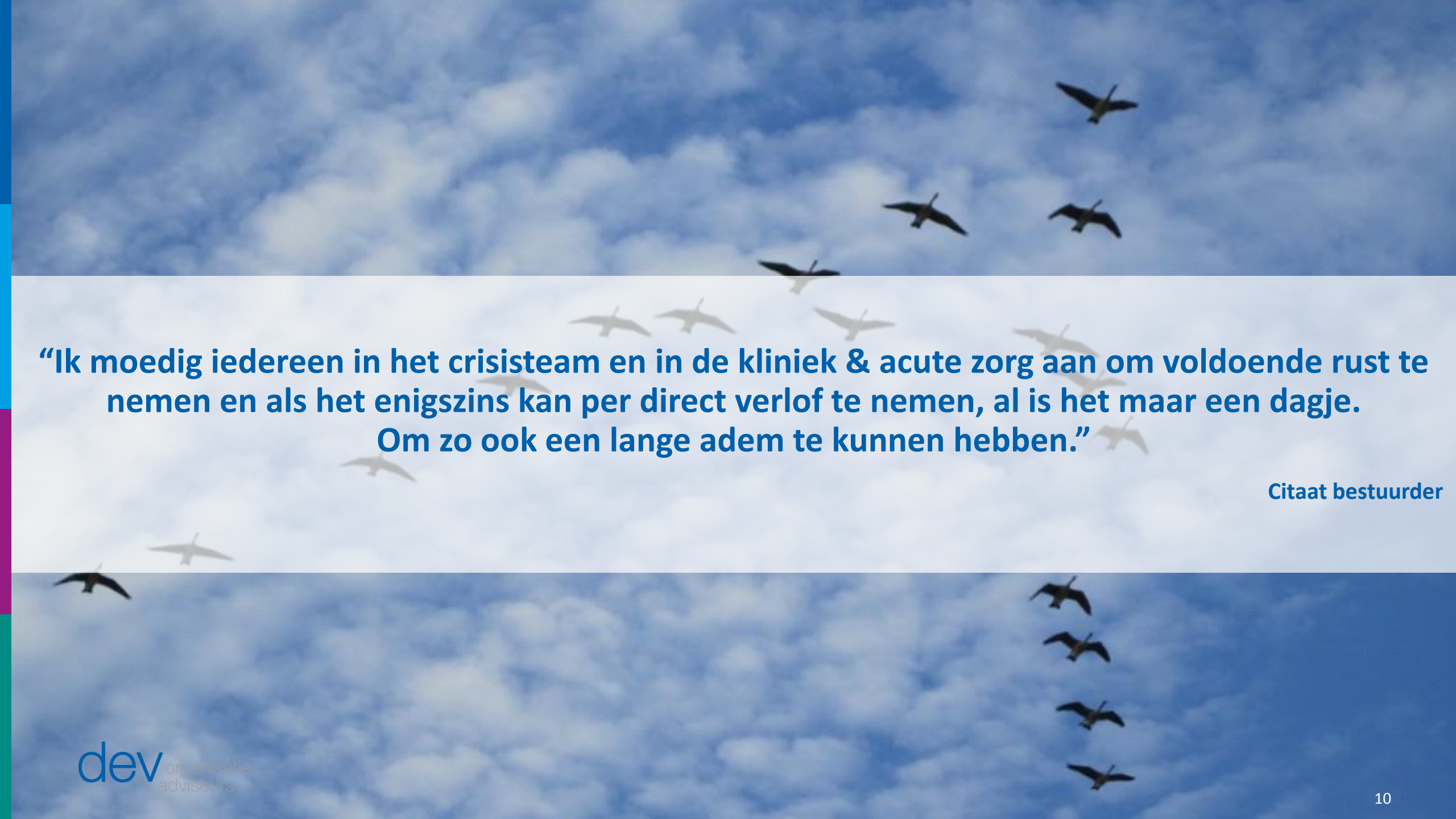


“Als bestuurder nu vooral de korte klappen geven, snelle besluitvorming. Verder vooral zichtbaar zijn, geruststellen en regelmatig een blogje of vlogje en attentie voor de mensen.”

Citaat bestuurder

3. Besluitvorming en strategie

- Besluitvaardig op het juiste moment
 - Niet te lang wachten (tot alle gewenste informatie, analyses, prognoses et cetera bekend zijn), maar zeker ook niet overhaast op alleen intuïtie
 - Vraagt sensitiviteit; wanneer moet welk besluit worden genomen, welke mate van zekerheid is gewenst en mogelijk?
- Stap regelmatig uit het ‘crisismanagement’ en neem even tijd en rust om
 - De situatie vanuit verschillende invalshoeken te analyseren
 - Eerdere beelden en aannames kritisch te herijken op basis van nieuwe informatie
 - Te reflecteren op de besturing/het beleid tot nu toe
- Scenario’s uitwerken; het meest realistisch, maar ook het positieve en het ‘worst case’ scenario
 - Scenario’s vertellen een verhaal waarin mensen zich kunnen verplaatsen en op prepareren
 - Scenario’s identificeren risico’s, problemen, kansen, oplossingen en strategieën, en maken adequate reactie mogelijk als het zover is
 - “Hope for the best and prepare for the worst”



“Ik moedig iedereen in het crisisteam en in de kliniek & acute zorg aan om voldoende rust te nemen en als het enigszins kan per direct verlof te nemen, al is het maar een dagje. Om zo ook een lange adem te kunnen hebben.”

Citaat bestuurder

4. Leiderschapsstijl

- Leiderschap begint bij de volgers. In crisis hebben mensen angst en zorgen, en behoefte aan veiligheid, aandacht, zorg, steun, houvast en support. Leiderschap in crisistijd is
 - Dienstbaar (sacrificial leadership): “It's Not About You, Yet It's All About You ...”
 - Empathisch: invoelen en begrijpen; empathie creëert verbinding (sympathie niet ...)
 - Leading by example: het goede voorbeeld geven
 - Verbindend: gezamenlijke ‘sensmaking’, gezamenlijk begrip, visie en doelen, prioriteiten
 - Reflectief en lerend: bewust van eigen kracht en kwetsbaarheid, eigen zorgen, patronen en behoeften, en open voor feedback
 - Besluitvaardig en zelfverzekerd: goed geïnformeerd, met oog voor draagvlak en draagkracht van organisatie
- Leiders staan op; gedurende het verloop van de crisis zullen nieuwe leiders (met de juiste competenties) zich manifesteren. Deze verdienen steun en positie



“De balans is cruciaal. Met enige regelmaat meld ik me ’s avonds even een uurtje af om hard te lopen of te wandelen om de wind door mijn haren te voelen en even andere gedachten door je hoofd te laten gaan.”

“Proberen geen energie te verliezen aan zaken die ik niet kan veranderen en die niet van levensbelang zijn!”

Citaat bestuurder

Bronnen

- Gesprekken met, en mailberichten van bestuurders in de periode 20 maart – 8 april 2020
- Michelle Bligh, Professor of Organizational Behavior Claremont Graduate University, Dean, School of Social Science, Policy & Evaluation. USA
- David Carrington, Lecturer in Marketing and Strategy at Aston Business School UK
- Gemma D’Auria, Senior Partner McKinsey’s Dubai
- Amy C. Edmondson, Novartis Professor of Leadership and Management at the Harvard Business School
- William Gardner, the Jerry S. Rawls Chair in Leadership at Texas Tech University Rawls College of Business
- Stefanie Johnson, Associate Professor. Organizational Leadership and Information Analytics in the University of Colorado Boulder, USA
- Kevin Lowe, Professor of Leadership in the University of Sydney Business School
- Dr. Rob McKenna, Director of the Center for Leadership Research & Development USA
- Aaron De Smet, Senior Partner McKinsey Houston
- Dr. Ethlyn Williams, Associate Professor of Management at Florida Atlantic University with research interests in the areas of leadership

“En niet te vergeten: Ik ben zo ontzettend trots op het team om me heen! Zulke kanjers..”

Citaat bestuurder

