

# Crisis? Zorg dat je tevoren een plan hebt!

**Een crisis komt per definitie onverwacht. En altijd op het verkeerde moment. Of het nu een brandje of seksueel overschrijdend gedrag betreft, als directeur/ bestuurder kun je wakker liggen van de gedachte alleen al. Een goede voorbereiding geeft rust en houvast.** | Lida Schepers

‘Natuurlijk moet je als organisatie voorbereid zijn op een crisis. Iets wat plotseling gebeurt moet je het hoofd kunnen bieden met elkaar.’ In gesprek met Dianne Deurloo, eigenaar van Sensus Communicatie, een trainings- en adviesbureau voor crisiscommunicatie dat regelmatig trainingen voor bdKO-leden biedt, valt vooral op hoeveel rust het geeft als jouw organisatie goed voorbereid met een crisis te maken krijgt.

‘Je weet dat het altijd kan gebeuren. Sommige directeuren/bestuurders hebben daar echt buikpijn van. Het geeft houvast als je van tevoren hebt vastgelegd welke stappen je in welke situatie gaat nemen.’

## Anders communiceren

Anno 2023 vraagt de samenleving van ons dat we als organisatie snel en wendbaar zijn. We moeten snel kunnen reageren, maar ook goed kunnen luisteren naar onze klanten of doelgroepen. In een crisis is dat niet anders, maar we moeten er wel een schepje bovenop doen, vertelt Dianne.

‘Dat betekent niet dat we het spannender



Dianne Deurloo

moeten maken dan het is. Uiteindelijk gaat het over je eigen organisatie. Die ken je, op basis van die kennis kun je ook in crisistijd juist handelen. Door je goed voor te bereiden neem je verantwoordelijkheid. Er is verschil tussen verantwoordelijkheid nemen en verantwoordelijk zijn. Uiteindelijk kan blijken dat je niet verantwoordelijk bent, maar het is wel belangrijk in de communicatie verantwoordelijkheid te nemen.’

Communicatie is een van de belangrijke pijlers bij een crisis. Hoewel onderdeel van uitgebreider crisismanagement is het toch goed hier eerst naar te kijken. ‘Crisiscommunicatie verschilt namelijk op vier punten van de reguliere communicatie in een organisatie’, vertelt Dianne.

Als eerste noemt zij *de getroffen*. ‘In een crisis is er altijd sprake van mensen die geraakt worden, die schade lijden. Ik zet hen op 1 omdat het bij crisiscommunicatie altijd in de eerste plaats om hen moet draaien. Wat je moet doen, doe je altijd ten dienste van hen en niet van bijvoorbeeld je reputatie. Het is mijn overtuiging dat als je de juiste dingen doet voor de getroffen, dan volgt een goede reputatie vanzelf.’

Dan is er de *tijdsdruk*. ‘In een crisis heb je geen tijd om er nog eens een nachtje over te slapen. Tegenwoordig is iedere ouder ook een “journalist” en de sociale media zijn supersnel. Je moet dus snel kunnen handelen.’

Een derde factor is *gebrek aan informatie*. ‘Zeker in het begin van een crisis, zijn er vaak nog veel onbeantwoorde vragen. Met weinig informatie moet je toch besluiten nemen en gaan communiceren.’

Tot slot is er de *complexiteit*. ‘We hebben bijna altijd te maken met meerdere partijen, dus dat vraagt ook meer afstemming. In tijden



> van crisis gaan organisaties vaak in een andere structuur werken, met een crisisteam bijvoorbeeld. Ook dat is anders dan normaal.'

### Crisismanagement

Deze bovengenoemde vier factoren maken crisiscommunicatie bijzonder. Tegelijkertijd laten ze zien hoe belangrijk het is dat je voorbereid bent. Aan goede communicatie gaan een aantal dingen vooraf, zegt Dianne. 'Het



### 'Ik wilde weten hoe we moeten handelen'

**Annemarieke Vergunst**, communicatieadviseur bij Op Stoom, Haarlem

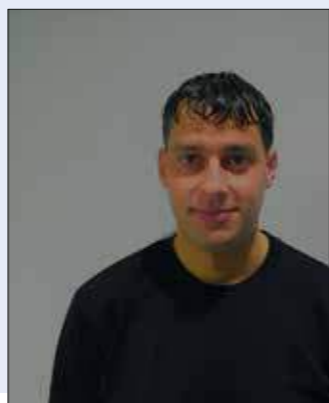
'Wanneer is een crisis een crisis? Dat kwam ook aan bod in onze cursus. Als bedrijf ervaar je iets misschien als heel klein, terwijl het vanuit de buitenwereld heel groot is.'  
'Eigenlijk moet iedere organisatie klaar zijn voor een crisis, vooral omdat je in zo'n situatie de regie niet hebt. Ik wilde weten hoe we moeten handelen, welke stappen we kunnen nemen en hoe en wanneer vorm je een crisisteam bijvoorbeeld. Zodat we niet te veel kostbare tijd kwijtraken op het moment zelf.'  
'Door de cursus te volgen heb ik veel handvatten gekregen, bijvoorbeeld het toepassen van de BOB-agenda. Mij is vooral bijgebleven dat de getroffen centraal moeten staan en dat alles draait om communicatie. Als je weet hoe je hen centraal kunt laten staan en welke stappen je moet volgen, ga je met meer vertrouwen en rust een crisis in.'

is belangrijk meteen een aantal mensen bij elkaar te roepen, want twee weten meer dan een.'  
'Wie dat zijn, daarover heb je in de voorbereiding al nagedacht, vaak vorm je een crisisteam. Deel de verschillende perspectieven met elkaar en vorm een beeld van wat er precies aan de hand is en wat er al gebeurd is vanuit de organisatie. Dat kun je niet in je eentje doen. Iedereen kijkt anders naar een bepaalde situatie. Dit is echt een belangrijke stap binnen crisismanagement.'  
'Als je dat met elkaar scherp hebt, ga je kijken wat dat betekent voor de organisatie. Wat betekent het voor het crisisteam, voor mij als directeur, of voor mij als communicatieadviseur. Je vormt dus een oordeel over dat beeld. Pas daarna kun je besluiten nemen. Op basis van het beeld dat je van de situatie hebt gevormd en het oordeel over wat dat beeld betekent voor de organisatie. We noemen dit de BOB-procedure: beeld-

vorming, oordeelsvorming en besluitvorming.

### Doelgroepen in kaart

Onderdeel van het proces is het in kaart brengen van de doelgroepen. Hierboven beschreven we al dat de getroffen de allerbelangrijkste doelgroep zijn. Dianne: 'Verlies je hen uit het oog en breng je iets niet naar buiten – terwijl je op dat moment niet eerlijk bent ten opzichte van de gedupeerden – dan



### 'Wie het woord voert laten wij afhangen van de situatie'

**Soufyan el Hamdi**, directeur financiën en bedrijfsvoering bij KinderRijk, Amstelveen

'Communicatie vind ik essentieel bij een crisis, omdat dat je verantwoordelijkheid is als organisatie naar de buitenwereld. Je wilt een indruk afgeven en ook laten zien dat je controle krijgt en hebt over de situatie. Dan is de kunst van communicatie essentieel om te beheersen.'  
'Wat me echt is bijgebleven is het BOB-model. Dat je die stappen met elkaar doorloopt met als doel om een gezamenlijke doelstelling te bepalen. Want op het moment dat er een crisis ontstaat en je vormt een crisisteam, dan is het belangrijk om in die drie stappen met elkaar te bepalen wat je gezamenlijk doelstelling is.'  
'Wie het woord voert laten wij afhangen van de situatie. Als het grensoverschrijdend gedrag betreft, zullen we dat als bestuur oppakken en de verantwoordelijkheid daarvoor nemen. Maar bij een kleinere crisis zullen we het woordvoerschap mogelijk doorschuiven naar de manager kinderopvang. Denk aan ander voedingsbeleid of het vervangen van Pampers door luiers van Kruidvat. Ook die zaken kunnen een crisis veroorzaken.'

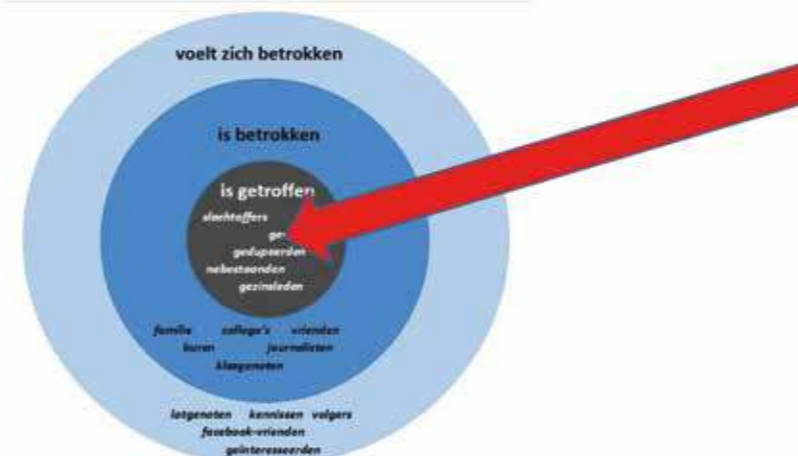
### Crisiscommunicatie

- Buitenwereld naar binnen
- Binnenwereld naar buiten

- Doel
- Verdienen en behouden van het vertrouwen in je organisatie!
  - Door: verbinding te maken met wat er speelt en leeft onder betrokkenen



### Voor wie?



De bdKO, de beroepsvereniging van directeuren in de kinderopvang, heeft als doel het realiseren en handhaven van een integer, competent en innovatief management in de kinderopvang. De bdKO biedt haar leden een platform voor kennisuitwisseling, een bron van informatie en een netwerk van collega's.

De bdKO onderneemt tal van activiteiten en organiseert diverse bijeenkomsten. Zo organiseert de bdKO twee keer per jaar Landelijke Bijeenkomsten, maar ook trainingen, workshops, intervisie en 'aan tafel met'-bijeenkomsten met woordvoerders kinderopvang. Deskundige professionals zijn verbonden aan de bdKO die leden advies op maat kunnen geven. Leden hebben continu toegang tot bdKO Kennisdeler waarin alle beschikbare kennis en inzichten gedeeld worden. Zien we je op één van onze volgende bijeenkomsten?

**Masterclass Onderhandelen** – 30 maart 2023

**Workshop Crisiscommunicatie en -management** – 11 april 2023

**Mediatraining** – 11 april 2023

**Ontbijtsessie samenwerking kinderopvang en onderwijs** – 26 april 2023

**It takes two to tango: bestuur en toezichthouder** – 1 juni 2023

**Inspiratiesessie Governancecode Kinderopvang** – 6 juni 2023

**bdKO Landelijke Buitendag: het geheim van een goed team** – 15 juni 2023

Zie voor meer informatie over deze en andere bijeenkomsten: [www.bdKO.nl](http://www.bdKO.nl)

### Geïnteresseerd in bijeenkomsten van de bdKO?

Heb je een aantal interessante bijeenkomsten langs zien komen en heeft dat je interesse gewekt, maar ben je nog geen lid van de bdKO? Wij nodigen je uit om deel te nemen aan een van onze evenementen of webinars. Zo kun jij vrijblijvend kennismaken met onze beroepsvereniging. Neem een kijkje op onze website [www.bdKO.nl](http://www.bdKO.nl) voor de komende bijeenkomsten en meld je aan met één belletje naar (079) 363 81 02.

### Lid worden?

Wil je graag de voordelen ontdekken van lidmaatschap van de bdKO? In het eerste jaar krijg je 50 procent korting op de deelnamekosten van onze bijeenkomsten. Zo kun jij op een laagdrempelige wijze beoordelen of onze beroepsvereniging iets voor je is.



- ga je verkeerde keuzes maken. Dat betekent goed luisteren. Wat heeft de doelgroep nodig? Zij noemt een voorbeeld: is er een geval van grensoverschrijdend gedrag door een pedagogisch medewerker richting een kindje, dan zijn de ouders van dat kindje en het kindje



## ‘Eerst even tijd nemen voor je in de actiestand gaat’

**Anna de Hoo**, manager servicebureau Kids2b, Noord-Groningen  
‘Wij werken al langer met een crisiscommunicatieplan. Toch vond ik het prettig om de cursus te volgen en gestructureerd aangeboden te krijgen wat we moeten doen tijdens een crisis.’  
‘Wat ik nog steeds meeneem in mijn bewustzijn, is dat het als organisatie belangrijk is om eerst even tijd te nemen voor je in de actiestand gaat. Door je eerst een beeld te vormen doe je je acties en de communicatie vanuit rust.’  
‘Eigenlijk vind ik dat er per definitie een correlatie moet zijn tussen de waarden van de organisatie, de communicatie en je eigen houding. Dat geldt zeker ook voor crisiscommunicatie. Er moet geen discrepantie zijn. Ik ga zo meteen even nakijken of dat er wel goed in staat bij ons!’

zelf de belangrijkste doelgroep, de getroffen. Maar daarnaast heb je de medewerker. Die wordt beschuldigd en je moet onderzoeken of het waar is. En vervolgens heb je natuurlijk de andere kinderen in de groep, hun ouders en de collega’s. Voor de juiste bepaling van de doelgroepen werk je in cirkels, van binnen naar buiten:

- de kern: wie is echt getroffen? Wie wordt echt geraakt?
- tweede cirkel: wie is betrokken? De groep en de locatie bijvoorbeeld.
- derde cirkel: wie voelt zich betrokken? Dat kan ook de hele organisatie zijn, met locaties op andere plekken.

Dianne: ‘Mede door te luisteren, kun je je aanpak bepalen. Pas dan komt de communicatie in beeld. Maar in elke afweging die je moet maken zet je de gedupeerden op de eerste plaats, daar mag niets tussen komen.’

## Vorbereiding op de crisis

Veel van wat Dianne hierboven vertelt, kun je voorbereiden en vastleggen in een crisiscommunicatieplan. Dat doe je in vreedstijd, zoals Dianne het noemt. Juist dat geeft rust als je eenmaal met een crisis te maken krijgt.

**‘Meestal werkt het niet om de halve waarheid te vertellen, bijvoorbeeld uit imagobelang. Wat overigens iets anders is dan de afweging maken wat je wanneer kunt vertellen.’**

Dianne: ‘Het begint bij denken in scenario’s: wat kan ons bedreigen. wat kan ons allemaal overkomen, wie zijn daarbij betrokken? Die scenario’s werk je verder uit: wat doen we als dit of dat gebeurt? Wie hebben we dan nodig?’  
‘Daar kun je echt aan de voorkant over nadenken. Als je dat helder hebt kun je de vraag stellen: wie moet er dan wat aan doen? Wat is de rol van de directeur, van het bestuur, van de communicatieafdeling? Noem maar op.’

‘Vaak zal voor een aantal scenario’s de uitwerking in de basis hetzelfde zijn of het nu een brand is of grensoverschrijdend gedrag betreft. Een aantal dingen doe je altijd. Zoals het vormen van een crisisteam of het in kaart brengen van de doelgroepen. Alleen de uiteindelijke uitwerking kan per scenario verschillend zijn.’

‘Wat niet mag ontbreken in dit plan is de relatie met de kernwaarden van de organisatie. Als je daarin hebt staan dat je open en transparant wil zijn, wees dat dan juist tijdens een crisis. Meestal werkt het niet om de halve waarheid te vertellen, bijvoorbeeld uit imagobelang. Wat overigens iets anders is dan de afweging maken wat je wanneer kunt vertellen. Dus de waarden van de organisatie moeten houvast bieden om te kijken hoe de crisis aan te pakken.’

‘Het is even een onderneming, maar met zo’n crisiscommunicatieplan weet je in ieder geval dat je voorbereid bent op de hectiek van een mogelijke crisis. Het geeft houvast, want je weet dat je volgens een aantal vaste stappen kunt gaan handelen.’

*Meer weten? Luister naar de podcast ‘crisiscommunicatie’. Deze podcast wordt gemaakt door Dianne Deurloo en Roy Johannink. Te vinden op Spotify, Google podcast en Apple podcast. Aflevering 7 is met Esther Buitelaar van Kindcentrum Bzzzonder.*

*Annemariëke Vergunst, Soufyan el Hamdi en Anna de Hoo hebben onlangs deelgenomen aan de bdKO-workshop crisismanagement en -communicatie.*