

Alles staat of valt met de juiste communicatie

Wat doe je als een medewerker beschuldigd wordt van seksueel misbruik of wanneer er opeens asbest blijkt te zitten in je gebouw? In beide gevallen is er sprake van een crisis. Hoe je daar over communiceert als directeur in de kinderopvang is essentieel voor het vertrouwen in jou als persoon en je opvangorganisatie. Tijdens de workshop Crisismanagement en crisiscommunicatie op 18 juni 2018 werd duidelijk wat de do's en absolute don'ts zijn tijdens zo'n crisis. 'Zet altijd de betrokkenen centraal.'

Frank Vergeer en Anne-Marie van het Erve van InConnect zijn gepokt en gemazeld in het communicatie-vak. Ze werkten voor onder meer het Openbaar Ministerie, de politie, verschillende ministeries en het Erasmus Medisch Centrum. De afgelopen jaren trainden en adviseerden zij verschillende ministers, burgemeesters, bestuurders en gemeenten op het gebied van risico- en crisiscommunicatie. Een deel van hun enorme kennis over dit onderwerp dragen ze in Hoevelaken over aan de aanwezige directeuren van de kinderopvang tijdens de mini workshop Crisiscommunicatie. 'Maar eerst moeten we samen bepalen wat een crisis is', zegt Frank Vergeer in zijn opening. Uit de groep komen diverse antwoorden. Van 'een situatie waarbij je alles uit je handen moet laten vallen' tot 'een situatie die de gezondheid van cliënten bedreigt'. Allemaal deels goed, maar de kern is volgens Vergeer: 'Een crisis is een crisis als de buitenwereld dat zo ervaart.' Daarmee bedoelt hij dat sommige zaken die binnenshuis klein lijken, toch kunnen uitmonden in een crisis als het buiten als groter wordt gezien.

De regie valt weg

Hij laat een aantal headlines zien van crises uit de kinderopvang. Een kinderdagverblijf dat brandonveilig wordt verklaard, een jongetje van 5 dat verdrinkt bij een kinderdagcentrum en een leidster die zich heeft vergrepen aan een kind. Allemaal situaties die de aanwezigen nooit hopen mee te maken. Maar waar iedere organisatie wel over na zou moeten denken. 'Op het moment dat zoiets gebeurt, heb je de regie niet', zegt Vergeer. 'En vaak is er weinig tijd. Als je van te voren hebt nagedacht over een mogelijk crisisteam en hoe je wil communiceren, raak je niet teveel kostbare tijd kwijt.'

Bedrijven vergeten nog wel eens te communiceren als er een crisis gaande is, weten Vergeer en Van het Erve. Terwijl dat onderdeel juist essentieel is bij het managen van een crisis. Vergeer: 'Het is heel belangrijk dat je cliënten/medewerkers geïnformeerd worden. Ook al weet je nog helemaal niets. Laat mensen dan weten dat er achter de schermen hard gewerkt wordt, dat er onderzoek gedaan wordt of wat dan ook maar relevant is. Geïnformeerd wachten reduceert stress.' Mensen verwachten anno 2018 dat je snel reageert en dat je hen persoonlijk te woord staat. Daarom raden de crisiscommunicatie-experts kleine organisaties aan om direct een keuze te maken. Door bijvoorbeeld de telefoon aan te zetten met een bandje, waarbij je verwijst naar de website/ouderportaal of Facebookpagina. En een medewerker volop op de website/Facebook/ouderportaal zet om vragen te beantwoorden van bezorgde ouders.

Lekken

Vooraf omdat met de komst van sociale media, iedereen zijn eigen snipper informatie kan delen. Dat kan veel onrust veroorzaken. Het is zeker niet ondenkbaar dat één van jouw medewerkers dat gaat doen, benadrukt Vergeer een paar keer. Een foto van bijvoorbeeld een beetje asbest of een deels afgebrande ruimte is zo gemaakt. Maar ook

kan –soms onbedoeld- verkeerde informatie gelekt worden. Daarom is het essentieel om de belangrijkste vragen van cliënten direct bij de start van een crisis te beantwoorden. ‘Mensen willen weten wat er aan de hand is, hoe lang het gaat duren, wat ze moeten doen, waar ze meer informatie kunnen vinden en wat jij als organisatie doet.’

Bij een acute crisis zal direct een stroom van berichten opkomen. Het is belangrijk dat jij als organisatie een plek krijgt in die informatievoorziening. ‘Alles draait om vertrouwen’, vindt Frank Vergeer. ‘Je moet het verdienen en behouden. Dat kan alleen door verbinding te maken met de betrokkenen bij een crisis.’ Hij laat een cirkel zien met verschillende schillen. De buitenste cirkel is die van mensen die zich betrokken voelen (Facebook-vrienden, geïnteresseerden, volgers, etc.), de middelste cirkel is die van de betrokken mensen (familie, collega’s, burens etc.) en de binnenste cirkel is die van de getroffen (slachtoffers, gewonden, gedupeerden, nabestaanden etc.). ‘Als je focust op die binnenste cirkel, kan het niet fout gaan’, vindt Frank Vergeer.

Verantwoordelijk voelen

Vergeer en Van het Erve halen een aantal voorbeelden uit de praktijk aan. Ze noemen het Monstertruckdrama in 2014 in Haaksbergen. De vergunning voor dat evenement had eigenlijk niet uitgegeven mogen worden was al snel de conclusie, maar burgemeester Hans Gerritsen bleef toch lang achter zijn besluit staan. Het kostte hem uiteindelijk zijn baan. Volgens Anne-Marie van het Erve is het heel belangrijk dat je direct laat weten dat jij je verantwoordelijk voelt. ‘Als je je niet verantwoordelijk voelt bij een crisis in jouw organisatie, ben je een waardeloze directeur.’

Een voorbeeld waarbij wel veel goed ging, is volgens Frank en Anne-Marie de crisissituatie rondom het seksueel misbruik van een medewerker bij kinderopvangorganisatie Partou, vorig jaar. ‘Zij hebben heel duidelijk gefocust op de binnenste ring, hebben geen stiltes laten vallen en de directeur heeft zich direct als boegbeeld gepresenteerd. Die duidelijkheid werd gewaardeerd.’

Om het op een zo goed mogelijke manier aan te pakken, is het essentieel dat je een crisiscommunicatieplan hebt liggen. Maar ook op het moment dat de crisis zich voordoet, is het verstandig een duidelijk stramien te volgen. Vergeer en Van het Erve hebben het over de BOB-agenda, waarbij de letters staan voor Beeldvormingsfase, Oordeelsvormingsfase en Besluitvormingsfase. In een vergadering van maximaal 20 minuten (volgens de experts is die korte tijd te trainen) moeten die onderwerpen aan bod komen. Vijf minuten per onderwerp en aan het einde vijf minuten voor een actielijst. Anne-Marie: ‘Belangrijk daarbij is dat je een crisisteam hebt met oplossingsgerichte mensen en een sterke leider die in dit geval de discussie niet teveel kans geeft. Er moet snel gehandeld worden.’

Ongeluk bij het kinderdagverblijf

Na alle input van Anne-Marie en Frank gaan de directeuren zelf aan de slag. In groepjes van twee krijgen ze een crisissituatie uit de praktijk voor zich. In het voorbeeld blijken twee jonge kinderen weggeglip uit het kinderdagcentrum en de weg op gerend. Ze zijn daarbij aangereden en één van hen is overleden. Door na te denken over die situatie, die uiteraard niemand wil meemaken, blijkt wel hoe moeilijk goede crisiscommunicatie is. Want je moet zo snel mogelijk een crisisteam bij elkaar roepen, maar ook zo snel mogelijk naar de ouders toe of in ieder geval contact met ze zoeken. Waar geef je

prioriteit aan? De grote valkuil is volgens Anne-Marie dat er intern aannames gedaan worden. 'Je moet nooit denken; misschien zit hij/zij niet te wachten op bezoek van mij of misschien valt het allemaal wel mee. Je moet heel snel iemand inzetten om 'buiten' te meten wat de gevoelens zijn en verder moet je veel vragen. Alleen dan kom je echt te weten wat slachtoffers/betrokkenen willen.'

Verbeterpunten mee naar huis

Haar woorden en die van Frank zetten de aanwezigen aan het denken over de eigen organisatie. 'Ik ga voor de zekerheid alvast een Twitter-account aanmaken van het bedrijf. Zodat we dat niet nog moeten doen als er een crisis is', zegt Evalien Rengers van Stichting Kinderopvang Oegstgeest. 'Je wil natuurlijk niet dat jouw bedrijf in een crisissituatie terecht komt, maar helaas heb je dat nooit in de hand. Daarom ga ik binnen mijn organisatie nog eens goed kijken of wij klaar zijn voor een eventuele crisis.' Nancy van Thiel van Ludens in Utrecht geeft aan dat het belangrijk is je te realiseren dat je met alle social media echt geen regie kan voeren op crisiscommunicatie. 'Maar dat er een wolk van informatiebronnen is, waar jij een plekje tussen moet krijgen.' Haar collega Carla van de Venne is het daarmee eens en voegt toe hoe belangrijk het is dat je als organisatie blijft communiceren. 'Waarbij je oprecht moet zijn en gefocust op de getroffen. Dat is voor mij de kern.'