

Vijf handvatten voor communiceren tijdens een crisis¹

Netwerk Vredestichters – Karin Somhorst

1 WEES ALERT

Een crisis is het gevolg van een plotselinge, onverwachte gebeurtenis waardoor schade kan ontstaan aan personen, de reputatie, de continuïteit, de samenhang of integriteit van de gemeente of organisatie.

Een crisis gaat nooit vanzelf over, een crisis vraagt om een actieplan en volharding om het proces tot een goed einde te brengen. Welke actie er ondernomen moet worden, is geheel afhankelijk van de oorzaak van de crisis. Als een crisis niet tijdig wordt aangepakt of geneutraliseerd, bestaat de kans op escalatie en verdere schade. Onderneem dus snel actie wanneer een gevaar, van welke aard dan ook, de gemeenschap bedreigt.

In kerkelijke kring is men vaak geneigd om een crisis met de mantel der liefde te bedekken of in elk geval met zo weinig mogelijk ophef en/of openheid op te lossen. Deze aanpak kan echter averechts werken om de volgende redenen:

- Er is ontkenning bij het bestuur van de ernst van het probleem/de crisis → boosheid
- Betrokkenen voelen zich niet gehoord en/of begrepen en zoeken medestanders → onrust
- Betrokkenen ervaren/denken dat er over hen wordt gesproken en niet met hen → boosheid
- Er worden besluiten genomen waar men niet over gehoord of niet mee eens is en men komt in verzet → weerstand, boosheid, onrust
- De gemeenschap weet dat er iets aan de hand is maar door gebrek aan openheid gaat men zelf gissen naar oorzaak en gevolg → roddel, verspreiding van het probleem.

2 STEL EEN STERK TEAM SAMEN

Zodra een crisis zich aandient, doet het bestuur van de gemeente of organisatie er goed aan een CrisisTeam samen te stellen dat zo snel mogelijk aan de slag gaat. Hun taak is om de crisis te beheersen en te communiceren met de diverse betrokkenen en de achterban. Communiceren is een kunst waar slechts sommigen écht goed in zijn. Zoek zo snel mogelijk een persoon die de interne en externe communicatie op een goede, *onafhankelijke* manier kan verzorgen.

De overige mensen uit het CrisisTeam worden even zorgvuldig gekozen:

- Wie is bekend met de inhoud van het probleem?
- Wie kan beslissingen nemen over de situatie?
- Wie heeft de autoriteit om besluiten te nemen voor het heden en de toekomst?
- Wie houdt de pastorale kant van de crisis in het oog en wie de zakelijke kant?

Deze mensen moeten in staat zijn om voldoende tijd en energie te geven aan het beheersen en oplossen van de crisis. Het proces is intensief en men moet tegen een stootje kunnen. Iemand die betrokken is bij de oorzaak van de crisis kan geen onderdeel zijn van het CrisisTeam. Het CrisisTeam kan ondersteuning vragen van een externe adviseur of een mediator wanneer de situatie het vereist.

Maak met dit Team afspraken hoe besluitvorming en onderlinge communicatie zal verlopen en waar de grenzen liggen als het gaat om beslissen en handelen. Het CrisisTeam moet van het bestuur en de gemeenschap het vertrouwen en voldoende bevoegdheden krijgen om hun taak goed te kunnen vervullen en de crisis tot een goed einde te brengen.

¹ Binnenkort verschijnt bij Vredestichters een Handboek voor Crisiscommunicatie met uitgebreide adviezen, tips en tools. Dit is slechts een korte inleiding m.b.t. de communicatie.

3 WEES OPRECHT EN TRANSPARANT

Het CrisisTeam is samen verantwoordelijk voor het bepalen **wat** er wordt gecommuniceerd, **wanneer** dit wordt gedaan en met **wie**. Vuistregels: spreek altijd de waarheid, vertel wat relevant is voor deze situatie (niet meer, niet minder), spreek integer en terughoudend over mensen en zakelijk over feiten, noem dingen concreet bij de naam, houd geen relevante informatie achter.

Om te bepalen met **wie** gecommuniceerd moet worden, hanteren we meestal de volgende regel:

- Wat in besloten kring heeft plaatsgevonden wordt in besloten kring besproken en opgelost.
- Wat in de openbaarheid heeft plaatsgevonden of wat de hele gemeenschap schaadt, wordt in openbaarheid besproken.

Het CrisisTeam bepaalt hoeveel openheid van zaken wordt gegeven en welke details. Houd er rekening mee dat mensen zelf gaan invullen wat niet wordt verteld. Het is beter om de juiste informatie te geven dan te veel ruimte open laten voor speculaties.

Een aantal adviezen:

- Spreek niet *over* maar *met* de persoon die het probleem heeft of de crisis veroorzaakt.
- Wanneer in openbaarheid over personen wordt gesproken, heeft het de voorkeur om dit in aanwezigheid van deze persoon/personen te doen.
- Deel niet alleen een besluit mee maar geef ook inzicht in het proces van besluitvorming en de motivatie. Waarom is dit besluit genomen? Wat is er gedaan om verdere schade te voorkomen?
- Wees voorzichtig met ruimte geven voor vragen in een openbare bijeenkomst, soms is het beter om de feiten en vooral de emoties te laten bezinken. Geef ruimte voor vragen en/of gesprek op een later tijdstip (na een pauze, de volgende dag) en dan liefst in kleine kring of een-op-een.

4 HOUD ALLE COMMUNICATIEKANALEN OPEN

In een crisis moeten mensen de gelegenheid hebben om hierover te spreken met vertrouwde mensen. Geef alle betrokkenen advies om met een vertrouwenspersoon of betrouwbare vriend te spreken zodat deze persoon de emoties kan uiten, de gedachten kan ordenen en steun kan ontvangen. Schakel eventueel een professionele hulpverlener in.

Geef ook ruimte voor gesprekken met het CrisisTeam. Sleutelfiguren in een gemeenschap voelen zich vaak verantwoordelijk en willen hun standpunten en/of zorgen graag delen. *Praat* met elkaar en vermijd communicatie via mail of brieven. Geschreven tekst leidt vrijwel altijd tot verkeerde interpretatie.

5 ZORG VOOR EEN GOEDE AFRONDING EN NAZORG

Blijf tijdens en na de crisis open voor gesprek. Mensen hebben nog een tijdje de behoefte om hun emoties en gedachten te delen met relevante mensen. Geef ruimte voor verwerking en dring niet te snel aan op afronding, vergeving, loslaten etc.

Een crisis is pas over als de gemeenschap in staat is om weer over te gaan tot de orde van de dag. Wanneer dat precies is, kan niemand voorspellen maar het kost vaak meer tijd dan men vooraf inschat. Er is tijd en ruimte nodig voor de verwerking van de gebeurtenissen en men moet zich weer op zijn gemak gaan voelen in de gemeenschap. Meestal is het vertrouwen beschadigd en kost het tijd dit te herstellen. Geef ruimte aan dit proces en overweeg hulp in te roepen als blijkt dat de crisis mensen teveel heeft beschadigd om binnen afzienbare tijd weer te kunnen spreken van herstel. Vuistregel: schakel hulp van buiten in als 3 maanden na de crisis de emoties niet tot een acceptabel niveau zijn gedaald.