

Oudejaarsavond liep in Keulen vreselijk uit de hand. In een feestende menigte werd in het centrum van de stad een aanzienlijk aantal vrouwen bestolen en aangerand. De politie slaagde er ternauwernood in erger te voorkomen. Zij meldde de volgende dag dat de oudejaarsavond in een 'uitgelaten stemming en overwegend vreedzaam was verlopen.' Dat bleek al snel onhoudbaar: het aantal aangiftes zou in de loop van de week tot ruim boven de 600 stijgen. Welke rol speelt communicatie in de commotie die achteraf ontstond?

Keulen

Wonderlijk waren de uitspraken van de autoriteiten over het profiel van de daders. Een paar dagen na oudejaarsavond deelde de burgemeester van Keulen mee dat er geen aanwijzingen waren dat zich onder de agressors immigranten bevonden. Andere berichten, onder andere van ooggetuigen, agenten en slachtoffers betitelden de daders juist als mannen met een Arabisch of Noord-Afrikaans uiterlijk. Twee weken later bleek dat van de ruim 70 verdachten het overgrote deel immigrant was of illegaal in Duitsland verbleef, afkomstig uit Noord-Afrika. In de media-aandacht en het publieke debat kwam de vraag aan de orde of vrouwen zich onveilig moeten voelen door de aanwezigheid van vluchtelingen. En of vluchtelingen voorgelicht zouden moeten worden over de normen in westerse samenlevingen ten aanzien van vrouwen. Normen die weliswaar kunnen afwijken van die in islamitische landen, maar die zonder meer wel gerespecteerd dienen te worden.

Tegenstrijdigheid in de communicatie

Op allerlei vlakken speelt communicatie een prominente rol in deze casus. Het gaat over beeldvorming (van vluchtelingen), over woordvoering, media-aandacht, publieke opinie, over voorlichting. Die communicatie wekt op diverse fronten op zijn zachtst gezegd verbazing. Waarom bijvoorbeeld probeerde de politiechef aanvankelijk de indruk te wekken dat het allemaal wel meeviel wat die nacht was gebeurd? Wilde hij geen olie op het vuur gooien nu de vluchtelingenstroom zoveel tegengestelde emoties bij de bevolking losmaakt? Wilde hij zijn stoep schoonvegen door niet toe te geven dat hij deze problemen niet voorzien had en te laat ingreep? Of onderschatte hij de impact van het gebeurde: er waren geen doden gevallen, het had nóg erger gekund.

Waarom was de burgemeester er een paar dagen na oudejaarsavond zo stellig over dat het *absolut unzulässig* was te denken dat er bij de ongeregelde vluchtelingen betrokken zouden zijn, terwijl dat op dat moment



simpelweg niet zeker was en in strijd met beweringen van ooggetuigen. Waarom zeg je niet gewoon dat je het niet weet? Om geen lucht te geven aan vreemdelingenhaat? De publieke opinie was in dit geval niet bepaald eenduidig te noemen. Een deel van de burgers laat zich leiden door medemenselijkheid en vindt dat we ons als westerse samenleving moeten ontfemen over oorlogsvluchtelingen. Een ander deel is, als bekend, fel tegen het opnemen van vluchtelingen. Uit uiteenlopende overwegingen: vrees voor sociale en economische ontwrichting van onze samenleving, angst voor getraumatiseerde personen, xenofobie, argwaan tegenover de andere, islamitische normen en waarden, de kans dat terroristen ongemerkt meekomen met de stroom vluchtelingen. Tegen deze achtergrond is het niet verwonderlijk dat je als bestuurder op eieren loopt: je wil niet stigmatiseren en zeker geen hetze tegen immigranten en vluchtelingen ontketenen.

Hadden risicocommunicatie en issue management kunnen bijdragen aan het voorkomen van deze gebeurtenis? En had crisiscommunicatie de commotie achteraf kunnen beteugelen? We mogen wel aannemen dat de overheden en de politie door alle media-aandacht en publieke beroering over de vluchtelingenstromen goed op de hoogte waren van risico's en issues. Als dat niet zo was, had die monitoring van issues al lang geleden moeten starten.

De traditionele aanpak in crisiscommunicatie is openheid van zaken geven, de waarheid vertellen. Maar roept die communicatie in dit geval dan juist niet enorme risico's op? Zelfs dermate grote risico's dat het middel erger is dan de kwaal. Namelijk het risico van hetzes tegen buitenlanders. En een beeld dat de politie de zaak niet altijd onder controle heeft. En wat kun je met risicocommunicatie? Moet je vrouwen aanraden 's avonds niet meer alleen de straat op te gaan? Of zich zo te kleden dat zoveel mogelijk lichaamsdelen bedekt zijn om maar te voorkomen dat iemand de indruk krijgt dat zij uitnodigen tot seksueel contact?

Onvoorspelbaar en onbeheersbaar

De realiteit is dat er situaties zijn waar we niet >

Auteur

Bert Pol

redacteur C, vennoot van

Tabula Rasa, verbonden

aan de afdeling commu-

nicatiewetenschap van de

Universiteit Twente en de

afdeling psychologie van de

Universiteit van Maastricht

Fundamentele aspecten van de toekomst zijn niet te voorspellen.

op voorbereid zijn en niet op voorbereid *kunnen* zijn. Adequaate issue management en crisis- en risicocommunicatie helpen ons negen van de tien keer (of wellicht 99 van de 100 keer) uit de brand. Maar er zal altijd die ene keer blijven dat een voorval ons volledig verrast en waar die inzichten ons niet helpen. Jaap van Ginneken behandelt die problematiek in *Breinbevingen*, dat in 1999 verscheen, maar nog altijd zeer actueel is.¹

Hij baseert zich op ontwikkelingen in de wiskunde en de natuurwetenschappen, bekend onder de noemer complexiteits- en chaostheorie. (Daaraan zijn namen van wetenschappers verbonden als Edward Lorenz, Benoît Mandelbrot en Ilya Prigogine. In Nederland publiceerde methodoloog Cor van

Dijkum onder meer over *Chaostheorie in de menswetenschappen: een kwestie van (methodo)logisch doordenken*.²)

Bij de aanwezigheid van een groot aantal variabelen verlaten processen vaak hun lineaire ontwikkeling en ontstaat, althans in onze beleving, wanorde. 'Onmeetbaar kleine details worden dan bepalend voor het verdwijnen van een oud patroon en de vervanging door een nieuw patroon. Het is belangrijk erop voorbereid te zijn dat de toekomst er wezenlijk anders uit zal zien dan wij ons nu nog kunnen voorstellen, in plaats van erop te vertrouwen dat "alles onder controle is".'³ 'Zodra systemen werkelijk uit evenwicht raken [...] zijn ze niet meer te voorspellen. Bovendien hangen ontwikkelin-

gen in complexe patronen samen. Dat wil in de praktijk zeggen dat fundamentele aspecten van de toekomst niet te voorspellen zijn, wat de theorie daarover verder ook mag beweren.'⁴

Besluit: rest ons moed

Risicocommunicatie zal in veel gevallen crises kunnen helpen voorkomen. Crisiscommunicatie kan in veel gevallen de gevolgen binnen de perken houden. Als je ontsporingen ziet bij relatief eenvoudige – wat niet hetzelfde is als ongevaarlijke – voorvallen, dan is de crisiscommunicatie hoogstwaarschijnlijk niet optimaal geweest. Zoals bij de brand in een bedrijf in Moerdijk, waar de ware toedracht lange tijd verzwegen werd en de directie zichzelf steeds verder in de nesten werkte.

Issue management kan helpen om te weten wat er bij stakeholders en in de maatschappij gebeurt en hoe dit invloed op je organisatie kan uitoefenen, zodat je je daarop kunt voorbereiden. Maar ook dat heeft zijn grenzen. De complexiteit moet niet al te groot zijn. Zoals Van Ginneken het zegt: 'Organisatie- en communicatiekundigen moeten de illusie opgeven dat ze de loop der gebeurtenissen volledig naar hun hand kunnen zetten. Ze moeten erkennen dat er autonome krachten aan het werk zijn, die aan hun dwang ontsnappen. Effectief handelen erkent dat, in plaats van het te negeren.'⁵ Van de trits *moed, beleid en trouw* rest in dergelijke situaties alleen moed. Dat is iets anders dan zelfoverschatting. ●

Literatuur

1. Jaap van Ginneken (1999) *Brein-bevingen. Snelle omslagen in opinie en communicatie*. Boom: Amsterdam
2. C.J. Van Dijkum. (1999). Chaostheorie in de menswetenschappen: een kwestie van (methodo)logisch doordenken. 47-68. Suzette Haakma, Etienne Lemmens [samenst.] *Chaos en Orde*. - Studium Generale / Universiteit Utrecht 1999. - (Studium Generale Reeks 9903)
3. Jaap van Ginneken (1999), 327-28
4. Jaap van Ginneken (1999), 327
5. Jaap van Ginneken (1999), 343