

De interactionele problemen van crisismakelaars:

een discursief perspectief op communicatie

Annette Klarenbeek¹ en Prof. C.M.J. van Woerkum²

¹ externe promovendus aan Wageningen Universiteit en lid van het lectoraat Crossmediale communicatie in het publieke domein van de Hogeschool Utrecht.

² Wageningen Universiteit

Abstract

Om beter begrip te krijgen van wat er leeft en speelt in de omgeving van een organisatie is het cruciaal de interactionele context te onderzoeken waarbinnen bepaalde signalen over een crisis die nog niet acuut is worden afgegeven. Bepaalde actoren die crisis kunnen signaleren en daarover anderen willen waarschuwen worden in dit artikel als crisismakelaars opgevat. Veelal echter, zitten deze personen met bepaalde interactionele problemen om een crisis aan te kaarten. Ze moeten het hoofd zien te bieden aan bepaalde 'interactionele' uitdagingen en lopen het risico dat hun signaal niet doorbreekt. Bij een crisismakelaar is de nood om de kwestie te objectiveren groot omdat hij van doen heeft met zijn individuele verantwoordelijkheid voor het aan de orde stellen van een probleem. Zo kan hem verweten worden zelf het probleem mede veroorzaakt te hebben door bijvoorbeeld onachtzaamheid, incompetentie of luiheid. Inzicht in de problemen van crisismakelaars kan communicatieprofessionals helpen beter te begrijpen en oog te hebben voor wat het effect is van wat crisismakelaars zeggen. Wat wordt er - al dan niet bewust - mee bereikt? Wij stellen het discursieve perspectief voor als een analytisch instrument dat hierbij behulpzaam kan zijn en laten de verdiensten ervan zien aan de hand van een paar illustratieve voorbeelden.

Keywords: *discursieve perspectief, interactionele problemen, sluimerende crisis, crisismakelaars*

1. Inleiding

In dit artikel onderzoeken we communicatie-processen die voorafgaan aan een crisis.

Vaak voordat een crisis (zoals bijvoorbeeld de uitbraak van Q-koorts (2005), de rellen in Parijs (2005) en Londen (2011) en de aardbeving in Italië (2009) tot uiting komt zijn er al risicosignalen afgegeven door bepaalde betrokkenen. Personen die dit soort signalen afgeven worden in de literatuur 'crisismakelaars' genoemd (Boin & Otten, 2000, p.18). Er treden bij het signaleren van crises allerlei crisismakelaars op, en hun effectiviteit is daarbij zeer variabel zoals bijvoorbeeld bij Wikileaks het geval is.

Om een crisis effectief aan de orde te stellen zullen crisismakelaars adequate communicatieve inspanningen moeten verrichten. Wat ze doen en hoe ze dat doen is nog amper onderzocht. Om te achterhalen waar crisismakelaars tegen aan lopen wanneer ze aandacht proberen te genereren voor een crisis wordt in dit onderzoek gekeken naar *de wijze waarop* een signaal door crisismakelaars naar voren wordt gebracht. Aldus proberen we in deze studie meer te weten te komen over de interactionele problemen van crisismakelaars. Dat wil zeggen de keuzes

die een crisismakelaar maakt in de interactie met zijn omgeving om effectief aandacht te genereren voor een crisis die nog niet acuut is. De volgende onderzoeksvraag staat centraal: *Welke interactionele problemen heeft een crisismakelaar die een crisis aan de orde wil stellen en op welke manier lost hij deze op?*

Naast risico-experts zijn er ook groepen en individuen die een crisis aan de orde kunnen stellen, omdat zij staan in het leven van alledag en specifieke kennis en ervaring hebben over bepaalde risico's. Kenmerkend voor zulke crisismakelaars is dat zij hun zorgen over een potentiële crisissituatie op eigen initiatief presenteren. Veelal trachten crisismakelaars hun observaties over zaken die niet goed gaan, aan te kaarten bij verantwoordelijken.

In dit artikel vatten we crisismakelaars op als entrepreneurs die aandacht vestigen op een crisis die sluimert. Het concept crisismakelaardij wordt hier bekeken vanuit een communicatieve invalshoek in plaats van uit bijvoorbeeld een bestuurlijk perspectief, en daarom is deze benadering ook relevant voor communicatieprofessionals.

We onderscheiden hier twee vormen van crisismakelaardij. Deze zijn: a) de klokkenluider en b) de sociale beweging.

Een klokkenluider is een persoon (veelal een functionaris in een organisatie) die de openbaarheid zoekt over het disfunctioneren van een sociaal systeem waarvan hijzelf ook deel uitmaakt. In dit artikel kijken we naar klokkenluiders die vooral buiten de organisatie bepaalde misstanden waarnemen en melding maken van wat er in de omgeving gebeurt.

Sociale bewegingen bestaan uit groepen van individuen die zich richten op veranderingen en deze willen bevorderen, beheersen of juist tegengaan (Turner & Killian, 1987, p.223). Een sociale beweging wil daartoe de publieke opinie beïnvloeden en solidariteit stimuleren bij haar leden om zo veelomvattende en fundamentele veranderingen in de sociale orde te bewerkstelligen.

Crisismakelaars zijn van belang omdat:

- a) zij een belangrijke schakel vormen tussen de omgeving en de overheid en daardoor kunnen zien wat buiten leeft en speelt;

- b) zij met interactionele problemen worstelen en oplossingen hanteren die door de omgeving op een bepaalde manier worden opgepakt. Dit interactionele proces tussen crisismakelaars en omgeving biedt overheidsorganisaties de kans om inzicht te verwerven in afwegingen die de omgeving zelf maakt bij het definiëren van risico's en crises. Door zo te kijken naar risico's en crisis wordt ook recht gedaan aan de dynamiek die speelt in tijden van onrust en onzekerheid;
- c) zij signalen afgeven die, wanneer zij serieus worden genomen door de overheidsorganisatie, de gelegenheid bieden om in een vroeg stadium een sluimerende crisis te herkennen en beter te hanteren wanneer hij manifest wordt.

Overheidsorganisaties kunnen een crisis als een kans opvatten voor vernieuwing omdat zij lessen trekken uit dat wat mis gaat. Crisismakelaars kunnen als dynamische elementen in de maatschappij worden beschouwd. Omdat ze nodig zijn voor het goed begrijpen van een crisis, is het van belang dat de overheid ze in hun rol van entrepreneur herkent.

In dit artikel gaan we uit van het idee dat crisismakelaars wel signalen afgeven, maar dat overheid en burgers deze niet stevast herkennen. Zo bekeken is de wereld een vat vol crises waarvan vele onopgemerkt blijven. Daarbij willen we niet voorstellen dat alle sluimerende crises moeten worden ontmaskerd. Voor veel problemen zullen ook goede redenen zijn om deze latent te laten. Maar crisismakelaars kunnen wel publieke zaken aan de orde stellen die gaan over de fundamentele waarden in onze samenleving. Het gaat dan om het beschermen van het algemeen belang in het publieke domein. Een crisismakelaar is iemand die een grote invloed kan hebben op de publieke agenda: er gaat mogelijk wat gebeuren in de dynamiek van de publieke opinie. Daarop kan de overheid anticiperen en mogelijk ook in contact treden met crisismakelaars om hun interactionele problemen beter te begrijpen, zodat de reactie adequater is. Crisiscommunicatie kan die afstemming door crisismakelaars met de omgeving onderzoeken. Daarom is het verstandig om meer te weten over de interactionele activiteiten van crisismakelaars bij het aan de orde stellen van een crisis.

Een crisis aan de orde stellen

Het idee dat crisismakelaars bepaalde interactionele gevoelige kenmerken in hun uitingen tonen en organiseren, is afgeleid van een studie ook verricht door de Britse sociaal psycholoog Derek

Edwards naar de subjectieve kant van het formuleren van indirecte klachten. Edwards (2006) wijst daarin op de vaak subtiele retorische activiteiten die worden ondernomen door mensen die klachten formuleren om niet te worden betiteld als bijvoorbeeld een klager, een zeurkous of een mopperkont. Zo kan iemand door het gebruik van objectieve, neutrale beschrijvingen in de interactie bewerkstelligen dat niet de aandacht naar zichzelf uitgaat, maar naar de beklagenswaardige situatie waarover hij spreekt.

Interessant is het te bekijken of bepaalde retorische activiteiten ook via de uitingen van de crisismakelaars worden geëffectueerd. Hiermee bedoelen we of crisismakelaars (bewust of onbewust) retorische strategieën hanteren om reactie op te roepen bij de ontvangers van hun uitingen. Tonen crisismakelaars in hun taalgebruik bijvoorbeeld hun ongenoegen over het probleem? Wordt er een bepaalde identiteit opgebouwd door crisismakelaars of trachten ze op een bepaalde manier hun geloofwaardigheid te versterken? Deze vragen komen aan de orde tijdens de analyse.

Om beter te begrijpen wat tot een doorbraak zou kunnen leiden en wat gedoemd tot vergetelheid hebben we een benadering gevonden die ons veelbelovend leek en die te boek staat onder de benaming ‘het discursieve perspectief’.

2. Het discursieve perspectief

Het discursieve perspectief biedt een interessante mogelijkheid om te kijken naar de sociale context van risico's vanuit de alledaagse werkelijkheid. Kenmerkend voor het discursieve perspectief is dat a) de focus zich richt op alledaagse interacties die niet door het onderzoek zijn gevormd en b) de handelingen die al dan niet bewust in de interacties worden bewerkstelligd. Het discursieve perspectief reikt instrumenten aan waarmee de communicatieprofessional inzicht krijgt in de wijze waarop de omgeving haar ideeën verwoordt in relatie tot anderen. Dit is van belang omdat de professional zo kan begrijpen wat de specifieke interactionele problemen zijn waarmee crisismakelaars worstelen: ze moeten tegemoet komen aan bepaalde ‘interactionele’ uitdagingen en lopen het risico dat hun signaal niet wordt opgepikt. Zo kan iemand die een probleem aankaart bijvoorbeeld worden aangezien voor een zwartkijker, een klikspaan of een heethoofd. Crisismakelaars moeten duidelijk maken dat het de moeite waard is te luisteren naar wat zij zeggen, dat het waar is wat zij naar voren brengen en dat ze zich verantwoordelijk voelen

voor de omgeving. Bij een interactioneel probleem kan zowel iets gewonnen als verloren worden. Daarom is er voortdurend strijd te leveren die dynamiek geeft aan de interactie. Iemand die een crisis aankaart kan bijvoorbeeld worden weggezet als een klager. En in het geval dat hij daarbij veel tamtam maakt worden gehouden voor iemand die louter gedreven wordt door zijn emoties. Door iets op een bepaalde manier te presenteren kun je als schrijver of spreker worden aangesproken op dat wat je benadrukt of juist impliciet laat. Zo zijn er altijd interactionele valkuilen en om deze te ontlopen worden strategieën ingezet, al dan niet bewust. Het is dus niet per se de omvang of impact van een crisis die bepaalt of iets als een probleem wordt opgevat. Maar veelal wordt in de interactie beslist of een crisis, of oplossing om deze af te wenden, al dan niet serieus moet worden genomen. Ook hierom is het van belang meer te weten te komen van de interactionele problemen van crisismakelaars.

3. Casedomein, dataselectie en methode

Als casedomein is gekozen voor het onderwijs in Nederland. Onderzocht wordt op welke wijze signalen over problemen in deze sector naar voren zijn gebracht door crisismakelaars. Ons viel op een bijdrage van Mathé Sjamaar oud-rector Niels Stensen College Utrecht in het Onderwijsblad in 1998. Matthe Sjamaar (hierna Sjamaar genoemd) was dertig jaar werkzaam in de leiding van het Niels Stensen College in Utrecht en trok in het voorjaar van 1998 landelijke aandacht met zijn stelling dat zijn school beter kon sluiten. Door een interview in het Onderwijsblad maakte hij bekend dat hij het voor zijn leerlingen beter vond wanneer de school dichtging. Een hoge concentratie allochtone, vooral Marokkaanse, leerlingen (zeventig procent in de brugklassen), zorgde ervoor dat de school leegliep en deze geen volwaardige VWO/Havoafdeling kon handhaven.

Ook viel op een manifest van de *de Vereniging Beter Onderwijs Nederland* (BON) afgedrukt in een landelijk Nederlands dagblad in 2006. In het manifest worden de onderwijsvernieuwingen als crisis aan de kaak worden gesteld. Deze verklaring van de auteurs Ad en Marijke Verbrugge draagt de titel 'Help het onderwijs verzuipt'. BON is begin 2006 in het leven geroepen met de doelstelling: 'het zo goed mogelijk tot bloei laten komen van de potenties van leerlingen en studenten door gedegen vakinhoudelijke en algemene vorming'

(BON, 2006). In het manifest richtten de schrijvers, Ad en Marijke Verbrugge, zich tegen de onderwijsvernieuwingen die sinds de jaren '70³ van de vorige eeuw in Nederland zijn ingevoerd.

Een criterium voor selectie van deze situaties is het willen kijken naar de bijdragen van enerzijds een individuele crisismakelaar, een klokkenluider en anderzijds een collectieve beweging.

Een ander criterium dat is gehanteerd bij de selectie is of de crisismakelaar invloed heeft op het publieke debat. In beide cases hebben zowel lokale als landelijke media gereageerd op de uitingen van de crisismakelaars.

Na een eerste lezing van het interview en het manifest hebben we gekeken naar de wijze waarop kranten reageerden op de teksten. Onderzocht is *de manier waarop* kranten en opiniebladen reageerden op het interview. Voor het vinden van reacties werd de databank LexisNexis gebruikt. Gekozen is voor een overzicht uit die digitale krantenbank omdat deze Nederlandse kranten en meningsgeoriënteerde bladen bevat.

Steeds ging het erom te ontdekken wat er voor de crisismakelaars te winnen of verliezen is in de interactie en de interactieproblemen van de makelaars op te sporen. Dit moest uiteindelijk leiden tot het identificeren van hun interactionele problemen

Door cyclisch te werken kunnen we bekijken of keuzes ook gegrond zijn. Is dat wat we gevonden hebben te onderbouwen met het materiaal? Zo worden discursieve thema's getoetst en gespecificeerd met behulp van fragmenten die de betreffende thema's bevestigen of juist tegenspreken. De hierna aangehaalde fragmenten uit het interview en manifest staan dus niet op zichzelf, maar zijn voorbeelden van patronen zoals die gevonden zijn in de complete bijdragen. Daarnaast kijken we ook naar deviante uitspraken (te Molder 1995, p.58, Potter, 2005, p.339). Zijn er gevallen die tegen het patroon in gaan dat we tot dan toe in de formulering ervan hebben waargenomen? Als dit zo is kan dit betekenen dat we a) het gevonden patroon moeten aanpassen of b) dat de afwijking(en) onze claims bevestig(en)t. In het laatste geval kan het ons helpen het patroon aan te scherpen.

³ Mammoetwet 1968

4. Interactionele problemen bij het aankaarten van een crisis: illustratieve voorbeelden

In de bijdrage voor dit congres wordt ter illustratie van de waarde van het discursieve perspectief bij crisiscommunicatie vier fragmenten besproken. Daarbij kijken we naar de strategieën die de crisismakelaars inzetten om aan het interactionele probleem het hoofd te bieden.

We kijken als eerste naar een bijdrage van rector Sjamaar.

In fragment 1 schetst rector Sjamaar de reden waarom witte ouders niet voor de school kiezen:

fragment 1

73. Zelfs als we tien scoren in het Trouwonderzoek, dan nog komen de
74. witte ouders niet. De ouders die de school mijden doen dat om volkomen
75. normale redenen. Met vooroordelen en racisme heeft het meestal niets te
76. maken. De groep Nederlandse ouders die heel bewust voor het Niels
77. Stensen kiest, zal altijd een minderheid blijven. Dat zijn hoopopgeleide,
78. heel principiële mensen die vinden dat je kinderen moet voorbereiden op
79. de multiculturele toekomst van Nederland. Idealisme tegen de klippen
80. op want ook de minderheden zelf zijn allesbehalve multicultureel
81. ingesteld.

...45 regels weggelaten tot het slot...

In bovenstaand fragment komt veel ‘**extremiserend taalgebruik**’ (extreme case formulations; Pomerantz, 1986) voor. We zien de rector extremiserende uitspraken gebruiken in zelfs als we tien scoren in het Trouwonderzoek dan nog komen de witte ouders niet (regel 73 -74), om volkomen normale redenen (regel 74 -75), heeft het meestal niets te maken (regel 75), zal altijd een minderheid blijven (regel 77) en: tegen de klippen op... allesbehalve multicultureel ingesteld, (regel 79-81). Extreme termen zoals ‘zelfs’, ‘alles’, ‘niets’, ‘absoluut’, ‘compleet’, etc.. worden gebruikt door sprekers om een bepaalde bewering te rechtvaardigen of te verdedigen en markeren ook dat er iets op het spel staat. Een jurk die door de stomerij zou zijn gekrompen kan niet als nieuw worden beschreven maar als ‘*gloednieuw*’ om precies dit punt te benadrukken. Extreme termen versterken de waarde tot het uiterste. Edwards (2000) heeft de functie van extremiserend taalgebruik in navolging van Pomerantz (1986) onderzocht en demonstreerde in een studie hoe extremiserend taalgebruik de mate van betrokkenheid van de spreker ten aanzien

van dat wat hij zegt, toont. Extremiserend taalgebruik biedt mensen de gelegenheid om te laten zien dat het niet gaat om de feitelijke accuraatheid van wat ze zeggen waardoor ze ook niet verantwoordelijk kunnen worden gehouden voor wat ze precies beweren want ‘het is niet letterlijk zo bedoeld’ (Edwards, 2000, p.348). Zo ondermijnt de rector aanspreekbaarheid. Door het extreem te formuleren voorkomt de rector dat hij verantwoordelijk wordt gehouden voor de volle omvang van zijn uitspraken. Extreme uitspraken zijn ook manieren om bijvoorbeeld iets als urgent te presenteren (Edwards, *ibid*). De spreker kan op deze wijze laten zien dat hij zich erover opwindt, maar voorkomt tegelijkertijd dat hij voor de letterlijke inhoud van zijn woorden verantwoordelijk wordt gehouden.

Ook brengt het extremiserende taalgebruik de rector in de gelegenheid de situatie met ironie te schetsen en dit suggereert distantie ten aanzien van het probleem. Hij wekt zo de belangrijke suggestie dat niet zijn emoties hem brengen tot deze uitspraken, maar het de absurditeit van de situatie zelf is, die hij hier laat zien. ‘Blijkbaar is hier iets helemaal mis’, is de implicatie.

In fragment 2 beschrijft de rector hoe het er bij een leerling thuis aan toegaat:

fragment 2

108. Als je op huisbezoek gaat besef je pas goed hoe ontzettend belangrijk de
109. rol van de ouders is. Ze krijgen van thuis niets mee. Moeder spreekt geen
110. `Nederlands, ze schenkt thee en serveert zoet gebak. Vader zit op de bank
111. bij de televisie werkloos te wezen. Ik heb weleens een leerling uit een
112. bordeel weggehaald. Dan zou je denken dat zo’n vader zich afvraagt wat
113. hij heeft fout gedaan. Maar deze man schaamde zich alleen maar omdat er
114. over werd gepraat. Zolang dat meisje geld binnenbracht deed hij alsof zijn
115. neus bloedde.

...11 regels weggelaten tot het slot ...

De rector gebruikt hier veel **contrasten** in zijn uitspraken. Zo roepen de beschrijvingen *ze schenkt thee en serveert zoet gebak* (regel 110) en *Vader zit op de bank, bij de televisie werkloos te wezen* (regels 110-111) een tegenstelling op waarbij enerzijds het zoete gebak en een vader die daar werkloos zit te wezen in contrast staat met een onverantwoordelijke en deels opportunistische thuissituatie. Smith (1990) noemt dit type tegenstellingen een ‘contraststructuur’. Een contraststructuur zet de spanning tussen twee uitersten neer. We zien hier twee botsende werkelijkheden die het effect oproepen dat er iets wringt en daarom moet het

heel snel worden opgelost. Tevens creëren deze formuleringen, net als het extremiserende taalgebruik het beeld van een urgente situatie. Moeder en vader doen beiden niets: *ze krijgen van thuis niets mee* (regel 109). Daarbij is wat vader doet nog erger: a) hij doet niets: *zit op de bank bij de televisie werkloos te wezen* (regel 110 - 111), b) hij exploiteert zijn dochter: *Zolang dat meisje geld binnenbracht* (regel 114) en c) hij kijkt bewust weg: *deed hij alsof zijn neus bloedde* (regel 114 - 115). Bovendien schaamt hij zich om de verkeerde reden: *deze man schaamde zich alleen maar omdat er over werd gepraat* (regel 113 - 114). De observatie van de rector werkt ook reflexief. Beschrijvingen van personen in relaties of interacties zijn reflexief omdat de wijze waarop deze wordt gegeven ook terugslaat op de spreker zelf. Reflexiviteit is een discursief fenomeen waarbij sprekers op impliciete wijze ook iets over hun eigen handelen laten zien (Locke en Edwards, 2003). Ook in dit fragment laat Sjamaar zien dat de situatie alarmerend is, maar door de wijze waarop hij deze schetst toont hij tegelijkertijd zich niet door zijn emoties te laten meeslepen. Zo lepelt de rector de feiten op soepele wijze op: *geen Nederlands, schenkt thee, serveert zoet gebak, bij de televisie en werkloos te wezen* (regels 109 - 110). Deze losse stijl suggereert dat hij er niet lang over hoeft na te denken, maar bekend is met de situatie. Door het zo te presenteren toont hij dat hij er op een overwogen en relaxte manier mee omgaat; hij laat zien dat hij zijn emoties onder controle heeft. Hij verliest zich niet in bijvoorbeeld wanhoop over deze omstandigheden, maar in plaats daarvan blijft hij kalm, bewaart hij afstand. De distantie wordt ook opgewekt doordat het contrast op subtiële wijze een ironisch effect creëert, ‘het is bizar wat daar gebeurt, maar wel waar’.

Samengevat

Sjamaar tracht een alarm over te brengen, de omgeving wakker te schudden. De rector laat in de fragmenten hierboven zien dat dit ernstige probleem directe aandacht behoeft, maar dat hij het probleem niet onder controle krijgt omdat het te groot is. Daarbij wordt voorkomen dat hij ervan kan worden beschuldigd dat het zijn emoties zijn die hem tot deze uitspraken brengen. De strategie ‘urgentie aantonen’ wordt door de rector ingezet voor een bepaald interactioneel probleem dat moet worden opgelost.

Interactioneel probleem 1: Er woedt een brand, maar ik houd mijn hoofd erbij

Bovenstaande analyse maakt een van de interactionele problemen zichtbaar waarmee de rector

worstelt in zijn interview: *er woedt een brand maar ik houd mijn hoofd erbij*. De rector tracht het probleem te omzeilen ervan beschuldigd te worden er belang bij te hebben om deze crisis zo aan de kaak te stellen. Zo loopt hij het risico er op te worden aangesproken dat wat hij hier aan de kaak stelt eigenlijk alleen voor hem belangrijk is. ‘Overal is wel iets gaande’, ‘overal zijn er wel toestanden’, ‘iedereen heeft wel eens iets’, zouden reacties op zijn alarm kunnen zijn.

Bij BON spelen heel andere interactionele problemen. We bekijken in onderstaand fragment op welke wijze deze crisismakelaars strategieën inzetten om een crisis aan te kaarten:

fragment 3

Rubriek: Opinie & Debat
Originele lengte: 4565 woorden

Help! Het onderwijs verzuipt! Leraren, leerlingen en ouders moeten samen de strijd aangaan voor beter onderwijs. Help, het onderwijs verzuipt!

4. Het onderwijs motiveert niet, het rendement is er te laag en er
 5. wordt veel geld verkeerd besteed. Daarom moeten de onderwijs-
 6. vernieuwingen van de laatste jaren worden teruggedraaid: leerling-
 7. gen moeten weer leren, leraren moeten weer lesgeven. Een manifest
 8. van de voorzitter van de vereniging Beter Onderwijs Nederland.
 9. Want zonder onderwijs geen goed functionerende maatschappij.
- ... 444 regels weggelaten tot het slot...

Opmerkelijk is dat het betoog geopend wordt met een lijst van diskwalificaties: *Het onderwijs motiveert niet, het rendement is er te laag en er wordt veel geld verkeerd besteed* (regel 1-2).

Deze formulering is opgebouwd uit drie delen die tezamen een bewering construeren. Dergelijke constructies zijn **driedelige lijsten** (*Three-part lists*; Gail Jefferson 1990) en worden vaak gebruikt om de zaken als algemeen voorkomend voor te stellen. Het gaat om voorbeelden van iets dat in het algemeen zo is. De auteurs schetsen dus niet één probleem, maar beschrijven een algehele wantoestand in het onderwijs. Al in de eerste regel van het relaas beschrijven ze een dramatische situatie en ze zetten zo een compleet en bestaand beeld neer van de crisis in het onderwijs.

Saillant is ook de formulering een manifest van de voorzitter van de Vereniging voor Beter Onderwijs Nederland (regel 5). De voorzittersrol suggereert dat er in een formeel kader over nagedacht is en intensief over gepraat. Het impliceert dat hier een voorzitter spreekt die het gedachtegoed representeert van de vereniging die op dit vlak actief is. Het laat zien dat deze voorzitter in het manifest weergeeft waarover in de vereniging consensus bereikt is en hij zich namens iedereen, inclusief de lezer, inzet voor beter onderwijs. Daarbij impliceert de *vereniging* (regel 5), dat deze kennelijk een taak op zich genomen, ze zich verplicht maakt *Nederland* (regel 5) te helpen met ons onderwijs. Hier gaat het effect vanuit dat dit serieus te nemen signalen zijn afkomstig uit onze eigen groep: het betreft dus niet zomaar een (loos) alarm van eenlingen. ‘Wij zijn met meer, we hebben een achterban’, zo wordt gesuggereerd. Daarbij wordt ook de lezer aangesproken. Het effect van dit aanspreken op verantwoordelijkheid creëert ook een bepaalde **gemeenschappelijkheid met de anderen** (Aarts en te Molder, 1998, p.5). Het schept gelegenheid om zich met de auteurs te identificeren: ‘de toestand in het onderwijs gaat ons allen aan’.

We bekijken nog een fragment uit het manifest.

fragment 4

13. Helaas is de maatschappelijke interesse voor deze ingrijpende
 14. hervormingen lange tijd zeer gering gebleven, zodat de initiatieven
 15. daartoe vooral zijn uitgegaan van een relatief kleine bestuurlijke
 16. kaste in onderwijsland.
- ... 434 regels weggelaten tot het slot ...

In fragment 4 beschrijven de auteurs de situatie in het onderwijs als onopgemerkt in *helaas is de maatschappelijke interesse voor deze ingrijpende hervormingen lange tijd zeer gering gebleven* (regel 13-14). De schrijvers stellen de maatschappij verantwoordelijk voor de geschetste problemen in de eerste alinea. Dat hier weinig aandacht voor is geweest betreuren de auteurs ook met de evaluatie *helaas* (regel 13). De auteurs maken dus geen verwijt aan de samenleving dat ze bijvoorbeeld niet goed heeft opgelet en ze wordt niet echt verantwoordelijk gehouden voor de oorzaak van het probleem. Ze stellen daarvoor een andere groep aansprakelijk en doen dit door bij hen de **verantwoordelijkheid** te leggen. Dit principe ‘het al dan niet nemen van

verantwoordelijkheid' voor een statement dat een spreker maakt wordt beschreven als 'footing' (Goffman 1979): Zo kunnen mensen **variëren** in 'het afschuiven' en het 'dichtbij houden' van verantwoordelijkheid. De schrijvers suggereren hier dat een **zij-groep**: *een relatief kleine bestuurlijke kaste* (regel 15) een groep vormt die onverantwoord haar gang is gegaan met *ingrijpende hervormingen* (regel 13-14). Ofwel, 'het is een clubje met een enorme macht - een 'foute' elite' – en dit impliceert tevens het onterechte van deze ontwikkeling'. Bovendien laat *sollen* in de laatste alinea (regel 128) de willekeur zien die uitging van de *bestuurlijke kaste* (regel 15) haar *initiatieven* (regel 15). Het suggereert een voorbeeld van de onverantwoordelijke wijze waarop deze bestuurlijke kaste met ons onderwijs is omgesprongen. De bestuurlijke kaste wordt hier dus gediskwalificeerd.

In het voorgaande werden de discursieve strategieën die de schrijvers en media inzetten, besproken en konden we tevens de discursieve middelen, die hen daarbij al dan niet van dienst zijn, opsporen. Omdat de schrijvers er strategieën voor inzetten, speelt hier blijkbaar een interactioneel probleem voor de schrijvers:

Interactioneel probleem 2: We willen een beweging starten maar we moeten ons profileren als een groep met status en achterban

De schrijvers kunnen worden verweten een beweging in gang te zetten ter meerdere eer en glorie van henzelf. Ze kunnen er op worden aangesproken dat ze zo'n gevoelig onderwerp hier eigenlijk voor henzelf willen misbruiken en zichzelf in de kijker willen spelen. Maar om als ontvanger gemotiveerd te kunnen zijn tot participatie is het ook nodig je te kunnen identificeren met de beweging (Stekelenburg, 2006). Cruciaal is hier dat de schrijvers zich vervolgens niet boven de situatie plaatsen, maar ook construeren dat 'wij allen' te weinig gedaan hebben aan een praktijk die is scheef gegroeid. Zij maken zich verantwoordelijk voor ons onderwijs ofwel, 'wij geven stem aan een murw geraakte meerderheid'. Daarbij diskwalificeren ze de bestuurlijke kaste om een oplossing te geven voor het probleem waarvan zij zelf de oorzaak zijn en construeren ze een marginaal groepje dat zonder breed maatschappelijk draagvlak haar gang is gegaan.

Deze constructies verschillen met die van rector Sjamaar. Daar werd iedereen medeplichtig gemaakt aan de segregatie in het onderwijs. Hier zetten de schrijvers zich af tegen

een kleine bestuurlijke kaste en maken deze tot een 'zij-groep', deze kaste behoort niet tot de meerderheid. Tegelijkertijd creëren de Verbrugges ook een 'wij-groep': het is een probleem waar wij allen last van hebben. Zo ontstaat het effect van engagement: het zijn wij die handelen vanuit oprechte intenties tegen de bestuurlijke kaste.

Samengevat

De typen interactionele risico's verschillen bij de crisismakelaars: bij Sjamaar zijn de risico's, getuige de analyse, persoonlijker van aard dan bij BON. Bij de rector staat op het spel dat zijn observatie door zijn eigen emoties wordt aangetast. Dat hij niet zuiver naar de werkelijkheid kan kijken en het gaat over zijn eigen probleem.

Ook de schrijvers tonen zorgen op het persoonlijke vlak en kunnen worden aangesproken op het nastreven van naam en faam. Het manifest, de vereniging en de voorzitter zijn nodig, want deze elementen vertegenwoordigen het collectief dat nu in actie komt. Daarbij maken de schrijvers de bestuurlijke kaste tot een kleine bovenlaag. Een geïsoleerde groep die moet worden bestreden. Zij vertegenwoordigen ons niet en wij als vereniging doen dat wel. Daarom starten ze hier nu een beweging op en geven ze stem aan iets dat al lang gaande is: BON is de oplossing om het tij te keren. Zo kunnen we ons gezamenlijk lot een andere wending geven.

Het interactionele probleem van BON is echter minder van persoonlijke aard dan dat Sjamaar. Zo laat de analyse zien dat Sjamaar *de combinatie* maakt van a) het medeverantwoordelijk maken voor de oorzaak van het probleem, b) het tonen van fatalisme en c) het niet bieden van een oplossingsperspectief. BON daarentegen toont grieven over het probleem in combinatie met het aanwijzen van de bestuurlijke kaste als een zondebok. Deze inzet van strategieën samen geeft meer kans van slagen de crisis in de buitenwereld manifest te maken. Hier speelt mee dat mensen problemen veel gemakkelijker accepteren als de oplossing zichtbaar is. Crisismakelaars moeten de maakbaarheid van een crisis kunnen aantonen. Een probleem kan vooral worden toegelaten wanneer er een perspectief wordt geboden dat het probleem ook kan oplossen, het probleem moet dus te hanteren zijn. Als mensen een probleem niet kunnen tackelen zullen ze het ook niet willen accepteren. Oog in oog met de onmogelijkheid het probleem afdoende op te lossen is het moeilijk om het probleem goed op z'n merites te beoordelen. Eerder zal je het gevoel trachten te onderdrukken dat het probleem problematisch maakt. Het probleem wordt dan 'weggezet'. Zo

niet, dan zou dit frustratie opleveren. Mensen moeten er ook van overtuigd zijn dat het probleem hen persoonlijk aangaat en dat ze persoonlijk de mogelijkheden hebben om het probleem op te lossen. Dit is een belangrijk thema uit de Protection Motivation Theory van Rogers (Rogers, 1983, p.157 -158). Zo verklaart de theorie de factoren die tot het al dan niet accepteren van een waarschuwing leiden. Dit zijn 1) inschatting van het gevaar en 2) inschatting van de effectiviteit van de oplossing. De eerste dimensie is de inschatting van de eigen kwetsbaarheid en de inschatting van de ernst van het gevaar. De tweede dimensie is de inschatting in hoeverre de geadviseerde oplossing uitvoerbaar is en de inschatting van de doeltreffendheid van de geadviseerde oplossing.

Bij BON wordt aan deze randvoorwaarden in de interactie volop voldaan: de crisis is a) dramatisch en b) treft ons allen, maar c) is ook te verhelpen want leraren moeten weer lesgeven dan kunnen leerlingen weer leren.

5. Relevantie voor de communicatieprofessional

De communicatieprofessional kan een crisismakelaar zien als iemand die een grote invloed kan hebben op de publieke agenda, op publieke zaken die voor de overheid belangrijk zijn. Het herkennen van een crisismakelaar is onderdeel van een 'early warning system': er gaat mogelijk wat gebeuren in de dynamiek van de omgeving van de organisatie. Daarop kan de communicatieprofessional anticiperen om hun interactionele problemen beter te begrijpen en oog te hebben voor wat het effect is van wat crisismakelaars zeggen. Wat wordt er - al dan niet bewust - mee bereikt? Dit laatste aspect bepaalt mede het verloop van de crisis. Door bijvoorbeeld de urgentie van het probleem aan te zetten kun je als crisismakelaar worden geparkeerd, het signaal kan zo verloren gaan. De communicatieprofessional kan leren de interactionele problemen van crisismakelaars te herkennen en vervolgens te erkennen. Deze studie heeft hieraan een bijdrage willen leveren. Zicht is gegeven op kenmerkende interactionele problemen voor crisismakelaars. Door bewust te zijn van het type interactionele problemen en het type reactie dat zich voor kan doen bij het aankaarten van een crisis kan de communicatieprofessional mogelijk ook met een beter resultaat in contact treden met crisismakelaars. Communicatieprofessionals zouden gevoeliger kunnen zijn op de functionaliteit van de interactionele problemen van de crisismakelaars. De vraag 'waarom juist *nu* dit signaal?' moet tot de vaste uitrusting van de communicatieprofessional gaan behoren. Door hun interactionele

problemen beter te begrijpen, kan de reactie beter worden afgestemd. Dit aspect wordt vaak vergeten in de wijze waarop overheidsorganisaties op crisissignalen reageren. Zo kan de communicatieprofessional ook creatief bondgenoot zijn van de crisismakelaar en zou dan ook beloond moeten worden voor het ontdekken van een sluimerende crisis.

6. Conclusie

Deze bijdrage heeft licht willen werpen op de interactionele problemen waarmee crisismakelaars worstelen. Crisismakelaars kunnen verschillen in strategieën en interactionele problemen zo blijkt uit deze studie. Het lijkt dat BON succesvoller is in haar discursieve activiteiten dan Sjamaar. Evengoed had ook BON als een groep klagers kunnen zijn weggezet in de respons. Kennelijk zijn de oplossingen die BON inzet effectiever dan die van Sjamaar.

Kortom, de problemen die het aan de orde stellen van een sluimerende crisis oplevert, zijn niet alleen inhoudelijk ('is de crisis echt?') maar ook interactioneel (bijvoorbeeld 'hoe krijg ik de urgentie en geldigheid van het probleem geaccepteerd?').

Dit artikel laat zien dat crisismakelaars als dynamische elementen in de maatschappij kunnen worden gezien. Zij geven afwijkende meningen, vormen nieuwe initiatieven via allerlei vormen van (e)media waarvan geleerd kan worden. Een discursieve analyse kan leiden tot een beter contact over deze thema's. Want precies op dit punt gaat het in de praktijk vaak mis.