

De kracht van dilemma's

Sinds 1 mei jl. draai ik op detacheringbasis één dag per week mee in het Lectoraat Crisisbeheersing van het IFV. De gedachte hierachter is dat het Nederlands Genootschap van Burgemeesters en IFV

baat hebben bij

kennisuitwisseling. Zeker met de crisiservaringen die we binnen het NGB de laatste tien jaar op bestuurlijke niveau hebben verzameld en de manier waarop het IFV naar crises kijkt.



De combi NGB en het lectoraat Crisisbeheersing van het IFV voelt als een "natural fit". Want we benaderen crises op dezelfde manier, door de dilemma's bij crises centraal te stellen. Bij het IFV staan de dilemma's centraal in de serie van Crises en minicrises die onder redactie van Menno van Duin en Vina Wijkhuijs jaarlijks terugblikken op recente crises. Bij het NGB vormen de dilemma's de kern van de scenario's uit de Burgemeestersgame, een serious game waar we ook al jaren een inhoudelijke bijdrage aan leveren.

Als ik bij nieuwe burgemeesters langs ga om op voorhand crisislessen van collega-burgemeesters te delen, gebruik ik vaak een (fictief) voorbeeld dat ook in de

Burgemeestersgame is verwerkt. Het gaat om de situatie waarin een 15-jarige jongen door messteken om het leven is gebracht. De vrienden van de jongen vragen aan de burgemeester om mee te lopen in de stille tocht. Terwijl de burgemeester net van de politie heeft vernomen dat de jongen geen "lieverdje" was, maar ook een 15-jarig drugsdealertje was. Wat kies je? Loop je mee of loop je niet mee?

De hamvraag: Wat zou je doen, meelopen of niet meelopen in de stille tocht? Het zijn vragen die zich nauwelijks lenen voor protocollen. Maar het zijn wel nasty questions.

Uiteraard kun je crises beoordelen in termen van goed of fout. Maar wat is goed in deze casus en wat is fout? Goed zijn de helden. Zij die op cruciale momenten de protocollen weten te volgen en intuïtief de juiste dingen doen. Fout zijn de sukkel die de protocollen niet volgen of op basis van intuïtie juist de verkeerde beslissingen nemen. Achteraf bezien is het allemaal zo makkelijk.

Neem de rellen in Haren na ProjectX. Achteraf bezien was het verstandig geweest om het dorp hermetisch af te sluiten, zoals bij latere ProjectX initiatieven ook is gebeurd. Maar dat is een logisch besluit, als je weet hoe het is afgelopen. Vóór de rellen was het volstrekt onduidelijk wat er stond te gebeuren, of het met een sisser zou aflopen, hoeveel mensen er zouden komen en wat hun intentie zou zijn. Zonder eerdere ervaringen met ProjectX zou het afsluiten van het dorp waarschijnlijk als

een enorme paniecreactie van het bestuur zijn geïnterpreteerd. Achteraf weten we hoe het is gelopen, vooraf was dat allesbehalve duidelijk.

Door je te verplaatsen in het dilemma van degene die voor een lastige keuze stond, hoor je ook het onderliggende verhaal van de beslisser. Het neemt je mee naar het punt dat het ProjectX feest nog moest beginnen. Door het verhaal te delen (story telling), begrijp je de afwegingen en ontstaat een gedeeld inzicht. Je leert, doordat je terugblikkend ziet waar je afwegingen over het hoofd hebt gezien. Wat mogelijke kantelpunten waren geweest om het balletje een andere kant op te laten rollen. Maar het heeft vooral oog voor de complexiteit van crises op het moment dat de cruciale besluiten nog moeten worden genomen.

Als we crises aanvliegen vanuit goed-of-fout, blijft crisis management een to-do lijstje. Als we crises aanvliegen vanuit dilemma's, wordt veel duidelijker dat het situaties zijn waar je onder onduidelijke, lastige omstandigheden je weg moet vinden.

Complexiteit vraagt soms om protocollen, soms een beetje geluk, een snelle afweging of een goed beredeneerde gok. Je zoekt je weg in onduidelijke omstandigheden. Waarbij steeds nieuwe dilemma's op je pad komen. Zoals Rosenthal, Boin en Comfort in "Managing Crises. Threats, Dilemmas, Opportunities" (2001) al schreven: "*From limited and fragmented information, crisis managers must derive whether they are dealing with the full story or only the*

beginning of the story. This dilemma has consequences for the allocation of resources."

Terug naar de stille tocht. Er zijn meerdere wegen die naar Rome leiden. Er is geen goed of fout. Maar mogelijk staat hieronder een antwoord waar je je senang bij voelt:

- je loopt niet mee, maar gaat wel bij de familie langs om de condoleances namens de buurt of stad over te brengen en hen te steunen waar dat kan;
- je loopt mee, pontificaal vooraan met ambtsketen
- je loopt mee, ter ondersteuning van de familie
- je loopt mee, gaat op in de groep en loopt samen met wethouders en/of raadsleden
- je bent alleen bij het beginpunt aanwezig om de aanwezigen een hart onder de riem te steken
- je bent bij het eindpunt aanwezig om daar de aanwezigen ook toe te spreken
- je loopt mee, waarbij je je aanwezigheid ook gebruikt om het contact met de vriendengroep van de jongen aan te halen
- anders