

De crisisonderzoeker als crisismanager

Sanneke Kuipers geeft een klein college crisismanagement en reflecteert op de voor- en nadelen van online onderwijs.

Sanneke Kuipers, universitair hoofddocent Crisis Governance en onderwijsdirecteur van het *Institute of Security and Global Affairs* (ISGA).

Het besef dat corona consequenties kon hebben voor het onderwijs, daagde pas dagen voordat de universiteit haar deuren sloot. Sanneke Kuipers, universitair hoofddocent *Crisis Governance*, is onderwijsdirecteur bij ISGA en eindverantwoordelijk voor onder andere de master *Crisis and Security Management* en de bacheloropleiding *Security Studies*. ‘Begin maart hadden we de eerste discussies: denk je dat de scholen echt dicht zouden gaan? Toen zeiden we tegen elkaar: nee joh...’

Sluiting werd gezien als een extreme maatregel, benadrukt ze. ‘Ik heb in 2009 voor het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport opdrachten gedaan in het kader van landelijke crisiscommunicatie over de Mexicaanse griep pandemie. Schoolsluiting was toen echt het eindstation. Zover gaat het echt niet komen, was de gedachte, en o wee de burgemeester die bij een paar gevallen waagt om zijn school te sluiten.’

Vanuit die invalshoek zag ze het besluit niet aankomen. ‘Ik denk dat we heel lang hebben onderschat hoe snel dat besluit toch zou vallen en hoe we daarmee veel te laat waren om de pandemie de kop in te drukken, ondanks dat het voor iedereen snel gebeurde.’

Hindsight is 2020

Crisis onderscheiden zich door een drietal kenmerken. ‘Een crisis impliceert altijd een bedreiging van iets waardevols’, doceert crisisonderzoeker Kuipers. ‘De dreiging vereist urgente actie om gevolgen te voorkomen of minimaliseren. En die actie moet je altijd in de context van onzekerheid nemen. Dat is het belangrijkste kenmerk van een crisis.’ Bestuurders varen in de mist. Rutte verwoordde het in een van zijn eerste coronapersconferenties als volgt: ‘Met vijftig procent van de kennis moeten we honderd procent van de besluiten nemen’.

Achteraf gezien lijken gebeurtenissen makkelijk te voorspellen, zeker in een crisissituatie (*Hindsight is 2020*, grapt Kuipers in een artikel). Achteraf fouten vaststellen vanaf de zijlijn is makkelijk, crisisbesluiten nemen is dat niet. Om dit aan te tonen organiseert Kuipers voor haar studenten *serious games*, crisissimulaties waarin de studenten in crisisteam zitten. Uit een constante toevoer aan informatie moeten zij de essentiële feiten plukken en besluiten nemen. Het digitale onderwijs gaf Kuipers de gelegenheid online een oefening in te zetten waarin haar studenten meemaakten hoe bestuurders tot noodlottige besluiten kunnen komen.

‘We hebben een crisis nagespeeld waarvan ik de fatale afloop al kende’, vertelt ze. ‘Alle studenten zijn in veertien teams opgedeeld, die elk de informatie kregen waar het echte crisisteam toentertijd ook over beschikte. En wat gebeurde er? Alle veertien groepjes namen hetzelfde fatale besluit. Als je ze de casus van tevoren had geschetst, hadden ze gezegd: hoe kan je zo stom zijn dat te doen?’

Kuipers ziet kritiek op de ‘late’ schoolsluiting door diezelfde lens. ‘Je kan met de kennis van nu stellen dat een eerdere sluiting minder besmettingen had opgeleverd. Maar stel, ik zou studenten over tien jaar weer in zo’n simulatie zetten, met de informatie die het kabinet in maart had. Niemand zou dan de scholen sluiten.’

En al hadden bestuurders kennis vanuit de toekomst gehad, had het nóg niet gekund, betoogt ze. ‘Besluiten worden alleen maar nageleefd als de mensen die ze moeten naleven óók denken dat ze terecht zijn. We hadden in februari 2020 in Nederland nooit een lockdown in kunnen voeren. Niemand dacht dat het nodig was. Je kan een besluit pas legitimeren op het moment dat het aansluit bij de beleving van mensen. Anders gaat het gewoon niet gebeuren.’

Crisisbesluiten analyseren vereist nuance, zo lijkt de eerste les van crisismanagement.

Exponentiële groei

Pandemieën verscherpen de uitdagingen waar bestuurders tijdens elke crisis voor komen te staan. Kuipers legt uit: ‘Bij crisis heb je altijd bevoegdheden en informatie. Die kunnen op centraal of op decentraal niveau liggen. Als die op hetzelfde niveau liggen, kunnen we er goed mee omgaan. Bijvoorbeeld: bij een nucleaire dreiging ligt de informatie op het hoogste niveau en ook de besluitvorming. Maar met een pandemie ligt het ingewikkelder. Dan heb je een infectieziekte uitbraak op verschillende plekken in het land, en die uitbraak groeit exponentieel.’

Exponentiële groei kunnen mensen niet goed bevatten. Kuipers geeft een klassiek voorbeeld. ‘Er bestaat een legende waarin de uitvinder van het schaakbord de koning van India leerde schaken. De koning was zo enthousiast over het spel dat hij de uitvinder een beloning naar keuze beloofde. De uitvinder zei: “Geef mij één korrel graan op het eerste vakje, en een verdubbeling van het graan met elk vakje.” De koning stemde lachend in. Maar 64 vakjes later zit je op 1,4 triljoen ton aan graan, nu tweeduizend keer de jaarlijkse wereldproductie. Dit om maar te zeggen: exponentiële groei kunnen wij niet goed bevatten.’

Een prognose van exponentiële groei betekent dat bestuurders op centraal niveau forse besluiten moeten nemen die niet altijd passen bij de beleving van mensen op lokaal niveau. ‘In Friesland was bijna niemand ziek, maar ook daar moesten ze de scholen sluiten. Dat is echt heel moeilijk. Je hebt een bedreiging die reëel is, maar niet gevoeld wordt.’

Online onderwijs

Tussen 11 en 13 maart gingen in Duitse deelstaten, België en Denemarken de scholen dicht. Het balletje ging snel rollen. ‘Er kwamen Nederlandse reacties: moeten wij dat ook niet doen? Toen kwam het ineens allemaal tegelijk. Het hoger onderwijs, de lagere en de middelbare scholen gingen dicht. Veel mensen zaten plotseling in een keer met kinderen én met hun eigen werk thuis.’

Kuipers en haar collega’s hebben de opleidingen van het *Institute of Security and Global Affairs* in rap tempo online voortgezet. De timing was voordelig: tentamens stonden voor de deur. Deze konden relatief makkelijk naar online platforms verplaatst worden. ‘Dat ging goed – zelfs iets te goed. We hadden alles online in de steigers toen we opeens van de centrale universiteit hoorde: alle tentamens worden vijf dagen uitgesteld, want mensen hebben meer tijd nodig. Wij niet hoor. De langzaamste kameel heeft vaak het tempo van de karavaan bepaald.’

Het daaropvolgende blok – blok vier – hielden docenten online hun colleges op dezelfde manier als ze dat fysiek zouden doen. In het nieuwe academische jaar zag Kuipers dat docenten creatiever omsprongen met het digitale onderwijs. ‘Dit jaar heeft meer onderwijs plaatsgevonden wat toegesneden was op online, in plaats van dat het uit nood geboren was.’

Ook Kuipers zocht naar de nieuwe mogelijkheden die digitale platforms boden. ‘Je kan bijvoorbeeld makkelijker gastsprekers uit verre streken uitnodigen’, merkt ze op. ‘En we kunnen hele andere dingen online doen. Er is bijvoorbeeld een bekend onderzoek van Daniel Kahneman en Amos Tversky. Aan één groep mensen stellen ze een vraag die ze positief opgesteld hebben. Een andere groep stellen ze dezelfde vraag, maar dan negatief geformuleerd. Dus: “Als je tien mensen kon redden, hoeveel risico zou je nemen?” of “Als er tien mensen dood zouden gaan, wat zou je doen om dat tegen te houden?” De *frame* maakt heel veel uit voor de risico’s die mensen willen nemen. Plotseling kon ik dat experiment zo nabootsen. Ik splitste een groep van honderddertig in twee *breakout rooms*, stelde de vragen, en liet ze daarna zien: kijk, de groep met positief gestelde vraag neemt een heel ander besluit. Zo blijft het veel beter bij ze hangen. Dat had in een normale collegezaal nooit gekund.’

Kuipers wil online lessen er in de toekomst inhouden, maar dan als afwisseling voor het fysieke onderwijs. ‘Fysiek hebben studenten veel meer een leeromgeving dan online. Als docent zie je of de boodschap landt. Studenten stellen sneller vragen en hebben meer aan elkaar: ze leren elkaar kennen, ze zien of anderen dezelfde soort vragen hebben, ze helpen elkaar. Die omgeving wil ik behouden en aanvullen met online oefeningen.’

Nieuwe spanningsvelden

Een belangrijke les die Kuipers in de coronacrisis heeft opgedaan: op het moment dat je iets van mensen vraagt, moet je er ook voor zorgen dat ze in staat zijn datgeen te leveren. ‘In de coronatijd moesten docenten plotseling schakelen naar thuiswerken en online onderwijs. Er

was niet genoeg aandacht voor de obstakels waar vooral jonge docenten en tutors tegenaan liepen, met kleine woonruimtes en jonge kinderen. De universiteit heeft allerlei tools gekocht en van alles uit de kast getrokken om te regelen dat van huis uit les kan worden gegeven. Maar de werkomgeving met de kat die de hele tijd op het toetsenbord gaat zitten, en het lawaai, en de huisgenoten, daar doe je dus niks aan. Dat is wel een spanningsveld: hoeveel kan je van een werknemer vragen? Hoeveel kan een werkgever doen? En hoeveel weet je van wat er achter de voordeur bij mensen speelt?

Docenten zien studenten graag weer in de collegebanken. Kuipers ziet bij studenten meer weerstand. 'Zelfs studenten die boven in de universiteitsgebouwen woonden, wilden nog niet eens drie verdiepingen naar beneden komen om in de collegezaal te gaan zitten toen het weer kon. Die zijn wel erg gewend geraakt aan op afstand bediend te worden van hun onderwijs.' Die ontwikkeling moet in de kiem gesmoord worden, vindt ze. 'Ik denk niet dat we toe moeten naar het serviceniveau van "u vraagt, wij draaien". Je merkt dat de verwachtingen daar wel naar zijn. Studenten vragen of ze de opname van het college niet later kunnen kijken. Maar je moet niet alles op willen nemen, ik denk dat je dan iets verliest. Wij hebben het hier vaak over hele sensitieve veiligheidsvraagstukken. Er is een reden dat we studenten hier willen hebben. Daar moeten we voor staan, vind ik.'

Politiek hand in hand met de wetenschap

Kuipers heeft zitting genomen in de *Pandemic Preparedness Plan* commissie van de KNAW. Daar merkt ze welke meerwaarde zij als expert crisismanagement biedt. 'Mensen vragen bijvoorbeeld: "Die maatregelen heeft het OMT toch genomen?" Nee, het OMT besluit niks, dat is een politiek besluit!' Het kabinet moet zich niet verschuilen achter experts, vindt ze. Kuipers begrijpt echter wel waarom bestuurders de verantwoordelijkheid bij de wetenschappers leggen. 'In de onzekerheid waar een crisis mee gepaard gaat, klampen leiders zich vast aan het kleine beetje advies dat ze kunnen krijgen. Maar ze hadden helderder aan kunnen geven tot hoever dat gaat. Die zuiverheid van rollen is heel moeilijk bij een pandemie. De balans tussen wetenschappelijk advies en politieke besluiten is precair. Het is bijna onmogelijk het goed te doen.'

Lichte ironie: de crisisonderzoeker die in de belangrijkste crisis van het decennium geen mogelijkheid had zelf onderzoek te doen. Haar handen jeukten wel, maar Kuipers had zelf binnen de opleidingen een crisis te managen. 'Intussen zag ik ook iedereen op voorpagina's van kranten allerlei dingen roeptoeteren, dat ik dacht: sinds wanneer ben jij hier de expert? De tachtigjarige werkweken die ik aan het begin draaide, stonden het niet toe, maar ik had graag op onderzoek uit willen gaan. Gelukkig is er nog genoeg te bestuderen om de komende jaren mee vol te maken. Voor de crisisonderzoeker is het net een snoepwinkel. Allerlei actoren die in

eenzelfde crisis verschillende keuzes maken, is mooi vergelijkend casusmateriaal. Daar kunnen we voor de crises van de toekomst veel van leren.'