



## How to Survive a Crisis

Lessons in Resilience and Avoiding Disaster

Door David Omand

Londen (Viking/Penguin) 2023

368 blz.

ISBN 9780241561331

€ 23,-

In zijn nieuwste analyse/handboek/professionele autobiografie verhaalt David Omand over zijn persoonlijke ervaringen met (bestuurlijke) crises en deelt hij zijn inzichten omtrent dit fenomeen. Een keur aan voorbeelden uit het verleden passeert daarbij de revue: Dien Bien Phu, de Falkland-oorlog, 9/11, de NotPetya malware-infectie van 2016, de Grenfell Tower-brand in 2017, COVID-19, de val van Kaboel, de Oekraïne-oorlog, enz. Als voormalig Brits topambtenaar (onder meer directeur Global Communications Headquarters (GCHQ), lid UK Joint Intelligence Committee (JIC) en adviseur van de Britse premier na 9/11) kan Omand veelvuldig putten uit eigen waarneming. Gelukkig doet hij dit ook en maakt hij – verbonden aan King's College London – geïnteresseerden daarvan deelgenoot met een gestage stroom aan publicaties en optredens in het (semi-)publieke domein.

Omand schreef eerder *How Spies Think* (2020)<sup>1</sup> dat als pendant kan worden beschouwd van *How to Survive a Crisis*. Inlichtingen en crisis zijn in de ogen van Omand direct met elkaar verbonden en hij drukt dat als volgt grafisch uit: *Spies* → *think, warn and avoid* → *Crisis*.<sup>2</sup>

Wat heeft de besluitvormer nodig? Deze vraag stelt Omand zich expliciet in beide boeken; eerst vanuit de invalshoek van spionage, vervolgens vanuit het perspectief van crisisbeheersing. In *How Spies Think* introduceerde Omand het acroniem SEES als handvat: S(ituational Awareness), E(xplanation), E(stimation) en S(trategic Warning) zijn vereist om te komen tot de vereiste reductie van onzekerheid en vergroting van het aantal besloopties. De laatste component van deze *coping strategy*, door Omand *strategic notice* genoemd, vereist volgens hem visualisatie van de voorstelbare toekomst om tot de vereiste voorzorgsmaatregel te komen. Met andere woorden, *strategic notice* heeft alles te maken met het voorkomen van of voorbereid zijn op een noodgeval of crisis; het hoofdthema van zijn boek *How to Survive a Crisis*.

### Crisis en controle

Omand gebruikt de officiële Britse overheidsdefinitie van een crisis: 'an abnormal and unstable situation that threatens an organization's strategic objectives, reputation or viability' (blz. 11). Het bepalende kenmerk van een crisis is het verlies van controle. Een situatie die zeer verontrustend is voor leiding-

geveden, gewend aan en gediend bij een grote mate van controle. 'In crisis, leaders have to accept considerable loss of control over events, and resign themselves to the reality that it will be efforts of others that determine how it will all work out' (blz. 308). Alleen door de informatievoorziening snel op orde te brengen komt er iets van controle terug. Als het gaat om crises het hoofd te bieden toont Omand zich evenwel optimistisch: 'Most people rise to the challenge'. Niet de dominante of puur analytische geest is daarbij in het voordeel, maar de leider in het bezit van een 'wise personality, who knows he does not know and asks his team for advice'. Geduld is een schone zaak, niet meteen interveniëren het devies. De beste resultaten in een crisis worden bereikt door duidelijke strategische aanwijzingen van de leiding in combinatie met het verlenen van de grootst mogelijke ruimte voor plaatselijke beslissingen in overeenstemming met de lokale omstandigheden. Volgens Omand blonk de Oekraïense president Volodymyr Zelensky juist hierin uit nadat Oekraïne op 24 februari 2022 door Rusland militair werd aangevallen.

In zijn boek heeft Omand het consequent over 'crisis survival' in plaats van 'crisis management' (blz. 12) en maakt hij onderscheid tussen incidenten, crises en rampen. Niet elk incident wordt automatisch een crisis en niet elke crisis groeit uit tot een ramp. Incidenten kunnen naar zijn mening worden gemanaged. Een crisis daarentegen vereist weerbaarheid (*resilience*) en voorbereiding (*preparation*) om dit te realiseren en een ramp te voorkomen.

## Acuut en latent

In zijn analyse van diverse crisissituaties maakt Omand scherp onderscheid tussen acute crises die als een volledige verrassing komen (*volcanic eruption*) en zogeheten latente crises (*slow-burn crises*) die zich al langer aandienen en zich vroeg of laat manifesteren. De metafoor die hij voor de laatstgenoemde categorie gebruikt is een citaat van Ernest Hemingway: 'How did you go bankrupt? Two ways. Gradually and then suddenly' (blz. 310). Verwijzend naar de machts-overname door de Taliban in Afghanistan karakteriseert Omand de latente crisis als volgt: 'Not noticed, or more often noticed, but ignored. Because, either too expensive to fix, or too difficult to fix'. Waarbij hij aantekent dat het psychologisch moeilijk is om actie te ondernemen op een latente crisis, omdat dit een hoge mate van zelfinzicht en erkenning van foutief handelen vereist. Volgens Omand vragen latente crises het meest van overheden, bedrijven en individuen en vormen zij daarmee de lakmoesproef voor succes of falen. Deze crises kunnen doorgaans worden vermeden door ze tijdig te onderkennen en daarnaar te handelen. Wanneer vermijden niet tot de mogelijkheden behoort, dienen overheden zich ten minste zo goed mogelijk voor te bereiden op slow-burn crises.

Daartoe moet de mogelijkheid van een latente crisis wel eerst worden onderkend en geïnternaliseerd en dat is gecompliceerd, zo leert de ervaring. Om die reden kent Omand een belangrijke rol toe aan 'strategic warning/notice' (blz. 147-153). Dit illustreert hij onder meer aan de hand van de val van Kaboel, waar een waarschuwing niet ontbrak als

gevolg van een gebrek aan informatie. Er waren voldoende aanwijzingen voor de fragiliteit van het door het Westen ondersteunde Afghaanse regime en de vasthoudendheid en meedogenloosheid van de Taliban om de controle over Afghanistan te verkrijgen. Wat ontbrak was een goed begrip van zogeheten *tipping points*, waar in de sociale wetenschappen (*complexity science*) het nodige onderzoek naar wordt verricht. Daarbij valt te denken aan het intrekken van de Amerikaanse luchtsteun en het plotselinge vertrek van hoogwaardigheidsbekleders (zoals president Ghani). Het is een gemis dat Omand geen oog heeft voor dit verschijnsel, waarbij een ontwikkeling die al gaande was in een stroomversnelling werd gebracht en uiteindelijk uitmondde in een ondubbelzinnige nederlaag voor het Westen. Net als het bankroet bij Hemingway kwam deze nederlaag 'gradually and then suddenly'.

Omand stelt in zijn boek de retorische vraag hoeveel informatie vereist is om een waarschuwing te kunnen geven. En in hoeverre je kennis moet hebben van de consequenties – de mogelijk hoge mobilisatiekosten – verbonden aan een dergelijke waarschuwing. Zijn antwoord is ondubbelzinnig: deze drempel valt niet te bepalen, maar zijn adagium is om liever voorzichtig te zijn en er naast te zitten dan geen alarm te slaan. ('You cannot determine the threshold, but it is better to err on the side of caution than not to sound the alarm.')

## De komende jaren

Met welke slow-burn crises moet de komende jaren rekening worden gehouden? Duidelijk is dat Europa zich in ieder geval moet voorbereiden op de mogelijkheid van een grootschalig militair conflict, voortkomend uit geopolitieke spanningen in Europa (Rusland) en/of het Verre Oosten (China). Strategic notice dienaangaande is er in overvloed. Is een geopolitieke crisis nog te voorkomen, en zo ja hoe? En hoe bereiden we ons optimaal voor mocht een dergelijke crisis zich onverhoopt voordoen? De hoofdboodschap van Omand is dat de kansen om een crisis te overleven in ieder geval aanzienlijk kunnen worden vergroot door doelgericht te investeren in de versterking van de nationale weerbaarheid (resilience), met inbegrip van het versterken van *early-* en *strategic warning-*mechanismen en voorbereidingsmaatregelen zoals het houden van militaire en civiele oefeningen. Dat is ook waar recente uitspraken van generaal Onno Eichelsheim als CDS en luitenant-admiraal Rob Bauer als voorzitter van het Militaire Comité van de NAVO over gingen. Voor Nederland en Europa zijn dit de komende jaren prioriteitsthema's. *How to Survive a Crisis*, een boek van een man met een schat aan ervaring, kennis en kunde van het kaliber David Omand is alleen daarom al de moeite van het lezen waard. ■

Dr. A. Claver en dr. S. Reyn, ministerie van Defensie

1 Voor een recensie van *How Spies Think* zie: A. Claver en S. Reyn, *Militaire Spectator* 190 (2021) (7/8) 408-410.

2 Lezing David Omand, ISGA, Universiteit Leiden, 7 december 2023.