Nieuw: Kenniskring Disruptieve en onverwachte situaties

Onder leiding van Kees Boersma

De kenniskring met de werktitel 'Disruptieve en onverwachte situaties' wordt geleid door Kees Boersma. Drie jaar geleden zou je bij dit onderwerp misschien denken: boeien... Maar de wereld is in korte tijd ingrijpend veranderd; denk aan corona, de overstromingen in Zuid-Limburg en de oorlog in Oekraïne… Disruptieve situaties doen zich steeds vaker voor. Hoe bereid je je daar op voor?

Kees Boersma is als hoogleraar organisatorische en technologische innovatie en maatschappelijke veerkracht verbonden aan de Vrije Universiteit Amsterdam.
Hij kijkt met bijzondere belangstelling naar crisissituaties en rampen en de manier waarop professionele organisaties maar ook burgers en instanties zoals scholen daar op reageren.

Kees: 'In de literatuur wordt verschil gemaakt tussen een plotselinge ramp en een sluimerende crisis. Ze hebben hun eigen karakteristieken. De overstroming in Zuid-Limburg is een plotseling ramp, net zoals een brand. De corona epidemie was een sluimerende crisis; die hield lange tijd aan. Ook de klimaatverandering kun je zien als een sluimerende crisis. Een opvallend kenmerk van een crisis is dat die bepaalde groepen onevenredig hard treft. Sommige mensen zijn kwetsbaarder. Bijvoorbeeld, tijdens een hittegolf is er onder ouderen altijd sprake van oversterfte. Als je dat weet kun je die groepen beter beschermen.'

Ander speelveld

Wat verstaan we eigenlijk onder 'disruptief'? Kees: 'Disruptief staat voor doorbreking van het normale. Een disruptieve ramp gooit de hele boel overhoop en verandert het speelveld. Zo'n ramp bedreigt de continuïteit, de dagelijkse gang van zaken. Een ander kenmerk is dat een ramp bepaalde vanzelfsprekendheden blootlegt waar we ons amper van bewust zijn. Zo treft een hittegolf ouderen en mensen die alleen zijn harder dan mensen met een goed inkomen en groot sociaal netwerk. Dat lijkt een bedreiging, maar je kunt het ook als een kans zien: de ramp stelt ons in staat bepaalde groepen mensen beter te beschermen.'

Of het Nederlandse basisonderwijs goed voorbereid is op crises en rampen kan Kees niet goed beoordelen, vindt hij. 'Ik heb meer globale kennis van hoe we er als samenleving voor staan bij een ramp of een crisis. Dat verschilt trouwens van land tot land. Wat typerend is voor Nederland, is de versnippering: het gedecentraliseerde landschap op tal van beleidsterreinen en zeker in de zorg. Heel veel mensen zijn ervan, maar niemand gaat er over. Neem de 25 GGD-regio's. Die zijn heel lastig centraal aan te sturen. Vergelijk het eens met een stichting met 25 basisscholen. Hoe gaat die een crisis te lijf? Bepaalt het bestuur dat, of hebben de 25 schoolleiders volledige autonomie?'

Eigen dynamiek

Hadden we dan geen draaiboeken klaarliggen voor zoiets als corona? Zeker wel. Maar het effect van draaiboeken en oefeningen is beperkt, weet Kees uit ervaring. 'In 2017 heb ik nog met veiligheidsregio's deelgenomen aan een rampenoefening die draaide om de uitbraak van een infectieziekte. De hele keten werd opgetuigd, tot aan het OMT toe. Alles volgens het boekje, maar de sense of urgency ontbrak. Een crisis heeft zijn eigen dynamiek. Als er dan daadwerkelijk een infectie uitbreekt, weten we toch vaak niet goed hoe te handelen.'

Critici stellen dat we weinig geleerd hebben in twee jaar corona. Kees is het daar niet mee eens. ‘We zijn nu doordrongen van het belang dat we een dreiging vroeg moeten herkennen en er snel op moeten anticiperen, zodanig dat die ons minder hard treft. In vaktermen heet dat early warning, early action. Ook weten we nu dat efficiëntie ons soms kwetsbaar maakt. Het kan heel efficiënt zijn medicijnen en persoonlijke beschermingsmiddelen uit China en India te halen omdat zij die veel goedkoper kunnen maken dan wij, maar die lange aanleverketen maakte ons kwetsbaar. Daarom is de EU nu bezig dit soort producten weer in Europa te gaan produceren.’

Veerkracht

De kenniskring ‘disruptieve en onverwachte situaties’ sluit mooi aan bij een ander project waar Kees momenteel bij betrokken is. ‘Daarin bekijken we welke rol middelbare scholen en verzorgingstehuizen kunnen spelen in een crisissituatie, gebruikmakend van hun eigen kracht. Met name dat laatste, de eigen kracht, vind ik een boeiend fenomeen. Je kunt heel verschillend reageren op een crisis. Wacht je af met handelen tot je van hogerhand instructies krijgt? Of ga je na wat je zélf kunt doen en inventariseer je wat je binnen je organisatie in huis hebt om de ongewenste gevolgen zo klein mogelijk te houden? Dat eigen initiatief en die veerkracht zijn van groot belang.’

Kees hoopt op een groep enthousiaste schoolleiders, die samen met hem intensief op zoek gaan naar antwoorden op vragen over disruptieve ontwikkelingen en de rol en positie van basisscholen in dat verband. ‘Ik hoop dat we minstens één keer live kunnen samenkomen – liefst nog vaker – omdat je dan andere werkvormen kunt verkennen en je dan een andere dynamiek krijgt dan wanneer je elkaar alleen online ziet. Ook hoop ik dat we ontwikkelingen kunnen duiden, bijvoorbeeld de aard van een ramp – snel of langzaam – en de gevolgen ervan, wie er het hardste door worden getroffen en hoe je je als school tijdens een crisis verhoudt tot je bestuur en andere stakeholders.’

Crisiscommunicatie

Wat zeker aan bod moet komen volgens Kees, is de rol van communicatie bij een crisis. ‘Stel, bij jou op school heeft een leraar zich vergrepen aan een leerling, of er is een steekpartij geweest. Voor je het weet heb je een cameraploeg op het schoolplein staan en krijg je een microfoon onder je neus geduwd. Of je maar even wil reageren. En dan hebben we het nog niet gehad over de wilde verhalen op social media en wat je daarmee moet. De manier waarop je reageert kan een enorme impact hebben op de reputatie van je school.’
Is er een vuistregel aangaande goede crisiscommunicatie? Kees: ‘Ja, daar bestaat interessante literatuur over. Je reactie moet bestaan uit drie componenten: een kenniscomponent – wat is er aan de hand? – een duidingscomponent – wat betekent dit voor u en voor ons? – en een empathisch component: we leven met jullie mee en we vangen de slachtoffers op. Makkelijk is dat overigens niet. Crisiscommunicatie is een van de lastigste aspecten van crisismanagement.’

Meer inzicht

Wat levert deelname aan de kenniskring ‘disruptieve en onverwachte situaties’ een schoolleider op?
‘Als je deze kenniskring gevolgd hebt weet je beter hoe je kunt inspelen op een crisis of een ramp.
Niet alleen pas als een ramp een feit is, maar ook hoe je je erop kunt voorbereiden. Je krijgt inzicht in wat een ramp of crisis voor jouw organisatie betekent. Hoe groter dat inzicht, hoe beter je je kunt voorbereiden en hoe beter je de krachten binnen je organisatie kunt mobiliseren. In vaktermen: capacity awareness en capacity building.’

Het Schoolleidersregister PO stimuleert de ontwikkeling van individuele schoolleiders en van de beroepsgroep. Om de kennisbasis voor schoolleiders actueel te houden organiseert het Schoolleidersregister PO kenniskringen. De kenniskringen bundelen kennis op een bepaald thema en gieten dit in een handzame vorm, zodat schoolleiders die kennis kunnen gebruiken in hunberoepspraktijk. Door de kenniskringen worden zo nieuwe professionaliseringsthema’s ontwikkeld.

Interesse in deelname aan deze kenniskring?
Stuur een e-mail naar info@schoolleidersregisterpo.nl of bel (030) 234 73 60.