Professionaliseringsthema

Voorbereiden op onverwachte situaties

Een crisis of een ramp kan van het één op het andere moment een rustige situatie op school veranderen in onrust. Het lastige is: van tevoren is niet precies duidelijk wat de kenmerken zijn van de crisis, hoe groot de impact ervan is, hoelang de crisis duurt, welke (professionele en niet-professionele) partijen betrokken zijn bij de bestrijding ervan, en wie precies waarvoor verantwoordelijk is.

Een crisis of een ramp uit zich in een urgente bedreiging van de stabiliteit en brengt daardoor zodanige onzekerheden met zich mee dat ingrijpende en verstrekkende acties of reacties vereist zijn. Mensen die geconfronteerd worden met een crisis of ramp kunnen zich onzeker voelen omdat vanzelfsprekende waarheden en gewoontes niet goed meer werken (Rosenthal, 1984; Boin e.a., 2016; Van der Varst e.a., 2022). Extra inspanning is dan nodig om de situatie het hoofd te bieden.

Een ramp of crisis is disruptief: het gooit immers de hele boel overhoop en verandert het speelveld. Voor de schooldirecteur is het nuttig om goed voorbereid te zijn op een ramp. Dat begint al met het kunnen duiden van de situatie – met welke crisis of ramp hebben we precies te maken en wat betekent het voor mijn organisatie?

Veel van de crises waar een schooldirecteur mee te maken zal krijgen, zijn voor de buitenwereld ogenschijnlijk kleinschalige incidenten. Echter, voor de betrokkenen kunnen ze een grote impact hebben, zeker ook als de media zich er mee gaat bemoeien (Spee en Cornelissen, 2019). Als schooldirecteur kun je dan het gevoel hebben grip op de situatie te verliezen. Het is daarom goed ook als schooldirecteur na te denken over situaties die zich onverwachts kunnen aandienen en die de school onder druk zetten.

Als er zich een crisis of ramp voordoet, is het belangrijk na te gaan hoe die zich verhoudt tot je organisatie (Kuipers, 2022). De volgende driedeling kan behulpzaam zijn bij het richting geven aan de communicatie over de crises en het zicht krijgen op wie erbij betrokken zijn:

1. **Crises die de organisatie (de school) direct treffen**: directe dreigingen of incidenten die de organisatie en haar functioneren platleggen. De oorzaken komen van buitenaf (een stroomstoring, een cyberaanval, een aanval met fysiek geweld) en beschadigen de fysieke infrastructuur of het functioneren van de organisatie en/of de veiligheid en het welzijn van de medewerkers.

2. **Crises die een bedreiging of uitdaging vormen voor het functioneren en het gezag van de school**: een incident dat zich voordoet buiten de organisatie, maar waarbij de organisatie wel (deel-) verantwoordelijkheid draagt voor falende preventie, gebrekkige voorbereiding of haperende crisisaanpak en reactie op het incident.

3. **Institutionele crises, die het bestaansrecht van de school ondermijnen**: als een organisatie ernstig tekortschiet ten aanzien van de meest basale verwachtingen (fraude, corruptie of mismanagement).

De schooldirecteur speelt hoe dan ook een heel belangrijke rol voor, tijdens en na een crisis. Hij of zij is er mede voor verantwoordelijk dat de school goed is voorbereid op een crisis, de crisis goed doorstaat en ervan kan leren. Echter, van groot belang is dat een schooldirecteur juist ook in een crisissituatie niet te veel hooi op de vork neemt. De schooldirecteur staat er niet alleen voor en moet dan ook geen taken uitvoeren die beter aan anderen overgelaten kunnen worden, zoals hulpverleners en het bestuur.

Als leidinggevende moet de schooldirecteur zich in crisissituaties concentreren op (Boin e.a., 2013; Dücker e.a., 2019):

- **Het *duiden* van de situatie**: wat is er precies aan de hand, wie is er getroffen door de crisis en wie zijn er betrokken bij het managen ervan?
- **Het nemen van *besluiten* en *coördineren***: wat moet er precies gebeuren om de crisis of ramp het hoofd te bieden, welke taken moeten er worden verdeeld en wie gaat wat doen?
- ***Betekenisgeven* en *communiceren***: niemand heeft in de crisis het totaaloverzicht, ook de schooldirecteur niet. Toch wordt van de schooldirecteur verwacht dat hij of zij communiceert over de crisis. Een goede en inclusieve crisiscommunicatie bestaat uit: *informatievoorziening* (wie is er getroffen, hoe handelen de hulpverleners?); *schadebeperking* (wat kunnen de verschillende getroffenen en betrokkenen doen, wat zijn handelingsperspectieven die meegegeven kunnen worden?); *betekenisgeving* (hoe wordt er over de crisis gesproken? Wat zijn de waardeoordelen, en hoe wordt de crisis geframed?).
- ***Verantwoording* nemen en afleggen**: wie neemt zitting in het crisisteam en hoe verhouden de acties van het team zich tot die van de hulpverleners? En na afloop: wat is er gedaan om de schade van de crisis of ramp zoveel als mogelijk te beperken?
- ***Leren* en werken aan herstel en *veerkracht***: hoe kan voorkomen worden dat de school opnieuw in crisis komt mocht er zich eenzelfde situatie voordoen? Hier geldt: voorkomen is beter dan genezen. Maar ook: de tijd nemen om van de crisis te leren en er (collectief) van te herstellen.

Naast deze taken is het communiceren over de crisis wellicht het lastigste voor de schooldirecteur (Jong, 2021; Compaijen, 2024). Goede crisiscommunicatie geeft feitelijke informatie over de gebeurtenis en de getroffenen en ook over de acties van de hulpverleners. Crisiscommunicatie geeft informatie over wat de schooldirecteur zelf doet, maar het geeft ook handelingsperspectieven mee die richtlijnen bieden voor de ontvanger van de informatie over wat wel en niet te doen. Een belangrijk onderdeel van crisiscommunicatie is toch ook vooral empathie: laten zien dat er wordt meegeleefd met de getroffenen.

Omdat handelen tijdens en communiceren over de crisis vaak moet gebeuren onder hoge (tijds)druk, is het van belang een heldere handelingsstructuur te volgen (IFV, 2017; Treurniet e.a., 2023). Een goede kapstok daarvoor is het doorlopen van de cyclus: beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming (BOB):

- ***Beeldvorming***: in deze fase kom je, vaak samen met je crisispartners, tot een gezamenlijk beeld van de actuele situatie. Wat is er precies aan de hand? Wie is door de crisis getroffen? Waar kun je informatie over de crisis ophalen en wie heeft jouw informatie nodig? En bovendien: wie is vanuit zijn of haar specifieke rol al aan het handelen? Tijdens de beeldvorming ben je met je crisismanagementteam bezig de relevante informatie en de omstandigheden in kaart te brengen en ieders situatiebewustzijn te verhogen.

- ***Oordeelsvorming***: in deze fase moet je, vaak in samenspraak met je crisismanagementteam, de verkregen informatie analyseren. Wat betekent de informatie voor mijn school en voor de betrokken partijen? Kun je op basis van de verkregen informatie handelen? En wie moet je daarbij betrekken? Je bent in deze fase ook bezig met het signaleren van gezamenlijke knelpunten, risico's en oplossingsrichtingen.

- ***Besluitvorming***: in deze fase ben je bezig de oplossingsrichting te vertalen in concrete maatregelen. De maatregelen maak je expliciet in acties en actiehouders. Met andere woorden; op basis van de analyse in de oordeelsvormingsfase maak je besluiten over wie wat doet, waarom en wanneer. Daarbij hoort ook een heldere crisiscommunicatie die iedereen meeneemt in de besluitvorming.

Rampen en crises kunnen spanningen, problemen en (collectieve) trauma's veroorzaken die tot ver na een crisis nog voelbaar zijn. Om te voorkomen dat de school onvoldoende herstelt van een ramp, is het belangrijk dat je ook als schooldirecteur voldoende tijd besteedt aan nazorg gericht op 'healing' of genezing van de organisatie (Powley, 2013). Door na een crisis goede nazorg te leveren, kun je extra veerkracht stimuleren. Geef bijvoorbeeld ruimte voor herdenkingsdiensten en/of bijeenkomsten met je team, het bestuur en de getroffenen (leerlingen, ouders).

Een crisis is een disruptieve gebeurtenis, maar je kunt het ook zien als een kans. Tijdens een crisis kunnen nieuwe relaties ontstaan die ondersteuning kunnen bieden (Boersma e.a., 2022). Want wat er ook misgaat tijdens een crisis, vaak ontstaat er ook een groot gevoel van saamhorigheid (Schuilenburg en Van Steden, 2016). Een schooldirecteur kan op heel verschillende manieren reageren op een crisis. Wacht hij of zij met handelen tot van hogerhand instructies zijn gegeven? Of gaat de schooldirecteur na wat hij of zij zélf kan doen om ongewenste gevolgen van de situatie zo klein mogelijk te houden? Een schooldirecteur kan zo een positieve kracht zijn door de tijd te nemen er te zijn voor het personeel en de school en ruimte te scheppen voor zorg, hulp en ondersteuning.

Aansluitende professionaliseringsthema's

Dit thema staat niet los van de andere thema's waar u uw professionalisering op kunt richten. De volgende thema's zijn voor u daarom wellicht ook interessant:

- Tijdens een crisis of ramp is een goede samenwerking met bestuur van belang. Vindt u dit een interessant onderwerp? Kies dan voor het thema 'Samenwerken met het bestuur'.
- Bij het voorbereiden op onverwachte gebeurtenissen werkt u aan het borgen van de kwaliteit van processen. Wilt u hier meer over weten? Kies dan het thema 'Kwaliteitsmanagement'.

Literatuurlijst

Boersma, F.K., Berg, R., Rijbroek, J., Ardai, P., (2022). Exploring the potential of local stakeholders' involvement in crisis management. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 79: 103179.

Boin, A., Kuipers, S., & Overdijk, W. (2013). Leadership in times of crisis: A framework for assessment. *International Review of Public Administration*, 18(1), 79-91.

Boin, A., Stern, E., & Sundelius, B. (2016). *The politics of crisis management: Public leadership under pressure*. Cambridge: Cambridge University Press.

Compaijen, T. (2024). *Klaar voor elke crisis, De 7 principes voor goede crisiscommunicatie*. Amsterdam: Boom.

Dückers, M., van Hoof, W., & Holsappel, J. (2019). Psychosociale aspecten van crisismanagement: taken en uitdagingen voor bestuur en beleid. *Tijdschrift voor Veiligheid*, 18, 3-4.

IFV (2017). *Basisinformatie regionale crisisbeheersing*. Arnhem: Instituut Fysieke Veiligheid.

Jong, W. (2021). Public leadership in times of crisis: Lessons to learn from a crisis communication point of view. *Communication Teacher*, 35(2), 86-92.

Kuipers, S.L. (2022). *Crisis management in de publieke sector*. Holland Management Review, 203, 8-15. https://hdl.handle.net/1887/3485455

Powley, E.H. (2013). The process and mechanisms of organizational healing. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(1), 42-68.

Rosenthal, U. (1984). *Rampen, rellen, gijzelingen: crisisbesluitvorming in Nederland*. Amsterdam: Bataafsche Leeuw.

Schuilenburg, M., & Van Steden, R. (2016). Positieve veiligheid. Een inleiding. *Tijdschrift over Cultuur en Criminaliteit: Thema positieve veiligheid*, 6(3), 3-18.

Spee, I., & Cornelissen, N. (2019). Als een ramp de school treft. Omgaan met calamiteiten in het onderwijs. Utrecht: Stichting School & Veiligheid.

Treurniet, W., Korpel, M., Suitela, V., & Van Dijk, E. (2023). *Referentiekader Netcentrische Crisisbeheersing 2023*. Arnhem: Nederlands Instituut Publieke Veiligheid.

Van der Varst, L., Domrose, J., Berger, E., Luesink, M., Van der Spek, S., & Van Duin, M. (2022). *Toekomstverkenning Crisisbeheersing. Wendbare crisisbeheersing. Wen er maar aan.* Arnhem: Nederlands Instituut Publieke Veiligheid.