

# Vorbereiden op onverwachte situaties

De rol van de schooldirecteur tijdens een crisis of ramp



Kees Boersma i.s.m. kenniskring  
'Vorbereiden op onverwachte situaties'

# Inhoud

## 1 Overzichtsartikel

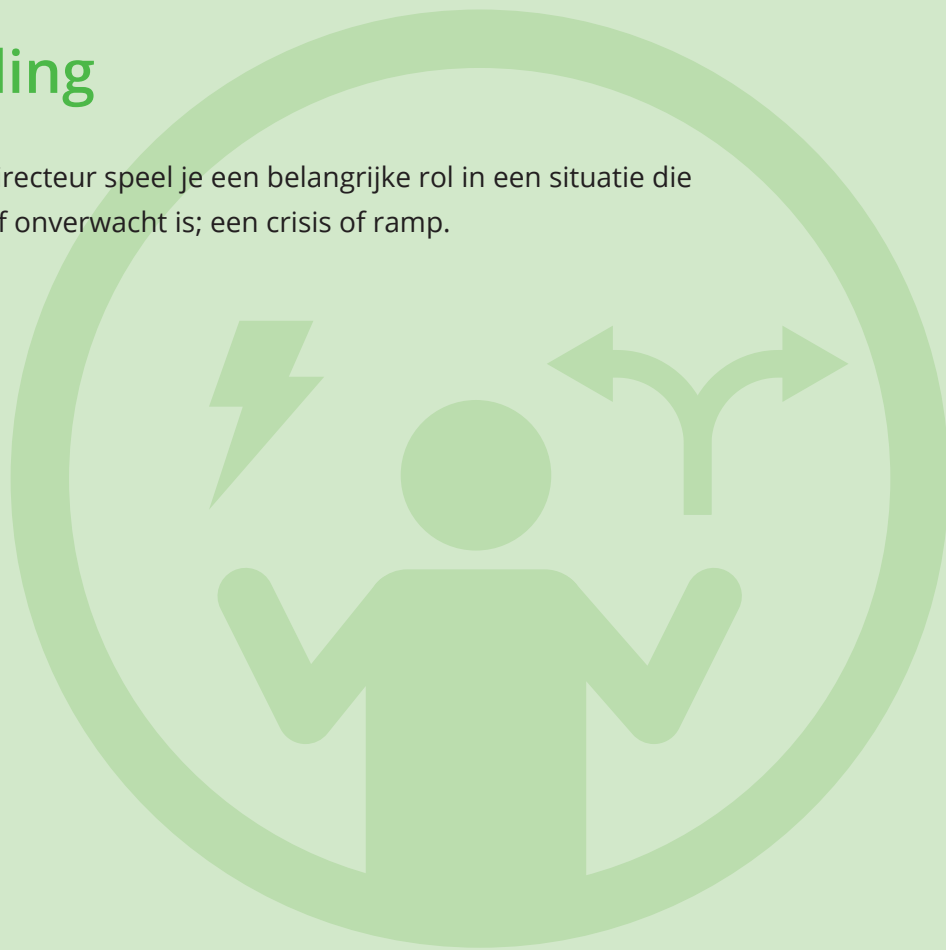
- 1.1. Inleiding
- 1.2. Crises, rampen en disruptieve situaties
- 1.3. Crisismanagement en de rol van de schooldirecteur
- 1.4. Goede voorbereiding is het halve werk
- 1.5. Inclusieve crisiscommunicatie
- 1.6. De veerkrachtige school
- 1.7. Tot slot
- 1.8. Referenties overzichtsartikel

# Overzichtsartikel

## 1.1

### Inleiding

Als schooldirecteur speel je een belangrijke rol in een situatie die disruptief of onverwacht is; een crisis of ramp.



Je start de schooldag en opeens is daar een situatie die je niet had opgenomen in de agenda. We weten allemaal wel: elke dag is anders in het onderwijs en dat maakt het vak van schooldirecteur leuk en uitdagend. Maar dit gaat niet op als het gaat om disruptieve situaties. Die brengen immers de continuïteit van de school, het onderwijs of het welzijn van leerlingen en leraren in gevaar. Het kan bijvoorbeeld gaan om het plotseling overlijden van een leerling, medewerker of ouder, een ingrijpende brand of seksueel misbruik. Een situatie die jouw werk als schooldirecteur, maar ook de schoolomgeving volledig op zijn kop zet en ervoor zorgt dat het onderwijs tot stilstand komt of dreigt tot stilstand te komen. Een situatie waarbij direct ingrijpen van een schooldirecteur noodzakelijk is, iedereen kijkt naar jou.

Een crisis of een ramp... natuurlijk, iedereen hoopt dat het hem of haar en vooral de school niet overkomt. De coronaperiode heeft echter duidelijk gemaakt dat dit een naïeve gedachte is. Van het één op het andere moment kan een rustige situatie veranderen in onrust en moet je als schooldirecteur de crisis het hoofd zien te bieden. Je kunt dan het gevoel hebben grip op de situatie te verliezen, zeker als de crisis is veroorzaakt door externe invloeden. Veel van de crises waar een schooldirecteur mee te maken zal krijgen, zijn voor de buitenwereld ogenschijnlijk kleinschalige incidenten. Voor de betrokkenen kunnen ze echter een grote impact hebben, zeker ook als de media zich er mee gaat bemoeien. Het is daarom goed ook als schooldirecteur na te denken over situaties die zich onverwachts kunnen aandienen en die de school onder druk zetten.

Elke schooldirecteur staat wel eens stil bij de risico's van disruptieve situaties en heeft deze mogelijk ook meegemaakt. Inzichten uit de crisismanagement literatuur (Boin e.a., 2013; Dücker e.a., 2019) laten zien dat leidinggevendenden zich in dergelijke situaties moeten concentreren op:

- het duiden van de situatie via beeldvorming en oordeelsvorming;
- het nemen van besluiten en coördineren;
- betekenis geven en communiceren;
- verantwoording nemen en afleggen;
- leren en werken aan herstel en veerkracht.

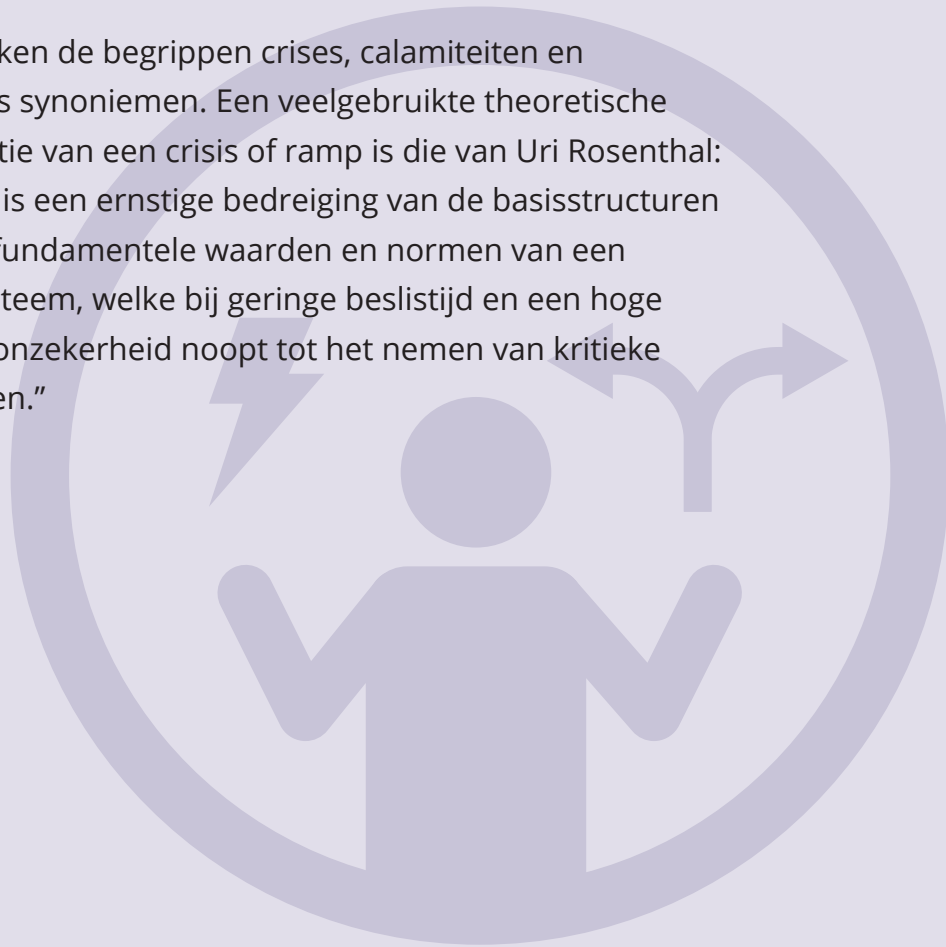
De schooldirecteur speelt een heel belangrijke rol ten tijde van crises. Hij of zij is er mede voor verantwoordelijk dat de school goed is voorbereid op een crisis en de crisis goed doorstaat. Echter, van groot belang is dat een schooldirecteur juist ook in een crisissituatie niet te veel hooi op de vork neemt. Schoenmaker, houd je bij je leest! Je staat er niet alleen voor; ga geen taken uitvoeren die je beter aan anderen kunt overlaten en schakel vooral ook je bestuur in.

In deze uitgave delen we achtergrondinformatie over crisismanagement en -communicatie met je. Zie het als aanvulling op de gereedschapskist die je hebt als schooldirecteur. Bereid je goed voor, zorg dat je de juiste middelen in de kist hebt om ze te gebruiken als de situatie erom vraagt.

# 1.2

## Crises, rampen en disruptieve situaties

We gebruiken de begrippen crises, calamiteiten en rampen als synoniemen. Een veelgebruikte theoretische startdefinitie van een crisis of ramp is die van Uri Rosenthal: "Een crisis is een ernstige bedreiging van de basisstructuren of van de fundamentele waarden en normen van een sociaal systeem, welke bij geringe beslistijd en een hoge mate van onzekerheid noopt tot het nemen van kritieke beslissingen."



Een crisis of een ramp<sup>1</sup> 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. 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?

De literatuur maakt wel onderscheid tussen een plotselinge en een sluimerende, zich langzaam ontwikkelende, crisis of ramp (Boin e.a., 2020). Ze hebben hun eigen karakteristieken. De overstroming in Zuid-Limburg is een plotselinge ramp, net zoals een brand die de school treft. Een dergelijke crisis of ramp kan weliswaar het gevolg zijn van een structurele, onderliggende problematiek, maar slaat onverwacht toe en is veelal van korte duur. De coronaepidemie is een voorbeeld van een sluimerende crisis: de oorsprong ervan lag elders en de pandemie hield lange tijd aan. Maar ook de klimaatverandering kun je zien als een sluimerende crisis. Die lijkt ogenschijnlijk wat verder af te staan van de dagelijkse gang van zaken op de school, maar je kunt te maken krijgen met de gevolgen van extreem weer, bijvoorbeeld een hittegolf in de zomer.

Zowel een plotselinge als een sluimerende crisis kan de continuïteit van je organisatie behoorlijk onder druk zetten; voor korte of langere tijd. Daarom is het van belang om te weten hoe een crisis of ramp zich verhoudt tot je organisatie. Vanuit een organisatie-theoretisch perspectief maakt Sanneke Kuipers, hoogleraar Crisis Governance aan de Universiteit Leiden, ook wel de volgende driedeling (Kuipers, 2022):

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 (bijvoorbeeld een stroomstoring, een cyberaanval of een aanval met fysiek geweld) en beschadigen de fysieke infrastructuur of functioneren van de organisatie en/of de veiligheid en het welzijn van het team.
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).

Een belangrijk kenmerk van een ramp is dat het bepaalde vanzelfsprekendheden blootlegt waar we ons amper van bewust zijn. Wat bijvoorbeeld typerend is voor Nederland, is de

<sup>1</sup> In deze uitgave gebruiken we de begrippen crises, calamiteiten en rampen als synoniemen. Een veelgebruikte theoretische startdefinitie van een crisis of ramp is die van Uri Rosenthal: "Een crisis is een ernstige bedreiging van de basisstructuren of van de fundamentele waarden en normen van een sociaal systeem, welke bij geringe beslistijd en een hoge mate van onzekerheid noopt tot het nemen van kritieke beslissingen (Rosenthal, 1984, p.25 en Boin e.a., 2016).

versnippering en het gedecentraliseerde landschap op tal van beleidsterreinen zoals in de zorg en in het onderwijs. 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 schooldirecteuren autonomie om besluiten te nemen?

De coronapandemie en de getroffen maatregelen hebben de bestuurlijke en operationele complexiteit eens te meer blootgelegd. Met name de eerste lockdown raakte scholen hard vanwege de verplichte schoolsluiting (Janssen e.a., 2023). Daarbovenop kregen diverse scholen te maken met het overlijden van teamleden. De vraag kwam op: wie gaat nu precies over deze crisis? Niemand had er complete draaiboeken voor liggen, richtlijnen werden ad hoc opgesteld en veel werd van het onderwijs gevraagd: flexibiliteit, aanpassend vermogen en daadkracht. En dat in tijden van onzekerheid en angst.

Het Nederlands Instituut Publieke Veiligheid (NIPV) wijst er in haar rapporten niet voor niets op dat onvoorziene situaties als gevolg van interne en externe dreigingen zullen toenemen (Van der Varst e.a., 2022). We moeten leren omgaan met periodes van onzekerheid en onvoorspelbaarheid en het vermogen opbouwen ons aan te passen aan nieuwe omstandigheden van zowel plotselinge als sluimerende crises.

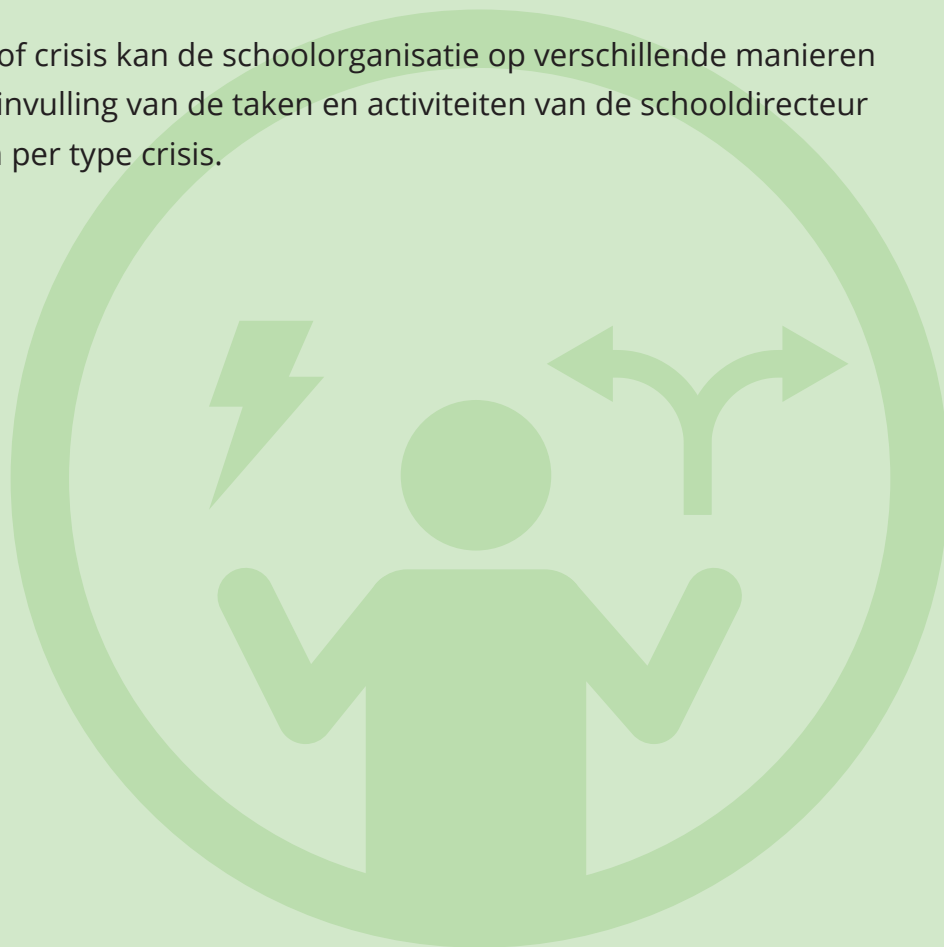
Stichting School en Veiligheid heeft in haar bijzonder informatieve publicatie *Als een ramp de school treft* (Spee en Cornelissen, 2019) de vertaalslag gemaakt van de inzichten uit de rampenbestrijding naar het (primair) onderwijs met daarin goede checklists over wat te doen en te laten tijdens calamiteiten op en om de school<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> [www.schoolenveiligheid.nl/product/als-een-ramp-de-school-treft/](http://www.schoolenveiligheid.nl/product/als-een-ramp-de-school-treft/)

# 1.3

## Crisismanagement en de rol van de schooldirecteur

Een ramp of crisis kan de schoolorganisatie op verschillende manieren raken. De invulling van de taken en activiteiten van de schooldirecteur verschillen per type crisis.





In het vorige hoofdstuk hebben we gezien dat een ramp of crisis de schoolorganisatie op verschillende manieren kan raken. De invulling van de taken en activiteiten van de schooldirecteur verschillen per type crisis. Crises die de school direct treffen vragen om een meer functionele benadering waarbij bescherming, reparatie, herstel, zorg en instructie wat te doen en te laten centraal staan. De schooldirecteur richt zich dan – uiteraard samen met het crisismanagementteam en vaak ook het bestuur - op schadebeperking, herstel en communicatie, zowel intern als extern. De crises die een uitdaging of ondermijning van de organisatie vormen vragen daarentegen om een meer sociaal-politieke benadering. Die aanpak richt zich op de waarden van de school en het herstel van vertrouwen. Als schooldirecteur ben je dan vooral druk met het goed onderhouden van de relaties en met het wegnemen van sociale onrust die is ontstaan. Daarbij is uiteraard ook je bestuur aan zet.

Eén van je belangrijkste taken als schooldirecteur is hoe dan ook relatiemanagement: het leggen en onderhouden van (nieuwe) verbindingen tussen de verschillende betrokken crisismanagementpartijen (Uhl-Bien, 2021). Bijvoorbeeld: is er nagedacht over het functioneren van je crisismanagementteam?<sup>3</sup> Wie heeft daar zitting in? Kun je deskundigen, bijvoorbeeld op het gebied van communicatie, toevoegen aan het team?

Zomaar besluiten nemen vanuit een gevoel van urgentie is begrijpelijk, maar leidt vaak tot de verkeerde beslissingen. Het is van belang om, ondanks de gevoelde tijdsdruk, goed na te denken over de ontstane situatie, de gevolgen ervan voor de school en de mogelijke consequenties van te nemen stappen. Een bekende reflex is dat mensen – ook schooldirecteuren – willen handelen tijdens een crisis omdat er een hoge mate van urgentie is. Soms is niets doen een goede optie, omdat anderen al aan de slag zijn gegaan die je niet voor de voeten moet lopen.

Je kunt veel leren van professionele hulpverleners als het gaat om de besluitvorming. Een goede kapstok die ze gebruiken voor evenwichtig handelen in situaties onder druk, is de zogenaamde BOB-cyclus: het doorlopen van beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming (Treurniet e.a., 2023). De BOB-cyclus ziet er als volgt uit:

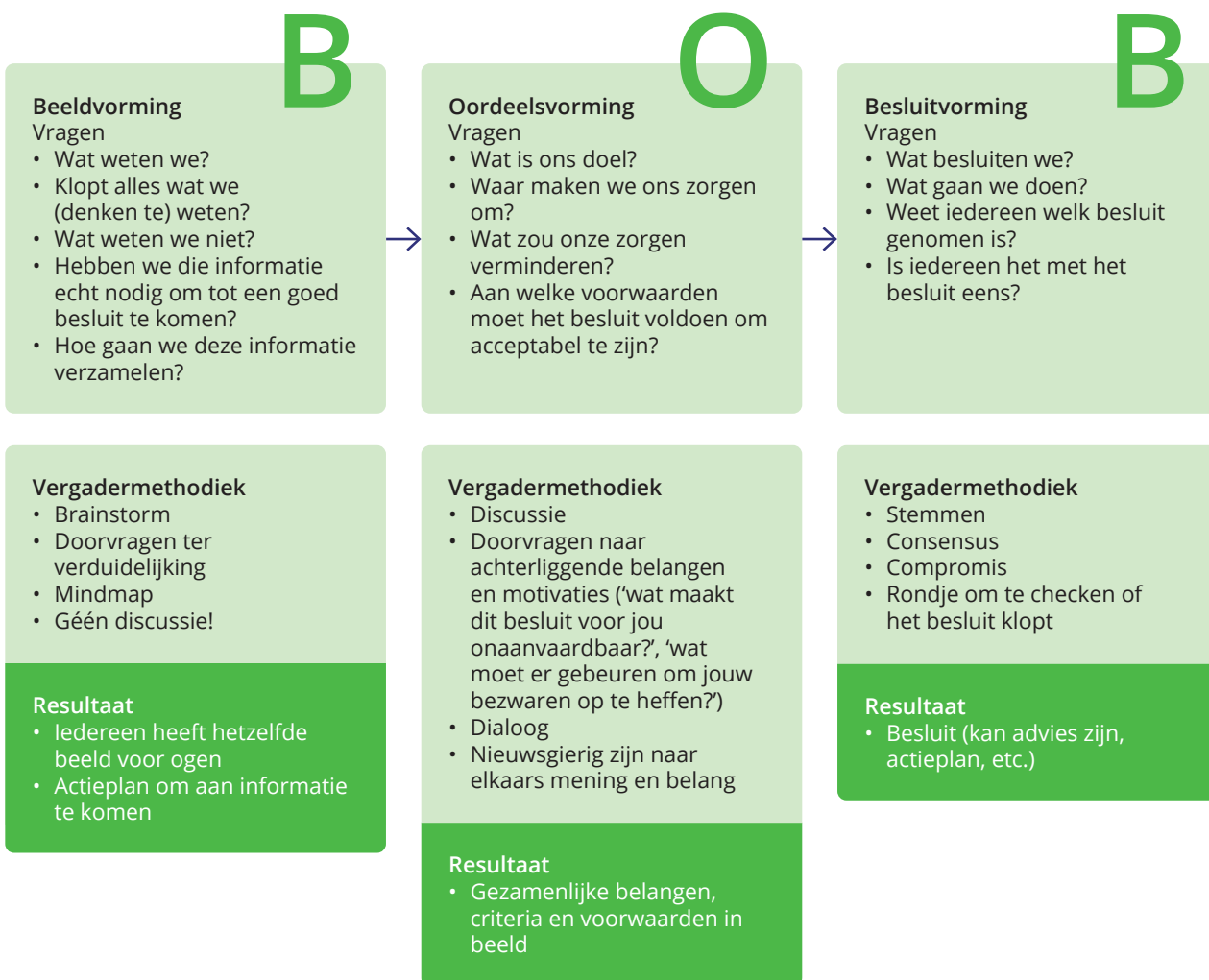
**Beeldvorming:** in deze fase kom je, vaak samen met je crisispartners, tot een gezamenlijk beeld van de actuele situatie. Wat is er precies aan de hand? Wie is door de crisis getroffen? Waar kun je informatie over de crisis ophalen en wie heeft jouw informatie nodig? En bovendien: wie is vanuit zijn 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 analyseer je, vaak in samenspraak met je crisismanagementteam, de verkregen informatie. 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

<sup>3</sup> *Op de website van Stichting School en Veiligheid zijn goede richtlijnen te vinden over de samenstelling, taken en het handelen van het crisismanagementteam: [www.schoolenveiligheid.nl/thema/calamiteiten-po/#crisisplan-en-crisisteam](http://www.schoolenveiligheid.nl/thema/calamiteiten-po/#crisisplan-en-crisisteam)*

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.



**Bron:** *Instituut Fysieke Veiligheid (2017). Basisinformatie regionale crisisbeheersing. Arnhem: IFV., p. 40.*

De BOB-cyclus helpt je om de acties van het crisismanagementteam te structureren en om gezamenlijk heldere besluiten te nemen op basis van een goede analyse. Omdat elke crisis uniek is kun je de BOB-cyclus van tevoren nooit dichttimmeren, maar moet je deze gedurende de specifieke crisissituatie doorlopen.

Ondanks tijdsdruk is het goed om de tijd te nemen voor het doorlopen van de BOB-cyclus, omdat het de kwaliteit van beslissingen verhoogt. Het is ook belangrijk om de cyclus regelmatig

te doorlopen tijdens de crisis, zeker als je ingrijpende maatregelen moet nemen. Een crisis is immers geen statisch gebeuren, maar de situatie in de omgeving kan veranderen waardoor een nieuwe oordeelsvorming noodzakelijk is.

# 1.4

## Goede voorbereiding is het halve werk

Een goede voorbereiding betekent dat je bij een echte crisis het kernproces heel snel kan hervatten en schade kunt beperken.



Het nut van een goede voorbereiding bleek tijdens de tweede landelijke schoolsluiting tijdens de coronapandemie. Die schoolsluiting voelde niet meer voor iedereen als crisis omdat veel was geleerd van de eerste sluiting. Toch is de ervaring dat in het onderwijs de voorbereiding op disruptieve situaties onvoldoende is en te weinig urgentie kent. Alweer vanuit de reflex: 'het gaat ons toch niet overkomen!?' En: 'Onze school gaat toch niet dicht!' Bovendien: er is sowieso al veel waar scholen zich druk over moeten maken. Als schooldirecteur moet je veel ballen in de lucht houden, zeker in tijden van een onderwijsarbeidsmarkt-crisis.

Echter, een goede voorbereiding betekent dat je bij een echte crisis het kernproces heel snel kan hervatten en schade kunt beperken. Voor de schooldirecteur is het van belang om de volgende vragen centraal te stellen (en een tip is om deze vragen in je netwerk van stakeholders te bespreken):

- Ken je alle kritieke processen binnen je school en van je bestuur?
- Wat heb je, in samenspraak met je bestuur, gedaan om te zorgen dat de kritieke processen ten behoeve van onderwijs tijdens (on)verwachte en onzekere omstandigheden zoals een ramp of crisis door kunnen gaan?
- Hoe zorg je ervoor dat je je organisatie zo hebt ingericht dat binnen geaccepteerde tijd - gegeven de moeilijke omstandigheden - de leerlingen onderwijs krijgen en leraren hun werk kunnen uitvoeren?

Op veel van de vragen lijken de antwoorden in eerste instantie eenvouding. Wat zijn onze kritieke processen? Natuurlijk: vooral zaken die te maken hebben met het onderwijs. Maar welke processen zijn nog meer cruciaal om onderwijs te kunnen geven? Hoe houden we ons gebouw en dus ons onderwijs toegankelijk (bijvoorbeeld bij een externe dreiging)? Hoe zorgen we ervoor dat een eventuele hack er niet toe leidt dat de leraren wekenlang geen digitale middelen kunnen gebruiken? Hoe gaan wij om met infectiepreventie?

Je bent, met andere woorden, bezig met een belangrijke opdracht van crisismanager: coördineren onder druk (Wolbers en Boersma, 2018). Niet per se de core business van een schooldirecteur, maar wel essentieel.

Omgaan met crises gaat echter verder dan coördineren en handelen in onverwachte situaties. Het gaat ook om het kunnen inschatten van mogelijke ontwrichtende situaties die zich zouden kunnen voordoen en je daarop voorbereiden: risicomanagement en preventie. Neem daarom de tijd om risico's te detecteren. Je kunt nooit alle gevaren van tevoren inschatten, laat staan voorkomen. Maar een goede risicoanalyse en voorbereiding kan wel calamiteiten voorkomen. Denk daarbij aan zaken als het activeren van de bedrijfshulpverlening (BHV), maar ook aan periodiek overleg met belangrijke stakeholders inclusief de gemeente, brandweer en de GGD om eventuele sluimerende dreiging in de omgeving te onderkennen. Wat speelt er in de nabije omgeving en is mogelijk van invloed op de school en het onderwijs? Zo kan bijvoorbeeld sluimerende armoede leiden tot calamiteiten en de continuïteit van het onderwijs in gevaar brengen. Door een goede risicoanalyse kun je anticiperen en de gevolgen van een mogelijke disruptieve situatie reduceren. Voorkomen is immers beter dan genezen!

Actief risicomangement betekent dat je in staat bent om (be)dreigingen in kaart te brengen, en dat je maatregelen kunt nemen om calamiteiten en risico's te verminderen. Dit kun je borgen in organisatieprocedures met richtlijnen. Echter: stop deze niet weg in dikke handboeken, maar neem ze op in een hanteerbaar stappenplan dat je regelmatig met je team bespreekt. Die investering betaalt zich in tijden van crises dubbel en dwars terug. Het zal ertoe leiden dat je adequaat kunt reageren en sneller kunt werken aan herstel.

Een tip is om bij risico-inschatting te denken in concrete scenario's. Bijvoorbeeld: als 10 procent van je leraren 24 uur lang niet beschikbaar is, dan is er geen probleem. Maar wat als 50 procent van je team uitvalt gedurende één week? Dan kun je ervan uitgaan dat het onderwijsproces stopt. Dit kan ook gebeuren als andere kritische processen onder druk komen te staan. Wat als je één week geen internet hebt, welke gevolgen heeft dit voor de continuïteit van je school? En wat ga je doen om de situatie te herstellen?

Door deze vragen op je in te laten werken en de scenario's te koppelen aan stakeholders kun je werken aan een goede voorbereiding en zelfs ook preventie.

Een handig hulpmiddel is per kritisch proces een A4-tje met richtlijnen op te stellen en deze erbij te pakken als het proces onder druk komt te staan. De richtlijnen kunnen het volgende omvatten:

- De doelstelling die je wilt behalen en de belangrijkste uitgangspunten bij het kritische proces.
- Wanneer een crisisprotocol geactiveerd moet worden.
- Welke herstelscenario's er zijn.
- Checklist van te nemen stappen en welke mitigerende maatregelen overwogen kunnen worden.
- Telefoonlijst van de belangrijkste personen en ketenpartners.

Neem deze inventarisatie op in je bespreekagenda. Voer ook een jaarlijkse check uit om na te gaan of de telefoonnummers nog up-to-date zijn! Zo kom je jaarlijks in gesprek over het fundament van jouw organisatie en creëer je een veilige werk- en leeromgeving.

Bedenk je wel: plannen en protocollen maken is nodig en nuttig. Echter, ten tijde van een crisis is er geen tijd om ze uitgebreid door te nemen. Blind vertrouwen op een planmatige, procedurele benadering van de continuïteit van je school is een naïeve houding. Wat in een situatie van onzekerheid en grote tijdsdruk nodig is, heet ook wel geanticiperde improvisatie (Groenendaal en Helsloot, 2020). Improvisatie verwijst naar het adaptieve handelen in-de-actie tijdens een crisis. Het betekent echter niet 'zomaar wat doen'. Improvisatie heeft vooral goede uitkomsten als je anticipeert. Daarvoor is nodig dat je:

- je crisismanagementteam hebt ingericht;
- van tevoren hebt bedacht en besproken hoe en door wie informatie wordt gedeeld, zowel intern als extern;
- met je team regelmatig hebt besproken wat ze van jou kunnen verwachten als leider, maar ook hoe je kunt leunen op je teamleden;
- procedures hebt opgesteld en deze regelmatig bespreekt en up-to-date houdt. Idealiter oefen je scenario's met je team.

Improviseren in een crisissituatie is één ding. Het voorkomen van een tunnelvisie is minstens zo belangrijk. Bij een tunnelvisie richt je je alleen op de acties die nodig zijn om de crisissituatie te bezweren en vergeet je de omgeving. En dat is risicovol. Immers, zowel een plotselinge als een sluimerende crisis gaan vaak gepaard met grote (maatschappelijke) onrust. Als je daar niet goed mee omgaat, zijn de gevolgen ervan vaak groter dan de aanleiding zelf. We noemen dat ook wel 'de ramp na de ramp' (IFV, 2017). Goede voorbereiding (daarbij hoort ook preventie) en adequate crisiscommunicatie zijn cruciale bouwstenen om een ramp na een ramp te voorkomen.

# 1.5

## Inclusieve crisiscommunicatie

De manier waarop je reageert naar de buitenwereld kan een enorme impact hebben op de reputatie van je school. Adequaat communiceren met je team, met je belangrijkste stakeholders en met de buitenwereld is van het grootste belang (Compaijen, 2024).





Stel, op jouw 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 die rondgaan op social media en de vraag wat je daarmee moet. De manier waarop je reageert kan een enorme impact hebben op de reputatie van je school. Adequaat communiceren met je team, met je belangrijkste stakeholders en met de buitenwereld is dan van het grootste belang.

Adequate crisiscommunicatie bestaat uit drie componenten:

- Informatievoorziening: welke vragen leven er bij getroffen en? Hoe wordt het incident in de buitenwereld omschreven? Welke informatie gaat daar rond over de situatie en over het handelen van hulpverleners?
- Schadebeperking: wat doen of laten de getroffen en, de personen die de crisissituatie meemaken? Volgen zij onze gedragsadviezen (handelingsperspectieven) op? Vragen getroffen en om aanvullende gedragsadviezen?
- Betekenisgeving: welke betekenis geven getroffen en aan het incident? Hoe spreken ze erover? Wat zijn de (waarde)oordelen van betrokkenen, is er bijvoorbeeld steun voor elkaar, welke emoties zie je? Hoe kijkt de buitenwereld aan tegen je organisatie? Maar ook: hoe frame je de situatie en wat kun je aanreiken om de situatie te kunnen duiden?

Crisiscommunicatie is een van de lastigste aspecten van crisismanagement. Als je in de communicatie bijvoorbeeld alleen een beroep doet op het cognitieve aspect zonder specifieke duiding (puur het delen van de koude feiten over wat er aan de hand is) dan kunnen negatieve gevoelens zoals angst en machteloosheid juist versterken. Val bij de communicatie vooral niet in de valkuil van reputatiemanagement. Geef onzekerheden en dilemma's toe. Benoem de concrete acties en te nemen maatregelen, maar laat ook de moeilijkheden zien: "In een crisis als deze moet je met 50 procent van de kennis 100 procent van de besluiten nemen", zei minister-president Mark Rutte op één van de persconferenties tijdens de coronapandemie. "En..", zo voegde hij eraan toe "...de gevolgen daarvan dragen."

Goede crisiscommunicatie geeft ook bepaalde handelingsperspectieven mee die richtlijnen bieden voor de ontvanger van de informatie over wat wel en niet te doen. 'Sluit ramen en deuren en schakel de ventilatie uit' is een bekend handelingsperspectief dat de brandweer geeft als er giftige stoffen zijn vrijgekomen. Handelingsperspectieven maken de boodschap over de crisis minder vrijblijvend; ze zorgen voor een actiegerichtheid die de (zelf)redzaamheid stimuleert. Wat een goed handelingsperspectief is, is uiteraard afhankelijk van de situatie. Het is daarbij van belang dat je je als schooldirecteur goed verdiept in de leefwereld van de getroffen en. Betrek ze eventueel ook bij de crisiscommunicatie. Weliswaar hebben de getroffen en niet het overzicht, maar zijn ze vaak nog wel in staat om in te schatten welke acties voor hen haalbaar zijn en welke niet.

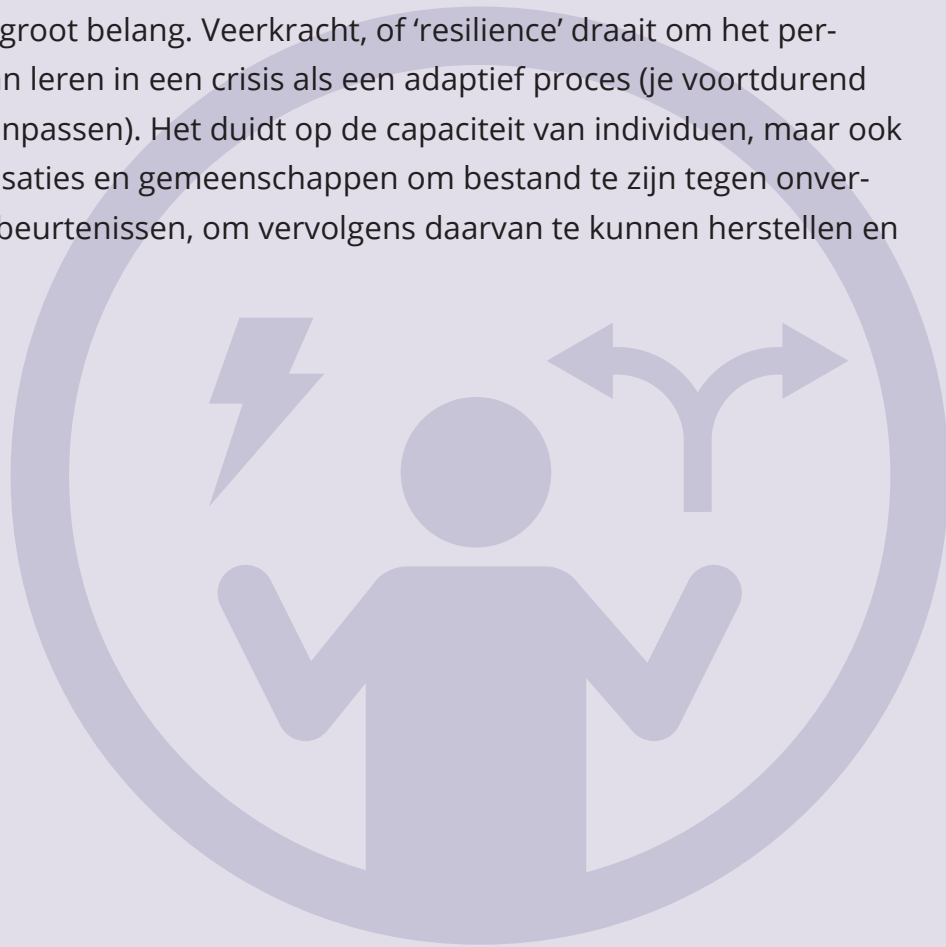
Deze meer inclusieve crisiscommunicatie versterkt ook het gevoel dat er met de getroffen en wordt meegedeeld, dat er solidariteit is met de gevoelens, omdat je niet slechts feiten deelt, maar ook aandacht hebt voor emoties (Jong, 2021). Doel is de schade of impact van de gebeurtenis te beperken. Blijf echter niet in emoties hangen, maar leg goed uit wat jij en de professionele hulpverleners doen en eventueel ook hoe de getroffen en zelf bij kunnen dragen aan het herstel (Boersma e.a., 2022).

Zeker bij een wat grotere crisis of ramp zul je zien dat er veel media-aandacht is en ook dat er allerlei (mis)informatie rondgaat op de verschillende social media sites (Muhammed en Mathew, 2022). Het is van belang daar rekening mee te houden, maar je belangrijkste taak als schooldirecteur is toch vooral het welzijn van je team, van de leerlingen, kortom van de continuïteit van het onderwijs. Stel dat altijd voorop, ook als journalisten je interviewen of als je wordt uitgedaagd door misinformatie op social media. Overweeg in zo'n situatie een externe communicatiedeskundige in te schakelen, zodat je je kunt concentreren op je school. Mocht je zelf social media gebruiken voor je communicatie, wees dan eerlijk en transparant over de te nemen of genomen maatregelen; wees feitelijk, accuraat en geloofwaardig. Zorg er ook voor dat je berichten regelmatig bijwerkt al naar gelang de situatie erom vraagt. Ga niet speculeren over de crisis of de afloop ervan als je het overzicht (nog) niet hebt; plaats geen persoonlijke meningen en zet het belang van je school en haar stakeholders centraal (Maal en Wilson-North, 2019).

# 1.6

## De veerkrachtige school

Eigen initiatief en het tonen van veerkracht zijn bij het omgaan met crises van groot belang. Veerkracht, of 'resilience' draait om het perspectief van leren in een crisis als een adaptief proces (je voortdurend kunnen aanpassen). Het duidt op de capaciteit van individuen, maar ook van organisaties en gemeenschappen om bestand te zijn tegen onverwachte gebeurtenissen, om vervolgens daarvan te kunnen herstellen en leren.



Als schooldirecteur kun je op verschillende manieren reageren op een crisis. Wacht je 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? In de vorige hoofdstukken hebben we gezien wat daarbij komt kijken. Dat eigen initiatief en het tonen van veerkracht van groot belang zijn. Veerkracht, of 'resilience' draait om het perspectief van leren in een crisis als een adaptief proces (je voortdurend kunnen aanpassen). Het duidt op de capaciteit van individuen, maar ook van organisaties en gemeenschappen om bestand te zijn tegen onverwachte gebeurtenissen, om vervolgens daarvan te kunnen herstellen en leren. Wanneer organisaties leren van crises, zal na eenzelfde soort crisis in de toekomst dit de organisatie niet meer zo diepgaand raken (Broekema e.a., 2019).

Voor een goede verwerking van een crisis zijn drie componenten nodig die ook de veerkracht van de school verhogen: preventie, aanpassend vermogen en vermogen om te leren (Somers, 2009):

- **Preventie:** het is van belang om je goed voor te bereiden op een eventuele crisis. Goede risicoanalyse en nadenken over scenario's is daar een onderdeel van.
- **Aanpassend vermogen:** zorg dat je in staat bent om tijdens de crisis en vlak erna je organisatie zo in te richten dat je flexibel in kunt spelen op wat op dat moment nodig is.
- **Vermogen om te leren:** het is van belang om na afloop van een crisis deze te evalueren; wat beter of anders had gekund, dan wel wat er goed is aangepakt. Ideaal gesproken leidt dit leren tot aanpassingen in je organisatie die kunnen voorkomen dat de school in de toekomst, bij een soortgelijke dreiging, niet vervalt in eenzelfde crisis.

Veerkracht verwijst dus naar het behoud van een positieve aanpassing ondanks tegenslag. Het is een capaciteit die het mogelijk maakt om terug te veren na een ongewenste gebeurtenis. Veerkracht is echter niet puur reactief gericht op het zo snel mogelijk herstellen van de 'oude' orde op school na een ontwrichtende gebeurtenis. Het zijn vaak ontwrichtende gebeurtenissen die veranderingen mogelijk maken en nieuwe initiatieven laten ontstaan (Tierney, 2020). Deze vorm van veerkracht verhoogt het vermogen om te leren van een crisis zodat de school beter is voorbereid. In dit proces kun je vaak terugvallen op de helpende hand van velen in en om je school.

Positieve veiligheid is helpend en is gericht op empathie, altruïsme en saamhorigheid (Schuilenburg en Van Steden, 2016). Het actief inspelen op en benutten van positieve emoties hangt nauw samen met (individuele en organisatorische) veerkracht. Personen die een positieve betekenis ontleen aan tegenslagen, en de mogelijkheid hebben gehad actief mee te doen, kunnen beter omgaan met de gevolgen van de crisis. Zij zullen waardering uiten voor de aanpak, ondanks dat er zaken zijn misgegaan.

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 getroffen (leerlingen, ouders). Vragen die je in aanloop naar bijeenkomsten centraal kunt stellen zijn:

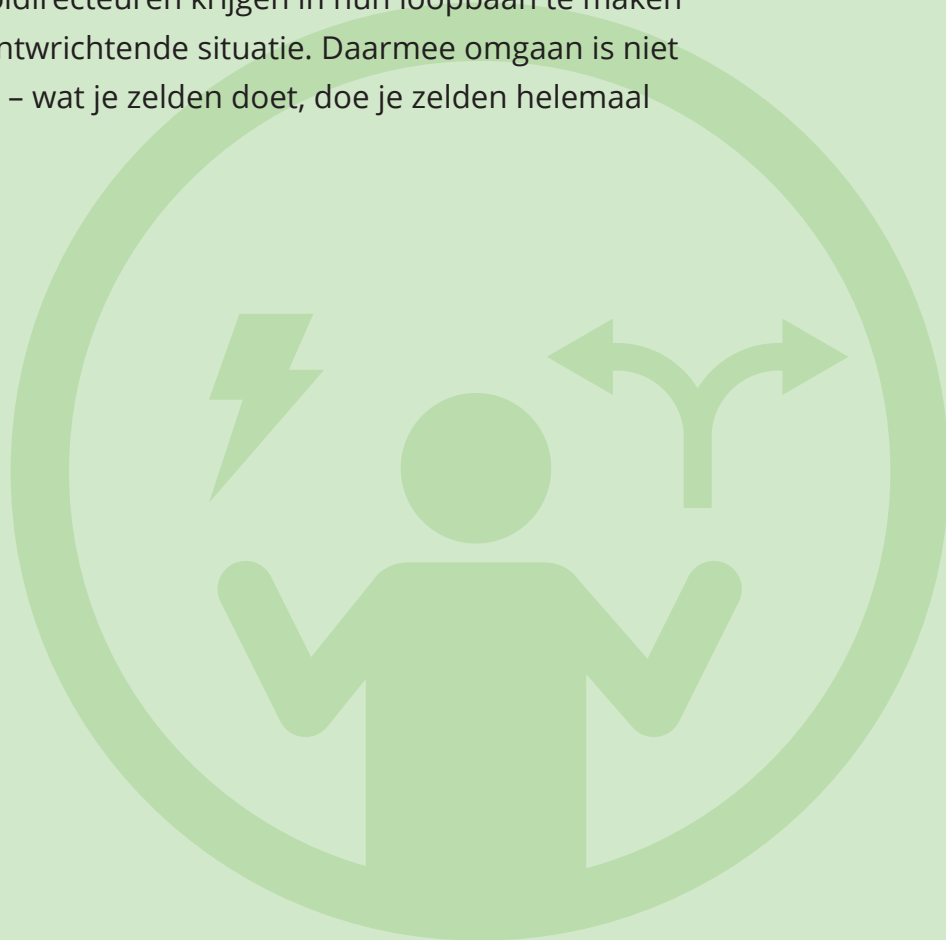
- Welke invloed had deze crisis op het welzijn van degenen die deze crisis hebben meegemaakt?
- Hoe wordt er nu mee omgegaan?
- Wat merk je nu nog van de crisis?

Goede nazorg is één van de maatregelen die je kunt nemen om leraren en leerlingen weer een veilig gevoel op school te kunnen geven. En om de ondergaande traumatische situatie goed – en waar mogelijk – collectief te kunnen verwerken. Door hiervoor na een crisis de tijd te nemen, kunnen moeilijke en verdrietige ervaringen, maar ook dankbaarheid voor de gekregen hulp, met elkaar worden gedeeld. Deze empathische benadering bevordert het genezingsproces na de crisis en maakt je school weerbaar.

# 1.7

## Tot slot

Veel schooldirecteuren krijgen in hun loopbaan te maken met een ontwrichtende situatie. Daarmee omgaan is niet eenvoudig – wat je zelden doet, doe je zelden helemaal goed.



In de kenniskring 'Voorbereiden op onverwachte situaties' hebben we veel voorbeelden van mogelijke crisissituaties besproken. We kwamen er achter dat elke schooldirecteur wel eens in aanraking is gekomen met een crisissituatie. Ook zijn we ingegaan op een nog vaak gehoorde opmerking: 'dit zal mij of de school niet overkomen'. Dat zou natuurlijk mooi zijn, maar het is een naïeve gedachte: veel schooldirecteuren krijgen in hun loopbaan te maken met een ontwrichtende situatie. Daarmee omgaan is niet eenvoudig – wat je zelden doet, doe je zelden helemaal goed, is een gevleugelde uitspraak (IFV, 2017, p.15).

Je kunt een crisis ook zien als een kans. Wanneer een crisis ontstaat, kan een verandering in structuren optreden en kunnen nieuwe relaties ontstaan die ondersteuning kunnen bieden. Want wat er ook misgaat tijdens een crisis, vaak ontstaat er ook een groot gevoel van saamhorigheid: 'we zitten in hetzelfde schuitje'. Je doet het in die situatie al snel goed, zeker als je je openstelt voor de inbreng van anderen, en zij je de ruimte geven om te handelen.

Bedenk je ook dat je als schooldirecteur een waardevol aanspreekpunt bent voor professionele hulpverleners. Jij hebt immers kennis en inzichten over het reilen en zeilen van de school, je weet hoe de leraren en de leerlingen zich voelen, en hoe je de ouders het beste kunt bereiken. Kortom, je bent een belangrijke schakel in het netwerk van hulpverlening.<sup>4</sup> Daarnaast speel je als schooldirecteur een belangrijke rol door de tijd nemen om er te zijn voor het team en ruimte te scheppen voor zorg, hulp en ondersteuning. We hopen dat deze uitgave de nodige handvatten heeft aangereikt om daar goed op voorbereid te zijn.

<sup>4</sup> *Dat je een belangrijke persoon bent voor de hulpverleners, blijkt ook wel uit de evaluatie Wet veiligheidsregio's die laat zien dat netwerken een cruciaal onderdeel is van crisismanagement en hulpverlening: [www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2020/12/04/tk-bijlage-evaluatie-wet-veiligheidsregio-s](http://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2020/12/04/tk-bijlage-evaluatie-wet-veiligheidsregio-s)*

# 1.8

## Referenties overzichtartikel





*Referenties overzichtartikel*

Boersma, F.K., Martelli, C., Bruinen de Bruin, Y., ... (2021). 'Communicating risk among all', in: Casajus Valles, A., M. Marin Ferrer, K. Poljanšek and I Clark (eds.), *Science for Disaster Risk Management 2020: acting today, protecting tomorrow*, EUR JRC114026: 527-531.

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.

Boin, A., Ekengren, M., & Rhinard, M. (2020). Hiding in plain sight: Conceptualizing the creeping crisis. *Risk, Hazards & Crisis in Public Policy*, 11(2), 116-138.

Broekema, W., Porth, J., Steen, T., & Torenvlied, R. (2019). Public leaders' organizational learning orientations in the wake of a crisis and the role of public service motivation. *Safety Science*, 113, 200-209.

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.

Groenendaal, J., & Helsloot, I. (2020). Organizational resilience: Shifting from planning-driven business continuity management to anticipated improvisation. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 14(2), 102-109.

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

Janssen, C., Kover, I., Kyratsis, Y., Kop, M., Boland, M., Boersma, F.K., & Cremers, A.L. (2023). The corona pandemic and participatory governance: Responding to the vulnerabilities of secondary school students in Europe. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 88, 103608.

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.  
[hdl.handle.net/1887/3485455](https://hdl.handle.net/1887/3485455)

Maal, M., & Wilson-North, M. (2019). *Social media in crisis communication—the “do’s” and “don’ts”*. *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*, 10(5), 379-391.

Muhammed T.S., & Mathew, S.K. (2022). *The disaster of misinformation: a review of research in social media*. *International Journal of Data Science and Analytics*, 13(4), 271-285.

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.

Somers, S. (2009). *Measuring resilience potential: An adaptive strategy for organizational crisis planning*. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17(1), 12-23.

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

Tierney, K. (2020). *The social roots of risk: Producing disasters, promoting resilience*. Stanford: Stanford University Press.

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

Uhl-Bien, M. (2021). *Complexity leadership and followership: Changed leadership in a changed world*. *Journal of Change Management*, 21(2), 144-162.

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.

Wolbers, J., & Boersma, K. (2018). 'Key challenges in crisis management'. In: Gephart, Jr., R.P., C. C. Miller en, K. Svedberg Helgesson (Eds.). *The Routledge companion to risk, crisis and emergency management* (pp. 17-34). London: Routledge.