

Vorbereiden op onverwachte situaties

De rol van de schooldirecteur tijdens een crisis of ramp



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

Overzicht

De schooldirecteuren van de kenniskring 'Vorbereiden op onverwachte situaties' hebben in de schooljaren 2022-2023 en 2023-2024 vanuit een brede blik het thema onderzocht en in kaart gebracht.

Deze uitgave is het resultaat van de gesprekken die we hebben gevoerd in de kenniskring. Het wil een bijdrage leveren aan:

1. De bewustwording rondom crises en rampen die een school kunnen treffen.
2. Het aanreiken van handvatten voor de schooldirecteur wat te doen en niet te doen tijdens een crisis of een ramp.
3. Beschikbare informatie ontsluiten over crisismanagement, crisiscommunicatie en organisatorische veerkracht.

Een crisissituatie is complex: 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.

Als schooldirecteur speel je een belangrijke rol in een situatie die je niet dagelijks meemaakt. Dat is zeker niet eenvoudig en maar lastig voor te stellen. Maar je kunt je er wel zo goed als mogelijk op voorbereiden.



Inhoud

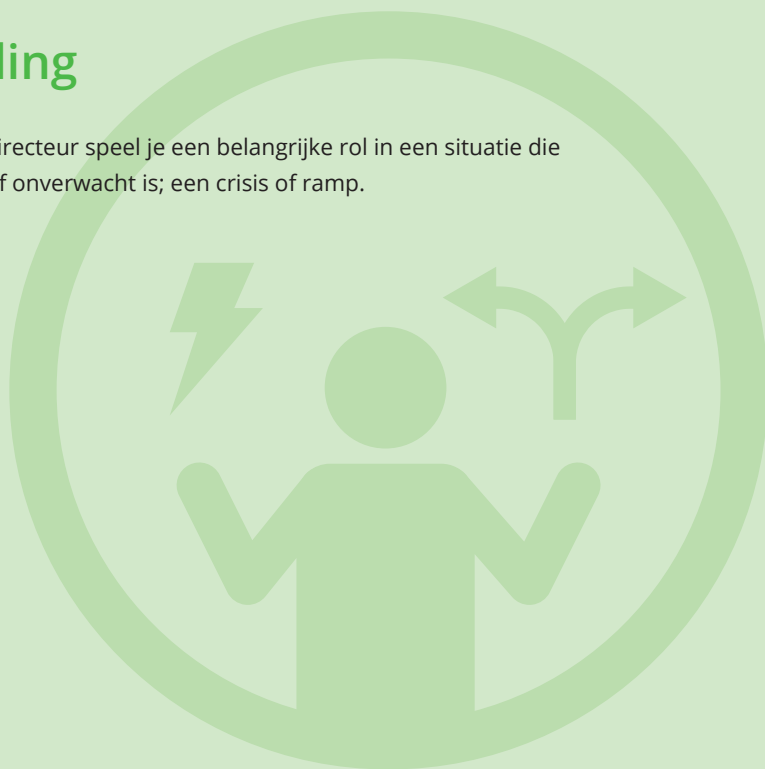
1	Overzichtsartikel	6
1.1.	Inleiding	6
1.2.	Crises, rampen en disruptieve situaties	10
1.3.	Crisismanagement en de rol van de schooldirecteur	14
1.4.	Goede voorbereiding is het halve werk	20
1.5.	Inclusieve crisiscommunicatie	26
1.6.	De veerkrachtige school	30
1.7.	Tot slot	36
1.8.	Referenties overzichtsartikel	38
2	Interview Martin Koopmans	42
	Interview Anne-Marie van het Erve	46
	Interview Lynn Louwe	50
3	Colofon	54

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 leidinggevend 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.

In actie tijdens een ongewone dag

Het is ergens in februari 2013 als een collega me 's avonds belt dat in het dorp het gerucht gaat dat een leerling van ons is overleden door een geweldsincident. Het telefoontje klinkt zo ernstig dat ik na overleg met een aantal collega's besluit met een klein groepje naar school te gaan om een crisisteam te vormen. In nauw overleg met mijn bestuur zoek ik contact met de politie en we worden doorverwezen naar de burgemeester. De burgemeester geeft aan dat hij nog niets kan zeggen, omdat het politieonderzoek volop gaande is. In de tussentijd bereikten ons steeds meer berichten dat het inderdaad om een leerling van onze school zou gaan.

Omdat het er steeds meer op leek dat de geruchten waar zouden zijn, bereidden we ons voor op het slechtste scenario. We namen een aantal handelingsprotocollen door om ons goed voor te bereiden en keken wat er nodig was om de volgende dag de leerlingen, ouders en collega's goed op te kunnen vangen. Naarmate de avond vorderde en het mogelijk steeds lastiger zou worden om ouders en collega's te bereiken besloten we om alle collega's en ouders te bellen met de mededeling dat er mogelijk een leerling was overleden. We wilden voorkomen dat ouders, leerlingen en collega's het pas 's morgens zouden horen. Rond 23.00 uur kregen we uiteindelijk het trieste nieuws dat het inderdaad om een leerling van onze school ging.

We hebben dit gezien het late tijdstip bij iedereen bevestigd per mail. De volgende ochtend hebben we met behulp van Slachtofferhulp, de GGD en de politie de teamleden en vervolgens de ouders en de leerlingen opgevangen.

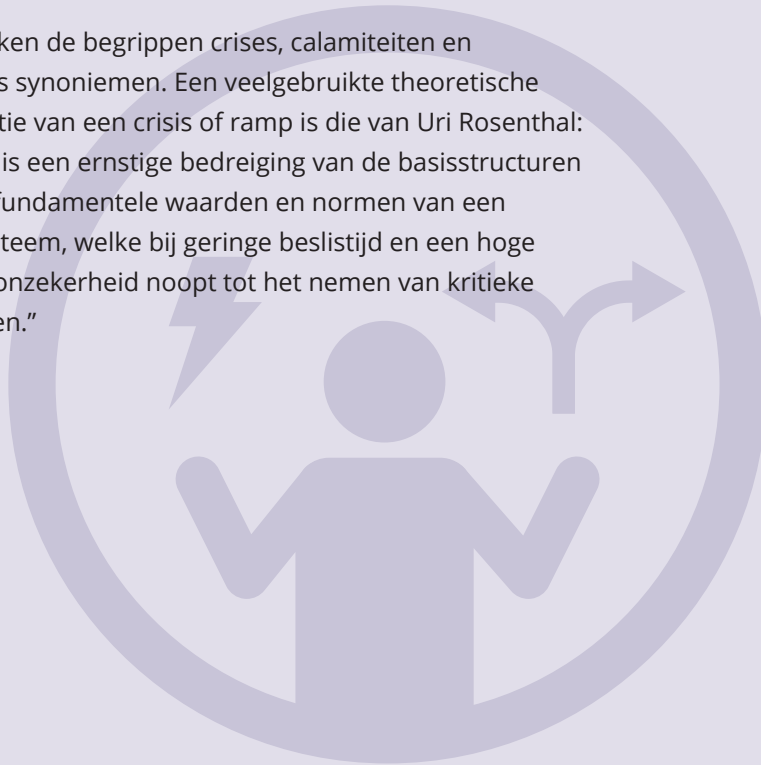
Achteraf lieten de ouders ons weten dat ze het fijn vonden dat we ze 's avonds nog gebeld hadden zodat ze hun kinderen enigszins konden voorbereiden op deze verdrietige situatie.

Terugkijkend op de hele situatie hebben we veel steun gehad van de politie en de GGD en heeft het enorm geholpen dat we met een kleine (crisis)groep al wat voorbereidingen hebben kunnen doen om de leerlingen, ouders en collega's op te vangen.

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 ramp¹ 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

¹ 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 school².

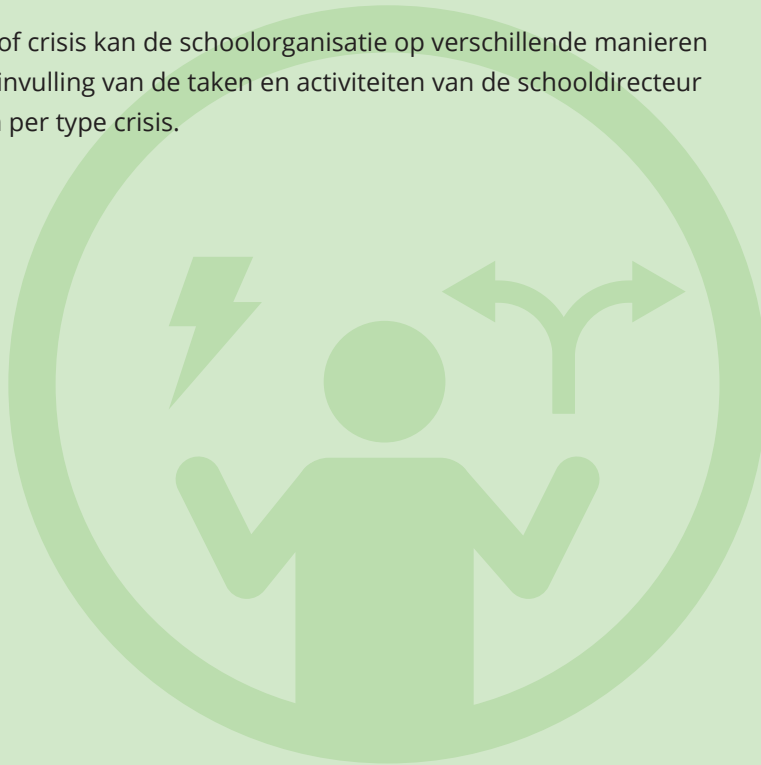
² www.schoolenveiligheid.nl/product/als-een-ramp-de-school-treft/



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?³ 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:

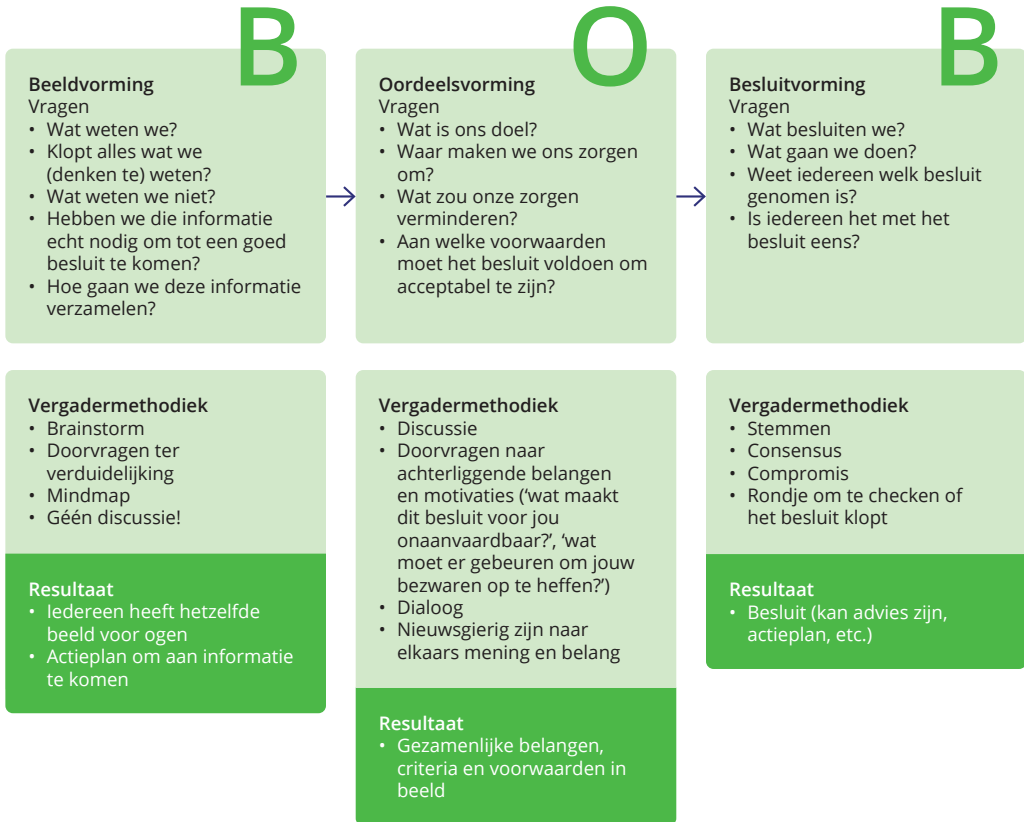
Beeldvorming: in deze fase kom je, vaak samen met je crisispartners, tot een gezamenlijk beeld van de actuele situatie. Wat is er precies aan de hand? Wie is door de crisis getroffen? Waar kun je informatie over de crisis ophalen en wie heeft jouw informatie nodig? En bovendien: wie is vanuit zijn of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

³ *Op de website van Stichting School en Veiligheid zijn goede richtlijnen te vinden over de samenstelling, taken en het handelen van het crisismanagementteam: www.schoolveiligheid.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.

Onlangs 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.

De BOB-cyclus van theorie naar praktijk

Als schooldirecteur ben je op veel zaken voorbereid. Maar wat we soms niet beseffen is dat wij hard nodig zijn, onze rug moeten rechte, de 'juiste' dingen moeten doen en zeggen wanneer er gedoe is op school. Bij een incident, calamiteit of tijdens een crisis (bijvoorbeeld de coronapandemie) zijn wij aan zet. En ook al kun je je niet overal op voorbereiden, vooraf nadenken over situaties en hierbij de nodige stappen uitwerken die je kunt zetten, zorgt ervoor dat je bewuster en beter kan handelen in onverwachte complexe situaties.

Als schooldirecteur werd ik geconfronteerd met een incident dat snel en adequaat handelen vereiste. In dit geval betrof het een situatie waarin twee ouders fysiek geweld gebruikten in het bijzijn van leraren en leerlingen.

Ik heb hierbij de bestuurder ingeschakeld. We hebben op basis van gezond verstand en onze ervaringen als bestuurder en schooldirecteur direct een gezamenlijk plan opgesteld. Om de situatie zo goed mogelijk in te schatten en van hieruit de juiste vervolgacties uit te voeren, hebben wij gebruik gemaakt van de BOB-cyclus.

De BOB-cyclus in actie

- **Beeldvorming:** binnen de school hebben we informatie verzameld, waarbij het team en de bestuurder betrokken waren. De eerste stap in de BOB-cyclus draagt bij tot een heldere inschatting van de situatie. We hebben hierbij de keuze gemaakt om de politie en de wijkagent te informeren.
- **Oordeelsvorming:** tijdens het weekend hebben we besloten de communicatie met ouders en leerlingen uit te stellen om de emoties te temperen. Tijdens het weekend hebben we uitvoerig informatie ingewonnen bij het team.
- **Besluitvorming:** nadat de situatie in kaart was gebracht, zijn we met de betrokken ouders om de tafel gegaan. Deze gesprekken brachten nieuwe informatie naar boven, wat aantoont dat het cruciaal is om na de beeldvorming de feiten te verifiëren en open te blijven staan voor nieuwe inzichten.

Evaluatie

Na het incident hebben we de situatie geëvalueerd. Dit hebben we eveneens gedaan met behulp van de BOB-cyclus waarbij de focus lag op de beeldvorming en de oordeelsvorming.

- Beeldvorming (evaluatief): we constateerden dat ondanks een grondige beeldvorming, informatie subjectief werd geïnterpreteerd. Hierbij hebben we geleerd dat het cruciaal is om diverse perspectieven te blijven verzamelen.
- Oordeelsvorming (evaluatief): het identificeren en filteren van informatie 'in de hoofden' van het team. We erkenden dat bewustwording van dit filteren essentieel was voor objectieve oordeelsvorming.

Daarnaast hebben we geleerd dat het uitstellen van communicatie na een incident niet altijd de beste keuze is. Soms kan het direct in gang zetten van communicatie de emoties beter kanaliseren. De evaluatie volgens de BOB-cyclus heeft geleid tot inzichten en verbeterpunten voor toekomstige crisismanagementaanpakken op school. Het benadrukt de noodzaak van continue reflectie en aanpassing om effectief te reageren op complexe situaties.



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 eenvoudig. 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.

Een handige visual bij een incident of calamiteit

Casus: een leraar werd benaderd door een persoon die de school binnendrong en een bedreiging uitsprak. De schooldirecteur was aanwezig en een eindverantwoordelijke persoon binnen het bestuur was ingeschakeld. Op het moment van het incident was het zoeken naar de juiste aanpak; de woorden en de daarbij horende acties.

Ook het vervolgtraject na het incident was op dat moment niet helemaal duidelijk. Tijdens de evaluatie en reflectie is de volgende visual gemaakt. Deze visual is op de verschillende directiekamers op het whiteboard beland, zodat deze direct beschikbaar is bij een incident of calamiteit.



VEILIGHEID VOOROP

Info voor schooldirecteuren bij incident of calamiteit



Collega-directeur

Emotie delen, directe steun



Bel: 112

0800 8844

wijkagent

Actie, veiligheid aangifte, stopgesprek

IOT

Incidenten Ondersteuning Team

advies, ondersteuning en hulp voor de directeur

Vertrouwenspersoon

(ex- of intern)

Directe leidinggevende

College van Bestuur

Gesprek brief, incidenten-registratie, schoolberbod



Ik vorder u het gebouw te verlaten!

Melden bij instantie

(bijv. Veilig Thuis)

Advies, opvolging, actie

Wijkmanager

Veiligheid in de wijk

Overige zaken waar je aan kan denken

- Management school
- Team school
- Wijk/cluster-directeuren
- Onderwijsjuristen
- Bedrijfsarts
- Trauma coach
- (Sociale) Netwerk

- School en Veiligheid
- Jeugdpolitie
- Zedenpolitie
- Gemeente OOV
- Maatsch. werk (SMW)
- GGD (JVK)
- Jeugdarts
- Leerplicht
- Ouders
- Camerabeelden

Gebiedsverbod, OOV gemeente (openbare orde en veiligheid)



Het is belangrijk dat je de documenten op orde hebt op je school. Denk aan Veiligheidsplan, regels, grenzen aan de zorg, gedeelte schoolgids over (ouder)communicatie, enz.

Voor ondersteuning: Schoolenveiligheid.nl

Meer info: [veiligheidsbeleid school/bestuur](#)

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 geanticipeerde 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.

Zo maar liever niet....

Het is halverwege de jaren '90 als het op het schoolplein van mijn kinderen wederom gonst van de geruchten over meester Bram (niet zijn echte naam). Meester Bram zou aan kleine jongens zitten. Dit geluid werd vaker gehoord, maar steeds weer doofde het uit. Bram was een toffe peer, een fijne muzikale meester en de leerlingen waren dol op hem. Toen Bram leerlingen van school bij hem thuis uitnodigde, om samen muziek te maken, kreeg ik een dubbel gevoel. Een mengsel van 'wat leuk!' en 'klopt dit wel?' Toen mijn zoon ook gevraagd werd, ben ik naar de directeur gegaan. Die gaf me aan dat er niets klopte van de hardnekkige geruchten en het volledig in orde was. Mijn zoon is vervolgens naar Bram gegaan...

Een paar dagen later bleek het toch mis te zijn. Bram bleek opgepakt door de politie en er werd een ouderavond georganiseerd voor de ouders van de klas van Bram. Op het plein gonsde het desalniettemin harder dan ooit. De directeur bleef uit beeld. Wij hoorden als ouders 'uit een andere klas' niets. Althans niets officieels. Pas toen we de directeur er zelf op aanspraken, gaf hij aan dat de geruchten waar leken te zijn. En pas toen realiseerde hij zich dat ook onze zoon – uit een andere klas - bij Bram thuis geweest was. Hij wilde het klein houden, geen onrust ... maar zelfs in de tijd zonder de mobiele telefoon bleek dat een onmogelijke opgave.

Bram is uiteindelijk veroordeeld en heeft vastgezeten. Met mijn zoon is het gelukkig goed gekomen. En jaren voordat ik zelf het onderwijs in ging, kreeg ik een van de beste communicatielessen ooit: niet communiceren in geval van een crisis is echt de slechtste optie!

Adequate crisiscommunicatie bestaat uit drie componenten:

- Informatievoorziening: welke vragen leven er bij getroffen enen? 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 enen, de personen die de crisissituatie meemaken? Volgen zij onze gedragsadviezen (handelingsperspectieven) op? Vragen getroffen enen om aanvullende gedragsadviezen?
- Betekenisgeving: welke betekenis geven getroffen enen 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 enen. Betrek ze eventueel ook bij de crisiscommunicatie. Weliswaar hebben de getroffen enen 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 enen 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 enen 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 ontlenuen 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.

Een trieste gebeurtenis

Het is zondagmiddag. Het schooljaar van mijn nieuwe school start morgen. Voordat ik de telefoon weg leg, valt mijn oog op een Parro-bericht, op de app die we gebruiken om ouderbetrokkenheid bij de klassen te vergroten. Een berichtje van een vader: volledig onverwacht is zojuist zijn vrouw op de laatste vakantiedag overleden. Hij blijft achter met twee kinderen... wat een verdriet.

Ik ben net nieuw op deze school. Mijn bestuurder krijg ik niet te pakken, ik heb geen idee hoe de organisatie in elkaar zit en wie ik moet benaderen voor ruggespraak. Wijzer geworden van een ervaring op een eerdere school waar ik na een overlijden geen actuele contactenlijst had, heb ik Parro de week voor de start van het schooljaar volledig in orde gemaakt. Het zou me echt niet nog een keer gebeuren! Zowel het team als alle ouders zijn met één knop te bereiken. Dat bleek nu echt heel fijn.

Parro leek het beste medium om iedereen te bereiken. Een overlegmoment met een aantal teamleden was in een paar minuten geregeld. Het bleek te gaan om een zeer actieve moeder, met een grote kring vrienden en bekenden om haar heen. Mijn volgende telefoontje was naar de vader. Door alle verdriet heen gaf hij aan het een goed idee te vinden om alle ouders tegelijk te informeren. Ik mocht ook vertellen dat het leek te gaan om hartfalen, maar dat dat nog verder onderzocht werd. Op zondagmiddag stuurde ik een bericht naar alle ouders, met wat ik wist en wat ik niet wist. Ik nodigde hen uit om maandagochtend bij elkaar te komen. En ik beloofde ze op de hoogte te houden en later in de week nog een berichtje te sturen.

Later op de dag is er nog een (digitaal) team-moment geweest. Teamleden voelden zich sterk genoeg om hun klas hierin te begeleiden. Maandagochtend heb ik een bijeenkomst georganiseerd met het team, ouders en leerlingen. Koffie en tranen... En toch ook gewoon de start van een nieuw schooljaar. Dinsdag bezocht ik met de leraren van de kinderen de vader en kinderen thuis. Samen met mij wilden de leraren dat wel. Een dikke knuffel van hun juf, een knuffelbeer en tekeningen van de klas deed de kinderen goed. Ik onderhield veel contact met de vader, vooral vragen en luisteren, kijken wat er kan, helpen waar nodig en stuurde meerdere keren een bericht naar ouders. De kinderen kwamen na een paar dagen weer naar school. Er was ruimte voor verdriet en verhalen. Op de middag van de uitvaart was de school dicht - we hebben de overleden moeder gezamenlijk uitgezwaaid...

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.

Brandalarm!

Een doodgewone schooldag start met een melding dat in de nacht het brandalarm is afgegaan. De schooldirecteur is ter plaatse geweest en heeft samen met de brandweerlieden een ronde gelopen. De brandhaard is onduidelijk. De volgende ochtend knippert de TL-verlichting opvallend en in de kelder van de school hangt een rooklucht. Vlak voor schooltijd neemt de schooldirecteur geen risico en laat de brandweer opnieuw langskomen. Gelukkig gaat het sein opnieuw op groen om de school - een school voor speciaal onderwijs - te openen.

Aan het einde van de ochtend vliegt er echter een stop uit. De schooldirecteur aarzelt niet en schakelt gelijk een elektrotechnisch bureau in. Het team ziet de schooldirecteur handelen en gaat verder met het onderwijs. Het bedrijf komt ter plaatse en controleert de installatie. Vreemd genoeg blijven er zich problemen voordoen met de installatie. Vlak voor sluitingstijd van de school waarschuwt de schooldirecteur de gehele BHV-organisatie vanwege rookvorming in een verzorgingsruimte. Alle elektra wordt afgesloten, de brandweer opnieuw gealarmeerd en de school wordt rustig ontruimd. Gelukkig kunnen alle leerlingen op een locatie dichtbij opgevangen worden en na schooltijd rustig met busjes of met ouders naar huis gaan. De BHV-ers hebben hun oefeningen goed in de praktijk kunnen brengen!

Al snel komt de oorzaak van de ellende naar boven: een externe leiding staat op knappen en zorgt voor een enorme belasting op het verouderde elektriciteitsnet van de school. Een ramp is voorkomen, dankzij adequaat handelen van hulpdiensten, de BHV-ers en de schooldirecteur. Het hele team is naderhand ondersteund door een intern contactpersoon. Een geluk bij een ongeluk is dat de vakantie net zou beginnen. Tijdens de vakantie is het probleem opgelost. De schooldirecteur communiceerde hier helder over naar ouders en het team. Iedereen kon na de vakantie veilig terugkeren op school.

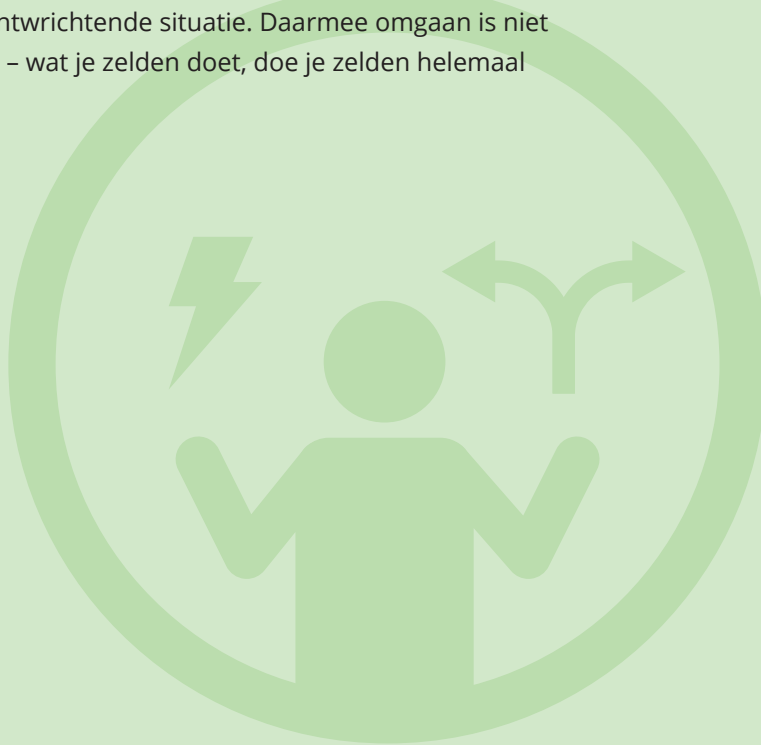
Na de vakantie evalueerde de schooldirecteur het incident met externe partijen, om herhaling te voorkomen en lering te trekken uit de situatie. De schooldirecteur voerde ook gesprekken met het team om te terug te blikken, zodat zij ook met een veilig gevoel weer aan het werk konden.



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 'Vorbereiden 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.⁴ 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.

⁴ *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*

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.

Compajien, 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

Maal, M., & Wilson-North, M. (2019). *Social media in crisis communication—the “do’s” and “don’t’s”*. *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.



2

Interview Martin Koopmans



Martin Koopmans

Business continuity

“Verwacht het onverwachte en maak daar plannen op”

Martin Koopmans heeft een passie voor cybersecurity en bekleedde verschillende leidinggevende functies binnen vitale en financiële organisaties. In zijn huidige rol als Chief Information Security Officer (CISO) bij Waternet werkt hij aan de cybersecurity, privacybescherming en fysieke beveiliging van kritieke infrastructuren en gevoelige gegevens. Daarnaast is Martin onder de naam Collabtancy Cyber Security werkzaam als zelfstandig adviseur op het gebied van informatiebeveiliging, business continuity- en crisismanagement. Met een Master of Science in Cyber Security en zijn betrokkenheid bij de laatste ontwikkelingen, heeft Martin een reputatie opgebouwd als vertrouwd adviseur op het gebied van informatiebeveiliging.

Verwacht het onverwachte en maak daar plannen op

Toen Martin Koopmans werd opgeroepen voor militaire dienst, koos hij ervoor KVV'er (Kort Verband Vrijwilliger) te worden. Een niet meer bestaande constructie waarbij je tekent voor een langere periode dan je verplichte dienstplichttijd en daarvoor een salaris krijgt. Uiteindelijk is hij zeven jaar bij de Koninklijke Marechaussee gebleven waarna hij de overstap maakte naar de politie. Daar ontwikkelde hij zijn kennis van en ervaring met cybersecurity, die hij verdiepte in verschillende functies binnen ING. Inmiddels is hij een ervaren professional in informatiebeveiliging, business continuity- en crisismanagement.

"Toen ik bij de politie kwam was 'cops in cyberspace' net in opkomst. Internet was nog heel nieuw, maar ook criminaliteit ging via het web en daar moest de politie op inspelen. Dat vond ik heel interessant. Ik ben gestart op straat, toen recherche en uiteindelijk heb ik na een aantal opleidingen in informatiebeveiliging de functie van digitaal rechercheur opgezet binnen de politie. Zo ben ik steeds verder gegroeid. De laatste paar jaar zat ik bij een internationaal team ter bestrijding van kinderporno en kinderseksuïerisme. Daar was ik verantwoordelijk voor grote internationale en technisch ingewikkelde onderzoeken."

Vragen stellen

"Na de politie heb ik bij ING verschillende functies binnen het cybersecurity domein bekleed. Ik was betrokken bij verschillende crises en incidenten. De oorlog tussen Oekraïne en Rusland was de meest recente. ING zit in beide landen. We stelden onszelf vragen als: 'Stel dat Rusland Oekraïne binnenvalt en ze lopen onze kantoren binnen en steken een laptop in het netwerk. Hoever kunnen ze dan ING binnenkomen? Hoe houden we dat tegen?' Maar ook de bedrijfscontinuïteit was een vraagstuk. Collega's zeiden tijdens calls: ik moet weg, ik ben opgeroepen voor het front. Hoewel niet met elkaar te vergelijken, word je als organisatie - net als bij de Covid pandemie - geconfronteerd met impact op resources. Door deze oorlog waren er continue ontwikkelingen gaande die grote impact hadden op de bedrijfsvoering en veiligheid van ING. Wij hadden dit nog nooit meegemaakt en waren er ook niet van uitgegaan dat dit ooit kon gebeuren."

Verwacht het onverwachte

"In het Cybersecuritybeeld Nederland dat wordt opgesteld door NCTV (Nationaal Coördinator Terrorismebestrijding en Veiligheid) staat: 'Verwacht het onverwachte'. Dat is precies wat je moet doen. Bedenk scenario's van crisissituaties die zich zouden kunnen voordoen en maak daar plannen op. Natuurlijk is geen enkele situatie hetzelfde en geen enkele crisis gaat volgens het boekje. Bedenk dus verschillende hypothesen en pas je plannen daar op aan. Maar probeer ook niet alle details in plannen te vangen. En oefen! Dat is echt belangrijk. Mensen zo goed mogelijk klaarstomen voor bepaalde situaties en daarvan leren. Een 'plan, do, check, act' cyclus. Dingen die beter kunnen, neem je weer op in je plannen, dat ga je weer oefenen. Zo ben je voorbereid voor als er echt iets gebeurt.

Schoolvoorbeeld

“Voor veel schooldirecteuren is het een eye opener dat je als school plannen moet maken voor verschillende crisisscenario's. Maar dat is echt je eerste stap. Je bedenkt: stel scenario X doet zich voor. Waar kunnen we dan allemaal potentieel mee te maken krijgen? Wat voor hypothesen zijn er? Bijvoorbeeld: de school ligt dicht bij een fabriek. Wat als die ontploft? Dan is er rookontwikkeling, misschien komen er chemicaliën vrij. Kinderen mogen dan niet naar buiten. Wat als dat gebeurt aan het einde van de dag, als de kinderen bijna naar huis zouden gaan? Hoe communiceer je naar ouders dat de kinderen op school blijven? Stel dat die situatie uren duurt, is er dan eten voor de kinderen? Heb je spelletjes om de kinderen bezig te houden? Hoe stel je ze gerust? Wat als er geen schoon water meer uit de kraan komt?”

Oefenen en updaten

“Bij een crisissituatie speelt onzekerheid en druk. En een kat in het nauw maakt rare sprongen. Een document met goed geborgde processtappen helpt om te werken volgens een vast stramien. Je kunt dan ook tegen iedereen zeggen: dit onze leidraad, zo gaan we het doen. Dit hebben we ieder jaar geoefend en geüpdatet. Want dat is ook belangrijk. De wereld om ons heen verandert. Kijk alleen al naar de geopolitieke situatie. Het zou nu heel goed kunnen dat er een hack plaatsvindt op een energienet of een andere kritieke infrastructuur in Nederland. In Denemarken waren 22 energieleveranciers tegelijk slachtoffer van een cyberaanval. Je kijkt naar je eigen situatie, maar ook naar die in de wereld om je heen. Die real life scenario's gebruik je om je crisis- en business continuity plannen steeds te updaten.”

Bedrijfscontinuïteit

“Business continuity management gaat over het beheersen van de bedrijfscontinuïteit. Wat zijn mijn kritieke bedrijfsprocessen die in ieder geval door moeten gaan? Wat hebben we nodig om op een minimaal niveau voor een geaccepteerde tijd hiermee door te kunnen gaan? En wanneer moet er iets anders gebeuren? Stel het schoolgebouw brandt af. Hoe ga je dan weer lesgeven? Ga je hulp van andere scholen invoeren? Heb je lespakketten voor ouders? Als een gebouw echt is afgebrand, is de hersteltijd heel lang. Ga je op zoek naar een andere locatie? Ketenpartners als de gemeente kunnen helpen. Maar dat zijn wel zaken die in een business continuity plan moeten staan.”

Cybersecurity op scholen

“Bij elke organisatie is er kans op inbreuk op persoonsgegevens. Die moet je dus goed beschermen. Maar je hebt ze ook nodig om je werk te kunnen doen. Wie mag daar dan wel bij en wie niet? Daar komt autorisatie en authenticatie bij kijken. Zorgen dat de juiste personen toegang hebben tot de juiste informatie. Dat is niet per se inherent aan een crisis, maar je zou je kunnen voorstellen dat als alle data van een basisschoolstichting gestolen en gepubliceerd worden, je alsnog een crisis hebt. Wie hebben hier dan mee te maken? Moet je melding maken bij de autoriteit persoonsgegevens? Hoe zorg je dat het datalek zo snel mogelijk wordt gedicht? Ook een onderwerp waar je je bewust van moet zijn.”

Samen optrekken

“Voor crisismanagement en business continuity management is het belangrijkste dat je een lerende organisatie bent. Je bedenkt scenario's, schrijft plannen, oefent die en leert van incidenten die zich bij jouw organisatie hebben voorgedaan of elders. Als scholen kun je hier ook heel goed samen in optrekken. Scholen die in hetzelfde gebied zitten, kunnen samen scenario's bedenken die van invloed kunnen zijn op het geven van onderwijs. En kijken hoe ze in die gevallen elkaar kunnen versterken of ondersteunen.”



2

Interview Anne-Marie van het Erve



Anne-Marie van het Erve

Crisiscommunicatie

“Crisiscommunicatie regel 1: focus op de gedupeerden”

Anne-Marie van het Erve is adviseur en trainer crisiscommunicatie. In 2008 richtte zij met Frank Vergeer Inconnect op. In 2023 heeft Frank een stapje terug gedaan. Anne-Marie heeft vele jaren praktijkervaring m.b.t. crises en beschikt over theoretische kennis en expertise. Zij adviseerde en trainde heel veel communicatieadviseurs, -medewerkers en leidinggevenden, ministers, burgemeesters, bestuurders en ministeriële beleidsteams. Ook werkte ze voor verschillende departementen, de NATO, de EU, veiligheidsregio's, belangenorganisaties, gemeenten en risicovolle bedrijven en organisaties.

www.inconnect.nl

Crisiscommunicatie regel 1: focus op de gedupeerden

Anne-Marie van het Erve heeft Journalistiek en Public Relations gestudeerd. Ze werkte eerder onder andere bij het Brabants Nieuwsblad (nu BN De Stem) en bekleedde communicatiefuncties in het Erasmus MC en het Albert Schweitzer ziekenhuis. De overstap naar crisiscommunicatie kwam toen ze als communicatieadviseur en later woordvoerder bij het Openbaar Ministerie ging werken.

“Bij het OM waren veel crises. Grote strafzaken waarin het gaat over leven en dood. Veel politiek ook. Ik leerde daar al doende. In 2005 ben ik verhuisd naar het Expertisecentrum voor Risico- en Crisiscommunicatie (ERC) van het ministerie van Binnenlandse Zaken en sindsdien heb ik me uitsluitend met dit onderwerp beziggehouden. Het was een nieuwe afdeling, de medewerkers kwamen overal vandaan en we hebben veel opleidingen en trainingen gehad. Daarnaast hebben we zelf ook heel veel ontwikkeld. Voor veiligheidsregio's en gemeentes bijvoorbeeld, maar we hebben ook nationale crisiscommunicatieplannen geschreven en geholpen bij crises in het land. Door zowel opleidingen, literatuur en heel veel zelf ontwikkelen, heb ik bij het expertisecentrum veel ervaring met crisiscommunicatie opgedaan.”

Niet kleiner maken dan het is

Sinds 2008 is Anne-Marie (mede)eigenaar van Inconnect, een consultantbureau gespecialiseerd in risico- en crisiscommunicatie. Zij ondersteunt organisaties als communicatieadviseur of strategisch woordvoerder en geeft trainingen. “Ik begin mijn bijeenkomsten meestal met de vraag: wat vind jij een crisis? In de antwoorden komen dan termen langs als: incident, voorval, crisis, met daarbij een opschaling. Bij een voorval doen we dit, bij een incident dat en bij een crisis trekken we alles uit de kast. Maar wanneer is iets een crisis? Simpel: een crisis is een crisis als de buitenwereld het zo ervaart. Wat ik vaak hoor als ik als adviseur bij een crisisteam zit, is: ‘we moeten het downsizen, we moeten het niet groter maken dan het is’. Dan zeg ik: ‘we zitten hier met vijf mensen bij elkaar. Allemaal met de hoogste functies. Hoezo: we moeten het niet groter maken dan het is? Het is alleen al groot omdat wij bij elkaar zitten om te bespreken wat we gaan doen’. Juist als je gaat bagatelliseren wordt een situatie problematisch.”

Regel één: focus op de gedupeerden

“Ik geef trainingen waarin ik mensen leer omgaan met crisiscommunicatie. Het is niet heel moeilijk als je maar de juiste uitgangspunten neemt. Regel één: houd je focus op degenen die door de crisis het meest getroffen worden. Dan kan het eigenlijk niet misgaan. Als er iets gebeurt, denken mensen heel snel: ‘Oh, de pers!’ Maar de aandacht moet eerst naar de mensen die het meest gedupeerd zijn. Zij hebben behoefte aan een gesprek, een arm om de schouders, een informatiepunt dat dag en nacht bereikbaar is. Natuurlijk moet je ook energie steken in de media en andere partijen, maar dat is volgend op de strategie die je hanteert voor de binnenste ring. Niet leidend. Ook naar de pers is dat uit te leggen: ‘ik wil je graag te woord staan, maar pas nadat we gesproken hebben met -bijvoorbeeld - ouders, leerlingen, klasgenootjes. Dan kan

het niet mis gaan. Iedereen in crisiscommunicatieland is daarvan overtuigd en doet het ook op dezelfde manier.”

Grootste valkuilen

“Het is proefondervindelijk bewezen dat het werkt: altijd van buiten de organisatie (de getroffen) naar binnen denken. Als je onder vuur ligt, helpt het simpelweg geven van de feiten niet. Dat is voor bijvoorbeeld bestuurders wel eens lastig. Maar als de feiten anders zijn dan de perceptie heb je andere dingen nodig om dat in overeenstemming te brengen. En dat is vooral niet in de verdediging schieten. Neem bijvoorbeeld die universiteit die een kritisch inspectierapport krijgt over een onveilig werkklimaat en dan vol in de verdediging gaat: ‘Het rapport klopt niet! Het onderzoek is niet goed!’ Het kan feitelijk wel zo zijn, maar de perceptie is anders en je moet dealen met die perceptie. Het is een heel logische menselijke reflex, maar de verkeerde tijdens een crisis. Als je met zoiets te maken krijgt, moet je er even boven gaan hangen en denken: Wie worden gedupeerd en hoe lossen we het voor hen zo goed mogelijk op? Het gaat niet in eerste instantie over het imago van de bestuurder of de reputatie van je instelling. En als er echt iets fout is gegaan of gedaan, is het enige dat helpt het boetekleed aantrekken. ‘Dit is verschrikkelijk en mag nooit meer gebeuren, maar we gaan eerst kijken wat we kunnen doen voor de getroffen.’”

Crisiscommunicatieplan op papier

“Als je op papier zet dat degenen die gedupeerd zijn altijd op de eerste plaats komen, kun je hier in een crisissituatie naar verwijzen. Dit hebben we afgesproken, zo gaan we het doen. Dat helpt enorm om te focussen en prioriteren. Een goede tweede vraag om jezelf te stellen is: waar zijn wij van? Wij zijn van het onderwijs, van de communicatie met ouders en leerlingen. Wij zijn niet van het blussen van branden of het opsporingsonderzoek. Daar communiceren we dus ook niet over. Dat is aan een andere partij. En handel zoals in je plan afgesproken. In ieder crisis communicatieplan staat wel: als er iets gebeurt, zijn we open, eerlijk en transparant. Dat staat mooi, maar de helft van de tijd gebeurt dat absoluut niet. Ja, er gaan dingen mis in de wereld, daar heb je geen invloed op, maar wel op hoe je er mee omgaat.”

Professional inhuren

“In principe kun je crisiscommunicatie zelf oppakken, maar het kan wel veel tijd kosten. Gesprekken voeren, telefoon beantwoorden, teksten voor mailings en op de website. Denk daar ook van tevoren over na. Wie kunnen we daarvoor vrij maken of huren we iemand in? Bij Inconnect word ik ook regelmatig gebeld door mensen die ooit een training hebben gevolgd en nu in een situatie zitten waarover ze even willen sparren. Je krijgt dit als leidinggevende natuurlijk ook maar ineens op je bordje en je bent hier niet primair voor opgeleid. Dan is het prima om even af te stemmen.

Scholen zijn meestal geen grote organisaties met een communicatieadviseur. Dus als er iets gebeurt dat voor het team te veel is om erbij te hebben, of er ligt te veel emotie op, vraag dan om hulp. Dat kan ook binnen een koepelorganisatie of kenniskring.”

Crisiscommunicatie:

- Altijd van buiten (de buitenwereld, de getroffen, de perceptie) naar binnen (de organisatie) denken.
- De gedupeerden staan altijd op één.
- Niet bagatelliseren.
- Niet in de verdediging schieten of je reputatie veilig willen stellen.

Lees tip: Tom Compaijen - Klaar voor elke crisis – De 7 principes voor goede crisiscommunicatie



2

Interview Lynn Louwe



Lynn Louwe

Sociale veiligheid en crisisadvies

“Zorg dat je sociale kaart op orde is”

Lynn Louwe is adviseur sociaal veiligheidsbeleid en crisisadviseur bij stichting School & Veiligheid. Stichting School & Veiligheid ondersteunt scholen bij het bevorderen van een sociaal veilig klimaat. Dit doen zij door het geven van actuele informatie en deskundig advies. Het calamiteitenteam van School & Veiligheid bestaat uit een adviespunt (eerste opvang) en twee adviseurs. De ondersteuners zijn crisis- en onderwijsexperts en hebben ruime ervaring in gespreksvoering bij crisissituaties.

www.schoolveiligheid.nl

Zorg dat je sociale kaart op orde is

Lynn Louwe is adviseur sociaal veiligheidsbeleid en crisisadviseur bij stichting School & Veiligheid. Eerder werkte zij als trainer Vriend en Vijand bij Critical Mass die met dezelfde thematiek werkt, maar dan gericht op leerlingen en scholieren. Lynn behaalde een bachelor en een master aan de Universiteit voor Humanistiek.

“In die studie bestudeer je het humanisme, een levensbeschouwing. Aan de ene kant kijk je naar het menswaardiger maken van de hele samenleving. De andere pijler is zingeving, dus: hoe kun je één op één betekenis verlenen. Die twee pijlers komen in mijn werk heel mooi samen. Omdat je bezig bent het schoolklimaat voor iedereen veilig en prettig te laten zijn. En in crisissituaties spreek je vaak één iemand die ineens heel veel moet dragen. Wanneer een schooldirecteur ons belt, is dat om het overzicht terug te krijgen in een situatie die emotioneel belastend is. Ondersteuning bieden aan iemand voor wie alles even op z'n kop staat. Daarbij is mijn studie van grote meerwaarde.”

Positief en veilig schoolklimaat

Stichting School & Veiligheid ondersteunt scholen bij het bevorderen van een sociaal veilig klimaat.

“In eerste instantie richten we ons op de curatieve aanpak, dus als de sociale veiligheid onder druk komt te staan. Door bijvoorbeeld pesten, seksueel grensoverschrijdend gedrag of discriminatie. Inmiddels is er steeds meer aandacht voor preventie. Hoe creëer je een positief en veilig schoolklimaat waardoor er op thema niveau hopelijk ook minder gedoe is. Bevorderen van sociale veiligheid kan niks uitsluiten, maar het kan wel van preventieve waarde zijn. Als het team continu werkt aan een goede groepsdynamiek. Als duidelijk wordt uitgedragen wat de sociale norm is. Als er ook gehandeld wordt als er grensoverschrijdend gedrag plaatsvindt en mensen weten wat ze moeten doen. Dan geeft dat een basisveiligheid waardoor dingen hopelijk niet escaleren.”

De impact is leidend

“Wij hebben een adviespunt voor algemene vragen en een calamiteitenteam voor situaties waar meer tijd en aandacht voor nodig is. Daar hanteren we de regel: niet het voorval zelf is leidend, maar de impact ervan. Stel: het gaat over seksueel getinte handelingen tussen twee kleuters. Dat kan prima bij de leeftijd passend, ontdekkend gedrag zijn tussen twee kinderen die elkaar niet onder druk hebben gezet, waar geen groot leeftijdsverschil is et cetera. Dan zou dat in het vlaggensysteem - dat is ontwikkeld om seksueel gedrag onder kinderen en jongeren te beoordelen en er gepast op te reageren - gewoon groen zijn. Maar als er heel veel onrust omheen ontstaat, bijvoorbeeld doordat broertjes en zusjes in hogere klassen het daar rondvertellen, ouders daar weer op gaan reageren. Dan wordt de cirkel eromheen steeds groter en heeft dat impact. Zo'n scenario heeft meer aandacht nodig.”

Crisisplan

“Scholen zijn verplicht een schoolveiligheidsplan te hebben, maar daarin is vaak geen crisisplan opgenomen. Terwijl je juist in een crisissituatie niet ad hoc wilt moeten reageren. Het helpt als er iets op papier staat om op terug te vallen. Hoe schalen we op als dat nodig is? Wie komt er in een intern crisisteam? Wie is beslissingsbevoegd? Ook vanuit politie of gemeente kun je ondersteuning krijgen. Zorg dus dat je sociale kaart op orde is. Weet wie je wijkagent is, heb daar contact mee zodat het een bekend gezicht is. Weet dat je de GGD kunt inschakelen als het om een maatschappelijke onrust gaat. Het kan soms best een zoektocht zijn wie je precies moet hebben. Dan is het fijn als je elkaar al kent. Op onze website is een boekje te downloaden: Als een ramp de school treft. Daar kun je veel informatie uithalen.”

Wanneer roep je hulp in?

“Je kijkt eerst: kunnen we met onze gewone protocollen en dagelijkse inzet hiermee uit de voeten? Moeten we een intern crisisteam opzetten? Of is extra expertise gewenst? Waar dat kantelpunt ligt, is vaak ook afhankelijk van de onderwijsprofessional zelf. Je hebt leraren die prima met ingewikkelde materie of moeilijke contactmomenten met ouders kunnen omgaan. Anderen hebben daar meer moeite mee. De draagkracht is heel verschillend. Als een schooldirecteur ons belt, is het vaak ook omdat hij of zij in die functie best alleen staat. Ze hebben een bepaalde rol te vervullen naar hun team toe. Ze willen geen onzekerheid of spanning uitstralen, omdat ze iets moeten dragen. En dan vergeten ze soms zichzelf. Wij zeggen ook altijd: zorg dat je zelf ook je verhaal kwijt kunt. Bij een collega, bij je bestuur of thuis.”

Rol van de bestuurder

“Iedere situatie is anders en iedere bestuur-directeur relatie is anders. Soms is een bestuur compleet afwezig. Soms zijn er besturen die het compleet overnemen. En soms zijn het waardevolle en steunende partners en is het fijn dat de bestuurder zegt: ‘We houden de schooldirecteur even in de luwte, de bestuurder doet de woordvoering’. Maar dat kan ook een doofpoteffect hebben. Het is dus altijd maatwerk. De vraag: ‘Wat is in een crisissituatie de rol van de bestuurder en welke verwachtingen heb je van elkaar’, is dus een heel essentiële. Als in een crisissituatie alles onder spanning staat, is het wat laat om die vraag te stellen.

In het crisisverloop heb je ook een soort honeymoonfase. Als er een ingrijpende gebeurtenis plaatsvindt en je daar samen mee om moet gaan, kan die gedeelde ervaring heel verbindend zijn. Het geeft een gevoel van saamhorigheid.”

Hoe ga je verder?

“Na een emotioneel ingrijpende situatie verdergaan, vraagt aandacht. Iedereen verwerkt dingen verschillend, heeft daar zijn eigen tempo in. Daar moet je ruimte aan geven. Zowel aan de mensen die tijd nodig hebben, als aan degenen die graag snel weer door willen. Want die kracht heb je ook nodig om je weer op de toekomst te richten. Als er iets verdrietigs is gebeurd, wil je daar aandacht aan blijven geven. Scholen zijn best wel zoekende hoe dat te doen. Het is belangrijk om nabestaanden te betrekken in wat je doet. Want het kind is een leerling van

school, maar het is allereerst een kind van de ouders. En denk aan de rest van de klas. Naast het willen eren van iemand die je ontvallen is, moet er ruimte zijn voor mensen die daar misschien niet iedere keer mee geconfronteerd willen worden. Wij denken ook hierin graag mee.”

Download tip: Als een ramp de school treft. In dit boekje staan o.a. checklists, vind je een voorbeeld voor een crisisdraaiboek en word ingegaan op hoe om te gaan met nazorg en herstel. www.schoolveiligheid.nl/kennisbank/als-een-ramp-de-school-treft/



3

Colofon

De kennisbasis van schooldirecteuren in het primair onderwijs verwijst naar de laatste wetenschappelijke inzichten over schoolleiderschap, de ontwikkelingen in het werkveld en de maatschappelijke en technologische veranderingen (trends) die van belang zijn voor het beroep van schooldirecteuren. Samen vormen de beroepsstandaard, professionaliseringsthema's en trends de kennisbasis. Schooldirecteuren werken nauw samen met wetenschappers en andere deskundigen.

Schooldirecteuren uit de kenniskring:

- Erik Los
- Henk van Droffelaar
- Marian van Maarseveen
- Sabine Levenbach-van den Oever
- Sonja van Katwijk

Onder leiding van Kees Boersma, Vrije Universiteit, Amsterdam.

Deze uitgave maakt deel uit van de kennisbasis van schooldirecteuren in het primair onderwijs.

Voorbereiden op onverwachte situaties

De rol van de schooldirecteur tijdens een crisis of ramp



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

In de schooljaren 2022-2023 en 2023-2024 hebben de schooldirecteuren van de kenniskring 'Voorbereiden op onverwachte situaties' samengewerkt aan ontsluiting van kennis over het omgaan met rampen en crises. In dit boekje wordt een overzicht gegeven van wat een schooldirecteur zou moeten weten over het omgaan met rampen en crises en waar de schooldirecteur zich op kan richten. Dit wordt gedaan aan de hand van een overzichtsartikel, praktijkvoorbeelden en interviews met experts.