



## NIEMAND DIE ER OM VRAAGT: EEN CRISISSITUATIE.

### 1. Moeilijk gaat ook.

Geen enkele school zit er op te wachten. Toch gebeurt het soms. Een steekpartij, een wanhoopsdaad, een leerkracht die hard wordt aangepakt, happy slapping op de speelplaats, ... De media die jong en oud vandaag ter beschikking hebben, zorgen er voor dat een incident ongemeen snel kan uitgroeien tot een mediagebeuren. Dan wordt het nog lastiger om gepast te reageren. Er is niet alleen het incident dat om een oplossing vraagt, ook de mediastorm en alle onrust die erbij komt, moeten zo vlug mogelijk in goede banen worden geleid. Het vraagt een optelsom aan vaardigheden om zulke situaties goed te hanteren. Scholen mogen dan ervaring hebben met pedagogische problemen, crisiscommunicatie en –crisismanagement is nog heel wat anders.

In dit laatste hoofdstuk is het de bedoeling om scholen enkele basisregels en adviezen mee te geven om ook dit soort situaties het hoofd te kunnen bieden. Het is belangrijk te weten hoe men best reageert en welke zaken met absoluut moet vermijden. Als de stress hoog oploopt en de ervaring ontbreekt, worden er vlugger fouten gemaakt. Met een crisisscenario bij de hand, wordt het iets makkelijker om gepast te reageren en meester te blijven over de situatie.

### 2. Crisismanagement en crisiscommunicatie

Beide componenten zijn onafscheidelijk. Net omdat het om een buitengewone situatie gaat, krijgt men te maken met onvoorziene moeilijkheden, hevige emoties en de druk om snel en gepast te reageren. Vaak is er niemand die onmiddellijk weet ‘wat er nu moet gebeuren’. Zo was de schietpartij van Hans Van Temsche nog maar net achter de rug of de school werd overstelpt met camera’s, telefoontjes, vragen... . In de zoektocht naar de mogelijke aanleiding doken al vlug verklaringen op die de school rechtstreeks raakten.

Wat er in zulke omstandigheden wel of niet wordt gezegd of gedaan is van enorm belang. De direct betrokkenen, hun familie(s), de andere leerlingen, de leerkrachten en opvoeders,

de school en de samenleving vragen om duidelijke informatie. Toch moet men rekening houden met ieders rechten. Het gebeurt ook dat men mensen tegen zichzelf moet beschermen. De belangen van nieuwsmakers en de betrokkenen lopen zeker niet synchroon. En het is volkomen begrijpelijk dat de school in het bijzonder begaan is met haar eigen imago (want dat is haar belangrijkste uithangbord) en respect vraagt voor het vele, goede werk dat binnen de school gebeurt.

### **3. Bouwsteen 7: een rits adviezen en tips**

#### **3.1 Preventie: zorg voor een crisisplan**

Een typisch kenmerk van de meeste crisissituaties is dat ze zich plots en in alle hevigheid aandienen, als een donderslag bij heldere hemel. Net daarom maar even goed omwille van de delicateitheid van de aanpak, is het wenselijk dat scholen op voorhand een crisisplan uittekenen.

Beschikt men op voorhand over een gekende procedure, dan heeft men ten minste al dit houvast en kan men sneller, logischer en oordeelkundiger reageren. Dan laat loopt men minder achter de feiten aan en wordt de kans op fouten een heel stuk kleiner.

Een crisis- of noodplan moet onder meer aandacht hebben voor:

- Wie maakt deel uit van de crisisstaf?
- Wie neemt in zulke situaties de leiding en beslist wat er wel of niet zal gebeuren? Wie is de centrale woordvoerder?
- Wie moet er in welke volgorde geïnformeerd worden? Welke communicatiekanalen staan ter beschikking? Welke worden naar wie toe aangewend?
  - o Hoe en door wie wordt er met het personeel gecommuniceerd?
  - o Hoe en door wie wordt er met de leerlingen gecommuniceerd?
  - o Hoe en door wie wordt er met de ouders gecommuniceerd?
  - o Hoe en door wie wordt er naar de buitenwereld (media, schoolomgeving, ...) gecommuniceerd?
- Met welke rechten en regels (vb. privacy, rechtspositie jongeren, ...) moet er alleszins rekening worden gehouden en wat houdt dat meer concreet in?
- Welke afspraken moeten er eventueel worden gemaakt met de leerkrachten?
- Welke afspraken moeten er eventueel worden gemaakt met de leerlingen?
- Welke afspraken moeten er eventueel worden gemaakt met de ouders?
- Wanneer en waartoe neemt de school contact met de politie?

- Wanneer en waartoe neemt de school contact met de media? Welke informatie wil men aan hen (niet) kwijt? Tot welke media zal men zich richten? (Overzichtlijst met coördinaten moet beschikbaar zijn.)
- Wie beschikt over de contactgegevens van de netwerkpartners waarop de school in zulke situaties kan terugvallen? (CLB, de eigen onderwijskoepel, Departement Onderwijs & Vorming, hulpverlening, politie, artsen, ...). (Overzichtslijst van alle partners moet beschikbaar zijn. Duidelijke, op voorhand gemaakte afspraken zorgen voor een nog efficiëntere samenwerking met deze partners.)
- Wie neemt met welke partner(s) contact? Welke partners worden aangesproken voor welk probleem?
- Hoe vaak en wanneer komt de crisisstaf minstens samen?
- Hoe en door wie wordt het crisismanagement en de crisiscommunicatie geëvalueerd?
- Indien er toch problemen opduiken (verkeerde communicatie, onzorgvuldige beslissingen, ...), hoe zal men die dan opvangen?

### 3.2 Crisiscommunicatie

Middenin een crisissituatie loopt de stress hoog op. Vaak ontbreekt de tijd om beslissingen te overwegen en moet er snel worden gehandeld. Zie hier dertien regels die meer houvast helpen bieden:

- (a) *Kies voor een woordvoerder die geloofwaardig overkomt.*
- (b) *Communiceer tijdig en neem voldoende tijd.*
- (c) *Neem de communicatie zelf in handen.*
- (d) *Toets de boodschap af door ze even voor te leggen aan 'derden'.  
(Als er daarvoor voldoende tijd is.)*
- (e) *Geef voorrang aan de (directe omgeving van de) slachtoffers.*
- (f) *Verplaats je voorafgaandelijk in het perspectief van je toehoorders: wat vraagt in hun ogen om verduidelijking?*
- (g) *Spreek de waarheid maar houd je wel aan de feiten. Schets eventueel de context van het gebeuren. Beperk je tot wat onder de bevoegdheid van de school valt. Behoed je voor gissingen.*
- (h) *Wees transparant en eerlijk: geef een realistische schets van de situatie zonder te uitvoerig te willen zijn. Durf zeggen wat je niet (nog) niet weet en wat je niet kan zeggen (bijvoorbeeld omwille van het recht op de privacy).*
- (i) *Vermijd tegenstrijdigheden. Wees eenduidig en blijft consistent, zowel in de interne als in de externe communicatie.*

- (j) *Wees behoedzaam als het op oordelen aankomt: zolang feiten niet bewezen zijn, geldt het voordeel van de twijfel (en is niemand schuldig).*
- (k) *Zorg voor rechtzettingen, indien er verkeerde informatie is verspreid.*
- (l) *Maak duidelijke afspraken: Waar en wanneer vindt de volgende briefing plaats? Wie is de contactpersoon binnen de school?*
- (m) *Maak in de interne communicatie met het personeel duidelijk welke informatie als vertrouwelijk moet worden beschouwd en wat er naar buiten wordt gebracht. Verduidelijk hoe en door wie de crisis beheerd zal worden.*

Om geloofwaardig te zijn is het belangrijk dat men door de betrokkenen van meet af aan ook als zodanig wordt erkend. De gids ‘Leidraad crisiscommunicatie. Monodisciplinair interventieplan voor informatie aan de bevolking’ (Ministerie van Binnenlandse Zaken) wijst er op dat geloofwaardige communicatie afhangt van volgende factoren:

<b>Zorg en inlevingsvermogen</b>	<b>Mate waarin blijk van medeleven gegeven wordt</b>	<b>45 %</b>
<b>Eerlijkheid</b>	<b>Eerlijkheid en transparantie</b>	<b>20%</b>
<b>Engagement</b>	<b>Redelijkheid van het optreden</b>	<b>20 %</b>
<b>Competentie</b>	<b>Deskundigheid van de organisatie [school]</b>	<b>10%</b>

Omdat de media er vaak als de kippen bij zijn wanneer zich uitzonderlijke feiten voordoen, doet men er goed aan om op voorhand af te stemmen op de invalshoek die zij hanteren. De volgende vragen verduidelijken om welk perspectief het dan gaat:

- Wat is er gebeurd? Hoe lang weet de school het al?
- Waar hebben de feiten zich afgespeeld? Wie was erbij betrokken?
- Wanneer is het gebeurd?
- Waarom is het kunnen gebeuren?
- Wat zijn de gevolgen?
- Hoe uitzonderlijk is datgene wat er is gebeurd?
- Wat wordt er door de school aan gedaan? Wie neemt welke verantwoordelijkheid?