

Een leerling die vermist wordt, het tweede geval van zelfmoord in een paar maanden tijd, een relatie van een docent met een leerling die aan het licht komt: vaak wordt in scholen waar een ramp plaatsvindt, een crisisteam aangesteld dat de hulp gecoördineerd laat plaatsvinden en mogelijke effecten in beeld brengt. Hoe zorg je voor een goed werkend crisisteam?



Stevig staan in zware tijden

Het managen van een crisis, het verlenen van hulp aan slachtoffers, het omgaan met de media, zijn zaken waar we steeds beter voor zijn toegerust. Afhankelijk van de soort crisis wordt een crisisteam ingesteld op gemeentelijk niveau of op schoolniveau. In sommige gevallen is de school slechts een van de betrokken organisaties en liggen de verantwoordelijkheden en bevoegdheden op lokaal of zelfs op nationaal niveau. In zo'n (ernstige) crisissituatie wordt soms zelfs de regie in de school overgenomen.

Een crisisteam staat als het goed is in nauw contact met de externe hulpverlening, politie en eventuele andere hulpverleners. Zo'n crisisteam kan niet goed functioneren als dat pas wordt opgericht, als de ramp plaatsvindt. Goed werkende crisisteams worden voor het eerst samengeroept als er nog geen crisis is, als er nog alle tijd is om na te denken over bijvoorbeeld samenstelling en doel van een crisisteam.

De bedoeling van het oprichten van een crisisteam is niet om te regelen wat normaal al goed gaat. In een crisisteam wordt gestructureerd gewerkt volgens een draaiboek, waardoor de kans kleiner is dat zaken over het hoofd worden gezien en de deelnemers handelen vanuit een soort collectieve wijsheid. Iedere crisissituatie is uniek en vraagt om een andere aanpak. Het is de taak van het crisisteam om het draaiboek uit te voeren en er aanpassingen in aan te brengen, omdat iedere situatie iets anders vraagt

Doelstelling

Voordat een team goed kan werken, moet er een aantal stappen worden gezet en moeten er uitspraken worden gedaan. Op de eerste plaats is het van belang de vraag te stellen waarvoor dit crisisteam dient. Een crisisteam in wording moet antwoorden geven op vragen als: In welke situaties moet een crisisteam in actie komen? Wordt het crisisteam ook opgeroepen als er een ouder overlijdt? Of als een leerling overlijdt na maanden van ziekte, of volkomen onverwacht? Is een crisis een schoolontwrichtende situatie en, zo ja, wat betekent dat dan?

Met andere woorden: welke definitie van een crisis hanteert het crisisteam?

Daarnaast is er discussie nodig over het doel of de missie van het crisisteam.

Is dat bijvoorbeeld reageren om de emotionele impact van de crisis op slachtoffers en hun ouders te beperken? Of wordt het opgericht om er voor te zorgen dat er snelle hulp en veiligheid is voor betrokkenen? Gaat het erom hulp aan betrokkenen te geven op korte en langere termijn?

Afhankelijk van deze doelstellingen, kan worden bepaald wat de activiteiten zijn van het team, en welke bijvoor-

beeld niet. Een crisisteam op een school moet bijvoorbeeld de grenzen bepalen van hulpverlening: voor welk deel is de school verantwoordelijk en voor welk deel de ouders? Hoe gaat de school om met hulpverleners aan haar personeel? Het werken met casuïstiek kan de antwoorden op deze vragen vaak wat meer in beeld brengen. En deze antwoorden zullen per school en per crisisteam verschillen.

Samenstelling en taakverdeling.

Als de doelstelling zichtbaar is, wordt ook duidelijk wie de leden van het crisisteam zouden moeten zijn. Is er genoeg gezag vertegenwoordigd in het team, ofwel zijn er mensen bij die de bevoegdheid hebben om knopen door te hakken? Welke logistieke vaardigheid is er nodig, wie hebben er goed zicht op het welzijn en de behoeftes van leerlingen en hun docenten, wie is een goede mediawoordvoerder? In

Elke crisissituatie is uniek en vraagt om een andere aanpak

verschillende scholen zullen crisisteams er anders uitzien, afhankelijk van de schoolcultuur en de aanwezige competenties van internen en externen.

En dan rest er nog ander voorbereidend werk: welke materialen, hand-outs en dergelijke zijn er nodig en wat is er al voor handen? Welke naslagwerken zijn er in huis of moeten worden aangeschaft?

Daarnaast kan het crisisteam onderzoeken welke connecties met externen ondersteunend kunnen zijn in crisistijd: welke andere school(besturen), welke ondersteunende instellingen; welke mogelijkheden heeft de GGD, Slachtofferhulp? Een sociale kaart kan daar het resultaat van zijn.

Ook kan onderzocht worden of het nodig is om training te volgen en daardoor meer voorbereid te zijn op wat er kan gebeuren door bijvoorbeeld rond casuïstiek scenario's te oefenen. En daarmee ook te ontdekken dat als alles goed geregeld is een goede communicatie tussen de verschillende leden van doorslaggevend belang is. De rampoefeningen die de afgelopen jaren in Nederland hebben plaatsgevonden, hebben dat allemaal laten zien.

Verder worden de taken verdeeld en wordt bepaald wie het crisisteam leidt en wie de pers te woord staat. In verschillende soorten crises kan het zijn dat de taken anders verdeeld worden. Meteen zal ook moeten worden bekeken hoe iedereen geïnformeerd moet worden: hoe en door wie wordt het crisisteam bij elkaar geroepen, wordt er een telefoonboom gebruikt, of gaat de leider iedereen bellen? En hoe snel kun je bij elkaar zijn als het nodig is?



Leiderschap bij crisis

Een crisis leiden vraagt veel, ook van schoolleiders die in hun dagelijks schoolleven goed leiding geven. Door de betrokkenheid die zij voelen bij hun school, collega's en leerlingen en vooral ook door de veelheid van zaken die geregeld moeten worden, worden ze vaak overstelpt door de vele telefoontjes en de mensen die hen aanschieten met al weer een volgende vraag. Als projectleider van het calamiteitenteam kom ik vaak op scholen waar een totale chaos

Communicatie heeft in een crisis altijd aandacht nodig

heerst. Heel begrijpelijk, want er moeten duizend zaken geregeld worden en alle structuur is weg. En daarnaast is er een dringend beroep van de media om hen te woord te staan.

Calamiteitenprotocollen hebben op zo'n moment geen functie, want er is nauwelijks ruimte om eens rustig te gaan zitten en de zaken door te lopen.

Juist een crisisteam dat de genoemde fasen heeft doorlopen, kan op zo'n moment snel in zijn functionele stand worden gebracht. En soms kan het wel eens wenselijk zijn een (technisch) voorzitter van dit team te benoemen, die extern is of meer afstand heeft tot de school, zodat de schoolleider iets meer (emotionele) ruimte krijgt.

Communicatie

Wat wel eens pijnlijk is, is dat een goed functionerend crisisteam niet altijd de waardering krijgt die het verdient. Dat heeft ermee te maken dat de beslissingen in een crisisteam goed afgewogen worden en dat daar ook de tijd voor wordt genomen. Het resultaat van die afweging wordt meestal kort met het team gecommuniceerd, dat zich dan soms niet gezien voelt in zijn betrokkenheid. Liever wil het team de discussie nog eens voeren of dit wel de beste beslissing is. Een school heeft leiding nodig, zeker in crisistijd, maar de communicatie met de verschillende geledingen in een school, heeft altijd aandacht nodig. Het verdient zorg met de teamleden en de ouders, goed te communiceren



waarom bepaalde dingen zo gebeuren. Dat houdt de mensen betrokken en vergroot de kans dat iedereen zich gezien voelt en min of meer tevreden op de nasleep van een crisis terugblijkt.

Vliegwiel

Het lijkt een zware opgave om te investeren in het preventief oprichten van een crisisteam, dat in veel gevallen niet in actie zal hoeven komen. Het is ook goed voorstelbaar dat met name kleinere scholen kiezen voor een samenwerking met andere scholen en daarmee gebruik maken van elkaars expertise en competenties.

Het is ook te begrijpen dat dit niet in het prioriteitenlijstje van veel scholen staat.

Het gesprek dat op gang komt bij het oprichten van een crisisteam, kan echter als een vliegwiel functioneren rond belangrijke thema's in de school als veiligheid, zorgroutes en pedagogisch klimaat. Op deze fundamente van een veilige school, wordt in tijden van crisis een groot beroep gedaan en zwakke plekken hierin worden dan pijnlijk zichtbaar. Het oprichten van een crisisteam brengt de discussie over veiligheid in school op gang en creëert daarmee kansen om preventief te werken aan die veilige school.

Ine Spee is senior-adviseur bij KPCGroep en projectleider van het Calamiteitenteam