

GUEST COLUMN: April 2026

Leadership in times of crisis Sylvain Lunetta

This article is an edited translation of the original by Sylvain Lunetta. The French version follows the guest column.

When crisis reveals leadership

Regional crises, when they affect an international school community, test far more than safety protocols: they reveal the deeper nature of the leadership exercised day after day. They challenge a school leader's ability to maintain cohesion, preserve trust, protect students and staff, and provide meaning in a context dominated by uncertainty.

Over the past weeks since the beginning of this new crisis in the Middle East, I have had to communicate regularly with staff, families, and students in an environment marked by geopolitical tensions, online teaching and learning, sudden administrative decisions, and legitimate concerns.

These communications were the result of collective reflection within the senior leadership team. They were also grounded in attentive listening and in the close relationships maintained with staff, parents, students, and their representatives.

Looking back at these messages, a common thread emerges: *leadership in times of crisis is first and foremost a leadership of presence, clarity, and humanity.*

1. Saying what we know - and what we do not know

In a context where rumours travel faster than facts, the leader's first responsibility is to restore a space for truth. Three principles quickly became essential:

- *Never speculate*
"To take a position today would be mere prediction," I wrote several times. Repeating this phrase acted as a safeguard against premature interpretations.

- *Acknowledge uncertainty*
Saying “we do not yet know” is not a sign of weakness but an act of transparency.
- *Rely on verified, authoritative sources*
Communications consistently relayed information from the French Embassy and from local authorities such as Dubai’s Knowledge and Human Development Agency (KHDA).

This triptych builds trust: the community knows that the school hides nothing, dramatizes nothing, and minimizes nothing. This rigour in verifying and formulating information is also strengthened by constant exchanges within the leadership team.

2. Being present, even at a distance

Crisis requires a form of leadership I would call *distributed presence*: being there, everywhere, for everyone - without being physically present. This involves:

- regular messages,
- a calm and consistent tone,
- explicit availability (“our phones are always nearby”),
- responsiveness to individual concerns.

This presence is not only informational; it is psychological. It conveys: “*You are not alone. We are here.*”

And of course, it must be embodied, which means answering every call and every message, without exception. This presence is all the stronger because it is carried collectively by the entire leadership team, each member playing a role in supporting the community.

3. Holding together: the community as a source of strength

In several messages, I highlighted the solidarity among colleagues:

“This spirit of mutual support is precious, and I am deeply grateful for it.”

This was not a simple compliment; it is the result of years of patient work. It is also a leadership stance: naming cohesion in order to strengthen it. In times of crisis, the community becomes an emotional buffer. The leader’s role is to:

- value it,
- make it visible,
- encourage it,
- protect it.

The leadership team plays a crucial role here: by sharing analyses, relaying concerns from the field, and supporting decisions, it helps maintain and reinforce this cohesion.

4. Providing a clear framework, even when everything is moving

Crises generate instability. Leadership must generate structure. In my communications, this took the form of:

- precise explanations of decisions
- clear guidelines for staff
- consistent reminders of rules: safety, confidentiality, distance learning
- concrete anticipations: post-holiday returns, pedagogical organisation, school trips.

A clear framework is not a constraint; it is an anchor - a set of reference points which helps the community move beyond emotion and regain analytical capacity. This framework is built collectively, through regular and in-depth discussions within the leadership team, ensuring coherence and alignment.

5. Humanity as a compass

In every message, I made sure to maintain a deeply human dimension:

- acknowledging stress
- showing empathy toward families
- paying attention to isolated colleagues
- encouraging everyone to take care of themselves.

The phrases that appear most often in the many kind messages received from colleagues and families are:

“thank you for your humanity”

“for your calm presence”

“for your clear and thoughtful decisions.”

In times of crisis, leadership is not measured only by the quality of decisions but by the quality of relationships. This humanity is also embodied by the entire leadership team, whose internal cohesion strengthens the cohesion of the community.

A crisis leadership rooted in clarity, presence and trust

A crisis is not a moment when leadership is invented. It is a moment when the leadership built day after day is revealed. Looking back, three pillars guided our action:

- **Clarity:** telling the truth, even when incomplete.
- **Presence:** being there - regularly, calmly, humanely.
- **Trust:** trusting teams, inspiring trust, protecting the community.

This leadership is not heroic. It is steady, attentive, deeply human. Far from being solitary, it draws its strength from a committed, united, and fully mobilized

leadership team. And perhaps this is, ultimately, the form of leadership schools need most - in crisis as well as in calmer times.

Sylvain Lunetta is Principal, Lycée Français International AFLEC – Dubai, a 3-19 school of 3,200 students speaking 70 languages.

Français

Leadership en temps de crise : ce que révèle la communication d'un chef d'établissement

Par Sylvain Lunetta

Proviseur, Lycée Français International AFLEC - Dubaï

14 mars 2026

Introduction : quand la crise devient un révélateur du leadership

Les crises régionales, lorsqu'elles frappent une communauté scolaire internationale, mettent à l'épreuve bien plus que les dispositifs de sécurité : elles révèlent la nature profonde du leadership exercé au quotidien.

Elles testent la capacité d'un chef d'établissement à maintenir la cohésion, à préserver la confiance, à protéger les élèves et les personnels, et à donner du sens dans un contexte où l'incertitude domine.

Au cours des dernières semaines, les événements survenus dans l'espace aérien de Dubaï et les interceptions défensives de missiles et de drones assurées par le pays qui nous accueille et garantit notre sécurité, j'ai dû communiquer régulièrement avec les personnels, les familles et les élèves de mon établissement, dans un environnement marqué par ces tensions géopolitiques, des décisions administratives soudaines et des inquiétudes légitimes.

Ces communications, bien qu'initiées par le chef d'établissement, sont le résultat d'une réflexion collective menée au sein de l'équipe de direction. Elles s'appuient également sur l'écoute attentive et sur le lien étroit entretenu avec les personnels, les parents, les élèves et leurs représentants.

En relisant l'ensemble de ces communications, un fil rouge apparaît : **le leadership en temps de crise est d'abord un leadership de présence, de clarté et d'humanité.**

1. Dire ce que l'on sait, dire ce que l'on ne sait pas

Dans un contexte où les rumeurs circulent plus vite que les faits, la première responsabilité du leader est de **restaurer un espace de vérité**.

Trois principes se sont imposés :

- **Ne jamais spéculer.**

« Se prononcer aujourd'hui relèverait du pronostic », ai-je écrit à plusieurs reprises.

Cette phrase, répétée, a servi de garde-fou contre les interprétations hâtives.

- **Assumer l'incertitude.**

Dire « nous ne savons pas encore » n'est pas un aveu de faiblesse, mais un acte de transparence.

- **S'appuyer sur des sources fiables.**

Les communications ont systématiquement relayé les informations de l'Ambassade de France et des autorités locales ministérielles ou de l'Emirat comme le KHDA.

Ce triptyque crée un climat de confiance : on sait que l'établissement ne cache rien, ne dramatise rien, ne minimise rien. Cette rigueur dans la vérification et la formulation des informations est également nourrie par les échanges constants au sein de l'équipe de direction.

2. Être présent, même à distance

La crise impose une forme de leadership que j'appellerais **la présence distribuée** : être là, partout, pour tous, sans être physiquement présent.

Cela passe par :

- des messages réguliers,
- un ton calme et constant,
- la disponibilité explicite (« nos téléphones sont toujours à proximité »),
- la réactivité face aux inquiétudes individuelles.

Cette présence n'est pas seulement informative : elle est **psychologique**.

Elle dit : « *Vous n'êtes pas seuls. Nous sommes là.* »

Et bien sûr, elle doit s'incarner, **ce qui implique de répondre à tous les appels et à tous les messages, sans exception**. Cette présence est d'autant plus forte qu'elle est portée collectivement par l'ensemble de l'équipe de direction, chacun jouant son rôle dans l'accompagnement de la communauté.

3. Tenir ensemble : la communauté comme force

Dans plusieurs messages, j'ai souligné la solidarité entre collègues :

« Cet esprit d'entraide est précieux, et je vous en suis profondément reconnaissant. »

Ce n'était pas un simple compliment, c'est d'abord une réalité patiemment construite depuis trois ans. C'est aussi un positionnement dans le leadership : **nommer la cohésion pour la renforcer**.

En temps de crise, la communauté devient un amortisseur émotionnel.

Le rôle du leader est de :

- la valoriser,
- la rendre visible,
- l'encourager,
- la protéger.

L'équipe de direction joue ici un rôle essentiel : en partageant ses analyses, en relayant les préoccupations du terrain et en soutenant les décisions, elle contribue à maintenir cette cohésion et à la rendre tangible.

4. Donner un cadre clair, même lorsque tout bouge

Les crises créent de l'instabilité.

Le leadership doit créer du cadre.

Dans mes communications, cela s'est traduit par :

- des explications précises sur les décisions,
- des lignes directrices pour les personnels,
- des rappels constants des règles (sécurité, confidentialité, distanciel),
- des anticipations concrètes (retours de vacances, organisation pédagogique, voyages scolaires).

Un cadre clair n'est pas un carcan : c'est **un point d'appui**, un ensemble de repères qui permet à la communauté de dépasser l'émotion et de faciliter sa capacité d'analyse.

Ce cadre est élaboré collectivement, grâce aux discussions régulières et approfondies au sein de l'équipe de direction, qui permettent d'ajuster les décisions et d'en garantir la cohérence.

5. L'humanité comme boussole

Dans chaque message, j'ai veillé à maintenir une dimension profondément humaine :

- reconnaissance du stress,
- empathie envers les familles,
- attention aux collègues isolés,
- invitation à prendre soin de soi.

La phrase qui revient le plus souvent dans les nombreux et gentils retours reçus des collègues et des familles est :

« Merci pour votre humanité », « pour votre engagement, votre présence calme, vos prises de décisions toujours claires et réfléchies »

En temps de crise, le leadership ne se mesure pas seulement à la qualité des décisions, mais à la qualité du lien.

Cette humanité est également portée et incarnée par l'ensemble de l'équipe de direction, dont la cohésion interne renforce la cohésion de la communauté.

Conclusion : un leadership de crise fondé sur la clarté, la présence et la confiance

La crise n'est pas un moment où l'on invente un leadership.

C'est un moment où l'on révèle celui que l'on a construit au quotidien.

Ce que mes communications montrent, rétrospectivement, c'est que trois piliers ont guidé l'action :

- **Clarté** : dire la vérité, même lorsqu'elle est incomplète.
- **Présence** : être là, régulièrement, calmement, humainement.
- **Confiance** : faire confiance aux équipes, inspirer la confiance, protéger la communauté.

Ce leadership n'est pas héroïque.

Il est **constant, attentif, profondément humain.**

Loin d'être solitaire, il s'appuie sur la force d'un réseau et d'une équipe de direction engagés, solidaires et pleinement mobilisés. Et peut-être est-ce là, finalement, la forme de leadership dont les écoles ont le plus besoin - en crise comme en temps calme.

Sylvain Lunetta
