

Vertrouwen opgezegd

› Direct wegwezen of er samen uitkomen?

Herman Bos, directeur van Basisschool De Triangel, gaat altijd fluitend op de fiets naar zijn werk. Hij is zeventien jaar aan deze school verbonden, waarvan elf als directeur. Natuurlijk zijn er wel eens problemen, maar waar zijn die niet. Hij heeft een fijn team met enthousiaste mensen en de school groeit. Dit schooljaar is er een nieuwe groepsleerkracht bijgekomen. Een goeie vent, met soms wat scherpe kritiek, maar wel recht door zee.

Op dinsdag 2 maart wordt hij opgebeld door de voorzitter van zijn bestuur. Of hij 's avonds even langs kan komen. Er zijn wat alarmerende berichten binnengekomen. 's Avonds geeft de voorzitter hem een brief, ondertekend door bijna alle teamleden. De brief, van twee A-4tjes, is één grote klaagbrief over wat hij allemaal fout doet. Hij is rommelig en onduidelijk, men weet nooit waar men aan toe is, hij zegt dingen toe, maar doet het niet en als je hem aan zijn afspraak wilt houden, dan ontkent hij de toezegging. De meeste teamleden zijn bang voor hem en ze zeggen het vertrouwen in hem op.

Herman Bos staat perplex. Hij herkent zich niet in deze klachten, het lijkt wel of het over iemand anders gaat. Waarom heeft nooit iemand iets tegen hem gezegd? Zijn deur staat altijd open. Hij is een groot voorstander van openheid en transparantie. De voorzitter vraagt hem: "Wat nu?"

Herman Bos belt met de helpdesk van de AVS en wordt doorverwezen naar één van de juristen van Support. Wat hem nu toch is overkomen, je kunt het gewoon niet geloven....

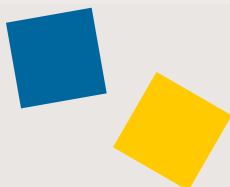


Helaas is Bos niet de enige die dit is overkomen. Het basisonderwijs is de enige bedrijfstak waar teamleden er vrij geregeld in slagen hun directeuren weg te sturen. Het begint vaak met een brief, ondertekend door een groot aantal teamleden waarin het vertrouwen in de directeur wordt opgezegd. De opsomming van klachten gaat meestal over disfunctioneren, vaak betreft dit slechte communicatie.

De betreffende directeur schrikt heel erg. Van sommige klagers weet hij dat ze minder tevreden zijn, maar vaak zijn er ook mensen bij waarvan hij dacht dat hij het goed met hen kon vinden. Juist de handelwijze in het begin van het proces, als alle betrokkenen een acute crisis ervaren, is van grote invloed is op het verdere verloop. Daarom hieronder stapsgewijs de eerste fasen van een dergelijk crisis.

Team zegt de wacht aan

De uitbarsting van de crisis is meestal een brief (of een bezoek van een delegatie) van het team aan de laag boven de (locatie)directeur. Tegenwoordig is de geadresseerde vaak een bovenschools directeur, maar deze handelt in opdracht van het bestuur.



Om de tekst eenvoudig te houden, spreken we van het bestuur. Het bestuur doet er goed aan om de directeur op de hoogte te stellen. Maar dan, hoe te reageren naar het team?

De eerste reactie van de directeur is vaak in de verdediging schieten. Begrijpelijk, de aantijgingen betreffen immers het persoonlijk functioneren. Toch is dat niet verstandig. Door in de verdediging te schieten, neemt men namelijk de definitie van de situatie eigenlijk al voor waar aan: het gaat om het functioneren van de directeur en nu moet de visie van het team bewezen of ontkracht worden.

Ook het bestuur zou zich moeten hoeden de situatie al te definiëren. De oorzaak van de crisis kan velerlei zijn:

- De directeur kan disfunctioneren.
- Er kan een conflict zijn tussen de directeur en een groot aantal teamleden.
- Het team kan moeite hebben met het aanvaarden van leiding.
- Het team kan eensgezind zijn zoals de brief suggereert, maar er kan ook sprake zijn van sociale druk die geleid heeft tot ogenschijnlijke eensgezindheid.
- Er kan een combinatie van al deze oorzaken spelen.

De klagers zullen niet snel hun klachten betitelen als een conflict, laat staan als één van de andere situaties. Dat zou immers betekenen dat zij onderdeel zijn van het probleem. Vaak vinden mensen het gemakkelijker om met een beschuldigende vinger naar een ander te wijzen.



Door in de verdediging te schieten, neemt men al voor waar aan dat het om het functioneren van de directeur gaat.

Als de situatie nog niet wordt gelabeld, hoeft de aangeklaagde zich niet te verdedigen. Een welles-nietes-verhaal zal de situatie alleen maar verergeren en het omgekeerde wordt bereikt: het conflict wordt groter en het team wordt boos. Zij voelen zich niet serieus genomen: hun klachten worden immers ontkend.

Het is vervelend om in een conflictsituatie te verkeren waarin iedereen tegen je lijkt te zijn. Veel mensen slapen in zo'n situatie slecht en krijgen soms zelfs fysieke klachten. Toch raden wij cliënten af om zich ziek te melden als dat om medische redenen niet strikt noodzakelijk is. Als een directeur dreigt in te storten, heeft hij soms wel tijd nodig om de benodig-

de afstand te nemen. Wij adviseren dan een week (en niet meer) time-out te vragen en het ook zo te benoemen. Op het moment dat de directeur het laat afweten, wordt het team in hun opstand gesteund. Hoe langer van de school weg, hoe moeilijker het is om terug te komen.

Dit geldt ook voor een schorsing als maatregel. Op het moment dat het bestuur de directeur naar huis stuurt, wordt het team al enigszins in het gelijk gesteld terwijl er nog helemaal niet vaststaat wat er is gebeurd.

Van groot belang is dat de situatie binnenskamers blijft. Zeker als de (plaatselijke) pers zich er ook nog mee gaat bemoeien, is het hek van de dam. Het zou de eerste keer niet zijn dat een conflict via de pers wordt uitgevochten. Dat dit alleen maar verliezers oplevert, hoeft geen betoog. Het kan leerlingen kosten en de kans dat de directeur kan aanblijven, is nihil. Een spreekverbod naar buiten toe kan dan verstandig zijn.

Het is belangrijk om zowel team als directeur serieus te nemen. Het bestuur moet aan het team aangeven dat hun signaal serieus genomen wordt, maar tegelijkertijd het uitgangspunt laten weten dat iedereen in de school blijft. Hiermee stelt het bestuur kaders die duidelijkheid scheppen. Blijkt later dat partijen niet met elkaar door kunnen gaan, dan kan dit uitgangspunt worden bijgesteld.

Het is raadzaam dat zowel de directeur als het bestuur een jurist raadplegen.

Bestuur moet de leiding nemen

De situatie is gelabeld als crisis. Vanzelfsprekend moet nu worden geanalyseerd wat er aan de hand is en wat er nodig is om team en directeur weer goed te laten functioneren.

Het bestuur dient de leiding te nemen in deze fase, omdat hij of zij letterlijk boven de partijen staat. Alweer is het besluit op dit moment van grote invloed op het verdere verloop. Er zijn verschillende mogelijkheden, maar in alle gevallen geldt: stel een diagnose zonder schuldvraag.

Het bestuur kan op twee manieren de situatie analyseren:

- Als het bestuur geen idee heeft wat de oorzaak van de crisis is, kan een onderzoek op zijn plaats zijn. Doel daarvan is te weten te komen hoe de situatie op school is (een diagnose te stellen). We verwijzen hierbij naar de eerder genoemde oorzaken. Voordeel van een onderzoek is dat alle partijen het gevoel kunnen hebben dat er eerlijk en objectief naar gekeken wordt. Nadeel is dat het eigenlijk onmogelijk is om objectief te zijn. De onderzoeker kan niet veel anders doen, dan ieders mening vragen, notulen lezen van teamvergaderingen en constateren of de schoolorganisatie op orde is. >>

Vanzelfsprekend zal een groot aantal teamleden de klachten herhalen. Veel stemmen tegen één dus. De onderzoeker zal dan gauw in de rol van arbiter terecht komen: hij of zij bepaalt welke partij 'gelijk' heeft of komt met een heel genuanceerd beeld (eigenlijk het laatste voorbeeld van de oorzaken: van alles wat).

Als een onderzoek nodig is, ga er dan als bestuur vooral niet zelf mee aan de slag. Er is immers een vertrouwensbreuk en alle direct belanghebbenden hebben belangen die de zaak kunnen vertroebelen.



Het zou de eerste keer niet zijn dat een conflict via de pers wordt uitgevochten.

Vraag iemand van buiten om te kijken of partijen weer tot elkaar kunnen komen en wat daarvoor nodig is. Het is van belang dat alle partijen vertrouwen in deze persoon hebben, want anders is dit traject gedoemd te mislukken. Voor onderzoek en begeleiding als hier genoemd, kan in veel gevallen subsidie worden aangevraagd bij het Vervangingsfonds.

- Als het bestuur voldoende kennis van de situatie heeft, is de fase van analyse kort: het is een interne overweging van het bestuur, dat besluit wat er aan de hand is en snel kan overgaan tot de aanpak van het probleem.

In beide gevallen leidt deze fase tot een (voorlopige) diagnose van de situatie en deze wordt aan de directeur en teamleden met toelichting meegedeeld.

Verskillende aanpak

We keren terug naar de verschillende oorzaken en nemen aan dat ofwel door onderzoek, ofwel door beoordeling door het bestuur een diagnose van de situatie is gemaakt. We bespreken elke diagnose en geven een advies voor de aanpak.

- De directeur blijkt niet de goede man of vrouw op de goede plaats te zijn.

Het team heeft gelijk, de hoofdzaak is, dat de directeur in deze setting onvoldoende functioneert. De rechtspositie in het onderwijs maakt het lastig op een enkel signaal of onderzoek iemand te ontslaan. Ook goed werkgeverschap verzet zich tegen een dergelijke ingreep. Hier is de aangewezen aanpak om een begeleidingstraject voor de directeur uit te zetten, met medewerking van het team, om zich te verbeteren.

Aan het eind van het begeleidingstraject vindt beoordeling van de directeur plaats. De spelregels voor een dergelijke vorm van begeleiding luisteren zeer nauw. Zorg dat van beide partijen de ingeschakelde jurist betrokken is bij het vaststellen van de aanpak. Het feit dat er begeleiding plaatsvindt, zal na afloop als dossier gelden, zowel ten goede als ten kwade.

- Er is een conflict tussen de directeur en een groot aantal teamleden.

De reden of inhoud van het conflict doet voor de aanpak niet ter zake. In dit geval is de inzet van een bemiddelaar een goede aanpak. Ook hier geldt, net als bij het doen van onderzoek, dat het bestuur nooit zelf de rol van bemiddelaar op zich moet nemen.

Een goed conflictbemiddelaar zal niet eerst iedereen laten spuien en dan de vraag stellen of partijen nog met elkaar verder kunnen. Deze vraag zal in dat stadium alleen nog met nee beantwoord kunnen worden. Een ervaren bemiddelaar zal als eerste vragen of partijen zich willen inzetten om het conflict te beslechten. Hij zal kijken naar belangen en niet naar standpunten. Wat kan iedereen zelf doen om het probleem op te lossen? Partijen zullen er uiteindelijk zelf uit moeten komen. Zij zullen naar hun eigen rol moeten kijken en naar wat zij belangrijk vinden in plaats van alleen maar te kijken naar wat de rol van een ander is geweest.


Bovenstaande manier om met een conflict om te gaan biedt geen garanties dat de betreffende directeur kan aanblijven. Het kan zijn dat er al te veel is gebeurd en dat het conflict te groot is. Door echter een directeur direct naar huis te sturen als het vertrouwen in hem is opgezegd, weet je zeker dat deze niet meer terug kan komen en dat kan, behalve dat het een zeer beschadigende situatie voor de betrokken directeur is, een bestuur veel geld kosten in een eventuele ontslagprocedure.

- Het team heeft moeite met het aanvaarden van leiding.
- Het team is niet eensgezind zoals de brief suggereert, maar er is sprake van sociale druk die geleid heeft tot ogenschijnlijke eensgezindheid.
- Er kan een combinatie van alle genoemde oorzaken spelen.

De laatste drie diagnoses vergen dezelfde aanpak en daarom behandelen we die samen. Als het team moeite heeft met het aanvaarden van leiding (wat overigens niet zelden voorkomt in het primair onderwijs; er heerst in de school dan bijvoorbeeld de opvatting dat een school een democratie zou moeten zijn), of als er sprake is van groepsdwang, dan nog is het ook waar dat de directeur dat niet heeft weten te hanteren en ook geen hulp heeft ingeschakeld om de crisis te voorkomen.


In al deze gevallen is aanpak van het systeem als geheel (team en directeur, soms ook bovenschools directeur en bestuur) noodzakelijk. Dit is het werk van een organisatie-adviseur met een sociaal-wetenschappelijke achtergrond. Hier geldt niet één aanpak, het bestuur doet er verstandig aan verschillende offertes te laten maken en te kiezen welke hem of haar het meeste aanspreekt. Ook het team en de directeur dienen de gelegenheid te krijgen te beoordelen of zij vertrouwen hebben in de adviseur. Als de diagnose is, dat de directeur niet op de goede plek zit, betrek dan beider juristen bij de keuze van de aanpak.

Spanningen tussen personeelsleden onderling zijn altijd heel erg vervelend. Een juiste aanpak waarbij iedereen in zijn waarde wordt gelaten is dan belangrijk. Veel leed kan worden voorkomen als er zorgvuldig te werk wordt gegaan.



Een ervaren bemiddelaar zal als eerste vragen of partijen zich willen inzetten om het conflict te beslechten.

Herman Bos en zijn team hebben inmiddels begeleiding. Ze zijn aan een traject begonnen om de onderlinge communicatie weer open te krijgen, zodat het vertrouwen in elkaar weer hersteld kan worden. Hoewel het voor iedereen zwaar is, werpt het traject zijn eerste vruchten af en begint iedereen enthousiast te worden. De eerste stappen zijn gezet. <



De naam van Herman Bos is gefingeerd.

Anne Vita Willink is als jurist verbonden aan Stichting Support in Utrecht; Marcella Blok is als organisatie-adviseur /coach verbonden aan AO, Adviseurs voor Organisatiewerk in Driebergen. Zij werken geregeld samen bij situaties als in dit artikel beschreven.

Marcella Blok beschrijft in het artikel 'Coaching of ik schiet' aan welke spelregels een begeleidingstraject van een directeur moet voldoen. Ook dit artikel is tot stand gekomen in samenwerking met Anne Vita Willink. U vindt het artikel op www.avsnl → Arbeidsvoorwaarden en personeelsbeleid → Overige.



▶ Stichting Support

Bij Support hebben zowel de AVS als Schoolmanagers VO hun individuele juridische dienstverlening ondergebracht. De juristen zijn in dienst van Support, een aparte stichting. Schoolleiders die zijn aangesloten bij de AVS kunnen een beroep doen op de juristen van Support wanneer zij problemen hebben met hun eigen rechtspositie, zoals bij problemen bij arbeidsongeschiktheid, conflicten, functioneren en reorganisatie. Schoolleiders die advies of bijstand nodig hebben, kunnen zich via de helpdesk van de AVS aanmelden. Iedereen van wie Support de zaak in behandeling neemt, krijgt een eigen jurist toegewezen om hem of haar bij te staan. Support richt zich op de individuele werknemer en geeft dus geen managementadviezen.

