# Kleine casuïstiek

**Annet Kil-Albersen**
Annet Kil-Albersen is voorzitter van het College van Bestuur van de Goois Scholen Federatie.

## Dobbelen met (duivelse) dilemma's: het lijden leren leiden

Sedert de schandalen bij *The Voice*, *De Wereld Draait Door* en *Studio Sport* is er grote aandacht voor sociale veiligheid op de werkvloer. Vaker dan ooit gaan de gesprekken over grensoverschrijdend gedrag en machtsmisbruik.

**1983**
Ik begon in het onderwijs. Het was de tijd zonder internet, mobiele telefoons en dus ook zonder (a) social media en vertrouwenspersonen. Het was ook de tijd van de jaarlijkse zorgen over het al dan niet behouden van je uren en dus je salaris: er was immers een gigantisch lerarenoverschot en het 'last in first out' beginsel was de norm.
In die tijd was er geen beleid over de bejegening op de werkvloer, er waren geen protocollen en er werd niets gemonitord. Er was geen norm en als die er al impliciet was, dan was deze na de jaren '60 en '70, vooral vrij. Er waren, net als vandaag, wel collega's die te lijden hadden onder wat we nu grensoverschrijdend gedrag zouden noemen. Er werd echter geen leiding aan dat lijden gegeven.

**2023**
Vanuit dat historisch perspectief bezien ervaar ik de huidige tijd vooral als positief. We willen dat onze scholen voor alle genderidentiteiten veilig zijn en daarmee bedoelen we dat de sociale, psychische en fysieke veiligheid niet door handelingen van derden wordt aangetast (bron: onderwijsinspectie).
We hebben inmiddels protocollen en monitoren de veiligheidsbeleving van leerlingen en collega's. We hebben vertrouwenspersonen intern en extern. We reageren op signalen en bieden, indien aan de orde, psychosociale hulp. We zijn alert en spreken elkaar, ook pro-actief, aan. Dankzij het lerarentekort (ieder nadeel heeft z'n voordeel) vreest niemand meer voor zijn uren. Er bestaat alleen nog 'last in, stay in'. We pogen inmiddels leiding te geven aan het lijden.

Je zou kunnen zeggen dat we na 40 jaar op de goede weg zijn en het lijden mag besproken en zichtbaar worden. We weten hoe we daaraan leiding kunnen geven.
Helaas is dat (nog) niet het geval.

**De (duivelse) dilemma's**
Leidinggevenden in het onderwijs zijn geen rechters, juristen of psychologen. Als zij een casus op hun bordje krijgen, putten zij uit een onderwijsgerelateerd handelingsrepertoire en vallen terug op beroepsethische afwegingen (we hebben geen codes) en het waardenpalet van de organisatie. Vaak zullen zij peer-to-peer willen spiegelen maar menigmaal verhoudt zich dat niet met de eisen omtrent de vertrouwelijkheid.
In professionele eenzaamheid komen zij dan tot een afweging.

Zo'n casus wordt een dilemma als er geen afweging te maken is. Dat kan gebeuren wanneer de verklaringen van klagers/beklaagden (en/of derden) na hoor en wederhoor strijdig zijn. De leidinggevende poogt zich nog steeds op te stellen vanuit de onafhankelijke verantwoordelijkheid voor beiden. Vaak wordt dan eerst gepoogd intern te mediaten en als dat niet tot een bevredigend vervolg leidt, wordt externe mediation voorgesteld. Gelukkig leidt dat nogal eens tot herstel van vertrouwen over en weer en terugkeer van klager en beklaagde in het werkproces.

Een dilemma wordt een duivels dilemma wanneer zo'n casus, ondanks pogingen van leidinggevenden (vaak al met de bestuurder als kritische vriend) escaleert: er moet gekozen worden uit twee kwaden en het zal niet meer tot een voor allen bevredigend oordeel kunnen komen. Vrijwel altijd wordt er dan gejuridiseerd en helaas is er dan al vaak sprake van verharding van de standpunten en van onherstelbare werkverhoudingen.

Laat ik proberen zo'n casus te concretiseren.

*Twee collega's raken in conflict over wat we zijn gaan noemen 'een casus wederkerige onveiligheidsbeleving': de een typeert het gedrag van de ander als grensoverschrijdend, de ander ervaart onveiligheid juist vanwege die aantijging. Leidinggevenden voeren gesprekken met beiden (hoor en wederhoor). Betrokkenen voeren getuigen op en hebben beiden behoefte er met 'medestanders' over te praten. De casus wordt zo ongewild groter en maakt dat er 'wandelgangen geruchten' ontstaan. Er zijn meer collega's die zich melden als pleitbezorger van de één dan wel van de ander. Er worden inmiddels over en weer sanctioneringseisen gesteld. Door leidinggevenden zijn meerdere gesprekken gevoerd met klager en beklaagde maar ook met derden. Er is bestuurlijk geïntervenieerd en multi-disciplinair advies ingewonnen. Mede op grond daarvan is gekozen voor een interventie waardoor betrokkenen niet meer met elkaar werken.*

*Tegelijkertijd wordt de gedragscode besproken en op het punt van bejegening herzien waardoor het een levend document wordt. Opdat we van iedere casus leren wordt er aangestuurd op een open en veilige aanspreekcultuur in een zo vroeg mogelijk stadium.*

Er is casuïstiek die niet via mediation of een interventie tot een gedragen oplossing komt. Deze leiden vaak tot een vertrekintentie en ook dan is het zaak goed werkgeverschap te betrachten. Daarbij kan zich een nieuw duivels dilemma voordoen: er kan bij betrokkenen sprake zijn van gecalculeerd gedrag omdat het eventuele aansturen op een beëindiging vrijwel altijd ook een financiële component kent. Voor een leidinggevende kan dat belastend zijn omdat het gaat om publieke middelen die altijd aan andere (school) doelen worden onttrokken. Het wordt dan dobbelen met duivelse dilemma's.

**Voorwaarts**

Tot slot: we leren ook naar aanleiding van casuïstiek altijd met elkaar vooruit. Hoe pijnlijk het lijden soms ook kan zijn, we hebben met elkaar de dure plicht om ons leiden keer op keer te bezien in het licht van het lenigen van dat lijden. We dobbelen met onze dilemma's, lijden daaronder ook vaak zelf, maar leiden leren we toch ook en vooral van en met elkaar. Laten we ook door het delen van onze *(duivelse) dilemma's* van elkaar *leren het lijden te leiden.* ■