

Help, de school staat in brand!

*Twaalf principes van leiderschap  
als hefboom voor  
de overgang van crisis  
naar werkplezier*

ISBN: 978 94 6365 092 2

© GWMinzinga Zijlstra

**[www.organisatie-flow.nl](http://www.organisatie-flow.nl)**

[info@organisatie-flow.nl](mailto:info@organisatie-flow.nl)

Sneek, juni 2018

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever en de schrijver.

# Help, de school staat in brand!

*Twaalf principes van leiderschap  
als hefboom voor  
de overgang van crisis  
naar werkplezier*

Gerrit Minzinga Zijlstra



# Inhoudsopgave

<b>Crisis!</b> .....	9
<i>De aanleiding...</i> .....	9
<i>De gebeurtenis...</i> .....	9
<i>De spelers</i> .....	10
<i>De vragen</i> .....	10
<i>De praktijk</i> .....	10
<b>Principe 1: Aanvaarding</b> .....	12
<b>Principe 2: Doordenken</b> .....	17
<b>Principe 3: Werkelijk luisteren.</b> ....	21
<b>Principe 4: Zet de versterker aan</b> .....	27
<b>Principe 5: Erkenning</b> .....	29
<b>Principe 6: Neem de juiste positie in</b> .....	31
<b>Principe 7: Erken je fouten.</b> ....	33
<b>Principe 8: Wees gecentreerd</b> .....	36
<b>Principe 9: Wat is je vraag?</b> ... ..	41
<b>Principe 10: Houd je focus.</b> .....	47
<b>Principe 11: Houd van je mensen</b> .....	50
<b>Principe 12: Neem waar.</b> ....	53
<b>Slot</b> .....	57

De twaalf principes:

1. Aanvaarding
2. Doordenken
3. Werkelijk luisteren
4. Zet de versterker aan
5. Erkenning
6. Neem de juiste positie
7. Erken je fouten
8. Wees gecentreerd
9. Wat is de vraag?
10. Houd je focus
11. Houd van je mensen
12. Neem waar

# Inleiding

In dit boek neem ik je mee, terwijl je thuis veilig op de bank zit, of in de tuin met een kopje koffie, in de realiteit van teamwerk en organisaties.

In dit boek behandel ik twaalf principes aan de hand van een verzonnen gevalsbeschrijving, samengesteld uit allerlei praktijkervaringen.

Deze principes zijn geen losstaande principes, maar zijn te hanteren in samenhang.

In twaalf hoofdstukken leid ik je door de casuïstiek van crisis, en alles wat daarmee samenhangt: communicatieproblemen, belangen en belangenverstrengeling, emoties, oordelen en zondebokken.

Ik heb me laten vertellen (ik ken zelf geen woord Chinees) dat je in het Chinees het woordje crisis op dezelfde manier schrijft als het woordje kans. En dat is precies wat dit boekje wil zijn.

Ga maar na: hoe voel jij je als er zich ineens een kans voordoet?

Precies: verwachtingsvol. Je anticipeert op onverwachte mogelijkheden.

Anderzijds: hoe voel jij je als je wordt geconfronteerd met een crisissituatie?

Inderdaad, je adrenaline gaat omhoog, en je moet kiezen: 'vechten of vluchten'.

Welnu. Ik hoop dat je door het lezen van dit boek niet in de 'vecht-of-vluchtstand' terechtkomt, maar dat het je helpt verwachtingsvol te kijken naar lastige situaties.

Een kans om met je organisatie en team op een hoger niveau terecht te komen!

Veel plezier met het lezen van dit boek.

En toen ging het mis...

“Ik zie het als mijn plicht om alle mensen in de regio en alle mensen die verantwoordelijk zijn voor het onderwijs in deze regio te laten weten wat er hier allemaal op school misgaat.”



# Crisis!

## De aanleiding

“Als er niet snel wordt ingegrepen, en de directeur van de school wordt vervangen door een capabeler iemand, zal ik alles wat er in de afgelopen weken is misgegaan uitschrijven en opsturen naar het Noord Nederlands Dagblad. Desnoods als ingezonden brief. Maar ik ga de pers erbij betrekken. Ik zie het als mijn plicht om alle mensen in de regio en alle mensen die verantwoordelijk zijn voor het onderwijs in deze regio te laten weten wat er hier allemaal op school misgaat.”

Met deze korte mededeling kon de directeur het doen.

De bestuurder werd op de hoogte gesteld van de deadline. Maandag over een week moest er een antwoord liggen, tot die tijd hield moeder haar dochter thuis.

## De gebeurtenis

Een leerling van groep 7 was door het lint gegaan.

Hij had de tafels door de klas in het wilde weg omgeduwd, en een kast met boeken omgetrokken. Daarna was hij de klas uitgerend.

Op de gang was hij uitgevallen tegen een leerling uit groep 3 die nietsvermoedend een verkeerde opmerking had geplaatst.

Een leerling uit groep 8 had ternauwernood weten te voorkomen dat deze leerling uit groep 3 tegen de grond was gewerkt, echter met als gevolg dat ze zelf tegen de muur was geduwd en zijn vingers om haar keel had gekregen.

Een welgeplaatst knietje bleek nodig om zichzelf van deze vingers te bevrijden.

Er was geen leerkracht te bekennen, en toen de leerling uit groep 8 om hulp liet roepen, duurde het even voordat een leerkracht die met wat administratief werk bezig was, naar de plek des onheils toe kwam.

Als gevolg van deze gebeurtenis wordt diezelfde avond nog een door ouders samengestelde groep van ouderleden van de medezeggenschapsraad (MR) en OR-leden bijeengeroepen.

Tijdens deze vergadering, waarin de gemoederen fors oplopen, wordt besloten dat de directeur de leerling uit groep 7 de toegang tot de school en een excursie naar Amsterdam moet gaan ontzeggen, omdat diens gedrag niet

in de hand te houden is. De voorzitter MR laat alle ouders van groep 7 en 8 weten dat er als volgt is besloten.

De vader van de leerling uit groep 7 is woest. De directeur durft het gesprek niet aan te gaan, omdat van de man bekend is dat hij zichzelf niet onder controle weet te houden als hij erg boos wordt.

## De spelers

1. Directeur.
2. Bestuurder.
3. Leerkracht.
4. Moeder leerling groep 8.
5. Vader leerling groep 7.
6. De voorzitter MR.

Wacht eens even? Je hebt de leerlingen niet genoemd.

Nee, dat klopt. De leerlingen zijn als je goed kijkt geen actoren in het spel dat ik heb beschreven. De leerlingen bevinden zich in een leersituatie. Een zogenaamde 'pedagogische leersetting'.

De overheid heeft volwassen mensen in de positie gebracht om de leerlingen veilig, leuk en kwalitatief goed onderwijs te kunnen aanbieden. Dit is inclusief de maatregelen die 'passend onderwijs' betreffen. Laten we dus eerst eens kijken hoe de volwassenen het er in dit spel vanaf brengen.

Leerlingen zijn dan ook geen actoren, maar stellen vragen. In woorden of in gedrag.

## De vragen

1. Voor wie is de situatie onveilig?
2. Wie is aan zet?
3. Welke opties heeft de OR tot zijn beschikking?
4. Welke opties heeft de MR tot zijn beschikking?
5. Wat is de reden voor het ultimatum?
6. Wat is de reden voor de dwingende opstelling van de vader?
7. Met welk mandaat werkt de directeur?
8. Wat voor opties heeft de bestuurder?

## De praktijk

Een variëteit aan handelingen wordt vaak als gevolg van een dergelijk incident als 'passend antwoord' ingezet.

- De leerling wordt geschorst.
- De directeur wordt bedreigd of zelfs aangevallen.
- De vader krijgt een gebiedsverbod.
- De bestuurder zet de directeur op non-actief, en laat een interim de situatie oplossen.
- Vaak ontstaat er ook een 'held' in het verhaal. In dit geval de leerkracht, die ondanks alles toch nog enigszins de band met alle leerlingen weet te behouden.

Kenmerkend is dat er hoe dan ook 'geslachtefferd' wordt.

Hetzij door een 'non-actief', hetzij door een 'schorsing', hetzij door een 'gebiedsverbod'.

In alle gevallen geldt het volgende principe: Er wordt macht ingezet om de onmacht niet te hoeven voelen.

En dat is precies wat er hier gebeurt.

In het vacuüm treedt eenieder binnen die zich daartoe verplicht voelt of die zich daartoe genoodzaakt voelt. Verantwoordelijkheidsgevoel is een passend woord.

Het is een lineaire oplossing voor een non-lineaire, oftewel complexe probleemsituatie.

## Principe 1: Aanvaarding.

Aanvaard de gegeven situatie.

Het eerste dat bij vrijwel alle spelers gebeurt, is dat er weerstand optreedt.

“Dit had niet mogen gebeuren!”

“Waar was de leerkracht op dat moment!?”

“Als bekend was dat dit gedrag bij de leerling vaker voorkwam, waarom is er dan niet beter op geanticipeerd.”

“Mijn kind is onveilig op school.”

“De directeur heeft het niet in de hand.”

“De leerkracht heeft het niet in de hand.”

“Deze leerling kan hier niet meer op school blijven.”

“Wat is dit voor amateurisme op alle niveaus!”

“Dit kind moet juiste medicatie krijgen.”

“Ik wil niet meer dat mijn kind bij deze leerling in dezelfde ruimte verblijft.”

“Ik haal mijn kind van school.”

Accept, then act.

Whatever the present moment contains,  
Accept it as if you had chosen it.  
Always work with it, not against it.

Eckhart Tolle

Op vrijwel alle niveaus, van bestuur tot leerkracht tot ouders, wordt weerstand zichtbaar.

Wat echter opviel toen ik als crisismanager in deze situatie kwam werken, was dat bij de leerlingen iets anders gebeurde. Of het nou kwam doordat ze jonger zijn, of nog dichter bij hun eigen natuur staan, ik weet het niet. Laat ik het anders zeggen. Mijn hond heeft geen referentiekader. Hij aanvaardt de situatie zoals zij is. Regent het, dan regent het. Is het koud, dan is het koud. Als hij kan spelen, dan speelt hij. Is het een saaie dag, dan is het een saaie dag.

Natuurlijk wil hij graag spelen, maar mijn hond bezit het vermogen, of wellicht kan hij niet anders, dat hij de situatie neemt zoals zij is.

Ik noem twee kenmerken.

1. Hij heeft geen referentiekader (zo hoort het, dit is mijn droom, hier streef ik naar);
2. Wel heeft hij wensen: hij wil eten, of spelen, of aandacht.

De verstandigste mensen in deze crisissituatie waren de kinderen.

Wat ik hoorde, was:

“Hij heeft nu eenmaal een rode knop, en daar moet je niet op drukken.”

“Hij heeft sorry gezegd, en ik geloof hem.”

“Ik wil het liefste dat we er allemaal bijhoren.”

“Ja, ik ben wel bang, maar ik weet ook dat hij er echt spijt van heeft.”

“Hij mag van mij wel mee op excursie, maar ik wil nog niet met hem samen spelen, dat kan later wel weer.”

“Ik vind dat juf er gewoon moet zijn voor ons, en als hij boos wordt, dat er dan iemand is die met hem mee kan gaan.”

Wat ik hier hoor, zijn dezelfde twee kenmerken:

1. Geen referentiekader, maar aanvaarding;
2. Wel wensen (veiligheid), behoefte aan saamhorigheid.

De uitspraken onderstrepen het natuurlijke vermogen van deze kinderen om te kunnen aanvaarden.

Tegelijkertijd zie je de loyaliteit die deze leerlingen hebben aan hun ouders.

“Mijn moeder vindt het niet goed dat hij nog op school komt.”

“Mijn vader vindt dat de directeur het niet goed oplost.”

“Mijn vader zegt dat het maar goed is dat de leerkracht voor mijn klas staat, want die is tenminste goed in haar vak.”

De toon en soorten van stellingen verraden een ‘volwassen’ benaderingswijze.

Welnu.

**Aanvaard de  
situatie, precies  
zoals zij is.**

**Pas dan ben ik in  
staat om te kijken,  
na te denken en te  
handelen.**

Ons brein is zodanig gebouwd, dat wij op het moment dat we in een crisissituatie terechtkomen, alleen nog maar kunnen 'vechten of vluchten'. En kennelijk is dat wat er gebeurt.

Je zou kunnen zeggen: we worden allen slachtoffer van ons eigen biologische systeem. Totdat we ervoor kiezen ons niet langer door ons brein te laten leiden.

Vechten of vluchten zijn beide vormen van weerstand tegen een situatie. Als ik iets niet wil, heb ik twee opties: ik ga weg, of ik bestrijd hetgeen ik niet wil.

En dit is wat er gebeurde op alle niveaus.

In een gesprek met de directeur raakt de directeur in tranen, en vertelt me dat ze niet is opgewassen tegen de situatie, dat ze bang is, dat ze geen uitweg ziet.

Met grote vermoeide ogen door het vele werken en de slapeloosheid vertelt ze me dat het een grote inbreuk doet, ook op haar privéleven, doordat haar werk alle tijd en aandacht van haar vraagt.

Wat zijn haar opties!?

Als ze de leerling schorst, is er genoegdoening, en is ze de druk kwijt.

Maar ze heeft een band met de jongen opgebouwd. Ze heeft altijd gezegd dat ze staat voor haar leerlingen.

Kan ze er tussenin gaan zitten? De leerling een korte tijd schorsen, zodat er toch sprake is van de genoegdoening waar ouders om vragen?

Ze wil van deze stress af! Haar gezin lijdt eronder. Haar man geeft signalen af dat hij zich zorgen maakt.

Ze kan het thuis niet opbrengen aandacht aan haar eigen kinderen te besteden. Ze betrapte zich er zelfs op dat ze snauwde naar haar eigen kinderen.

Kan ze de vader van de leerling motiveren om genoeg te nemen met een schorsingsperiode? Ze weet precies hoe hij zal reageren.

Ze realiseert zich dat ze geen kant op kan. De enige uitweg die ze ziet, is zich ziekmelden.

Maar dan? Haar collega's verwachten van haar nu leiding. Kan ze er nu voor weglopen?

Zoals je ziet, ontstaat er hier een (innerlijke) dialoog die zich duizendmaal herhaalt. En het belangrijkste kenmerk van deze gedachten is dat er iemand het veld moet ruimen. De jongen, Zijzelf, De vader, De klagende ouders...

Het is een of-of-gesprek.

Toepassing eerste principe:

*Ik aanvaard de situatie precies zoals zij is. En ik sta mijzelf toe ernaar te kijken, zonder de impuls te gehoorzamen om meteen in actie te komen.*

Het effect van deze houding is dat ik weer kan nadenken.

Tweede effect is dat ik weer kan luisteren naar iedereen.

Zolang mijn hoofd vol zit met mijn eigen dialoog, is er geen ruimte om te luisteren naar anderen.



## Principe 2: Doordenken

Tijdens gesprekken met een collega-ondernemer kwam ik in aanraking met het gedachtengoed van Fons Trompenaars. Hij introduceerde het begrip 'doordenken'. Deze techniek is heel bruikbaar om hier te hanteren.

### Doordenkvraag 1:

WAT NU, als ik niet of-of denk, maar en-en?

Als ik de twee uitersten niet uitsluit, maar weet te verbinden?

En ik ga het gesprek aan met vader.

En ik houd de leerling op school.

En ik besteed aandacht aan de emoties en ervaringen van de leerling uit groep 8 en die uit groep 3.

En ik besteed aandacht aan de ouders van de leerling uit groep 8.

En ik besteed aandacht aan de leerkrachten die met de situatie te dealen hebben.

En ik voer het gesprek met de MR.

En ik voer het gesprek met de OR.

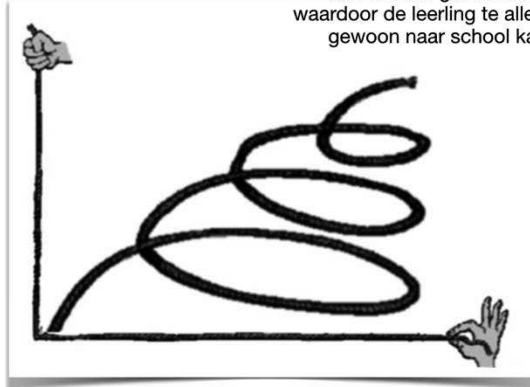
Laten we een doordenkvraag hanteren over een van de aangetroffen dilemma's die gaan over

- Veiligheid;
- Leiderschap.

## Tegengestelde belangen MR en Ouders

Vader:  
De leerling gaat  
gewoon weer  
naar school.

Door actief te investeren in een  
passend aanbod voor de leerling,  
waarbij, als de leerling de situatie  
niet kan 'handelen', altijd een veilige plaats  
met een veilige persoon buiten de groep  
kan worden gerealiseerd,  
waardoor de leerling te allen tijde  
gewoon naar school kan.



MR: De leerling wordt geschorst.

Het frappante was dat toen ik in deze situatie belandde, dit niet was gebeurd. Dit illustreert ook het verlies aan leiding.

De directeur was gaan reageren op eenieder die haar aandacht opeiste. En die gesprekken bestonden zoals we inmiddels hebben gelezen uit dwingende verzoeken en ultimatum's aan het adres van de directeur.

De wetgeving rondom passend onderwijs moedigt de basisscholen aan leerlingen dichtbij huis, en zoveel als mogelijk binnen de eigen school onderwijs te bieden.

Deze wetgeving is veelvuldig verwenst en aangewezen als veroorzaker van verhoogde werkdruk.

Dit is ook zeker het geval als je inderdaad de wet niet benadert als kans, maar als bedreiging.

Na lezing van het dossier van de leerling blijkt dat er hier sprake is van een leerling met kenmerken van ASS (autismespectrumstoornis). Zijn ondersteuningsvraag is door een gedragswetenschapper omschreven.

## Doordenk vraag 2:

Wat nu, als ik - vanuit de schoolvisie - ernaar streef dat leerlingen een prachtige schooltijd hebben, ieder op zijn of haar eigen wijze.

De kosten van slechte publiciteit (verlies van leerlingen die daardoor op een andere school worden ingeschreven).

De kosten van een interim-directeur.

De kosten die de wetgeving mij vraagt te maken als ik deze leerling naar een bijzondere vorm van onderwijs doorverwijs, ofwel het verlies van leerlinggelden en aanvullende gelden voor ondersteuning van deze leerling.

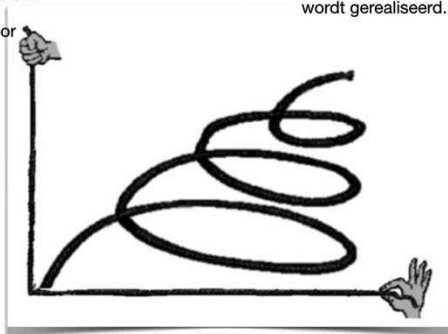
Mogelijke kosten als leerkrachten zich als gevolg van deze stress ziek melden.

Verlies van goodwill onder ouders.

Imagoschade.

### Tegengestelde belangen directie en klagende ouders

Moeder dreigt met publiciteit:  
De school grijpt in:  
schoolbelang gaat voor  
individueel belang.



Door een deskundige en professionele aanpak en doortastend leiderschap wordt het kindbelang voor ieder kind gerealiseerd. De kosten die hiermee zijn gemoed, worden vele malen vergoed door het positieve imago dat hiermee wordt gerealiseerd.

Directeur: Ik sta voor ieder kind ongeacht mogelijke imagoschade.

Wat nu als ik deze verliesposten kan omzetten in winstposten. Dat dit krachtig en resoluut ingrijpen vraagt, zal duidelijk zijn.

Laten we eens kijken of we in deze stand terecht kunnen komen.

Wat nu, als ik niet *of-*  
*of* denk, maar *en-en*?  
Als ik de twee  
uitersten niet *uitsluit*,  
maar weet te  
*verbinden*?