

“Als directeur ben je gewoon ontzettend kwetsbaar”

Wan- gedrag op de werk- vloer

Blaffende bazen, intimidaties, seksueel getinte grapjes, ongewenste aanrakingen of gekonkel. Het was allemaal al *not done*, maar dit soort wangedrag leidde in het verleden zelden tot ontslag. Dat is anno 2024 totaal anders. En als schoolleider bevind je je in een uiterst kwetsbare positie. TEKST LARISSA PANS

RITSERT Haitsma, jurist bij AVS, had tot een paar jaar geleden nog nooit een juridische kwestie over grensoverschrijdend gedrag gehad. “De laatste twee jaar hebben we zes gevallen binnengekregen. Het heeft door alle MeToo-affaires terecht meer aandacht gekregen. In de media gaat het over Matthijs van Nieuwkerk of voormalig onderwijsminister Dennis Wiersma. Er wordt kritisch geschreven over leidinggevenden die intimideren of die ontoelaatbare grapjes maken.”

“Grensoverschrijdend gedrag is van alle tijden, maar wordt niet meer geaccepteerd sinds de MeToo-beweging”, bevestigt Jeroen Hindriks. Onlangs verscheen zijn boek *Het grote 9 tot 5'-taboe, verantwoordelijkheid nemen voor intimiteit en seksualiteit binnen onderwijs, zorg en welzijn*, geschreven samen met Christel van der Horst. Daarnaast is hij mede-eigenaar van FABRIEK69, expertisecentrum op het gebied van relaties, intimiteit en seksualiteit. “In mijn trainingen geven cursisten regelmatig voorbeelden van seksueel getinte grapjes. Dat ligt subtiel. Soms zit het op de grens, soms is het zeker over de grens. En ja, ik hoor nog weleens die beruchte zin uit de mond van een cursist: ‘Je mag tegenwoordig ook niks meer zeggen.’ Onzin, het is nooit zo geweest dat alles maar gezegd kon worden.” Haitsma: “Vroeger kon het ook al niet, maar gebeurde het gewoon. Deze hele thematiek draait dan ook om het heropvoeden van mensen.”

Plasseks-filmpje

Maar hoe doe je dat? Veel hangt af, zoals bij zoveel thema's, van een goede communicatie, stelt Hindriks. “De hele school heeft baat bij een open houding ten opzichte van gevoelige onderwerpen. Openheid over seksualiteit en relaties en seksuele voorlichting aan kinderen zorgt voor een transparante cultuur op school. Je kunt er niet alles mee ondervangen, maar wel veel. Als een team meteen een zwaar middel inzet en naar het bestuur stapt om een directeur ter verantwoording te roepen, is er vaak een gesloten cultuur. Er is veel te winnen bij een sfeer waarin gesprekken mogelijk zijn over hoe je met elkaar omgaat en er een duidelijk protocol is over omgangsvormen en gewenst gedrag.

Als een leidinggevende zich slecht gedraagt, zijn mensen geneigd hun baas uit de weg te gaan, terwijl die moet leren inzien wat zijn gedrag veroorzaakt. ‘Je schreeuwt veel te veel, je kunt

niet op deze schadelijke manier communiceren. Je verziekt hiermee de sfeer', dat zou de boodschap van het slachtoffer moeten zijn. Desnoods met enkele teamleden samen."

Hindriks merkt dat als hij een cursus geeft over omgaan met grensoverschrijdend gedrag aan een team onderwijzers er ook weleens live ongewenste grapjes worden gemaakt. "Laatst maakte een man een vrouwonvriendelijke, seksistische grap, zo'n dubbelzinnige opmerking over een plasseks-filmpje. De vrouwen in mijn groep hielden zich stil. Dat geeft dan wel de cultuur van dat team aan, dat

Hindriks: "Ook vrouwen kunnen (seksueel) grensoverschrijdend gedrag vertonen. Manipulatief gedrag is daar een vorm van. In ons hoofd zijn mannen vaak nog daders en vrouwen slachtoffer, maar dat beeld is echt achterhaald."

Volgens onderzoek heeft wereldwijd een kwart van de werknemers te maken met wangedrag op de werkvloer. Denk aan: pesten, vernederen of intimideren. Lianne ter Steeg, beleidsadviseur bij AVS, haalt een recent onderzoek aan van Duo, *Sociale veiligheid van leerkrachten PO*. Uit dit onderzoek onder 3.000 leerkrachten in het primair onderwijs komt naar voren dat tien procent ongewenst

“Grensoverschrijdend gedrag is van alle tijden, maar wordt niet meer geaccepteerd”

er niks van wordt gezegd. Ik legde het proces stil en ging het gesprek aan. 'Die opmerking vond ik eigenlijk niet tof', zei een vrouw toen. Je zit met elkaar op de werkvloer, als een collega zegt dat je er 'lekker' uitziet, dan kan dat niet. Klaar. Het slachtoffer bepaalt of die het gedrag of de opmerking vervelend of ongepast vindt, niet de dader."

Manipulatief gedrag

Is 'wangedrag' of 'grensoverschrijdend gedrag' typisch iets waarbij mannen dader zijn en vrouwen slachtoffer? "Het Engelse woord *toxic* wordt vaak geplakt op situaties waarin de werksfeer giftig is en de omgangsvormen manipulatief zijn. Seksueel getint wangedrag, dat zijn toch meestal mannen", is de ervaring van Haitsma. Pesten, iemand buitensluiten, manipuleren: dat zijn zaken waar ook vrouwelijke schoolleiders in beeld komen. "Een schoolleider komt heel aardig en meewerkend over. Maar zegt A, en doet B. En speelt daarmee mensen uit tegen elkaar. Ja, dat is wel een vorm van *toxic* gedrag."

gedrag van hun leidinggevende ervaart. Meer dan de helft van de leerkrachten, 57 procent, heeft de afgelopen twaalf maanden te maken gehad met een vorm van ongewenst gedrag op school. "Dit kan overigens ook veroorzaakt worden door ouders of leerlingen. Maar dit hoge percentage geeft me de bevestiging dat we moeten zorgen voor handvatten voor de directeur en het team om dit probleem aan te pakken."

Aangeschoten wild

Ter Steeg onderzoekt namens AVS of er een code tegen ongewenst gedrag voor het primair onderwijs moet komen. "Zo'n code kan in ieder geval AVS-leden helpen om 'met de goede woorden het goede gesprek' te kunnen voeren over deze gevoelige kwesties." Het valt haar op dat het bij dit thema snel escaleert. "Het is net een keukentrapje, zo'n trapje met maar twee treden. Je stijgt snel in de escalatieladder. "Een directeur is in zo'n zaak snel aangeschoten wild en, of

deze nu hoog of laag springen: het beeld is er en daar kom je lastig vanaf."

Waarom zijn juist schoolleiders kwetsbaar als het gaat om grensoverschrijdend gedrag? Simpel, het is meestal de directeur die het onderspit delft bij een klacht over grensoverschrijdend gedrag, is Haitsma's ervaring. De AVS-jurist schetst hoe het vaak gaat. Een directeur meldt zich bij de juridische dienst. Hij of zij is dan al op het matje geroepen bij het bestuur na een melding vanuit het team. Het bestuur weet niet goed hoe met de melding om te gaan en huurt een extern bureau in om wangedrag of een andere vorm van grensoverschrijdend gedrag te onderzoeken. "Er worden

als een vorm van preventie. Voorkomen is beter dan genezen. Het is nu vaak zo dat AVS-leden pas aankloppen bij de helpdesk voor advies als de zaak al uit de hand is gelopen, terwijl laagdrempelig sparren over wat de grenzen zijn, preventief werkt en veel leed kan voorkomen."

De noodzakelijke tussenstap

Het mistige aan dit soort conflicten is ook, dat het niet altijd puur om wangedrag draait. Het kan ook gaan om macht of om tegengestelde belangen tussen team en directeur. Wat Haitsma opvalt, is dat één of meerdere leerkrachten die lang aan de school verbonden zijn, nogal dominant kunnen zijn en zowat op de stoel van

“Als bij een school de zesde directeur in tien jaar tijd vertrekt, vind ik dat veelzeggend”

door dat bureau teamleden geïnterviewd, daar komt wat uit. Ook al vindt de directeur in kwestie dat er geen bal klopt van het rapport; het is een ongelijk gevecht. Het vertrouwen is weg, er is al een bepaalde dynamiek op gang gekomen. Het bestuur heeft met dat rapport iets in handen en dat leidt bijna altijd tot ontslag. Een tegenonderzoek is duur en ingewikkeld, daar komt het meestal niet van."

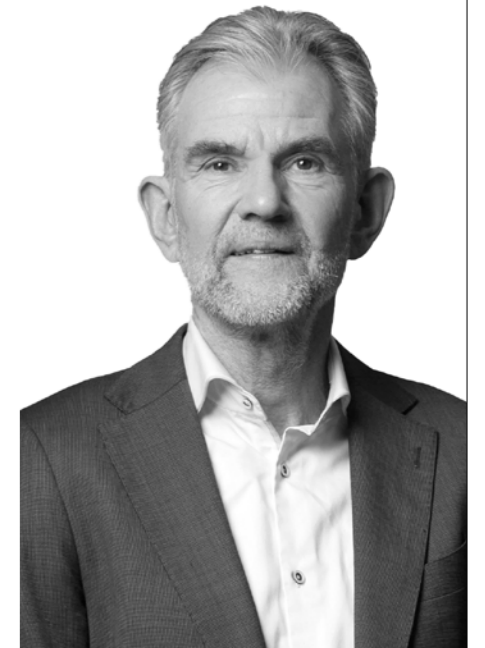
"Het is nog *work in progress* met deze code, een zoektocht naar wat er in moet staan en waar het onderwijsveld specifiek wat aan heeft", zegt Ter Steeg. "Moraal zit verweven in bepaalde waarden die je hebt. Als schoolleider moet je dat gesprek met je team voeren. En niet in een teamoverleg om half vijf. Het zou een vast onderdeel van een gesprekkencyclus moeten zijn. Wat zeg je wel en niet tegen een collega, wat is je *tone of voice*, spreek je je collega aan op grensoverschrijdend gedrag en hoe dan? Het is lastig: wanneer is iets een soort van grappig, wanneer niet? Ik zie die code

de directeur gaan zitten. "Zij willen de koers uitzetten en zijn heel bepalend voor de sfeer in de school. Met dit soort klachten kunnen ze proberen om van de desbetreffende directeur af te komen. Zij zien om wat voor reden dan ook hun leidinggevende niet zitten, stappen meteen naar het bestuur zonder eerst in gesprek te gaan met de directeur en dienen een klacht in."

Hij benadrukt dat er zeker ook gevallen zijn waar duidelijk sprake is van wangedrag, maar bij sommige meldingen heeft hij zijn twijfels. Want: "Als bij een school de zesde directeur in tien jaar tijd vertrekt, vind ik dat veelzeggend. Is het team niet een directeur aan het 'wegpesten'? Dan is het wachten op de volgende die vertrekt." Ook Hindriks ziet het als een veeg teken als directeuren elkaar snel opvolgen en de 'wangedrag-kaart' veelvuldig getrokken wordt. "Het is voor het bestuur echter lastig om de dynamiek in een school te beoordelen." Toch kan een school zelf ook veel



Jeroen Hindriks
expert seksualiteit en intimiteit



Ritsert Haitsma
jurist

doen, tipt Ter Steeg. “Er zijn externe vertrouwenspersonen en klachtencommissies voor scholen.”

“Door meteen naar het bestuur te stappen, vergeet je een noodzakelijke tussenstap te maken”, stelt Haitsma. Hij roept bestuurders op om kritisch te kijken naar elke melding van grensoverschrijdend gedrag. “Probeer in eerste instantie naar een gezamenlijke oplossing te zoeken. Als het gaat om een verzichte werksfeer, vraag je af: ligt het aan het team of aan de directeur? Sommige bestuurders erkennen dat het een wisselwerking is, anderen geven meteen al aan dat het beter is dat de directeur

was gegaan. Hij gaf zijn vrouwelijke collega’s complimentjes over hun kleding en zei dat hun vormen daarin zo mooi uitkwamen. Hij zag het als vleidend, maar dit kan anno 2024 echt niet meer.”

Hindriks: “Het zou helpen als een schoolleider meer kennis krijgt over wat het met mensen doet als ze met ongewenste opmerkingen of aanrakingen te maken krijgen. Het is een lastig onderwerp, mensen vermijden het liever. Schuld en schaamte spelen mee. Toch zul je het met elkaar moeten hebben over dit soort situaties. Wat wel en niet kan, moet uitgesproken worden. Dat kan in trainingen of in een rollenspel.



Lianne ter Steeg
beleidsadviseur

“Ik zie een gedragscode als een vorm van preventie”

vertrekt. Zij vinden het lastiger om een team aan te pakken dan één schoolleider. Terwijl een bestuurder ook tegen het team kan zeggen: ‘We gaan de hei op, uitzoeken wat hier aan de hand is.’ Of zoek de oplossing in gedwongen mobiliteit, plaats de directeur bij een andere school binnen de koepel.” Hindriks: “Wat ook kan, is een verbetertraject in gang zetten met persoonlijke coaching.”

Bestuurders moeten zich er kortom niet te ‘gemakkelijk’ van afmaken.

Schuld en schaamte

Haitsma zegt het enkele keren volmondig: “Een directeur is ontzettend kwetsbaar in dit soort zaken. Als ik zo’n casus binnenkrijg, zakt de moed me al in de schoenen. Het merendeel van de directeuren ziet in dat het vechten tegen de bierkaai is en vertrekt. Daarin speelt mee dat de arbeidsmarkt gunstig is en dat ze vaak zo terecht kunnen op een andere school. Maar de melding kan ook terecht zijn, zegt de jurist.

“Ik had een keer een directeur die wel erkende dat hij misschien over de grens

Vaak gebeurt zoiets helaas pas na een incident op de werkvloer.”

Zelfreflectie, dat noemen de geïnterviewden alle drie, is belangrijk om wangedrag te tackelen. Ter Steeg: “De bereidheid om kritisch naar jezelf te kijken, is essentieel.” Haitsma: “Ik leer gaandeweg de zaak een directeur vaak wat beter kennen en denk dan soms: er kan best een kern van waarheid in deze melding zitten. ‘Doe je aan zelfreflectie?’, vraag ik weleens. ‘Kun je niet erkennen dat het klopt en zeggen dat je hulp nodig hebt?’ Zoiets is lastig aan te geven, als jurist hoor je natuurlijk pal achter de directeur te staan.”

Zodra er meer bekend is over de code gewenst gedrag lees je dat op onze website of in de nieuwsbrief. Heb jij een vraag over wangedrag op de werkvloer? En ben je lid van AVS? Neem contact op met onze helpdesk, deze adviseurs brengen je indien nodig in contact met een van de juristen van AVS. Alle vragen worden vertrouwelijk behandeld: (030) 236 10 10 of helpdesk@avs.nl

Wil je meer lezen?

Dit artikel is verschenen in KADER, hét vakblad voor schoolleiders in Nederland. Als lid van AVS (Academie en Vakvereniging voor Schoolleiders) bent, ontvang je een eigen exemplaar vanzelf in de bus.

Nog geen lid? Kijk dan op avs.nl/lid-worden

