



---

# Crisis? Voorkomen is beter!

Coaching- en mediationvaardigheden voor managers en bestuurders

---

Maaïke Jacobs en Annette de Koning-Meeus

.....  
**Wij weten hoe het moet.**  
**Wij weten wat goed is voor uw kind.**  
 .....



### **Uit de praktijk:**

Een bestuurder belt met de vraag: 'Kunnen jullie ons helpen met een conflict tussen een leerkracht en een directeur van een basisschool? We hebben een mediator nodig.' De Edux adviseur en tevens mediator gaat op pad en heeft een gesprek met de bestuurder en de directeur. Uiteindelijk blijkt dat het probleem veel groter is. Ouders hebben geen vertrouwen meer in de leerkracht en ook niet meer in de directeur. Hierdoor is er sprake van een conflictsituatie.

#### **In dit geval heeft Edux verschillende acties uitgevoerd;**

- mediation tussen directeur en leerkracht;
- gesprekken met ouders waarin zij hun visie op de situatie in de klas kunnen weergeven;
- verslag op basis van de oudergesprekken met daarin aanbevelingen voor verbetering;
- leiden van teambijeenkomst over de crisissituatie;
- ondersteuning van de directeur;
- ondersteuning bij het opstellen van het plan van aanpak;
- ondersteuning bij de informatiebijeenkomst voor ouders;
- mediation tussen directeur en ouder.

De verschillende acties van de betrokkenen en de ondersteuning van Edux hebben ertoe geleid dat de rust is weergekeerd en de school zich weer kan richten op haar kerntaak. Maar daar moest heel wat voor gebeuren.

Doordat het vertrouwen tussen de verschillende partijen was geschaad, kwamen zij niet meer echt met elkaar in gesprek. Hierdoor was er sprake van een verstoorde relatie, waar zij zelf niet meer uitkwamen. Ouders voelden zich niet serieus genomen door de school. De school was de mening toegedaan dat ouders de problemen uitvergroot hadden. Ook de directeur en de leerkracht zaten niet op dezelfde golflengte, waardoor zij niet meer verder kwamen.

#### **Had dit voorkomen kunnen worden?**

Mogelijk wel als het management in voldoende mate was toegerust met coachings- en mediationvaardigheden. Iedere situatie is natuurlijk weer net iets anders, maar hieronder gaan we in op een aantal in de praktijk vaak terugkomende situaties.

## Conflict tussen ouders en school

In toenemende mate brengen ouders hun ongenoegen over het functioneren van de school (directie, leraar, bestuur) tot uiting. Zij zijn het niet eens met de school; de school luistert niet goed naar de vraag van de ouders; zij voelen zich vervolgens niet gehoord. De school antwoordt met "Het is nu eenmaal zo." of "Wij weten hoe het moet, wij weten wat goed is voor uw kind". Hieruit kunnen communicatieproblemen en/of conflicten voortkomen. Wanneer we dit samen met de directie, leraar of bestuurder herformuleren komt men ook zelf al tot de conclusie dat men – weliswaar goedbedoeld - zelf min of meer de hakken in het zand heeft gezet. Het gaat vaak om gelijk hebben en gelijk krijgen. Dit gaat ten koste van de relatie, wat niet in het belang van het kind is.

Het is noodzaak de ouders serieus te nemen, zelfs als je het inhoudelijk niet met hen eens bent.

### Enkele tips:

- Neem de tijd om met elkaar in gesprek te gaan (maak een afspraak, zoek een rustige ruimte op)
- Luister eerst echt goed naar de ouder
  - Vraag door
  - Vat samen zowel op inhoud als gevoel
  - Stel eigen oordeel uit
  - vraag naar de situatie waarin de ouder wel tevreden zou zijn
- Geef eigen mening weer, zonder daarbij in de verdediging te gaan; benadruk hierbij het gezamenlijke belang.

## Conflict binnen de school

Ook binnen de school kunnen situaties escaleren. Bijvoorbeeld in het geval van een slecht functionerende collega. Veel collega's praten er onderling al jaren over, maar de persoon in kwestie is hier nog nooit direct aangesproken.

Of beide betrokkenen denken na een meningsverschil een duidelijke afspraak gemaakt te hebben, maar zij blijken dit toch ieder heel verschillend geïnterpreteerd te hebben. Ook in deze gevallen gaat het niet alleen om de inhoud, maar zeker ook over het gevoel. Een andere valkuil is dat er alleen maar gesproken wordt over zaken die niet goed gaan. Dit terwijl een ieder zich het best ontwikkelt door middel van positieve feedback.

### Als bestuurder of manager kun je bijvoorbeeld het volgende doen:

- Maak wrijvingen/irritaties bespreekbaar;
- Check of de afspraak die je maakt helder genoeg is (smart geformuleerd);
- Geef vooral positieve feedback en doe dit op een opbouwende manier.

De manager heeft in dit soort situaties vaak een bemiddelende en/of coachende rol. Indien de manager zelf partij is in een conflictueuze situatie kan hij zelf nog moeilijk coachen en/of bemiddelen. Dan zal bijvoorbeeld een bovenschools manager deze rol kunnen vervullen, mits deze door de betrokken partijen als onafhankelijk wordt gezien.





### **Voorkomen is beter**

In de meeste gevallen kunnen problemen voorkomen worden doordat de manager op een goede manier zijn of haar coachings- en mediationvaardigheden inzet. Vaak weet de manager of bestuurder wel hoe het eigenlijk zou moeten. Die kennis is er wel. Echter, de stressfactoren maken het lastig de kennis in die situatie op een professionele manier in de praktijk te brengen.

Ervaring helpt, dus ga de gesprekken zeker niet uit de weg. Zelfreflectie speelt hierbij een grote rol. Bijvoorbeeld: hoe reageer ik en wat is het effect van mijn reactie op de ander? Conflicten zijn nog geen crisis. Conflicten bieden kansen om jezelf en de organisatie verder te ontwikkelen.

**Annette de Koning** en **Maaïke Jacobs** zijn werkzaam als onderwijsadviseur Management & Consultancy. Ze werken beiden bij Edux Onderwijsadvies.

.....  
**In het voorjaar 2009 start: Coachings- en mediationvaardigheden voor managers en bestuurders.**  
.....