



## Conflictoplossing in het onderwijs

*Mr Antoinette Cluitmans, mr Ellen van Domburg, mr Thérèse Penders en mr Bas Vorstermans*

### Conflicten op scholen

Elke organisatie, ook een school, krijgt een keer te maken met gevoelens van onvrede. Soms mondt dat uit in een conflict. BKO Conflictoplossing kan u bij conflicten of dreigende conflicten bijstaan. Oplossen van conflicten in een vroeg stadium blijkt zeer effectief te zijn. De dienstverlening bij conflictoplossing is laagdrempelig, snel en persoonlijk. Hebt u een (dreigende) conflictueuze situatie dan belt u BKO Conflictoplossing en krijgt u een van onze medewerkers aan de lijn.

### Om welke conflicten gaat het?

Wij denken primair aan zaken op het gebied van arbeidsrelaties, klachten, zowel aan de school gerelateerd tussen ouders onderling als tussen ouders en school, samenwerkingsproblemen en conflicten betreffende de medezeggenschap. Voorwaarde voor conflictoplossing is dat de deelnemers in het conflict eerst aantoonbaar zelf hebben geprobeerd om er met elkaar uit te komen.

Het kan zijn dat u niet verwacht dat er een oplossing in onderling overleg tot stand kan komen. Bijvoorbeeld omdat u geen enkele mogelijkheid tot onderhandelen ziet of omdat het conflict geëscaleerd is. Het kan ook zijn dat een eerdere bemiddelings- of mediationpoging is mislukt en dat u het niet nog eens wilt proberen. En misschien vindt u het erg belangrijk dat een onpartijdige derde zich over uw conflict uitspreekt.

Het kan ook zijn dat u niet precies weet waar u aan begint of geen oplossingen ziet. Of dat u niet weet of er ruimte is om te onderhandelen. Dat u niet weet of de andere partij wel wil meewerken? En tot slot, het kan natuurlijk ook gewoon moeilijk voor u zijn om met de wederpartij om de tafel te zitten. Kortom: indien u twijfelt over de wijze van conflictoplossing kunt u zich wenden tot BKO

Conflictoplossing. Er is meer mogelijk dan u denkt.

### *Arbeidsconflicten*

Denk bijvoorbeeld aan een confrontatie tussen een directeur en een leerkracht of een onenigheid tussen leerkrachten. Het kan gaan over (vermeend) disfunctioneren, problemen in verband met ziekteverzuim, ontslagprocedures en reacties op pestgedrag. Kortom: spanningen op het werk die de samenwerking belemmeren. Oplossingen worden vaak gezocht in het ziekmelden of anderszins. Ook wordt regelmatig een beroep op de rechter gedaan. Juridische procedures vergen vaak veel tijd en energie en kosten veel geld. Dit terwijl de oorsprong van het conflict lang niet altijd van juridische aard is. Vaak gaat het bij conflicten om miskenning, misvattingen, misverstanden, verkeerde aannames, miscommunicatie of onheuse bejegening. In dergelijke gevallen is het ook mogelijk de zaak anders aan te pakken.

### *Klachten*

Ook andere conflicten dan (dreigende) arbeidsconflicten zijn mogelijk. BKO Conflictoplossing kan ook als bemiddelaar optreden bij klachten over de kwaliteit van het onderwijs of over de inrichting van de schoolorganisatie in een fase waarin men de klachtencommissie nog niet wil inschakelen. Uiteraard is het altijd raadzaam om escalatie van het conflict te voorkomen. Ook in die situaties kunnen de adviseurs van BKO Conflictoplossing u behulpzaam zijn. En dat kan al in een vroege fase van het conflict.

### *Medezeggenschapsconflicten*

Uit onderzoek is gebleken dat de communicatie tussen (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraden of deelraden en het bevoegd gezag nogal eens verstoord is. Vaak laat het overleg tussen partijen al lange tijd te wensen over. Daardoor is het vertrouwen gaandeweg verdwenen en kan de medezeggenschap niet meer tot haar recht komen.

De adviseurs van het BKO Conflictoplossing kunnen partijen in een gesprek helpen om te komen tot het maken van nieuwe afspraken over hoe voortaan met elkaar verder te gaan. Deze afspraken zijn gericht op het behoud van goede verhoudingen, waarbij partijen elkaar vertrouwen en er sprake is van open communicatie. Hiervoor is van belang dat de betekenis van medezeggenschap en de hierbij behorende rollen van het bevoegd gezag en de (G)MR voor partijen helder zijn. Dit laat open dat partijen zich tot de Landelijke

Commissie voor Geschillen Wet medezeggenschap Scholen wenden in de gevallen waar dit volgens deze wet mogelijk is.

#### *Leerlingbemiddeling*

Conflictbemiddeling kan een bruikbaar middel zijn bij conflicten tussen leerlingen onderling. Natuurlijk niet bij alle conflicten. Er wordt dan gewerkt met leerlingmediatoren. Dit zijn kinderen die ervoor opgeleid worden om te bemiddelen bij conflicten tussen kinderen. We spreken dan van leerlingbemiddeling of peermediation. Vaak is bemiddeling door een leerling ingebed in een breder programma om het sociaal-emotionele klimaat in de klas/de school te verbeteren. Daarmee wordt een cultuur geschapen waarin kinderen, leerkrachten, ondersteunend personeel en ouders leren hoe ze met elkaar om moeten gaan en hoe je conflicten op een positieve manier op kunt lossen. Daarmee ontstaat een veilige school die leerlingen in staat stelt beter te functioneren en te presteren.

#### *Conflicten met de overheid*

Onderwijsorganisaties hebben veel relaties met de gemeente en met de Rijksoverheid. Een schoolbestuur kan bijvoorbeeld met een gemeente een geschil hebben over huisvesting. Indien de gemeente een officieel besluit heeft genomen waarmee het schoolbestuur het niet eens is, kan de formele weg van de bezwaarschriftenprocedure worden bewandeld. De bezwaarschriftenprocedure duurt echter vaak lang, is onpersoonlijk en vraagt veel werk van de adviescommissie bezwaarschriften van de gemeente. Lang niet in iedere gemeente is mediation in de bezwaarschriftenfase mogelijk. Nadeel van de op zichzelf laagdrempelige bezwaarschriftenprocedure is dat in deze procedure toch vaak te veel nadruk wordt gelegd op de juridische posities van het schoolbestuur en de gemeente in relatie tot de toepasselijke regels en het vastgestelde beleid. De deelnemers aan het conflict komen dan niet toe aan het oplossen van het onderliggende conflict. Daarom is het belangrijk om het geschil op een informele manier op te lossen. Door bijvoorbeeld een bemiddelingsgesprek tussen een vertegenwoordiger van het overheidsorgaan en het schoolbestuur te begeleiden. Na de bemiddeling kan worden besloten een mediation te starten. Maar dat is eerder uitzondering dan regel. Doordat de partijen zelf een bijdrage leveren aan de oplossing wordt daar vaak draagvlak voor gecreëerd. En

is meer maatwerk mogelijk dan in een bezwaarschriftenprocedure.

#### **De voordelen van conflictbemiddeling zijn:**

- Snelheid: u kunt mogelijk tot een snelle oplossing komen.
- De doorlooptijd is in verhouding tot een juridische procedure veel korter, waardoor de kans op verdere escalatie afneemt; we denken aan maximaal twee gesprekken van een paar uur.
- U kunt een soms lange en kostbare gerechtelijke procedure voorkomen.
- U kunt alles in eigen hand houden en bepaalt zelf met de ander welke afspraken u maakt; u laat het dan niet over aan het oordeel van een ander.
- Lagere kosten: conflictbemiddeling is veel goedkoper dan een juridische procedure en leidt tot kostenbeperking bij alle betrokken deelnemers.
- U kunt de relatie met de ander op een goede manier voortzetten; de onderlinge verhoudingen blijven door de gekozen aanpak vaak ook op langere termijn in stand.
- Duurzame oplossing: de oplossing komt tot stand door de inbreng van de deelnemers zelf. De uitvoering van de oplossing wordt dus beter 'gedragen' en u heeft meer garantie dat gemaakte afspraken daadwerkelijk worden nagekomen. Dat komt immers omdat u zich beiden in de gekozen oplossing kunt vinden.
- U krijgt maatwerk; tijdens de conflictbemiddeling kan een oplossing worden gezocht voor alles wat met het conflict te maken heeft; ieder krijgt de gelegenheid om alles uit te spreken en uit te praten; dit biedt de kans de persoonlijke en/of zakelijke relatie te behouden of minimaal op een goede manier af te sluiten.
- Een positieve invloed op de motivatie: door de toegepaste methodiek ontstaat meestal weer een werkbaar(der) klimaat tussen de deelnemers. Dit heeft een positief effect op de deelnemers.
- Het staat ieder van de deelnemers vrij om op elk gewenst moment met de medewerking aan de bemiddeling op te houden.

#### **Voor wie?**

De dienstverlening is bestemd voor scholen. Daarbij denken we aan schoolbesturen, management, individuele ouders en eventueel medewerkers van scholen. Maar ook voor de

(gemeenschappelijke)  
medezeggenschapsraden, de deelraden, de  
ouderraden en dienstverleners aan scholen.

### **Wat bieden wij aan?**

Het BKO Conflictoplossing biedt op diverse manieren ondersteuning bij conflictoplossing aan. Bij de intake van het conflict onderzoekt de adviseur samen met u en uw deelnemer in het conflict welke aanpak van conflict het meest passend is. U kunt kiezen uit de volgende manieren van aanpak: bemiddeling light, mediation of bindend advies. Hierna gaan we op ieder van deze mogelijkheden in.

### **Wat zijn de kosten?**

De aan bemiddeling / mediaton / bindend advies verbonden kosten komen voor rekening van de partijen zelf. Zij kunnen natuurlijk samen een andere afspraak maken. Het uurtarief bedraagt in 2009 € 125 voor leden van de Bond KBO en Bond KBVO (vrijgesteld van BTW).

### **1. Bemiddeling light**

U kunt gebruik maken van bemiddeling light. Deze bemiddeling is geschikt indien u bereid bent mee te werken aan een oplossing die in onderling overleg tot stand komt en u het eens bent met één of meer van onderstaande argumenten:

- u ziet wel mogelijkheden voor een redelijke oplossing;
- u hebt belang bij een snelle oplossing;
- u hebt nog vaker met de andere partij(en) te maken;
- u denkt dat er een betere oplossing uit kan komen dan via een rechterlijke uitspraak;
- u denkt dat het (mede) een kwestie is van miscommunicatie;
- u denkt dat in de bemiddeling ook andere conflicten die u met de deelnemer in het conflict heeft kunnen worden opgelost;
- het kan wellicht aanzienlijke (proces)kosten besparen.

Indien u voelt voor bemiddeling light dan kunt u met het BKO Conflictoplossing contact opnemen. U kunt dan direct met een van de adviseurs conflictbemiddeling spreken om uw probleem telefonisch te bespreken. De adviseur vraagt u en de andere deelnemer in het conflict telefonisch om uw zienswijze. De adviseur brengt de problematiek globaal in kaart. Zo mogelijk maken onze adviseurs meteen al een afspraak tussen u en de andere deelnemers in het (dreigende) conflict om te praten over een oplossing. Het eerste contact

tussen partijen kan er al toe leiden dat de communicatie weer op gang komt en u en de andere deelnemer in het conflict alsnog onderling tot een oplossing komen. Het doel van de bemiddeling is dat de deelnemers onder leiding van de adviseur conflictbemiddeling in één, hooguit twee gesprekken werken aan een oplossing van hun conflict. De rol van de adviseur tijdens de bemiddeling is die van neutrale en onafhankelijke procesbegeleider. De deelnemers geven zelf aan waar ze hun gesprek willen houden.

Personen die een conflict met elkaar hebben kunnen ook kiezen voor online conflictbemiddeling, dat wil zeggen bemiddeling via internet.

### **2. Mediation**

Het kan zijn dat uw conflict niet in één of twee gesprekken tot een oplossing komt. Of dat het zich niet leent voor bemiddeling light. In elk verschil van mening ligt echter wel een oplossing verscholen die voor alle partijen aanvaardbaar of zelfs aantrekkelijk is. Soms is dat moeilijk voorstelbaar, omdat de verhoudingen gedurende het conflict verslechterd zijn. Ervaring uit de praktijk heeft echter bewezen dat mediation ook in deze situaties goed kan werken. Bij mediation gaat u samen met de andere deelnemer aan de slag om een oplossing voor het probleem te zoeken. Dat doet u onder begeleiding van een van de mediators die bij het BKO Conflictoplossing werkzaam zijn. Al onze mediators zijn ten minste geregistreerd bij het Nederlands Mediation Instituut (NMI). Zij hebben een door het NMI erkende opleiding gevolgd (meer informatie vindt u op: [www.nmi-mediation.nl](http://www.nmi-mediation.nl)) en zij zijn verplicht tot permanente educatie. Alle mediators volgen de gedragsregels van het NMI en voldoen aan strenge kwaliteitseisen. Deze eisen zijn opgesteld in samenspraak met rechters, vertegenwoordigers van het NMI en diverse mediators. De mediators van het BKO Conflictoplossing hebben ervaring met mediation en met conflicthantering. Als de deelnemers liever een externe mediator willen, dan zal het BKO Conflictoplossing hen verwijzen naar een mediator van goede naam en die bekend is in het veld van het Onderwijs. Het BKO Conflictoplossing kan u ook behulpzaam zijn bij conflicten waarbij meerdere personen als mediator betrokken worden. Bij deze groepsmediation zijn altijd twee mediators betrokken (co-mediation).

### Waarom mediation en niet bemiddeling light?

- U sluit een mediationovereenkomst; de procedure van mediation bevat meer waarborgen dan de bemiddeling light;
- U hebt meer tijd (in principe vier weken) en maximaal vier a vijf gesprekken nodig; langer dan drie maanden is een uitzondering.

### Waarom geen mediation?

Mediation is echter niet altijd geschikt om tot een oplossing te komen. Bijvoorbeeld:

- als één van de partijen geen mediation wil; vrijwilligheid van beide deelnemers in het conflict staat voorop;
- als één van de partijen zijn belangen niet goed kan behartigen;
- als de rechter een oordeel moet geven.

### Hoe komt mediation op gang en hoe gaat het verder?

Als er een conflict dreigt of al bestaat, kan één van de bij het conflict betrokken personen een verzoek doen om mediation bij het BKO Conflictoplossing (tel. 070-3568111). Uitgangspunt is dat de deelnemers zelf verantwoordelijk zijn voor het conflict. Voorwaarde ook hier is dat zij eerst aantoonbaar moeten hebben geprobeerd om er met elkaar uit te komen. Het BKO Conflictoplossing verleent op een gezamenlijk verzoek van de deelnemers ondersteuning.

In de meeste gevallen kent de mediator de achtergrond van de zaak niet. De mediator begint in principe blanco aan de mediation. De mediator levert geen inhoudelijke bijdrage en spreekt ook geen oordeel uit. In de eerste bijeenkomst neemt de mediator de regels die gelden voor de mediation met u door. Een belangrijke regel is dat nieuwe informatie die tijdens de mediation boven tafel komt, vertrouwelijk is. En dat de mediator onafhankelijk en onpartijdig is. De deelnemers aan de mediation, maar ook de mediator kunnen op elk moment tijdens de procedure beslissen om de mediation te stoppen. Deze en meer regels staan beschreven in een overeenkomst die beide deelnemers en de mediator ondertekenen bij de aanvang van de mediation (mediationovereenkomst).

Vervolgens onderzoekt de mediator samen met u en de andere deelnemer welke punten opgelost moeten worden. Ook bespreekt hij welke belemmeringen er tot nu toe waren. Daarna zoekt u samen naar oplossingen die zoveel mogelijk de wederzijdse belangen

dienen. Indien gewenst wordt ook de achterban bij de mediation betrokken. Tijdens de mediation houdt de mediator de deelnemers aan de afspraken die ze hebben gemaakt aan het begin van de mediation, bijvoorbeeld over hun manier van communiceren. Hij kan interventies plegen om de communicatie tussen de deelnemers te verbeteren. De mediator kan besluiten om de deelnemers voor een afzonderlijk gesprek uit te nodigen, bij wijze van tussenfase. Hiertoe kan de mediator zelf beslissen of (één van) de deelnemer(s). Deze manier van conflicten oplossen geeft goede resultaten, de meeste deelnemers zijn achteraf tevreden.

### Wat gebeurt er aan het einde van een geslaagde mediation?

Aan het einde van een geslaagde mediation sluiten de deelnemers de mediation af met een overeenkomst, waarin de gemaakte afspraken zijn opgenomen. Deze overeenkomst is een vaststellingsovereenkomst. De deelnemers zijn verplicht de gemaakte afspraken uit te voeren. De mediator speelt bij de uitvoering van de afspraken geen rol meer. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt bij de betrokken deelnemers zelf. De mediator gaat aan het einde van de mediation met de deelnemers na, welke informatie of uitgangspunten vertrouwelijk moeten blijven en in hoeverre informatie uit de mediation aan derden zal worden verstrekt. En welke stukken eventueel in een gerechtelijke procedure mogen worden overgelegd. De deelnemers kunnen er voor kiezen de vaststellingsovereenkomst te laten bevestigen in een vonnis of een beschikking.

### Wat gebeurt er aan het einde van een niet (geheel) geslaagde mediation?

Het kan zijn dat de deelnemers het niet eens kunnen worden en dat het conflict blijft bestaan. De deelnemers kunnen dan alsnog naar de rechter. Wat in de mediation aan de orde is geweest mag niet in een procedure worden gebruikt: er is immers vertrouwelijkheid afgesproken.

Bij gedeeltelijke overeenstemming kan het zijn dat partijen het eens zijn geworden op een aantal punten, maar dat er een enkel juridisch punt overblijft. Partijen kunnen er dan voor kiezen om dit punt door een rechter te laten beslissen. De bereikte overeenstemming wordt dan vastgelegd. Zo is de procedure voor de rechter vereenvoudigd en bekort door de mediation.

### 3. Het optreden als bindend adviseur

Indien u wilt dat een derde de knoop doorhakt en u wilt niet meteen naar de rechter, dan kunnen u en uw deelnemer in het conflict het BKO Conflictoplossing vragen als bindend adviseur op te treden. Niet alle conflicten zijn geschikt voor bindend advies. En in het onderwijs moet u soms een speciale procedure volgen. Daarover kan het BKO Conflictoplossing u informeren.

Bij bindend advies spreken partijen in een bindend adviesovereenkomst af dat zij hun geschil voorleggen aan een onafhankelijke derde, dus niet een rechter, en dat zij de uitspraak van deze derde nakomen. Bindend advies komt in Nederland vooral voor bij consumentengeschillen. Het voordeel van bindend advies is dat het een relatief snelle, eenvoudige en goedkope afwikkeling van uw geschil is. Voorwaarde ook hier is, dat u zelf aantoonbaar geprobeerd heeft om er samen uit te komen.

De bindend adviseur kan iedere beslissing nemen, die hij redelijk en billijk acht ter beëindiging van het geschil. Een andere mogelijkheid is, dat de bindend adviseur u en de andere partij alsnog tot een schikking brengt. Dit kan uiteraard alleen als u hier beiden mee instemt. De uitspraak van de bindend adviseur is bindend en er is geen beroep mogelijk. U kunt de zaak wel aan de rechter voorleggen maar dat moet dan binnen twee maanden. De rechter mag echter alleen kijken of alle procesvereisten zorgvuldig zijn toegepast. Hij behandelt uw conflict niet inhoudelijk.

Ook kunt u een arbiter vragen het conflict op te lossen. Dat is soms sneller, maar niet altijd goedkoper. En uiteraard kunt u ook naar de rechter stappen.

#### Trainingen

Het BKO Conflictoplossing bemiddelt zelf bij conflictsituaties in het onderwijs. Het wil echter ook op een meer indirecte wijze een bijdrage leveren aan het invoeren van schoolnabije conflictoplossing in het onderwijs. U kunt zich ook tot het BKO Conflictoplossing wenden voor het geven van trainingen over conflictbemiddeling.

#### Waarom via ons?

Onze adviseurs zijn neutraal en onafhankelijk. Zij kunnen vanuit die positie soms net dat stukje extra bieden, waardoor partijen toch met elkaar in gesprek komen. Door gebruik te maken van verschillende vormen van

conflictoplossing kunnen wij in een aantal gevallen beter "maatwerk" leveren om een conflict op te lossen dan via de rechter of de formele bezwaarprocedure. Denk aan onderling in gesprek gaan, bemiddeling light of mediation.

#### Meer weten?

Wilt u meer informatie over conflictoplossing en onze dienstverlening? Neemt u dan gerust contact op met het BKO Conflictoplossing: mr Antoinette Cluitmans; mr Ellen van Domburg; mr Thérèse Penders; mr Bas Vorstermans.

Zij zijn bereikbaar op 070 - 3568111 (helpdesk) of 070 - 3568600 (algemene nummer) en per e-mail [helpdesk@bkonet.nl](mailto:helpdesk@bkonet.nl).

Versie, 4 oktober 2009