

'Wie ben jij helemaal in je apenpakkie?'



René Kneyber: 'Sommige mensen hebben van nature groot gezag. Als we genoeg van zulke mensen zouden hebben, zou er geen probleem zijn.'

Foto Joost van den Broek / de Volkskrant

Nederlanders willen sterke leiders. Om de anderen, die zich misdragen in toom te houden. Zelf hebben ze juist moeite met gezag. Hoe daarmee om te gaan? René Kneyber schreef een boek over hoe hij als leraar overleefde. 'Het was een bende.'

PETER GIESEN

De bundel *Gezagsdragers* begint met de tekst van een liedje:

Het land wars van betutteling

Geen uniform is heilig

Een zoon die noemt z'n vader Piet

Een fiets staat nergens veilig

15 Miljoen mensen

Op dat hele kleinde stukje aarde

Die schrijf je niet de wetten voor

Die laat je in hun waarde

Deze hit van Fluitsma & Van Tijn uit 1996 illustreert hoe veel Nederlanders na de jaren zestig over gezag dachten. We lappen het gezag aan onze laars en zijn er

trots op. Helaas blijkt een samenleving niet zonder gezag te kunnen, op straat, in de klas en op tal van andere terreinen. Inmiddels wordt zelfs gesproken van een gezagscrisis. De term 'keihard aanpakken' ligt politici en burgers in de mond bestorven. De 'gezagsparadox' maakt de praktijk echter weerbarstig. Sinds het midden van de jaren negentig neemt de roep om sterke leiders toe, maar tegelijkertijd hebben burgers moeite om gezag te accepteren. In algemene zin zijn ze misschien voor 'keihard aanpakken', maar ze maken graag een uitzondering voor zichzelf of hun kinderen.

In dat spanningsveld opereren professionals, zoals leraren, politieagenten, gezinsvoogden of leerplichtambtenaren. Maar gezag is terug te winnen, zegt René Kneyber, docent wiskunde aan het Oosterlichtcollege in Nieuwegein, die de bundel samenstelde met filosoof Gabriël van den Brink en bestuurskundige Thijs Jansen. Niet door de botte bijl van zero tolerance, maar door te werken vanuit heldere principes en professionals goed op te leiden, waardoor ze voorbereid zijn op de confrontatie met assertieve burgers.

Gezag uitoefenen kun je leren, zegt Kneyber. Zelf is hij daar een goed voorbeeld van. 'Ik was 24 toen ik als leraar begon. Ik wilde de beste vriend van mijn leerlingen zijn. Het eerste jaar was het dan ook een bende in mijn klas. Mijn baas dacht: dat wordt niks met die jongen. Zelf had ik al snel door dat mijn aanpak niet werkte, maar dan kun je al niet meer terug. Je bent je gezag kwijt. Het eerste jaar heb ik uitgezeten en ondertussen verdiepte ik me in de technieken die ervaren collega's toepasten. In het tweede jaar ben ik streng begonnen, een beetje te streng misschien. Maar het werkte wel: eerst de zaken duidelijk neerzetten. Daarna kun je wat

ontspannen.'

Kneyber zette zijn ervaringen op papier. Tot zijn verbazing bleek er nauwelijks literatuur over orde houden te bestaan. Daarom maakte hij er een boek van, *Orde houden in het vmbo*, gevolgd door *Orde houden in het voortgezet onderwijs*. Ook richtte hij een bureau op, *Handelingsbrutaal*, dat trainingen en workshops geeft over orde houden. 'Handelingsbrutaal is het tegenovergestelde van handelingsverlegen, een begrip dat je veel tegenkomt. Die verlegenheid zit een beetje in onze cultuur ingebakken. Je wordt niet geacht je met anderen te bemoeien. Iedereen moet zelf doen wat hij wil. Handen af. Daarom moet je over een drempel heen, als je moet optreden.'

Wat is gezag eigenlijk?

'Macht dwingt mensen. Gezag zorgt ervoor dat mensen zichzelf vrijwillig beperkingen opleggen. Daarom heeft gezag legitimiteit nodig. Met gezag heb je een minimum aan protest en een maximum aan medewerking.'

Waarom hebben burgers zo veel moeite met gezag?

'Gabriël van den Brink daar een goede verklaring voor, aan de hand van een theorie van Albert Hirschmann. Als je het ergens niet mee eens bent, heb je twee mogelijkheden: exit en voice. Je kunt weggaan of je stem verheffen. Op allerlei gebieden zijn de mogelijkheden voor een exit enorm toegenomen: mensen scheiden eerder, verhuizen eerder, wisselen vaker van baan. Burgers hebben steeds meer keuzevrijheid gekregen. Maar op sommige gebieden kun je niet weggaan. Je kunt niet voor een andere politie of sociale dienst kiezen. Je kunt wel voor een andere school kiezen, maar dat doe je niet zo snel. Op die

terreinen zie je dat voice enorm is toegenomen. Mensen protesteren veel meer.'

Hoe moet je als gezagsdrager met assertieve burgers omgaan?

'Ik geloof dat de politie de meeste ervaring heeft met een communicatieve manier van gezag. Tot de jaren zestig was het gezag van de politie vanzelfsprekend. Daarna werd de politie je beste vriend. Dat bleek niet te werken: de criminaliteit nam enorm toe. Zo werd de politie gedwongen een nieuwe manier van gezag te ontwikkelen: tegelijkertijd optreden en een relatie aangaan. Een politiemans of -vrouw kondigt altijd aan dat hij of zij macht gaat uitoefenen: ik ga u nu controleren, ik ga u nu bekeuren, als u zich blijft verzetten, ga ik u nu arresteren, nu ga ik pepperspray gebruiken.'

Is dat geen erg optimistisch beeld van de politie? Veel burgers vinden dat de politie veel te weinig gezag uitstraalt.

'In onze bundel staat een artikel van de filmster en filosoof Jurriën Rood, die onderzoek heeft gedaan bij de Amsterdamse politie. Voordat hij begon, verkeerde hij ook in de veronderstelling dat er nogal wat schortte aan het gezag van de politie. Maar hij is met beginnende agenten op pad gegaan. Ze komen net van de opleiding en hebben geen wapen. Toch accepteren al die anti-autoritaire Amsterdammers zonder morren dat ze een bekeuring krijgen. Omdat die agenten hebben geleerd hoe je in zulke situaties moet optreden. Daarmee houd je natuurlijk niet alles tegen. De ergste problemen worden veroorzaakt door mensen die drank of drugs hebben gebruikt, of aan psychiatrische problemen lijden.'

De politie gebruikt de methode-Van der Steen, eind jaren zeventig ontwikkeld door twee politiepsychologen. Uitgangspunt is dat de agent van tevoren beslist of hij gaat bekeuren, onafhankelijk

van de reactie van de burger. De agent is voorbereid op dat weerwoord, omdat burgers vrijwel altijd volgens een vast stramien protesteren. Ze zoeken zoekt naar excuses ('Mijn moeder ligt in het ziekenhuis'), levert kritiek op het beleid ('Jullie willen alleen maar zo veel mogelijk bonnen uitschrijven') of persoonlijke kritiek ('Wie ben jij helemaal in je apenpakke?'). Voor elke vorm van protest wordt een passende reactie aangeleerd.

In Gezagsdragers staan huiveringwekkende voorbeelden van burgers die het gezag van leraren of andere professionals ondermijnen. Zo krijgt een jongen een brief van school mee, waarin de school uitlegt waarom hij de les is uitgestuurd. Zijn vader leest de brief, scheurt hem aan snippers en zegt: 'Breng dit maar naar school, knul'. De volgende dag gaat de jongen naar de docent, smijt de snippers op zijn bureau en zegt: 'Hier heb je de brief terug. Mijn vader wil dit soort onzin niet meer.'

Van de beginnende leraren valt 50 procent binnen vijf jaar af. Bijna de helft van de leraren heeft de afgelopen drie jaar te maken gehad met verbaal geweld, zoals schelden of het toewensen van dodelijke ziektes. Eén op de tien docenten heeft ervaring met slaan of schoppen, of heeft een zwaar voorwerp naar zijn hoofd gekregen. Volgens onderzoek is wel sprake van een lichte daling van de agressie tegen werknemers met een publieke taak: in 2007 ervoer 66 procent agressie, in 2011 59 procent. Toch neemt de agressie op sommige plaatsen toe, bijvoorbeeld bij de sociale diensten.

Gezagsdragers is echter geen pessimistisch boek. De professional staat niet machteloos ten opzichte van steeds lastiger en mondiger burgers. Gezag kan worden herwonnen, gelooft Kneyber. Niet door blind een 'keiharde aanpak' te kiezen. Zelf schrijft hij over de nadelen van zero tolerance. Die methode is geschikt voor kleine vergrijpen waarop relatief milde sancties staan - tas vergeten, petje op in de klas. Bij

ernstiger zaken, zoals een schorsing of verwijdering van school, is het echter niet effectief om de regels blind en consequent toe te passen. Het leidt tot straffen die als buitenproportioneel worden ervaren. Een extreem voorbeeld uit Amerika: een jongen wordt van school gestuurd omdat zijn moeder hem een mes heeft meegegeven om zijn appel te schillen. De jongen meldt het zelf bij de directeur. Die is echter onverbiddelijk. Wapenbezit is streng verboden. Regels zijn regels. Zo wordt echter de legitimiteit van het gezag ondermijnd.

Gezag kan op een subtielere manier worden herwonnen, zegt Kneyber. Elke vorm van gezag begint met een helder verhaal. Maar op veel plaatsen wordt gezag op besmukte wijze uitgeoefend. De Belastingdienst wil het ons gemakkelijk maken, sociale diensten spreken over 'klanten', terwijl zij toch geacht worden zo veel mogelijk mensen aan het werk te helpen, desnoods met straf en dwang.

'Het begint ermee dat je als professional een verhaal hebt. Waarom doe je dit werk? Op veel plaatsen zie je mensen twijfelen: ben ik hulpverlener of heb ik een normatieve taak? Dat zie je mooi in de documentaire Sta me bij over de sociale dienst in Deventer. Een van de 'klantmanagers' zegt: tja, wat heeft het voor zin om op mijn strepen te gaan staan en onwillige werklozen naar een werkgever te sturen? Zijn vrouwelijke collega zegt: ik moet ervoor zorgen dat mensen niet eeuwig in de bijstand blijven hangen. Uiteindelijk is die vrouw veel effectiever. Haar mannelijke collega wordt belazerd door de mensen waarvoor hij dingen regelt.

'Je gedrag moet gestuurd worden door principes. In ons boek komt ook een probleemgezin voor, waar twee gezinsvoogden rondlopen. De moeder heeft een schuld van 600 euro bij de energiemaatschappij. Er is ook een kleintje met longproblemen die een elektrisch pufje nodig heeft. De hulpverleners

zeggen niet: het betalen van die rekening heeft prioriteit. Ze zeggen: nee, wij zijn er voor de kinderen, niet voor de financiën. Toen werd de energie afgesloten en de kinderen werden ondergebracht bij een vriendin die er geen bedjes voor had. Dat vond jeugdzorg onaanvaardbaar, waarop de kinderen uit huis zijn geplaatst. In de jeugdzorg worden mensen beheerst door angst. Hun handelen wordt niet gestuurd door principes, maar door protocollen die worden afgevinkt.'

Met principes win je nog geen gezag.

'Nee, het is ook belangrijk dat instellingen duidelijke regels hebben. Op sommige scholen stuurt de ene leraar je naar huis, als je je tas bent vergeten, terwijl de andere een boek voor je regelt. Zo creëer je steeds weer ruimte voor onderhandelingen.

'Scholen zouden veel beter moeten nadenken over hoe ze met wangedrag omgaan. Neem die leraar in Zeist die een jongen slaat tijdens een schoolreisje. Die man stond met de rug tegen de muur. Hij wilde dat die jongen iets opraapte en die jongen weigerde. Het was buigen of barsten. Er zouden heldere sancties moeten zijn: als je niet doet wat een begeleider zegt, mag je nooit meer mee op schoolreisje. Of je mag de komende drie keer niet mee. Dan krijg je ook geen paniekvoetbal. Scholen laten zich vaak overvallen door dit soort dingen. Daarom weten ze niet zo goed wat ze ermee aan moeten.'

Ze zouden onderhand toch beter moeten weten.

'Op veel plaatsen is gezag geen onderwerp van gesprek. Dat heeft ons wel verbaasd.'

Kun je het uitoefenen van gezag leren? Of is het een talent: je hebt het of je hebt het niet?

'Sommige mensen hebben van nature groot gezag. Als we genoeg van zulke mensen zouden hebben, zou er geen probleem zijn. Maar dat is niet zo. De meeste mensen kunnen het leren. Ik ben daar zelf een goed voorbeeld van. Alleen is er vaak te weinig aandacht voor. Maar er zijn zo veel situaties die je kunt oefenen. Het wisselmoment bijvoorbeeld. Het is bekend dat wanorde vaak ontstaat als een klas van activiteit wisselt. Daar kun je op voorbereid zijn, maar het is wel noodzakelijk dat je de leiding neemt: ik wil dat jullie dat en dat gaan doen. Maar mensen hebben moeite met dat normatieve. Dat merk je bij heel veel professionals, ook bij leerplichtambtenaren. Die zijn geneigd zich als hulpverlener op te stellen. Dan wordt er veel gepraat met zo'n gezin. Op zichzelf is er niets tegen praten - er zijn vaak grote problemen - als je maar niet vergeet dat je leerplichtambtenaar bent: om ervoor te zorgen dat een kind naar school gaat.'

CV

1978 Geboren in Zaanstad

2002-2006 Lerarenopleiding Hogeschool Utrecht

2002 Docent wiskunde en ict, Oosterlichtcollege Nieuwegein

2008 Oprichter Bureau Handelingsbrutaal

2011 Platform Wiskunde, adviesorgaan ministerie van Onderwijs

Auteur van Orde houden in vmbo, Orde houden in het voortgezet onderwijs en De ordegenerator.

Gezagsdragers, samengesteld door Gabriël van den Brink, Thijs Jansen en René Kneyber.

Uitgeverij Boom. Euro 24,50.

WAAROM DOE JE DIT WERK?

1 Vind de juiste balans tussen controle, relatie en expertise. Wie op één van deze drie punten tekort schiet, heeft problemen. Een expert die een hork is, zal moeite hebben om gezag te verwerven.

2 Geef zelf het goede voorbeeld. Een leraar die wil dat zijn leerlingen hun werk op tijd inleveren, moet ook zelf op tijd nakijken.

3 Laat je handelen sturen door principes. Waarom doe je dit werk? Welke prioriteiten volgen daaruit?

4 Durf met overtuiging grenzen aan te geven. Wees niet bang voor het normatieve. Gebruik geen eufemismen. Zeg niet: sorry, dit zijn de regels, maar: zo doen we dit hier.

5 Sluit nooit mensen uit. Je kunt geen gezag uitoefenen als je geen relatie met mensen hebt. Als je iemand uitsluit, zal hij zich niets van je aantrekken.

''Met gezag heb je een minimum aan protest en een maximum aan medewerking.,,