

## **De waarde van protocollen in het omgaan met agressie**

*Uit: VMBO-onderzoek naar omgaan met agressie (Donkers 2008)*

### *Probleemstelling*

Professionals in het voortgezet onderwijs krijgen regelmatig te maken met moeilijk hanteerbare situaties als gevolg van leerlingen met agressief gedrag. De meer ernstige geweldsituaties komen in de media: schrijnende pestverhalen, een schietincident op school, een 15-jarige scholier die een kogelbrief stuurt aan een leraar, een 11-jarige die zijn onderwijzeres met een mes bedreigt of de moord op de conrector van een school. Deze aandacht in de media voor met name de ernstige schoolincidenten versterken de roep in de samenleving om meer repressie en intolerantie ten opzichte van grensoverschrijdend gedrag van met name jongeren. En die geluiden zijn al geruime tijd ook in de scholen doorgedrongen. Ze hebben de laatste jaren alle moeite gedaan om passende structuren te ontwerpen voor een veilige leeromgeving. Talrijke veiligheidsvoorzieningen zijn gecreëerd, controlemaatregelen genomen en handelingsprotocollen opgesteld. In het voortgezet onderwijs zijn er op dit moment ongeveer 120 protocollen die de professionals voorschrijven hoe om te gaan met allerlei allerlei vormen van agressie.

Maar hoe effectief is die aanpak? Is er niet te veel over de hoofden van de professionals, leerlingen en ouders heen georganiseerd? Worden zij zelf wel voldoende positief op hun eigen competenties in het effectief omgaan met agressie aangesproken? Deze vragen liggen ten grondslag aan het VMBO-onderzoek, dat ik de afgelopen jaren heb verricht naar het omgaan met agressie op school. In het onderzoek hebben we consequent en systematisch vanuit het eigen perspectief en de eigen logica van leerlingen, professionals en de school als organisatie gezocht naar een adequaat antwoord op het veiligheidsvraagstuk. Elk van de geledingen is gevraagd om kritisch te reflecteren op de eigen competenties in het omgaan met agressie en zichzelf daarop te beoordelen. Vandaaruit zijn er aanbevelingen gedaan naar de manier waarop de school hen hierbij zou kunnen ondersteunen. Voor een uitgebreid verslag hiervan wordt verwezen naar het boek van Gerard Donkers *Naar een veilige school* (LEMMA 2008).

### *Een andere manier van kijken naar agressie*

Het onderzoek heeft geleid tot het pleidooi voor een andere manier van kijken naar omgaan met agressie dan gebruikelijk:

- niet van bovenaf, maar van binnenuit
- niet lineair, maar circulair
- niet beschuldigend, maar positief aanspreken op verantwoordelijkheid
- niet zuiver verklarend, maar competentiegericht
- niet geïndividualiseerd, maar contextueel

- niet vanuit een beperkte agressielogica, maar vanuit een brede oplossingsruimte. Externe sturing en controle kan worden verminderd door versterking van de interne controle en de zelfsturing van leerlingen, ouders en docenten. Dat is een positieve benadering die we ook bij medewerkers en het management van de scholen aantreffen. Het formuleren van steeds meer gedragsregels en controlemaatregelen van buitenaf is een negatieve manier. Daarmee wordt vooral aangegeven wat de leerlingen *niet* mogen doen. In het onderzoek wordt ervoor gepleit om accent te leggen op wat de school wél wil dat zij doen. Centraal in de formulering van de schoolmissie staat: *versterking van het zelfregulerend vermogen in het omgaan met conflicten*. De aandacht is dan niet meer enkel gericht op een steeds verdere uitbreiding van het aantal beveiligingen, protocollen en voorzieningen, maar vooral ook op de weg naar een mogelijke *inperking* ervan. In positieve zin ligt de nadruk in deze missie op een flexibele en leergerichte benadering.

### *Omgaan met protocollen en procedures in de schoolpraktijk*

Als we de vraagstelling toespitsen op het omgaan met de genoemde handelingsvoorschriften en protocollen, dan valt in het onderzoek op dat de meeste docenten in het feitelijk omgaan met agressiesituaties niet of nauwelijks systematisch en protocollair vanuit een vooraf overwogen plan te werk gaan. Toch vinden zij hun eigen aanpak over het algemeen effectief.

Zo reageert docente Jannie spontaan, direct en intuïtief op een agressiesituatie die in de klas dreigt te gaan escaleren. De docente Dorien weet met succes in te grijpen in de situatie dat een jongen een zak over het hoofd van een andere jongen trekt en die jongen bijna dreigt te stikken. Ze reageert automatisch verschrikt en boos, pakt de jongen beet en sleurt hem het lokaal uit. Het werkt, ook al moet je eigenlijk van de leerling met je handen afblijven, zegt ze. Het werkt ook, ondanks het feit dat Dorien geen enkele actiestrategie tevoren heeft overdacht. Ze heeft de stappen vantevoren niet bedacht. En toch is ze achteraf tevreden en zegt:

*“Dat is dan wel prettig om te weten, dat je bij erge situaties ook echt gewoon tak reageert. En dat loopt dan allemaal goed af. Maar dat gebeurt ook niet altijd, hoor. Dit was zo duidelijk van: dit kan niet. Hier is echt een grens enorm overschreden. Soms is dat wat vager en dan is het wel moeilijk om goed te reageren”.*

Interessant is hier de gedachte van Dorien, dat zij bij deze ernstige agressiesituatie automatisch heel snel en ook nog adequaat reageert, terwijl ze het bij minder zwaar grensoverschrijdende agressiesituaties juist moeilijker vindt om adequaat te reageren. Meestal denken mensen het omgekeerde, namelijk dat omgaan met ernstigere agressiesituaties moeilijker is dan omgaan met lichte vormen van agressie. Dorien kan juist in de moeilijker situatie haar kennelijk scherpe intuïtie inzetten en dat doet ze zonder veel nadenken.

Docent Henk gaat wat minder op zijn intuïtie af. Hij noemt zichzelf een twijfelaar en pleit sterk voor het naleven van duidelijke regels en procedures. Mensen moeten precies weten waar ze aan toe zijn. Toch blijkt hij zich in de door hem ingebrachte

agressiesituatie, in de praktijk, heel flexibel op te stellen en dat blijkt onverwachts ook goed te werken. Zijn flexibele opstelling was echter niet het resultaat van een bewuste keuze, maar van het feit dat de doelen die hij in die agressiesituatie wilde realiseren te ver weg bleken te liggen. Zijn doelen waren namelijk: dat hij zelf niet boos zou worden en dat de leerling zou inzien dat hij zijn gedrag moet veranderen. Maar wat gebeurt er feitelijk? Henk wordt emotioneel en schiet uit zijn slof en helpt de leerling niet om te reflecteren op zijn gedrag. Maar die aanpak blijkt tot zijn verbazing goed te werken.

Docent Bram is geen onzekere man. Integendeel, hij weet goed wat hij wil en hanteert daarbij een soepele strategie. Een directe, openlijke, doegerichte lik-op-stuk benadering combineert hij met een sterke betrokkenheid op de jongens en naar eigen zeggen een positieve en speelse benadering. In zijn lik-op-stuk benadering kiest Bram voor een informele strategie en niet voor de formele procedure die bewandeld zou moeten worden. Zo vertelt hij:

*“Kijk, die jongens zeggen natuurlijk van alles, maar ik moet ze dan gewoon even de grond in boren. Ik zal een voorbeeld geven. Laatst zei een jongen: ‘Meneer wat hebt u een mooie befsnor’. Ik zeg: ‘Ja fijn. Ik bemoei me toch ook niet met jouw seksuele leven. Ruk maar rustig verder, hoor jongen!’. Nou, daar staan ze dan. De anderen staan te lachen. En dan is het afgewerkt. Je kunt ook naar de directeur stappen en zeggen, dat hij zei, dat ik een mooie befsnor had. Schei nou toch uit! Zo zijn ze tegenwoordig”.*

Iets verderop in het interview vertelt hij over een incident met de teamleider die alles opschrijft van wat er met een jongen moet gebeuren. Bram zegt:

*“Die jongen kwam natuurlijk te laat, omdat hij die andere pesters niet wou zien. En daar moest dan weer zo’n benadering op komen, weet je wel, zo’n Sofa training en weet ik wat allemaal. Nou, dan knijp ik mijn tenen al weer bij elkaar. Mijn eigen aanpak vind ik de goede aanpak. Niet allemaal van die brieven gaan liggen schrijven, waarin staat wat die jongen allemaal moet doen, dat het allemaal aan hem zelf ligt, dat zijn zelfbeeld beter moet worden en weet ik wat”.*

Bram wil zijn klas ook nog wel eens matsen met een uitzondering toe te laten, iets dat andere collega’s mogelijk niet zouden doen, zo zegt hij. En als hij zelf wordt bedreigd door een leerling, dan zal hij met de nodige verbale agressie en zelfs dreigen met tegengeweld reageren, zo zegt hij. Hij vertelt:

*“In de klas word ik wel eens ‘bedreigd’. Ik heb een keer een jongen gehad die zei: ‘Meneer als je dadelijk naar het station gaat, dan sla ik je in elkaar’. Ik zeg: ‘Kom dan meteen, dan gaan we even dat lokaal binnen. Dan zal ik je even wat aan je verstand brengen. Kom maar meteen. Sla je slag maar. Dan sla ik je een keer dwars door het lokaal heen’. Nou het is natuurlijk nooit gebeurd. Je moet daar niet te bang voor zijn. Die jong willen zich dan ook even manifesteren. Die leraar houdt wel een mooi praatje en zit boven op mijn huid. Want ik zit er natuurlijk bovenop! En ja... daar worden ze natuurlijk een beetje pissig van en dan beginnen ze van die kreten uit te slaan. Dat moet je allemaal niet direct serieus nemen, maar je moet wel optreden. Kijk, en als je dan naar de directie stapt met de boodschap: ‘Ik kan het niet meer aan. Ik ga naar huis, want ze slaan me in elkaar, als ik naar het station loop’, dan loop je zelf met de staart tussen de benen weg en dat kan niet de bedoeling zijn”.*

Ook de conciërge Leo voor een flexibele aanpak. Dat is een aanpak die niet star, maar wel consequent is. Hij vindt dat je per geval moet beslissen hoe te handelen. Aanspreken op regelovertreding moet je altijd doen, maar hoe je dat doet is per geval verschillend. Hij vertelt:

*“De drukte hoort bij het vak en bij mij. Ik houd niet van regelmaat. Daar heb ik een bekel aan. Alles mag chaotisch verlopen en dan probeer ik in de drukte steeds een lijn te vinden. Ik mis wel wat ondersteuning. En ik heb geen tijd om na te denken. De lijn is gevoelsmatig. Je gaat van hectiek naar hectiek”.*

Docent Piet vindt, dat je enig risico moet mogen en kunnen lopen om flexibel te zijn in je aanpak en om steeds weer consequent te kunnen bijsturen waar dat nodig is. In veel procedures en contracten willen ze elk risico uitsluiten. Dat kan niet. Piet vertelt:

*“Dit is geen standaard procedure, zoals ik het heb gedaan. Het risico bestond dat het volledig uit de hand zou kunnen hebben gelopen. Ik vaar gewoon op ervaring. Dat is niet uit een boek. Ik denk niet zo systematisch, maar dat is puur op ervaring”.*

De strategie van docent Ton in het omgaan met agressie is juist weinig flexibel. Het doet het volgens een bepaalde standaardprocedure die hij zo bij iedereen in elke klas toepast. Als ze vaker niet luisteren naar wat hij zegt, stuurt hij ze de klas uit. In het geval dat hij zelf echt kwaad is, dan kent zijn gedrag iets meer variatie. Ton zegt: *“Als ik kwaad ben, dan hangt het af van de situatie wat ik doe. De ene keer roep ik zelf hard. De andere keer praat ik heel rustig. Dat is heel variabel”.*

Zijn aanpak is dus vrij gestandaardiseerd, maar met een kleine variatiebreedte. Zelf vindt hij deze weinig flexibele aanpak effectief voor de rust in de klas. In termen van leren en gedragsverandering is zijn benadering echter niet effectief. Bovendien schuift hij de problemen in zijn klas door naar andere collega's die het mogen oplossen.

Als conclusie komt uit de praktijkverhalen naar voren, dat de meer flexibele strategieën van professionals over het algemeen bijzonder effectief worden geacht. In zo'n flexibele strategie is men wel consequent over zijn grenzen, maar niet star of rigide in het realiseren ervan. Het gaat ook niet via de omweg van de manager. Als voordelen van deze benadering komen onder meer naar voren: de consequenties van agressief gedrag volgen direct op de overtreding en zijn in die zin dus effectief; de docent kent de leerling en kan naar het gevoel van de leerling eerlijker straf geven; de docent kan beginnen met de minst ingrijpende maatregel en hoeft niet meteen naar de zwaarste maatregelen te grijpen; de docent kan zijn handelen continu afstemmen op persoon-en-situatie en subtieler reageren dan in een geprotocolleerde systematiek.

*Consequente naleving van opgestelde regels en protocollen, een bron van conflicten*

Uit het voorgaande komt naar voren, dat voorgeschreven stappenplannen en gestandaardiseerde protocollen beperkend kunnen werken op de effectiviteit en

flexibiliteit in het omgaan met agressie. *Doelmatig handelen* heb ik dan ook omschreven als een flexibele aanpak in de richting van je doel, waarbij je je steeds goed blijft afstemmen op de omgeving en op je eigen binnenwereld als persoon. Juist de meer flexibele en informele strategieën van docenten blijken succesvoller te zijn dan het volgen van de formeel voorgeschreven procedure. Maar met hun flexibele aanpak komen de professionals nogal eens in conflict met de formele procedures en protocollen zoals worden voorgestaan door het management van de school. Deze handelingsprotocollen zijn vaak te veel van buitenaf en van bovenaf opgelegd en blijken in de praktijk niet altijd goed te werken.

Zo staat in het agressieprotocol, dat medewerkers bij een vechtpartij er niet tussenin moeten springen. In de praktijk gebeurt dit echter vaak. In 'crisissituaties' is het van belang dat er meteen gehandeld wordt. Protocollen kunnen dit bemoeilijken. Ze schrijven vaak een te lange weg voor die in zo'n crisissituatie onpraktisch kan zijn. Zo komt conciërge Jos in een situatie terecht dat hij plotseling moet ingrijpen en niet de heren van de veiligheid eerst kan mobiliseren, zoals het protocol voorschrijft. Hij hoort een hoop geweld en ziet, dat een leerling op het schoolplein in elkaar wordt geramd. Hij zegt:

*“Wat deed ik? Wat deed ik? Ik sprong ertussen. Dat geweld stop je. Daar sta je dan met het slachtoffer. Dan naar binnen. De eerste gedachten waren: wat moet ik nu doen? 112 ja of nee? Dus ziekenhuis of niet... In het begin stond zijn kaak op slot. Ik wist eigenlijk wel, dat het een gebroken kaak was. Maar ja, voordat de drie heren van veiligheid gemobiliseerd zijn. Zij zitten boven. Voordat die erbij waren, waren we weer 10 minuten verder. En ik moet ze bij elkaar roepen”.*

Jos vindt dat hij, weliswaar buiten het protocol, toch goed heeft gehandeld.

En zo haalt docente Angela als vrouw met succes twee vechtende leerlingen uit elkaar en zegt:

*“Dat wordt ons altijd juist afgeraden, terwijl het in dit geval zeer effectief was”.*

Nu zijn die protocollen en procedures natuurlijk niet voor niets opgezet. Ze komen juist voort uit het willen realiseren van belangrijk geachte *waarden*. Men wil onder meer voorkomen, dat er niet humaan en volgens belangrijke waarden van school en samenleving in bepaalde situaties wordt opgetreden. Daarom is er bijvoorbeeld een *pestprotocol*. Eén van de activiteiten in de introductieweek is het samen met leerlingen een pestprotocol opstellen. Verschillende medewerkers signaleren, dat niet iedere docent dit doet, dat het in de bovenbouw minder vaak wordt gedaan dan in de onderbouw en dat mentoren daar niet zoveel aandacht meer voor hebben. Via zo'n pestprotocol kunnen docenten en leerlingen gezamenlijke waarden en normen opstellen rond pesten. Dat protocol beoogt bij te dragen aan het terugdringen van deze vorm van agressie. Protocollen kunnen dus worden gezien als opgestelde regels en afspraken die de bedoeling hebben om het humaan omgaan met conflictsituaties te reguleren. Zo heeft Leo er behoefte aan om de afspraak met elkaar te maken, dat er altijd hoor en wederhoor plaatsvindt. Dat zou in het protocol met de ouders kunnen worden opgenomen. Leo zegt:

*“Het vervelende nu is, dat de directie apart met de moeder in een kamertje is gaan zitten. Deur dicht. Dan word je als medewerker aan de goden overgeleverd. De directie moet niet alleen met haar een gesprek aangaan. Als zij slecht had gewild en zij zou direct naar de directie zijn gelopen, zo van: ‘Leo heeft me aangerand!’, dan sta je machteloos. Zulke dingen gebeuren hier”.*

Een goed protocol is een hulpmiddel dat richting kan geven aan het handelen in lastige situaties. Belangrijk is echter, dat de aldus opgestelde protocollen open genoeg zijn om er individuele variaties in te kunnen aanbrengen. Te dicht getimmerde handelingsrichtlijnen belemmeren de effectiviteit van interventies. Juist in acute crisissituaties is het aan de professional om ook zijn kennis, ervaringen, creativiteit en geschoolde intuïtie te kunnen inzetten voor het oplossen van de probleemsituatie. Protocollen vragen dus zowel om subtiele afstemming op de complexe handelingspraktijken als om een ‘vrije ruimte’ om als professional naar eigen inzicht te handelen.

Maar het niet volgen van de standaardprocedure impliceert wel, dat er dan soms *risico’s* worden genomen. Want stel, dat het verkeerd afloopt! Verschillende docenten zijn zich van dit dilemma bewust.

Docente Dorien beseft dat je nooit alle risico’s kunt uitbannen en vraagt zich af hoeveel risico je wilt lopen. Als je geen risico zou willen lopen, dan moet je alle plastic zakken met stanleymessen uit het handenarbeidlokaal verwijderen. Dat is de enige manier om alle risico’s dat leerlingen dat materiaal gebruiken voor agressieve doeleinden, te voorkomen, zo is haar conclusie. Elders in het interview vraagt Dorien zich af of we het niet met wat minder structuur zouden kunnen. Ze zegt: *“Soms denk ik wel eens, dat als het soepeler zou zijn hier op school, dat er dan minder agressie zou zijn. Niet per definitie hoor. Maar ik denk dat daar een balans is. Ik bedoel: er moeten regels zijn, want de helft van de leerlingen hier is impulsief. Dus die balans moet je gaan zoeken. Er moet structuur zijn, maar in welke mate. In welke strengheid zou ik maar zeggen. Dat is vreselijk moeilijk”.*

Docent Bram maakte mee, dat een jongen uit Joegoslavië voor de school met een buks stond te schieten. Eigenlijk mag hij volgens het protocol niet op hem afstapen en hem het geweer afpakken, maar Bram doet dit wel. Hij pakt de jongen dat ding af en zegt hem dat dat ding voor geen goud de school in komt. Bram zegt:

*“Achteraf denk ik erover na en vraag me af ‘Waar ben ik nou mee bezig’. Het had uit de hand kunnen lopen. Die jongen had zichzelf kunnen omdraaien en had kunnen schieten. Dan hadden anderen gezegd: ‘Ja dat is een stomme lul die Wentink. Dat gaat je helemaal niets aan. Je moet een overvalteam waarschuwen’. Kijk, ik ben van de oude stempel. Ik ben niet zo bang uitgevallen. Dus ik vat dat ding af en zeg: ‘Ben jij besodemieterd. Jij komt die school niet in!’”.*

De situatie loopt gelukkig goed af. Niemand raakt gewond. Maar de directie is niet tevreden en roept Bram op het matje. Dit is niet volgens het protocol. Bram is verbijsterd.

Iets verderop in het interview wijst Bram ook op de relatie tussen de cultuur van ‘geen fouten erkennen’ en het juridische vertoog en zegt:

*“Ik vind dat je moet kunnen zeggen, dat je fout zat. Anders krijg je allemaal van die onmogelijke situaties. Dat is ook de reden dat er zoveel advocaten zijn op de wereld. Allemaal hartstikke duur, maar eigenlijk nergens voor nodig. Je moet er later op terugkomen en dan is het opgelost. Dat accepteren mensen dan ook. Zo’n jongen verdraait de feiten weer en daar heb je natuurlijk niks aan. Maar sindsdien gaat het tussen mij en die jongen hartstikke goed. Ik ben de mentor en ik moet met die jongens vooruit zien te komen. Ik ga dat niet tegen de directeur vertellen”.*

Docent Henk is iemand die, zoals gezegd, graag de formele procedure bewandelt. Hij pleit voor het ontwikkelen van duidelijke richtlijnen, structuren en protocollen. Tegelijkertijd wijst hij echter steeds ook op allerlei ongewenste neveneffecten. Enerzijds wijst hij erop, dat veel leerlingen nog meer structuur nodig hebben. Tegelijkertijd geeft hij aan dat dit botst met het zelfontdekkend leren. Enerzijds pleit hij voor het zich formeel indekken tegen ouders en leerlingen die zich niet aan de richtlijnen houden en speelt hij het daarom formeel via de directie. Als de directie dan iets beslist, dan is Henk het er niet mee eens en kan hij zich kennelijk niet bij de formele procedure neerleggen. Informeel blijft hij het besluit van de directie ter discussie stellen. Ook wijst Henk op het nadeel van het uitvoeren van het protocol, als je het uit handen geeft aan een externe instantie, zoals de politie: je hebt dan als school zelf niet meer het stuur in handen. Hij concludeert: *“Je kunt niet alles met regels en voorzieningen voorkomen”.*

Consequente naleving eisen van opgestelde regels en protocollen blijkt een bron van conflicten op VMBO-scholen. Dit blijkt overigens ook uit het onderzoek van Weerman e.a. (2007). Sommige managers vinden dat het van de docenten afhangt of ze flexibel of consequent de protocollen en procedures naleven. Anderen eisen strikte volgzzaamheid en volgen een risicomijdende strategie. Zo wordt een docent die op school ernstig door een leerling wordt gepest, door de directie geadviseerd om vooral door te gaan met lesgeven en er niet op te reageren vanwege het risico van escalatie. Deze aanpak blijkt volgens de betrokken docent bijzonder veel ernstige negatieve gevolgen te hebben. De docent raakt zwaar overspannen en kan het werk niet meer aan.

De risicomijdende strategie met betrekking tot agressie is dus niet altijd effectief. Risico’s kunnen we helemaal uitbannen. We stuiten hier op een belangrijke grens in het menselijke vermogen om situaties naar onze hand te zetten. Veel ellende, agressie en verdriet laten zich helaas niet uit het mensenleven bannen, hoe graag dat velen dat ook zouden willen. Dat na te streven is ineffectief, omdat het zelfregulerend vermogen van de betrokkenen in het omgaan met agressie er juist door wordt verminderd. De risicovermijdende strategie kan bovendien leiden tot het tegenovergestelde effect van wat men beoogt: indekgedrag; feitelijke risico’s die er altijd blijven, worden niet meer bespreekbaar gemaakt; verslapping van de aandacht (het is immers op papier goed geregeld); verstikkende controle; mensen haken af, en meer bureaucratie. Er wordt een papieren werkelijkheid gecreëerd, waarin men voor de buitenwereld misschien gedekt is. Uiteindelijk gaat het bij

crises natuurlijk niet om draaiboeken en handleidingen, maar om de mensen in de uitvoering. Het draaiboek moet goed op hen zijn afgestemd en hen niet belemmeren bij het goed uitvoeren van de taak. De risico-uitsluitende strategie is echter niet alleen ineffectief. Het willen uitbannen van alle risico's is zelfs een gevaarlijke utopie. Het veroorzaakt immers te hoge verwachtingen die vervolgens niet worden waargemaakt, waardoor de handelingsinperkende procedures nog verder moeten worden verfijnd, zodat de verwachtingen nog minder kunnen worden waargemaakt. Een spiraal die, hoewel ze het tegenovergestelde beoogt, leidt tot de steeds verdere ontwikkeling van een ineffectieve politiestaat. Waakzaamheid is dus geboden. Bertold Brecht schreef:

*Wanneer het kwaad komt zoals de regen valt, dan roept niemand meer: 'Stop!'.*

Met het kwaad bedoelde hij, dat mensen onmondig worden gehouden en niet vrij zijn om hun stem te laten horen. Op kleine schaal moeten we dit kwaad van de bevoogding, geweld en onderdrukking steeds weer bestrijden, zodat het zich niet opstapelt en onbeheersbaar wordt. Want 'als het kwaad komt zoals de regen valt, dan roept niemand meer STOP'. En de stem van degene die het nog wel roept, wordt niet meer gehoord. Dan is het hek van de dam, met als uiteindelijk gevolg: oorlog en vernietiging van wat we aan beschaving hebben gerealiseerd. Bertold Brecht verwijst hier naar de opkomst van het fascisme in de jaren dertig vóór de Tweede Wereldoorlog in Duitsland en in de rest van de wereld.

De laatste tijd worden burgers steeds opnieuw voorgehouden dat veiligheid nu eenmaal een prijs heeft. Het wordt tijd dat het eens over de hoogte van die prijs gaat.

### *Slotoverweging*

Een sterk gestandaardiseerde, geprotocolleerde en stapsgewijze aanpak in het werken met mensen in complexe situaties is niet effectief. De professional moet in dergelijke situaties ruimte hebben om naar eigen bevind van zaken beslissingen te kunnen nemen, weliswaar in afstemming op goed overdachte regels en procedures. Gepleit wordt voor een flexibele aanpak. Dit houdt in: belangrijke waarden die je wilt nastreven goed voor ogen houden, maar soepel zijn in de tussendoelen, methoden en middelen waarlangs je deze waarden probeert te realiseren. Een multimethodische aanpak ligt dan voor de hand. Belangrijk is ook, dat men zich van moment tot moment goed afstemt op zichzelf als persoon en op de steeds veranderende omgeving in het licht van die eigen waarden. Dat is vaak niet gemakkelijk. Het vraagt om een soepele en creatieve, maar tegelijk ook taaie en volhardende opstelling. In de protocollen dient een dergelijke handelingsruimte uitdrukkelijk te worden opgenomen. Handelingsprotocollen moeten kritisch worden beoordeeld, opdat ze niet een te strak keurslijf vormen en illusies oproepen die je als school of organisatie niet kunt waarmaken. Belangrijk is, dat de zelfsturing van de professional zelf niet te veel aan banden wordt gelegd. Dat is 'kapitaalverspilling'. Protocollen beogen belangrijke waarden te realiseren. Belangrijk is echter, dat ze open genoeg zijn om er individuele variaties in te



kunnen aanbrengen, afhankelijk van persoon en situatie. Te dicht getimmerde handelingsrichtlijnen belemmeren de effectiviteit van interventies. Juist in acute crisissituaties is het aan de schoolmedewerker om zijn ervaringskennis, creativiteit en professioneel geschoolde intuïtie te kunnen inzetten voor het oplossen van de probleemsituatie. Maar het op dat moment niet of niet geheel volgen van de procedure impliceert wel, dat er soms enige *risico's* worden genomen. Daartegenover staat het gevaar van de illusie van de maakbaarheid van de samenleving. Ik heb gewezen op het gevaar van een dergelijke utopie.

Het beleid op veel scholen in het voortgezet onderwijs is de laatste jaren te veel top-down ontwikkeld. Het was gericht op het ontwerpen van veiligheidsvoorzieningen, standaardregels, protocollen en procedures. Een onbedoeld neveneffect is, dat het eigen zelfregulerend vermogen van professionals en leerlingen in het omgaan met agressie steeds minder wordt aangesproken en versterkt. De externe voorzieningen en maatregelen zijn erop gericht om het probleem *juist niet* over te laten aan de zelfregie van de jongeren en de professionals, maar het van buitenaf of van bovenaf voor hen 'op te lossen'. Zo'n eenzijdige benadering in omgaan met agressie is uiteindelijk ineffectief. Het wordt uiteindelijk een niet-omkeerbare spiraal van toenemende onderdrukking en agressie.

Willen we een veilige samenleving realiseren zonder de illusie van uitbanning van elke vorm van agressie, dan zullen we het zelfsturend en zich op elkaar afstemmend handelingsvermogen van alle burgers moeten aanspreken en versterken. Dat is in mijn ogen de weg van de *lerende* samenleving. De samenleving kan nooit alle vormen van agressie en criminaliteit in de hand houden. Zij kan er wel voor zorgen, dat het klimaat in de samenleving veilig is, omdat mensen op een zorgzame, grenzenstellende manier worden aangesproken en opgevangen en omdat er sprake is van een leergerichte omgeving. Overal in de samenleving moet er meer ruimte komen voor leerprocessen, gericht op nieuwe vormen van verbinding in plaats van toenemende verharding en uitsluiting. Veiligheid is, aldus Boutelier (2002), niet enkel van buitenaf langs economische, technologische, en bestuurlijke maatregelen maakbaar. De beheersingsmachinerie creëert uiteindelijk niet de sociale veiligheid die nodig is in de samenleving.

Het accent moet worden gelegd op versterking van het zelfregulerend vermogen van burgers in het omgaan met verschillen en conflicten. Dit vraagt om een *cultuuromslag* in de hoofden, de harten en het gedrag van de burgers en overheid. Versterking van het zelfregulerend vermogen van mensen vraagt om aandacht voor de eigen waarden van de betrokkenen en voor het zoeken naar afstemming hiertussen. Die afstemming kan niet vanuit een dictaat van bovenaf worden opgelegd. Zij moet ontstaan uit een open dialoog. Dat vraagt van uitvoerende professionals, managers en bestuurders om een methodiek zonder keurslijf.