

VERBINDEND LEIDERSCHAP IN EEN UITDAGENDE GROEP

Oog voor talent bij een grillige groepsdynamiek en pesten



*Een tocht van 1000 mijl moet
beginnen met een eerste stap.*

(Lao-Tse)

Voorwoord

Er is brand! Misschien smeult het nog onderhuids of wellicht zijn de eerste vlammen al duidelijk zichtbaar. Echter, voor je het weet slaat de brand om zich heen. Kinderen die zich onrespectvol opstellen, boze ouders die verhaal komen halen, het zoveelste opstootje bij gym, onrust tijdens de les en het 'elkaar niets willen gunnen in de klas'. En dan is er ook nog iemand die beweert gepest te worden. Niet zij toch? Je merkt er niets van! Zou het dan toch...

In zo'n situatie kan het een enorme uitdaging zijn om je aandacht en energie te richten. Hoe houd je oog voor jouw talent en dat van de kinderen? Hoe blijf je in contact en zo nodig, hoe herstel je het contact? Wellicht heb je nog een lange reis voor de boeg, maar met behulp van dit boek kom je sneller waar je wezen wilt. Bovendien gaan we uit van jouw reis! Jouw reis is er altijd één die bij jou past, ongeacht eventuele obstakels of hindernissen.

Terug naar de situatie in jouw klas. Je zoekt steun bij collega's, hebt het erover met je directeur en lucht je hart in de koffiekamer. Waarschijnlijk voel je je gesteund maar misschien voel je toch ook enige druk. Druk van jezelf. Van de ouders. Van je teamleden. Van diezelfde directie? Er moet iets veranderen.

Juist onder druk kun je gaan twijfelen aan jezelf. Misschien verwijt je collega's, die de groep eerder hebben gedraaid, bepaalde dingen maar durf je die niet hardop uit te spreken. Ook kan het zijn dat je bepaalde ouders of kinderen dingen gaat verwijten. Naar mijn beleving zijn dergelijke processen heel gebruikelijk. Echter, het belangrijkste is dat jij weer in je kracht gezet wordt en met jou ook het team en de klas.

Dit boek is bedoeld als een pragmatische totaalaanpak om de groepsvorming positief te herstellen en pesten aan te pakken. Het is in eerste instantie geschreven vanuit het perspectief van leerkrachten uit het basisonderwijs, maar is ook geschikt voor coaches of hulpverleners die werken met kinderen uit deze doelgroep en de ouders daarvan. Tenslotte is deze werkwijze ook geschikt voor een mentorklas in het voortgezet onderwijs, waarbij het taalgebruik en de gehanteerde voorbeelden waarschijnlijk het beste aansluiten bij het eerste leerjaar.

Overigens hoeft jouw groep niet 'in de brand' te staan om je voordeel te doen met de inzichten beschreven in dit boek. Het kan zijn dat er vooral sprake is van het elkaar niets gunnen of van telkens terugkerende opstootjes tijdens vrije momenten, zonder dat je direct de indruk hebt dat er gepest wordt of dat er sprake is van een negatieve groepsvorming. Misschien zoek je naar een pragmatische manier om hardnekkig ongewenst gedrag van slechts enkele leerlingen op een positieve manier om te buigen. Ook dit soort inzichten staat beschreven in het boek.

In *De gouden weken* (Bijleveld, 2011) staat beschreven hoe je aan het begin van het schooljaar actief kunt investeren in positieve groepsvorming waarbij ouders, leerlingen en leerkracht intensief samenwerken. *De gouden weken* heeft vooral een preventief oogmerk. *Verbindend leiderschap in een uitdagende groep* heeft vooral een curatief oogmerk en kan los of in het verlengde worden gezien van *De gouden weken*.

De **essentie** van *Verbindend leiderschap in een uitdagende groep* is:
Zo snel mogelijk terug naar een positieve spiraal!

Om deze positieve spiraal te bereiken zijn er drie pijlers die dit boek meerwaarde geven.

1. Het is **praktisch, duidelijk** en richt zich bij alles op het hoe.
2. Het is sterk **oplossingsgericht** maar niet uitsluitend.
3. Het is **compleet** en **werkbaar**.

Ad 1 Praktisch en duidelijk

De leerkracht maakt het verschil. Boeken vertellen dit, onderzoeken meten het. Zo wordt het algemeen ervaren. De leerkracht doet er toe, veel meer dan de methode. Daarom is het prettig als je als leerkracht bij een beschrijving precies kunt lezen hoe je iets doet of kunt doen in plaats van een algemene opsomming van aandachtspuntjes. Daar is niet alleen *kennis* voor nodig maar ook *ervaring*. Dit boek is gebaseerd op beide.

Nog prettiger is het als er bij de beschrijving ook rekening wordt gehouden met *dingen die anders lopen*. Immers, het proces in de groep heeft zich al in een ongewenste richting ontwikkeld. Waarom zou het toepassen van een bepaalde gesprekstechniek of een beloningssysteem dan wel meteen *pico bello* verlopen?

In dit boek is hier juist rekening mee gehouden door voorbeelden te geven en visueel te ondersteunen waar mogelijk. Het zit hem juist in deze puntjes op de i. Het gaat niet om de standaard 'time-out' of 'de beloning' maar om het *motiveren, enthousiasmeren* en *grenzen stellen* vanuit contact en natuurlijk leiderschap. Voor veel leerkrachten zijn bepaalde gedragstechnieken verworpen tot een 'ongeveer weten' wat onvoldoende toereikend is bij 'brand'. Natuurlijk is het zo dat een coachingstraject, scholing in bepaalde onderdelen of oefening en ervaring zinvol kan zijn. Toch is het boek zo geschreven dat iedereen er op een *verantwoorde, professionele manier* mee uit de voeten kan.

Ad 2 Oplossingsgericht

Je hebt weinig tijd, maar er moet veel. Handelingsplannen, 10 minutengesprekken, bouwoverleg, noem maar op. De kinderen moeten leren en zich ontwikkelen en als het even kan wordt dit bevestigd door de CITO-toetsen. Mijn ervaring is dat het probleemgericht analyseren wie precies wat doet, hoe dit komt en wat er dan wellicht aan te doen zou zijn, te veel tijd neemt. Grote kans dat uit je analyse blijkt dat pester 'Pieter' ADHD heeft en dat ouders geen hulpverlening van Jeugdzorg willen. Neem dan slachtoffer 'Jorieke', die tengere meid die het laatste jaar maar weinig weerbaar oogt. Ze roept het pesten als het ware over zich af. Met behulp van een externe weerbaarheidstraining had ze weerbaarder moeten worden, maar ondanks haar behaalde 'diploma weerbaarheid' lijkt ze op school nog steeds met dezelfde problemen te kampen. Wat dan? Je wilt aan de slag. Je *moet* aan de slag.

De oplossingsgerichte benadering biedt een kapstok voor contacten op alle sporen, waaronder het spoor van de ouders, de groep, subgroepjes en individuele leerlingen. Bijkomend voordeel is dat je normaliter al snel resultaat merkt. Het is een prettige, positieve en verbindende manier van werken waarbij je weer met meer energie voor de groep zult staan. Het gros van de kinderen conformeert zich aan de aanpak omdat jij je juist verbindt met

hun doelen en daardoor verbinden zij zich weer met de jouwe. Hetzelfde is van toepassing in je contacten met de ouders. Uiteindelijk wil iedereen hetzelfde: dat kinderen met plezier naar school gaan om te leren.

Vanuit deze eerste kleine successen ontstaat enige rust. Vervolgens kun je gaan kijken naar meer specifieke probleemanalyses bij hardnekkig ongewenst gedrag van individuele leerlingen. Daarbij blijft het uitgangspunt zoveel mogelijk oplossingsgericht. Ook een thema als straf kan ingepast worden binnen een oplossingsgerichte werkwijze.

Rondom de groepsdynamiek wordt de toepassing van *Werken Aan Wat Werkt* gegeven (Berg & Shilts, 2007). Rondom pesten wordt een toepassing van de *Steungroepaanpak* (Young, 2012) behandeld. Wat betreft de ouderbetrokkenheid wordt een toepassing van *oplossingsgerichte oudergesprekken* gegeven maar wordt bijvoorbeeld ook specifiek ingegaan op het verzorgen van een *ouderavond*. Ten behoeve van de meer hardnekkige problematiek wordt gebruik gemaakt van gesprekken georiënteerd op het *Herstelrecht* (Ruigrok, 2007) en het schrijven van een Herstelplan door leerlingen.

Op basis van de ervaringen met deze werkwijzen worden er aanvullingen, uitzonderingen en wijzigingen besproken die hun waarde hebben bewezen in de praktijk.

Ad 3 *Compleet en werkbaar*

Dit boek beschrijft van A tot Z een specifieke benadering die je kunt volgen om de brand in jouw groep te blussen. Dit doe je vanuit contact en oog voor talent. Het boek spitst zich niet toe op alle beschikbare opties en programma's, maar is afgebakend. Immers, je wilt aan de slag, je wilt weten hoe en je wilt je energie zo effectief mogelijk inzetten.

Met behulp van uitvoerige interviews leveren *specialisten uit het veld* een eigen bijdrage vanuit hun optiek, telkens zo *concreet* en *praktisch* mogelijk. Denk hierbij aan coaches, wetenschappers en leerkrachten. Immers, ook mijn werkwijze is niet de enige waarheid. Desondanks hebben we allen één ding gemeen, we werken vanuit contact en oog voor talent. Dit alles maakt het werkbaar. In een tijdsbestek van weken en maanden merk je het verschil.

Dat het traject energie vraagt, staat buiten kijf. Het vraagt inzet, toewijding en hard werken. Een andere manier is er niet. Een ervaren oud-collega op

dit gebied zei eens *'If it hurts, it works'*. Tegelijkertijd is het fantastisch als je gedurende het traject merkt dat er zich kleine successen voordoen. Het is net als een sneeuwbal die steeds groter en groter wordt terwijl deze de berg afrolt. Je zult meer steun voelen, met steeds meer *positieve energie* voor de groep staan en met een bevredigend, voldaan gevoel terug kunnen kijken. *Lesgeven wordt weer leuk(er)!*

Verbindend leiderschap in een uitdagende groep kent een bepaalde opbouw. Echter, bepaalde onderdelen kunnen meer of minder van toepassing zijn voor jouw situatie en uiteraard kun je dan kiezen welk onderdeel je wel of niet toepast. Het is wel zo dat je net als bij een echte 'brand' meer succes zult boeken als je grondig 'blust' en de diverse onderdelen niet 'ad hoc' gebruikt of al te gemakkelijk overslaat.

Succes en... veel plezier!

Inhoudsopgave

Voorwoord

1.	Het stappenplan	15
2.	Aan de slag: houd jouw motor draaiende!	19
3.	Aan de slag: belangrijke houdingsaspecten	33
4.	Analyse groepsvorming	53
5.	Aan de slag met gedrag algemeen: WAWW als kapstok voor het groepsproces	61
6.	Aan de slag met gedrag bij pesten: de Steungroepaanpak en de Herstelaanpak	95
7.	Digitaal pesten: achtergronden en aanknopingspunten schoolbeleid	147
8.	Aan de slag met gedrag specifiek	159
9.	Aan de slag met ouders	181
10.	Wat doen anderen? Experts en leerkrachten aan het woord!	211

Bijlagen

1.	Stroomdiagram Werkwijze Brand blussen in de Groep	288
2.	Oplossingsgericht doelen stellen en evalueren – leerkracht	291
3.	Logboek positieve uitzonderingen	295
4.	Oplossingsgericht doelen stellen en evalueren – leerling	299
5.	Voorbeeld Werkschema school – beloningssysteem met punten	305
6.	Voorbeeld schema thuis – bank beloningssysteem met punten	307

1 Het stappenplan

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op het stappenplan. Dit stappenplan is terug te vinden in Bijlage 1 (Stroomdiagram). De eerste en belangrijkste stap is de verbinding met jezelf. Voordat je verbindend leiding aan kinderen kunt geven is het van belang dat je zelf je doelen helder voor ogen hebt en je zo snel mogelijk als leerkracht in je kracht komt te staan. Je stelt tussendoelen, spoort hulpbronnen en kwaliteiten op en maakt jezelf bewust van belangrijke houdingsaspecten.

Binnen *Verbindend leiderschap in een uitdagende groep* richt jij je enerzijds op de groepsvorming, anderzijds op pesten, waarbij je ook de ouders betreft. Vervolgens kun je, waar nodig, aanvullende stappen zetten met individuele leerlingen en hun ouders.

Waar sprake is van een groep met negatieve normen is vrijwel altijd sprake van pesten. Zo'n groep herken je bijvoorbeeld aan dingen als kinderen die niet mee mogen doen met spelletjes. Tijdens gym kiezen telkens dezelfde kinderen elkaar en wordt er moeilijk gedaan als dit niet kan, er is onrust, er wordt sterk op elkaar gereageerd en richting de leerkracht worden brutale opmerkingen geplaatst.

Doorgaans roeren de ouders zich ook. In zo'n groep en zo'n sfeer kun je je voorstellen dat het een kleine stap is om van incidenteel buitensluiten naar structureel buitensluiten en dus pesten te gaan. Op het internet (sociale media als Facebook, Twitter, WhatsApp) worden er bijvoorbeeld groepsdiscussies over anderen gestart en mag je als leerling alleen meedoen als je 'erbij hoort'. Hoor je daar niet bij, dan word je buitengesloten. Bij digitale spelletjes wordt net jouw dorp platgebrand of wil niemand uit jouw klas kleren ruilen met jouw supermodel. Wellicht wordt er ook verbaal of fysiek gepest, binnen of buiten school.

Het komt geregeld voor dat leerkrachten aangeven dat er hooguit sprake is van een negatieve sfeer en dat er niet wordt gepest. De leerkracht 'ziet het niet' en ouders geven geen signalen af (of hooguit die ouders die 'elk jaar wel wat te melden hebben'). Op zich is het logisch dat je pesten 'niet ziet'.

Kinderen die pesten doen dat niet openlijk zodat ze bestraft of betrapt kunnen worden. Het gebeurt vooral buiten jouw toezicht.

Als je dan alleen je traject richt op groepsvorming, kan het zijn dat je een belangrijk onderdeel mist. Zeker als je de ouders meer bij het traject gaat betrekken en kinderen zich meer open op gaan stellen, komen er gedurende het traject vaak situaties naar voren waarbij sprake is van pesten. Natuurlijk zou je daar dan alsnog op in kunnen zetten. Echter, het is het meest effectief als je gelijk optrekt. Bovendien werk je rond groepsvorming met de hele klas en rond pesten werk je met subgroepjes en individuele leerlingen. Zo versterken de trajecten elkaar en de ervaring leert dat dit sneller resultaat oplevert.

Overigens is het niet zo dat er in een groep met negatieve normen geen positieve dingen plaats kunnen vinden. Het kan best zijn dat er geregeld lesmomenten zijn waarbij het beter gaat. Daarnaast is het natuurlijk mogelijk dat er inderdaad niet gepest wordt, terwijl de groep toch negatieve normen hanteert en vice versa. Om hier beter zicht op te krijgen kun je gebruikmaken van een netwerkanalyse. Dit is de volgende stap.

Bij de aanpak rond groepsvorming maak je gebruik van de oplossingsgerichte methodiek *Werken Aan Wat Werkt* (Berg & Shilts, 2007). Bij de aanpak rond pesten maak je gebruik van de oplossingsgerichte *Steungroepaanpak* (Young, 2012). Hierover informeer je de ouders middels een ouderavond. Het liefst betrek je ze op een positieve, constructieve manier bij de avond. Daarvoor is het doorgaans eerst noodzakelijk dat ouders de kans krijgen om hun hart te luchten en eventuele signalen te kunnen delen. Vervolgens kun je doorgaan naar het informatieve deel om de ideeën van ouders over oplossingen te inventariseren.

Na de ouderavond start je *Werken Aan Wat Werkt* op, bij voorkeur in combinatie met de *Steungroepaanpak*. Eventueel zijn de onderdelen ook onafhankelijk van elkaar in te zetten. Daarnaast heb je ook oog voor de rollen en kwaliteiten van leerlingen. Je zet energizers in en probeert je eigen kwaliteiten, interesses en hobby's te benutten om de band met leerlingen verder uit te bouwen.

Je stelt een verbeterteam met een selectie van ouders op, benadert hen hiervoor en plant afspraken in.

Als je traject enige tijd loopt, dan kun je rustig bekijken welke leerlingen nog behoefte hebben aan nadere afstemming van je aanpak. Mocht jouw groep net die uitzondering op de regel zijn waarbij het pesten toch aanhoudt, dan is de meer confronterende Herstelaanpak beschikbaar. Ook deze aanpak kent oplossingsgerichte elementen. Is er sprake van hardnekkig grensoverschrijdend gedrag van individuele leerlingen zonder dat er daarbij direct sprake is van pesten, dan pas je enkele specifieke gedragsbeïnvloedende technieken toe.

Tussentijds en na afloop evalueer je het traject met ouders.

Stappenplan Verbindend leiderschap in een uitdagende groep

1.	Voorbereiding: doelen stellen, hulpbronnen opsporen, reflecteren op houding	Hoofdstuk 2 Hoofdstuk 3
2.	Netwerkanalyse	Hoofdstuk 4
3.	Ouders informeren	Hoofdstuk 9
4.	Werken Aan Wat Werkt	Hoofdstuk 5
5.	De Steungroepaanpak	Hoofdstuk 6
6.	Verbetersteam ouders	Hoofdstuk 9
7.	Optioneel en individueel: Herstelaanpak bij aanhouden pesten	Hoofdstuk 6
8.	Optioneel en individueel: Gedragsbeïnvloedende technieken bij grensoverschrijdend gedrag	Hoofdstuk 8
9.	Evaluatie in samenspraak met ouders	Hoofdstuk 9

Interviews – Hoe doen anderen het?

Experts en leerkrachten aan het woord!

Concrete tips en feedback van:

1. Kees van Overveld
(o.a. *Groepsplan Gedrag*)
2. René van Engelen
(o.a. *Grip op je groep* en *Bouwen aan je groep*)
3. Anneke Sterenberg
(o.a. *Consultatie Team Pesten* en *Triple P*)
4. René Veenstra en Gijs Huitsing
(o.a. *KiVa* en *Sociaal Netwerk Advies*)
5. Menno Tuik
(o.a. *Challenge Day Trainer* – vergelijkbaar met *Over de streep* en *Rots & Water*)
6. Corry Wolters
(o.a. *Oplossingsgericht aan het werk met kinderen en jongeren*)
7. Helmar Rouwenhorst
(leerkracht Jenaplan Onderwijs)
8. Astrid Landman
(leerkracht Openbaar Onderwijs)
9. Tim Odding
(leerkracht Christelijk Onderwijs)