

In menselijke communicatie treedt steeds een spiegelend effect op. In een drieluik behandelt Henk Galenkamp vanuit dit perspectief drie kernthema's in het onderwijs. In het vorige artikel (mei 2011) ging het over motivatie. In dit artikel stellen we het begrip 'orde' centraal. In het septembernummer zal het gaan over 'verantwoordelijkheid'.

Orde en grenzen

Wat is orde? Wanneer heerst er orde in een groep? En wat betekent de term 'ordeproblemen'? Hoe kun je als leraar, als teamleider of als trainer orde bewerkstelligen in de groep waar je leiding aan geeft? De aloude vraag, waar ieder in een leiderschapsrol steeds weer zijn eigen antwoord op moet vinden.

Wanneer er in een klas orde heerst, richt zich de energie en focus van de leerlingen op hetzelfde, namelijk de leerstof of datgene dat op dat moment aan de 'orde' is. Uiteraard is het vooral de docent die het onderwerp bepaalt, waarop de aandacht zich dient te richten. Maar de focus ontstaat in de wisselwerking tussen leraar en leerling, in wederzijds respect en met wederzijdse waardering.

Mijn aandeel in de wanorde

Toen ik tien jaar geleden de overstap maakte van de school naar het advies- en trainersvak, dacht ik dat het thema 'orde' niet zou spelen in de trainingsgroepen. Dit was niet zo. Sterker nog, op scholen waar de klachten het sterkst waren over wangedrag van leerlingen, bleek het thema orde óók te spelen in de trainingsgroep. Ik voelde me als een beginnend leraar met ordeproblemen. Het kostte mij lang puzzelen welk mechanisme hieraan ten grondslag ligt. Met name de vraag wat MIJN aandeel in de wanorde was hield mij bezig.

Ditelfde geldt voor de teamleider als voorzitter van de teamvergadering, de rector in het stafoverleg, de trainer in zijn trainingsgroep. Orde ontstaat wanneer de onderlinge betrekkingen tussen mensen op alle niveaus van de organisatie dienstbaar zijn aan de doelen er van.

Het begrip orde hangt nauw samen met het begrip grenzen. Een ordeprobleem betekent dat grenzen worden overschreden. Dat degenen die ordeproblemen veroorzaken grensoverschrijdend gedrag vertonen. Maar ook dat degene die de ordeproblemen ervaart, over zijn grenzen laat gaan.

Er is sprake van een spiegelend effect: het gedrag van de klas waarin ordeproblemen heersen, spiegelt het gedrag van de docent die zijn grenzen onvoldoende stelt. In een teamoverleg waarin docenten door elkaar heen roepen, weerspiegelt dit ook het gedrag van de teamleider die hier geen halt aan toeroept.

Steeds waar niet-acceptabel gedrag vertoond wordt, gedrag dat niet leidt tot het realiseren van de doelen waar de organisatie voor staat, worden de grenzen overschreden van de verantwoordelijke. Zijn boosheid is het signaal; hij moet hier een halt aan toe roepen.

Oudersysteem

In een gezin vertegenwoordigen de ouders het zogenaamde oudersysteem. Hier berust de verantwoordelijkheid voor de veiligheid en het welbevinden van de kinderen. Wanneer deze ouders deze verantwoordelijkheid daadwerkelijk dragen, spreken we van een betrouwbaar oudersysteem. Het biedt de kinderen rust doordat ze ruimte ervaren binnen de gestelde grenzen.

In een klas is het de docent die dit vertegenwoordigt. Wanneer de grenzen duidelijk zijn en de docent daarbinnen ruimte geeft aan de leerlingen om invloed uit te oefenen op wat er plaatsvindt, ontstaat een gezonde wisselwerking. Dan treden dezelfde rust en gevoelens van veiligheid op als in het oudersysteem.

Onderlinge betrekkingen

Echter: klassen hebben met meer dan één docent te maken en dus met verschillende leiderschapsstijlen en grenzen. Tot op zekere hoogte kunnen leerlingen hier goed mee overweg.



Wanneer echter het docententeam geen gesloten rij vormt in de onderlinge acceptatie van het verschillend zijn, bijvoorbeeld wanneer docent 1 zich tegenover zijn klas laatdunkend uitlaat over docent 2, dan leidt dit tot onrust bij de leerlingen. En dan neemt de kans op ordeproblemen toe. Er komen meer repressieve maatregelen en meer onrust in de les of in de gangen. Vaak laten dan ook teamvergaderingen een vorm van ordeproblemen zien als spiegel van de betrouwbaarheid van het oudersysteem dat de school ook is. Daarom is het belangrijk dat een school een helder begrippenkader heeft over de omgang met elkaar en de onderlinge betrekkingen.

Wens-assertief of Doe-assertief?

"Ik heb gezegd dat ze moeten stoppen. Toch gaan ze door. Wat kan ik dan nog doen?"

Een veelgehoorde klacht van docenten met ordeproblemen. We noemen dit 'wens-assertief': de docent wenst stilte en rust in de klas. 'Zouden jullie asjebliet even je mond willen houden.....?' Een aardige vraag, de stilte hoeft zelfs maar 'even' te duren. De leerlingen komen de grens van deze docent niet echt tegen. Hij geeft zelf alle ruimte om door te gaan met het grensoverschrijdende gedrag.

Doe-assertief betekent dat de docent daadwerkelijk een halt toeroept aan grensoverschrijdend gedrag. Dat hij de les stopt, zijn boosheid uit en de confrontatie met de klas aangaat. NIET vanuit strijd of macht (met angst als drijfveer), maar juist vanuit begrensdheid en kracht (met constructieve boosheid als drijfveer). Dit is de essentie van mijn boeken.

Parallele processen

Het fenomeen dat thema's zich herhalen op alle niveaus, wordt wel 'parallele processen' genoemd. Zoals in het vorige artikel docenten hun leerlingen gedemotiveerd noemde, terwijl hun teamleiders dezelfde docenten gedemotiveerd noemden en de schoolleiders klaagden over gebrek aan motivatie onder hun teamleiders, zo kun je ook het thema 'ordeproblemen' vaak op meerdere hiërarchische lagen tegenkomen. Steeds weerspiegelt het probleem op de ene laag het gedrag van de mensen op de andere laag, soms tot op het niveau van het bestuur. Het is een teken van professionaliteit om deze patronen te leren zien én het eigen aandeel daarin te nemen.

Gezamenlijk doel

Het creëren van orde in een klas en een school kan alleen slagen wanneer het op twee niveaus wordt aangepakt:

- op individueel niveau: iedere docent staat voor de uitdaging om helder te zijn in het aangeven van grenzen. Dit betekent dat de docent in zijn kracht staat en de relatie met de leerlingen hanteert in de richting van de doelen van de school: het verwerven van leerstof en/of het zich ontwikkelen van leerlingen tot volwassen burgers.
- op schoolniveau: het docententeam dient de geleerden te sluiten. Niet door bondjes te vormen tegenover de leerlingen, maar door samen een betrouwbaar oudersysteem te vormen. Nu is het aan de teamleider om de aandacht van de docenten te richten op het gezamenlijke doel van de school en de onderlinge communicatie van de docenten. En daarboven: van de schoolleider om datzelfde te doen met al zijn teamleiders.

Vaak is de input van een externe nodig om de soms vastgeroeste patronen in de school te leren zien. Hierin kan coaching of training veel bijdragen. Dan worden de beslagen spiegels in de school weer schoon geveegd om een heldere blik te geven op wat er onder de oppervlakte speelt.



Henk Galenkamp werkte in het onderwijs en is auteur van onder andere *Bang voor boos?* en *Krachtige leraren, prachtig onderwijs*. Hij is zelfstandig consultant en geeft trainingen op het gebied van communicatie en leiderschap. Contact info@galenkampschut.nl.