

# Begrensd of grenzeloos: hoe professioneel ben jij?

**Begeleiders zijn professionals; ze hebben cursussen gevolgd of een masteropleiding afgerond waardoor ze inhoudelijk expert zijn. Dat ze in de interactie met collega's, ouders, de schoolleiding en leerlingen niet altijd professioneel handelen, is soms een blinde vlek. In dit artikel wordt onderscheid gemaakt tussen inhoudelijke en interactionele professionaliteit. Ook is er aandacht voor het begrenzen van gedrag van begeleiders, wanneer dit in de onderlinge interactie niet professioneel is.**

Tekst: Henk Galenkamp

*Ze is ib'er op een basisschool en heeft veel empathie voor haar leerlingen. Uren besteedt ze aan hen, in haar streven hen allemaal vooruit te helpen. Overleg met ouders en instanties, gesprekken met collega's, niets is haar te veel. Dat ze ook irritatie oproept met haar gedrag, ontgaat haar. Ouders vinden haar soms bemoeizuchtig, bijvoorbeeld wanneer ze een onderzoek voor hun kind er bij hen probeert door te drukken. Eigenlijk ergeren ook collega's zich aan haar, vooral wanneer ze hen voorschrijft hoe ze met een bepaald kind om moeten gaan, of wanneer ze ongevraagd hun lokaal binnenkomt om iets met een kind te bespreken. En wanneer een collega het lastig vindt om een handelingsplan voor een leerling te schrijven, wordt ze al snel voorschrijvend: 'Zó wil ik dat je het opschrijft!'*

*Tegelijkertijd wordt ze gezien als dé expert op het gebied van de gezonde ontwikkeling van kinderen. Ze neemt haar collega's ook werk uit handen en dat is wel prettig. Dat weerhoudt hen ervan hun irritatie uit te spreken. En de directeur? Ook hij is heel blij met haar en de expertise die ze in de school heeft. Ze is een steun voor hem in het leidinggeven aan de kwaliteit van onderwijs in de school. Dat er soms over haar gemopperd wordt, neemt hij maar voor lief.*

In onderwijsland is er veel verwarring over de begrippen 'professional' en 'professioneel'. De leraar die geen inmening van de schoolleiding duldt in zijn stijl van lesgeven, omdat hij 'een professional is' en zich daarmee distantieert van in het team gemaakte afspraken: hoe professioneel is dat? En de zorgcoördinator die burn-out raakt in haar poging de problemen van alle leerlingen op te lossen: hoe professioneel is zij eigenlijk?

In het rapport *De lerende leraar. Docentprofessionaliteit in de praktijk* wordt de volgende prikkelende omschrijving gegeven van wat een professional is (Vermeulen et al., 2011).

Een professional is iemand die:

- kennis deelt, zowel binnen als buiten de organisatie en met de beroepsgroep;
- kennis ontwikkelt, samen met anderen in en buiten de organisatie en met de beroepsgroep;
- verantwoordelijkheid neemt en aflegt, zodanig dat autonoom handelen in balans is met samenwerken aan het verwezenlijken van collectieve ambities;
- intrinsiek gemotiveerd is, plezier heeft in het werk en in het voortdurend verbeteren en vernieuwen van de werkprocessen, met het oog op efficiënter en effectiever functioneren.

Met de eerste twee beschreven kenmerken zit het meestal wel goed. Interessant is de vraag of een begeleider ook voldoet aan alle aspecten van het derde en vierde criterium.

## **Professionele schoolcultuur**

Cultuur wordt wel gedefinieerd als het gedeelde gedrag (en daaronder de gedeelde overtuigingen) in een team of organi-

---

## Een begeleider die inhoudelijk een professional is, hoeft nog niet professioneel te handelen in de ontmoeting met anderen

satie. De cultuur beschrijft hoe je je dient te gedragen om erbij te (mogen) horen. Het zijn vaak ongeschreven gedragsregels, ontstaan in het verleden.

Cultuur is dus gedrag. Of beter gezegd: cultuur komt tot uiting in gedrag. En niet alle gedrag mag professioneel genoemd worden. In *Handboek professionele schoolcultuur. Focus op koers en gedrag* (Galenkamp & Schut, 2018) staat een heldere definitie: In een professionele schoolcultuur wordt professioneel gedrag vertoont. Dit voldoet aan drie criteria:

1. Het gedrag draagt bij aan de doelen van de school.
2. Het gedrag leidt tot toename van welbevinden van jezelf.
3. Het gedrag leidt ook tot toename van welbevinden van anderen.

Soms is er sprake van gedrag dat niet aan deze criteria voldoet; dan komt een vierde criterium van een professionele cultuur in beeld:

4. In een professionele cultuur wordt alle gedrag dat strijdig is met (een van) deze drie criteria (op vriendelijke doch duidelijke wijze) effectief begrensd: 'Zo doen we dat hier niet!'

De vraag is nu: hoe professioneel is, bekeken vanuit deze definitie, het gedrag van de begeleider uit de eerder beschreven casus? Ogenscheinlijk doet ze haar werk goed: ze zet zich enorm in voor (het welbevinden van) de leerlingen. Tegelijkertijd doet ze ook afbreuk aan het welbevinden van ouders en collega's. Wellicht ook aan dat van de directeur, die signalen van collega's en ouders op zijn bord krijgt. En misschien doet ze, op langere termijn, ook afbreuk aan het welbevinden van zichzelf.

### Autonomie

Er is nog een ander criterium om te kijken naar professionaliteit. Dat gaat om de vraag of het gedrag van de begeleider autonomiebevorderend is, dan wel autonomieberovend. Autonomieberovend gedrag verzwakt de ander. In het welbekende concept van de Dramadriehoek wordt dit de 'reddersrol' genoemd. In de onderlaag versterkt dit het slachtofferschap. De conclusie is simpel: autonomieberovend gedrag draagt niet bij aan de doelen van de school en aan welbevinden. Het is dus niet professioneel.

### Grenzen in de school

Het vierde criterium van een professionele schoolcultuur gaat over het begrip 'grenzen'. Mensen kennen drie soorten grenzen: fysieke grenzen, psychologische grenzen en tijdsgrenzen.



Het gaat goed met mensen wanneer hun grenzen gerespecteerd worden, maar ook wanneer zij zelf begrensd zijn in de ontmoeting met anderen. Voor begeleiders geldt dat het goed met ze gaat wanneer zij zich begrensd gedragen naar alle partijen waarmee ze te maken hebben, inclusief zichzelf. In de casus zien we een begeleider die op een aantal gebieden grenzeloos is:

- Ze overschrijdt psychologische grenzen van ouders wanneer ze een onderzoek er bij hen probeert door te drukken.
- Ze overschrijdt ook psychologische grenzen van collega's wanneer ze inbreekt in hun lessen en sterk voorschrijvend wordt in het maken van handelingsplannen.
- Het is duidelijk dat haar gedrag autonomieberovend is in de communicatie met de ouders en de collega's en wellicht ook de leerling.
- Het is ook zeer de vraag of haar gedrag bijdraagt aan haar eigen welbevinden; het risico van een burn-out ligt op de loer.
- En daarmee is het de vraag of ze uiteindelijk wel bijdraagt aan de doelen van de school.



Hiermee is deze begeleider weliswaar een 'professional' op inhoudelijk terrein, toch mag haar optreden niet professioneel genoemd worden. In de interactie met anderen vertoont zij grensoverschrijdend gedrag. Ook is ze grenzeloos in haar ijver om het goed te doen voor de leerlingen. Haar optreden is (deels) autonomieberoovend.

### Vier niveaus van menselijke communicatie

Vanuit de communicatieleer (Watzlawick, 1974) is bekend dat de communicatie tussen mensen steeds tegelijkertijd op vier verschillende niveaus plaatsvindt:

1. Op inhoudsniveau: waarover gaat dit gesprek, wat is het gespreksthema?
2. Op procedureniveau: hoe organiseren wij het gesprek over dit thema (denk aan tijdstip en tijdsduur, plek, status van het gesprek)?
3. Op interactieniveau: hoe gaan wij met elkaar om tijdens dit gesprek?
4. Op gevoelsniveau: welke gevoelens spelen er in de onderlaag tussen ons?

---

Constructieve boosheid is het functionele signaal dat er grenzen worden overschreden

Hier zit een hiërarchie in: de diepere niveaus van menselijke communicatie beïnvloeden de hogere niveaus. Ongepast gedrag op interactieniveau stoort bijvoorbeeld de bespreking van de inhoud (inhoudsniveau) en doet gesprekken soms verzanden of uitlopen (procedureniveau). Irritatie speelt zich af op het gevoelsniveau. Hier gaat een storend effect van uit op de eerste drie niveaus van de communicatie.

Met deze indeling in de verschillende lagen van menselijke communicatie krijgen we nog meer zicht op wat werkelijke professionaliteit inhoudt.

### Inhoudelijke en interactionele professionaliteit

Een begeleider die inhoudelijk een professional is, dat wil zeggen expert op het gebied waarop hij begeleiding geeft, hoeft daarmee nog niet professioneel te handelen in de ontmoeting met anderen. Als iemand het op inhouds- en procedureniveau goed doet, maar op interactie- en gevoelsniveau steken laat vallen, is zijn gedrag niet werkelijk professioneel.

De definitie van een professionele schoolcultuur en professioneel gedrag dat in de school plaatsvindt, gaat over de interactie tussen de volwassenen in en rond de school, het derde niveau. Dat gaat dus ook over de manier waarop begeleiders, andere medewerkers, directie, ouders en externen de ontmoeting met elkaar aangaan. We noemen dit ook wel de 'omgangscultuur'.

# Autonomieberovend gedrag draagt niet bij aan de doelen van de school

Het hebben van een professionele omgangscultuur is een voorwaarde om ook de ontmoeting met leerlingen professioneel aan te kunnen gaan. Dat betekent dat er in feite twee criteria zijn, waarop de professional beoordeeld mag/moet worden:

1. Is hij professional in de interactie met de andere medewerkers in de school? Draagt hij bij aan de professionaliteit van de omgangscultuur in de school? Voldoet hij aan alle vier de criteria van de 'professional' (Vermeulen et al, 2011)?
2. Is hij ook professional in engere zin: weet hij voldoende af van (en heeft hij voldoende vaardigheden ontwikkeld op) de gebieden waarbinnen hij leerlingen en hun ouders en z'n collega's begeleidt?

Deze twee criteria staan bewust in deze volgorde: éérst professional zijn in de interactie met anderen. Dat is het fundament waarop een begeleider zich verder kan bekwamen op een specifiek begeleidingsterrein. Pas als aan deze twee gebieden voldaan is, verdient de begeleider werkelijk de term 'professional'. Immers: een professionele omgangscultuur in de school is een voorwaarde voor het effectief en zorgvuldig begeleiden van leerlingen.

## Irritatie is een vorm van boosheid

Er is nog een aspect waar we bij stil moeten staan: het gedrag van de ouders, de collega's en de directeur. In dit artikel wordt beschreven hoe het gedrag van de begeleider soms irritatie oproept bij ouders en collega's en dat deze op het bord van de directeur terecht komt. De vraag is nu: hoe professioneel is dát?

Allereerst, irritatie is een vorm van boosheid. Het is een signaal dat er grenzen worden overschreden. Let op: boosheid definiëren we hier als een innerlijk gevoel, niet als (boos) gedrag. Gevoelens zijn signalen van behoeften en van daaruit uitermate functioneel. Constructieve boosheid is het functionele signaal dat ons lijf ons geeft wanneer er grenzen worden overschreden, persoonlijke dan wel schoolgrenzen. Door goed naar dit signaal te luisteren, kom je in actie: begrenzen van gedrag. Hierop slaat de vierde regel van de definitie van een professionele schoolcultuur.

Irritatie is echter een opgespaarde, niet geuite vorm van boosheid. Er wordt gestapeld. Het risico bestaat dat er op een gegeven moment een druppel is die de emmer doet overlopen. Doordat de collega's en de ouders hun boosheid naar de ib'er toe niet hanteren (hooguit op het bordje van de directeur leggen), krijgt deze niet het gezonde signaal dat haar gedrag over grenzen gaat. Ook dat is niet professioneel. En een directeur die deze klachten naast zich neerlegt en daarmee in feite miskent, handelt ook niet in overeenstemming met de criteria van een professionele schoolcultuur.

Hier wordt de 'besmettelijkheid' van niet-professioneel gedrag zichtbaar. Gedrag dat zich heeft genesteld in de cultuur van de school. Waarin het niet-professionele gedrag van de een ook bij de ander niet-professioneel gedrag uitlokt of oproept.

## Gezonde bedding

De schoolcultuur is de bedding waarin begeleiders hun werk moeten doen. Het verdient aanbeveling om ervoor te zorgen dat de schoolcultuur voldoende professioneel is. Dat vraagt om begrensdheid in de onderlinge interactie. Niet alleen door het bespreekbaar te maken, maar door gedrag dat niet professioneel is, daadwerkelijk te stoppen: 'Dit gedrag hoort in onze school niet thuis' of 'Jouw gedrag is niet acceptabel, omdat het niet leidt tot de schooldoelen en tot welbevinden'. Vriendelijk doch uitermate duidelijk. Alleen dán ontstaat er een gezonde bedding voor begeleiders om hun werk goed te doen.

## Literatuur

- Galenkamp, H., & Schut, J.P. (2018). *Handboek professionele schoolcultuur. Focus op koers en gedrag*. Huizen: Uitgeverij Pica.
- Vermeulen, M., Klaijnsen A., & Martens, R. (2011). *De lerende leraar. Docentprofessionalisering in de praktijk*. Ruud de Moor Centrum – Open Universiteit.
- Watzlawick, P., Beavin, J.H., & Jackson, D.D. (1974). *De pragmatische aspecten van de menselijke communicatie*. Houten/Diegem: Bohn Stafleu van Loghum.

In de materialenbank op [www.lbbo.nl](http://www.lbbo.nl) vind je onder meer de volgende artikelen over professionaliteit:

- Interview: Jaap Versfelt, Stichting leerkracht (januari 2019)
- Recensie Handboek professionele schoolcultuur (september 2018)

TIP



**Henk Galenkamp** is consultant, trainer en coach in zijn eigen bedrijf Bureau Galenkamp&Schut. De kern van zijn werk is het ontwikkelen van een professionele schoolcultuur.

AUTEUR