

IK in de WIJ (3)

Groepsdynamisch Werken in het onderwijs

IK in de WIJ is voor ons een treffende metafoor voor het schrijven van een boek over Groepsdynamisch Werken met klassen. Wij zijn gefascineerd door de invloed van de groepsdynamiek op zowel het individu als de groep en de impact hiervan op de omgeving.

TEKST IVO DOKMAN E.A.

Groepsdynamisch werken

Een (gym)leraar die bij de start van het schooljaar snel alle leerlingen kent, aandacht besteedt aan kennismaking onderling en duidelijk is, zet een belangrijke stap, maar dit is lang niet altijd het recept voor een prettig draaiende groep. In ons boek zoomen we in op hoe het 'spel om de ruimte' gespeeld wordt in de groep en welke rol de (gym) leraar en het team daarin spelen.

▼
Wie is de normdrager?

In de vorige artikelen hebben we onze werkwijze ten aanzien van Groepsdynamisch Werken geïntroduceerd, en stilgestaan bij hoe onderlinge

beïnvloeding werkt tussen mensen in groepen en tot welke effecten dat leidt. In dit artikel willen we de focus leggen op de meest voorschrijvende of dominante normen.

De normdrager

We onderscheiden verschillende type normen, bijvoorbeeld *status is belangrijker dan goede resultaten halen op school* of *ik bepaal zelf wel wat goed is voor mij*. Een norm is een impliciet gedragsvoorschrift en dat voorschrift vertelt jou hoe je je in een bepaalde context hoort te gedragen.



Een voorbeeld:

Je roept de klas bij elkaar om je les te gaan starten. Voor de les heb je nog een leuk gesprek gehad met Peter. Peter is een vlotte en opvallende jongen in de klas en helemaal gek van sport. Peter roept nog een keer naar drie leerlingen die spelen in de zaal met een bal. De les kan snel starten en de klas let goed op. Als Frieda, Els en Achmed met elkaar kletsen, krijgen ze op hun kop van Niels. Niels is een vriend van Peter en wil graag snel starten met de les. Er staat basketbal op het programma en dat is de favoriete sport van Peter en Niels! De les loopt als een trein, maar je weet ook dat er behoorlijk wat leerlingen zijn die zich niet prettig voelen in deze klas....

Over deze 2MHA wordt veel gesproken met collega's en wordt als lastig, druk en eigenwijs bestempeld. Daar is bij jou en in de gymles weinig van te merken. In de leerlingbespreking over 2MHA hoor je voorbeelden van weerstand; niet luisteren naar de leraar, geen huiswerk maken, veel onrust in de klas, eigen gang gaan in de les. Collega's beklagen zich over Niels die zich openlijk tegen sommige leraren keert en een grote mond heeft.

Als we alle 'incidenten' en 'opvallend gedrag' van 2MHA in kaart brengen ontstaat er een *patroon*. Het blijkt dat Peter op een strategische wijze de meeste invloed heeft in de klas en Niels vaak zijn (openlijke) *woordvoerder* is. Peter heeft een 'wit voetje' bij bijna alle leraren en blijft onder radar in de lessen. De verhalen van de mentor over hoe hij in de groepsapp of pauze zijn stempel drukt op de klas is duidelijk. Peter communiceert de norm: *Ik bepaal*. Dat blijkt ook de belangrijkste reden te zijn waarom de klas niet goed draait. Peter is fanatiek bij sport en vindt voor de rest school maar niets. Althans dat zegt hij, want via de mentor hoor je dat Peter op de basisschool behoorlijk faalangstig was en dit probeert te *verhullen* met stoer gedrag dat het hem niets doet. En die ene les met bewegen op muziek was ook een drama met 2MHA. Zou Peter dat mogelijk ook niet leuk of te spannend hebben gevonden?

Met alle collega's wordt een Doel en Plan gemaakt voor 2MHA en een aantal Interventies afgesproken.

- De mentor en zorgcoördinator gaan in gesprek met Peter en zijn ouders over zijn rol en gedrag en mogelijke faalangst. Doel is om hem te steunen in zijn faalangst, maar ook om helder te maken wat er wel en niet mag in de les. Ze gaan zijn rol en invloed in de klas benoemen naar Peter en zijn ouders en aangeven dat ze de kracht en positieve kant van zijn invloed graag vaker willen zien.
- Er wordt een vaste plattegrond bij de theorieles afgesproken (Peter zit vooraan en dicht bij de leraar in plaats van rechts achterin bij het raam) en in je gymles heb je zes weken vaste groepjes waarbij Peter en Niels niet bij elkaar inzitten.
- De Escalatieladder wordt aangescherpt en de collega's houden elkaar op de hoogte over hoe het gaat (groepsapp met de collega's die lesgeven aan 2MHA).
- In de les wordt gestart met een duidelijke opdracht die op het bord staat en er waar mogelijk keuzes zijn over hoe de leerlingen met (een deel van) de les aan de slag kunnen. De keuzes worden gemaakt door de leraar en leerlingen kunnen dan kiezen of ze wijze A of B willen.

Op scholen zien we vaak dat één bepaalde leerling (of duo/klein groepje) het voor elkaar krijgt dat er normen kunnen ontstaan die een negatieve invloed hebben op (alle) medeleerlingen, de leraar en de prestaties? De meest invloedrijke leerling speelt hierin een belangrijke rol. We noemen de meest invloedrijke leerling de Normdrager.

Grofweg onderscheiden we vier mogelijkheden:

- 1 Soms is er (nog) GÉÉN Normdrager. Bij nieuwe groepen is dat nog redelijk gewoon, omdat binnen de klas het 'spel om de ruimte' nog gespeeld wordt en de leerlingen met elkaar bekijken welke 'inkleuring' en wie belangrijk gaat worden.
- 2 STRIJDER: de leerling die openlijk (strijdend) laat zien naar medeleerlingen en leraren dat hij of zij de meeste invloed heeft.
- 3 STRATEEG: de leerling 'bespeelt' de leraar (of leraren) en heeft vaak een 'wit voetje' bij de leraren. Valt vaak niet negatief op, maar heeft wel de meeste invloed in de klas.
- 4 VERMIJDER: de leerling blijft het liefst uit contact met de leraar (of leraren). In de klas is hij of zij vaak redelijk onopvallend, maar trekt wel aan de touwtjes. Vaak laat deze leerling buiten de klas en uit het zicht van de leraren (totaal) ander gedrag zien en verkrijgt op die manier de meeste invloed.

Welke normen

Nu terug naar de meest voorschrijvende of dominante normen. Een ander belangrijk doel van het 'in kaart brengen' is het achterhalen van de meest voorschrijvende of dominante norm in de groep. Anders gezegd wanneer hoor je bij de invloedrijke leerlingen in de klas en wanneer niet. Als er (nog) géén Normdrager is, is er meestal ook niet één voorschrijvende of dominante norm. De groep wordt dan gekenmerkt door veel wisselende initiatieven (*storming fase – Tuckman, 1965*). Is er wel een Normdrager (Strijder, Strateeg of Vermijder), dan heeft hij (onbewust) het meeste belang bij de norm en zal hij of zij deze in stand willen houden en versterken. In ieder geval onder de leerlingen die in potentie zijn positie kunnen ondermijnen.

Grofweg onderscheiden we onderstaande normen bij groepen die niet lekker lopen. Ze kennen een negatieve 'toon' en formulering. Dat hoeft natuurlijk lang niet altijd zo te zijn. In goed draaiende klassen is er ook vaak een meest voorschrijvende of dominante norm en een Normdrager, maar draagt dit bij aan een fijne werksfeer en is voor leraren de noodzaak (op het eerste gezicht) niet zo urgent om dit 'in kaart' te brengen.

Mogelijke meest voorschrijvende normen



- A. Ik bepaal het zelf wel
- B. Zie mij
- C. Ik ben tegen
- D. Ik maak het zelf wel uit
- E. Vermaak mij ('zappgedrag')

- F. Status is belangrijker dan resultaat
- G. Winnen ten koste van alles
- H. Hard, harder, hardst
- i. YOLO (Je leeft maar één keer)
- J. Wij zij tegen

► Schema 1:
de voorschrijvende normen

In een niet lekker draaiende klas is de meest voorschrijvende of dominante norm er meestal één die met behulp van één van deze typerende zinnestjes – of een afgeleide daarvan – kan worden omschreven. Uiteraard is het heel belangrijk om de norm precies te formuleren, dat wil zeggen: passend bij de groep, de Normdrager en de incidenten die plaatsvinden. Ontstaat er vanuit het *patroon* een *structureel* beeld? Komen de principes van de incidenten in veel verschillende situaties en/of bij meerdere leraren terug?

▼ Activiteit passend bij de groep

Meest voorschrijvende normen

In ons vorige artikel hadden we voorbeeld opgenomen met de meest voorschrijvende of domi-

nante norm: *'status is belangrijker dan resultaat'*. Deze staat in schema 1 nog een keer en hebben we een aantal anderen kort uitgewerkt. *'Status is belangrijker dan resultaat'*. Als deze norm speelt, zie je dat leerlingen niet openlijk goed hun best doen en goede cijfers willen halen. Je moet status belangrijk maken door het bijvoorbeeld te koppelen aan bepaalde kleding, kapsel, merk mobiel, maar kan ook gekoppeld zijn aan een bepaald soort gedrag. Maar in ieder geval niet aan goede resultaten. Het kan dan leiden tot symptomen als: stoer gedrag, pesten, ondermaats presteren, geen huiswerk maken of openlijk vragen stellen tijdens de les et cetera.





'Scoren ten koste van de ander'. Je kan dan bijvoorbeeld in je klas zien dat er veel (zo genaamde) grappen gemaakt worden ten koste van elkaar of (subtiel) opmerkingen om iemand onderuit te halen. Het kan ook sterk non-verbaal gebeuren. Het kan dan leiden tot symptomen als: heel veel reageren en boos worden op elkaar, maar kan ook juist tot heel veel stilte leiden. Leerlingen durven dan niet meer openlijk iets te vragen of te vertellen. Soms zit dit door de hele klas heen, maar kan ook sterk gedaan worden door de Normdrager als Strateeg of Vermijder, of door een clubje leerlingen om hem of haar heen dat dat stevig doet.

'Ik bepaal het zelf'. Bij deze norm ervaar je bijvoorbeeld dat er sterk gekeken en geluisterd wordt naar de Normdrager. Hij of zij bepaalt bijvoorbeeld of jouw lessen of jij als leraar 'goed of slecht zijn'. Hoe je je als leerling 'hoort' te gedragen en dat kan heel wisselend zijn. Dat kan per vak of leraar verschillen, maar ook afhangen van het humeur of moment van de dag. Zeker als dit door een Strateeg of Vermijder gebeurt, is het complex om scherp te krijgen waar het vandaan komt. Het kan dan leiden tot symptomen als: hele grote verschillen in ervaring tussen leraren, met een (logische) strijd tussen hen tot gevolg. Een afwachtende of aftastende klas in nieuwe situaties. Je moet als leerling eerst weten hoe je je hoort te gedragen of juist niet.

Paracetamol interventies

Als je een (sterk) vermoeden hebt of als je de meest voorschrijvende of dominante norm kunt vaststellen, dan kan je in ieder geval acties of interventies inzetten om de symptomen te onderdrukken. En van paracetamol weten we, dat het vaak de symptomen onderdrukt, maar de onderliggende oorzaak niet verhelpt. Dat betekent dat je verder zult moeten 'onderzoeken': de Normdrager en zijn of haar motief zijn daarin belangrijk. Bovendien dienen onderstaande interventies met elkaar een samenhang te hebben ten aanzien van regels, structuur en duidelijkheid verschaffen. Dit kan nooit zonder op een goede wijze contact en relatie op te bouwen en goede lesinhoud aan te bieden.

▲ *Podium verkleinen*

Als je een (sterk) vermoeden hebt of als je de meest voorschrijvende of dominante norm kunt vaststellen, dan kan je in ieder geval acties of interventies inzetten om de symptomen te onderdrukken

Deze combinatie is overigens behoorlijk complex, zeker bij een klas die al niet lekker loopt:

- Escalatieladder aanscherpen (zie hieronder de stappen en randvoorwaarden). Hoe meer je

als leraren met elkaar op één lijn zit ten aanzien van regels, afspraken en gedrag dat je (niet) wilt zien, hoe meer grip je krijgt op een klas. Let op: daarbij maken we sterk onderscheid tussen niet te tolereren gedrag (grote mond, niet luisteren, eigen gang blijven gaan et cetera) en bijvoorbeeld een pen of boek vergeten. Daar kan je wel consequenties aan hangen, maar stuur alleen leerlingen er uit als het gedrag niet te tolereren is. Een grote mond en pen vergeten is van een andere orde van grootte.

- Bijvoorbeeld ook door dit te combineren met 'consequenties opleggen' door de formele leiding van de school. Dan haal je het 'consequentie deel' weg bij de leraar. Dit is tweeledig van belang: enerzijds omdat we zien dat er dan eerder willekeur en verschillen ontstaan tussen verschillende collega's over het naleven van een strafmaatregel bijvoorbeeld binnen de school. Anderzijds kan de 'rompslomp' er omheen reden zijn om de grenzen niet duidelijk te stellen. De intentie van scholen is vaak logisch om het leraren zelf te laten oplossen (en om te voorkomen dat iemand er 'zomaar' leerlingen uitstuurt), maar het effect pakt vaak anders uit.
- Plenair podium verminderen. Vaak zie je dat het gedrag het sterkst is bij plenaire lesmomenten, wisseling van lessen of werkvormen. Door dit te verminderen, bijvoorbeeld door in groepjes te werken (die door jou zijn samengesteld) of direct aan de slag te gaan bij binnenkomst en instructie pas later (in kleine groepjes) te geven, verklein je de kans op de symptomen.

- Extra scherp zijn of de lessen wel uitdagend genoeg zijn maar ook niet te moeilijk. In combinatie met voldoende afwisseling en verschillende werkvormen. We zien maar al te vaak dat leraren zeggen: 'dat moeten deze leerlingen op deze leeftijd toch kunnen!'. Dat kan bij andere en klassen wel zo zijn, maar blijkbaar niet voor deze klas...
- Vaak kan werken aan een klasbeloning of positief geformuleerd doel ook de negatieve benadering en toon veranderen. Het geldt voor de klas en de leraren dat je de negatieve spiraal wilt doorbreken. Als je de les al negatief binnenstapt ligt *self-fulfilling prophecy* op de loer.
- Een zakelijke groepsapp voor leraren. Korte lijnen tussen collega's waarbij je elkaar op de hoogte houdt over hoe het gaat met de klas en leerlingen kan helpen grip te krijgen. Niet alleen om de klas te wijzen op fouten, maar ook op goed gedrag of een goede werkhouding et cetera. De klas voelt en ervaart korte lijnen en dat werkt vaak goed.

Auteurs

Annemieke Pepping-Poot, Roel van Beusekom, Bruno Oldeboom en Ivo Dokman

Contact

i.dokman@lving.nl

Kernwoorden

groepsdynamisch werken, normdrager, escalatie-ladder

Foto's

Hans Dijkhoff

Achtergrondinformatie

zie artikel 1

Literatuur

Cialdini, R. B. (2009). Invloed-De zes geheimen. Academic Service, Amsterdam, the Netherlands.

Cialdini, R. B., & Trost, M. R. (1998). Social influence: Social norms, conformity and compliance. In D. T. Gilbert, S. T.

Golding, W. (1954). Lord of the flies. London: Faber & Faber.

Remmerswaal, J. (2013). Handboek Groepsdynamica. Amsterdam: Boom Nelissen.

Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. Psychological Bulletin, 63(6), 384-399.

Van den Berg, B. (2009). Net het echte leven. Belangen, macht en illusies in professionele teams. Leiden: Sidestone Press.

Watzlawick, P., Beavin, J.H. & Jackson, D.D. (2012). De pragmatische aspecten van de menselijke communicatie. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

Vervolg

In vervolgartikelen zullen we aandacht besteden aan onderliggende motieven en het achterhalen van Normdragende leerlingen. Is er (al) een Normdrager? Zo ja, is hij of zij dan een Strijder, Strateeg of Vermijder. En waarom is die voorschrijvende of dominante norm zo belangrijk, wat is het onderliggende motief en wat proberen ze te verhullen of te realiseren? En tot slot welke type interventies zijn er verder en wanneer zet je welke in.



▲ Schema 2: de escalatie ladder