

Beïnvloeding van gedragsproblematiek: een klasse(n)spel!

De ene klas is de andere niet en het is soms verbazingwekkend om te merken hoe gemakkelijk het lesgeven gaat in de ene groep en hoe moeilijk het is binnen een andere klas, de docent is immers dezelfde. In dit programma gaan we in op een aantal factoren die een rol spelen tijdens het beïnvloedingsproces dat wij onderwijs noemen.

Door: Ivo Dokman en Roel van Beusekom

Tijdens de studiedag voortgezet onderwijs van 16 juni jl. in Zwolle bezocht de redactie de workshop van Roel van Beusekom over probleemgedrag in de les. Met het topic 'Motivatie en gedragsproblemen' op komst een mooie gelegenheid de workshopleider te vragen naar de achtergrondinformatie bij zijn workshop. Dit heeft geleid tot het volgende artikel dat een compilatie is van bronnen die Roel gebruikt bij het geven van cursussen die hij samen met Ivo Dokman geeft over dit onderwerp.

Groepsdynamica

We onderscheiden de rol van de docent en zijn/haar invloed op de groep, we gaan in op de groepsdynamische processen binnen een klas en bekijken de effecten van interventies vanuit de intentie en op het effect. Wij starten door met elkaar in de sportzaal te beginnen. Vanuit onze achtergrond speelt bewegen een belangrijke rol om menselijk gedrag te duiden en te beïnvloeden. Het gedrag dat mensen laten zien in bewegen, heeft grote overeenkomsten met de wijze van doen in het dagelijks leven (ADL). Dit gegeven gebruiken wij als aangrijpingspunt om mensen bewust te maken van hun gedrag. Wanneer er een wens ligt tot verandering, zullen wij ondersteunen en interveniëren om een gedragsverandering en – behoud te realiseren (zie o.a. ASE-model op pag. 7).

In het programma staan we nadrukkelijk stil bij 'ruimte nemen en ruimte geven'. Dit betekent voor de docent: op welke manier en wanneer stel ik grenzen, maak ik afspraken en hoe consequent ga ik daarmee om (ruimte nemen) ten opzichte van oprechte interesse en complimenten naar de deelnemers, empatisch vermogen et cetera (ruimte geven). Een docent is altijd op zoek naar een optimale balans, waarbij een groep, team of klas tevreden is, jij als docent tevreden bent, én er het gewenste resultaat (uitslag/cijfers et cetera) gehaald kan worden.

Goede sfeer is voorwaarde

Uit steeds meer onderzoek komt naar voren dat het 'proces' in een groep, team of klas heel erg belangrijk is en dat veilige en

goede sfeer een voorwaarde is om te komen tot leren en niet andersom. Dit leidt tot de vraag: op welke manier kun je invloed uitoefenen op dit groepsproces en wat is de rol van de trainer of docent, een groep, team of klas en over welke competenties, naast vakinhoudelijke expertise, moet een trainer of docent dan beschikken?

Korte introductie van Roel en Ivo:

- Roel is psychomotorisch therapeut en heeft vanuit die hoedanigheid ruim 25 jaar ervaring met diverse gedrags- en psychische problematieken. Daarnaast is hij opleidingsdocent aan Calo-Windesheim. Hij werkt in de opleiding Psychomotorische therapie en Bewegingsagogie en is kerndocent in de gezamenlijke propedeuse van de Calo.
- Ivo is docent lichamelijke opvoeding en heeft ruim tien jaar ervaring in het voortgezet onderwijs. Daarnaast is hij opleidingsdocent aan Calo-Windesheim. Hij werkt in de lerarenopleiding lichamelijke opvoeding, geeft trainingen in projectmanagement, teambuilding en coachings- & begeleidingsvaardigheden.

In de artikelen en teksten staat achtergrond informatie over de onderwerpen en thema's die bij ons aan bod kunnen komen. Dit is afhankelijk van de groep, het team of de klas. Dit heeft altijd een directe relatie met de trainer of docent.

Gedrag

Het gedrag verwijst naar de acties of de reacties van een voorwerp of een organisme, gewoonlijk met betrekking tot de omgeving.

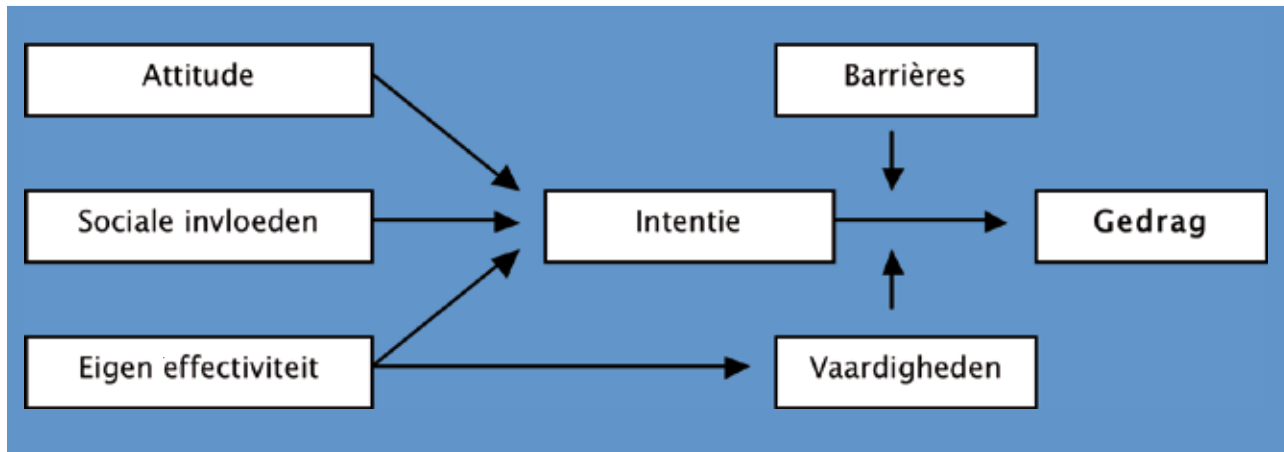
Het gedrag kan bewust of onbewust, openlijk of heimelijk, en vrijwillig of onvrijwillig zijn. Het gedrag wordt bepaald door het endocriene systeem en het zenuwstelsel. De complexiteit van het gedrag van een organisme is verwant met de complexiteit van zijn zenuwstelsel. Over het algemeen hebben de organismen met complexe zenuwstelsels een grotere capaciteit om nieuwe reacties te leren en zo hun gedrag aan te passen.

Het gedrag van mensen (en andere organismen of zelfs mechanismen) valt binnen een waaier van 'algemeen' (veel voorkomend) gedrag, ongebruikelijk gedrag (zonderling), aanvaardbaar gedrag en onaanvaardbaar gedrag. Acceptatie van gedrag wordt geëvalueerd met betrekking tot sociale normen en zijn door diverse middelen van sociale controle geregeld.

Het menselijk gedrag wordt bestudeerd in de gedragswetenschappen: psychologie, sociologie, antropologie.

Bron: Wikipedia, de vrije encyclopedie

ASE - model



Schematische weergave van het ASE-model (De Vries et al., 1988, 1992; Kok et al., 1991).

De vijf fasen van teambuilding

(Bron: John Volkers, *Coachen* nummer 3, 2003)

Teambuilding is een proces. Het staat voor bouwen aan..., voor ontwikkeling van....Het is een dynamische aangelegenheid. Teambuilder Peter Murphy benoemt in zijn voordrachten de vijf fasen van het leven van de groep en de ontwikkeling van het team naar het Tuckmanmodel, een Amerikaanse aanpak. Tuckman onderscheidt vijf stadia van ontwikkeling 'die elke keer weer terugkomen, die je met een beetje je best doen in een uurtje of een dag zelfs kunt naspelen'. De vijf fasen, van 'de geboorte tot het sterven' van de groep, hebben prachtige, Engelse benamingen: *forming*, *storming*, *norming*, *performing* en ten slotte *adjourning*. Het gaat om voortdurende veranderingen in de cohesie van de groep en het team.

Forming

'In de eerste fase, *forming*, is er sprake van oriëntatie op de taak en op elkaar. Het gaat om de vorming van de groep. De groepsleden proberen te achterhalen wat ieders kwaliteiten zijn. Ze tasten elkaar af, ze snuffelen aan elkaar. Ze zijn nog onzeker over hun rol en geven zich daarom nog niet helemaal bloot. De coach is in die fase de absolute leider, hij is de man achter het stuur. Hij richt zich voornamelijk op individuele gesprekken, waarin taken worden doorgesproken en functies worden toegekend.'

Storming

'De tweede fase is die van *storming*, het zoeken naar consensus en het testen van elkaars grenzen. Het is de weerstandsfase, een heel belangrijke fase. Er bestaat spanning, polarisatie en conflictstof. Wie heeft hier de macht? Deze periode is noodzakelijk voor verdere groei. De groepsleden hebben de gelegenheid elkaar te leren kennen door discussies en stevige woorden. Bedoeld om uit te zoeken wie de controle en de status bezit. Je mag niet te lang in deze fase blijven hangen, want dat kan je als coach, maar ook als team de kop kosten. Veel teams slagen er maar niet in om door deze fase heen te komen. Het was het Feyenoord van Arie Haan. Ik heb het er met assistentcoach John Metgod over gehad, bij de cursus coach betaald voetbal. Hij herkende veel uit die tijd. 'Toen Leo Beenhakker bij Feyenoord kwam, was het team al heel lang in die tweede fase, de fase van het conflict. Beenhakker heeft ze daar doorheen geloodst. Dat is zijn grote verdienste. Daarna zijn ze eindelijk gaan presteren. Ze kwamen als groep in de cohesiefase en werden ten

slotte in de prestatiefase, de *performing* periode, landskampioen. Maar daarvoor bleven ze maar in de *storming* fase hangen.'

Norming

De derde fase is die van *norming*, de normering, het bereiken van consensus. Er moet worden gecommuniceerd, er ontstaat cohesie. Het groepsklimaat is er een van samenwerking. 'Het gaat in die derde fase, de *norming*, om de oplossingen voor de conflicten uit de vorige fase. Die worden in de groep gegooid. Het goed beëindigen hiervan is nodig voor het verkrijgen van respect of, beter nog, waardering voor elkaars kwaliteiten. In deze fase komt ook de pikorde binnen een groep tot stand.'

Performing

De vierde fase, *performing*, is de periode van het wedstrijdoptreden, van het presteren. 'De groepsleden hebben in de vorige fase letterlijk leren leven met elkaar. Van die ervaring profiteren ze in de vierde fase. De groep weet wat men aan elkaar heeft. De rollen en functies zijn bekend, de structuur van de groep is stabiel. Alles is gereed om de energie te bundelen voor het bereiken van de beoogde prestatie. De groep is er klaar voor.'

Adjourning

De vijfde fase, *adjourning*, is die van het reces, het uiteengaan. 'De groep voelt geen betrokkenheid meer, maar binnen het team is wel voldoening en waardering dat het allemaal is gelukt. Eigenlijk is elke verandering in de samenstelling van de groep - routiniers stoppen, jonge talenten stromen in - een klein beetje het einde van een groep.' 'Je begint daarna weer bij fase één. Met de komst van nieuwe groepsleden dient de coach te beseffen dat in feite de bovenstaande cyclus weer begint. Meestal gaat het dan wel sneller, omdat binnen de groeps cultuur een aantal overeengekomen regels niet meer ter discussie zal staan. De oude groepsleden zullen de nieuwe hierop wijzen.' 'De vijfde fase treedt ook in als het groepsdoel sterk verandert: bij promotie of degradatie. Dat is niet dramatisch. Vaak veranderen, bij degradatie bijvoorbeeld, de omgeving en de organisatie van en rond een team op drastische wijze.'

Twee leiderschapstypen

Murphy betoogt dat in de door hem uitgewerkte, vijfdelige Tuckman-aanpak de derde en vierde fase een groot belang vertegenwoordigen voor de coach. Hij moet dan luisteren en kijken

naar hoe de groepsleden en teamgenoten zich onderling verhouden. Het zal hem inzicht bieden in 'het beest' dat in de groep schuilgaat. Bij de coaching van die twee processen (*norming en performing*) gaat het om twee types van leiderschap: de taakgerichte leider en de sociaal-emotionele, de persoonsgerichte leider. Die rollen zijn in de topsport meestal verdeeld over verschillende mensen. In familietermen: de taakgerichte leider is de vaderfiguur, de sociaal-emotionele begeleider is de moeder van de groep, de figuur van de arm om de schouder. 'De taakgerichte leider moet als de sleutelfiguur worden beschouwd. Sport is nu eenmaal een taakgerichte activiteit. Het is duidelijk dat de coach die voornaamste rol bekleedt. Soms is de sociaal-emotionele, de persoonsgerichte rol in te vullen door de manager of een oud-speler. Ook de arts of de fysiotherapeut kan die rol vervullen. Het belangrijkste is dat het duidelijk is wie deze rollen speelt en dat er samenwerking bestaat tussen de mensen die deze taak op zich hebben genomen.'

Complexiteit

Bij de Nederlandse vrouwenhockeyploeg - het best presterende nationale sportteam van deze voorolympische zomer - is die rolverdeling zelfs officieel ingevuld, met coach Marc Lammers en teambuilder Bill Gillissen. 'Als we praten over gouden medailles, over top van de wereld, kun je je afvragen of het teambuildingsproces nog wel kan worden geleid door die ene coach.' 'Natuurlijk blijft die de *leading indicator*, maar als je de complexiteit van de tegenwoordige begeleiding ziet dan is er ruimte voor een aanpak als bij de hockeyvrouwen, met Bill Gillissen. Als je vijftien speelsters in je team hebt, hoe wil je dan iedere speler, elke combinatie van spelers goed in kaart brengen? Dat kun je niet in je eentje. Want het is zo belangrijk dat je het talent van die speler juist aanspreekt. En de omstandigheden en de omgeving creëert, waarin die speler zijn talenten tot hun recht kan laten komen.' 'Dat is voor mij de essentiële vraag. Ben jij als coach in staat om in die *teamsetting* dat talent van die sporter aan te spreken, zodanig dat je weet wat dat specifieke talent is en zodanig dat je een omgeving creëert waarin die sporter zich kan manifesteren? Simpel gesteld: waarom zet ik die vent linksbuiten? Omdat hij daar het beste tot zijn recht komt. En dan zet ik hem niet rechtsachter.'

Striving talents

'Dat is de essentie van coaching bij teambuilding. Die sporter moet zich kunnen manifesteren met de specifieke talenten die hij heeft. Je zoekt, zeker in de Nederlandse sport, naar *striving talents*, de mannen of vrouwen met de diepe drive, de mensen die kunnen wedijveren. Veel Nederlandse teams hebben moeite die wedijver te genereren.' 'Zo is het ook met denktalent en ten slotte met empathisch talent, invoelend vermogen. Sporters moeten op bepaalde momenten in de schoenen van de ander kunnen gaan staan. De *striver* moet ook eens door de ogen van die andere speler kunnen kijken, hem begrijpen. Dat is de ware essentie van het team. Anders heb je alleen maar individuen in het veld staan. En die zijn met zijn allen nooit sterker dan de som der delen.' 'Het gaat om het bouwen van een uitgebalanceerd team. Het is net als een hartslag: daarin zitten een piek en een dal in de grafiek. Maar het gemiddelde is geen rechte lijn, een rechte lijn bij een hartslag betekent dat je dood bent. Het gaat om een golf, en teams maken het verschil door de uiteinden. Je hebt de extremen,

de verschilmakers, nodig om beter te zijn. Tien keer hetzelfde of verschillend, daaraan heb je niks. Het onverwachte hoort in een team te zitten, anders is de balans niet goed.'

Sociometrie en sociogram

Breng de verhoudingen in jouw team, groep of klas in kaart. Wat medewerkers, spelers of leerlingen doen en zeggen heeft niet alleen met hun eigen visie te maken. Het heeft ook alles van doen met de relatie die zij hebben met de anderen. Voor jou is het belangrijk om meer te weten te komen over de onderlinge verhoudingen die bestaan in je team, groep of klas. Hiertoe kun je een sociogram maken. Een sociogram is een grafische weergave van de voorkeuren van de groepsleden aan de hand van een specifiek selectie criterium. Met behulp van het sociogram kun je een overzicht krijgen van de sociale structuur in je team, groep of klas en een beeld ontwikkelen van hoe de interpersoonlijke relaties liggen. Het sociogram wordt veel gebruikt in het onderwijs om de verhoudingen binnen de groep duidelijk te krijgen. Een voorbeeld daarvan vind je hier.

Het sociogram

Om een sociogram te maken laat je je medewerkers, spelers of leerlingen een vragenlijst invullen waarin je vragen stelt over specifieke verhoudingen tussen de verschillende personen. Dit moeten multiple choicevragen zijn waarbij één antwoord mogelijk is. Stel bij elke vraag de positieve en negatieve variant. De antwoorden kun je vervolgens uitzetten in een matrix. Vragen die je zou kunnen stellen zijn:

Sympathie

Met wie werk je het liefst samen? En met wie het minst graag? Met welke collega, medespeler of medeleerling praat je het meest? En met welke collega, medespeler of medeleerling het minst? Met welke collega, medespeler of medeleerling ben je vaak in strijd? Met wie heb je nooit een conflict? Welke collega, medespeler of medeleerling mag je erg graag? Wie vind je het minst sympathiek? Van wie zou je het vertrek het meest betreuren? Wie zie je het liefst gaan? Wie zet zich naar jouw idee het meeste in? Wie loopt de kantjes eraf? Met wie ben je het vaak oneens? Met wie heb je vaak overeenstemming?

Machtsverhouding

Welke collega, medespeler of medeleerling neemt het meeste en wie het minste initiatief? Wie praat er gewoonlijk het meest en wie het minst in de vergadering, overleg of les? Wie heeft de meeste invloed in het team, groep of klas? Wie stelt zich afwachtend op?

Sympathie en machtsverhouding

De antwoorden die je krijgt van verschillende medewerkers, spelers of leerlingen geven al een beeld over, in dit geval, de onderlinge sympathie en de machtsverhouding in uw team, groep of klas. Het is belangrijk dat je aan je medewerkers, spelers of leerlingen laat weten dat de antwoorden zeer vertrouwelijk zullen worden behandeld. (Om er zeker van te zijn dat er geen sociaal wenselijke antwoorden worden ingevuld, kun je ook de hulp inschakelen van een onafhankelijk bureau dat de antwoorden anoniem voor je verwerkt in een sociogram).

Vervolgens kun je de antwoorden per categorie (sympathie, machtsverhouding,...) uitzetten in een sociomatrix. Hieronder zie je zo'n matrix. Als een medewerker, speler of leerling (in de linker

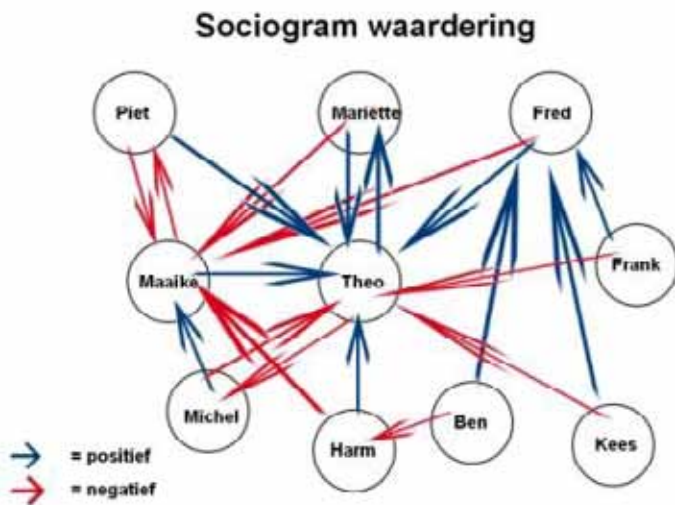


Forming: oriëntatie op elkaar

kolom) zich positief uitspreekt over een bepaalde collega, medespeler of medeleerling, zet je bij die persoon een plusje. Bij de collega, medespeler of medeleerling over wie hij zich negatief uitspreekt, plaatst je een minnetje.

Sociomatrix waardering	Piet	Mariëtte	Fred	Marieke	Theo	Frank	Michel	Harm	Ben	Kees
Piet					+					
Mariëtte					+					
Fred					+					
Marieke	-				+					
Theo		+					-			
Frank			+		-					
Michel				+	-					
Harm				-	+					
Ben			+					-		
Kees			+		-					

Deze matrix geeft je al een goed overzicht met betrekking tot de verhoudingen. In de matrix kunt je aan het aantal plusjes zien wie het best ligt in de groep, het team of de klas en wie een bepalende positie heeft. Je kunt dit verder uitwerken in een pijldiagram:



Bron: *Managers Online.nl* (Frank van Marwijk)

In bovenstaand voorbeeld kun je zien dat Theo blijkbaar flink wat beroering teweeg brengt. Hij krijgt de meeste sympathie en heeft ook een aantal tegenstanders. Maaika is blijkbaar het minst populair. Kees, Ben en Frank vallen niet zoveel op. Ze worden door niemand positief of negatief beoordeeld. Het sociogram geeft je een globaal beeld van de teamverhoudingen, groep of verhoudingen in de klas. Houd er rekening mee dat de uitslag moment- en contextgebonden is. Het resultaat is ook nogal subjectief en houdt geen rekening met de hoeveelheid sympathie die de personen voor elkaar voelen. Telkens als er belangrijke veranderingen zijn staan de verhoudingen weer op scherp.

Benodigde coachings- en begeleidingsvaardigheden

Voor het begeleiden van groepsprocessen is een aantal coachings- en begeleidingsvaardigheden noodzakelijk. We zetten ze op een rij.

Actief luisterende houding: een belangrijke voorwaarde voor het kunnen begeleiden is de actief luisterende houding. Dit is kort samengevat:

Echte interesse: openheid en nieuwsgierigheid en het kunnen en willen waarnemen vanuit het referentiekader van de student.

Uit laten spreken: de deelnemer/leerling niet te snel onderbreken of met een oordeel confronteren. Rustig laten uitspreken.

Open vragen stellen (willen, denken, voelen): door het stellen van open vragen stimuleert de begeleider de gedachtegang van de deelnemer/leerling en laat hem/haar merken aanwezig en geïnteresseerd te zijn.

Doorvragen: doorvragen op bepaalde punten geeft ook de echte interesse aan. Doorvragen kan de begeleider helpen om te controleren of de eigen interpretaties overeenkomen met die van de deelnemer/leerling.

Non-verbaal reageren: de begeleider moet zich bewust zijn van de eigen houding en oogcontact hebben met de deelnemer /leerling. De afkorting SOFTEN kan daarbij handig zijn: (S)mile, (O)pen posture, lean (F)orward, (T)ouch, (E)yecontact, (N)od.

Zwijgen: rust en stiltes kunnen voor de deelnemer/leerling zeer behulpzaam zijn. Hij/zij krijgt de tijd even na te denken/zelfreflectie. Zwijgen is voor veel begeleiders erg moeilijk.

Acceptatie: het gaat erom dat de deelnemer/leerling het gevoel heeft volledig geaccepteerd te zijn door de begeleider, dat hij/zij zich veilig voelt. De begeleider aanvaardt de deelnemer/leerling als in ontwikkeling zijnde persoon. Acceptatie vraagt om een grondhouding van respect. De begeleider moet blijven uitgaan van de behoeften van de deelnemer/leerling en moet zich



Storming: testen van elkaars grenzen

onthouden van (voor)oordelen. Dit is lastig, want de begeleider heeft ook een eigen manier van denken, voelen, handelen en willen.

Empathie (inlevend vermogen): empathie heeft verschillende functies. De begeleider laat merken dat hij/zij de deelnemer/leerling begrijpt. De openheid van het gesprek en de veiligheid

wordt daarmee vergroot. Door empathisch te reageren kan de begeleider nagaan of de verkregen inzichten juist zijn; het is een controle of hij/zij echt begrijpt wat de deelnemer/leerling bedoelt. Door het geven van een empathische reactie werkt de begeleider op het gevoelsniveau en daar zit vaak het aangrijpingspunt voor een verdere verkenning van de wezenlijke vraag of probleem waar de deelnemer/leerling mee kampt.

Concretiseren: de begeleider moet voorkomen dat de deelnemer/leerling blijft hangen in vage beschrijvingen. Door concretiseren kan belangrijke informatie naar voren komen; wat globaal en algemeen was, wordt concreet. In supervisie wordt deze fase ook wel de bewustwordingsfase genoemd. Door het concretiseren is de deelnemer/leerling meer in staat bij hem/haar te komen.



Echtheid: deze vaardigheid hangt nauw samen met acceptatie. Het betreft het vermogen van de begeleider om als persoon in te komen. De begeleider moet zich bewust zijn van eigen gevoelens, en moet deze kunnen hanteren en dat wil ook zeggen gebruiken. Jezelf als instrument gebruiken, zodat de feedback niet als een verwijt overkomt. Feedback moet aansluiten bij de mogelijkheden van de deelnemer/leerling.

Confronteren: het betreft hier het benoemen van discrepanties tussen denken/willen/handelen/voelen, tussen non-verbaal en verbaal. Door het benoemen van discrepanties wordt helder waar de kern van het probleem ligt en dat geeft weer mogelijkheden tot verandering.

(Helpen) generaliseren: samen met de begeleider komt de deelnemer/leerling bij de 'clou'. Er vindt uitbreiding plaats naar andere situaties; het wezenlijke wordt ontdekt. Deelnemer/leerling en begeleider proberen samen een soort patroon te ontdekken dat zich vaker voordoet dan alleen in de specifieke situatie. Het doel is alles in een 'breder' perspectief te plaatsen. Vragen als: 'komt dit vaker voor, kom je dit alleen in stage tegen, hoe kun je met de nieuwe vaardigheid in andere soortgelijke situaties omgaan?' Als de deelnemer/leerling, met behulp van de begeleider, gaat generaliseren wordt hem/haar de mogelijkheid geboden om nieuwe inzichten zelf verder uit te bouwen en de eigen leerweg te verbreden of verdiepen. Voorwaarde is dat de deelnemer/leerling de ervaringen voldoende geconcretiseerd heeft.

Hier en nu-situatie gebruiken: Er zijn verschillende mogelijkheden om het hier en nu te gebruiken. Welke parallelle processen doen zich voor in het begeleidingsproces en op welke manier kan hier een lerende situatie van worden gemaakt? De belangrijkste functie van het hier en nu gebruiken is dat er wordt ingegaan op voorbeelden die zich op dat moment voordoen, waardoor deze vaak heel indringend zijn. Er vindt tegelijkertijd een verbreding van de context plaats.

Helpen expliciteren: de belangrijkste functie van expliciteren is dat de essentie van het probleem of leerwens bewust wordt gemaakt. Vraagstukken worden nogmaals op een rij gezet en van verschillende kanten bekeken. Expliciteren kan de student op een dieper niveau van reflectie helpen. De deelnemer /leerling is nu in staat te verwoorden wat er toen gebeurde. Dit kan zowel mondeling als schriftelijk.

Met dit artikel, waarin we bronnen aangeven waarop onze cursus 'omgaan met gedragsproblemen' gebaseerd is, hopen we een bijdrage te leveren aan:

- het inzichtelijk maken van groepsdynamische processen
- het gebruik van instrumenten om dit in beeld te brengen
- het hanteren van coachings- en begeleidingsvaardigheden.

Correspondentie:

Roel van Beusekom: binnebijbeus@orange.nl