



Begeleiden van een moeilijke groep: een uitdaging?!

Eén van de uitdagingen waar je als ib'er voor staat, is het begeleiden van leerkrachten die van hun neutrale of negatieve groep een positieve groep willen maken. Dit artikel gaat in op de mogelijkheden van Driestar Onderwijsadvies om samen met de leerkracht, leerlingen, ib'ers en ouders de groeps sfeer te verbeteren als dat hard nodig is. Verder zijn er enkele achtergronden van groepsvorming in te vinden en wordt informatie over groepsdynamica gegeven.

Intro

Een aantal jaren geleden maakte ik een rondreis door Mexico en Guatamala. Het reisgezelschap bestond uit zo'n 20 mensen. Wat dit gezelschap gemeenschappelijk had, was dat het bijna allemaal ervaren reizigers waren die graag meer wilden weten over deze landen. Het was wat je noemt een heterogene groep, ook qua leeftijd. De reisleidster had een aantal jaren in Guatamala gewerkt, ze kon zich in het Spaans redden. Dit was haar eerste activiteit als reisleidster. De kennismaking op Schiphol verliep soepel, de mensen waren vriendelijk, welwillend en toonden interesse in elkaar.

Na de landing op de luchthaven van Cancun werden we met een stadsbus naar het busstation gebracht van waaruit de nachtbus vertrok. Bij het uitstappen vergat één van de reizigers zijn tasje met alle papieren. Wat een schrik en verwarring; de reisleidster moest meteen in actie komen; politie, telefoneren, contact met de ambassade, enzovoort. Verschillende leden van de groep hielpen de reisleidster en zo werd alles geregeld. We haalden nog net de nachtbus. Toch bleek dit het begin van een aaneenschakeling van narigheid: beroving in de nachtbus, ziekte, onenigheid en kritiek op de reisleidster. Tijdens het vervolg van de reis ontstonden er subgroepjes die steeds minder contact met elkaar hadden en het wantrouwen groeide. De strijd over de te volgen reisroute brandde los. Eén groep wilde kost wat het kost het geplande reisschema volgen en dit conflict liep zo hoog op dat er aan splitsen werd gedacht. Om een lang verhaal kort te maken: Er werd niets opgelost, voor de lieve vrede werd vriendelijk gedaan, maar onder de oppervlakte smeulde van alles. Het was voor iedereen een opluchting dat de reis afgelopen was.

Achteraf denk ik: hoe heeft het allemaal zo kunnen verlopen en hoe had het anders gekund? De rol van de reisleidster is cruciaal geweest. Zij had te weinig tools om met deze groep om te gaan in deze moeilijke omstandigheden. Dit gaf zoveel onveiligheid dat mensen in rollen gedwongen werden. Er stonden leiders op die niet samenwerkten, het ontbrak ons aan bijvoorbeeld een bemiddelaar en aan iemand die door humor voor wat ontspanning kon zorgen. Er was wel sprake van roldifferentiatie, maar het evenwicht was zodanig verstoord door alle gebeurtenissen, dat mensen elkaar niet meer op een positieve manier konden ontmoeten. Jammer, maar wel leerzaam zo'n ervaring. Het doet wat met je.

Je herkent het waarschijnlijk wel als ib'er: een leerkracht die naar je toekomt en met de handen in het haar zit: 'Mijn groep draait voor geen meter'. De zorgen kunnen heel divers zijn: Signalen van pesten, onrust, kinderen houden geen rekening met elkaar, klagende ouders, dalende leerresultaten en roddelende moeders bij het hek. Dit zijn maar enkele signalen, wellicht kun je er zelf meer aan

toevoegen. De transfer van het reisgezelschap naar een moeilijke groep in een schoolsituatie is gemakkelijk te maken.

Waarnemen en Begrijpen

Hoe krijgt een leerkracht zicht op het functioneren van zijn groep? Van belang is een goede signalering op groepsniveau, bijvoorbeeld door middel van de leerlingvragenlijst van ZIEN!, zodat je weet hoe kinderen de groep beleven. Naast de genormeerde versie voor groep 5-8 is er ook een versie voor leerlingen van groep 1-4, die je eventueel mondeling kunt afnemen (voor meer informatie zie www.zienvooronderwijs.nl).



Met de informatie uit die vragenlijst kun je oplossingsgerichte gesprekken met je groep houden. Als bijvoorbeeld blijkt dat kinderen zich weinig autonoom voelen kan dit in de groep aan de orde komen. Dit vraagt van de leerkracht een open opstelling, authentiek en echt zijn, doorvragen naar de individuele ervaringen. Daardoor voelen kinderen zich erkend en gaan ze meedenken over oplossingen.

Daarnaast is een goed pedagogisch klimaat in het team een belangrijke pijler: niet opboksen tegen elkaar, maar er samen voor gaan (voorbeeldgedrag!). Een school met een goed pedagogisch klimaat heeft duidelijke regels en pakt die gezamenlijk op. Dan werk je handelingsgericht, samen met ouders en kind. Dit kan voor leerlingen veel veiligheid bieden en daardoor werk je preventief: voorkomen is beter dan genezen.

Checklist pedagogisch klimaat in school.

(Welke punten zie je terug op school?)

- Als team de visie duidelijk hebben, die visie onderschrijven en er naar handelen als het gaat om wat willen wij met ons onderwijs
- Duidelijke verdeling van taken en rollen, 'the right man on the right place'
- Kwetsbaar opstellen; erkenning van elkaars sterke en zwakke kanten
- Lerende instelling bij het hele team
- Gezamenlijke verantwoordelijkheid voor ontwikkeling van kinderen
- Open communicatie
- Duidelijke regels en routines
- Elkaar kunnen aanspreken als afspraken niet worden nagekomen

Mogelijkheden voor de ib'er

Wat kun je als ib'er doen om deze collega te ondersteunen? Zelf eens gaan kijken in de klas, een video-opname maken en de beelden samen bespreken. Wellicht zijn er patronen te zien in de basiscommunicatie waardoor er sprake is van onveiligheid in de groep.

Samen met de leerkracht kan er een plan gemaakt worden waarin concreet een doel gesteld wordt. Als ib'er kun je handelingssuggesties geven. In de regel gaat het dan beter in zo'n groep en vinden er positieve ontwikkelingen plaats. Maar... als deze acties geen zoden aan de dijk zetten? Dan moeten er andere dingen gebeuren en kun je te maken hebben met een moeilijke groep.

Kenmerken van een moeilijke groep

Kenmerken van een moeilijke groep kunnen zijn de hardnekkigheid van de problematiek. Het kan met zo'n groep een hele periode goed gaan, maar dan steken de problemen weer de kop op, bijvoorbeeld bij de overgang naar de volgende groep.

Als de geschiedenis van zo'n lastige groep wordt bekeken zie je dat er vaak veel wisselingen zijn (geweest), bijvoorbeeld: van leerkrachten, in de groepssamenstelling, verhuizingen. Als je ervan uitgaat dat de groep een levend (= open) systeem is, betekent het dat iedere gebeurtenis haar effect heeft op anderen en op het gedrag van leden van de groep. Het evenwicht wordt verstoord en de leden van de groep staan voor de opdracht weer een nieuw evenwicht te vinden.

Moeilijke groepen worden gekenmerkt door gering vertrouwen (onzekerheid) om met veranderingen om te gaan. Dit kan zich uiten in negatief gedrag, zoals bij 'mijn' reisgezelschap gebeurde.

In een moeilijke groep heerst een groepsklimaat waarin het eigenlijk voor niemand prettig toeven is (gesloten, defensief). Om de tegenstelling op scherp te zetten: in een positieve groep kan iedereen gedijen (open, creatief). Dit zijn twee uitersten, uiteraard zijn er nuanceringen aan te brengen.

Voorbeelden van lastige typen groepen:

1. De ongemotiveerde groep
2. De groep in weerstand
3. De vechtgroep
4. De vluchtgroep
5. De onveilige groep
6. De angstige groep
7. De passieve groep
8. De 'los zand' groep

Ieder type groep heeft eigen kenmerken en vraagt specifieke interventies.

Signalen van een onveilige groep zijn bijvoorbeeld: angst, confrontatie mijndend, gesloten houding, weerstand tegen diepgang, onrust. Wenselijke interventies van de groepsleider zijn dan: veiligheid bieden door structuur, duidelijke acceptatie bieden, benoemen wat je voelt, hoort, (niet) ziet en (niet) voelt.

De groep in weerstand vraagt een andere benadering. De begeleider zal weerstand onderzoeken, benoemen en groepsleden verantwoordelijk maken, flexibel omgaan c.q. durven loslaten van de eigen doelstelling en de beleving van de groep als vertrekpunt moeten nemen.

Theorie over groepsontwikkeling

De fasen van groepsontwikkeling zoals Remmerswaal (2006) ze noemt:

1. Voorfase
2. Beginfase: oriëntatiefase (forming)
3. Middenfase: controle- en affectiefase (norming)
4. Autonome groep (performing)
5. Afsluitfase (adjourning)

Deze fasen volgen elkaar op bij de start van een groep, maar door omstandigheden kan er ook terugval zijn en worden vroegere stadia weer doorlopen of er vindt stilstand plaats zodat de groep in een fase 'blijft hangen'. Het kan ook zo zijn dat er een fase wordt overgeslagen.

Iedere fase heeft voor de leerlingen een andere betekenis. Bijvoorbeeld in de oriëntatiefase speelt inclusie, erbij horen, een belangrijke rol. De rol van de leerkracht is dan 'stuurman en regisseur'. De leiderschapsstijl is directief en overtuigend. Interventies liggen op inhoudsniveau en procedureniveau.

Heel belangrijk is de volgende fase, ook wel middenfase genoemd, die het meest spannend is. De groep komt na een aanvankelijk integratie terecht in een status van desintegratie. Controlefase wordt ook wel machtsfase genoemd. Hier vindt de rolverdeling plaats. Wie zijn de leiders en welke rol gaat iedere deelnemer op zich nemen? Hier treden de conflicten op en hoe lossen we die op: ontvluchten, bedekken, vermijden of samenwerken om tot een bevredigende oplossing te komen. Echter als deze fase niet goed doorlopen wordt, is er een grote kans dat problemen telkens weer op een andere manier de kop opsteken en de groep zich nooit tot een 'volwassen' groep ontwikkelt. Dit vraagt heel wat van de groepsleider die ook een rol heeft en tot de groep behoort (denk aan 'mijn reisleidster' die het aan tools ontbrak!).

De leiderschapsstijl is overtuigend en vloeit over naar participierend. De leerkracht staat naast de leerlingen. Hij richt zich op het interactieniveau. Hij wordt van stuurman procesbegeleider en coach. Hij stuurt wel, maar vooral op de onderlinge relaties, de sfeer en het klimaat. Een succesvolle coach zal proberen de leiders achter zich te krijgen door ze verantwoordelijkheid te geven. Rollen worden in deze fase duidelijk; de leerlingen gaan bepalen met wie ze meer gaan optrekken en naar wie ze meer afstand betrachten.

In de affectiefase willen leerlingen erkenning krijgen voor wie ze zijn. Andere term voor affectie is openheid, er heerst een open klimaat. De leerkracht hanteert een participerende, delegerende stijl en pleegt interventies op bestaansniveau: uitwisselen van persoonlijke ervaringen, loyaliteit, erkenning geven voor competenties en identiteit. De leerkracht geeft ook ik-boodschappen: 'Ik merk dat jullie het ook spannend vinden'. Het hoort ook bij de middenfase: het is de fase van integratie, desintegratie en herintegratie.

Over de laatste fase, die wel belangrijk is, wil ik alleen kwijt dat er goed afgesloten moet worden. Kinderen kunnen opzien tegen het uit elkaar gaan. Dit geldt niet alleen voor groep 8.

Werkwijze van Driestar Onderwijsadvies bij een vraag op het gebied van een moeilijke groep.

Driestar Onderwijsadvies heeft positieve ervaringen met het begeleiden van groepen en leerkrachten. Altijd betreft het maatwerk.

Voor er concreet aan de slag gegaan kan worden nadat er een hulpvraag binnenkomt, vindt er een verdiepte intake plaats. Daarna wordt een analyse van het groepsproces gemaakt om zicht te krijgen op bijvoorbeeld de interactieprocessen, de communicatievaardigheden van de leerkracht, het klasmanagement en de instructievaardigheden. De basis voor deze analyse wordt gevormd door onder andere gegevens van observaties, vragenlijsten, leerlingvolgsysteem, een sociogram en gesprekken, om zodoende grip te krijgen op factoren die problemen veroorzaken/in stand houden. Er wordt

zo breed mogelijk gekeken, dus ook ouders en het team kunnen erin betrokken worden. Als de analyse is gemaakt en besproken wordt, kan er samen met leerkracht, ib'er en directie een plan van aanpak opgesteld worden waarin doelen worden geformuleerd. Er worden keuzes gemaakt en er wordt een tijdpad uitgestippeld. Voorbeelden van acties kunnen zijn: het benoemen van een 'aandachtsfunctionaris' binnen het team, inzetten van de 'no blame' aanpak, ouderavond beleggen, scholing op basiscommunicatie, conflicthantering, leren signaleren van probleemgedrag en SVIB.

Samenvatting

Moeilijke groepen vragen veel van een team en van de desbetreffende leerkrachten. Vanaf de voorfase zou er aandacht moeten zijn voor procesbegeleiding. Er moet schoolbreed ingestoken worden en neem als team je verantwoordelijkheid, omdat vooral vrije situaties aanleiding kunnen geven voor veel conflicten. Concreet betekent het dat de eerste zes weken van het schooljaar in iedere groep planmatig ingestoken wordt op de oriëntatiefase. Wat ga je doen om je groep tot een positieve groep te maken? Kinderen hebben behoefte aan externe sturing van de groepsleider, doelen, afspraken, hoe zijn onze manieren. Veiligheid en vertrouwen opbouwen. Dit vraagt van de leerkracht investeringen, zoals observeren, individuele gesprekjes, plannen van samenwerkingsactiviteiten, etc.

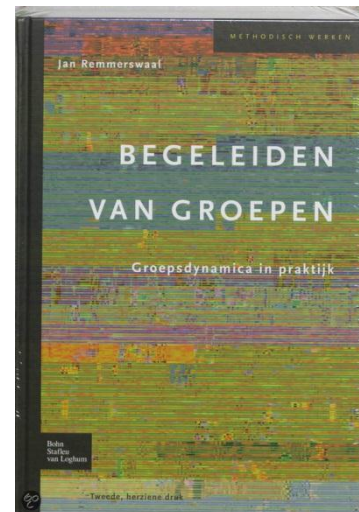
Literatuur

Als je interesse gewekt is en je wilt meer weten over groepsdynamica dan is het volgende boek een aanrader:

- Remmerswaal, J. (2006). *Begeleiden van groepen*, Bohn Stafleu van Loghum.

Andere interessante boeken over dit onderwerp zijn:

- Bakker-de Jong, M. & Mijland, I. (2010). *Handboek positieve groepsvorming*. Het Spectrum.
- Van Lente, G. (1997). *De groep. De kunst om met groepen om te gaan*. Wolters Noordhof.
- Van Oudenhoven, J. & Giebels E. (2004). *Groepen aan het werk*. Quirijn.
- Glorieux, P. & Vanthomme, J. (2010). *De zorgzame klas*. Acco.



Drs. A.J. (Riet) Koppenol, orthopedagoog (A.J.Koppenol@driestar-educatief.nl)

Wil je meer weten of dit onderwerp of wil je vrijblijvend bespreken wat we kunnen bieden, bijvoorbeeld in de vorm van een individueel traject voor het bevorderen van een positief groepsklimaat of een studiedag over groepsdynamica, neem dan contact op met de auteurs: L.F. (Lydia) van Hartingsveldt (L.F.vanHartingsveldt@driestar-educatief.nl) of W.C. (Lydia) Lammers W.C.Lammers@driestar-educatief.nl.