

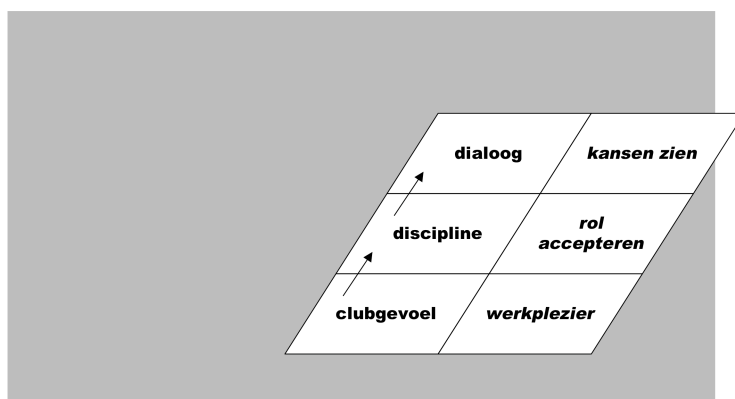
## Een vijandelijke overname in het VO en MBO

Onbesproken woede speelt op scholen een schadelijke rol. Wie boos is kan vandaag op school niet veel goeds bereiken. Woede kost energie die niet meer aan het leveren van een zinvolle prestatie kan worden uitgegeven; op is op. Het ontkennen of negeren van grote emoties staat leren en presteren in de weg.

### Kom, ga zitten

Een jongen die 's ochtends de school binnenkomt met een ingescheurd en bloedend oor, kan rekenen op passende aandacht. Er zal altijd een volwassene zijn die zorgt dat zijn oor er later die ochtend niet meer bloedend bij hangt. Zijn vriend, die 's ochtends dezelfde school binnenloopt met een duidelijk zichtbare woede in zijn ogen, heeft minder kans om te worden geholpen. Terwijl zijn probleem even groot kan zijn. Of groter. Goed observeren en zeggen: "Kom hier met je oor", is veel eenvoudiger<sup>1</sup> dan zeggen: "Je bent boos, ik zie het, ga zitten, vertel ..."

## gewoon ... lekker werken



the black box nl

### Woede als lifestyle

Het is goed mogelijk snel te reageren op leerlingen met zichtbare boosheid, als vroeg signaleren binnen de school een uitgewerkt concept is. Is dat niet het geval dan zal bij sommige jongeren hun boosheid uitgroeien tot oppositioneel gedrag: ze krijgen steeds meer moeite met hun rol als leerling, ze presteren niet, ze eisen aandacht en verhinderen medeleerlingen en medewerkers naar vermogen te presteren. Bij gebrek aan beleid kunnen die leerlingen hun boosheid binnen de school uitbouwen tot woede-als-lifestyle. Van ingrepen aan de oppervlakte; het invoeren van extra regels, strenge sancties of een zero tolerance beleid, mag niet veel worden verwacht.

---

<sup>1</sup> Andries van Dantzig: *Mensen onder elkaar*

## **Vroeg signaleren**

Een werkelijk boze leerling is niet gevoelig voor extra regels en sancties. Hij zit al onder de schrammen en blauwe plekken door wat hij heeft meegemaakt - op school, op straat, thuis. "Een extra regel? Pffff." Zijn boosheid drijft hem juist door afzettingen en over grenzen. En door die grensoverschrijdingen kan hij andere verdwaalde leerlingen ontmoeten. "Hm. Ik ken jou niet. Vind je het een klote school? Nou, dan moet jij wel een goeie gozer zijn want ik vind het ook een verschrikkelijke klote school." Dat scheidt een band. En die band kan later van pas komen als de school hun boosheid niet leert hanteren. Gelukkig werken er op veel scholen leraren met talent voor het omgaan met boze leerlingen. Ze vinden dat hun werk leuker en interessanter wordt door het aangaan van goede, soms pittige gesprekken wanneer dat nodig is. Vaak werkt het.

## **Een intensieve aanpak**

Een aantal scholen heeft dit spontaan signaleren en persoonlijk aanspreken van leerlingen uitgebouwd tot een intensieve aanpak. Pedagogisch medewerkers verzamelen er informatie en brengen verontrustend gedrag in kaart. Ze doen dat dagelijks. Ze worden per uur, per groep, door alle leraren van informatie voorzien. Deze kunnen de grote emoties - angst, boosheid, verdriet - die ze signaleren direct via hun laptop doorgeven: real time, geen gedoe met briefjes, geen reden om te zeggen "Sorry, druk-druk, geen tijd."

## **Geruststellen**

Aanvullend op deze snelle signalen van leraren worden, voor aanvang en na afloop van de lessen, in de gangen, in de kantine en rondom de school, leerlingen geobserveerd en indien nodig op hun gedrag aangesproken door een vaste groep gebouwbeheerders. Hun opdracht is het leerlingen gerust te stellen, aan te spreken, eventueel te waarschuwen. Ook de gebouwbeheerders geven bijzondere waarnemingen door aan de pedagogisch medewerkers. Zo wordt de cirkel van meldingen gesloten en kan het vroeg signaleren van opvallend gedrag worden aangevuld met het interpreteren van de verzamelde informatie en het uitvoeren van zorgvuldige interventies.

## **In gesprek**

Door consequent observeren, melden, analyseren en ingrijpen, sluit de school aan bij de behoefte onder jongeren om in hun omgeving volwassenen te treffen die stress en grote emoties vroeg herkennen en daarover goede gesprekken kunnen voeren. Ook voor de andere leerlingen en de medewerkers is het belangrijk, zoals aan het front de zorg voor gewonden en het zoeken naar vermisten de beste manier is om het moreel op pijl te houden<sup>2</sup>. Zo'n systematische aanpak kan bovendien verschijnselen als klagen, gedogen en het over de werkvloer rondzingen van fatale overtuigingen - dat die-en-die de mist in gaat en dat het nooit meer goed komt - voorkomen.

## **Rust in de tent**

Om voor leerlingen een goede school en voor medewerkers een goede werkgever te kunnen zijn, is het nodig een slank en streng regelsysteem te installeren: de regels van het huis. De boodschap van een goed regelsysteem is eenvoudig: hou je aan de regels, dan kun je hier

---

<sup>2</sup> Ridderstråle & Nordström: *Funky Business*

meedoen. Regels worden geaccepteerd als ze redelijk en overzichtelijk zijn. Met een schoolregel die onredelijk is kunnen een redelijke leerling en een redelijke medewerker helemaal niets beginnen. Onredelijke regels leiden juist tot boosheid. Ook overzicht is belangrijk. Zet de regels van het huis op één A4-tje. Werk niet met ongeschreven regels want daarover struikelt iedere nieuwkomer, leraar of leerling. Wat de boosheid weer bevordert. Transparantie moet de norm zijn. En verder is het essentieel de ingevoerde regels te handhaven. De pakkans bij overtredingen moet groot zijn<sup>3</sup>. Pas als deze drie: redelijkheid, overzichtelijkheid en handhaving van de regels in orde zijn, komt er rust in de tent.

### **Cultuur**

Onderwijs is een belangrijke tak van sport. Goed onderwijs veronderstelt dan ook een geoliede bedrijfscultuur. In een uitgebalanceerde cultuur worden sfeer, discipline, en ruimte voor goede gesprekken - over kritiek en goede ideeën - gewaarborgd. Ook het bestaan van grote emoties wordt daarin erkend, en de bereidheid mensen en middelen in te zetten om die emoties tot rust te brengen. Dat een leerling met oppositioneel gedrag vroeg wordt gesignaleerd en op een constructieve wijze wordt tegemoet getreden, zegt veel over de cultuur van een school.

### **Boze medewerkers**

Met een goede bedrijfscultuur hangt ook samen dat grote emoties van een medewerker tijdig gesignaleerd worden. Ook een boze leraar kan van een schooldag niet veel goeds maken. Ook hij verdient het actief benaderd en begrepen te worden. Als de aandacht voor een boze medewerker niet vanzelfsprekend is, voedt dat een woedevariant die diep in het besturingssysteem van de school kan binnendringen.

### **Woedeprojecten**

Woede kent namelijk een dimensie waar expressieve boosheid, vergelijkbaar met die van een zeer boze leerling, wordt ingeruild voor een schijn van rust. Alles lijkt opeens de goede kant op te gaan. Voorzover een medewerker zijn boosheid heeft getoond, kan hij in de daarop volgende fase zijn verlies accepteren, schijnbaar. Hij houdt ermee op, voorlopig. Hij is zijn boosheid voorbij. Zijn gezicht zegt: "Niets meer aan de hand met mij." Maar binnenin gromt een vulkaan.

In dit stadium kan hij een spaarrekening openen om zijn dagelijkse hoeveelheid woede op bij te schrijven. Hij doet er niets mee, voorlopig, spaart en ontvangt rente, zo werkt het systeem, maar een zorgvuldig beheer van zijn oplopende tegoeden, eventueel aangevuld met stortingen van andere spaarders, kan een woedekapitaal opbouwen waaruit hij, als hij goede investeringskansen ziet, woedeprojecten kan financieren.

### **Verdwaalde collega's**

Een boze medewerker die uit de schijnwerpers stapt kan achter de schermen collega's tegen het lijf lopen die zich al eerder teruggetrokken hebben. Ze kunnen er een praatje maken met elkaar. "Hm. Wat zeg je? Vind je het een waardeloze school? Nou, dan moet jij wel een goeie kerel zijn, net als ik, want ik vind het ook een waardeloze school."

---

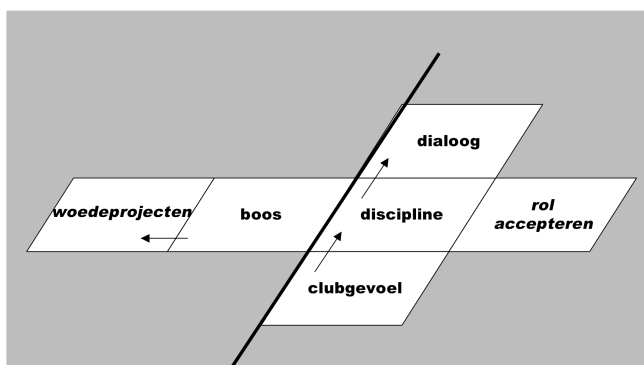
<sup>3</sup> Bob Maas: *Over ontwikkelen en blokkeren*

De meest ondernemende van deze collega's kan de boosheid die hij aantreft bundelen en een woedecoöperatie oprichten: een groep spaarders met snel oplopende tegoeden. Samen sparen en rente incasseren schept een band, en biedt perspectief.

### **Vijandelijke overname**

De aanwezigheid van een als woedebankier<sup>4</sup> optredende medewerker, die met succes de schijn van berusting weet op te houden, kan ernstige gevolgen hebben. De schoolleiding, die nu geen tekenen van boosheid meer ontvangt, kan zich richten op het dagelijks bureauwerk. Alles lijkt in orde. Met als gevolg dat onvoldoende aandacht uitgaat naar de werkelijke ontwikkeling van een tot bezinning komend woedecollectief. Het besef dat zij meer kunnen bereiken door een betere coördinatie en samenwerking, is meestal een impuls voor het tactisch en strategisch raffinement van zo'n oppositioneel genootschap-in-de-luwte. De schoolleiding en andere medewerkers kunnen er op rekenen dat hun optreden bij terugkeer in de schijnwerpers doordacht en effectief zal zijn.

## dreiging op links



the black box nl

Gerijpte agressieve verliezers kiezen als werkvorm graag sabotage. Zonder direct de aandacht op zich te vestigen kunnen ze links en rechts kortsluiting veroorzaken, gooien ze zand in de motor, saboteren de besturing en rommelen met de remvloeistof. Als zo'n woedegenootschap zich goed heeft voorbereid kan het de aansturing van een vakgroep, een afdeling of van een totale school sterk beïnvloeden, zelfs overnemen.

### **Boosheid = Standaardsituatie**

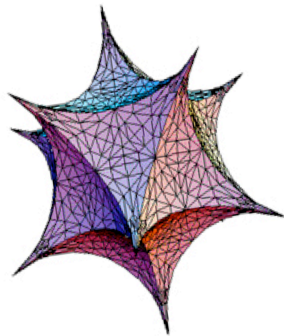
Terwijl iemand met een bloedend oor adequate hulp krijgt, wordt boosheid vaak benaderd alsof het vanzelf overgaan. Voor een aantal leerlingen en medewerkers gaat dat beslist niet op. De kans dat hun boosheid door gebrek aan aandacht escaleert tot woede-als-lifestyle is reëel. En daaruit kan, bij aanhoudend negeren en ontkennen van hun boosheid, een

<sup>4</sup> Peter Sloterdijk: *Woede en tijd*

geraffineerd woedeproject ontstaan dat kan leiden tot een vijandelijke overname van delen van de sturing van de school.

Om een strijd om de macht te voorkomen, is het belangrijk te accepteren dat grote emoties een vast gegeven zijn. Boosheid is een standaard situatie. Boosheid op een school is even voorspelbaar als ingooien, hoekschoppen en vrije trappen nemen tijdens een voetbalwedstrijd. Niemand moet ervan opkijken. Iedereen moet weten wat er gedaan moet worden. Dat kunt u gedetailleerd afspreken. De omgang met boze leerlingen en medewerkers hoort een routine te zijn.

## managen van complexiteit



the black box.nl

- alleen ...
- met uw verstand
- zonder antwoordenboek

### **Afsluitend**

Het is pijnlijk als een oppositionele groep de vlag veroverd. Dat maakt een school gedeeltelijk stuurloos. Van goed onderwijs kan geen sprake zijn zolang een oppositionele groep een deel van de macht in handen houdt.

De vlag heroveren op leerlingen of medewerkers is doodgewoon mensenwerk, het gaat met vallen en opstaan en er zijn geen uitgeschreven scenario's voor. U zult moeten stilstaan bij de feiten, schade opnemen, verantwoordelijkheid aanvaarden, gevoelens van schaamte en schande afschudden, revanchegevoelens onderdrukken, het lef hebben in de spiegel te kijken, harde opmerkingen kunnen incasseren, fouten toegeven, een paar maal door de pijngrens gaan, orde herstellen, gemoederen tot bedaren brengen, praten, praten en nogmaals praten met mensen die u buitengewoon onaardig bent gaan vinden, en er dagelijks aan bijdragen de sfeer te verbeteren, de discipline en de dialoog te herstellen en verder alles te doen wat nodig is om een volgende vijandelijke overname te vermijden.

Bob Maas  
The Black Box  
[bobmaas@theblackbox.nl](mailto:bobmaas@theblackbox.nl)  
t. 0515 411 829