

SCHOOLLEIDER AAN ZET IN OUDERBETROKKENHEID



Met ambitie en lef naar een nieuwe regie

Harriet Marseille

bazalt 

Colofon

Auteur:	Harriet Marseille
Bureauredactie:	Boekwerk, Maasbommel
Projectleiding:	Nicole Hendriks (Bazalt)
Vormgeving:	EersteHulpBijDesign
Drukwerk:	PrintSupport4U, Meppel

ISBN: 978-94-6118-216-6

Bazalt Educatieve Uitgaven
1^e druk 2016

© Bazalt Educatieve Uitgaven 2016

Niets uit deze uitgave mag worden gereproduceerd of doorgegeven in welke vorm dan ook zonder schriftelijke toestemming van Bazalt. Voor informatie over workshops, trainingen en coaching aansluitend bij deze uitgave, kunt u terecht bij onderstaande organisaties.

Bazalt

Postbus 21778
3001 AT Rotterdam
T Educatieve uitgeverij:
(088) 557 0500
T Dienstverlening:
(088) 557 0570
info@bazalt.nl
www.bazalt.nl

HCO

Postbus 53509
2505 AM Den Haag
T (070) 448 28 28
info@hco.nl
www.hco.nl

RPCZ

Postbus 351
4380 AJ Vlissingen
T (0118) 480 880
info@rpcz.nl
www.rpcz.nl

Bazalt maakt deel uit van de Bazalt Groep en werkt daarin samen met partners HCO en RPCZ.

Inhoud

Voorwoord	9
Inleiding	15
Wat is ouderbetrokkenheid?	15
In de praktijk	17
Rol van de schoolleider	19
Professionele ontwikkeling gewenst	20
Persoonlijk leiderschap	22
Spanningsvelden	23
De dans als metafoor	24
1 Dansen met acceptatie	27
1.1 Vormen van Nee	28
1.2 De les lezen	31
1.3 Actieve houding	31
1.4 Dubbel Nee	32
1.5 Zelfacceptatie	33
1.6 Het omarmen van onze schaduw	34
1.7 Punten zetten	36
1.8 Innerlijk Ja en reactief Nee	37
1.9 Ja zeggen vanuit een reactief Nee	37
1.10 Nee zeggen vanuit een innerlijk Ja	38
1.11 Ruimte creëren	41
1.12 Samenvattend: danskwaliteiten in acceptatie	41
2 Dansen met angst en vertrouwen	45
2.1 Het belang van vertrouwen	45
2.2 Zelfvertrouwen	46
2.3 Vertrouwen in het proces	47
2.4 Gezond vertrouwen, blind vertrouwen en wantrouwen	47
2.5 Hoe krijg je het vertrouwen terug?	52
2.6 Angst en controle	52
2.7 Nuttige angst	55
2.8 Stress in een angstcultuur	56
2.9 Polarisatie	57
2.10 Autoritair leiderschap	58
2.11 Angst doorbreken	58
2.12 De dagelijkse onderwijspraktijk	62
2.13 Samenvattend: danskwaliteiten in angst en vertrouwen	63

3	Dansen met verbinding	67
3.1	Empathie	68
3.2	Belemmerende factoren	69
3.3	Is empathie te leren?	71
3.4	Gerichte aandacht	71
3.5	Luisteren	72
3.6	Vragen stellen	73
3.7	Verbindend communiceren	73
3.8	Mentale creativiteit	74
3.9	Ervaren	74
3.10	Meer dan een vaardigheid	75
3.11	Doorslaan in empathie?	75
3.12	Stevige ruggengraat	79
3.13	Professionele distantie	80
3.14	Verbindend leiderschap	85
3.15	Samenvattend: danskwaliteiten in verbinding	87
4	Dansen met kwetsbaarheid	91
4.1	Bedreigend	92
4.2	Schaamte	93
4.3	Groot maken	94
4.4	Klein maken	95
4.5	Schijn-Ja	95
4.6	Kwetsbaarheid als kracht	96
4.7	Communiceren vanuit kwetsbaarheid	98
4.8	Persoonlijke ontwikkeling	99
4.9	Kwetsbaarheid van ouders	101
4.10	Cultuur van kwetsbaarheid	102
4.11	Samenvattend: danskwaliteiten in kwetsbaarheid	103
5	Dansen met verantwoordelijkheid	105
5.1	Hoe ver reikt de verantwoordelijkheid?	107
5.2	De vrijheid om eigen keuzes te maken	108
5.3	Risico's	108
5.4	Je eigen aandeel nemen	109
5.5	Invloed of machteloosheid	110
5.6	Autonomie	111
5.7	Voedingsbodem voor groei	113
5.8	Medeverantwoordelijkheid realiseren	114
5.9	Motivatie versterken	115
5.10	Samenvattend: danskwaliteiten in verantwoordelijkheid	118
6	Dansen met communicatie	121
6.1	Non-verbale communicatie	121

6.2	Stress loslaten	122
6.3	Spelen met non-verbale communicatie	124
6.4	Actie-reactie doorbreken	125
6.5	Luisteren	128
6.6	Spreken	128
6.7	Perspectieven leren zien	129
6.8	Is dat waar?	131
6.9	Omgaan met instrumentele agressie	133
6.10	Angst voor oudergesprekken	136
6.11	Omgaan met kritiek	136
6.12	Zorgvuldigheid vereist	137
6.13	Proactief communiceren	140
6.14	Samenvattend: danskwaliteiten in communicatie	141
7.	Dansen met loyaliteit	143
7.1	Loyaliteitsdilemma's van schoolleiders	144
7.2	Steun verwerven	147
7.3	Samenvattend: danskwaliteiten in loyaliteit	148
8	Dansen met werkdruk	151
8.1	Prioriteiten stellen	152
8.2	Excellente samenwerking met ouders kost minder tijd	155
8.3	Samenvattend: danskwaliteiten in werkdruk	156
9	Dansen met gelijkwaardigheid	159
9.1	Geconditioneerd in ongelijkwaardigheid	161
9.2	Verskil in professionaliteit	161
9.3	Afhankelijke opstelling van de ouder	163
9.4	Gelijkwaardigheid bij grensoverschrijdend gedrag	166
9.5	Welke rol hebben ouders?	168
9.6	In de praktijk	170
9.7	Samenvattend: danskwaliteiten in gelijkwaardigheid	172
10	Dansen met een nieuwe regie	175
10.1	Missie	176
10.2	Visie en sturing	177
10.3	Gezag en autoriteit	179
10.4	Gebrek aan regie	182
10.5	Focus, intentie en vertrouwen	182
10.6	Vele wegen naar Rome	183
10.7	Het ontstaan van onbewuste belemmerende overtuigingen	184
10.8	Patronen	186
10.9	Wet van de aantrekking	186
10.10	Samenvattend: danskwaliteiten in een nieuwe regie	193

11. Tot slot	197
11.1 Renald Gunsch	197
11.2 Ton Claassens	200
11.3 Afsluitend	203
Nawoord	205
Over de auteur	206
Literatuur	207

**“Life isn’t about waiting for the storm to pass ...
It’s about learning to dance in the rain!”**

Vivian Greene

Inleiding

Ouderbetrokkenheid gaat over het samenwerken van scholen en ouders. In de driehoek 'school-ouders-kind' hebben school en ouders een gezamenlijke verantwoordelijkheid om het kind zich optimaal te laten ontwikkelen. Ouderbetrokkenheid blijkt van groot belang te zijn voor de (school)ontwikkeling van het kind en is daarbij een belangrijke voorwaarde voor succesvol onderwijs.

Mariëtte Lusse (2012) onderscheidt drie dimensies in ouderbetrokkenheid:

- onderwijsondersteunend gedrag thuis;
- contact tussen ouders en school;
- ouderparticipatie, zowel formeel (ouderraad; medezeggenschapsraad) als informeel (hand- en spandiensten).

De thuissituatie blijkt zeer belangrijk te zijn voor de prestaties van de kinderen. Amerikaans onderzoek laat zien dat thuis- en gezinsfactoren voor 49% verantwoordelijk zijn voor de schoolprestaties op het gebied van lezen en rekenen. De klassengrootte telt mee voor 8% en de kwaliteit van de leerkracht voor 43%. (Ferguson, 1991; Darling-Hammond, 1997). Door goed samen te werken met ouders is een enorme meerwaarde te halen voor de schoolontwikkeling van de kinderen.

Een goede samenwerking tussen school en ouders blijkt niet alleen de schoolprestaties te bevorderen, maar ook de werkhouding, het sociaal-emotioneel functioneren en het welbevinden van de leerlingen, ongeacht de achtergrond van het gezin of het opleidingsniveau van de ouders (Pameijer en De Vries, 2013).

Wat is ouderbetrokkenheid?

Het begrip ouderbetrokkenheid is wellicht enigszins verwarrend. Ouders zijn immers per definitie betrokken bij hun kind! Peter de Vries, principal consultant bij CPS, met als specialisatie ouderbetrokkenheid, zegt:

"De term ouderbetrokkenheid wordt ook vaak gebruikt omdat de school de plicht heeft de ouders te betrekken. Scholen moeten sowieso het initiatief nemen tot samenwerken."

Met het begrip ouderbetrokkenheid wordt bedoeld op de samenwerking tussen school en ouders rond de schoolontwikkeling en ontplooiing van het kind en op de gezamenlijke verantwoordelijkheid die hiervoor wordt gedragen. Er worden verschillende invullingen, definities en beschrijvingen van het begrip gehanteerd. Veel scholen menen nog altijd dat ze voldoende aandacht aan ouderbetrokkenheid schenken, wanneer ze de ouders goed

informereren en daarnaast ouderparticipatie bevorderen. Ouders worden dan ingezet voor luizencontrole, het helpen met lezen en het meegaan met schoolreisjes, en ze worden gestimuleerd om zich verkiesbaar te stellen voor de ouderraad en de medezeggenschapsraad. Deze invulling doet echter onvoldoende recht aan de gezamenlijke verantwoordelijkheid die school en ouders hebben in de schoolprestaties en de opvoeding van de kinderen. Hun samenwerking is allerm minst vrijblijvend. In een brief aan de Tweede Kamer van 2011 (Ministerie van OCW, 2011) schrijft onderwijsminister Marja van Bijsterveldt:

“Scholen mogen ouders aanspreken op hun betrokkenheid. Andersom mogen ouders van scholen verwachten dat zij ouders actief betrekken bij de school en bij de ontwikkeling van de leerling. Het vraagt daarnaast actieve en blijvende inzet van scholen richting die ouders die vanwege bijvoorbeeld hun achtergrond of cultuur minder bij school betrokken zijn. Het vraagt ook om openheid van de school over de leerresultaten. Om voor ouders betrokkenheid mogelijk te maken moeten scholen ouders inzicht geven in de leerprestaties en de studievoortgang van hun kinderen, en in de kwaliteit van het onderwijs op de school.”

In hoeverre ouderparticipatie als onderdeel van ouderbetrokkenheid moet worden gezien, verschillen de meningen. Waar Lusse (2012) ouderparticipatie beschouwt als één van de dimensies van ouderbetrokkenheid, onderscheiden Cox e.a. (2012) de twee als aparte begrippen. Zij stellen dat er sprake is van ouderbetrokkenheid als uit het gedrag van ouders blijkt dat zij zich (mede)verantwoordelijk voelen voor de schoolontwikkeling van hun kinderen. Dat houdt in dat de ouders (emotioneel) betrokken zijn bij de ontwikkeling van hun kind, bij zijn school en zijn leraar. Vanuit CPS hanteren zij de volgende visie op ouderbetrokkenheid:

“Ouderbetrokkenheid is een niet-vrijblijvende en gelijkwaardige samenwerking tussen ouders en school, waarin ouders en school vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid werken aan de (school)ontwikkeling van het kind (de leerling).”

In de Kamerbrief Voortang partnerschap tussen school en ouders van 3 april 2012 (Ministerie van OCW, 2012) wordt ouderbetrokkenheid gedefinieerd als een partnerschap tussen school en ouders, gericht op de leerontwikkeling van het kind. Van Bijsterveldt schrijft in deze brief:

“Scholen, wetenschappers, lerarenopleiders en andere betrokkenen die ik sprak, vroegen mij frequent wat ik als minister versta onder partnerschap tussen school en ouders. Daarom hecht ik eraan het begrip, ook wel ouderbetrokkenheid genoemd, te definiëren. Ik sluit aan bij een definitie die al veel gebruikt wordt. Ouderbetrokkenheid houdt wat mij betreft in dat ouders de leerontwikkeling van hun kind volgen, daar thuis ondersteuning aan geven en daarover regelmatig contact met de school hebben, waardoor de prestaties van hun kind verbeteren. De school stelt de ouders hiertoe in staat door inzicht te geven in de schoolvorderingen en de ontwikkeling van het kind. Daarbij is het van belang dat school en ouders beide hun aandeel nemen in de opvoeding van kinderen en jongeren en hen samen waarden en normen meegeven, waardoor de school als gemeenschap wordt versterkt en de school in haar gezagspositie wordt gesteund.”

In de Kamerbrief van 17 december 2014 (Ministerie van OCW, 2014) hanteren onderwijsminister Jet Bussemaker en staatssecretaris Sander Dekker een bredere invulling van de term ouderbetrokkenheid of partnerschap, waarbij nadrukkelijk ook ouderparticipatie

(formeel en informeel) wordt meegenomen:

“Ouderbetrokkenheid gaat over het partnerschap tussen ouders en school gedurende de hele schoolcarrière: als partners in de opvoeding, als klankbord, als ondersteuner thuis, in de medezeggenschap op school, als vrijwilliger of ‘gewoon’ als gesprekspartner.”

In dit boek worden ‘ouderbetrokkenheid’ en ‘samenwerking tussen school en ouders’ door elkaar gebruikt. Hierbij worden alle mogelijke vormen van samenwerking bedoeld, ook als de samenwerking niet rechtstreeks van invloed is op de schoolontwikkeling van het kind, zoals bij ouderparticipatie. Uiteraard zullen scholen wel de discussie moeten voeren welke vorm van samenwerking ze willen stimuleren, en waarom, en ook hoe ze dat willen doen.

In de praktijk

De samenwerking tussen scholen en ouders komt niet overal soepel van de grond. In de pers komen vooral de incidenten en problemen naar voren. Sommige ‘lastige, kritische, overbezorgde, ongemotiveerde of passieve’ ouders zouden het de scholen moeilijk maken. En de ‘eigenwijze, belerende, paternalistische of autoritaire’ houding van sommige scholen zou ouders tot wanhoop drijven. Zo is in de media het beeld ontstaan van onvoldoende onderling respect, verstoorde relaties, incidenten en escalaties. Gelukkig zijn er daarnaast veel goede voorbeelden, waar de samenwerking tussen scholen en ouders tot een duidelijke meerwaarde heeft geleid.

Diverse mensen in de onderwijsadvieswereld hebben het onderwerp ouderbetrokkenheid actief onder de aandacht gebracht, elk met hun eigen, specifieke invalshoek. Peter de Vries (2013) heeft vanuit CPS de benadering Ouderbetrokkenheid 3.0 gelanceerd. Samenwerken met ouders betekent meer dan hen informeren (Ouderbetrokkenheid 1.0) of informatie uitwisselen (Ouderbetrokkenheid 2.0). Het betekent dat ouders ook meedelen, meebeslissen en meedoen in het onderwijs aan hun kind (Ouderbetrokkenheid 3.0). Scholen die het stappenplan hiertoe volgen en voldoen aan de criteria van Ouderbetrokkenheid 3.0 krijgen een certificaat uitgereikt.

Daarnaast hebben nog vele anderen een essentiële bijdrage geleverd om de samenwerking tussen school en ouders te bevorderen.

Uit de Monitor Ouderbetrokkenheid (Ministerie van OCW, 2014), die in 2014 voor de derde keer is uitgevoerd, en waarvan de resultaten op 17 december 2014 door Bussemaker en Dekker aan de Tweede Kamer zijn aangeboden, blijkt echter geen vooruitgang ten opzichte van de Monitor van 2009 en 2012. Ouders in het primair onderwijs vinden vaker dan in 2012 dat er onvoldoende contact is geweest tussen henzelf en school en de trend die is af te lezen in de tabel rond de samenwerking tussen scholen en ouders is negatief (zie volgende pagina).

De school van mijn kind:	2009	2012	2014
vindt het belangrijk de ouders te betrekken bij school	68%	70%	66%
doet zijn best contacten te onderhouden met ouders	62%	61%	57%
komt afspraken met ouders na	-	64%	62%
ziet ouders als gelijkwaardige partner	52%	56%	47%
respecteert de levensbeschouwing, opvattingen en gebruiken van ouders	68%	65%	58%
adviseert ouders hoe ze kinderen kunnen ondersteunen bij schoolwerk	59%	51%	52%
betrekt ouders bij de extra ondersteuning	-	58%	51%

Oordeel van de ouders in het primair onderwijs over de school (Ministerie van OCW, 2014)

Hoewel leraren volgens de Monitor zeer tevreden zijn over hun eigen contacten met ouders, vindt 15% van de leraren in het primair onderwijs dat ouders onvoldoende betrokken zijn bij de school. Slechts 57% van de ouders is het eens met de stelling dat de school van hun kind hun het gevoel geeft dat ze thuis kunnen bijdragen aan de schoolprestaties van hun kind(eren).

Er zijn nauwelijks verschillen met vorige jaren in de manier waarop scholen met ouders communiceren. De communicatie tussen ouders en leraren verloopt nog grotendeels via het tienminutengesprek, informatieve bijeenkomsten, brieven en e-mails.

Kortom, er is nog veel te winnen op het gebied van ouderbetrokkenheid. Scholen kunnen nog tal van stappen zetten waar de samenwerking met ouders bij gebaat blijkt te zijn.

Waarom gebeurt dat onvoldoende? Wordt het belang en de urgentie ervan niet ingezien? Zijn scholen er niet toe in staat? Zijn schoolbesturen hierin onvoldoende slagkrachtig?

Het is dus de vraag wat er nodig is om de noodzakelijke verbeterslag te maken. Wat tot nu toe onderbelicht is gebleven in het denken over ouderbetrokkenheid, betreft ten eerste de cruciale rol van de schoolleider in het welslagen ervan. Deze rol wordt nog onvoldoende erkend en benut om ouderbetrokkenheid te versterken. En ten tweede betreft dat de hiertoe noodzakelijke kwaliteiten van de schoolleider op het gebied van persoonlijk leiderschap. Deze twee aspecten vormen de basis van dit boek en met deze benadering wordt het maatwerk mogelijk, dat nu nog vaak ontbreekt.

Rol van de schoolleider

Het dagelijkse contact tussen school en ouders gebeurt vooral op de werkvloer. De leraar is in het algemeen het eerste aanspreekpunt voor ouders. Ook de intern begeleiders (ib'ers) hebben veelvuldig oudercontact. Schoolleiders kunnen echter vanuit hun positie van doorslaggevende betekenis zijn voor de kwaliteit van de samenwerking tussen school en ouders.

Schoolleiders hebben de verantwoordelijkheid om met alle betrokkenen gezamenlijk tot een goed schoolbeleid te komen, waarin ouderbetrokkenheid een essentieel element vormt. Zij hebben de positie om leerkrachten binnen te halen, te begeleiden en coachen en, als het nodig is, te ontslaan. Schoolleiders kunnen in het eerste contact met ouders de wederzijdse verwachtingen laten uitspreken en aangeven waar de school voor staat. Schoolleiders zijn zeer bepalend voor de sfeer op school en de schoolcultuur. Goede schoolleiders zullen met de juiste combinatie van visie, inzet en persoonlijke kwaliteiten hun team laten excelleren en de ouders laten merken dat ze ertoe doen in de schoolontwikkeling van hun kind. Zij scheppen hiermee de voorwaarden van waaruit de samenwerking vleugels krijgt.

“Als schoolleider heb je buitenproportioneel, ja echt buitensporig veel invloed”, zegt Joost Heemskerk, schoolleider op de Samenwerkingsschool Emmaüs in Leidschendam. Andere schoolleiders, maar ook leraren, ouders en schoolbestuurders, bevestigen het grote belang van de schoolleider in het welslagen van ouderbetrokkenheid.

Een ouder, tevens MR-lid:

“We hebben in een paar jaar tijd vier directeurs meegemaakt en je merkt dan een enorm verschil in de sfeer op school en in de ruimte die je als ouder krijgt. De eerste directeur gaf in feite geen leiding. Ze hield zich alleen maar vast aan regeltjes. Daardoor blokkeerde ze ook zaken die in het belang van ons gezin waren. De tweede nam wel een sturende en vernieuwende rol, maar zag geen kans een goede band met het team op te bouwen. Er werd openlijk over haar gemopperd door de leerkrachten in de MR, en dat was voor ons als ouders heel onplezierig. Deze directeur heeft het niet lang volgehouden.

De derde directeur was sterk op ouders gericht. Hij stond 's ochtends bij de deur om ons welkom te heten en hij zette een ouderklankbord op. Deze directeur bouwde ook goodwill op bij zijn team, door goed voor zijn mensen te zorgen. Zij voelden zich serieus genomen en waren daardoor ook bereid zich meer in te zetten voor het belang van ouders. Door de toegenomen stabiliteit ontstond er een sfeer van vertrouwen. Dit was voelbaar en zichtbaar. De leerkrachten liepen weer met blijde gezichten rond en voor ons was het een verademing. Maar het had nog veel beter gekund. Deze directeur paste namelijk wel bepaalde maniertjes toe, maar legde er onvoldoende diepgang in. Hij miste de capaciteit om werkelijk te luisteren naar ouders en er iets mee te doen. Lang is hij niet gebleven. Hij was al vrij snel nodig als troubleshooter op een andere school binnen de koepel.

Daarna kregen we een interim-directeur die uiteindelijk toch bleek te blijven. Dat was niet handig. Aan een interim-directeur stel je nu eenmaal andere eisen dan aan een vaste directeur. Als ik dit tevoren geweten had, dan had ik vanuit de MR negatief geadviseerd over zijn benoeming. Als MR vonden we dat de kandidaat wel voldoende kwaliteiten had

om 'op de winkel te passen'. Wat we misten bij hem, maar eigenlijk wel nodig vonden voor de school, was bezielend leiderschap."

Henri Koele, directeur bestuurder bij De Woudse Venen:

"Ik zie de rol van de schoolleider in ouderbetrokkenheid inderdaad als buitensporig groot. Het slagen ervan staat of valt met het onderwijskundig leiderschap van de directeur. Voorheen waren de eisen anders. Als je orde kon houden en een schoolreisje kon organiseren, kon je ook wel 'hoofd der school' worden. Er heerste toen een sfeer van 'dit is school, en wij weten hoe het zit'. In 2000 ontstond er een trend waarin ouders gezien werden als klant. Maar dat is echt onzin; we zijn geen winkel, we zijn geen bedrijf! Als partner zijn we samen verantwoordelijk. Eerst kwam toen pedagogisch partnerschap in zwang, maar tegenwoordig wordt gezien dat de ouders onze educational partners zijn. De oude garde schoolleiders, die niet aan de nieuwe eisen kon voldoen, is bij ons inmiddels helemaal vervangen. Soms was dat wel pijnlijk. Mensen kregen dan ontslag, of gingen met vervroegd pensioen. Ook kwam het voor dat ze weer gewoon voor de klas gingen staan."

Professionele ontwikkeling gewenst

De instrumentele weg, bestaande uit allerlei activiteiten en stappenplannen die scholen kunnen ondernemen om ouderbetrokkenheid tot een succes te maken, is inmiddels in diverse boeken uitgebreid beschreven. In dit boek wordt hier dan ook niet zozeer op ingegaan. Soms lopen scholen aan tegen een grens voor wat betreft de werkzaamheid van de aangereikte methodes. Het risico bestaat dat de teamleden vervallen in het toepassen van standaardmanieren en -technieken om ouderbetrokkenheid te vergroten. Dan kunnen deze verworden tot trucjes, die in de praktijk onvoldoende blijken te werken. De dagelijkse realiteit vraagt om maatwerk. We zullen dan ook wijsheid en meesterschap moeten ontwikkelen om het niveau van standaardoplossingen te ontstijgen.

Schoolleiders vertellen me dat ze echt de manieren wel kennen die ouderbetrokkenheid zouden moeten bevorderen. Ze proberen ook allerlei tips en vaardigheden toe te passen. Toch lopen ze tegen grote problemen op in de samenwerking met ouders. Ze zien geen kans een constructieve, gelijkwaardige samenwerking te creëren. De ouders komen bijvoorbeeld niet opdagen op belangrijke bijeenkomsten. Of ze hebben de mogelijkheden niet om hun kind met schoolwerk te helpen. Of ze hebben een heel ander beeld van hun kind dan de school. Of ze stellen zich ondergeschikt op. Of ze nemen de regie over het onderwijs haast van de school over. Of ze zijn teleurgesteld in de leerkracht. Of ze hebben bij voorbaat al een negatief oordeel over de school en het onderwijs in het algemeen. De toegepaste methoden schieten tekort, de praktijk is weerbarstig.

Wat hebben deze scholen nodig? Inzicht in de dynamiek die er speelt, reflectie op het eigen gedrag, maatwerk, flexibiliteit en creativiteit kunnen oplossingen bieden. De schoolcultuur, die bepaald wordt door de houding van de leerkrachten en de schoolleiding, en de manier waarop de waarden van de school worden uitgedragen en voorgeleefd, is soms belangrijker dan de specifieke acties die worden uitgevoerd. Juist op deze gebieden kan een schoolleider veel doen. Dit kan een bepalende factor blijken te zijn in het welslagen

van ouderbetrokkenheid. Het gaat dus om het vinden van de juiste attitude die ouderbetrokkenheid versterkt.

Hoewel een dergelijke attitude zeker gevoed wordt door bepaalde vaardigheden, zijn vaardigheden alleen niet toereikend om dit te realiseren. We zullen serieus werk moeten gaan maken van onze professionele ontwikkeling.

Godfried IJsseling, programmamaker bij De Baak, zegt hierover: *“Professionele ontwikkeling gaat verder dan vaardigheden. Het gaat om het hanteren van jezelf, vooral als het moeilijk wordt.”*

IJsseling (2010) beschrijft in zijn artikel ‘Wat is professionele ontwikkeling?’ hoe we altijd terecht zullen komen in situaties waarin onze vaardigheden, onze professionele bagage, onvoldoende zullen blijken te zijn. Onze recepten werken niet meer. Onzekerheid slaat toe en de verbazing slaat om in angst. Klassieke oplossingen schrijven voor dat we nog meer vaardigheden moeten aanleren, zodat we alle uitdagingen moeiteloos kunnen oplossen. Maar dit is een naïeve visie op ontwikkeling. De werkelijkheid zal ons altijd inhalen, zo betoogt IJsseling.

Wat iemand volgens hem echt tot een *senior professional* maakt, is het kunnen omgaan met ‘het niet meer weten’. Het overeind blijven als de onzekerheid toeslaat. We zullen dus niet alleen vaardigheden moeten aanleren. Bovenal is het van belang dat we onszelf leren kennen. Dat we even stil durven staan en om ons heen kijken. En naar binnen kijken, waar al die interne stemmen het gezicht van onze onzekerheid vormen. Onze vaardigheden komen zo in een ander licht te staan. Ze zijn niet langer een manier om onze onzekerheid voor te blijven, maar uitsluitend een manier om problemen te hanteren. Als we bereid zijn onze onzekerheid tegemoet te treden, kunnen we ons met de volle aandacht richten op wat er vóór ons plaatsvindt, en worden we niet meer gehinderd door de hete adem van onze onzekerheid in onze nek. En dan is het ook niet meer erg als onze onzekerheid ons een keer verrast. Want wij kennen haar ware gezicht. Zelfkennis is zo een instrument geworden om problemen te hanteren. (IJsseling, 2010).

Uit deze benadering blijkt wel, waarom het soms zo moeilijk is om de regie te voeren over een onderwerp als ouderbetrokkenheid, en waarom we er niet komen met activiteiten en vaardigheden alleen. IJsseling licht dit verder toe:

“Het gaat dus niet alleen over het ‘wat’ van de activiteiten die je onderneemt, maar vooral ook over het ‘van waaruit’. Vaardigheden zijn wel belangrijk, maar zijn soms onvoldoende, vooral bij tegenslag of als je het niet meer weet. Zo kunnen activiteiten leeg en instrumenteel zijn, maar ook vervuld van leven en inspiratie en van begrip voor de betrokkenen. Iemand die vaardigheden als een instrument gebruikt vanuit een fundament waarin hij of zij de eigen onzekerheid omarmt – ook als die vaardigheden niet meer werken – laat vaardigheden en activiteiten anders zien dan iemand die zich daar helemaal afhankelijk van maakt. We zullen altijd tegen hindernissen op blijven lopen. En wanneer we ons niet afhankelijk hebben gemaakt van onze vaardigheden, kunnen we in het nu reageren op wat zich voordoet. Zo ontstaat er een dialoog in plaats van een mechanische activiteit.”

Kortom: zolang we niet investeren in de weg naar binnen, in het leren kennen van onszelf, in het doorzien van onze patronen en het omarmen van onze kwetsbaarheid, zullen

we keer op keer blijven vastlopen in problemen rond de samenwerking met ouders, zelfs wanneer we voor ons idee toch al het mogelijke doen om ouderbetrokkenheid tot een succes te maken.

Persoonlijk leiderschap

Om ouderbetrokkenheid effectief ter hand te nemen, is dus niet alleen goed leiderschap (het leidinggeven aan anderen) van de schoolleider van belang, maar minstens net zo belangrijk is het persoonlijk leiderschap (het leidinggeven aan jezelf). Er wordt in dit kader ook wel gesproken van persoonlijk meesterschap. Vragen die hierbij opkomen zijn: Wie ben je als mens? Welke waarden, normen, overtuigingen, conditioneringen en al dan niet verborgen angsten spelen er in jou? Hoe ga je om met kwetsbaarheid? Van daaruit kun je kijken naar menselijke interacties, naar de manier waarop je communiceert. Je leert luisteren voorbij de woorden die gesproken worden. Je merkt zowel bij jezelf als bij de ander de klank van de stem op en de lichaamshouding, waarmee je 'hoort' wat er niet gezegd wordt maar wel getoond. Daarin herken je de onbewuste boodschappen die worden gecommuniceerd, die vaak veel belangrijker zijn in de communicatie dan de woorden zelf. Je leert spanningsvelden aanvoelen en hebt door wat voor invloed deze hebben op jou en op je team. Vervolgens kun je juiste, wijze beslissingen nemen die voorbijgaan aan het automatisme van actie-reactie. Je kunt spelen met het innemen van verschillende rollen, zonder dat je een toneelspel opvoert. Want je blijft authentiek, jezelf, in al je veelzijdigheid. Mensen die hun binnenwereld hebben leren kennen, zien hoe het niet zozeer de buitenwereld is die hun werkelijkheid vormgeeft, maar veeleer de scheppende kracht in henzelf. Vanuit persoonlijk meesterschap strijden zij niet tegen ongunstige omstandigheden, maar gebruiken zij hun innerlijke kracht om desondanks hun doelen te realiseren. Schoolleiders kunnen met persoonlijk leiderschap zinvolle verbindingen creëren en toegroeien naar een nieuwe regie in de samenwerking met ouders, die niet gebaseerd is op de kramp van angst en controle.

Is persoonlijk leiderschap of persoonlijk meesterschap te leren? Wordt het dan niet weer een zoveelste vaardigheid of zelfs een trucje? Ik heb inderdaad getwijfeld of ik er een boek over wilde schrijven. Het is nu eenmaal geen stof die je alleen via je hoofd tot je moet nemen. Het gaat niet om activiteiten die je af kunt vinken. Je moet het gaan ervaren, gaan doorleven. Daarbij kom je ongetwijfeld vragen tegen waar geen antwoorden op te vinden zijn in boeken. Dan heb je misschien iemand nodig om je te helpen hierop te reflecteren. Dat is dan ook de reden dat ik mensen hier persoonlijk in begeleid. In trainingen en coachingstrajecten worden mensen veel dieper geraakt dan met het lezen van een boek. Verandering ontstaat nu eenmaal niet zozeer door wat je weet, door kennis in het hoofd, maar veeleer door de ontdekkingen die je doet vanuit het werkelijk geraakt worden in je kern.

Toch kan een boek wel degelijk een tipje van de sluier oplichten. Ik hoop dan ook dat dit boek basisschooldirecteuren, adjunct-directeuren en locatiemanagers zal inspireren om met ambitie, vertrouwen en verantwoordelijkheid het onderwerp ouderbetrokkenheid

ter hand te nemen en om hierbij de eigen patronen en beschermingsmechanismen onder ogen te durven komen. Om niet bang te zijn om fouten te maken maar ervan te leren. Om moedig te zijn zonder de angst te ontkennen en verdringen. Dus om de lastige kanten in de samenwerking met ouders niet uit de weg te gaan, maar om deze aan te gaan, zonder de eigen kwetsbaarheid weg te stoppen, te verbergen. Op deze manier is het mogelijk om je professionele verantwoordelijkheid op te pakken, uit een gevoel van machteloosheid te stappen en ook het denken in termen van daders en slachtoffers los te laten.

Strakke controle blijkt niet te werken om regie te verkrijgen over de samenwerking met ouders. Je zult moeten accepteren dat je bepaalde zaken niet in de hand hebt. In plaats van het zoeken naar meer en meer houvast, kun je beter je oude vertrouwde houvast onderzoeken. Werkt het nog wel? Is het nog wel hoe je in het leven wilt staan? Hoe zou het zijn om hier iets van los te laten? Er zijn dan minder trucjes nodig, en je authenticiteit neemt toe. Je weet te handelen naar wat het moment van je vraagt. In persoonlijk leiderschap blijkt dan ook precies de sleutelfactor te liggen waarmee het maatwerk en de creativiteit mogelijk zijn die ouderbetrokkenheid tot een succes kunnen maken.

Dit boek laat zien hoe ouderbetrokkenheid minder afhankelijk hoeft te zijn van toevallige factoren, van omstandigheden waarop je geen vat hebt. Het toont aan dat je als schoolleider het gevoel van pech hebben met je team of pech hebben met de ouders kunt doorbreken, ook al heb je de omstandigheden niet in de hand. Hoe eerlijker je naar binnen durft te kijken, hoe minder je door je angsten en onzekerheden geleid zult worden en hoe minder dwang en controle je nodig hebt om de regie te voeren.

Met het tonen van de weg naar persoonlijk leiderschap in ouderbetrokkenheid, kan dit boek dan ook de cruciale factor zijn voor het tot bloei komen van de samenwerking tussen school en ouders.

Spanningsvelden

Een aantal spanningsvelden zal onder de loep worden genomen. De spanningsvelden die we op basisscholen zien, hebben bijvoorbeeld te maken met:

- acceptatie van anderen versus grenzen stellen;
- controle versus vertrouwen;
- inlevingsvermogen versus zakelijkheid;
- kwetsbaarheid toelaten versus kwetsbaarheid afschermen;
- verantwoordelijkheid zelf nemen versus verantwoordelijkheid bij anderen leggen;
- het geloven in je eigen waarheid versus het zien van de waarheid van de ander;
- loyaliteit naar je team versus loyaliteit naar ouders;
- regie via controle versus regie via het je openstellen.

Het is vaak werken op het scherpst van de snede. Stuur je te weinig aan, dan doet ieder een maar wat. Neem je de touwtjes te strak in handen, dan worden anderen passief of wordt er buiten het zicht om over je gemopperd en geklaagd. Ben je te aardig, dan lopen ze over je heen. Ben je te zakelijk en afstandelijk, dan komt er geen warme betrokken uitwisseling tot stand. Over dit alles heen spelen je missie en visie een belangrijke rol. Waardoor word je gedreven? Waar wil je naartoe en hoe ga je dat bereiken?

De dans als metafoor

In het interview met Gerard van Vliet, schoolleider op Basisschool Jeroen in Den Haag, gebruikte hij een aantal keer de symboliek van het dansen. Het bracht me op het idee om de dans als metafoor te gebruiken in dit boek. In de dans zien we zowel actie als verstilling, geuit via het jezelf geven en soms even terughouden, via expressie en ingetogenheid, via leiden en volgen. En bovenal is er in de dans sprake van intimiteit en van kwetsbaarheid. En dat alles in een uiterst precair evenwicht. Verstaan we de kunst van het dansen, dan wordt het een genot om te ervaren. Een mooie dans tilt ons uit boven het middelmatige en is zeer vreugdevol.

Dansen kunnen we met of zonder danspartner. We kunnen koorddanses, waarbij het om het evenwicht draait. We kunnen balletdanses, waarbij de expressie en de interactie centraal staan. We kunnen discodansen, met strakke beat. We kunnen met een danspartner rock 'n roll dansen, salsa, de wals, de tango of de cha cha cha. Alle danses vragen weer om andere kwaliteiten.

Het samen dansen vraagt om een goede balans in leiden en volgen. Als schoolleider moet je kunnen dansen met ouders en met je teamleden. En ook met de mensen waarmee je bovenschools te maken hebt, zoals het schoolbestuur. Je moet kunnen dansen onder verschillende omstandigheden. Een goede danser laat zich niet van een topprestatie weerhouden als het buiten stormt of onweert, als de vloer te stroef is of als het koud of te warm is. Als schoolleider kun je dansen onder alle omstandigheden en zorg je zelf voor een juiste balans. Daarbij stem je je goed af op de muziek.

Om de dans extra kleur te geven en hem uit te laten steken boven het middelmatige, is ambitie, inzicht, lef en doorzettingsvermogen nodig, en de kunst om om te gaan met het onverwachte:

- Heb je geen ambitie, dan leg je je te snel neer bij matige resultaten en kom je niet verder.
- Heb je geen inzicht, dan zul je niet doorhebben wanneer je even in moet houden of wanneer je juist wat extra moet geven; waar je zelf sturing geeft en waar je de ander ruimte geeft voor eigen inbreng. Je moet aanvoelen hoe je samen vol passie tot een prachtige expressie kunt komen.
- Hiervoor is de lef nodig om buiten de gebaande paden te treden en je comfortzone te verlaten. En ook de lef om verantwoordelijkheid te nemen, niet alleen voor je eigen prestaties maar tevens voor die van je danspartner.
- Zonder doorzettingsvermogen kan het zijn dat je te snel opgeeft, dat je niet gelooft dat je ooit een goede danser kunt worden. Om je de kunst van het dansen eigen te maken, zul je voortdurend moeten oefenen en zul je leren door vallen en opstaan.
- Een goede danser kan omgaan met het onverwachte. Fouten of vergissingen worden geïntegreerd in de dans en zo wordt er op speelse wijze een nieuwe wending aan gegeven. De Nederlandse balletdanseres Sonia Gaskell (1904-1974), die van Joods-Russische afkomst was en initiatiefneemster van het Nationale Ballet, placht te zeggen wanneer een danser(es) viel of struikelde: *“Altijd iets van maken.”* Goed kunnen dansen hangt dan ook samen met het verstaan van de kunst van het spelen. Een goede danser is een vakman of vakvrouw met de speelse geest van een kind. Ieder moment wordt als

nieuw ervaren en met de daaruit voortvloeiende expressie weet de danser iedereen te betoveren.

Dit boek gaat over de benodigde danskwaliteiten van basisschooldirecteuren, adjunct-directeuren en locatiemanagers om ouderbetrokkenheid tot bloei te brengen. Dat wil niet zeggen dat de inzichten uit dit boek alleen voor deze doelgroep nuttig zijn. Uiteraard zijn deze ook bruikbaar in de VVE en in het voortgezet onderwijs. En ook bovenschoolse managers, MT-leden, ouderbetrokkenheid-coördinatoren, leraren en ouders kunnen er hun voordeel mee doen.

Hoewel voor dit boek alleen interviews met betrokkenen uit Nederland zijn gehouden, zijn de inzichten die hier worden gepresenteerd ongetwijfeld ook bruikbaar voor de scholen in Vlaanderen. Ieder danst zijn eigen dans, maar de basisprincipes zijn overal van kracht.

1

“Most people treat the present moment as if it were an obstacle that they need to overcome. Since the present moment is life itself, it is an insane way to live.”

Eckhart Tolle

1 Dansen met acceptatie

De samenwerking tussen school en ouders brengt uitdagingen met zich mee. Wie zich daartegen verzet en er vanaf wil, raakt er echter juist in verstrikt. Door ons verzet tegen dat wat zich voordoet, houden we de problemen namelijk onbewust in stand. Een probleem lossen we niet op door er strijd tegen te voeren. Zodra we het probleem verwijderd denken te hebben, plopt het ergens anders gewoon weer op. Wegkijken of 'vluchten' is ook geen optie. De werkelijkheid zal ons altijd inhalen. De enige weg is erdoorheen. Het gaat dan om het erkennen van de waarheid van wat zich aandient, zonder een toevoeging in de trant van: 'Maar het zou niet zo moeten of mogen zijn.' Het simpele feit dat het de huidige werkelijkheid is, betekent dat we in feite geen keuze hebben. Het is er al, en het kan er dus niet niet zijn, op dit moment althans. Dit vraagt om acceptatie, om het geven van een innerlijk Ja aan dat wat zich voordoet. Ja, het is zo. Punt.

Vaak is er echter sprake van een reactief Nee. We willen dat de werkelijkheid anders is. Dat kost energie en levert verkramping en stress op. De kans op het vinden van oplossingen wordt erdoor verkleind. Het kunnen geven van een innerlijk Ja levert juist rust op. Het ontspant en geeft ruimte, zelfs in een situatie die niet prettig is. Vanuit het accepteren wat zich voordoet, ontstaan oplossingen die duurzaam zijn, waarbij het probleem niet via een achterdeur weer bij ons terugkomt.

Er zijn veel misverstanden over acceptatie. Bijvoorbeeld dat je je er dan bij moet neerleggen dat de werkelijkheid beroerd is, zonder hoop op verbetering. Of dat je geen mening meer mag hebben en geen onderscheidingsvermogen. Dat je dus nooit Nee mag zeggen, geen grenzen mag stellen. Of dat het accepteren van de werkelijkheid een softie van je maakt, oppervlakkig en onecht. Dit is allemaal niet hoe acceptatie, oftewel het geven van een innerlijk Ja aan wat zich voordoet, werkt. In dit hoofdstuk zal deze schijnbare paradox worden toegelicht.

Het is beslist niet gemakkelijk om de werkelijkheid zoals die zich aan je voordoet te accepteren en tegelijkertijd de juiste actie te ondernemen. Het is een levenstaak, waarbij we onszelf mogen toestaan te blijven oefenen. Een heel belangrijke stap hierbij is om te leren voorzien wanneer we verstrikt zitten in een reactief Nee, een houding van het niet willen of niet kunnen accepteren van datgene wat zich voordoet. Bij een ander hebben we dit vaak eerder door dan bij onszelf. Zijn de reactieve Nee's in de volgende uitspraken of gedachten te herkennen?

- Ik baal ervan dat die leerkracht me zo negeert.
- Zijn ouders bezorgen hem veel te veel spanning, door de onrealistisch hoge verwach-

tingen die ze van hem hebben.

- Ik hoop maar dat ze straks niet moeilijk gaan doen dat het rapport veel slechter is geworden.
- Altijd weer dezelfde die zich opgeven om te komen helpen met schoonmaken!
- Als ik er nu maar voor zorg dat ik eerst een compliment over hun dochter maak, zijn ze misschien niet al te erg teleurgesteld.
- Het is onbegonnen werk, want zodra de ouders hun kind hier op school brengen, hebben ze al een oordeel over ons. Ze hebben minachting voor het onderwijs. Er is gewoon geen vertrouwen.
- De leerkracht heeft mijn zoon op de gang gezet, maar hij had niets gedaan!
- Oeps, haar gezicht staat weer op onweer. Wat zou er nu weer aan de hand zijn?
- Als ze nou niet inbinden, breng ik het gewoon voor de rechter.

In al deze situaties klinkt een reactief Nee door. Er is geen sprake van acceptatie. Onder acceptatie versta ik het geven van een innerlijk Ja aan datgene wat zich voordoet. Dit betekent dat het moment van het nu er helemaal mag zijn, zonder verzet, zonder oordeel. Je accepteert jezelf, de ander en de omstandigheden, precies zoals het is. Met alles wat daar wel of niet prettig aan is. Het is een houding van: 'Ik ben oké, jij bent oké en de situatie is zoals hij is, en ook dat is oké. Hoewel dat misschien niet logisch lijkt, is het een enorme opluchting. Het is niet alleen prettig voor jezelf, het is ook te voelen door de buitenwereld. Hoe meer je de huidige situatie werkelijk kunt accepteren, hoe meer ruimte je in feite biedt om iets nieuws te laten ontstaan.

Hoe komt dat? Er is een zogenaamde 'natuurwet' volgens welke je naar je toetrekt wat je uitstraalt (zie hoofdstuk 10). Gedachten en gevoelens hebben een bepaalde energetische lading, die invloed heeft op je lichaamshouding, de klank van je stem, de woorden die je kiest. Dat is voor de buitenwereld te zien en te voelen. Zelfs al denk je alleen maar in termen van een reactief Nee en spreek je het niet eens hardop uit, dan nog is te verwachten dat de ander erop reageert.

Een reactief Nee voelt als verstrakking, als een harnas of als angst. Een innerlijk Ja daarentegen voelt als ontspanning, van waaruit ruimte ontstaat. Hoe harder we ons verzetten tegen de werkelijkheid, hoe meer we zullen verkrampen. Terwijl we met ons verzet misschien denken dat we werken aan oplossingen, is de kans dat we daarmee werkelijk een oplossing vinden juist veel kleiner dan wanneer we accepteren wat zich voordoet.

1.1 Vormen van Nee

We kennen allemaal situaties die niet prettig zijn, waar we last van hebben. Dat kan een omstandigheid zijn, zoals slecht weer of drukte in het verkeer. Het kan ook het gedrag van iemand zijn. Het kan zelfs ons eigen gedrag betreffen. De situatie is er en we kunnen er dan Ja of Nee tegen zeggen. Ja zeggen betekent dat we erkennen dat de situatie is zoals hij is, en dit helemaal waar laten zijn:

- Ja, het onweert en de kinderen zijn druk.
- Ja ik zit in de file en ik kom te laat op mijn afspraak.

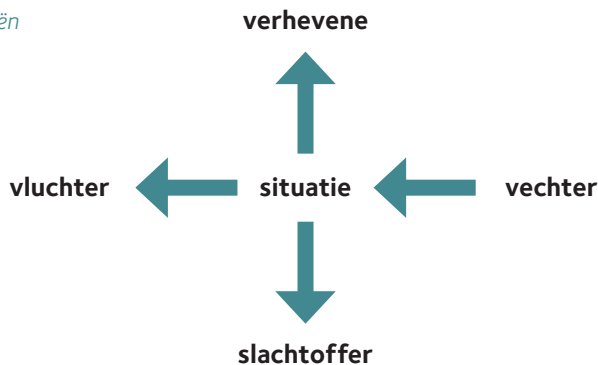
- Ja, de moeder schreeuwt tegen mij.
- Ja, ik heb een fout gemaakt.

De gedachte en het bijbehorende gevoel daarbij zijn: “Dit is wat er nu is, en dat is oké.”

Gebruikelijk is echter om in een niet-prettige situatie te reageren met een Nee. We accepteren niet dat de situatie is zoals hij is. En vaak blijkt juist het blijven hangen in zo’n reactief Nee de bron van het probleem te zijn, veel meer nog dan de situatie zelf.

Ieder heeft zijn of haar eigen favoriete vormen van Nee. Gebaseerd op het gedachtegoed van John Kalse (Kalse, 2004), onderscheid ik de volgende vier Nee-strategieën: de vechter, het slachtoffer, de vluchter en de verhevene. In de praktijk heeft ons gedrag ook vaak kenmerken van een combinatie van deze strategieën.

Vier Nee-strategieën



De *vechter* knokt tegen wat hij niet prettig vindt in zijn situatie. De stem van de vechter klinkt boos en veroordelend. De vechter komt in verzet en zal altijd proberen om iets onaangenaams te laten verdwijnen. Kenmerken van het gedrag van de vechter zijn bijvoorbeeld boosheid, manipulatie, machtsstrijd, dwang, afkeuring en veroordeling, schelden of het gebruiken van geweld. Je kunt dit symboliseren in een beweging naar de situatie toe, om de strijd aan te gaan.

Is de vechter te herkennen in de volgende uitspraken of gedachten?

- Nu moet die klootzak echt z’n bek houden, dit pik ik niet langer, dit is de grens!
- Ik eis dat de school mijn kind eindelijk eens gaat helpen in plaats van tegenwerken.
- Wat een onbeschoft gedrag van die moeder!

Het *slachtoffer* voelt zich klein en maakt daarbij energetisch een beweging naar beneden. Zijn stem klinkt angstig, onzeker, machteloos of zielig. Hier hebben we te maken met een ‘arme ik’.

Is het slachtoffer te herkennen in de volgende uitspraken of gedachten?

- Heb *ik* dat weer, onze clusterdirecteur moet ook altijd *mij* hebben.
- We hebben wel pech hier op school, deze ouders zijn gewoon niet te motiveren.
- Ik kan het niet opbrengen om met die ouders te gaan praten, ze hebben altijd kritiek.

De *vluchter* wil de waarheid niet onder ogen zien. Hij probeert de pijn te vermijden en maakt een ontwijkende beweging, naar achteren. Hij gaat het contact met de situatie uit de weg. Omdat de vluchter niet wil voelen hoe het voelt, moet hij er steeds energie in steken om de situatie van zich af te houden. De vluchter klinkt oppervlakkig, alsof hij er niet helemaal bij is. Om maar niet te hoeven voelen, zal hij snel geneigd zijn in verslavingen te vervallen. Drank en drugs, maar ook bijvoorbeeld snoepen, tv-kijken, internet en seks, zijn prima ontsnappingswegen voor de vluchter.

Is de vluchter te herkennen in de volgende houding, uitspraken of gedachten?

- Ik neem nog maar een glas (om alle ellende te vergeten).
- Ik hoef nog maar een jaar (ik zing het wel uit).
- Waarom zouden we streven naar meer dan 50% opkomst op informatieavonden?
Dat kun je toch nooit realiseren bij deze ouders.

De *verhevene* probeert ook de problemen te ontlopen, maar dan door de ontsnappingsroute naar boven. Hij maakt zich groot en denkt boven al het gedoe te staan. Zijn stem klinkt arrogant en uit de hoogte. De ander heeft een probleem, maar hij niet. Hij doet alsof niets hem raakt. Als iemand boos op hem is, straalt hij uit: "Het is mijn probleem niet dat jij daarmee zit."

Is de verhevene te herkennen in de volgende uitspraken of gedachten?

- Die vader overschat zijn zoon en legt veel te veel druk op hem. Hij had vast zelf willen studeren en heeft daar niet de mogelijkheden toe gehad. Wat een trieste man, eigenlijk.
- De ouders van Tim zijn flink kwaad, maar daar trek ik me niets van aan. Ze moeten maar leren dat we de kinderen hier op school niet als prinsjes en prinsesjes behandelen.
- De moeder van Eva moet nodig eens een psychiater bezoeken in plaats van ons steeds lastig te vallen.

In feite komen deze Nee-strategieën alle vier voort uit disfunctionele angst, dat wil zeggen: angst die voortkomt uit je eigen gedachten en die niet gebaseerd is op reëel gevaar. Bij het slachtoffer is deze angst meestal vrij gemakkelijk in het gedrag te herkennen. Bij de vluchter komt de angst naar buiten via de oppervlakkigheid en afwezigheid. Hoewel de vechter en de verhevene zich juist 'groot' voordoen, is het onderliggende angst die hen drijft tot hun gedrag. De vechter en het slachtoffer vertonen beiden een emotionele reactie. De vluchter en de verhevene nemen juist een afstandelijke positie in. Deze afstandelijkheid moeten we echter niet verwarren met professionele distantie, waarop in hoofdstuk 3 zal worden ingegaan.

1.2 De les lezen

Een ex-schoolleider vertelt:

“Heel fnuikend vind ik het als directeuren en schoolteams de ouders de les gaan lezen in een houding van ‘wij-weten-het-wel’. Dat is wel een beetje eigen aan sommige onderwijsmensen. Als directeur had ik ooit te maken met een grietje van 21 dat net voor de klas stond en een moeder van 30 op arrogante toon de les las omdat haar kind wel eens te laat op school kwam. De moeder moest met drie kinderen rondkomen van een bijstandsuitkering en het meisje had totaal geen begrip voor de thuissituatie. Ik heb haar toen even flink de waarheid gezegd, waarop ze begon te huilen. Op zulke momenten ben ik keihard. Dat soort gedrag kan ik niet tolereren. Het klopt dat ik haar toen ook de les las. Als schoolleider moet je je team beschermen, maar ook ontwikkelen. Ze zullen altijd moeten proberen te begrijpen waarom een ouder ‘lastig’ is. Er zit natuurlijk wel een grens aan hoe je als schoolleider je team de les kunt lezen. Als je onrechtvaardig wordt, dan ga je te ver.”

In bovenstaand voorbeeld zien we zowel de verhevene (de arrogante houding van de leerkracht), als de vechter (de boze directeur die haar flink de waarheid heeft verteld) als het slachtoffer (de leerkracht die begon te huilen). Als de leerkracht als reactie nu een houding van onverschilligheid had aangenomen, door een beetje weg te kijken, alsof de woorden van haar directeur niet echt bij haar waren binnengekomen, was ze in de houding van de vluchter geschoten.

Hoe had een accepterende houding eruitgezien, een houding vanuit een innerlijk Ja? De leerkracht had dan de pijn die de woorden van de schoolleider haar deden erkend, zonder zielig te worden. Ook had ze haar fout erkend, zonder in een onderdanige positie te komen. Ze had kunnen zeggen: “Dank je wel voor je feedback. Ik schrik ervan wat ik de moeder heb aangedaan en ik ga kijken wat ik kan doen om het te herstellen.” Op hoe de schoolleider in deze situatie had kunnen handelen vanuit een houding van acceptatie, zal verderop in dit hoofdstuk worden teruggekomen.

1.3 Actieve houding

Door Ja te zeggen tegen wat zich voordoet in jouw leven, bevestig je de waarheid van het nu, of je werkelijkheid aangenaam is of niet. Dit accepteren van het huidige moment is niet hetzelfde als je erbij neerleggen dat de situatie onaangenaam is, in de overtuiging dat er geen verbetering mogelijk is. Dat is een passieve houding, waarbij het lijkt alsof je leeggezogen wordt. Hierin zit een slachtofferelement. Accepteren vanuit een innerlijk Ja is juist een actieve houding, waarbij je in contact blijft met het vertrouwen in jezelf en in de ander. Je blijft ook in contact met je visie, missie en hartsverlangens. Maar je hebt niet de intentie om iets af te dwingen. Je stelt je open voor wat mogelijk is, en hebt de bereidheid om daarvoor stappen te zetten.

Dit is overigens nog niet zo simpel en er zijn ook valkuilen. Als je weet dat acceptatie helpt om je te ontspannen en om situaties te verbeteren, kun je, voor je het weet, in een verborgen Nee terechtkomen. Je acceptatie krijgt dan iets voorwaardelijks: “Ik accepteer

mijn ziekte, want dat is belangrijk om sneller weer beter te worden.” Dat is geen echte acceptatie, maar een trucje om te proberen aan een pijnlijke situatie te ontsnappen. Omdat je beter wilt worden, probeer je eerst te accepteren dat je ziek bent. Het geven van een onvoorwaardelijk Ja aan je situatie impliceert echter dat je vrede hebt met alle mogelijke uitkomsten, zelfs als je niet meer beter zou worden.

1.4 Dubbel Nee

Als je doorhebt dat je in een reactief Nee terecht bent gekomen, wil je jezelf misschien corrigeren. Stel dat je ziet dat je jezelf in een slachtofferpositie hebt gemanoeuvreerd. Je voelt je zielig, en opeens heb je dat door. Omdat je geen slachtoffer wilt zijn, geef je jezelf als het ware een schop onder de kont. Als reactie op je eerste Nee, een slachtofferhouding, komt er nog een tweede Nee, de veroordeling vanuit de vechtersrol. In de logica is een dubbel Nee hetzelfde als een Ja. In de energie die we naar buiten toe uitstralen werkt dat echter anders. “Ik wil niet zielig zijn” heeft nu eenmaal niet dezelfde lading als: “Ik voel me sterk”. Met een dubbel Nee kun je nooit in een innerlijk Ja terechtkomen. Vaak versterkt het tweede Nee zelfs het eerste Nee.

Een dubbel Nee is niet altijd gemakkelijk te herkennen. Stel, de opkomst op een informatieavond voor ouders was extreem laag en je voelt teleurstelling opkomen. Maar omdat je graag positief wilt zijn, merk je je emotie direct op en je houdt hem tegen. Je accepteert dat het was zoals het was. Of sterker nog, je probeert er ook direct maar het positieve van in te zien: “Nu kan het alleen nog maar beter worden”. Maar in feite druk je je teleurstelling weg. Hier is dus ook sprake van een dubbel Nee. Je teleurstelling (een Nee tegen de lage opkomst) en het niet willen voelen van je teleurstelling (Nee tegen je reactie op de lage opkomst).

Een accepterende houding vraagt dus om erkenning van alles wat we voelen, ook als het ‘negatief’ is. Zolang we onze teleurstelling proberen te verbergen, kunnen we hem ook niet loslaten. Pas als we de teleurstelling er laten zijn, is er ruimte om hem los te laten en de situatie te aanvaarden.

Peter de Vries, principal consultant bij CPS, met als specialisatie ouderbetrokkenheid, zegt hierover:

“In de zogenaamde ‘dramadriehoek’ is er sprake van een aanklager, een slachtoffer en een redder. Dat zijn allemaal reactieve Nee-rollen. Mensen wisselen binnen de dramadriehoek voortdurend van rol. Zodra je van een slachtofferrol in de rol van de aanklager van jezelf schiet, zit je in een dubbel Nee verstrikt. Pas wanneer je uit de dramadriehoek stapt, kun je het stapelen van Nee’s doorbreken.”

Dubbele Nee’s belemmeren ons in het realiseren van datgene waarnaar we verlangen. Neem een gedreven schoolleider, die graag meer erkenning en waardering wil krijgen van de ouders. Binnen de ouderraad schijnt er echter over haar geroddeld te worden en haar goede intenties zouden door één of twee ouders openlijk in twijfel zijn getrokken. Daardoor voelt ze zich teleurgesteld en ontkend in haar waarde. Dat is een Nee. Ze wil echter vooral niet zielig doen, en dus trekt ze meer en meer uit de kast om maar te laten zien hoe

goed ze is, in een wanhopige poging om alsnog erkenning te krijgen. Dat is een tweede Nee. Het leidt alleen maar tot meer teleurstelling. Wanneer zij zichzelf gewoon zou accepteren en waarderen, met al haar mogelijke tekortkomingen en al haar gevoelens (inclusief haar onzekerheid over haar functioneren), en wanneer ze ook de houding van de ouders zou kunnen accepteren, zou ze zich vrij voelen van de noodzaak erkenning te krijgen. Juist vanuit die rust en ontspanning is het heel aannemelijk dat ze meer waardering krijgt van de ouders.

Het niet durven uitspreken van kritische feedback kan ook een dubbel Nee zijn. Ondanks alle verhalen van (te) mondige ouders, is mijn indruk dat ouders in het algemeen juist vrij terughoudend zijn in het bekritisieren van wat er misgaat in de klas.

Een ouder zegt hierover:

"Ik vind het wel moeilijk om een leerkracht die niet goed functioneert hierop aan te spreken. Zelfs met de professionele bagage die ik heb, is dat toch heel spannend. Ik ben er tenslotte niet de hele tijd bij geweest. Heb ik wel een goed beeld van wat er is gebeurd? Zodra ik uitspreek dat ik geen vertrouwen meer heb in de leerkracht, heb ik mijn oordelen over deze persoon benoemd en eigenlijk wil ik niet oordelen. Ik ben ook bang te scherp te worden door de oplopende irritaties. Eerlijk gezegd heb ik ook nooit het vertrouwen gehad dat deze leerkracht zal veranderen als ik mijn kritiek uitspreek. Zo maak ik dus onbewust telkens een afweging in wat ik al dan niet naar voren breng.

Pas nu we besloten hebben dat we onze kinderen hier van school halen, zijn we bereid om met meer openheid te benoemen dat we bepaalde zaken ronduit teleurstellend vinden. Onze kinderen komen hier tekort. Het kan belangrijk zijn voor een directeur om dit te weten en we spreken ons ook uit in het belang van de andere kinderen."

1.5 Zelfacceptatie

Het accepteren van onszelf, met al onze mooie en ook minder mooie kanten, is wellicht de grootste uitdaging waarvoor we staan. We willen vaak zo graag perfect zijn. Maar het streven naar perfectie kan zich ook tegen ons keren. Vreemd genoeg houden we met al ons perfectionisme onze persoonlijke groei juist tegen, terwijl wie zichzelf kan accepteren zoals hij is, ruimte krijgt van waaruit deze groei als vanzelf zal plaatsvinden.

Een innerlijk Ja voor jezelf betekent dat al je emoties en eigenschappen er gewoon mogen zijn. Je bent je bewust van je onaardige gedrag, onmacht, luiheid, ongeduld, egoïsme, angst, boosheid, controle, loslippigheid, onhandige communicatie of domheid. In plaats van jezelf daarvoor innerlijk te veroordelen en berispen, geef je jezelf een knipoog. Je ontkent of onderdrukt dus niet wat er is. Maar het is ook zeker geen vrijbrief om deze emoties of eigenschappen flink uit te leven. Wie zich ervan bewust is, ziet namelijk ook heel goed dat het niet behulpzaam is om hierin door te schieten. Er ontstaat dan als vanzelf een gezond evenwicht.

We kunnen de vergelijking maken met de kleuren van de regenboog. Al die kleuren licht maken samen helder wit licht. Zou je er echter één kleur uit wegfilteren omdat je die niet zo mooi vindt, bijvoorbeeld een donkere kleur, dan blijft er geen helder wit licht meer

over. Dus terwijl je misschien de donkere kleuren (je minder mooie kanten) wilt verwijderen, wordt het licht dat overblijft (de manier hoe je je laat zien naar de buitenwereld) juist minder helder. Kun je de 'heelheid' of 'compleetheid' zien in alles wat je bent, met alle lichte en donkere kleuren die maken dat je bent wie je bent?

Het verdringen van eigenschappen gebeurt vrijwel altijd onbewust. Op die manier kunnen we onszelf behoorlijk voor de gek houden. Soms denken we dat we een bepaalde eigenschap beslist niet hebben. Maar omdat we van kinds af aan geleerd hebben om onze gewenste eigenschappen sterk te ontwikkelen en onze minder gewenste kanten te onderdrukken, weten we niet meer dat we een bepaalde eigenschap wel degelijk ergens diep weggedrukt in onszelf hebben zitten.

Stel dat je helemaal niet lui bent. Je bent altijd druk in de weer. Er is dan een gerede kans dat luiheid een verdrongen eigenschap van je is. Hoe meer energie je erin hebt gestoken om zo'n eigenschap te onderdrukken, hoe meer invloed deze op je zal uitoefenen. Je merkt het bijvoorbeeld als iemand je kritiek geeft. Als je even buiten in het zonnetje pauze neemt en je collega suggereert dat je lui bent, komt dat hard aan. Je voelt waarschijnlijk de neiging opkomen om je te verdedigen. Je wilt immers graag erkenning voor je harde werken en wilt ook dat anderen snappen dat je echt wel even pauze hebt verdiend. Iemand anders, die ook graag hard werkt maar zijn luie kant wel heeft geaccepteerd, zou in zo'n geval misschien glimlachen en zeggen: "Volgens mij heb jij ook wel even pauze verdiend, kom er gewoon even lekker bij zitten."

1.6 Het omarmen van onze schaduw

De kant van onszelf die we liever niet aan de buitenwereld laten zien (en waarmee we zelf ook liever niet geconfronteerd willen worden) wordt ook wel onze schaduw genoemd.

Jung lanceerde deze term om die delen van onze persoonlijkheid aan te duiden, die worden afgewezen uit angst, onwetendheid, schaamte of gebrek aan liefde. (Ford, 2002).

Onze psyche is te vergelijken met een ijsberg: het bewuste deel boven het wateroppervlak (het deel dat we ook aan de buitenwereld tonen) en het minder bewuste deel onder het wateroppervlak (met aspecten van onszelf die we zijn vergeten of hebben onderdrukt).

Net als bij een ijsberg is dit verborgen gebied vaak veel groter dan het stuk dat boven de waterlijn uitsteekt. Het verborgen deel heeft een grote invloed op onze persoonlijkheid.

Ontkende en onderdrukte gevoelens en eigenschappen hebben de neiging om op een hinderlijke manier naar voren te komen. Zoals mensen die onderdrukt worden de neiging zullen hebben in opstand te komen, kunnen ook onze onderdrukte eigenschappen zich gaan roeren. Vaak zijn ze dan moeilijk te hanteren. Luiheid kan doorslaan naar passiviteit. Boosheid kan agressie worden. Van onderdrukte gevoelens worden we oppervlakkig, onecht of een wandelende tijdbom.

Het kost veel energie om er steeds voor te moeten zorgen dat anderen ons niet volledig kunnen zien. Stel je maar eens voor dat je de kanten van jezelf die je niet zo mooi vindt in een ballon blaast. Je moet dan proberen die ballon onder water te houden. Je bent er de hele tijd mee bezig en als je even niet oplet, ontsnapt de ballon en wordt hij toch zichtbaar

voor anderen. In de praktijk gebeurt dat bijvoorbeeld als we moe zijn, onder druk staan of niet zo lekker in ons vel zitten. Op die momenten komen onze schaduw eigenschappen opeens in de schijnwerpers te staan en dit kan leiden tot een gevoel van diepe schaamte.

Hoe ontdek je wat je onderdrukte eigenschappen zijn, waarmee je jezelf en anderen in de weg zit? Je kunt je schaduw ontdekken aan de hand van de volgende vragen:

- Voor welk gedrag of welke eigenschap schaamt je je soms?
- Van welk gedrag of van welke eigenschap die je beslist niet hebt, zou je het heel erg vinden als anderen je zouden beschuldigen?
- Aan wat voor type mensen stoor je je het meest?

Deze drie vragen geven ons zicht op dat wat zich in onze schaduw bevindt. Hiermee wordt de uitnodiging zichtbaar waar we voor staan: om onszelf te omarmen, precies zoals we zijn, met al onze kleurenrijkdom. Wanneer we onszelf helemaal accepteren zoals we zijn, zullen de kanten die maatschappelijk wat minder worden gewaardeerd ons steeds minder belemmeren. Misschien omdat we er anders naar zijn gaan kijken. We schamen ons

Een man die in een gezin was opgegroeid waar zelden daadkrachtige beslissingen werden genomen en waar wikken en wegen gemeengoed was, had als kind al ontdekt dat hij goed knopen kon doorhakken. Hij had zich erop toegelegd om zich daarin te onderscheiden van zijn wikkende en wegende familieleden. Als volwassene werd hij een krachtige en besluitvaardige schoolleider. In zijn werk werd hij echter steeds weer geconfronteerd met mensen die uitermate besluiteloos waren. Zowel onder zijn leraren als onder de ouders waren een paar mensen die hem met dit gedrag mateloos irriteerden. In een training ging hij deze irritatie onderzoeken. Waar kwam zijn heftige oordeel over besluiteloosheid vandaan? Hij zag toen hoeveel moeite hij er vanaf zijn kindertijd al in had gestoken om zijn eigen besluiteloze stuk, de kant in hem die wilde wikken en wegen, geen kans te geven om naar buiten te komen. Omdat hij zich zo graag had willen onderscheiden van zijn familie, had hij een deel van zichzelf ontkend. Hij ontdekte in de training dat zijn besluitvaardigheid niet alleen een kwaliteit van hem was, maar ook een belemmering was gaan vormen bij het in zichzelf ontwikkelen van andere kwaliteiten. Wanneer hij niet altijd direct een beslissing zou hoeven te nemen van zichzelf, zou hij wellicht zachter worden en meer genuanceerd naar een situatie kunnen kijken. Hij zou dan geduld kunnen ontwikkelen, waardoor hij beter in staat zou zijn om verschillende belangen af te wegen. Hij zou dan oordeelvrij kunnen openstaan voor verschillende mogelijkheden.

In de jaren die volgden, ontwikkelde hij zich tot een veel evenwichtiger schoolleider, die met wijsheid kon zien in hoeverre een snelle beslissing al dan niet behulpzaam was. Grappig genoeg had hij ook steeds minder last van irritante, besluiteloze mensen om hem heen.

niet langer voor onze tekortkomingen. Misschien ook omdat ze langzaam maar zeker zijn veranderd in een mildere variant. Ons egoïsme is bijvoorbeeld veranderd in het goed voor onszelf kunnen opkomen. Besluiteloosheid uit zich als geduld en wijsheid. En luiheid komt naar voren in de vorm van goed voor onszelf kunnen zorgen.

1.7 Punten zetten

Een accepterende levenshouding is niet een vaardigheid die gemakkelijk aan te leren is. Er zit namelijk een tegenstrijdigheid in de wens om je te ontwikkelen en verbeteren, en de acceptatie van jezelf zoals je bent. Hoe gedrevener we zijn om een 'beter mens' te worden, hoe groter de kans is dat we Nee's gaan stapelen. Mildheid is dan ook meer gewenst dan strengheid. Mildheid groeit vaak met de jaren. Levenservaring is hierin zeker behulpzaam. Om onszelf te oefenen in een milde, accepterende levenshouding is vooral bewustwording van wat zich in ons afspeelt van belang. Kunnen we de strategie waarin we zijn terechtgekomen zien en erkennen?

- Ja, ik ben aan het vechten.
- Ja, ik zit in de slachtofferrol.
- Ja, ik heb het probleem niet willen voelen.
- Ja, ik doe alsof ik erboven sta.

We laten het gewoon helemaal oké zijn. Door Ja te zeggen tegen onze Nee-strategie, zetten we als het ware een punt. Misschien doorzien we onszelf pas na een aantal Nee's achter elkaar. Dat geeft niets, want zodra we dat doorzien, kunnen we altijd stoppen. Hoe werkt dat in de praktijk? Een schoolleider voelt zich in een gesprek met een kritische vader wat klein worden. Dat is het Nee van het slachtoffer. Hij vindt dat vervelend en probeert dit gevoel direct te maskeren door deze vader net iets te stevig van repliek te dienen. Hij kiest dus voor de tegenaanval, met het Nee van de vechter. Vervolgens krijgt hij door waarin hij verzeild is geraakt, en veroordeelt zichzelf erom. Dat is een vechters-Nee tegen zichzelf. Dan doorziet hij al die opeenvolgende Nee's en is hij in staat om het er gewoon te laten zijn. Hij kan zichzelf als het ware omarmen met al zijn Nee's: "Ja, dit is wat er is." Hij maakt er niet een heel verhaal van, maar kijkt ernaar zonder oordeel, en laat alles wat zich voordoet gewoon waar zijn. Hiermee zet hij die denkbeeldige punt. Hierna is alles weer open. Hij kan een nieuwe start maken, en ziet dan vanzelf wat voor dat moment een wijze houding is.

Het kunnen zetten van een punt is niet afhankelijk van de houding van de vader met wie hij in gesprek is. Met het zetten van een punt heeft hij ook niet de intentie om de ander te beïnvloeden. De schoolleider kiest voor deze houding omdat hij weet dat het terugkeren naar een innerlijk Ja de enige, zinvolle weg is. Waarschijnlijk zal de vader het wel voelen, en de ruimte die erdoor ontstaat wordt wellicht door hem gebruikt om zelf ook gas terug te nemen.

Soms zal het even duren voor we inzien dat we verstrikt zitten in Nee's. Het goede nieuws is echter dat het nooit te laat is om een punt te zetten.

1.8 Innerlijk Ja en reactief Nee

Het is wellicht enigszins verwarrend om acceptatie te koppelen aan het woord 'Ja'. Het is namelijk goed mogelijk om Ja te zeggen, zonder in de energie of uitstraling van acceptatie te zitten. En andersom geldt dat ook. We kunnen Nee zeggen, terwijl we wel degelijk handelen vanuit een accepterende levenshouding. Vandaar dat ik de voorkeur geef aan de termen 'innerlijk Ja' en 'reactief Nee'. Het gaat dan niet zozeer om de woorden Ja of Nee, maar vooral om het gevoel dat ze oproepen, veroorzaakt door de onderliggende intentie. Dit hoor je meestal ook in de klank van de boodschap die je uitspreekt.

Een innerlijk Ja betekent dat de onderliggende intentie acceptierend is. Hierin zit zowel zelfrespect als respect voor de ander, wat klinkt als: "Ik ben oké met al mijn imperfectie, en jij bent oké met al jouw imperfectie." In een reactief Nee is dit precies omgekeerd. Het niet oké zijn van onszelf of de ander uit zich via een beweging tegen de situatie in (verzet, oordelen), ervandaan (vluchten, afwezigheid), naar beneden (klein maken, slachtoffergedrag) of naar boven (uit de hoogte). Of iets daartussenin.

1.9 Ja zeggen vanuit een reactief Nee

Hoe ziet Ja zeggen vanuit een reactief Nee eruit? Dit is een Ja dat niet voortkomt uit acceptatie maar uit angst. Het kan zijn dat we ons veel te gemakkelijk aanpassen aan de wensen van een ander. Misschien zijn we onzeker. Of we zijn bang een ander te kwetsen als we onze mening geven. Voor de lieve vrede of voor het gevoel van veiligheid lijkt het soms beter om maar Ja te zeggen tegen een ander, ook al zijn we het er niet mee eens. We laten veel te veel toe vanuit een te laag zelfrespect. We doen alles voor een ander, offeren onszelf telkens weer op en durven onvoldoende voor onszelf op te komen. Als *pleaser* zeggen we Ja, in de hoop aardig gevonden te worden. Ook kunnen we de ander zijn zin geven omdat we ons anders schuldig voelen. We zijn dan bang dat de ander ons Nee niet aankan. Ook concessies kunnen een Ja zijn vanuit een reactief Nee.

Hans Lesterhuis, bovenscholings directeur PO bij Stichting BOOR, zegt hierover:

"Als je als directeur te veel concessies doet aan je leerkrachten, omdat het team nog niet zover is als jij in het denken over het belang van ouderbetrokkenheid, zie je ouderbetrokkenheid zelf in feite als bedreigend. Je handelt vanuit angst. Door aardig te zijn probeer je de problemen buiten de deur te houden."

Al deze aanpassers-Ja's hebben niet de energie van acceptatie. Er is geen sprake van een innerlijk Ja. Ons Ja komt namelijk voort uit een Nee tegen onszelf (een ontkenning van onze eigenwaarde), of een Nee tegen de ander (ontkenning van de kracht van de ander). We zeggen dus Ja vanuit een reactief Nee. Voor de ander voelt zo'n Ja meestal niet als onvoorwaardelijk, omdat daaronder stil verzet, angst, schuldgevoel, weerstand of onzekerheid te voelen is. Het mag duidelijk zijn dat zo'n Ja meestal niet leidt tot een goede samenwerking tussen school en ouders.

Een leerkracht:

“Onze ib’er past zich naar mijn idee teveel aan de wensen van ouders aan. Pas was er een moeder die mij kwam vragen of haar zoon een topotoets mocht overdoen. De jongen was de dag tevoren niet fit geweest en had daardoor niet goed genoeg kunnen leren. Hij had nog net een voldoende gehaald, maar hij had op een hoger cijfer gehoopt. Omdat ik de kinderen altijd stimuleer om op tijd te beginnen met leren voor een toets en ze ook daadwerkelijk lang de tijd hadden gehad, vond ik het niet nodig om speciaal voor hem een herkansing te maken. Vervolgens ging deze moeder naar onze ib’er met dezelfde vraag. Bij haar kreeg ze direct haar zin. Want de ib’er is als de dood dat ouders anders hun beklag doen bij de directeur. Zou ze niet begrijpen dat het hek nu echt van de dam is? Het signaal dat ze hiermee geeft is dat je als ouder maar even hoeft te piepen, of de hele school loopt alweer voor je te rennen en vliegen, omdat niemand een grens durft te trekken. Ik vind dit geen gezonde ontwikkeling. Ik mis het achterliggende beleid. Waarin willen we ouders tegemoet komen, en waarin niet?”

1.10 Nee zeggen vanuit een innerlijk Ja

Hoe ziet Nee zeggen vanuit een innerlijk Ja eruit? Er is dan sprake van een constructieve houding, waarbij we ons niet verzetten tegen het feit dat iets zich heeft voorgedaan, maar wel een grens trekken. De acceptatie van wat er gebeurd is, maakt ons als het ware leeg, vrij van emotionele lading en reactieve neiging. Daardoor zijn we beter verbonden met ons innerlijk weten wat een passend antwoord op de situatie is, los van alle mogelijke op angst gebaseerde egobehoeften. We geven dus geen aanpassings-Ja. Als het niet klopt, zeggen we Nee.

Dit Nee klinkt anders dan de eerder beschreven reactieve Nee’s. Dat komt omdat een constructief Nee niet voortkomt uit angst, en omdat het omgeven is met Ja’s. Dit betreft allereerst het Ja aan onszelf, met al onze beperkingen en tekortkomingen. We voelen dan zelfrespect, ondanks fouten die we wellicht hebben gemaakt. En we geven ook een Ja aan het wezen van de ander, los van zijn gedrag. We wijzen de ander als mens niet af. Iemand niet zijn zin geven, of zijn gedrag begrenzen, kan dus plaatsvinden vanuit zelfrespect en vanuit respect voor die ander. Meestal leidt dat tot een constructieve reactie van de ander. De ander kan onder ons constructieve Nee namelijk het innerlijke Ja voelen. Deze houding is vrij van destructieve reactiemechanismen die voortkomen uit angst en onzekerheid.

Als je bijvoorbeeld een kind wilt vertellen dat het niet naar een spannende film mag kijken – niet om het kind te kleineren of af te straffen, maar vanuit de intentie om het te beschermen tegen het geweld in die film, of om het te leren hoe het zichzelf met creatieve bezigheden kan leren vermaken – wees je er dan van bewust hoezeer je om het kind geeft. Vervolgens kun je je grenzen aangeven, door Nee te zeggen tegen de wensen van het kind. Je doet dat heel helder en duidelijk, zonder ontsnapingsmogelijkheden te bieden. Maar tegelijkertijd ook zonder afwijzing en veroordeling in je stem. Wellicht is het behulpzaam om een toelichting te geven waarom je het niet wilt. Je hebt het beste voor

met het kind. Zo weet het kind dat je vanuit liefde en respect handelt. Zodra een toelichting echter een soort zelfrechtvaardiging wordt, kun je het beter laten.

Of neem een situatie waarin een moeder zwaar teleurgesteld is in het schooladvies voor haar kind. Ze dreigt met een klacht. Je moet haar vertellen dat je het schooladvies niet aanpast. Op hoge toon eisen dat de moeder haar dreigement terugneemt, of zielig doen dat ze niet naar je argumenten wil luisteren, zou gebaseerd zijn op het ego. Ons ego gaat namelijk uit van afgescheidenheid en ongelijkwaardigheid en is daarbij altijd uit op het oproepen van een gevoel van superioriteit of inferioriteit. Handelend vanuit een innerlijk Ja heb je oprechte aandacht voor de wensen van de moeder. Je probeert haar te begrijpen en je laat haar dat ook merken. Maar als haar wensen in strijd zijn met het belang van haar kind, blijf je bij je standpunt. Je laat haar dat weten zonder je groot te maken, zonder stemverheffing. Je benoemt je overwegingen en legt uit hoe je de belangen van haar kind denkt te behartigen. Met behoud van respect voor jezelf en de ander stel je dus een grens. Je wijst haar als persoon niet af, maar je hebt wel een ander standpunt. Je blijft vriendelijk maar je bent ook kordaat. Op die manier kun je Nee zeggen vanuit een innerlijk Ja.

Het begrenzen van anderen is dus mogelijk vanuit een houding van acceptatie, vanuit een innerlijk Ja. Blijf je dan altijd vriendelijk en rustig, of kun je in sommige situaties ook boos zijn?

Henk Galenkamp, consultant, trainer en coach bij Bureau Galenkamp & Schut, onderscheidt verschillende vormen waarin boosheid naar buiten kan komen. De meeste vormen komen voort uit angst, alleen 'constructieve boosheid' niet. Hij zegt hierover:

"Constructieve boosheid is het helder aangeven van je grenzen, dat niet gevoed wordt door angst. Vaak noemen mensen 'vechtgedrag': 'boos'. Het gaat dan om gedrag dat erop gericht is anderen te beschadigen, en dat komt voort uit angst. Ik noem dat gedrag: 'de vechtreactie van de angst'. Maar constructieve boosheid is een gezond gevoel dat een signaal is van grensoverschrijding."

Deze boosheid klinkt dan ook anders dan de vechtreactie van de angst. Het is Nee zeggen vanuit een innerlijk Ja en dat Ja klinkt door in de stem.

Eerder in dit hoofdstuk was sprake van een jonge leerkracht die een moeder arrogant de les had gelezen. De directeur was boos op haar geworden en had haar vanuit zijn boosheid begrensd. Hij had heel goed gevoeld dat er door de leerkracht een grens was overschreden. Hij was er fel tegenin gegaan. Niet alleen wees hij haar gedrag af (haar arrogantie naar de moeder toe), maar ook leek hij haar als persoon af te vallen. Hij sprak over haar als een 'grietje van 21'. Daarin klinkt veroordeling door en geen respect. Het lijkt er dus op dat zijn manier van begrenzen geen constructieve boosheid betrof.

Hoe zou deze directeur met zijn jonge leerkracht hebben kunnen omgaan vanuit een innerlijk Ja? Hij had dan de waarheid van de situatie erkend, en had daarbij gevoeld en erkend dat dit door zijn ziel sneed. Vervolgens had hij een punt gezet. Zonder het incident verder te voeden met zijn oordelen, had hij vanuit een open houding kunnen aanvoelen wat de beste manier was om hiermee om te gaan. Hij had een gesprek met de leerkracht kunnen aangaan, waarin hij haar zich had laten inleven in de situatie van de moeder. Ze had dan zelf de conclusie kunnen trekken dat ze onnodig hard geoordeeld had over het

te laat komen van het kind. En daarmee had ze haar autonomie behouden en was ze niet in de slachtofferpositie gekomen. Een andere optie zou zijn dat hij zelf duidelijk de grens had aangegeven: haar gedrag was voor hem niet acceptabel. Vanuit constructieve boosheid, zonder in een vechtersrol te belanden, zou zijn Nee niet gekleurd zijn geweest door zijn eigen emotie. Hij had zijn respect voor haar als persoon niet verloren maar had haar gedrag wel ondubbelzinnig begrensd.

Het mag duidelijk zijn dat begrenzen vanuit een innerlijk Ja een vergevorderde staat van persoonlijke ontwikkeling vraagt. Vaak leren we door de jaren heen stukje bij beetje om onze op angst gebaseerde reacties te doorzien en zelfs dan kan het nog jaren duren voor we ze ook kunnen loslaten.

Henri Koele, directeur-bestuurder bij De Woudse Venen, geeft aan dat een schoolleider altijd het belang van het kind centraal zal moeten stellen. Hij zegt:

"In Nederland overlijdt één kind per week aan mishandeling. Veel ouders hebben niet het vermogen zich in de kindontwikkeling te verplaatsen. Ze stellen eisen aan het kind die het kind niet kan waarmaken. Ze zien niet dat er beperkingen zijn in aanleg en intelligentie. Het gebeurt wel dat een kind met een lage intelligentie door de vader wordt geslagen omdat het te lage prestaties levert naar vaders zin. Hij denkt dan dat zijn kind wel beter zijn best gaat doen als hij hardhandig aangepakt wordt. Hier moet je echt een grens stellen. Dit gedrag van ouders is niet acceptabel.

Ook zie je dat ouders soms geen geld overhebben voor hun kinderen. Ze slapen dan op een kartonnen bed en je mag blij zijn als ze 's ochtends gevoed op school komen. De kinderbijslag wordt bijvoorbeeld gebruikt voor de aanschaf van een enorm flatscreen. De loyaliteit van de school ligt bij het kind. Schoolleiders hoeven zeker niet altijd respect te hebben voor de keuzes van de ouders. Ze zullen er iets van moeten zeggen als ze constateren dat het kind tekortkomt."

Galenkamp beaamt dat schoolleiders een belangrijke verantwoordelijkheid hebben om misstanden tegen te gaan. Hij voegt hieraan toe:

"Het is je sociaal-maatschappelijke verantwoordelijkheid om te doen wat nodig is om dit gedrag te stoppen en soms betekent dat ook dat je het moet melden bij Bureau Jeugdzorg."

Ben je als schoolleider in staat om respect te hebben voor de ouders en tegelijkertijd onacceptabel gedrag op een stevige manier te begrenzen? De scheidslijn tussen een constructief en een reactief Nee is flinterdun. We zullen onze eigen beweegredenen goed moeten kennen, en deze liggen vaak diep weggestopt. Zijn we ergens bang voor? Doen we het misschien om ons groter en belangrijker te maken? In die gevallen wordt onze manier van de ander begrenzen gekleurd door een egotrip die niets te maken heeft met een innerlijk Ja.

Ook is het goed ons te realiseren dat begrenzen zelden of nooit vanuit een puur objectieve waarneming van feiten gebeurt. Er is namelijk sprake van een oordeel dat de ander te ver gaat, en onze oordelen worden nu eenmaal bepaald door onze achtergrond, waarden en normen, ideeën en conditioneringen. Zelfs als er heldere afspraken zijn gemaakt die door de ander geschonden worden, is de situatie altijd vanuit verschillende perspectieven

te bezien. Er worden oorlogen uitgevochten door mensen die van oordeel zijn dat zij het gelijk aan hun zijde hebben. Door mensen die menen het recht te hebben anderen hun grenzen op te leggen.

In een samenwerkingsrelatie tussen school en ouders moeten we van beide kanten onze grenzen helder aangeven naar de ander toe. Hierbij moeten we steeds in het achterhoofd houden dat we misschien vinden dat we het (morele) gelijk aan onze zijde hebben, maar dat er altijd andere perspectieven mogelijk zijn. Dit hoeft scholen en ouders er echter niet van te weerhouden in te grijpen wanneer ze zien dat het welzijn van het kind in het geding is.

1.11 Ruimte creëren

Op wilskracht kunnen we ver komen in het leven. Vaak is wilskracht gekoppeld aan streng zijn voor onszelf en streng zijn voor anderen, en aan het tegengaan van datgene wat we niet willen. Misschien bereiken we hiermee prachtige doelen. Toch laat het leven zich niet afdwingen. Willen, moeten, afwijzen en veroordelen hebben allemaal een element van druk in zich, waardoor we ons niet volledig kunnen ontspannen en onze 'speelruimte' wordt beperkt. Wie echter bedreven is geraakt in het zetten van punten achter zijn Nee's, en in het werken vanuit een innerlijk Ja aan zichzelf, de ander en de omstandigheden, zal merken dat er steeds meer ruimte ontstaat. Hier huist ons authentieke zelf, dat vrij is van egotrucjes. Als we vanuit die ruimte ons werk doen, ontstaat er een combinatie van mildheid, stevigheid en flexibiliteit (zie hoofdstuk 3).

Schoolleiders hebben de positie om op school een sfeer te bevorderen waarin gewerkt wordt vanuit een innerlijk Ja. In de samenwerking tussen school en ouders ontstaat dan synergie, waarbij het geheel veel meer is dan de som der delen. Een accepterende houding is besmettelijk. De ruimte die erdoor ontstaat, wordt niet misbruikt, maar door alle betrokkenen benut om hun talenten en mogelijkheden volop in te zetten.

1.12 Samenvattend: danskwaliteiten in acceptatie

Het lijkt een paradox: niet door ons ertegen te verzetten maar juist door te accepteren dat niet alles ideaal verloopt, dat er problemen zijn, dat we allemaal maar mensen zijn met onze tekortkomingen en dat we soms pijnlijk geraakt worden, zullen we doorbraken bereiken in lastige situaties.

Dansen met acceptatie is een levenskunst. Het vraagt oefening en soms ook hulp van anderen, om door te krijgen wanneer we in een reactief Nee verstrikt zijn geraakt, dat gevoed wordt door angst en onzekerheid. Er zijn verschillende vormen die we kunnen leren onderscheiden, namelijk het reactieve Nee van:

- de vechter (die er tegenin gaat);
- het slachtoffer (dat zich klein maakt);
- de vluchter (die zich onttrekt aan de pijnlijke situatie);
- de verhevene (die zich erboven plaatst).

Daarnaast zijn er nog vele tussenvormen te onderscheiden.

Vanuit een innerlijk Ja accepteren we de werkelijkheid die zich voordoet. Dit is te horen en te voelen in het contact met anderen. Het gaat over zelfrespect en respect voor de ander. Dat klinkt en voelt als 'Ik ben oké en jij bent ook oké, met al onze imperfectie'. Deze houding leidt tot mildheid en authenticiteit.

Vanuit een innerlijk Ja leggen we niet op iedere slak zout. We voeden de reactieve Nee's van anderen niet. Ook kunnen we onze eigen reactieve Nee's accepteren en er een punt achter zetten, zodat we er niet steeds dieper in verstrikt raken. Met een knipoog naar onszelf kunnen we onze onderliggende intentie leren doorzien. Een veroordeling van ons Nee (een dubbel Nee) zal nooit de ruimte en ontspanning geven die voortkomt uit een innerlijk Ja.

Handelen vanuit een innerlijk Ja sluit het stellen van grenzen niet uit. Om de ander te begrenzen gebruiken we dan het woord Nee, maar door het onderliggende zelfrespect en het respect voor de ander is de energie van acceptatie (een innerlijk Ja) te voelen. Omgekeerd, komt het woord Ja niet altijd voort uit een innerlijk Ja. Het Ja van de aanpasser komt voort uit angst en is dus in feite te beschouwen als een reactief Nee.

Dansen met acceptatie vraagt ons om telkens bewust te observeren wat onze houding is, welke gedachten en gevoelens er spelen en wat het effect ervan is op ons gedrag. Een sfeer van acceptatie op school werkt door op de kwaliteit van de samenwerking met ouders. We stappen langzaam maar zeker uit oude patronen als moeten, willen, strijdvaardigheid, veroordeling, slachtofferschap, vluchtgedrag, macht, en afrekenmechanismen. We treden de ander (en ook onszelf!) met respect en mildheid tegemoet, maar zijn ook eerlijk en duidelijk en weten daarin grenzen te stellen. Er ontstaat een gevoel van ruimte, van waaruit er synergie ontstaat in de samenwerking tussen ouders en school.

Het boek bestellen?

[Schoolleider aan zet in ouderbetrokkenheid](#) is te bestellen via onze webwinkel.

Bestellen



Workshop of studiedag hierover? Dat is zo geregeld.

Neem contact met ons op via dienstverlening@bazalt.nl.

*Wil je meer previews ontvangen meld je dan aan voor de 2 wekelijkse e-mailing.
[aanmelden](#)*