



MONIQUE HILBRANDS-WOLTHUIS

trainer en (team)coach, senior adviseur bij Expertis, Monique.hilbrands@expertis.nl

SIMONE KESSELS

trainer en (team)coach, senior adviseur bij Expertis, Simone.kessels@expertis.nl

Op school kun je regelmatig te maken krijgen met ongewenst gedrag van collega's. Structureel te laat komen op teamvergaderingen bijvoorbeeld. Begrenzen van ongewenst gedrag is een vaardigheid die geleerd kan worden. Het is functioneel boos worden: als je het goed doet ziet het er niet boos uit, want je brengt de boodschap duidelijk én vriendelijk met behoud van relatie. Het is een misvatting dat enkel de schoolleider gedrag moet begrenzen, dit mag van elke professional verwacht worden. Hoe doe je dit en wat is het verschil met feedback geven?

DE VERSCHILLEN TUSSEN FEEDBACK EN BEGRENZEN

ONPROFESSIONEEL GEDRAG BEGRENZEN? JA!

Maaïke, een nieuwe leraar op een basisschool, heeft vandaag om kwart over drie haar eerste teamoverleg. Goed voorbereid is ze vijf minuten voor de start van het overleg aanwezig. Op dat moment is er één andere collega aanwezig. De directeur, tevens voorzitter van het overleg, komt precies om kwart over drie binnen lopen en begint gehaast zijn papieren te ordenen. De overige collega's druppelen al kletsend na 5 à 10 minuten gemoedelijk de ruimte binnen. Het volgende teamoverleg herhaalt deze situatie zich. Als nieuwe, gemotiveerde leraar leert Maaïke snel. De derde keer komt ze precies op tijd bij het overleg en vanaf de vierde keer komt ook zij, gezellig kletsend met haar collega's, tien minuten na de aanvangstijd binnen lopen.

Ondanks de schoolafpraak dat iedereen op tijd aanwezig is bij een overleg, is er op deze school ingeslopen dat te laat komen wordt geaccepteerd. Onprofessioneel gedrag wordt hier gedoogd. Dit gedrag is besmettelijk. Je hoort er immers pas bij als je doet zoals wij. Het begrenzen van onprofessioneel gedrag is een cruciale vaardigheid van alle medewerkers in de school. Tegelijkertijd vraagt het expliciete aandacht van de schoolleider vanuit zijn of haar voorbeeldrol en als belangrijkste cultuurdrager. Dit is nodig om vast te houden aan

de koers en de voorgenomen ambities te realiseren. In dit artikel gaan we in op de vaardigheid begrenzen en het onderscheid tussen begrenzen en feedback geven.

BEGRENZEN HOORT ERBIJ

Tijdens gesprekken op scholen in het kader van een cultuurtraject wordt door de teamleden geregeld aangegeven dat het ontbreekt aan een feedbackcultuur. Wat hier in de praktijk vaak mee wordt bedoeld, is dat men elkaar niet aanspreekt, er is geen aanspreekcultuur (Heins, 2018). De woorden: feedback geven, aanspreken, en begrenzen worden in de praktijk vaak door elkaar heen

3. Leidt het gedrag tot een toename van het welbevinden van de ander?

Dan hebben we het over een professionele schoolcultuur. Gedrag wat hier niet toe leidt, dient duidelijk en vriendelijk (met behoud van relatie) begrensd te worden (Galenkamp en Schut, 2024).

Als trainers horen wij regelmatig op scholen de opmerking dat begrenzen iets is wat de schoolleiding moet doen. Het is een misvatting; dit mag van elke professional verwacht worden. Teamleden verschillen in de mate waarin ze bij zichzelf grenzen voelen en erkennen. Hoe 'persoonlijk begrensd' iemand is, is voorwaardelijk voor het kunnen begrenzen van anderen met behoud van relatie.

DE BEDOELING IS DAT IEMAND ZIJN GEDRAG AANPAST, HET IS NIET VRIJBLIJVEND

gebruikt. Wij hanteren het begrip begrenzen vanuit het gedachtengoed van Galenkamp en Schut (2024). Om te bepalen of gedrag in de school begrensd dient te worden, kan iedere volwassene in de school zich de volgende vragen stellen:

1. Leidt het gedrag tot de doelen van de school?
2. Leidt het gedrag tot een toename van het welbevinden van mijzelf?

Belangrijke vragen hierbij zijn: ben je je bewust van je eigen gevoeligheden, je triggers en je eigen grenzen zowel in relatie tot jezelf als in relatie tot de ander of tot de organisatie?

Wanneer te laat komen bij een overleg begrensd wordt, is de kans groot dat het team op tijd kan starten en er geen tijd en energie verloren gaan. De praktijk wijst uit dat begrenzen een negatieve connotatie kan hebben. Het wordt dan



in teams geassocieerd met conflict, ruzie of als een bedreiging van de relatie. Dit komt bijvoorbeeld voort uit een overtuiging ontstaan uit eerdere ervaringen of zit verankerd in de cultuur van de school (Galenkamp en Schut, 2024).

Begrenzen is een vaardigheid die geleerd kan worden. Het is functioneel boos worden: als je het goed doet ziet het er niet boos uit, want je brengt de boodschap duidelijk én vriendelijk met behoud van relatie (Galenkamp en Schut, 2024).

FEEDBACK GEVEN

Begrenzen wordt verward met feedback geven. Feedback betekent letterlijk: terugkoppeling. Feedback geven is: benoemen wat je waarneemt in het gedrag van de ander waarbij je ook aan kunt geven wat het effect van dit gedrag is op jou of iemand anders. Het is een hele kunst om effectief feedback te geven. Feedback is effectief wanneer het gebaseerd is op feitelijk, waarneembaar gedrag. We zijn geneigd onze waarne-

mingen direct te interpreteren en er onmiddellijk een mening of oordeel aan te koppelen. We denken dat we een waarneming teruggeven, maar geven onze mening of ons oordeel over het gedrag van de ander. Je zegt bijvoorbeeld 'Wat kijk je ongeïnteresseerd' omdat iemand steeds wegstijgt en je denkt dat je feitelijk gedrag benoemt. Dit is echter geen weergave van concreet gedrag, maar een oordeel van de feedbackgever. Wanneer je feedback geeft op wat je waarneemt zou je kunnen zeggen: 'Ik zie dat je een paar keer wegstijgt, wat betekent dit?'. Feedback geeft je zicht op je eigen, blinde vlekken en speelt een belangrijke rol bij leren en ontwikkelen. Als ontvanger heb je de keuze om iets met deze feedback te doen of niet. Je geeft feedback dus alleen wanneer het voor jou helemaal goed is dat die ander er niets mee doet.

STOPPEN VAN GEDRAG

In het geval van onprofessioneel gedrag is begrenzing nodig. Het gedrag moet

immers stoppen. De ontvanger krijgt hierin geen keuze. We hebben het dan niet meer over feedback geven, maar over begrenzen. Begrenzen beoogt een ander doel. De bedoeling is dat iemand zijn gedrag aanpast, het is niet vrijblijvend. We willen dat de ander zich houdt aan afspraken, op tijd komt, cijfers op tijd aanlevert en op de afgesproken wijze instructie geeft. Begrenzen is nodig wanneer we gedrag zien dat niet bijdraagt aan de doelen van de organisatie en het welbevinden van alle volwassenen binnen de school. Bij feedback geef je vrijblijvend advies waardoor de ander zich verder kan ontwikkelen.

Begrenzen begint dus met je goed realiseren wat het doel is, om te voorkomen dat er feedback wordt gegeven terwijl begrenzen nodig is. Wanneer er begrensd wordt door een verkapte feedbackboodschap te geven, is de boodschap per definitie onduidelijk en leidt het niet tot een verandering in gedrag. We hebben de neiging grenzen te verpakken in bemoeidigende, goedbedoelde, aardige, ►



vrijblijvende feedback. Waar je dan weer geen nee tegen mag zeggen (Thiecke, 2024). Dit verklaart waarom we vaak horen: 'Ik heb wel begrensd, maar het had geen effect'.

IN DE PRAKTIJK

Bij begrenzen gaat het over grenzen stellen: "Ho, stop, tot hier en niet verder". Je doet het wanneer je wilt dat de ander zijn gedrag aanpast, omdat het gedrag dat hij laat zien niet bijdraagt aan de doelen van de school en het welbevinden van een ieder. Feedback geef je omdat de ander graag wil groeien. Het is in het belang van de ander, vaak gekoppeld aan een leerdoel (De Galan, 2025). De volgende twee voorbeelden geven het verschil tussen begrenzen en feedback geven aan.

BEGRENZEN

- Wees duidelijk en zeg welk gedrag van de ander onacceptabel is in de school (feitelijk, zonder interpretaties). De ander krijgt hierdoor informatie over het onprofessionele gedrag dat hij vertoont.

'De afgelopen week zag ik je twee keer te laat komen.'

- Geef het effect aan dat het gedrag van de ander op jou heeft (wat denk en voel je daarbij?). 'Dat is voor mij onacceptabel, we hebben hier een afspraak over binnen het team.'
- Laat dan een stilte vallen en geef de ander de gelegenheid hierop te reageren. Houd er rekening mee dat de ander kan schrikken en in de verdediging kan schieten. Een mogelijke reactie kan zijn: 'Ik moest eerst mijn eigen kinderen nog naar school brengen.' Vang deze reactie vriendelijk én begrensd op door actief te luisteren en zo het contact te herstellen: 'Dus je moest eerst je kinderen naar school brengen.' De ander zegt dan waarschijnlijk:

HET VRAAGT LEF, TIJD EN GEDULD OM JE DEZE VAARDIGHEID EIGEN TE MAKEN

'Ja'. Dat is de bevestiging dat er weer contact is. Kom terug op je boodschap: 'En het is niet acceptabel dat je dan te laat op school bent.' Laat dan weer een stilte vallen. Check de reactie, bijvoorbeeld: 'Ik zie je knikken, klopt dat?' De ander: 'Ja.'

- Benoem dan het gedrag dat je verwacht: 'Ik verwacht van je dat je voortaan op tijd bent. Op tijd is: 8 uur.' Reactie: 'Tja, dan zal ik thuis iets moeten gaan regelen.' Jouw reactie: 'Oké, ik ga ervan uit dat je dit regelt.'
- Rond nu het gesprek af! En bedank de ander.

FEEDBACK GEVEN

- Vertel eerst welk gedrag van de ander al effectief is. Mensen leren makkelijker wanneer ze horen wat al goed gaat en daarna welk gedrag effectiever kan. 'Ik zie dat je de leerlingen altijd bij de deur

begroet en contact maakt: dat is mooi om te zien.'

- Dan wat nog niet goed gaat en beter kan. 'Het zou mooi zijn wanneer dat iets minder tijd kost zodat er meer effectieve lestijd overblijft. Hoe kijk jij daar tegen aan?'
- Voer vervolgens de dialoog waarbij de ander beslist of en wat er met de feedback wordt gedaan. Daarbij neem je als feedbackgever een ondersteunende rol in.

WAAROM IS BEGRENZEN LASTIG?

In scholen zien wij vaak dat leidinggevers en teamleden moeite hebben met het begrenzen van onprofessioneel gedrag. Daar kunnen allerlei mentale modellen onder liggen die het lastig

maken om functioneel te begrenzen met behoud van relatie. De eigen biografie speelt hierbij een belangrijke rol. Wanneer jij als leidinggevende bijvoorbeeld uit een gezin komt waar conflicten niet werden benoemd en uitgesproken, dan heb je minder kunnen oefenen in het functioneel omgaan met conflicten. Begrenzen kan dan lastig zijn. Misschien ben je als leidinggevende wel bang dat je er niet meer bij hoort wanneer je begrenst, of heb je de overtuiging dat boos worden falen is, of misschien ben je bang dat je doorslaat in je boosheid. Zo kunnen er veel redenen zijn waarom er een taboe is op 'nee'. Maar wat is je 'ja' waard wanneer je geen nee mag zeggen? Begrenzen heeft een persoonlijke en een professionele component. Wanneer er bij jou persoonlijk een taboe ligt op het woordje begrenzen, op 'nee' of 'dit gedrag is voor mij onacceptabel', houd je daarmee een niet-professionele schoolcultuur mede in stand.

Begrenzen is een vaardigheid en het vraagt lef, tijd en geduld om je deze vaardigheid eigen te maken. Zoals een schoolleider eens zei: 'Begrenzen kost energie, maar ik moet eerlijk bekennen: het werkt ook wel bevrijdend om (in verbinding) te begrenzen!' Dus professionals, begren! BSM

LITERATUUR

- Galan, De K. (maart 2025). *Schat, je maakt er een zootje van*.
Galenkamp, H. & Schut, J. (2024). *Handboek professionele schoolcultuur. Focus op koers en gedrag*. Pica.
Heins, G. (2018). *Aanspreken? Gewoon doen! Hoe je nu écht een aanspreekcultuur creëert*. Boom.
Thiecke, M. (4 juli 2024). *Lerende cultuur? Eerst maar eens een bommetje onder feedback*.