MASTERCLASS · ALUMNIDAG MASTER EDUCATIONAL LEADERSHIP – DIALOOG ONDER DRUK

Moreel leiderschap als het schuurt

Leon Meijs
Auteur Dialoog onder Druk en Kleurrijk Klassenmanagement

De oorsprong van Dialoog onder Druk

Ontstaan vanuit praktijkervaring in onderwijs, overheid en politie

ONDERWIJS

20 jaar ervaring als docent en schoolleider

OVERHEID & POLITIE

26 jaar ervaring rond jeugd en veiligheid

PRAKTIJKVRAAGSTUKKEN

Polarisatie, sociale veiligheid, radicalisering, jeugdcriminaliteit

DIALOOG ONDER DRUK

Samen ontwikkeld met Stichting School & Veiligheid



Weinig zichtbare spanningen

Rustige sfeer, positief klassenklimaat. Maatschappelijke thema's spelen beperkt.



Incidentele spanningen

Soms een verhitte discussie, kwetsende uitspraken of onbegrip tussen leerlingen of ouders.



Regelmatig maatschappelijke onrust

Actuele thema's komen regelmatig de school binnen, zoals oorlog, klimaat, migratie, identiteit en discriminatie.



Regelmatige en sterke spanningen

Vaker verhitte gesprekken, groepsvorming, uitsluiting en toenemende druk op professionals.



Structurele en complexe spanningen

Hardnekkige polarisatie, intimidatie, online druk en veiligheidsvragen. Grotere impact op het team en de schoolcultuur.

Minder zichtbaar — Waar staat jouw school? — **Meer zichtbaar**



We werken in verschillende schoolcontexten en staan voor uiteenlopende uitdagingen. Maar één vraag verbindt ons:

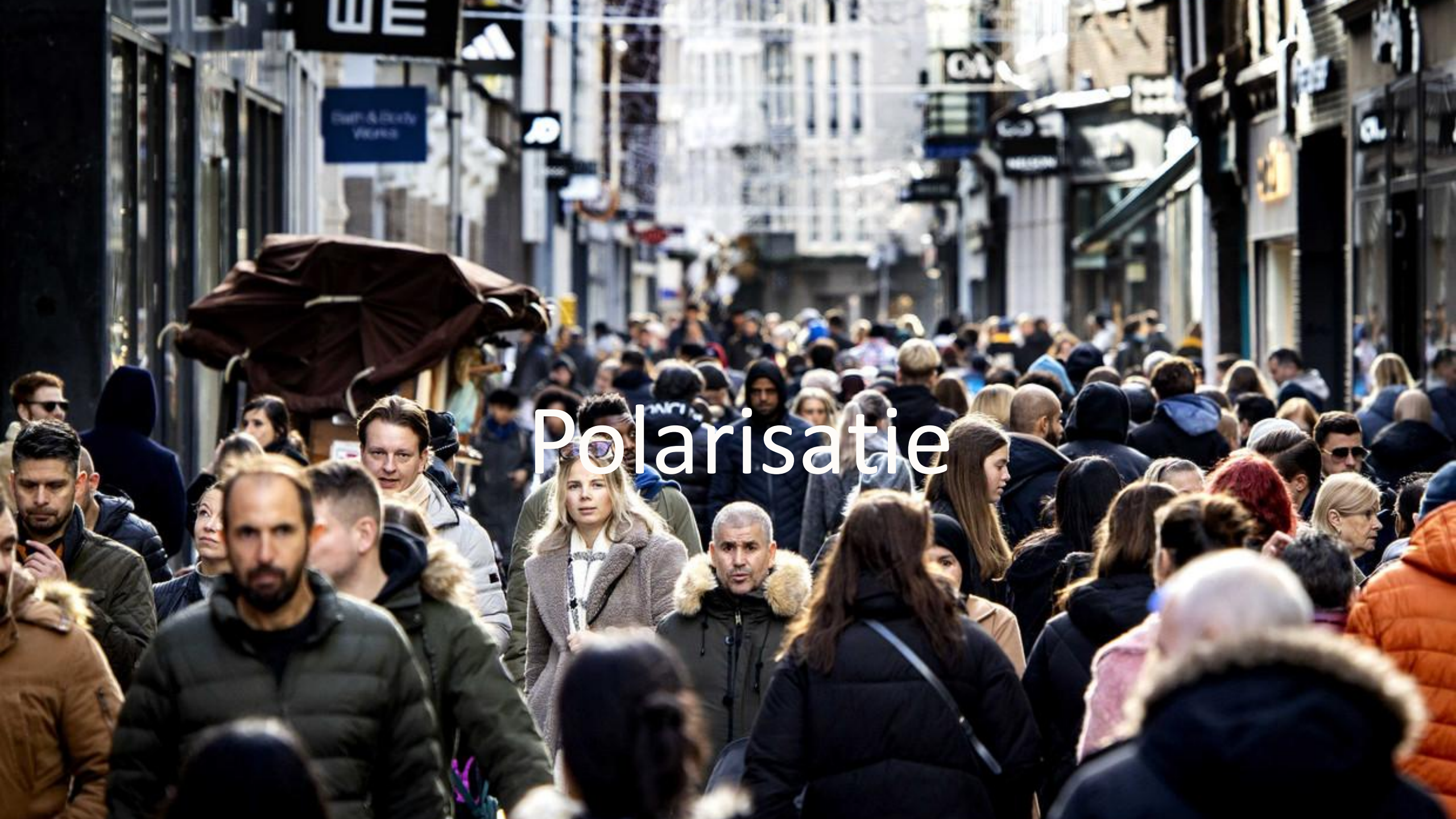
Hoe geef je leiding aan je school en je team wanneer het schuurt?

MASTERCLASS

Programma

Moreel leiderschap als het schuurt

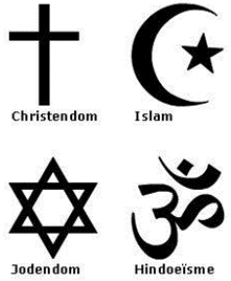
01	**Wat komt de school binnen?**	Maatschappelijke spanningen en het onderwijs
02	**Polarisatie begrijpen**	Het stille midden, groepsdenkers en strijdbare activisten
03	**De burgemeesterrol**	Onpartijdig tegenover mensen, duidelijk over de norm
04	**Begrenzen én uitnodigen**	De vijf grenzen, de DoD-driehoek en oefenen
05	**Moreel leiderschap in de praktijk**	Norm, rugdekking, borging en de eigen school


Polarisatie

Tegenstellingen verharden – wat speelt bij jullie?







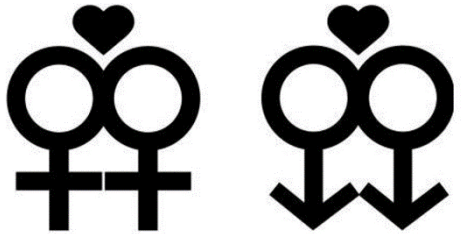




















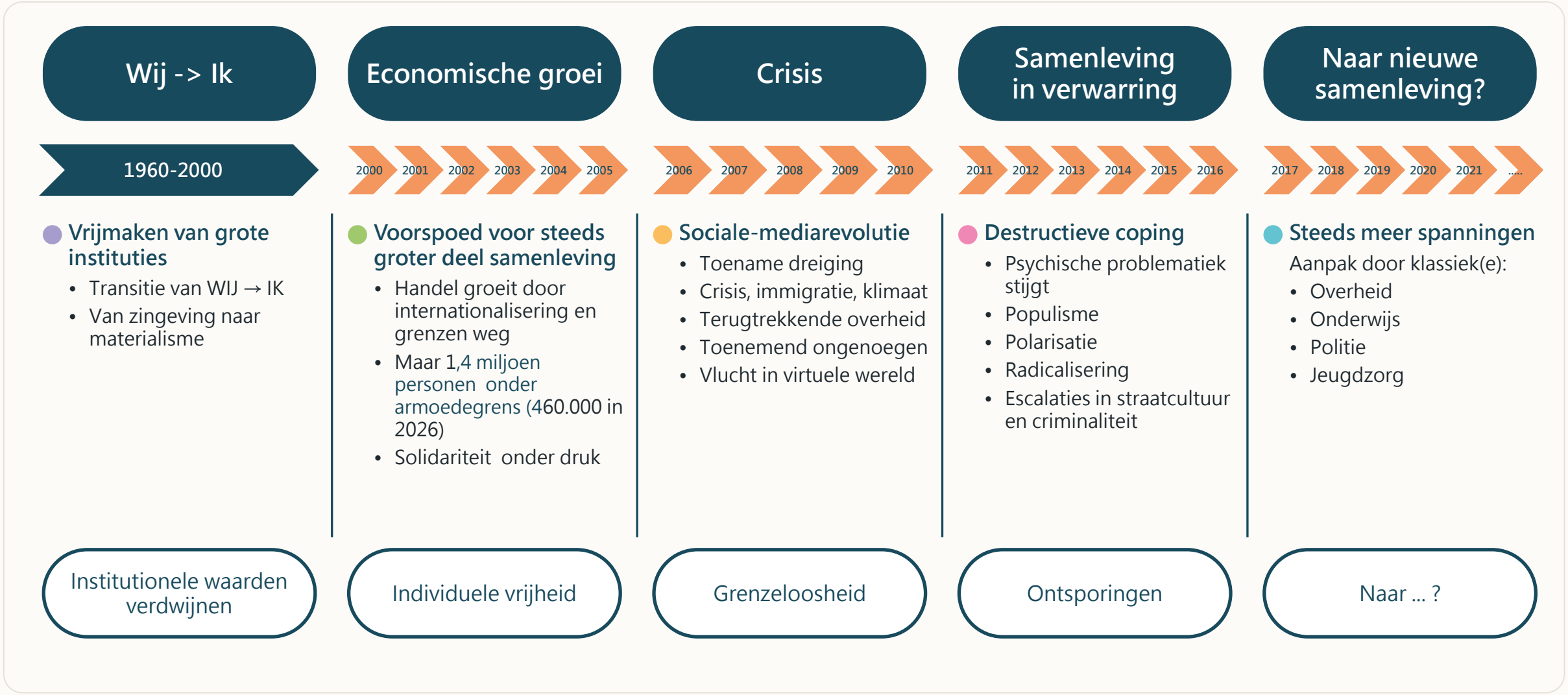








Context rond verharding .....



2017: 27,6% van de meisjes had emotionele problemen; 2022: >43%. Jongens: van 9,4% naar 13% (Bron: HBSC Nederland 2021) Na 2023 stijging minder maar nog steeds fors hoger dan voor corona tijd. (Internationaal onderzoek onder de vlag van de Wereldgezondheidsorganisatie - WHO Europa)

© Leon Meijs

Invloed van verschillende leefwerelden



Jongeren leven bovendien in 4 leefwerelden met botsende codes

Vier leefwerelden met eigen opgelegde regels om de ladder op te stijgen

Jongere moet constant schakelen.
Welke ladder is dominant?

Hoe helpen we jongeren de schoolladder op te klimmen?

Bron: Bakker & Oenen, 2007; Delfos, 2008; Rasmussen & Smidt, 2003; Rasmussen, 2004.

Wat de school binnenkomt

Wat jullie docenten/oop horen en zien

“Joden zijn kindermoordenaars.”

“Homo’s zijn ziek.”

“Mijn kind heeft een onvoldoende omdat jij geen les kunt geven”.

“Ik loop niet zonder mes over straat, anders ben ik zelf de pineut.”

“Die buitenlanders moeten gewoon allemaal terug.”

“Ik hoef van mijn vader niet naar jou te luisteren.”

Werkvorm · duo met je buurman · 5 minuten

Is jouw school voorbereid op deze maatschappelijke verharding?

- Leren collega’s actief omgaan met polarisatie, spanning en grensoverschrijdend gedrag?
- Welke ondersteuning en rugdekking hebben zij daarbij van jou nodig?

DIALOOG ONDER DRUK

Het polarisatiemodel

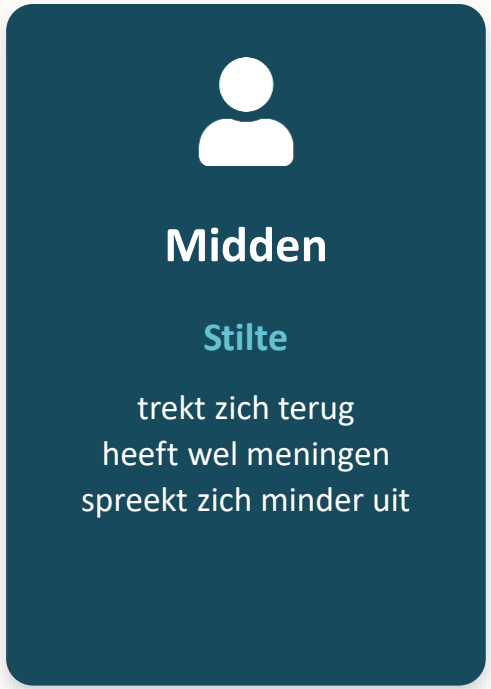
Hoe ontstaan tegenstellingen, wat gebeurt er in de groep (jongeren/ouders/team) en waar ligt de grens?

Polarisatie: voorrecht democratie



Een groot deel zwijgt

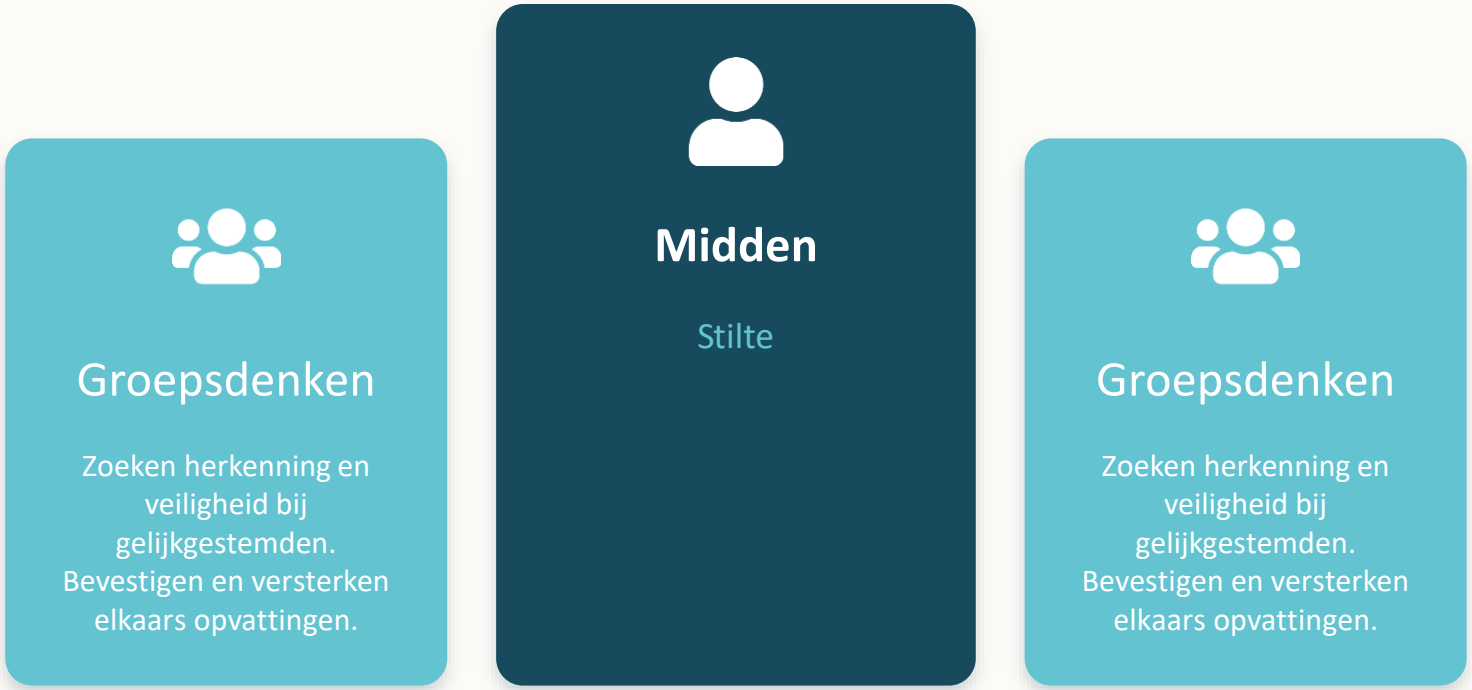
Steeds meer mensen nemen geen zichtbare positie in. Ze hebben wel meningen, maar trekken zich terug.



Posities naar Brandsma (2016) en Dialoog onder Druk (Meijs, Brinkman & Nollet).
Grenzen: schoolnorm, art. 1 Grondwet, art. 131 en 137c–e Wetboek van Strafrecht.

Sommigen zoeken veiligheid bij gelijkgestemden

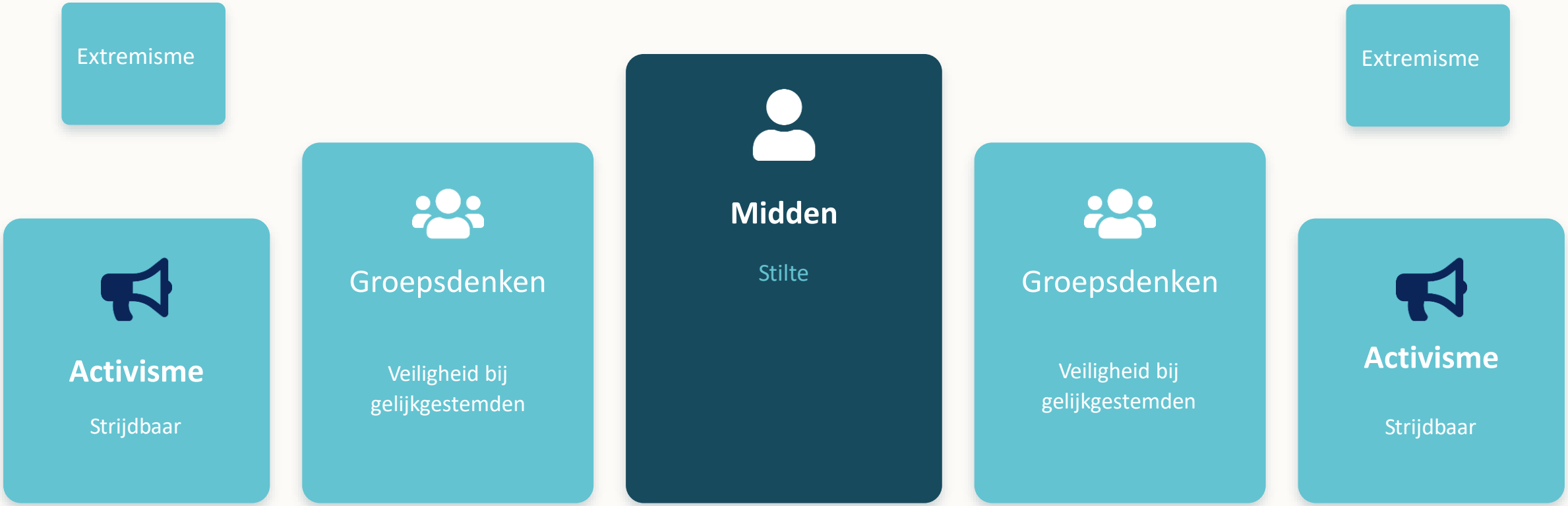
Bij oplopende spanning zoeken mensen vaker aansluiting bij gelijkgestemden. Binnen deze groepen kunnen opvattingen elkaar versterken en kan het wij-zij-denken toenemen



Posities naar Brandsma (2016) en Dialoog onder Druk (Meijs, Brinkman & Nollet).
Grenzen: schoolnorm, art. 1 Grondwet, art. 131 en 137c–e Wetboek van Strafrecht.

Anderen spreken zich juist fel uit

Aan beide flanken maken mensen zich luid hoorbaar. Let op: in alle uitersten werkt dit precies hetzelfde



Activisme is een legitieme democratische positive.

Posities naar Brandsma (2016) en Dialoog onder Druk (Meijs, Brinkman & Nollet).
Grenzen: schoolnorm, art. 1 Grondwet, art. 131 en 137c–e Wetboek van Strafrecht.

Vijf grenzen

Vijf gedragingen vormen de grens.
Daaronder is ruimte voor iedere mening;
Daarboven begrenzen we taal en gedrag.



Activisme *Strijdbaar*	Groepsdenken Meebewegers	**Midden** Stilte	Groepsdenken Meebewegers	**Activisme** *Strijdbaar*

De grens ligt bij het gedrag, niet bij de mening. Een strijdbaar 'activist' die niemand kwetst of uitsluit of……, blijft binnen de grens.

Posities naar Brandsma (2016) en Dialoog onder Druk (Meijs, Brinkman & Nollet).
Grenzen: schoolnorm, art. 1 Grondwet, art. 131 en 137c–e Wetboek van Strafrecht.

Is de docent/oop als een burgemeester?

De burgemeesterrol binnen Dialoog onder Druk

Deze begeleidt het gesprek wanneer spanning oploopt. Kiest geen partij tussen jongeren, maar bewaakt wel de pedagogische norm.

01 Sta voor alle groepen/jongeren, ook als je zelf een mening hebt.

02 Wees onpartijdig, maar niet normloos.

03 Bewaak veiligheid, menselijke waardigheid en gelijkwaardigheid.

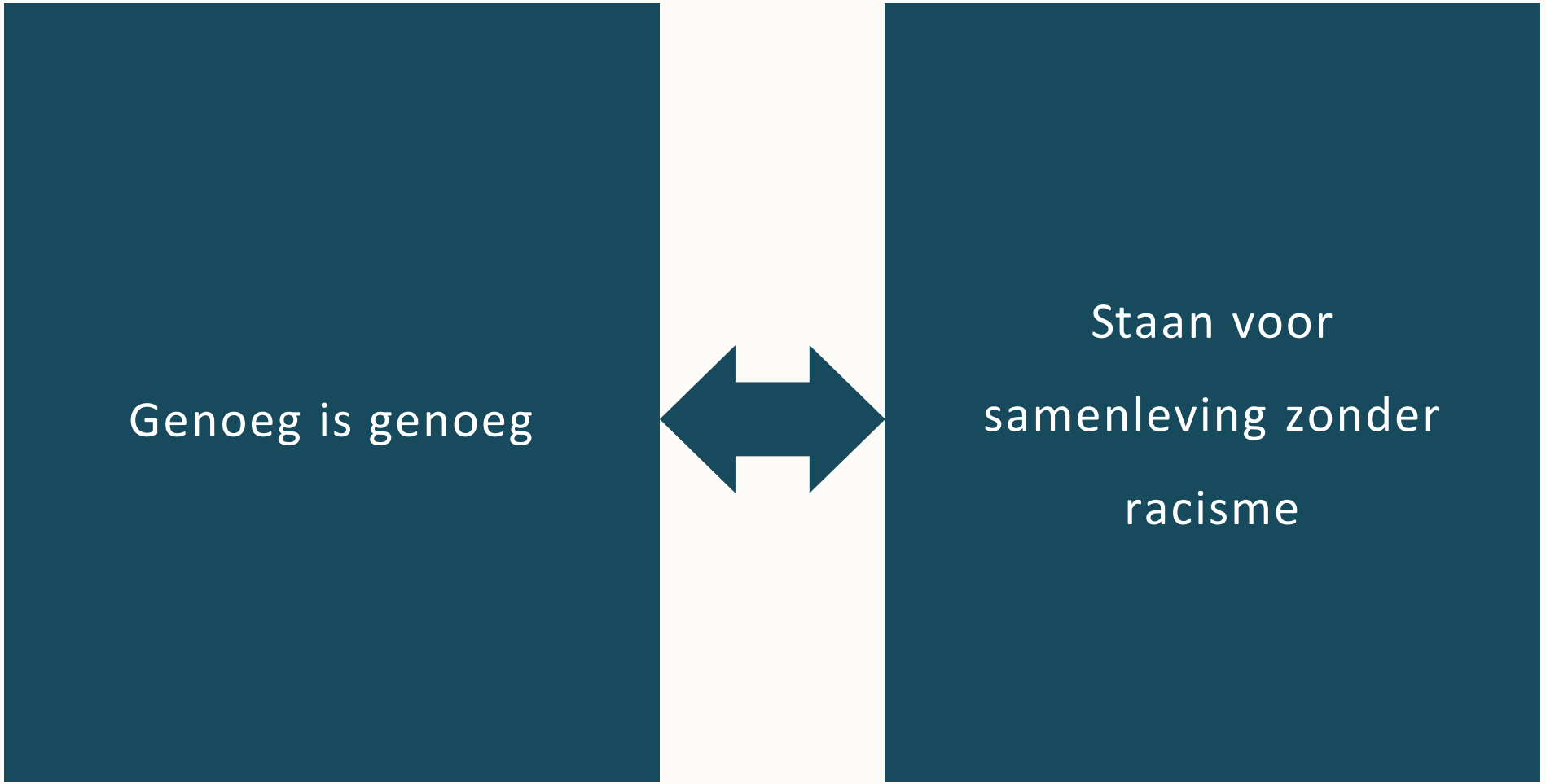
04 Begrens wat niet kan én nodig uit tot verder denken.

Ben jij ook de burgemeester van je team?
Kunnen collega's met uiteenlopende overtuigingen zich bij jou gehoord voelen, én blijf je duidelijk over de pedagogische normen van de school?



**“Onpartijdig tegenover mensen,
Duidelijk tegenover de norm.”**

Twee polen



Genoeg is genoeg


npo 3
POW

Staan voor diverse samenleving


RACISM
EEN OUR
DEMIC
BLACK
LIVES
MATTER
VICE

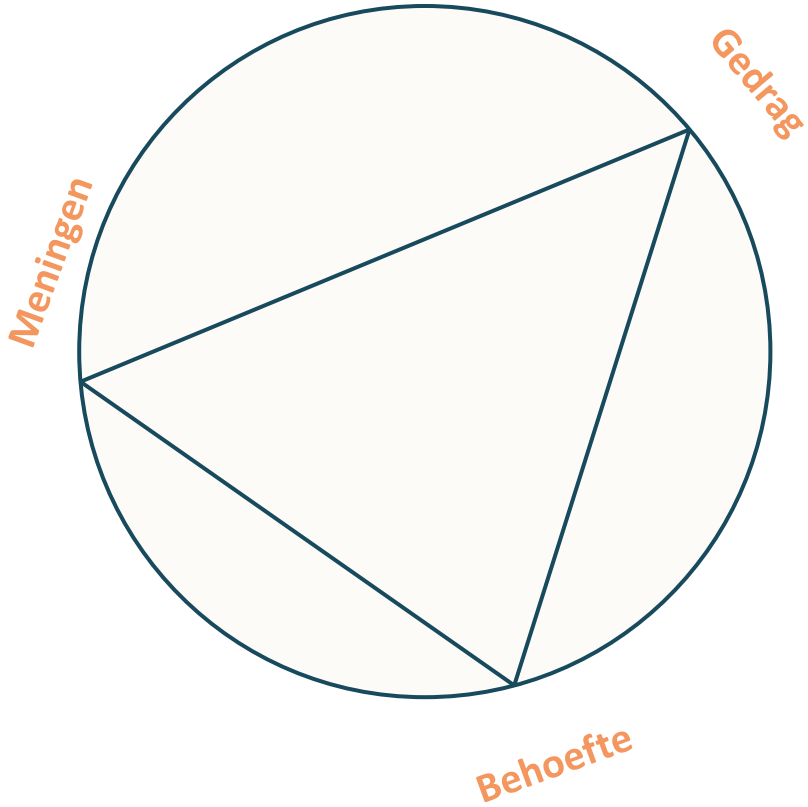
BEGRENZEN ÉN UITNODIGEN

Bij polariserend gedrag

Begrenzen & uitnodigen

Meningen

Welke denkbeelden, oordelen: over andere groepen



Gedrag

Wat zie je bij ons?

Wat hoor je?

Waarneembaar

Zorgen en behoeften

Wat in jou zorgt voor dit gedrag?

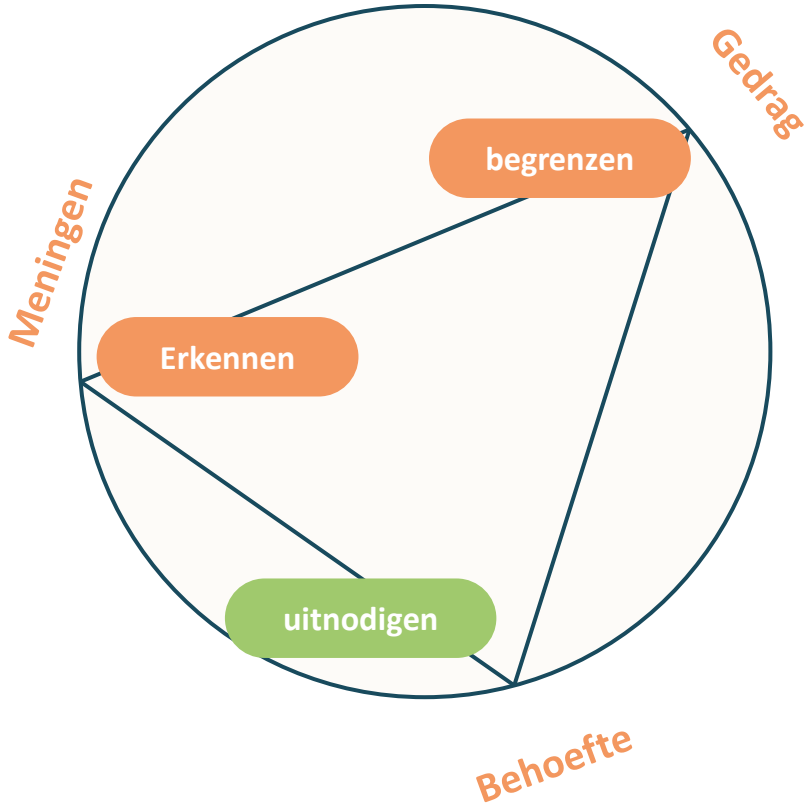
En deze houding?

Model Dialoog onder Druk (Meijs, Brinkman & Nollet, i.s.m. Stichting School en Veiligheid). Gebaseerd op Rosenberg (2003), Fisher & Ury (1981) en Tajfel & Turner (1979).

Begrenzen & uitnodigen

Meningen

Welke denkbeelden, oordelen: over andere groepen



Gedrag

Wat zie je bij ons?

Wat hoor je?

Waarneembaar

Zorgen en behoeften

Wat in jou zorgt voor dit gedrag?

En deze houding?

Model Dialoog onder Druk (Meijs, Brinkman & Nollet, i.s.m. Stichting School en Veiligheid). Gebaseerd op Rosenberg (2003), Fisher & Ury (1981) en Tajfel & Turner (1979).

Wanneer begrenzen?

1. Bij kwetsende taal/gedrag
2. Bij discriminatie
3. Bij uitsluiten
4. Bij haat zaaien
5. Bij oproepen tot geweld



Het doel van uitnodigen?

- De relatie met de ander open en werkbaar houden.
- De jongere, ouder, collega stimuleren om
  - zelfstandig
  - en kritisch na te denken
  - over de eigen overtuigingen, aannames en verhouding tot anderen.



Begrenzen én uitnodigen als het schuurt

„Nederlanders zijn gewoon racisten”



Benoem

„Jij koppelt het woord ‘racist’ aan een enorme groep mensen.”



Begrens

„Dat kwetst en sluit uit. Dat woord gebruik je dus zo niet.”



Nodig uit

„Vertel eens: hoe kom jij bij die gedachte en wat betekent dit voor jou?”

De mening kan er zijn, het woord niet. Je nodigt uit op de gedachte en op de IK.

© Leon Meijs

WERKVORM · DUO

Begrenzen én uitnodigen: vind je eigen woorden

Kies een uitspraak. Onderzoek eerst of een grens nodig is — en vind dan je eigen woorden.

KIES ÉÉN UITSPRAAK

- “Joden zijn haters.”
- “Moslims zijn achterlijk.”
- “Vluchtelingen komen voor geld.”
- “Politici liegen, afschieten die gasten.”

JOUW OPDRACHT

1. **Bepaal de grens**
   Is begrenzen nodig? Vanuit welke norm?
2. **Begrens én nodig uit**
   Welke woorden houden zowel de norm als de relatie overeind?
3. **Vraag omhoog (Ik-laag in de ander)**
   Welke vraag activeert zelfreflectie en kritisch denken?

De grens blijft staan. De persoon blijft welkom. Het denken wordt geactiveerd.

Gespreksmodel in de klas

Van heftige uitspraken of spanning naar het echte verhaal eronder.



1 Veiligheid
Waarden & afspraken
Wat hebben we nodig om veilig te kunnen verschillen?

2 Voorkennis
Welke kennis hebben jullie als klas op dit onderwerp?

3 Meningen inventariseren
Welke meningen bestaan er en welke zijn er in de klas?

4 Meningen bevragen
Per mening 3 jongeren, wat maakt dit voor jou belangrijk

5 Alternatieve perspectieven
Kunnen jongeren zich verplaatsen in een ander verhaal?

6 Terugkijken
Wat nemen we mee over verschil, luisteren en samenleven?

Door alle stappen heen: begrenzen én uitnodigen
Je beschermt de groep én houdt de ander in het gesprek.

© Leon Meijs

Gespreksmodel met het team

Van verschillende ervaringen naar een gedeelde aanpak.



1 Veiligheid creëren en afspraken maken
Hoe praten we met elkaar? Wat hebben we nodig om open en respectvol in gesprek te gaan? Wat is het doel van dit teamgesprek?

2 Gezamenlijke voorkennis verkennen
Wat weten we al? Welke ervaringen hebben we in het team met dit onderwerp? Welke feiten, signalen en beelden spelen er?

3 Perspectieven en meningen inventariseren
Welke verschillende meningen en zorgen leven er in het team? Waar zijn we het over eens en waar verschillen we van elkaar?

4 Doorvragen en begrijpen
Wat zit er achter onze opvattingen, zorgen of weerstand? Welke ervaringen, behoeften en waarden spelen een rol? Wat is voor ons als professionals belangrijk?

5 Andere perspectieven verkennen
Hoe kijken collega's met een andere ervaring, rol of functie hiernaar? Wat kunnen we leren van elkaars perspectief? Welke alternatieven zijn er voor onze aanpak?

6 Afronden en afspraken maken
Wat nemen we mee? Welke afspraken maken we als team? Hoe houden we elkaar betrokken en volgen we dit op?

Door alle stappen heen: begrenzen én uitnodigen
Je zorgt voor een veilige samenwerking, versterkt het team en vergroot de handelingskracht.

© Leon Meijs

De schoolleider als rugdekking

DoD op schoolniveau

Norm

Een herkenbaar anker.
Niet afhankelijk van persoonlijke voorkeur.

Rugdekking

De schoolleider versterkt duidelijk begrenzen, ook bij ouderdruk.

Borging

Oefenen, reflecteren, een bekende route voor incidenten incidenten en herstel.

Wat vraagt dit van jouw eigen gedrag als schoolleider, juist wanneer het spannend wordt?

Werkvorm · individueel

De schoolleider als burgemeester van de professionele ruimte

Beantwoord voor jezelf

- Borging: hoe zorgen wij dat onze professionals hierin blijven leren en oefenen?
- Kies één concrete actie voor je eigen school.

Interesse in meer?

Dialoog onder Druk

Leon Meijs - leon@meijsconsulting.nl - 0622131446