

De balans tussen eigenbelang en gedeeld belang

Op weg naar een prosociale schoolcultuur

We hebben een sociaal beroep: we staan voor anderen klaar en willen leerlingen helpen opbloeien. Hoe kunnen we bouwen aan een schoolcultuur die daaraan bijdraagt? Een schoolcultuur, met zowel oog voor ons gezamenlijke doel als voor de verschillende behoeftes en belangen van individuen? 'Prosociale samenwerking' is hierbij een sleutelbegrip.

Wat maakt dat mensen goed in hun vel zitten, dat ze floreren? We weten vanuit de zelfdeterminatietheorie (ZDT) dat hiervoor drie psychologische basisbehoeftes vervuld moeten worden: autonomie, verbondenheid en competentie (Ryan & Deci, 2017). Maar hoe creëer je nu een schoolcultuur die de basisbehoeftes vervult van alle individuen in de hele school? En helemaal: hoe zorg je voor zo'n omgeving met mensen in verschillende rollen, zoals collega-begeleiders, leraren, ouders, verzorgers, andere professionals en natuurlijk ook leerlingen? In dit artikel vind je handvatten, waarmee je direct in de dagelijkse praktijk aan de slag kunt.

Mensen zijn geëvolueerd om te floreren

De basis voor floreren

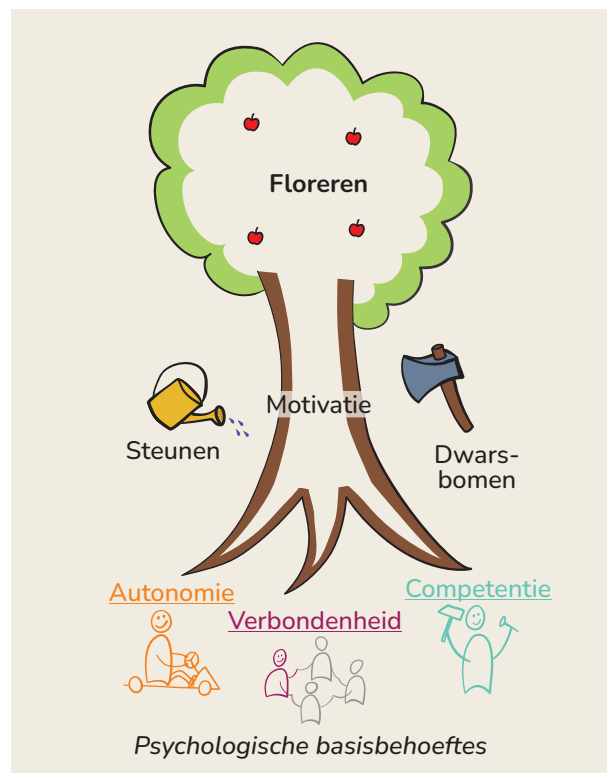
Volgens de zelfdeterminatietheorie zijn wij mensen geëvolueerd om te floreren: te groeien en ontwikkelen, om goed te functioneren (zelfs bij uitdagingen) en te presteren. Dat floreren is geen gegeven; daarvoor moet, zoals gezegd, wel aan de drie psychologische basisbehoeftes worden voldaan:

Autonomie draait om vrijwilligheid. Je staat achter de dingen die je doet en je voelt je niet gedwongen of onder druk gezet. Of je doet iets dat je weliswaar niet leuk vindt (bijvoorbeeld: vergaderingen notuleren), maar wel waardevol.

Verbondenheid draait natuurlijk om relaties. Maar ook om je gewaardeerd voelen door anderen.

Competentie is de behoefte om vaardig te zijn in de dingen die je doet. Ook hoort hierbij dat je de ruimte krijgt om je vaardigheden te tonen. Taken moeten dus niet te moeilijk of te makkelijk zijn (Ryan & Deci, 2017).

Als aan deze drie behoeftes tegemoet wordt gekomen, dan is meer intrinsieke motivatie (of ook wel autonome motivatie) het gevolg. De drie psychologische basisbehoeftes zijn dus sociale behoeftes: de omgeving kan deze ondersteunen of juist dwarsbomen (zie figuur 1).



Figuur 1: Factoren met invloed op het floreren van individuen. (Bron: Steeneveld, 2025, op basis van Ryan & Deci, 2017.)

Hoe kun je nu in de school inspelen op de behoeften aan autonomie, competentie en verbondenheid van al die verschillende individuen? Terwijl er ook gezamen-

Tip van de redactie! Lees het artikel: 'Motivatie; wat is dat? Goesting als drijfveer' (september 2024), dat gaat over onder meer autonome motivatie. Je vindt het in de materialenbank op lbbo.nl.

lijke belangen zijn om rekening mee te houden? Daar komt de prosociale schoolcultuur om de hoek kijken. Om te weten wat dit is en hoe het werkt, doen we eerst een stap terug naar het onderzoekswerk van Elinor Ostrom over de *commons*.

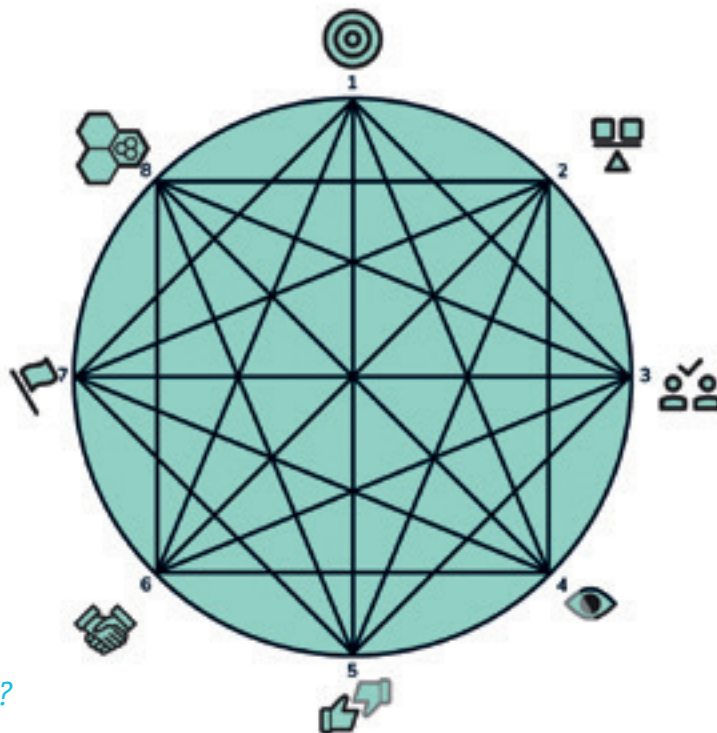
Hoe kan de school inspelen op individuele behoeften én rekening houden met gezamenlijke belangen?

De tragedie van de meent

Ecoloog Garrett Hardin voorzag in de jaren zestig van de vorige eeuw een ramp: bevolkingsgroei op een begrensde planeet. Dit illustreerde hij met de 'tragedie van de meent'. Stel je een gemeenschap voor met een gezamenlijke grasweide (meent, of in het Engels: commons). De bewoners laten elk een koe grazen. Dat gaat prima, totdat iemand een tweede koe neemt. De buur ziet dat, neemt ook een tweede koe en zo verder, totdat de grasweide uitgeput raakt. Wat een tragedie! Hardin zag maar twee oplossingen: privatiseren of overheidssturing. Elinor Ostrom had juist vertrouwen in gemeenschappen om zo'n tragedie samen te voorkomen, zonder 'ieder voor zich' of een externe macht die bepaalt. In 2009 won zij de Nobelprijs voor de Economie met haar wereldwijde onderzoek naar gemeenschappen die op duurzame wijze zo'n gezamenlijke bron beheerden (Van Dalen, 2022). Eigenlijk kun je elke groep zien als zo'n gemeenschap. Zo vormen leraren, ouders, begeleiders en leerlingen samen een gemeenschap met gedeelde doelen: een fijne sfeer, goede leeropbrengsten en persoonlijke en sociale ontwikkeling bijvoorbeeld.

Wat is prosociaal gedrag?

Atkins en collega's (2019) hebben het gedachtegoed van Ostrom vertaald naar groepen en spreken over prosociaal gedrag. Wat bedoelen ze daarmee? Een toelichting. Mensen kunnen egoïstisch gedrag vertonen: ze kiezen voor hun eigenbelang zonder rekening te houden met anderen. Op een ander moment zijn ze juist altruïstisch; ze cijferen zichzelf weg voor een ander. Prosociaal gedrag zit ertussenin: mensen zetten zich in voor een gezamenlijk belang, met oog voor de eigen behoeftes. Dit gedrag is gebouwd op acht kernprincipes, die onderling samenhangen (zie figuur 2).



Figuur 2: ProSocial octaflex. (Bron: Blaauwbroek & Steeneveld, 2023.)

Acht kernprincipes voor prosociale samenwerking in groepen:

1. gedeelde groepsidentiteit (bijvoorbeeld: 'lid' van dezelfde school) en gezamenlijk doel;
2. eerlijke/rechtvaardige verdeling van inzet, en van de waardering die mensen krijgen voor die inzet;
3. eerlijke en inclusieve besluitvorming;
4. een transparante werkwijze;
5. aanmoedigen helpend gedrag en ontmoedigen niet-helpend gedrag;
6. snelle en eerlijke conflictoplossing;
7. ruimte voor zelfsturing (ten aanzien van principe 1 tot en met 6);
8. goede relaties met andere groepen.

Een groep die samenwerkt volgens deze principes ondersteunt ook de psychologische basisbehoeftes van de groepsleden. Mensen voelen zich gezien en gewaardeerd (verbondenheid, komt bijvoorbeeld terug in principes 2 en 3), handelen vanuit vrijwilligheid (behoefte aan autonomie, terug te zien in onder andere principes 1 en 7), voelen zich competent en worden gesteund als het niet lukt (bijvoorbeeld principes 2 en 5).

Hoe vergroot je de kans dat iedereen zich prosociaal gedraagt?

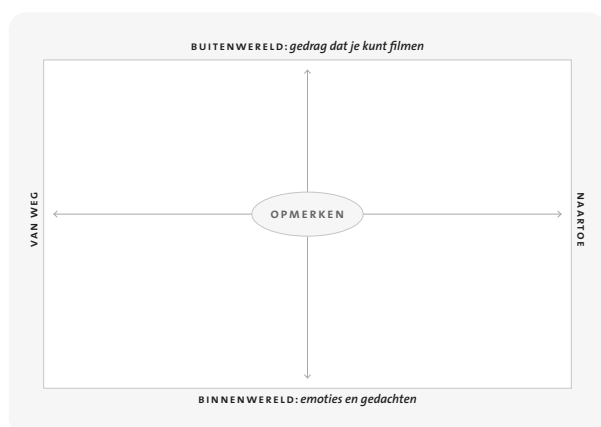
De ProSocial-matrix

Tot zover de theorie. Kun je vanuit jouw rol als begeleider bijdragen aan een meer prosociale samenwerking? Daar zijn genoeg mogelijkheden voor.

ACT als bouwsteen

De Acceptance en Commitment Therapy (ACT, Hayes et al., 2006) is een belangrijke bouwsteen voor prosociale samenwerking. Bij ACT leren mensen ongemak te *accepteren* in plaats van ertegen te vechten. Zij richten hun energie op wat voor hen echt telt, ze *committeren* zich aan hun waarden. ACT helpt mensen bovendien op een constructieve manier te praten over wat voor hen belangrijk is. Dat versterkt de autonomie én de verbondenheid. En het geeft handvatten om als groep *samen* tot besluiten en actie te komen, met oog voor individuele verschillen. Zo voelt de groep zich meer competent in het samenwerken.

Stel, je bent met een aantal mensen bij elkaar om afspraken en een plan te maken. Hoe kun je dan de kans vergroten dat iedereen zich prosociaal gedraagt? Oftewel: handelt naar de gezamenlijke afspraken? De ProSocial-matrix (zie figuur 3) helpt je om het gedeelde doel én eventuele bezwaren op tafel te krijgen.



Figuur 3: ProSocial-matrix. (Bron: Blaauwbroek & Steenveld (2023), op basis van de ACT-matrix van Polk et al. (2016), aangepast door Atkins et al. (2019).)

In de twee onderste vakken schrijven jullie wat zich in ieders binnenwereld afspeelt. En boven de streep komt het zichtbare gedrag (dat wat je 'zou kunnen filmen'). Begin in het vak rechtsonder: wat willen jullie samen bereiken? Wat vinden jullie belangrijk en de moeite waard? Verzamel ieders ideeën of wensen: wat zien jullie als een gewenste uitkomst van het plan? Kunnen jullie een gezamenlijk doel vinden waar jullie samen achter staan en dat iedereen de moeite waard vindt? Schrijf de uitkomsten op in het vak rechtsonder. Ga vervolgens naar het vak linksonder: welke gedachten en gevoelens hebben jullie die afleiden van dat gedeelde doel? Misschien heeft iemand het gevoel dat hij alles alleen moet doen. Of twijfelt een andere deelnemer of hij het wel goed doet.

De Acceptance en Commitment Therapie (zie blauw kader) stelt dat het heel normaal is dat we zulke gedachten en gevoelens hebben. Het is goed om eerst open te zijn over dergelijke twijfels en obstakels. De kunst is om het gesprek daarna te richten op gedrag dat bijdraagt aan het gedeelde doel.

Het derde vak, linksboven, bevat het concrete gedrag dat jullie laten zien als jullie de onprettige gedachten en gevoelens van linksonder ervaren. Denk aan: uitstelgedrag, of juist extra hard werken zonder hulp te vragen. Ook hier geldt: het is menselijk om deze neigingen te hebben, maar ze helpen niet. Het is wel waardevol om dit gedrag expliciet te maken. Zo kunnen jullie bijvoorbeeld de neiging van een groepslid om uit te stellen zien als een signaal dat deze persoon niet meer aan het gedeelde doel werkt.

Tot slot gaan jullie rechtsboven op zoek naar concrete acties die jullie kunnen doen. Dat zijn acties die bijdragen aan het gedeelde doel, mét erkenning van de obstakels links. Als jullie twijfelen, uitstellen of geïrriteerd zijn, wat kunnen jullie dan wél doen om toch te werken aan wat jullie samen belangrijk vinden?

Met deze oefening zetten jullie samen niet alleen het gedeelde doel op de kaart, maar ook mogelijke obstakels én hoe jullie kunnen handelen als deze zich voordoen. Zo ontstaat er in de samenwerking minder ruis en meer vertrouwen.

Prosociale besluitvorming

Goede prosociale besluitvorming gaat niet om langer praten, maar vooral over: er op een betere manier voor zorgen dat iedereen gehoord wordt. Voor inclusieve besluitvorming kun je drie ingrediënten benutten:

Agenderen

Wie bepaalt er eigenlijk dat er een besluit genomen moet worden en waar dat besluit over gaat? Daar zit de eerste mogelijkheid voor inclusieve besluitvorming. Het is belangrijk dat verschillende deelnemers mogelijkheden



hebben om zelf vragen op de agenda te zetten. Zo kan een leraar bijvoorbeeld een vraag agenderen als: wat doen we met dit gedrag van deze leerling?

Inspraak

Wie mogen er over een agendapunt een mening geven? Wordt het besluit genomen door leraar en begeleider? Of is er ook ruimte voor de mening en ideeën van anderen, zoals leerlingen, mentor, ouders/verzorgers enzovoort? Dat 'geven van een mening' hoeft overigens niet altijd in de vergadering, maar kan ook prima door alle betrokkenen individueel te bevragen. Als de school streeft naar inclusieve besluitvorming (en ernaar streeft tegemoet te komen aan de psychologische basisbehoeften van individuen) dan moet iedereen die invloed ondervindt van een te nemen besluit minimaal de ruimte voor inspraak krijgen. Het is belangrijk om hen aan te horen, waarbij direct duidelijk gemaakt kan worden dat ze niet per se hun zin krijgen.

Besluitvorming

Tot slot is er natuurlijk de daadwerkelijke besluitvorming. Soms gebeurt die gezamenlijk, in consensus of via een stemming. Het kan ook logisch zijn dat jij als begeleider (de expert) het besluit neemt, de leraar (als uitvoerder) de knoop doorhakt of dat de leerling bepaalt.

Waar het om gaat, is dat er in het besluitvormingsproces als geheel ruimte is voor alle betrokkenen, via agenderen, inspraak en/of het daadwerkelijk nemen van een besluit. Zo ervaart men, als het goed is, autonomie. De betrokkenen staan meer achter het besluit, zelfs als het niet (geheel) aan hun voorkeur tegemoet komt. Door iedereen te horen, voelen mensen zich gewaardeerd. Dit draagt bij aan verbondenheid. Na de besluitvorming zullen jullie besluiten moeten omzetten in duidelijke afspraken en acties. Als jullie dat goed doen (binnen ieders vaardigheden, met goede instructie) sluit dit ook aan bij de behoefte aan competentie.

Tot slot

Hoe werk je met collega's en het netwerk rondom de school samen aan een gedeeld doel, vanuit verbondenheid én met ruimte voor verschillende behoeften en belangen?



Een prosociale schoolcultuur bouw je niet in je eentje

Voor een prosociale schoolcultuur hoef je niet te wachten op toestemming van anderen. Je kunt zelf al beginnen. Echter: een prosociale schoolcultuur bouw je als begeleider niet alleen. En ook niet van de ene op de andere dag. Toch kun je er een waardevol steentje aan bijdragen. Het ondersteunen van ieders basisbehoeftes is altijd een goede start. Leerlingen, maar ook ouders, leraren en anderen, kun je ondersteunen in hun autonomie, verbondenheid en competentie. In de samenwerking creëer je de juiste voorwaarden voor prosociale samenwerking, door duidelijk te werken vanuit een gedeeld doel mét oog voor andere doelen en behoeftes (matrixoefening). Maar ook door iedereen de ruimte te geven om mee te doen, bijvoorbeeld in de besluitvorming. Geef zelf het goede voorbeeld en waardeer vooral ook helpend gedrag. Bedank die collega of ouder die met je afstemt. Moedig die worstelende leraar aan om hulp te vragen, en vraag zelf regelmatig hoe het gaat. Uiteindelijk is een prosociale schoolcultuur de optelsom van het gedrag van alle groepsleden. Zet zelf een positieve ontwikkeling in gang!

De literatuurlijst bij dit artikel vind je in de materialenbank op lbbo.nl.



Matthijs Steeneveld

Matthijs Steeneveld (msteeneveld.nl) is positief (organisatie)psycholoog en opleider van professionals die willen werken met positieve psychologie. Hij is auteur van onder andere 'Teamkracht met ProSocial' (met Jenny Blaauwbroek, 2023) en het 'Motivatiekaartspel' (2025). Ook is hij medeoprichter van het Netwerk Positieve Psychologie en Faculty member bij het VIA Institute on Character Strengths.

Samen sterk voor professionele begeleiders

Dit artikel is gepubliceerd in *Beter Begeleiden*, het vakblad voor leden van de Landelijke Beroepsgroep voor Begeleiders in het Onderwijs (LBBO).

De LBBO zet zich in om de positie van begeleiders in het onderwijs te verstevigen. We zijn ervan overtuigd dat begeleiders onmisbare schakels zijn in scholen. Dat begeleiders zich verbeteren als ze elkaar ontmoeten, elkaar inspireren en zich professionaliseren. Daarom verenigen we hen in onze landelijke beroepsgroep (zonder winstoogmerk).

Door lid te worden van de LBBO krijg je volop mogelijkheden om met en van andere begeleiders te leren. Bovendien kun je altijd bij de LBBO terecht voor een vraag over jouw werk – we helpen je graag!

Meer redenen om lid te worden

- 5x per jaar het vakblad *Beter Begeleiden* bij je thuis
- toegang tot onze online materialenbank vol artikelen, materialen en andere vakinhoudelijke informatie
- korting bij de LBBO Academie, vol bijeenkomsten voor begeleiders in het onderwijs
- rechtspositionele ondersteuning
- actuele beroepsstandaarden
- vertegenwoordiging in landelijke overlegorganen
- een krachtige stem in het publieke (onderwijs)debat



Wat is de LBBO?

De LBBO is de overkoepelende beroepsorganisatie voor:

- intern begeleiders
- ambulant begeleiders
- gedragsspecialisten
- jonge-kindspecialisten
- beeldbegeleiders
- specialisten begaafdheid
- zelfstandige begeleiders

Meer informatie over het lidmaatschap?
Kijk op onze website: lbbo.nl

lbbo
Landelijke Beroepsgroep
Begeleiders Onderwijs