

# NLP & het effectief voorkomen van verzuim en uitval

## Elke dag is een nieuwe dag

Jongeren die niet op school verschijnen worden in Amsterdam tegenwoordig met busjes van huis opgehaald. Leerplichtambtenaren struinen markten en winkelcentra af en jongeren worden staande gehouden om zich te legitimeren. Het moge duidelijk zijn dat schoolverzuim en schooluitval hoog op de politieke agenda staan.

Docenten van een Roc in Amsterdam Zuidoost zijn 's ochtends eerst een tijd bezig om alle leerlingen na te bellen die niet zijn komen opdagen. Met hun eigen mobiele telefoon, want die krijgen ze niet van de school. De leerlingen zijn uiteraard niet bereikbaar, want die zijn niet dom. Van de 28 leerlingen zijn er met een beetje geluk 10 komen opdagen. De discussie lijkt zich toe te spitsen op de vraag wat een ambtenaar kan doen als je een leerling niet mee krijgt in dat busje. Een boete geven dus. Want in Nederland moet je naar school komen om te leren.

De nietsvermoedende lezer die deze INzicht toevallig onder ogen krijgt, zal wellicht denken dat het toch ook niet gekker moet worden. Kindertjes in de derde wereld zouden maar wat graag onderwijs willen volgen en lopen kilometers lang op blote voeten onder de hete zon, zonder een flesje water (lees: energydrink of Red Bull), en zonder dat er een Bakker Bart is waar ze een snack kunnen kopen. Wie de introductie leest met een NLP-bril op zal hopelijk heel veel bellen horen rinkelen. Hoe kun je deze case beschouwen vanuit een NLP benadering? Daar kun je pagina's mee vullen. Mijn eigen ervaring is dat het wel zo leuk en interessant is om door een NLP-bril naar de wereld te kijken. Want als er iets duidelijk is in NLP, is het wel het besef dat iedereen gebeurtenissen via zijn eigen filters waarneemt en daar vervolgens een eigen interne voorstelling of plaatje van maakt (zie figuur 1).

### Basisveronderstellingen

Belangrijke uitgangspunten binnen NLP zijn de basisveronderstellingen. Daardoor ontstaat er ruimte in het denken, en dus in het contact. Het laten indalen van de basisveronderstellingen in je systeem levert een bepaalde levenshouding en levensvisie op. Wanneer je vanuit deze overtuigingen naar de zogenaamde 'probleemjongeren' of 'zorgleerlingen' kijkt, verandert er iets wezenlijks in je waarneming en de betekenis die je geeft aan deze gebeurtenis.

- Weerstand is het gevolg van een gebrek aan rapport. Rapport is een gevolg van goed afgestemd zijn op elkaar.
- Respect hebben voor andermans model van de wereld. Begrijpen wat de ander bezighoudt en hoe die de wereld om zich heen ziet.
- De kaart is niet hetzelfde als het gebied. Iedereen neemt de wereld waar op zijn eigen manier en reageert op grond van zijn eigen kaart.
- Aan de basis van elk gedrag ligt een positieve intentie. Gedrag kan negatief zijn, maar de intentie er achter is voor de persoon altijd positief.
- De betekenis van je communicatie ligt in de reactie die je krijgt. Je neemt verantwoordelijkheid voor je eigen communicatie als het effect uitblijft.
- Er is altijd een andere keuzemogelijkheid. Als je je perspectief uitbreidt, krijg je meer informatie en vergroot je je mogelijkheden.
- Er bestaat geen falen, er is alleen feedback. Fouten maken levert informatie op, en biedt de mogelijkheid tot leren.
- De inhoud van een gebeurtenis is niet interessant, wel het proces van je ervaring. Je kunt een gebeurtenis meestal niet veranderen, maar wel de manier waarop je erover denkt.

- Elk individu heeft alle hulpbronnen in zich om veranderingen in gang te zetten. Mensen hebben het potentieel in zich om een gewenst resultaat te bereiken.
- Als iemand anders het kan, kan ik het ook. Als je weet hoe iemand iets doet, kun jij het ook.
- Het verleden staat niet gelijk aan de toekomst. Waar het om gaat is wat je NU doet

## Rapport

Het begrip 'rapport' is in NLP essentieel in de relatie met anderen. Eric Schneider beschrijft in zijn boek 'Naar het hart van communicatie' een mooie werkdeterminatie van rapport: ervoor zorgen verzekerd te zijn van de juiste en gewenste aandacht van de ander; bij de ander het geloof en vertrouwen wekkend dat je de kennis, deskundigheid, interesse en begrip hebt om met hen in communicatie te treden (hen eventueel te helpen) over datgene waarvoor ze bij jou kwamen. Rapport wordt door de ander ervaren als 'het gevoel begrepen te worden zonder beoordeeld te worden'. En daarvoor hoef je als volwassene echt niet straattaal of de 'Ali B begroetingsrituelen' te kennen. Dat leerlingen zelfs niet met een busje naar school gebracht willen worden geeft aan dat er in elk geval een gebrek aan rapport is geweest in eerdere stadia, maar ook op het moment dat het busje voor de deur staat als een jongere weigert mee te gaan. Je kunt ze er toch moeilijk in gaan duwen?

## Oorzaak - Gevolgprincipe

Als je resultaten wilt bereiken is de vraag aan welke kant je van het leven staat. Plaats je jezelf aan de oorzakant of aan de gevolkant? Een metafoer die in NLP wordt gebruikt is de vraag: Waar zit je in de bus? Zit je voor in de bus, achter het stuur, of achter in de bus? Neem je het heft in handen, ga je mee bepalen wat er gebeurt of laat je alles gebeuren? De bus is in dit geval een mooie beeldspraak, want leerlingen willen niet eens in de bus! Hoe zou het zijn als leerlingen wel weer vóór in de bus plaats gaan nemen? Wat gebeurt er dan? En wat is er voor nodig? Minstens zo interessant is het gegeven dat de uitvoerders van het busjesbeleid aan de gevolkant staan. Leerlingen plaatsen zichzelf ook aan de gevolkant als ze blowend op de bank liggen en met een vinger naar 'die sh\*\*school' wijzen. Wie weet zijn ze depressief, faalangstig, onzeker, bang en weten ze het zelf ook niet meer. Zorgleerlingen met een meervoudige problematiek zijn er genoeg in Amsterdam, maar er zijn ook 'zorgleerlingen' die desondanks toch naar school gaan. Ongemotiveerd zijn, pessimistisch zijn, depressief, bang, enzovoort; daar kom je in NLP niet mee weg;

kan geen excuus zijn, want dat wordt een 'strategie' genoemd. Een strategie is een opeenvolging van stappen die leiden tot een bepaalde gemoedstoestand. Het is de vraag naar hoe je dat doet: ongemotiveerd zijn.... Hoe doe je dat: pessimistisch zijn? En, hoe doe je dat: 'depressief zijn'? Wat voor plaatje maak je voor jezelf, wat zie je? Wat zeg je dan tegen jezelf? Welke overtuigingen heb je? En hoe is je fysiologie; hoe sta je, hoe kom je uit je bed, hoe beweeg je, hoe is je gezichtsuitdrukking, ademhaling e.d.? De optelsom van deze processen ('representaties') levert de gemoedstoestand op van bijvoorbeeld ongemotiveerd zijn. De vraag waarom iemand ongemotiveerd of depressief is, is in NLP niet interessant. Het antwoord daarop leidt ertoe dat iemand dan dieper gaat in die ervaring, en wordt het neurologische pad uit het verleden weer bewandeld en verder ingesleten. Terwijl een NLP'er juist wil dat er een ander pad bewandeld gaat worden. In NLP zijn tal van technieken om de beeldvorming en dus de gemoedstoestand van iemand te veranderen waardoor gewenste resultaten bereikt worden (voorbeelden: Change Personal History, Trauma Proces en Tijdlijnen).

## Het pijn-plezierprincipe

Gedrag wordt aangestuurd door het vermijden van pijn of door het nastreven van plezier. Wanneer leerlingen met een busje naar school moeten worden gebracht wordt de pijn vergroot. Wanneer een boete betaald moet worden bij verder verzuim, kan dat een reden zijn om een verandering in gang te zetten. Echter de motivatie om naar school te gaan vanuit pijnvermijding is vaak tijdelijk en niet sterk; een boete ontlopen en daarom toch maar naar school te komen verandert niets aan de motivatie. Bovendien krijgt de leraar er een ongemotiveerde leerling bij in zijn klas. Er is een groep jongeren die niet naar school gaat omdat ze school niet interessant vinden en liever geld gaan verdienen, uit bittere noodzaak vanwege geldgebrek thuis of gewoon omdat ze gericht zijn op korte termijn plezier. Pas jaren later wordt de pijn echt voelbaar wanneer ze als arbeidskracht 'te duur' zijn geworden, en ze er erachter komen dat hun arbeidsmarktpositie slecht is omdat ze geen diploma hebben gehaald. Het is aan de NLP'er om dat plaatje zoveel mogelijk in te kleuren. Daarnaast is de vraag wat er moet gebeuren om het plezier voor de leerlingen te vergroten want dat zorgt voor een blijvende en langdurige verandering.

Het is de realiteit dat er de laatste decennia enorm veel veranderd is in het onderwijs. Het is er niet eenvoudiger of geworden, en misschien ook niet beter,

maar wat kun je als leerling met een school waar geen goede schoolorganisatie is, waar voortdurend roosterwijzigingen zijn, lessen uitvallen omdat vacatures onvervuld zijn en niemand weet wie vergeten is lesboeken te bestellen? Filmpjes van leerlingen over de slechte kwaliteit van onderwijs op hun school staan op internet en leerlingen zijn blij wanneer ze stage kunnen lopen omdat ze dan 'eindelijk wat leren' (zie [www.datistochgek.nl](http://www.datistochgek.nl)).

Sommige leerlingen hebben geen zin meer in school of zijn ongemotiveerd voor hun stage en vallen daarom voortijdig uit. Terwijl andere leerlingen, die evenmin zin hebben, wél blijven komen en met succes hun diploma halen. In NLP wordt voortdurend gezocht naar wat nu eigenlijk het verschil is dat het verschil maakt; in dit geval wat het verschil is dat er toch succes tot stand komt ('modelleren').

## Doelen stellen

Is er ooit een docent geweest die gevraagd heeft 'wat je doel is en waarom je naar school komt'? In NLP zijn positief geformuleerde, aantrekkelijke doelen cruciaal om je focus te houden, en tegenslag en allerlei problemen te overwinnen. Een vereiste om succesvol je school af te maken is dan ook om te weten wat je doel is ('outcome model', een stappenplan om effectief doelen te bereiken) en wat het voordeel of nadeel is van het bereiken van je doel. Vervolgens visualiseren wat je dan zal zien, horen, voelen en ervaren hoe de omgeving veranderd zal zijn (future pace). Als leerlingen een duidelijk beeld hebben waar ze naar toe willen maakt het niet uit als er lessen uitvallen of als er een slechte leraar voor hun neus staat die niet weet waar het vak over gaat. Want ze zien de koppeling tussen wat ze nu aan het doen zijn en een toekomst waar ze meer kansen hebben met een diploma dan zonder. Het is aan henzelf om het leuker te maken als de omstandigheden op school niet ideaal zijn. Ze zitten in de bus achter het stuur, weten waar ze naar toe willen, vervolgen hun route ondanks pech onderweg, of passen hun bestemming aan (interne 'locus of control').

Als je niet weet wat je doel is, dan doe je maar wat, en weet je niet welke stappen je daarvoor moet maken. Een groep jongeren valt uit en maakt niets af omdat ze niet weten wat ze willen en hoe ze moeten kiezen. Ze hoppen van de ene opleiding naar de andere; eerst Zorg & Welzijn, toch maar naar Administratie, dan opeens Horeca of ICT. Ouders kunnen hen daarbij nauwelijks helpen of ondersteunen. Er is geen toekomstbeeld, of geen realistisch beroepsbeeld in combinatie met hun eigen zelfbeeld. De complexiteit en



### Logische niveaus van Bateson

Een model om over veranderingen na te denken is het model van logische niveaus. Het geeft een aantal hiërarchische niveaus weer waarop veranderingen kunnen plaatsvinden:

**Spiritualiteit:** (levens)doel; zingeving, verantwoordelijkheid naar de wereld en de komende generatie, diepgevoelde visie, maatschappelijke betekenis (waartoe ben ik / is de organisatie op aarde?)

**Identiteit:** zelfbeeld, uniciteit, bewustzijn van wie je bent, wat je onderscheidt van anderen, wat je wilt uitdragen, missie, welke rol speel je (wie ben ik, wie zijn we?).

**Overtuigingen:** normen en waarden, verwachtingen, motivatie (wat geloof ik en wat vind ik belangrijk en waarom?)

**Vermogen:** inzetten van talenten, competenties, vaardigheden, capaciteiten, middelen (hoe?)

**Gedrag:** gedragingen, handelingen, gewoontes, werkwijze, processen/procedure (wat doe ik?)

**Omgeving:** de fysieke plek / locaties / (werk)omgeving / collega's (waar, wanneer, met wie?)

onoverzichtelijkheid van veel afdelingen van de Roc's maken het er ook niet gemakkelijker op. Het is helder dat deze groep gebaat zou zijn bij het formuleren van (tussentijdse) doelen die hen op weg helpen.

Een leerzame stageplek kan de redding zijn voor ongemotiveerde leerlingen. Het zou een enorme impuls voor de motivatie zijn als er ook bij stages sprake zou zijn van goed geformuleerde persoonlijke leerdoelen. Als er serieus naar de ontwikkeling van leerlingen wordt gekeken valt er op dit vlak nog veel te winnen en het onderwijs aantrekkelijker te maken.

### Logische niveaus

Een verandering op een lager niveau kan een verandering bewerkstelligen op een hoger niveau. Een eigen lokaal kan voor zowel docenten als leerlingen prettig zijn, maar dat hoeft geen verandering in gang te zetten op een hoger niveau. Daarentegen heeft een verandering op de hogere niveaus altijd effect op de niveaus daaronder. Door bijvoorbeeld naar de achterliggende overtuigingen en vaardigheden te kijken kan gedragsverandering plaatsvinden.

'Overtuigingen en waarden' hebben een enorme invloed op het gedrag, om iets wel of niet te doen, en je doelen te bereiken.

Mohamed was een 17-jarige stagiaire bij een sportzaak maar is ontslagen. Hij kwam vaak te laat, en was nogal eens 'ziek' wat leidde tot conflicten met collega's. In het weekend had hij er een bijbaan, en was dan altijd op tijd. Hij is vaak gewaarschuwd om wel op tijd te komen. Mo heeft als overtuiging dat het belachelijk is dat hij niet betaald wordt op zijn stageplek. Het blijkt bij Mohamed te gaan om respect, hij wil belangrijk gevonden worden en mist waardering (waarde). Hij is één van de beste verkopers van sportschoenen en accessoires en wil daarin gezien en herkend worden (identiteit), en dat heeft hij niet tijdens zijn stage. De vraag is dan ook hoe Mo gevoed kan worden in zijn fundamentele behoeftes aan waardering en belangrijkheid in plaats van steeds in te zoomen op het 'ongemotiveerde' gedrag' en hem daarop aan te spreken.

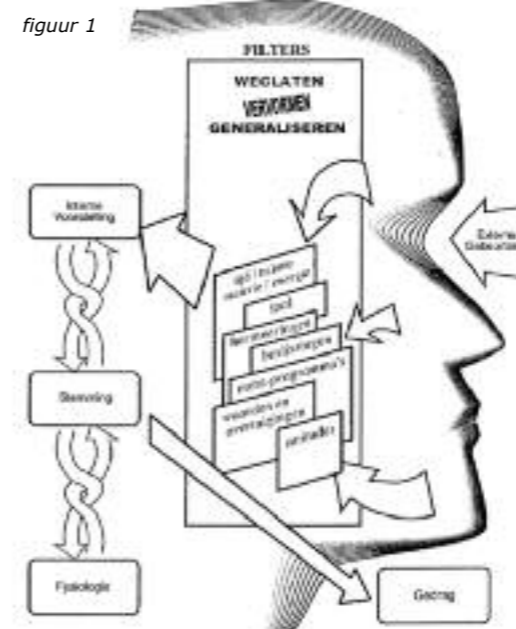
Als je gelooft dat iets kan, lukt het ook. Een 59-jarige mentor, die volgens de heersende opvatting 'de lastigste klas van de hele school heeft', gaat ondanks kapotte computers en slechte interne communicatie gestaag door met lesgeven en het zichzelf aanleren van digitale leermethoden. Ze wil een professional zijn en haar doel is om haar klas met grote taalachterstand op het juiste niveau te krijgen om te kunnen doorstromen. 'Elke dag is een nieuw begin', is haar overtuiging. Ze belt desnoods drie keer per dag een helpdesk van de betreffende leverancier van de leermiddelen, en inmiddels beheerst ze de methode. De leerlingen hebben er ondertussen lol in; ze zijn gaan geloven dat ze het kunnen halen en loggen vanuit huis in om huiswerk te maken.

### Visie en missie: bezieling

De Praktijkschool 'De Einder' in de Haagse Schilderswijk heeft een bevlogen visie om leerlingen zo dicht mogelijk bij hun plafond te laten functioneren en te zorgen dat zij een volwaardige arbeidsplaats in de maatschappij gaan innemen.

Directeur Aad van Loenen wil niet dat er leerlingen zijn die ondervraagd worden, 'want anders kun je ze niet motiveren'. Hij vertelt dat leerlingen recht hebben op een ongelijke behandeling omdat elk kind anders is (identiteitsniveau).

Leerlingen zijn zoveel mogelijk zelfsturend in plaats van dat docenten voor hen gaan denken. En alles is er op gericht om je droom achterna te gaan van wat je wilt worden. Er zijn kansen en uitdagingen zodat een leerling er achter komt wie hij is, wat hij wil, wat hij kan en niet kan. Welgemeende aandacht en echte interesse van docenten zijn belangrijk en dat blijkt uit de manier waarop leerlingen tegemoet getreden worden (rapport).



Het model van logische niveaus maakt duidelijk dat een heldere visie en missie (zowel van een school als individu) werkelijk een verandering teweeg brengen in alle lagen van de school als die op alle onderliggende niveaus worden uitgewerkt. Visie, missie en doelen geven richting, kracht en energie in een school. Een visie bepaalt de identiteit van de school en de heersende overtuigingen en waarden waar vanuit gehandeld wordt. Echte aandacht en interesse blijken uit de manier waarop leerlingen bejegend worden en de mate waarin leerlingen worden uitgedaagd en gestimuleerd. Personeelsbeleid en -selectie zijn daar op afgestemd. Er zijn scholen die zeggen dat ze de leerling centraal stellen maar waar leerlingen al lang niet meer voorkomen in de besluitvorming. Terwijl andere scholen de leerling als klant zien en niet kostenpost. Het verschil is zichtbaar en voelbaar in een school.

### Conclusies

NLP biedt veel invalshoeken die meer recht doen aan de individualiteit van jongeren met 'probleemgedrag'. Met NLP-technieken kunnen gesprekken met hen worden gevoerd om door te dringen in de 'dieptestructuur' van jongeren; wat hun werkelijke beleving is en na te gaan hoe doelen op een andere manier beter kunnen worden bereikt. Jongeren met een bus ophalen en een proces-verbaal geven omdat ze niet naar school komen is naar NLP-maatstaven zo ongeveer de laatst denkbare oplossing in de keten van mogelijkheden. Bovendien zet je jongeren daarmee aan de gevolgtant. Een gedragsverandering van leerlingen die niet naar school willen, dient niet gezocht te worden op hetzelfde

niveau, volgens NLP, maar op de hogere niveaus. Marjolein Sanders, coördinatrice van een Mbo 1 en 2 opleiding in Amsterdam, haalt goede resultaten ten aanzien van verzuim en uitval terwijl een deel van haar leerlingenpopulatie bestaat uit Reboundjongeren die al eens in contact met politie en justitie zijn geweest. Zij vindt dat er veel schrijnende gevallen zijn van jongeren met 'probleemgedrag' waarvoor procedures en systemen bedacht zijn die niet werken. Volgens haar moet je de pijlen niet meer blijven richten op de kinderen maar je afvragen wat je eraan kan doen. In het voorbeeld van de halflege klas uit Amsterdam Zuidoost zou de leiding, wanneer het haar school zou overkomen, meteen moeten besluiten om drie dagen helemaal dicht te gaan; 'Om zich te gaan bezinnen over de vraag hoe het komt dat we vanuit goede intenties ons werk doen en onze leerlingen ons laten zitten'. Kort gezegd: dat je jezelf als school een zingevingvraag stelt en dus hoog insteekt op het niveau van je bestaansrecht en je toegevoegde maatschappelijke meerwaarde. Daarbij neem je de verantwoordelijkheid terug waar die volgens NLP hoort en plaats je jezelf als school weer aan de 'oorzaakkant'.

**ANNEMIE WORTELBOER IS ALS ZELFSTANDIG HR ADVISEUR EN TRAINER (GEVESTIGD IN AMSTERDAM) WERKZAAM OP HET GEBIED VAN ZELFONTWIKKELING & PERSOONLIJK LEIDERSCHAP, ORGANISATIEVERANDERINGSPROCESSEN EN MAATSCHAPPELIJKE VERNIEUWING. ZIJ WERD DOOR UNLP-INSTITUUT VOOR COMMUNICATIE EN PERSOONLIJKE ONTWIKKELING OPGELEID TOT MASTER PRACTITIONER IN NLP. IN HET ONDERWIJS HEEFT ZE ORGANISATIEKUNDIG ONDERZOEK GEDAAN NAAR FUSIES EN DIVERSE STAGE- EN WERKGELEGENHEIDSPROJECTEN VOOR JONGEREN MET EEN ACHTERSTAND TOT DE ARBEIDSMARKT.**

Voor reacties, meer info en contact auteur: [praktijkscholen@gmail.com](mailto:praktijkscholen@gmail.com)



Annemie Wortelboer