

## Ook herstel begint bij jezelf.

### Over leiderschap en de implementatie van herstelgericht werken.

Over herstelgericht werken is al veel inkt gevloeid. De tendens om dit gedachtegoed onder de aandacht te brengen, is formidabel. Maar voor criticasters gaapt er een kloof tussen theorie en implementatie in de praktijk. Deze kritiek is niet onterecht. Slim uitgekende implementatiestrategieën zijn er genoeg. Veranderingsmanagement blijft in. Toch schieten de vele publicaties en opleidingen terzake vaak tekort. Hoe komt dit? En wat doe je eraan? We puurden enkele basisingrediënten uit onze ervaring in het begeleiden van scholen en organisaties die herstelgericht willen werken.

Ook wij zijn ervan overtuigd dat een herstelgerichte aanpak borg staat voor een warm en veilig leef- en leerklimaat voor leerlingen en leerkrachten. Ligand zet dan ook al jaren in op training en vorming van onderwijs- en welzijnsorganisaties. Het is een waar privilege om week na week zoveel gedreven mensen te ontmoeten. Leren is tenslotte een wederkerig proces. Eén zaak blijft ons echter bezighouden. Hoe maak je best de transfer van de inzichten uit literatuur of vorming naar de praktijk van elke dag?

Vaak waren we er getuige van. Deelnemers keren na een training vol inspiratie naar hun werkplek terug. Ze zijn vastberaden om aan de slag te gaan met de nieuwverworven kennis en technieken ... tot de realiteit hun enthousiasme abrupt in de kiem smoort. De collega's zijn tegen. Er is geen tijd om herstelprocessen op te zetten. De directeur begrijpt niet dat herstel meer is dan een methodiekje. De leerlingen zijn te jong, te oud, te gewiekt of te beperkt. Tal van zaken bemoeilijken een implementatie. Het gedeeld krijgen van de betekenis van herstelgericht werken is er één van.

### Relaties als essentie

Herstelgerichte praktijken, herstellend handelen, herstelrechterlijke benaderingen; het zijn allemaal nauw verwante concepten waarvoor we gesofisticeerde definities kunnen verzinnen. In sommige kringen voert men hierover haarklopende discussies. Uiteraard is dit hier niet de bedoeling. De menselijke geest reduceert de realiteit al te graag tot verbale constructies. We bouwen een wereld van concepten en bewonen deze wereld alsof die echt is (Grace, 1987). Op die manier lijkt iets pas te bestaan wanneer we er een woord voor hebben. Maar eigenlijk is het net andersom natuurlijk. Het samenvoegsel 'herstelgericht werken' kwam er in een poging taal te geven aan bepaalde praktijken die in de realiteit al lang bestonden. Dit is wat wij mensen doen. Zo communiceren wij. Je zou dus kunnen stellen: herstelgericht werken is dat wat we afspreken dat het is.

Interessanter is misschien de vraag: wat pogen die praktijken die wij vandaag 'herstelgericht' noemen te realiseren? Wat ons betreft, gaat het om het **versterken van de gemeenschap** (klas, werkplaats, sportclub, buurt, ...) **door het bouwen, onderhouden en herstellen van relaties**. Proactie, preventie en curatie gaan hierbij hand in hand. Al te vaak percipieert men herstel louter als een strategie die men inzet bij conflicten. In de conclusie van het hoofdstuk 'Wat is herstel?' van het

boek met voorlopige titel 'Herstellend Handelen in Onderwijs' dat Ligand dit najaar bij uitgeverij Acco uitbrengt, staat te lezen:

Wat wij onder herstelgericht werken verstaan, valt niet in enkele woorden uit te leggen. Het betreft een complex en gelaagd concept waar wij een aantal, misschien counterintuïtieve, betekenissen aan vastkoppelen. Deze koppeling komt voort uit onze overtuiging dat herstelgericht werken in de enge, curatieve betekenis (herstellen van een probleem) beter functioneert in een klimaat waar de klemtoon sowieso al ligt op verbinding, inspraak, ontmoeting en het vrij uitdrukken van gevoelens. Daar waar dit niet het geval is, dreigt men herstel te reduceren tot een verkaptte vorm van bestraffen; een maatregel in plaats van een visie.

Aangezien herstelgericht werken taal geeft aan praktijken die misschien zo oud zijn als de mensheid zelf, valt het voor dat deelnemers aan een introductietraining een gevoel van herkenning ervaren. "Ik kreeg hier de bevestiging dat we goed bezig zijn," horen we dan. "Ik werk eigenlijk altijd al zo." In die zin lopen er tal van mensen rond die door en door herstelgericht handelen zonder dat men ooit van het concept gehoord heeft. Net zoals er tal van herstelmissionarissen bestaan, zogenaamde autoriteiten in de discipline, die voortdurend de basisprincipes van herstel lopen te schenden. Een training bijwonen maakt ons niet per se herstelgericht. Het is de praktijk die telt. Een herstelgerichte school of organisatie is geen doel op zich. Het is een middel om te bouwen aan gemeenschap in de klas, jouw team, de buurt, zelfs de samenleving, met aandacht en respect voor de autonomie van elk individu. Dit klinkt simpeler dan het is. Hoe herkenbaar de praktijken ook mogen klinken, ook wij laten dagelijks tal van kansen onbenut!

### **Hoe eet je een olifant? Hap per hap.**

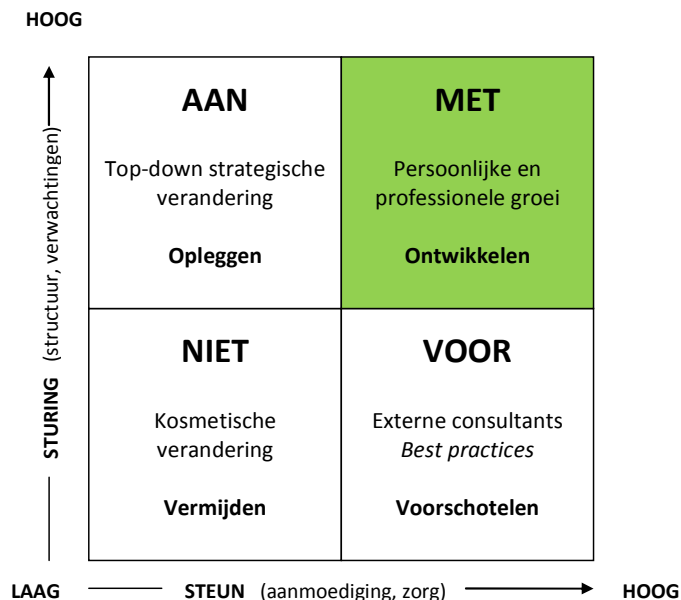
Betekeningen van concepten gedeeld krijgen is geen sinecure. Neem een simpel concept als het woord 'boom'. Als je aan honderd mensen vraagt om een boom te beschrijven, zal die er nooit twee maal identiek uitzien. Elk woord krijgt betekenis door de connotaties die we eraan vasthangen. Afkomst, de streek waarin we wonen, reiservaringen, voorkennis, en allerlei andere factoren bepalen ons beeld van een boom. Als we tot een aanvaardbaar gemeenschappelijk beeld van een welbepaalde boom willen komen, moeten we fijn-stemmen. Hier is dit niet anders. Slechts door geduldig met elkaar in dialoog te gaan, uitvoerig van gedachten te wisselen en expliciet te communiceren kunnen we bepalen wat een complex en gelaagd concept als herstelgericht werken voor ons betekent. In dit artikel kunnen we hiertoe hooguit een aanzet geven.

Wie meer over bomen wil te weten komen, zal snel uitkomen bij subcategorieën zoals boomsoorten of familiegeslachten. Met 'herstel' deden wij iets gelijkaardigs. Geïnspireerd door het werk van de *Edit Group* uit Washington State en het *International Institute for Restorative Practices* (IIRP) creëerden wij een onderscheid tussen praktijken en inzichten. Onder het eerste verstaan wij methodieken zoals de proactieve cirkel, de herstelgerichte vragen, de koffietascirkel en hergo (herstelgericht groepsoverleg) (o.m. Beerten, 2012; Walgrave & Vettenburg, 2006). Onder inzichten plaatsen wij zaken als de preventiepiramide (Deklerck & Van Overveld, 2011), het *social discipline window* (Wachtel, 2012) en *fair process* (Kim & Mauborgne, 2003). Naast dit alles voegden we de categorie 'houding' toe. Deze bevat onder meer ideeën als geweldloosheid, vrijmoedig spreken en een bereidheid tot reflectie. Idealiter zien we al deze zaken weerspiegeld in het beleid (teksten,

procedures en maatregelen), in de eigenlijke praktijk met de kinderen, jongeren en hun ouders, en – zeker niet in het minst – in de omgang tussen collega's onderling.

### Herstelgericht implementeren

Het opdelen van een megaconcept als herstelgericht werken in hapklare brokken blijkt belangrijk voor een succesvolle implementatie. Deze onderdelen vervolgens stap per stap introduceren evenzeer. Maar zelfs dan geraken we er niet. Fundamenteel is dat de implementatie van herstelgericht werken op een *herstelgerichte* manier gebeurt. Dit wil zeggen: dat men de principes van *fair process*<sup>1</sup> respecteert en dat mensen gepaste verantwoordelijkheid krijgen met betrekking tot de veranderingen die in de organisatie worden doorgevoerd. Leidinggevenden nemen de beslissingen en bepalen de doelstellingen. Zij geven sturing en maken duidelijk wat de verwachte veranderingen zijn. Maar er moet een balans zijn. Aan verwachtingen moet men de juiste dosis ondersteuning, aanmoediging en zorg koppelen. Het *organizational change window* (figuur 1) brengt in kaart waar we op aansturen (Wachtel, 1999).



Figuur 1 Organizational Change Window (bron: IIRP)

Bij top-down gedreven verandering (kwadrant links boven) leggen leidinggevenden verandering op *aan* hun werknemers. Wanneer werknemers niet op de hoogte zijn van de problemen, noch betrokken worden bij het zoeken naar en implementeren van oplossingen, treedt er vervreemding op. Veranderingen mogen zich dan wel opdringen, men ervaart ze niet als iets waarin zij verantwoordelijkheid moeten dragen. Bijvoorbeeld: een ICT leerkracht heeft via een opleiding een nieuw digitaal puntensysteem leren kennen. Hij krijgt het fiat van de directeur om het in te voeren op school. Maar de leerkrachten zijn tevreden met het huidige systeem en zien de noodzaak voor verandering niet. Al snel krijgt de ICT leerkracht de wind van voren.

Doen werkgevers daarentegen beroep op externe consultants of ontleent men zogenaamde *best practices* aan andere bedrijven (kwadrant rechts onder), dan lost men de problemen op voor de werknemers. Opnieuw ontnemt men de werknemers van hun verantwoordelijkheid, zelfs al schuilen wellicht de beste bedoelingen achter deze strategie. Het resultaat: verloren energie en middelen. Schoolexterne time-out projecten dreigen soms in dit bedje ziek te zijn. De school ervaart een probleem met een klas of leerling en neemt contact op met een externe dienst. Indien het geleverde antwoord geen gezamenlijk en gedragen traject inhoudt of de krachten binnen de schoolcontext onvoldoende aanboort, dreigt de herwonnen energie weinig duurzaam te zijn.

Het vermijden van verandering en 'niet handelen' (kwadrant links onder) vormt dan weer een bedreiging voor het voortbestaan van de organisatie zelf. Stil blijven staan kan leiden tot een cultuur van inertie of cynisme. Ook wanneer innovaties gebaseerd zijn op een of andere beveling (*a fad*) of enkel cosmetisch van aard zijn, verliest het werk op termijn zelfs voor de meest gemotiveerde werknemer elke zin. Een school die bijvoorbeeld uitsluitend geïnteresseerd is in het label 'herstelgerichte school', maar niet bereid is daartoe de nodige inspanningen te leveren, zouden we in dit kwadrant kunnen thuisbrengen.

Een herstelgerichte implementatie, daarentegen, betreft zoveel mogelijk medewerkers. Werknemers willen begrijpen waarom bepaalde veranderingen vereist zijn - bieden ze een antwoord op behoeften die er leven? - en willen zich gesteund zien bij het onder de knie krijgen van de nieuwe (duidelijk gestelde) verwachtingen. Meer nog: Een herstelgerichte aanpak verbindt persoonlijke en professionele groei met de behoeftes van de organisatie. *'It involves an "inner journey" of self-discovery and confidence building matched with the "outer journey" of innovative development involving product or service'* (Wachtel, 1999). De individuele werknemer haalt persoonlijke voldoening uit het veranderingsproces dat oorspronkelijk enkel een verbetering van de effectiviteit van de organisatie beoogde. Op die manier verhoogt meteen ook de loyaliteit van de werknemer ten aanzien van 'zijn' of 'haar' organisatie.

In ons model trainen we een kerngroep van een vijftiental vertegenwoordigers van de verschillende entiteiten en geledingen van de organisatie.<sup>ii</sup> Zij dragen de verantwoordelijkheid voor de verdere verspreiding van de herstelgerichte inzichten en praktijken. Het is belangrijk dat het selecteren van de kerngroepleden eveneens conform de principes van fair process gebeurt. Is iedereen op de hoogte van de keuze voor herstel? Krijgt iedereen de kans te kandideren voor de kerngroep? En is het duidelijk waarom voor wie gekozen is? Doet men dit niet, dreigt meteen al tweespalt in het team. Eenmaal het door de kerngroep ontwikkelde implementatieplan op tafel ligt, dient men dit helder te communiceren naar alle leden van de organisatie of schoolgemeenschap. Alleen zo creëert men het broodnodige draagvlak. In de praktijk doen organisaties hiervoor vaak beroep op bestaande fora, zoals pedagogische studiedagen, teamdagen en personeelsvergaderingen. De crux is: hoe meer mensen de visie en strategie begrijpen en aanvaarden, hoe groter de kans op een duurzame implementatie.

## **Leiderschap**

Maar - alle goede bedoelingen ten spijt - één aspect is belangrijker dan wat dan ook. Ultiem staat of valt het hele implementatieproces met de rol en houding van de leidinggevende. Wil men als verantwoordelijke in de opzet slagen, dan moet men in de eerste plaats zelf herstelgericht *zijn*! Dit wil niet zeggen dat de directeur een expert moet zijn. Uiteraard kan het geen kwaad om over enige voorkennis te beschikken - een cavalerieaanval leiden is immers moeilijk als je meent dat je er belachelijk uitziet op een paard.<sup>iii</sup> Geen enkele verantwoordelijke zal zijn organisatie blind een bepaalde richting uitsturen. Op drie zaken willen we hier de aandacht vestigen.

Ten eerste: is er mandaat van de directeur voor de implementatie van herstel? Staat hij/zij openlijk achter de keuze?<sup>iv</sup> Heeft hij een duidelijk beeld van de implicaties van deze keuze? En is hij bereid om het personeel consequent sturing en ondersteuning te geven tot de praktijken duurzaam geïnstalleerd zijn en het 'herstel-denken' inherent deel uitmaakt van de organisatiecultuur? Vaak start het proces bij één of meerdere enthousiaste medewerkers die hun directeur ervan overtuigen herstel in de werking van de school in te brengen. Bijna even vaak zien we dit enthousiasme gefnuikt omdat deze zogenaamde *early adopters*, de bekeerlingen van het eerste uur, op weerstand stoten bij hun collega's. Wanneer de directeur op de vlakte blijft en weigert om kleur te bekennen, is het voor hen onmogelijk om een gedragen implementatie te bewerkstelligen.

Ten tweede stelt zich de vraag of de leidinggevende de principes van *fair process* hanteert. Duidelijke communicatie en het betrekken van zoveel mogelijk personeelsleden bij de implementatie zijn fundamenteel. In zijn stappenplan voor een succesvolle verandering heeft John Kotter (Kotter en Rathgeber, 2006) het onder meer over het creëren van een *sense of urgency*. Help anderen inzien waarom verandering noodzakelijk is en waarom het belangrijk is de verandering zo snel mogelijk in te voeren. Wat is de logica achter de keuze voor herstel? Schets een beeld van de realiteit; het aantal strafstudies, schorsingen of uitsluitingen van het voorbije schooljaar; de afbrokkeling van de traditionele autoriteit; het ziekteverzuim onder personeel; de geringe ouderbetrokkenheid; conflicten in het team. Wat de drijfveer ook mag zijn, zorg voor een goede afstemming. Want wie niet mee is in het verhaal, blijft passief van aan de zijlijn toekijken.

Naast het transparant communiceren van de achterliggende argumentatie van de genomen beslissing komt het erop aan duidelijk te stellen wat men nu van elk personeelslid concreet verwacht. Het spreekt voor zich dat men op school bijvoorbeeld andere verwachtingen koestert ten aanzien van klastitularissen dan het keukenpersoneel. Als men wenst dat de leerlingenbegeleider hergo's faciliteert, dat elke leerkracht of leefgroepbegeleider proactieve cirkels modereert en dat iedereen geweldloos communiceert, dient men dit ook concreet zo stellen.

Een laatste element – *last but not least!* – dat we onder leiderschap willen aankaarten, is dat van het 'voorleven.' Wil een leidinggevende geloofwaardig overkomen, moet hij bereid zijn zelf het gedrag te stellen dat hij van zijn personeel verwacht. Als je verwacht dat teamleden open met elkaar communiceren, toon je als directeur maar beter het goede voorbeeld. Hetzelfde geldt voor een leerkracht ten aanzien van zijn leerlingen of een begeleider ten aanzien van de leefgroep. De zoon van een collega kwam tijdens de 'gezonde week op school' thuis en vertelde ontgoocheld dat hij de leerkrachten tijdens de pauze cola in de leraarskamer had zien drinken. We moeten ons de vraag stellen welke boodschap we hier werkelijk geven. '*Walk the talk,*' zegt men in het Engels zo gevat.

## Herstelgerichte organisatiecultuur

De specifieke behoeftes en de voorhanden middelen zullen bepalen hoe ver men gaat in het creëren van een herstelgerichte cultuur. Geen twee organisaties volgen hetzelfde pad. Dat het pad echter hindernissen kent, lijkt wel een constante. Het ideale scenario waarbij iedereen binnen een organisatie zonder weerstand de ideeën van herstel omarmt, waarna een vlekkeloze implementatie volgt die meteen ook schitterende resultaten genereert, hebben wij nog niet meegemaakt. En we zullen het ook niet meemaken. Verandering is nooit een evidente keuze. Gevoelens van frustratie en onzekerheid maken inherent deel uit van het proces. En zelf dit heeft zijn waarde. Geduldig volharden is de boodschap.

Het laten doorsijpelen van de herstelvisie en -praktijken in alle geledingen van de school vraagt dus tijd en moeite. Wij rekenen op twee jaar alleen al om op kruissnelheid te geraken. Maar laat dit u vooral niet afschrikken. Want het gaat er niet om anderen te veranderen. Door zelf een herstelgerichte houding aan te meten, een houding die zich laat kenmerken door zelfreflectie, integriteit en het oprecht communiceren van gevoelens en behoeftes, schep je een klimaat waarin mensen geïnspireerd raken om hetzelfde te doen. In die zin is iedereen een leider. Zoals agressie alleen nog meer agressie oproept of zoals de ene glimlach een andere veroorzaakt, zo zet ook een herstelgerichte houding aan tot meer van hetzelfde. Dus wil je een herstelgerichte school, een herstelgerichte voorziening of een herstelgerichte samenleving, begin dan bij jezelf. Op die manier maak je alvast jouw wereld een betere plek.



Michael Michiels  
Ligand – vzw Oranjehuis  
Moorseelsestraat 146, 8501 Heule (Kortrijk)  
Voor info omtrent opleidingen, coaching en implementatietrajecten:  
[www.ligand.be](http://www.ligand.be)

## Bronnen

- Beerten, M. (2012). Op weg naar een herstelgericht beleid op school. *Welwijs*, 2012, 3 (4).
- Deklerck, J. en Van Overveld, K. (2011). *De preventiepiramide. Preventie van probleemgedrag in het onderwijs*. Leuven, Acco.
- Grace, G.W. (1987). *The Linguistic Construction of Reality*. New York, Croom Helm Publishers Ltd.
- Kim, W.C. en Mauborgne, R. (2003). Fair Process. Managing the Knowledge Economy. *Harvard Business Review*, Januari 2003.  
[http://www.unmc.edu/media/gpphli/interregional/fair\\_process\\_\\_managing\\_the\\_knowledge\\_economy.pdf](http://www.unmc.edu/media/gpphli/interregional/fair_process__managing_the_knowledge_economy.pdf)
- Kotter, J. en Rathgeber, H. (2006). *Our Iceberg Is Melting. Changing and succeeding under any conditions*. New York, St Martins Press.

Wachtel, T. (1999). *Restorative Practices in Business: Building a Community for Learning and Change Within Organizations*. International Institute for Restorative Practices.  
[http://www.iirp.edu/article\\_detail.php?article\\_id=NTA4](http://www.iirp.edu/article_detail.php?article_id=NTA4)

Wachtel, T. (2012). *Defining Restorative*. International Institute for Restorative Practices.  
[www.iirp.edu/pdf/Defining-Restorative.pdf](http://www.iirp.edu/pdf/Defining-Restorative.pdf)

Walgrave, L. & Vettenburg, N., (red.) (2006). *Herstelgericht Groepsoverleg. Nieuwe wegen in de aanpak van jeugddelinquentie en tuchtproblemen*. Leuven, Uitgeverij LannooCampus.

---

<sup>i</sup> Het concept *fair process* ontleen we aan onderzoek dat Kim en Mauborgne (2003) in Harvard Business Review rapporteerden. Het centrale idee uit hun studie is dat mensen belang hechten aan de beslissingen die je neemt, maar nog meer aan het proces dat je hanteerde om tot die beslissing te komen. *Fair process* bestaat uit drie principes: *engagement* (het betrekken van individuen bij het nemen van beslissingen door hen uit te nodigen om hun eigen ideeën te delen en feedback te geven op de ideeën van anderen), *explanation* (uitleggen hoe men tot een bepaalde beslissing is gekomen en welke criteria hierin hebben meegespeeld) en *expectation clarity* (helder communiceren wat de nieuwe standaarden en spelregels zijn n.a.v. de genomen beslissing en wat de eventuele gevolgen zijn bij het niet naleven van deze verwachtingen).

<sup>ii</sup> Idealiter laten scholen met meer dan 150 personeelsleden twee of meer kerngroepen vormen.

<sup>iii</sup> Oorspronkelijke quote van Adlai E. Stevenson II (1900-1965): 'It is hard to lead a cavalry charge if you think you look funny on a horse.'

<sup>iv</sup> Voor de leesbaarheid van de tekst gebruiken we hier verder steeds enkel het woord 'hij', maar bedoelen we 'hij/zij'. Uiteraard zijn leidinggevendenden zowel vrouwen als mannen. Vorig jaar stonden voor het eerst meer vrouwen dan mannen aan de leiding van organisaties uit de welzijnssector in Vlaanderen. Voor scholen is dit vermoedelijk (nog) niet het geval.