

Ervaringen uit een masterclass

Wat je geen aandacht geeft groeit ook

DOOR ALICE LAGERWERF





Je bent leidinggevende in het onderwijs, net begonnen of al een aantal jaren werkzaam. Je ziet gedreven collega's, hart voor de leerlingen en qua functioneren doen de meesten het goed. Maar in de gesprekken met je collega's hoor je dat het sinds de fusie van 10 jaar geleden 'allemaal anders is geworden'. Collega's spreken elkaar niet aan op gedrag, in de koffiekamer doet men de vergadering dunnetjes over en er is geen inkt in elkaars klaslokaal. Het lijkt of men elkaar niet kan en wil ontmoeten. Bij iedere studiedag hoop je dat je met elkaar de stap vooruit kunt maken. Echter, het loopt vast op dezelfde thema's. Je krijgt je vinger er niet achter maar na zo'n dag kom je doodmoed thuis en denkt: komen we ooit verder?

Voor veel schoolleiders, managers en leraren is dit herkenbaar. Om deze reden hebben 10 leidinggevend en HR-professionals werkzaam in het onderwijs, ons in oktober 2019 opgegeven voor de masterclass Traumabewustzijn en vitaliserend handelen in het onderwijs. Ik, Alice Lagerwerf, ben er daar een van.

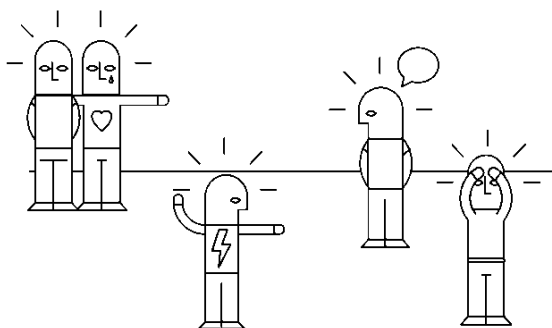
De masterclass wordt begeleid door Philippe Bailleur en Margriet Wentink. Margriet specialiseerde zich in de psychische gevolgen van (vroegkinderlijk) individueel trauma, Philippe is deskundige op het vlak van ingrijpende gebeurtenissen en 'oud zeer' in organisaties.

Hoe ontstaat een trauma in een organisatie?

Philippe, een op het oog rustig persoon en goed in het beschrijven van het effect van trauma binnen een organisatie en waar het gevoel zit in het lijf, neemt ons mee. Een fusie, het plotse vertrek van een directeur die weg moest of een directeur die besloot weg te gaan, omdat een andere uitdaging op zijn pad kwam ('en ons dus in de steek liet'), beslissingen die het bestuur neemt die snijden in de 'ziel' van de organisatie ('en wij hadden maar te schikken'), etc. Het heeft effect op mensen en daarmee op hun gedrag. In een organisatie zie je dan bepaalde irrationele dynamieken terugkomen, zoals het niet conformeren aan genomen beslissingen, collega's van 2 locaties die elkaar nauwelijks willen ontmoeten ook al is dat nodig, terugkerende conflicten, informele leiders die de tegenstroom blijven voeden of steeds dezelfde negatieve, verlamme opmerkingen, een sfeer van roddelen of een weglach-cultuur waardoor niks van de grond komt.

Het individu en de organisatie

De vraag die we onszelf als deelnemers hebben gesteld is: "Wij zijn onderwijsmensen pur sang, maar met welke beweegredenen hebben wij dit vak gekozen? Is dat vanuit idealisme? Is het wellicht uit eigen vroegere pijn, waardoor we iemand willen redden? En willen we daarmee wellicht voorkomen dat gebeurt wat



Slecht begeleide fusies blijven vaak jaren doorwerken

ons vroeger gebeurde? Vanuit welke drijfveer hebben we onze beroepskeuze gemaakt en hoe heeft de eigen biografie daarmee te maken? Welke bijzondere vaardigheden ontwikkelden we daaruit die ons zeer geschikt maken voor dit vak, en welke schaduwkanten zitten daar aan die zich bij een verandering tegen de organisatie lijken te keren?"

Om bovengenoemde vragen te verduidelijken toont Margriet een cirkel die zij opsplijt in 'de driedelige psychische structuur na traumatisering' (F. Ruppert 2017).

Na schokkende gebeurtenissen kun je in het psychische functioneren van een mens drie tendensen waarnemen: de eerste bestaat uit het wegstoppen en vermijden van traumagevoelens en herinneringen: het zogenaamde traumadeel. Het tweede deel bestaat uit onbewuste overlevingsstrategieën, zoals verstarren, bevriezen, niet voelen, doodkalm en gevoelloos handelen, onderwerpen. Oorspronkelijk hielpen deze ons de schokkende gebeurtenis te overleven, maar wanneer de bedreigende situatie voorbij is, blijven ze soms voortbestaan. Zo zorgen ze ervoor dat we gedeeltelijk afgescheiden blijven van onze gevoelens en daarmee de verbinding met onszelf en anderen in de weg zitten. Het derde deel is het gezonde deel, ons dragende, op herstel, autonomie, verbinding en ontwikkeling gerichte vermogen. Dat laatste is als een dragende schaal aanwezig, in het model is dat het grootste deel.

Wij zijn continu in wisselwerking met de omgeving en daarom is de omgeving mede van invloed op de mate waarin ons gezonde deel de kans krijgt de leiding te nemen. Het model kun je op mensen toepassen, maar ook op organisaties. Ook binnen organisaties zijn er traumadelen: pijn, verdriet en verlies die weggestopt zijn en die liever niet meer aangeroerd worden. Als binnen de organisatie het gezonde deel sterk genoeg is, kan de pijn worden erkend en kunnen overlevingsdelen worden ontmaskerd, zodat er ruimte ontstaat voor nieuw gedrag.

Wat je geen aandacht geeft groeit ook

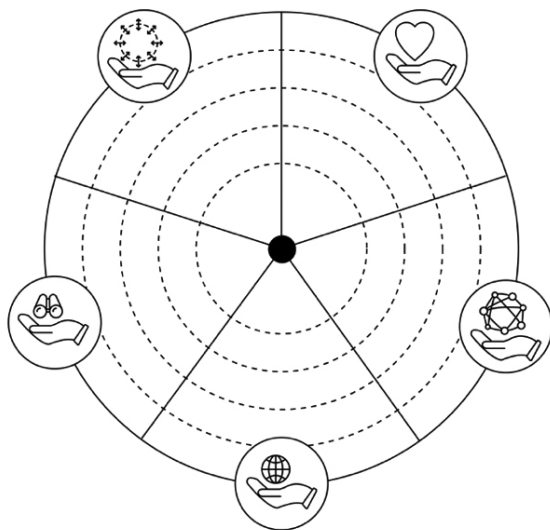
De dynamieken die na een pijnlijke fusie of schokkende gebeurtenis ontstaan hebben alles te maken met hoe de mensen binnen die organisatie reageren op de gebeurtenis; een mens valt in spannende situaties terug op bekende strategieën. Vaak leerden we die al vroeg in ons leven, in de relatie met onze eerste hechtingsfiguren, anders gezegd: in het gezin waarin we opgroeiden. De patronen die we leerden in die vroegste hechtingsrelaties nemen we mee de organisatie in. En op den duur breekt dat ook een volwassen mens, een leidinggevende, docent of begeleider op.

Negeren van het negatieve geluid heeft geen zin en de opmerking: 'Dat is geweest' maken niet dat het trauma als vanzelf heelt. *'Not everything that is faced can be changed, but nothing can be changed until it is faced.'* (James Baldwin)



Philippe benadrukt: een organisatietrauma heeft het nodig om te worden erkend. Pas als het aan de oppervlakte kan komen, kan heling starten. Dan kan een organisatie weer een gezonde 'ontwikkelcocon' worden, een cocon die veilig genoeg is voor leren en ontwikkeling. De essentie van waar een school om draait. Het klinkt mooi en als je deelnemer bent van deze masterclass dan groei je mee in het bewustzijn van het effect van trauma op organisaties en wat er nodig is om de ontwikkelcocon in stand te houden.

Maar hoe doe je dat als je hierna weer binnenstapt in de waan van je schoolsysteem? Hoe zorg je ervoor dat jouw school zo'n gezonde ontwikkelcocon kan worden? Philippe nodigt uit om oog te leren hebben voor de kwaliteit van het relationele weefsel, als voorwaarde voor professionals en leerlingen om zichzelf te kunnen zijn en te ontwikkelen. Hij stipt meerdere factoren aan die daartoe kunnen bijdragen: goed voor medewerkers, emotionele intelligentie, zorg voor het geheel, geweldloos en open communiceren, goed voor de lange termijn (zie onderstaand figuur).



Zowel Margriet als Philippe geven aan: heb vertrouwen in je eigen bewustzijn en intuïtie. Leer je lijf te voelen en te vertrouwen op wat je ervaart. Het lijf is je mooiste en enige instrument dat je altijd bij je hebt, ook als professional. Geef betekenis aan

Effect van masterclass: bewustwording

"Nu, 2 maanden later, ervaar ik nog steeds de effecten van de masterclass. Ik ben mij meer bewust van wat ik voel, waar mijn (ontwikkel)kansen en mijn (trauma)weerstand zit. Maar ook zie en begrijp ik mijn eigen organisatie beter, waar ik al zo lang onderdeel van ben. Ik durf meer te benoemen hoe ik mij voel, durf mijn collega's vragen te stellen en merk dat ook in mijn team de tijd rijp is om 'unfinished business' open te leggen. Het confronteert, maar laat mij zien dat wij als team sterk zijn, een goede flow hebben en pas verder kunnen als we kunnen reflecteren, onze successen bescheiden vieren en van daaruit kijken hoe wij onze onderwijsvisie en verandering diepgang gaan geven en steviger neer gaan zetten. Als individuele werknemer kan ik het loslaten, ik hoef niet alles zelf te doen, zoals ik dat als kind heb (aan)geleerd. Ik durf positief het gesprek aan te gaan met mijn verantwoordelijken en het bij hen laten. Hierdoor ervaar ik meer ruimte om datgene te doen wat ik zo graag doe: werken met mijn studenten en hen helpen ontwikkelen: datgene tot bloei laten komen wat in hen verborgen zit." – Alice Lagerwerf

wat je voelt, vertaal het naar woorden, reflecteer en spreek het op de juiste plaats uit. Ontwikkel in jouw eigen organisatie het dragend vermogen, het gezonde deel.

Als je als leidinggevende merkt dat je niet verder komt met een collega, dan mag je - vanuit het professionele systeem - de ander aanspreken op gedrag dat mogelijk voortkomt uit (individueel) trauma. Dit kan dan buiten de organisatie aan bod komen, bij een in trauma gespecialiseerde professional.

Zie je als leidinggevende dat het trauma voortkomt uit de organisatie, leer dan te voelen waar het zit, geef het taal, leg het open met het team, geef ruimte aan allen om de pijn te benoemen, erken de pijn en kijk wat de organisatie nodig heeft om weer gezond te worden. Op deze wijze creëer je een gezonde en professionele ontwikkelcocon waarin het individu zich gewaardeerd voelt, tot ontwikkeling kan komen zonder zich verloren te voelen.

En heel soms raak je er niet uit met iemand en dan mag je zeggen, vanuit zorg voor de gezondheid van de ontwikkelcocon voor zowel team als individu: "Misschien wordt het tijd dat we afscheid nemen van elkaar."

Door deze masterclass heb ik ontdekt, dat ik, Alice Lagerwerf, mijn mens-zijn als instrument kan inzetten binnen mijn team, om zo een trauma de juiste zorg te geven, een ontwikkelcocon te weven en een team te creëren dat met elkaar vooruit gaat. Dat gun ik jou, als leidinggevende en medemens, ook. ●

► Alice Lagerwerf werkt op het ROC Nijmegen als docent en leercoach.

Meer info over de masterclass: www.hetonderwijs.org/masterclass.