

## Systemische teamcoaching in het onderwijs.

### - *Over disfunctioneel gedrag in teams als symptomen van trauma*

In ons werk met teams en managementteams botsen we soms op hardnekkige en disfunctionele gedragspatronen. Gedrag dat niet leidt naar de doelen van de school en het welbevinden van alle betrokkenen maar juist ervan af. Gedrag dat vaak al heel lang in de school bestaat en wel moet stoppen! In dit artikel kunt u lezen hoe de inzichten uit de systemische benadering van Dr. Franz Ruppert u daarbij van dienst kunnen zijn.

### **Gezonde teams**

In het onderwijs zien we steeds meer de behoefte om in goed functionerende teams te werken. Een dergelijke ontwikkeling vraagt een heldere teamorganisatiestructuur met duidelijke verantwoordelijkheden en bevoegdheden en een continue investering in de begeleiding van de leerprocessen in het team. Dat stelt hoge eisen aan het management. Naast kennis en inzicht in de ontwikkelingsprocessen van gezonde teams is het ook nodig dat zij kunnen interveniëren bij disfunctioneel gedrag ten einde het team naar gezondheid te brengen.

Gezonde teams:

- Werken constructief samen en leveren daardoor effectieve en snelle oplossingen voor complexe problemen.
- Committeren zich aan een gezamenlijke heldere focus die de school een krachtig profiel geeft en duidelijkheid in de omgang met leerlingen en ouders.
- Zijn in staat om in wisselende situaties hun veerkracht te behouden of deze op eigen kracht te herstellen.

### **Hoe ontstaat disfunctioneel teamgedrag?**

Daar zijn verschillende opvattingen over. Deze zullen we bespreken aan de hand van een op de realiteit gebaseerde, in onze praktijk regelmatig voorkomende casus, die onherkenbaar is gemaakt.

Casus: De nieuwe directeur

Op een school wordt, via een heldere en voor ieder transparante werkwijze, een nieuwe directeur benoemd. Een kleine groep collega's was tegen de benoeming. Zij vinden de nieuwe directeur te vooruitstrevend en zakelijk in haar aanpak. Ze zouden liever weer een directeur hebben die vooral rekening houdt met de menselijke kant van het werk en goed luistert naar hun behoeften en daar haar stappen op aanpast. Toch lijken ze zich in eerste instantie te committeren aan de nieuwe directie. Als echter het punt van de klassenverdeling aan de orde komt voeren ze een fel debat over de manier waarop de nieuwe directie dit organiseert. Zo ontstaat er een split in het team van voor- en tegenstanders die zich langzamerhand op alles richt wat de nieuwe directeur doet en laat. Het team verliest de focus op de doelen van de school en het welbevinden van zichzelf en anderen. Sommige medewerkers praten niet meer met elkaar. Anderen melden zich ziek. De school wordt het platform van een strijd. Dit duurt anderhalf jaar voort totdat het bovenschools management de nieuwe directeur vraagt te vertrekken vanwege wantrouwen in het team ten opzichte van haar functioneren. Ook de volgende directeur 'lukt het niet met het team' en stapt na een korte periode op. De opbrengsten van de school lijden onder dit disfunctionele gedrag en de school komt op de rode lijst van de inspectie.

### **Opvatting 1 Vragen, veranderingen en eisen van buitenaf worden gezien als de veroorzaker van het disfunctionerende team.**

Vanuit deze opvatting worden de zieke gedragingen van het team rechtstreeks in verband gebracht met de komst van de nieuwe directeur. De oplossing die wordt gekozen, namelijk de directeur weghalen bij dit team, is er een van reparatie en compensatie. Het doel daarbij is om de symptomen te laten verdwijnen, te onderdrukken of reduceren. Door de ingreep van het bovenschools management lijkt het probleem verholpen. Echter, het symptoom, de split in het team, wordt met deze 'oplossing' slechts voor een korte periode weggepoetst.

### **Opvatting 2 'Een nieuwe overtuiging helpt het probleem op te lossen'.**

Een tweede opvatting om het probleem aan te pakken is meer holistisch van aard. Door een verandering van de zienswijze en instelling ten opzichte van het probleem aan te nemen verdwijnt het probleem als zodanig. U kunt zich voorstellen dat in ons voorbeeld het bovenschools management probeert het team op andere gedachten te brengen omtrent de onenigheid. In een emotionele toespraak, waarin hij de ontstane situatie interpreteert als 'geen echt probleem', vraagt hij het team zich te committeren aan de nieuwe zienswijze zodat er vrede en harmonie kan blijven in de school.

Ook deze aanpak leidt niet tot een echte oplossing. Het team schiet in onzekerheid en zal gaan worstelen met de vraag 'doe ik het wel goed?' Dat levert veel stress op met als gevolg dat het werkplezier kwijt raakt en het team het vermogen van herstel van veerkracht en creativiteit verliest.

### **Opvatting 3 Een systemische benadering.**

Systemisch gezien is een team als een levend organisme, dat ervaringen opdoet in interactie met zijn omgeving en een eigen omgeving creëert. Veel teamfrustraties vinden hun oorzaak in disfunctionele of onvoltooide onderlinge relaties uit het verleden. Vanuit de hechtingstheorie van Bowlby weten we dat relaties mensen tot constructief gedrag kunnen brengen en ook tot destructief gedrag.

De vraag is nu, wat ligt er onder het zichtbare disfunctionele gedrag, het symptoom, verborgen? Wat is de oorzaak en hoe kunnen we deze aanpakken?

### **Biografisch of historisch onderzoek**

Allereerst moet het disfunctionele teamgedrag begrepen worden in zijn geschiedenis om vanuit de oorzaak tot verandering te worden gebracht.

In het geval van onze casus kan de vraag gesteld worden:

'Welke ervaringen heeft dit team in relatie tot leidinggevend en opgedaan vanaf de oprichting?'

Zo'n systemisch interview vraagt wel kennis van wat mogelijk ingrijpende gebeurtenissen of feiten kunnen zijn waardoor een team symptomatisch gedrag gaat vertonen. Van de teamcoach vraagt dat inzicht in trauma theorieën. Wij hanteren de traumatheorie van Ruppert.

In gesprek met het team van de casus kwam naar voren dat er in de geschiedenis een lastige fusie was geweest waarbij twee totaal verschillende schoolculturen samen een school moesten gaan vormen. De toenmalige directie had de logische splitsing in het team indertijd met de 'mantel der liefde' bedekt en nooit expliciet aan de orde gesteld hoe de samenwerking vorm gegeven zou kunnen worden. Wel had hij veel zelf opgelost om conflicten te vermijden. Zo was de splitsing in het team blijven voortbestaan. En dat terwijl alle teamleden elkaar juist graag mochten... eerlijk gezegd begrepen ze zelf ook niet precies waarom ze zo vijandig tegenover hun schoolleiders konden staan.

### Symptomen zijn een wegwijzer

Zo zijn symptomen een wegwijzer die voert naar een oorspronkelijke traumatiserende gebeurtenis. Niet iedere fusie hoeft een traumatische ervaring te worden in een team. Echter, als een team na een stressperiode niet terugkeert naar zijn oorspronkelijke veerkracht is het wel een signaal dat een ervaring een 'trauma' is geworden. Om de traumatische gevoelens te onderdrukken zien we in het team een noodmechanisme in werking treden dat bestaat uit verstarren, bevriezen, opsplitsen van een gezamenlijke identiteit etc.

In termen van waarneembaar gedrag:

- Energieloze teams.
- Reactief gedrag (heftige reacties op veranderingen en van teamleden op hun leidinggevende).
- Ontwikkeling stagneert, een deel van het team gaat in de freeze stand.
- De tijd staat stil, als in de periode van de traumatische gebeurtenis.
- Er ontstaat geen flow, geen gezamenlijk ervaren kernideologie van de school.
- Gebrekkige communicatie en geen doelmatige samenwerking.

Zoals traumatische ervaringen via ouders aan hun kinderen kunnen worden doorgegeven zo geven schoolteams hun overlevingsgedrag door aan de nieuwkomers in de school en nestelt een oude pijn zich in de huidige schoolcultuur.

### Systemische teamcoaching

Wat kunnen leidinggevenden doen om patronen van disfunctioneel teamgedrag te stoppen?

- Allereerst: interview het team over de feitelijkheden rond de traumatische gebeurtenissen uit de geschiedenis van de school.
- Onderzoek met elkaar wat de symptomen willen vertellen.
- Erken dat de situatie op school en voor het team na deze gebeurtenissen veranderd is en vraag expliciet hun bereidheid met de veranderingen om te gaan, hoe pijnlijk dat soms ook voor hen is.
- Stop met afleiden. Dat betekent: begripvol zijn, meeleven en de pijn benoemen en duidelijk zijn waar je naartoe wilt met je team.
- Wees ook duidelijk over wat er los gelaten moet en mag worden en geef het team opdracht en toestemming dit te doen.
- Leer te luisteren met andere oren, leer te kijken met andere ogen: als medewerkers hun gedrag blijven herhalen, vraag je dan af: wat moet er zo nodig door mij gezien worden?
- Neem het minder persoonlijk op, kijk naar het systeem.
- Help het team zijn eigen kracht te hervinden.

### Tenslotte

Vanuit de inzichten van de systemische benadering en de traumatheorie van Ruppert kunnen we tot een andere diagnose en daarmee tot een andere oplossing komen. Luisterend naar het verhaal dat de symptomen ons willen vertellen ontdekken we de oorzaak. Het systemisch interview helpt ons daarbij door op een interactieve wijze inzicht te verwerven in de samenhang tussen het oorspronkelijke trauma en het latere disfunctionele teamgedrag. Deze inzichten luchten op en geven teams de mogelijkheid hun eigen veerkracht te hervinden.

Literatuur:

Dr. Franz Ruppert, *Trauma, angst en liefde*, lezing op 2 november 2013, Culemborg.

Marijke Lingsma, *Aan de slag met teamcoaching*, Baarn, Nelissen.

Jan Jacob Stam, (2012), *Vleugels voor verandering*, Groningen, Noorderlicht.

Maaïke Thiecke en Bianca van der Zeeuw, (2011), *Systemisch transitie management*, Amsterdam, Boom/Nelissen.