

Pijnlijke gebeurtenissen of omstandigheden in schoolorganisaties worden vaak ‘oud zeer’ genoemd. Er is een neiging om (de herinnering aan) deze gebeurtenissen weg te stoppen. Dan ontstaat overlevingsgedrag: gedrag dat dient om te voorkomen aan de pijnlijke situatie herinnerd te worden en er bovendien voor te zorgen dat een dergelijke gebeurtenis niet nogmaals plaatsvindt. Dit overlevingsgedrag wordt een onderdeel van de schoolcultuur. En, hoe gek het ook klinkt: juist dit overlevingsgedrag roept weer nieuw oud zeer op. Door oud zeer onder ogen te zien én het gedrag dat een gevolg daarvan is open en eerlijk te identificeren, komt de weg weer vrij naar gezond gedrag, een kenmerk van een professionele schoolcultuur.

HOE LOS JE HET OP?

## OUD ZEER IN SCHOOLORGANISATIES

**Z**oals ieder mens heeft ook iedere (school)organisatie een biografie. Er is een oprichting of start van de school geweest. Meestal was er dus ook een oprichter, initiatiefnemer of eerste directeur. Daarna zijn er vele gebeurtenissen, omstandigheden en situaties geweest: toename (of afname) van leerlingen of verandering van leerlingenpopulatie, afscheid van een (en benoeming van een nieuwe) directeur, ruzies in het team of met ouders, het winnen van een prijs of toekenning van het predicaat ‘excellente school’, een fusie of vorming van een grotere stichting met meerdere scholen, een ernstig ongeluk, plotselinge verliessituaties en nog veel meer. De manier waarop we omgaan met de pijnlijke gebeurtenissen kan een negatieve invloed hebben op de omgangscultuur in de school. We willen er niet (steeds) aan herinnerd worden. Alles moet voorkomen worden dat zoiets zich herhaalt. Vanuit de traumaleer is bekend dat het een natuurlijke neiging van mensen is om de vervelende of pijnlijke gebeurtenissen weg te stoppen of de emotionele lading ervan te ontkennen of te

bagatelliseren. Dit mechanisme doet zich ook voor in organisaties. Zo wordt het tot oud zeer, waarover men liever niet meer spreekt. Bailleur spreekt over systeemtrauma en maakt onderscheid tussen acute, ingrijpende gebeurtenissen (bijvoorbeeld een ongeluk of de sluiting van een afdeling) en meer sluipende stressoren (bijvoorbeeld autoritair leiderschap van de directeur) en tussen gebeurtenissen die van buiten de organisatie komen (dalend leerlingenaantal doordat een naburige school een aansprekend onderwijsconcept introduceert) en die intern plaatsvinden (directeur die ouders te vriend probeert te houden en daarin zijn team in de steek laat) (Bailleur, 2016).

### OVERLEVINGSGEDRAG

Alle gedrag dat erop gericht is de pijn te vermijden en ervoor te zorgen dat de pijnlijke ervaringen weggestopt worden vanuit de angst dat zoiets opnieuw plaatsvindt, heet overlevingsgedrag. Er valt niet goed te leven met de gedachte aan deze situatie, daarom gaan mensen (en organisaties) in standje ‘overleven’. Op een school heeft zich bijvoorbeeld tijdens een excursie een dodelijk ongeluk met een leerling voorgedaan. Ouders en team zijn geschokt. Vanaf dat moment staan alle uitjes en excursies in het teken van ‘ervoor te zorgen dat dit nooit meer gebeurt’. Er worden rigide draaiboeken gemaakt en stringente gedragsregels afgekondigd. Alleen de meer ervaren leerkrachten mogen mee als begeleider. Zo’n gebeurtenis is gelukkig zeldzaam. In de volksmond wordt de term trauma voor dit soort situaties gebruikt. Echter, ook minder heftige gebeurtenissen of meer sluimerende omstandigheden kunnen tot oud zeer en overlevingsgedrag leiden.

Het ‘gezonde’ element in overlevingsgedrag is dat het daadwerkelijk helpt om dóór te gaan, ook in en na de pijnlijke situatie. Wanneer dit overlevingsgedrag zich echter in de cultuur van de school nestelt, dus een kenmerk wordt van de omgangscultuur, wordt dit in stand gehouden, ook waar dat niet (meer) nodig is. Nieuwe medewerkers krijgen er eveneens mee te maken vanwege de ijzersterke cultuurwet ‘je hoort er pas bij, als je doet

### DEFINITIE PROFESSIONELE SCHOOLCULTUUR

In een professionele schoolcultuur wordt professioneel gedrag vertoond. Dat betekent dat alle gedrag, van alle volwassenen in en rond de school, voldoet aan drie criteria:

1. Het gedrag leidt tot de doelen van de school.
2. Het gedrag leidt tot toename van welbevinden van jezelf.
3. Het gedrag leidt ook tot toename van welbevinden van anderen.

Soms vindt gedrag plaats dat niet aan deze criteria voldoet. Dan komt een vierde criterium van een professionele cultuur in beeld:

4. In een professionele cultuur wordt alle gedrag dat strijdig is met (een van) deze drie criteria (op vriendelijke en duidelijke wijze) effectief begrensdd: ‘Zo doen we dat hier niet’.

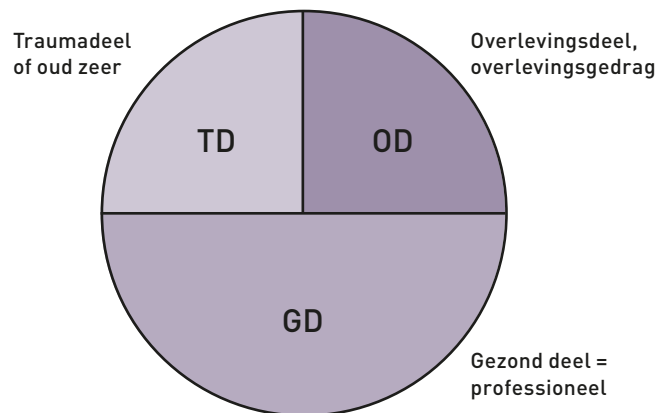


zoals wij'. Controle en repressie zijn voorbeelden van dergelijke cultuurelementen als reactie op een schokkende gebeurtenis.

### HET TRAUMAMODEL

Een eenvoudig model dat behulpzaam is om gedrag van mensen in teams en scholen te onderzoeken, wanneer er sprake is van oud zeer, is het zogenaamde traumamodel. Dit is ontwikkeld door Franz Ruppert, hoogleraar psychotherapie in München. Het beschrijft een driedeling in de persoonlijkheid van een mens (en ook in een team) na een traumatiserende gebeurtenis of situatie (Ruppert, 2012). Zie figuur 1.

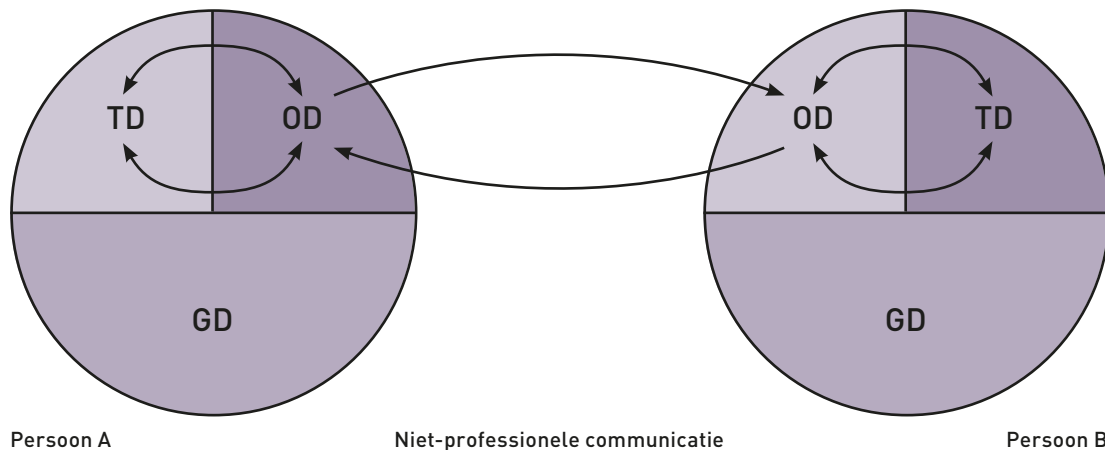
- Het gezonde deel (GD). Uit dit deel komt alle gedrag voort dat passend is, functioneel in de actuele situatie. Dit gedrag noemen we 'professioneel'. Het helpt je om de doelen van de school te realiseren en draagt ook bij aan het welbevinden van jezelf en anderen. Ook het begrenzen van gedrag dat hier niet toe bijdraagt, komt uit het gezonde deel voort en is dus professioneel.
- Het traumadeel (TD) oftewel het oude zeer. Hierin zijn alle emoties uit de pijnlijke gebeurtenissen opgeslagen: weggestopt verdriet of boosheid, diepe angst, gevoelens van hopeloosheid, hulpeloosheid, reddeloosheid of radeloosheid. Gevoelens waar niet 'mee te leven' valt.
- Het overlevingsdeel (OD). Dit deel heeft de dubbele werking zoals hierboven beschreven: het helpt je om verder te gaan na de pijnlijke ervaring en het zorgt ervoor dat de herinnering daaraan ondergronds gaat. Tegelijkertijd houdt het overlevingsdeel de mens, het team, gevangen in de staat van zijn uit de pijnlijke periode met als gevolg dat de ontwikkeling van de school stagneert, teamleden raken geblokkeerd. Het gedrag is dan niet meer gebaseerd op de actuele situatie, maar wordt (in de onderlaag) gekleurd door de vroegere gebeurtenissen.



Figuur 1. Driedeling in de persoonlijkheid van mensen en in de cultuur van organisaties

### SYMPTOMEN VAN OUD ZEER

*'Wat is hier eigenlijk aan de hand ...?', vroeg de nieuwe directeur van een basisschool zich af, toen zij een maand of twee op haar nieuwe plek zat. Het gedrag van haar team vertoonde trekjes die ze nooit eerder had meegemaakt. Het meest opvallend was de afwachtende houding van teamleden, alsof het verboden was om eigen initiatief te hebben. Pas toen ze zich verdiepte in de biografie van de school, kwam ze erachter dat een vorige directeur had toegestaan dat een groep leerkrachten was gaan experimenteren met een nieuw onderwijsconcept waar een ander deel van het team op tegen was. Dit had geleid tot een scheuring in het team, woedende reacties van ouders en een dramatische daling van de onderwijsopbrengsten en daarna van het leerlingenaantal.*



Figuur 2. Communicatie tussen A en B vanuit de split

De symptomen van oud zeer in scholen kunnen zeer divers zijn. In dit voorbeeld: een afwachter houding. Hierboven is ook al genoemd: sterke controle en rigiditeit. Passief gedrag, alle gedrag dat niet functioneel/effectief is en mensen desondanks in stand houden (daar kunnen ze ‘heel druk’ mee zijn), is een veel voorkomend symptoom, meestal gepaard gaande met miskenningen zoals in het eerste voorbeeld de miskenning van het vermogen van jonge leerkrachten om excursies zorgvuldig te begeleiden. Ruzie en strijd is een ander symptoom: het gaat dan over wie er gelijk heeft, niet over wat goed is om te doen. Ook een patroon van ouderschap/slachtofferschap, zoals pestgedrag en buitensluitingen in klassen, soms ook in het team, komt veel voor. De Dramadriehoek met de kenmerkende rollen Aanklager, Slachtoffer en Redder is vrijwel steeds aanwijsbaar in teams waar oud zeer aanwezig is. Ook roddelen, het vormen van bondjes tegen anderen, gestopte of verstoorde communicatie, eindeloos vergaderen, uitstel van noodzakelijke beslissingen, heel hard werken zonder echte vooruitgang, zich snel aangevallen voelen, ‘altijd aardig blijven’ en alles aan willen pakken zonder je af te vragen of dat het doel van de school en het welbevinden nog dient, zijn veel voorkomende kenmerken.

**INTERACTIE**

Vanuit het traumamodel kunnen we eenvoudig onderscheid maken tussen communicatie en interactie vanuit het oude zeer en professionele communicatie. Overlevingsgedrag (dat gebaseerd is op het oude zeer) van de ene leerkracht heeft de neiging een stukje oud zeer van de andere leerkracht (of leerlingen, de directeur, ouders, bestuur, et cetera) te triggeren. Deze schiet vervolgens ook in zijn overlevingsdeel en communiceert van daaruit weer met de ene leerkracht en ook met anderen. Alle interactie ademt (geheel onbewust!) de sfeer van de traumatische gebeurtenissen uit het verleden. Dit gedrag nestelt zich in de cultuur van de school: ‘zo doen wij het hier nou eenmaal’. Aangezien dit gedrag niet gebaseerd is op de actualiteit, maar op de vroegere situatie, is dit niet constructief. We noemen dit dan ook niet-professioneel (zie figuur 2) (Galenkamp & Van Luin, 2019). Het leidt niet tot de doelen van de school en ook niet tot welbevinden.

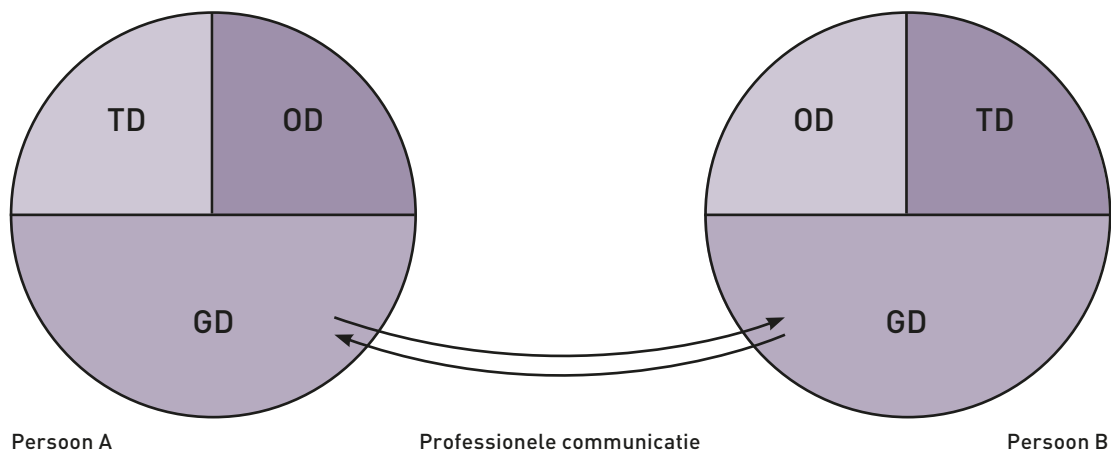
De internationale managementtrainer George Kohlrieser spreekt in dit verband over een patroon van gijzeling (Kohlrieser, 2016). Hij schrijft: ‘Zich machteloos voelen is een van de eerste signalen dat iemand gegijzeld is’. Wanneer je je gegijzeld voelt, heb je geen vrije keus meer, je voelt je gedwongen om te handelen op een manier waarvan je ergens weet ‘dit klopt niet’. Het oude zeer uit het verleden gaat dan fungeren als gijzelnemer: iedereen die ermee in aanraking komt, gaat (onbewust!) gedrag vertonen dat daaruit voortkomt. Hoe anders is de communicatie tussen mensen die vanuit hun gezonde deel de interactie met elkaar aangaan. Het gedrag van de een dat gebaseerd is op de actualiteit en gericht is op welbevinden van jezelf en anderen en op de doelen van de school, roept vergelijkbaar gedrag op bij de ander. Zo ontstaat professionele communicatie die leidt tot een professionele omgangscultuur (zie het kader op pagina 18).

**WAT JE KUNT DOEN ALS DIRECTEUR**

Uiteraard kunnen we niet van schoolleiders vragen dat ze traumatherapeut worden. Wel is het goed om te beseffen wat er nodig is om het herhalende patroon van het oude zeer te doorbreken. Allereerst is het nodig dat de feiten uit het verleden in

**MASTERCLASS PROFESSIONELE SCHOOLCULTUUR**

Cultuur is het onbewuste, gemeenschappelijke gedrag dat mensen in teams en organisaties vertonen. Niet alle gedrag leidt tot de doelen van de school en/of tot welbevinden. Veel (noodzakelijke) veranderingen in het onderwijs lopen stuk op de omgangscultuur in scholen. Henk Galenkamp en Jeanette Schut schreven hierover het Handboek professionele schoolcultuur. Focus op koers en gedrag. In deze zesdaagse Masterclass krijgen schoolleiders tools in handen om de omgangscultuur in hun school te professionaliseren. Data: 8-9 oktober, 20-21 november 2019, 23 januari en 16 april 2020  
Info en aanmelden: [www.galenkampschut.nl](http://www.galenkampschut.nl).



Figuur 3. Communicatie tussen de gezonde delen van A en B

het team gedeeld worden, inclusief wat de (emotionele) effecten daarvan geweest zijn. Ook teamleden die later tot het team zijn gaan behoren, moeten de verhalen kennen. Dit dient zeer zorgvuldig te gebeuren. Het gevaar ervan is namelijk dat in het bespreken ervan het oude zeer zich herhaalt. Dus bij voorkeur onder leiding van een externe deskundige die in staat is helder te begrenzen met behoud van relatie en die duidelijke werkregels hanteert. Ook het overlevingsgedrag als reactie op het oude zeer, dat sindsdien 'normaal' is geworden in het team, dient helder geïdentificeerd te worden. Disfunctioneel gedrag wordt gestopt: zo doen we dat vanaf nu niet meer!

## **ALS JE JE GEGIJZELD VOELT, HEB JE GEEN VRIJE KEUZE MEER**

Hierin is het van belang dat de schoolleider helder communiceert dat in zijn school de regel IK +, JIJ + geldt. Iedereen deugt als mens, maar niet alle gedrag deugt. Afwijzen van gedrag met behoud van relatie is noodzakelijk om de cultuur van de school te professionaliseren.

Ook is het van belang om gemeenschappelijke taal te ontwikkelen om kwesties van oud zeer zorgvuldig te bespreken. Vaak vraagt dit training van het team, hetzij door de directeur zelf, hetzij door een extern bureau. Thema's zijn bijvoorbeeld: hanteren van constructieve boosheid, omgaan met passief gedrag, de triadeleer en van Dramadriehoek naar Winnaarsdriehoek (Galenkamp & Schut, 2018).

### **KEN UZELVE**

Oud zeer is besmettelijk. Ook directeuren worden daar (als ze niet oppassen) door besmet. Er komt overlevingsgedrag naar hen toe. Wanneer dit hun (persoonlijke) oude zeer triggert, is er een kans dat zij ook in overlevingsgedrag schieten. De regel 'ken uzelve' is hier op zijn plaats: als de directeur zijn of haar eigen oude zeer (of traumata) onder ogen gezien en verwerkt

heeft, zijn of haar eigen overlevingsgedragingen heeft leren kennen, ontstaat de keuze tussen overlevingsgedrag en gezond gedrag. Dan kan hij of zij in het hier en nu effectief blijven handelen, ook wanneer er disfunctioneel gedrag naar hem of haar toekomt (zie figuur 3). En ja, ook dat is besmettelijk...

### **HERSTEL IS MOGELIJK**

Omgaan met oud zeer in onderwijsorganisaties is één van de moeilijkste thema's voor directeuren en bestuurders. Het vraagt grote alertheid om onder ogen te zien wat er werkelijk speelt in de school, zonder te vervallen in verwijten. Het betekent:

- Er contact mee maken en er tegelijkertijd buiten blijven.
- De biografie van de school onderzoeken en op neutrale wijze bespreken in het team.
- Samen met het team een heldere koers voor de school uitstippelen.
- Duidelijk en expliciet onderscheid maken tussen gedrag dat wél en niet tot de doelen van de school leidt.
- Het welbevinden van iedereen in de school erbij betrekken.
- Gedrag dat niet leidt tot de doelen van de school en/of welbevinden klip en klaar begrenzen.

Dit vraagt volharding en een lange adem. Dat is het echter meer dan waard. BSM

### **LITERATUUR**

- Bailleur, P. (2016). Trauma in organisaties. Herkennen, aanpakken, voorkomen. Uitgeverij Lannoo nv.
- Galenkamp, H. & van Luin, G. Lessen uit pijn. De Nieuwe Meso, jaargang 6, nummer 2.
- Galenkamp, H. & Schut, J. (2018). Handboek professionele schoolcultuur. Focus op koers en gedrag. Uitgeverij Pica.
- Kohlrieser, G. (2016). Laat je niet gijzelen. De internationale bestseller over leiderschap, verbinding, dialoog en werkelijke verandering. Witsand Uitgevers.
- Ruppert, F. (2012). Bevrijding van trauma, angst en onmacht. Uitgeverij Akasha.