

Werken met kleine verhalen in een groter conflict: luisteren doet luisteren





“Pupils from yet another school in Pretoria have staged a protest against discrimination. St Mary’s DSG Secondary School pupils say racism, homophobia and xenophobia have been going unchecked for decades.” Op eNCA, een Afrikaans nieuwskanaal, is te lezen hoe er op een middelbare school in Pretoria in 2020 stevige protesten zijn door studenten. Het leidt tot een schoolconflict en vervolgens tot een herstelproces. Het nieuwsitem past in een breder beeld: de afgelopen tijd zijn in Zuid-Afrika op meerdere scholen spanningen ontstaan tussen docenten en leerlingen rond discriminatie en racisme. Dit artikel vertelt over de ervaringen van Mark Turpin, hij was als facilitator betrokken bij het herstelproces op een Zuid-Afrikaanse school. Wat was er precies aan de hand? Welke aanpak kozen Turpin en het team van begeleiders om de conflictueuze situatie te veranderen? En welke rol spelen verhalen hierbij?

Interview met Mark Turpin door Martijn van Ooijen

Conflict versus polarisatie

In de literatuur (Brandsma, 2016) wordt onderscheid gemaakt tussen conflict en polarisatie. Bij een conflict zijn er duidelijke eigenaren van de onenigheid, er zijn mensen die tegenover elkaar staan. Van een polarisatie spreek je als er een ‘wij-zij’ is waarbij telkens andere mensen zich ‘en plein public’ laten zien als spreekbuis. Voor de casus op de school die in dit artikel centraal staat zou je kunnen zeggen dat er een grotere polarisatie gaande is in Zuid-Afrika rond racisme, waarbij ‘wit’ en ‘zwart’ vaker tegenover elkaar komt te staan. Die polarisatie kwam ook deze school binnen en deed een reeks conflicten ontvlammen tussen mensen op deze school.

Vlam in de pan: conflict op een school

“Dit soort conflicten beginnen vaak klein en worden snel erg groot”, aldus Turpin. Hij vertelt over een situatie waarbij een docent tegen een leerling met een afrokapsel zei: ‘volgens mij moet je naar de kapper, dan zit je haar netjes’. “De leerling ervaart dit als discriminerend, ze draagt haar haren bewust op deze manier en vindt het niet gepast dat de docent dit zegt, het maakt haar boos en verdrietig. Zij deelt dat verhaal met andere studenten, die zelf vergelijkbare ervaringen hebben en snel groeit het beeld dat de gehele school racistisch is en het systeem niet deugt”, vertelt Turpin. “Op die manier kan een interactie tussen twee mensen snel groeien en de vlam in de pan slaan. Turpin: “Toen ik de eerste keer het terrein van de school op wandelde, viel me een aantal dingen op. Het was een privéschool, het groen was aangeharkt, er waren fontein en bomen en het zag er allemaal mooi uit. Op de gangen hingen portretten van prestigieuze oud-docenten en leerlingen – veelal witte mensen. Op het eerste gezicht is

het rustig, mensen groeten elkaar op de gang. Maar naarmate ik meer bekend raakte met deze school ontdekte ik dat er veel gaande was onder het oppervlak.” Daarover straks meer. Het team waar Turpin deel van uitmaakte bestond uit mensen met verschillende achtergronden, wit en zwart, en hen werd gevraagd om een bijdrage te leveren aan het herstellen van de relaties tussen mensen op deze school.

Gesprekken met docenten en leerlingen

Turpin: “We begonnen met individuele gesprekken.” Turpin richtte zich op gesprekken met docenten uit het team, de anderen op de gesprekken met leerlingen en ouders. De één-op-één gesprekken hadden als doel het team van begeleiders en betrokkenen meer zicht te geven op het vraagstuk, en tegelijkertijd de dynamiek positief te beïnvloeden. Het begeleidingsteam deelde na de gesprekken die ze voerden hun inzichten in een ‘debrief-sessie’. Zo werden patronen zichtbaar en die konden de begeleiders weer gebruiken in hun gesprekken. Eén van de thema’s was dat de docenten wat klassieker keken naar gedrag en wat je daarover kunt zeggen, terwijl de leerlingen dat betuttelend vonden. Zo gaf een docent aan: ‘knoop je shirt dicht want je wilt puur blijven voor het huwelijk’, en de leerlingen vonden dat aanstootgevend. Het team kwam er ook achter dat veel mensen teleurgesteld, boos of verdrietig waren. En dat zij hun verdriet veelal voor zich hielden; de school en de lessen draaiden gewoon door. Ze kwamen er ook achter dat er verschillende soorten conflicten waren, tussen leerlingen en docenten, maar ook tussen docenten. Zo vond de ene docent dat de leerlingen zich slecht gedroegen door zo te protesteren en daar werd de andere docent dan weer boos over. Het bleek dat er weinig plekken waren om het over dit soort conflicten te hebben. Sowieso zijn dit volgens Turpin gelaagde processen want de ouders van kinderen zijn ook vaak sterk betrokken bij de leerlingen en vinden er ook wat van. “In 2020 had je nog Covid, dus ouders keken soms over de schouder van de kinderen mee de klas

Het team kwam er achter dat veel mensen teleurgesteld, boos of verdrietig waren

in via de laptop. En telefoons helpen dan ook niet – berichten op social media zwengelen de spanningen alleen maar aan”. Wat gebeurt is dat beelden polariseren en mensen tegenover elkaar komen te staan – betrokkenen dwingen elkaar om een kant kiezen: je bent voor of tegen ons.

De werking: luisteren doet luisteren

We zijn in dit artikel benieuwd naar de manier waarop het begeleidingsteam de verhalen die tijdens de gesprekken naar voren kwamen kon gebruiken voor een herstelproces op grotere schaal. Anders gezegd: hoe de ‘kleine’, of persoonlijke, verhalen het grotere verhaal van de school beïnvloeden. Turpin: “Ik herinner me een docent die kort voor haar pensioen zat en een erg lastige tijd had. Je moet bedenken, mensen geven al hun tijd, energie en aandacht aan onderwijs, en ineens zegt iemand dat alles wat je doet verkeerd is. Dat is dan een bittere pil. Deze vrouw hilde eigenlijk het hele gesprek. Erg intens als ik eraan terugdenk. Ik denk dat we de eerste fase alleen maar luisterden.” Dat luisteren vraagt van de begeleider een open houding, je hoeft niet zoveel te zeggen, vertelt Turpin. “Het gaat erom dat de ander zijn of haar verhaal kwijt kan. Het luisteren deed mensen goed, en ze realiseerden zich dat het hielp om ook op andere plekken te gaan luisteren. Dat was een belangrijk punt want het luisteren naar elkaar was helemaal op de achtergrond geraakt.” Turpin vertelt dat ze uiteindelijk maar weinig interventies op grotere schaal hebben gedaan. Heel af en toe waren er begeleide gesprekken tussen twee of meer mensen nodig die gebotst

hadden... maar om de grotere dynamiek te beïnvloeden was het vooral nodig dat de betrokkenen elkaar weer gingen zien als mensen met goede intenties. "We hadden als team niet het gevoel dat we altijd heel succesvol waren. Ik twijfelde regelmatig of we voldoende bereikten met die gesprekken. Misschien hebben we vooral bijgedragen aan een ondergrond voor herstel".

Het grotere herstelproces van de school

De beweging ontstond dus heel lokaal, bijvoorbeeld een docent die het gesprek aanging met een leerling om beter te begrijpen waarom hij of zij zo boos was. Vanuit nieuwsgierigheid en een behoefte om te luisteren. Om dat proces te stutten, werden ook andere maatregelen genomen. Zo kwam er een nieuwe schoolleider. Zij begreep dat de school als geheel te weinig bewustzijn had op de veranderende culturele verschillen en spanningsvelden in de samenleving. Zij zorgde er toen onder andere voor dat het schoolgebouw onderhanden werd genomen; de hal met de witte prominente mensen verdween, er kwamen beelden te staan en hangen die beter aansloten bij de inclusieve cultuur die kinderen en ouders verwachten van de school. Een aantal docenten vertrok en dat was pijnlijk maar wellicht ook nodig om als school een stap te maken. Nieuwe docenten brachten nieuwe energie en andere perspectieven. Ook hielp de tijd... in een volgend schooljaar veranderden de klassen weer, krijgen leerlingen nieuwe docenten te zien. In een context waar mensen meer luisteren naar elkaar, was dat alles bij elkaar kennelijk genoeg om de vlam uit de pan te halen en houden. Polarisation heeft baat bij 'brandstof' zoals het incident rond het kapsel, maar als mensen meer luisteren is er minder kans voor ontvlamde dynamiek en conflict.

Literatuurverwijzingen

- Brandsma, B. (2016). *Polarisatie: inzicht in wij-zij denken*. Uitgeverij: Inside Polarisation VOF.

Luisteren vraagt een open houding, je hoeft niet zoveel te zeggen. Het gaat erom dat de ander zijn of haar verhaal kwijt kan.



Mark Turpin werkt als executive coach, mediator en consultant vanuit Johannesburg in Zuid-Afrika. Hij heeft meer dan 30 jaar managementervaring in uiteenlopende landen. Hij werkt met bedrijven, Ngo's en overheden. Hij is verbonden aan Kessels & Smit, *The Learning Company*.



Martijn van Ooijen werkt bij Kessels & Smit, *The Learning Company* als adviseur in verschillende sectoren aan complexe veranderprocessen, team- en leiderschapsontwikkeling. Dit jaar promoveerde hij op een onderzoek naar het samenspel van een veelheid aan urgentieverhalen bij maatschappelijke veranderingen.