

Over symbiose en autonomie

Naar gezonde (werk)relaties in de school

Menselijke relaties kunnen een bron zijn van groot genoeg én van diepe pijn, van opperst geluk én onnoembaar leed. Dit geldt voor zowel privé- als voor werkrelaties. Hoe zorgen we in het onderwijs voor gezonde relaties tussen alle betrokkenen die met elkaar de school vormen?

In het *Handboek professionele schoolcultuur*¹ geven wij een definitie van de professionele schoolcultuur:

In een professionele schoolcultuur draagt alle gedrag van alle betrokkenen bij aan: (1) de doelen van de organisatie; (2) toename van het welbevinden van jezelf; (3) toename van het welbevinden van anderen. Alle gedrag dat strijdig is met (een van) deze drie criteria wordt (4) op vriendelijke en duidelijke wijze effectief begrensd: 'Zo doen we dat hier niet!'

We zoomen hier in op de aspecten 2 en 3: hoe zorgen we ervoor dat het gedrag in de school bijdraagt aan ieders welbevinden? Het is dan belangrijk om stil te staan bij de volgende vragen: Hoe geven mensen vorm aan hun relaties? Welke kenmerken zien we hierin? Wat is het effect van deze kenmerken op de kwaliteit van de relatie en het welbevinden van de mensen in deze relatie? Om hier antwoorden op te vinden, zijn twee begrippen behulpzaam: symbiose en autonomie.

Symbiose

Symbiose is een begrip uit de biologie en betekent letterlijk 'samenleven'. Wanneer twee mensen een symbiotische relatie hebben, betekent het dat zij niet zonder elkaar kunnen, dat ze van elkaar afhankelijk zijn. Mensen hebben de neiging tot symbiose en dat is begrijpelijk en noodzakelijk. Wij zijn immers sociale wezens, we kunnen niet zonder andere mensen. We hebben een sterke behoefte om contact te maken met andere mensen, zich aan hen te hechten en met hen een relatie aan te gaan.

Symbiose is op zich een neutraal begrip. Maar symbiose kan verstikkend zijn. Wanneer je geen stap kunt zetten zonder de ander, geen eigen leven kunt leiden zonder dat de ander je daarvoor toestemming moet geven, dan kom je in de knel. De relatie wordt verstoord.

Autonomie

Autonomoos zijn betekent letterlijk op eigen benen staan, zichzelf eigen regels en wetten opleggen. Het betekent ook: vrij van externe bemoeienis. Mensen hebben – naast symbiose – ook een sterke behoefte aan autonomie. Ze willen zichzelf zijn, eigen beslissingen nemen, zich onderscheiden van andere mensen, ofwel: eigenheid tonen. De (neiging tot) autonomie is dan ook begrijpelijk en noodzakelijk.

Ook autonomie is een neutraal begrip. Maar wanneer iemand autonomie vormgeeft door geen rekening te houden met de ander, te denken dat hij de ander niet nodig heeft, dan verstoort dit de relatie.

Een voorbeeld uit de praktijk

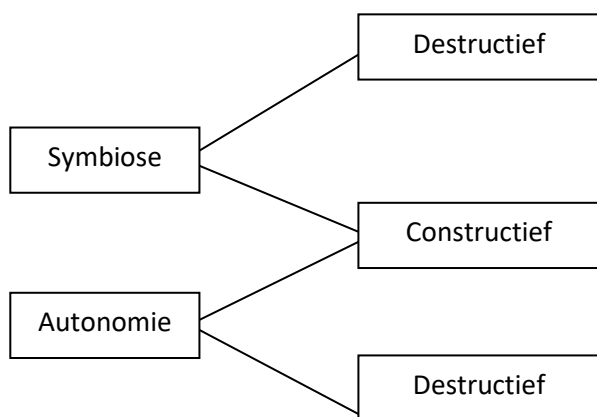
Een 'bondje'

Het managementteam van een kleine school voor voortgezet onderwijs bestaat uit een directeur en twee adjunct-directeuren. De adjuncten vormen 'een bondje' met elkaar en leven in onmin met de directeur. Ze zijn vaak samen te vinden en praten dan zachtjes met elkaar, en tijdens het werkoverleg zijn ze het meestal niet eens met de directeur. De directeur probeert hen mee te nemen in zijn beleidsplannen, maar voelt zich tegengewerkt. Hij betreft hen dan ook vaak niet meer in beslissingen die hij neemt. In feite wordt een strijd gevoerd over wie de macht heeft. Beide 'partijen' voelen zich slachtoffer van het gedrag van de andere partij. Dit wordt echter niet uitgesproken.

We zien in dit voorbeeld dat de autonomie vooral vormgegeven wordt in de relatie tussen de directeur aan de ene kant en de twee adjuncten aan de andere kant. De symbiose zien we in de relatie tussen de adjuncten onderling. Het zal duidelijk zijn dat de samenwerking tussen deze drie MT-leden door de aard van de symbiose en van de autonomie ernstig belemmerd wordt.

Constructief en destructief

Franz Ruppert onderscheidt in zijn boek *Symbiose en autonomie*² constructieve en destructieve vormen van zowel symbiose als autonomie. Hierbij raken constructieve symbiose en constructieve autonomie elkaar. In schema:



Het zal duidelijk zijn dat in het voorbeeld de symbiose van de twee adjuncten destructief van aard is (waar de een is, is de ander ook, in alles zijn ze het met elkaar eens). Ook de (autonome) houding van de directeur en van de twee adjuncten samen is destructief. Er is geen sprake van echt contact, integendeel: men zet zich tegen elkaar af. De effectiviteit van het MT komt hierdoor onder druk te staan.

Besef

De vragen die in dit voorbeeld belangrijk zijn: Hoe kunnen deze drie mensen de symbiose en autonomie op een constructieve manier vormgeven? Hoe kunnen de adjuncten en de directeur werkelijk met elkaar in contact komen, gaan samenwerken en tegelijkertijd hun autonomie bewaren? En ook: hoe kunnen de twee adjuncten leren om naast elkaar te opereren, hun eigenheid te ontdekken en op eigen benen te staan, zonder dat dit hun samenwerking schaadt?

In het Engels kent men de begrippen *dependent* (afhankelijk), *independent* (onafhankelijk) en *interdependent*. Voor de laatste term heeft het Nederlands geen goede vertaling, het is iets als 'tussenafhankelijk'. Waar symbiose en autonomie in hun constructieve vorm samenvallen, is er sprake van *interdependency*. Het gaat dan om het besef dat je wederzijds van elkaar afhankelijk bent en dat iedereen tegelijkertijd ook op eigen benen staat.

Meer weten over het ontwikkelen van gezonde, professionele relaties in de school?

Lees het [Handboek professionele schoolcultuur. Focus op koers en gedrag](#) van Henk Galenkamp & Jeannette Schut.

¹ Galenkamp, H. & Schut, J. (2018). *Handboek professionele schoolcultuur. Focus op koers en gedrag*. Huizen: Uitgeverij Pica.

² Ruppert, F. (2010). *Symbiose en autonomie. Een weg uit symbiosetrauma en destructieve afhankelijkheid. Traumaopstellingen als nieuwe benadering*. Eeserveen: Uitgeverij Akasha.