

P H I L I P P E B A I L L E U R

TRAUMA IN ORGANISATIES

HERKENNEN, AANPAKKEN, VOORKOMEN

D/2016/45/178 – ISBN 978 94 014 3545 1 – NUR 801, 807

Vormgeving omslag en binnenwerk: Peer De Maeyer
Illustraties: Hans Hoegaerts

© Philippe Bailleux & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2016.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,
de boeken- en multimediodivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag veeleer worden
en/of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm,
of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke
toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus
Erasmestraat 179 bus 101
3001 Leuven
België
www.lannoo-campus.be

Inhoud

Voorwoord	7
Inleiding	9
DEEL I	
TRAUMA, EEN RANDVERSCHIJNSEL?	15
1 Waaronder aandacht voor trauma in organisaties?	17
2 Organisaties en systeemtrauma	31
DEEL II	
SYSTEEMTRAUMA ERKENNEN DOOR HET TE HERKENNEN	63
3 Hoe systeemtrauma ontstaat	65
4 Systeemtrauma: sluipend en toch dodelijk voor organisaties	83
5 Hoe je systeemtrauma herkent	97
DEEL III	
AAN DE SLAG MET SYSTEEMTRAUMA	131
6 Emergency en crisismanagement	135
7 Toxines zo snel mogelijk kanaliseren	149
8 Helden van uitgesteld systeemtrauma	167
9 Organisatievernieuwing als katalysator voor posttraumatische groei	203
Slotwoord	217
De auteur	219
De illustrator	220
Dankwoord	221
Geraadpleegde bronnen en verder lezen	223
Eindnoten	227

Voorwoord

Een traumatische gebeurtenis haalt je helemaal uit balans, je wereld staat plotseling stil. Machteloos kijk je ernaar. Het doet verschrikkelijk veel pijn. Niemand wil het meemaken en toch blijven weinigen ervan gespaard. Elke ingrijpende gebeurtenis laat sporen na.

In augustus 2013 verloren wij ons zoontje Gustav ten gevolge van een medische fout. We zouden van het ziekenhuis een eerlijk antwoord krijgen op al onze vragen. Ik ben er het ziekenhuis nog steeds erkentelijk voor dat ze zo gehandeld hebben. Dit was heel belangrijk voor ons verwerkingsproces.

Het hoeft geen betoog dat het medisch personeel steeds alles in het werk stelt om mensenlevens te redden. Maar als het fout loopt, moeten ook zij verder leven en werken met die realiteit. Samen de tijd kunnen nemen om hierover te praten, te polsen wat dit met eenieder doet en elkaar bij te staan, is heel belangrijk voor alle betrokken partijen.

Op mijn vraag heb ik samen met de directie, de betrokken artsen en de hoofden van dienst rond de tafel gezeten. Ze hebben het aangedurfd om te luisteren naar en stil te staan bij de pijnpunten binnen hun systeem. We hebben toen gezamenlijk besloten om dit trauma te erkennen, onder de loep te nemen en er constructief mee om te gaan. Alles werd in het werk gesteld opdat dit nooit meer zou kunnen gebeuren. Op die manier werden er lessen getrokken uit deze 'wonde' en kreeg ons verhaal plots ook een positieve wending. Vanuit een collectieve verantwoordelijkheid werd gekeken naar een aantal patronen binnen het ziekenhuis en naar de structuren en de relationele bedrading tussen medewerkers, teams en disciplines. Alles werd door het team aangepakt.

Twee jaar later werd ik door het ziekenhuis uitgenodigd. Wat ik toen heb gezien en mogen ervaren was mooi en oversteeg al mijn verwachtingen. De mensen, het team én de organisatie bleken er sterker uit gekomen te zijn.

Het is mede door mijn persoonlijk verhaal, maar ook door mijn business-ervaring dat ik me bewust ben geworden van de aanwezigheid van trauma binnen organisaties. Dit boek – dat ik meelas terwijl het geschreven werd –

heeft mij heel veel inzichten gebracht. Philippe is erin geslaagd om woorden te geven aan datgene dat ik heb mogen ervaren. Ik hoop dat het ook jou mag inspireren.

Ten slotte, ik ben ervan overtuigd dat we als maatschappij trauma's onder ogen moeten durven zien en de tijd moeten nemen om ze aan te pakken. Dat vergt moed. Maar er schuilt een enorme kracht onder. Het is aan ons om er iets mee te doen. In het heden stilstaan bij een trauma werkt helend voor het verleden en biedt perspectieven voor de toekomst.

Veel leesplezier.

Catherine Carton
OrganisatieCoach

Inleiding

Dit boek gaat over trauma, meer specifiek over trauma in organisaties. Voor we echter in organisaties duiken, deel ik graag op een persoonlijke manier hoe trauma op mijn pad is gekomen. Daarvoor moet ik een heel eind terug in de tijd; ik ben namelijk van kleins af aan geconfronteerd met trauma, ook al had ik dat pas vele jaren later door. Dat heeft me gedwongen om op zoek te gaan naar manieren om trauma te helen. Een van mijn voornaamste inzichten is het feit dat trauma niet heelt door het te negeren of te verdringen, integendeel. Ik heb in de loop der jaren geleerd dat diepe heling pas gebeurt als iets het licht mag zien. Juist daarom vind ik het belangrijk om even stil te staan bij het nest waarin ik geboren ben.

Laten we starten bij mijn vader. Zijn vader verloor zijn linkerhand ten gevolge van een bedrijfsongeval waardoor hij later – enkele jaren voor de Tweede Wereldoorlog – overleed. Zij verwachtten toen hun vijfde kind, de jongste broer van mijn vader, die toen nog geen tien jaar oud was. Mijn grootmoeder voedde haar vijf kinderen tijdens de oorlog alleen op in West-Vlaanderen. Door het verlies van de kostwinnende vader, leed het gezin armoede.

Toen mijn vader 28 jaar was – mijn ouders waren al getrouwd maar hadden nog geen kinderen – werd hij van een dak getild door een windstoot. Hij moest van zijn toenmalige werkgever nog een aantal panelen vastmaken op het dak voor de storm echt zou uitbreken. Hij belandde gelukkig in pas gegoten beton, maar zijn linkerarm werd zwaar beschadigd. Door een medische fout – die in die tijd nooit werd erkend – moest zijn arm uiteindelijk worden geamputeerd.

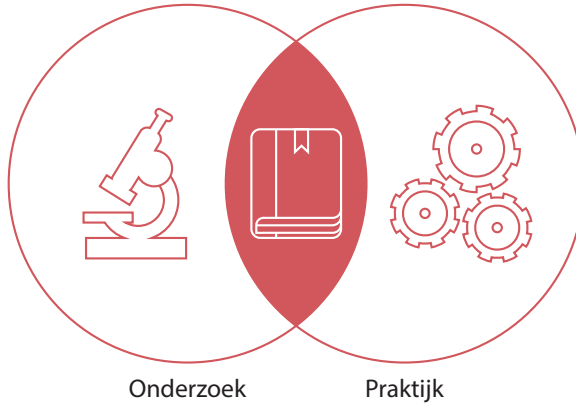
Enkele jaren later werd mijn broer, Vincent, geboren. Drie dagen na de geboorte kreeg hij een hersenbloeding waardoor hij een heel zware handicap opliep en totaal verlamd en verkramp was voor de rest van zijn leven. Mijn broer werd in een Medisch Pedagogisch Instituut geplaatst omdat mijn ouders hem niet de zorg konden bieden die hij nodig had. Zo komen mijn moeder en mijn broer in beeld. Mijn moeder is midden in de Tweede Wereldoorlog geboren in West-Vlaanderen en ook haar gezin van herkomst werd geconfronteerd met armoede.

Het gezin waarin ik enkele jaren later werd geboren had dus al veel leed meegemaakt. De keuze die mijn beide ouders, ondanks alle ellende, telkens weer hebben gemaakt was een keuze voor het leven. Ze genieten elke dag van het leven en ze zijn omringd met veel vrienden waar ze ontzettend veel steun aan hebben. Toch zijn ze diep getekend. Ze behoren tot een generatie die geen hulp, therapie of heling kende. Doorgaan, van dag tot dag leven, de pijn verbijten en verdringen was de boodschap. Ik kijk met veel respect naar mijn ouders en tegelijkertijd had ik ze ook heling gegund.

Ik ben dus geboren in een nest vol trauma. Voortdurend in contact staan met trauma eist zijn tol. In de literatuur wordt dit 'vicarious trauma' genoemd of trauma dat via je poriën, je zintuigen, je empathisch vermogen of je spiegelneuronen druppelsgewijs in je zenuwstelsel binnen glijdt. Daarnaast werd ik in mijn hele leven geregeld opnieuw herinnerd aan die complexe, pijnlijke realiteit:

- ◆ Ik had een broer maar ik had ook geen broer, want hij was zelden thuis. Ik kon niet met hem spelen of praten en op school wist ik niet altijd goed hoe ik over hem moest praten. Soms was het gewoon gemakkelijker om te vertellen dat ik enig kind was. Dat zorgde ervoor dat ik geen uitleg moest geven om te vermijden dat ik gepest zou worden.
- ◆ Van kleins af aan kon ik het diepe verdriet van mijn moeder heel goed voelen, maar ik wist niet wat ik ermee aan moest. Laat staan dat ik haar zou kunnen helpen. En ik kon ook de machteloosheid, de frustratie en de woede van mijn vader voelen als hij geconfronteerd werd met zijn fysieke beperking. Maar ook daar kon ik niet zoveel aan veranderen.
- ◆ Toen ik dertien was, stierf mijn broer heel onverwacht. Hij was toen zestien jaar. Ik zie ons nog altijd zitten in de woonkamer op de avond van zijn overlijden en ik voel het moment nog steeds. Ondanks zijn afwezigheid, zelfs toen hij nog leefde, blijkt hij heel aanwezig te zijn in mijn leven.
- ◆ Toen onze eigen kinderen nog klein waren, dacht ik vaak aan het feit dat mijn vader zijn beide zonen nooit met twee handen heeft kunnen vastpakken, terwijl ik zelf ontzettend kan genieten van een familieknuffel.

Op die manier leerde ik, eerst als getuige, trauma kennen. Later werd het me stapsgewijs duidelijk dat ik meer was dan een getuige en zo groeiden mijn interesse en mijn antennes voor trauma. Omdat ik voornamelijk met organisaties werk, werd me steeds duidelijker dat het een thema is dat ook voor organisaties heel relevant kan zijn. Zoals de inleidende getuigenis van Catherine reeds toonde, zit er – vaker dan we denken – een persoonlijke en een organisatorische kant aan trauma en juist daarom heb ik dit boek geschreven voor managers, directieleden, leden van raden van bestuur en in-



terne en externe begeleiders.¹ Om met het boek vlot aan de slag te kunnen in organisaties, beweegt mijn boek zich op het snijvlak van onderzoek en toepassing in de praktijk. Lezers die nog dieper willen duiken in de materie verwijs ik naar relevante bronnen in de tekst en achter in het boek.

Trauma in organisaties telt drie delen:

- ◆ In deel I bespreek ik de relevantie van trauma in relatie tot organisaties. Trauma kennen we voornamelijk op individueel vlak, maar het manifesteert zich ook in families, groepen en zelfs op maatschappelijk vlak. Door het thema zo breed te exploreren, wordt een aantal terugkerende patronen zichtbaar die relevant zijn voor het werken met trauma in organisaties.
- ◆ In deel II laat ik zien hoe trauma in organisaties kan ontstaan en je leert ook hoe je trauma op het spoor kunt komen. Heel vaak hebben we immers niet door dat we tegen trauma aanlopen.
- ◆ In deel III reik ik een hele reeks handvatten en inzichten aan om aan de slag te gaan met trauma in organisaties.

Het is belangrijk om ons bewust te zijn van het feit dat er nog veel onontgonnen terrein is als het gaat over trauma in groepen en organisaties, de zogenoemde systeemtrauma. Daarom zet ik in dit boek het thema heel breed uiteen en mag je het zien als een stapsteen waarachter nog veel stenen kunnen worden gelegd. Op basis van deze brede kijk konden zich een aantal zaken uitkristalliseren:

- ◆ Trauma kruipt in je kleren. Meer zelfs, in de vezels van je kleren, hoe graag iemand ook zou willen dat een aantal wasbeurten dat zou verhelpen. Ook al probeert iemand heel goed zijn best te doen om oude pijn geen

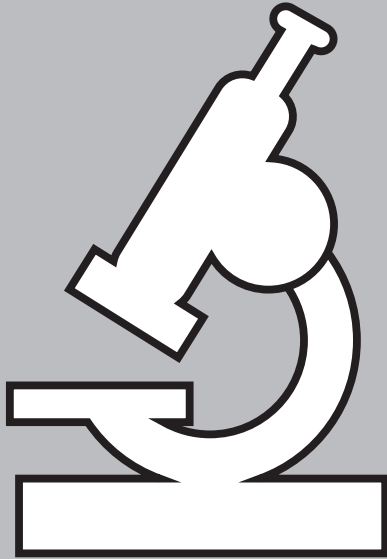
aandacht te geven, hij zal ingehaald worden door zijn lichaam. En die analogie kun je doortrekken naar groepen en organisaties.

- ◆ We kunnen op maatschappelijk vlak (en zeker binnen de muren van organisaties) niet zo goed omgaan met negatieve of lastige emoties, terwijl we wel degelijk met trauma zouden kunnen werken en we ons dus niet hoeven te behelpen met verdringing of ontkenning.
- ◆ Onderzoek levert elke dag meer inzicht op over trauma. Begrijpen helpt om minder evidente domeinen te betreden en dat geldt evenzeer voor systeemtrauma. Een bepaald niveau van inzicht of kennis is essentieel om met systeemtrauma aan de slag te gaan.
- ◆ Werken met trauma vergt veel van degenen die ermee aan de slag willen gaan. Kennis is een voorwaarde, maar zeker niet voldoende. Begeleiders dienen een diepgaand, empathisch vermogen te ontwikkelen. Het belang van 'diepe erkenning' – als ingrediënt om met trauma aan de slag te gaan – wordt steeds duidelijker. Het is geen trucje of een slimme techniek maar een houding, een manier van zijn. Alle begeleidingsvormen zullen zonder dit ingrediënt contraproductief zijn.
- ◆ Sommige mensen blijken van nature heel sensitief voor trauma. Ze komen pijn, emoties en trauma heel snel op het spoor, ook in organisaties. Ze lijken er een lijf of, meer specifiek, een neus voor te hebben. Het vermogen om ermee aan de slag te gaan, ontwikkelt zich pas nadat iemand zijn eigen pijn of trauma's onder ogen heeft leren zien. Enkel op die manier groeit iemand voorbij trucjes en techniekjes.

Voel je vrij om contact met me op te nemen als je vragen hebt, trauma in organisaties verder wilt verkennen of begeleiding zoekt. Verder dank ik je voor het feit dat je je openstelt voor dit thema.

Philippe Bailleur

Ervaren Gids voor OrganisatieVernieuwing
www.livingsystemscoaching.be
philippe@livingsystemscoaching.be



DEEL I

**Trauma,
een rand-
verschijnsel?**

1

Waarom aandacht voor trauma in organisaties?



Dit hoofdstuk is bedoeld om je inzicht te geven in het waarom van dit boek. De term trauma is namelijk niet meteen gelinkt aan organisaties. In deel II gaan we meer in detail in op 'systeemtrauma', maar voorlopig mag je trauma lezen als een schokkende gebeurtenis waar een individu of groep mensen ongewild en vaak onbewust last van blijft hebben in het dagelijks leven. Je kunt het beschouwen als iets ingrijpends uit het verleden dat op een ongewenste manier blijft hinderen in het voluit genieten van het nu, of het dromen over een aantrekkelijke toekomst. Een trauma kan puur fysiek zijn, zoals een letsel of een breuk, maar hier gaat het eerder over een psychisch trauma. De focus van het boek ligt op trauma op de werkvloer, maar voor een beter begrip van trauma en om aan de complexiteit van het thema recht te doen, staan er doorheen het boek ook voorbeelden uit andere en bekendere contexten, zoals families of individuen.

Daarnaast is het belangrijk om een onderscheid te maken tussen een ingrijpende gebeurtenis die tot trauma zou kunnen leiden en de manier waarop er vervolgens met die gebeurtenis wordt omgegaan. Het wordt steeds duidelijker dat wat er plaatsvindt na een ingrijpende gebeurtenis minstens even bepalend is voor hoe de verwerking ervan zal verlopen.

Tot slot, hoe hard we dergelijke gebeurtenissen ook proberen te vermijden door zero tolerance en tal van veiligheids- en preventie maatregelen, het zal ons niet lukken om ze te bannen uit onze maatschappij en onze organisaties. Daarom ligt de klemtoon van dit boek op hoe we mensen en organisaties opvangen en begeleiden na zulke gebeurtenissen.

Trauma vergt een aangepaste benadering

Miljoenen mensen streven geluk na en tegelijkertijd blijken er veel mensen altijd maar verder weg te glijden van dat geluk waar ze zo hard naar verlangen. Zo krijgt minstens een op de vier mensen in Vlaanderen vroeg of laat te kampen met psychische problemen. De bijzonder confronterende cijfers liegen er niet om. Er is werk aan de winkel of misschien leggen we de lat te hoog voor onszelf en elkaar. Misschien is geluk nastreven zoiets als zand proberen te grijpen. Hoe fanatieker je grijpt, des te sneller het door je vingers glipt. Misschien moeten we ons verzoenen met het feit dat bepaalde

dingen niet maakbaar zijn of zeker toch niet in zeven stappen, drie weken of na een reeks opbeurende gesprekken. Hoe meer ervaring je opbouwt als interne of externe begeleider van organisaties, hoe meer je geneigd bent om nederig te worden in wat je wel of niet kunt betekenen voor organisaties. Dit geldt zeker als je geconfronteerd wordt met trauma in organisaties. Wat altijd gewerkt heeft, blijkt amper nog effect te hebben ...

Mensen die last hebben van trauma, hebben heel specifieke hulp nodig. Dat geldt evenzeer voor organisaties. Veel hulp blijkt geen effect te hebben omdat die niet gericht is op het helen van trauma. Zo zie je mensen met trauma altijd maar moedelozer worden ondanks de aangereikte hulp en zie je de mensen die hen proberen te helpen uitgeput, teleurgesteld of boos worden omdat hun hulp blijkbaar niet wordt opgepikt. Soms ontstaat er zelfs een negatief oordeel, alsof de hulp zoekende persoon niet vooruit zou willen. Echter, pas als je de werking van trauma een beetje begint te begrijpen, leer je dat iemand als het ware overgenomen wordt door iets waar hij amper controle over heeft. Vergelijk het met een vliegtuig met een goed getrainde crew dat gekaapt wordt door een terrorist. Breinonderzoek leert ons dat trauma zorgt voor een verandering in de werking van ons zenuwstelsel en zolang er geen hulp of ondersteuning is, blijft iemand vastzitten in een soort vicieuze cirkel.

Trauma vergt iets anders van jou als begeleider, iets wat je mogelijk nog niet hebt aangeboord in jezelf. Je draagkracht als begeleider of manager is namelijk recht evenredig met wat je zelf al hebt doorgewerkt. Je bent niet in staat om met lastige emoties om je heen te werken als je niet hebt leren werken met diezelfde emoties in jezelf. Bij het opleiden van begeleiders is dit, juist daarom, een van de cruciale principes waaromheen wordt gewerkt. Met name, kun je pijn er gewoon laten zijn? Hoeft die niet meteen weggeduwd te worden of er niet meer te zijn? Kun je gewoon aanwezig en open blijven als niet geheelde pijn vrijkomt? Hoe paradoxaal dit ook moge klinken, de sleutel voor heling ligt, zowel op individueel als op organisatievlak, juist daar.

Het is zoals wanneer je een dierbare verloren bent en mensen met goedbedoelde, maar ongepaste adviezen over doorzetten komen, terwijl jij de behoefte hebt dat de pijn er mag zijn zonder dat die meteen bestreden moet worden. Dat wat lastig is zo snel mogelijk verhelpen, werkt niet bij trauma. Voor organisaties die bol staan van de neiging om problemen snel te willen fiksen omdat het vooruit moet gaan, is dat een behoorlijke uitdaging.

Dat brengt ons bij een voorbeeld uit de praktijk:

Een klein en innovatief familiebedrijf werd overgenomen door een grote organisatie. De oprichter en oorspronkelijke eigenaar kon echter niet aarden in die grotere organisatie waardoor er na veel gedoe afscheid van hem werd genomen. Door omstandigheden kon dit niet op een nette manier, voornamelijk vanwege de boosheid en de frustratie van de oprichter zelf. Veel mensen die ooit met hem hadden samengewerkt, vonden dit hoogst unfair.

Zodra de oprichter weg was, voerde de grote organisatie de ene na de andere verandering door onder de noemers integratie, stroomlijning, procesoptimalisatie ... Alles waar het familiebedrijf ooit voor gestaan had, raakte ondergesneeuwd, terwijl er nog veel mensen waren die er al vanaf de start werkten. Voor hen was dat telkens een pijn door hun organisatiehart. De loyaliteit naar de oprichter, die er volgens hen unfair was uitgezet, maakte dit nog erger.

Ook belangrijk om te weten was het feit dat deze kleine organisatie na de oprichter geen stabiel leiderschap meer had gekend. De hoofdzetel stuurde om de zoveel tijd een nieuwe directeur, maar geen enkele van de tijdelijke directeurs was zich bewust van de voorgeschiedenis. Geen van hen was geneigd om te werken met de niet geheelde pijn. Een voor een keken ze uit naar het einde van hun termijn. De reputatie van de vestiging ging er zo verder op achteruit. Tot er op een dag een grondige sanering werd aangekondigd om de organisatie terug op de rails te krijgen.

Die sanering werd meegedeeld door een van de corporate directeurs die speciaal werd ingevlogen om de mensen een hart onder de riem te steken. Maar zijn toespraak werkte contraproductief en duwde de opgebouwde pijn nog dieper in de organisatie. Waarom? Hij erkende het verleden van de organisatie niet. Nee, hij gebruikte een mix van woorden die hun doel volledig voorbij schoten ('Nu moet het gedaan zijn met dat gedoe hier in België', 'Wat hiervoor was, is niet meer relevant', 'Draai de bladzijde nu gewoon om'). Zijn bezoek had heel veel goed kunnen maken. Helaas heeft hij het moment niet goed gebruikt en heeft hij nog meer schade aangericht.

In dit voorbeeld wordt het trauma versterkt en nog dieper in de onderstroom van de organisatie geduwd. Doordat de medewerkers niet gehoord werden en hun loyaliteit nog bij de leider uit het verleden lag, zaten ze vast. Erkenning van hun pijn door de corporate directeur had het kantelpunt en het startpunt van het helingsproces kunnen betekenen.

Gezonde organisaties kunnen het verschil maken

De voorbije jaren verschenen er veel boeken met inzichten die verkregen waren door organisaties te bestuderen die het bijzonder goed doen in een snel veranderende, complexe wereld. De effectiviteit van een bepaalde organisatievorm is echter niet absoluut, maar moeten we altijd bezien in de context waarbinnen ze actief is. In een tamelijk stabiele wereld kan een organisatie gestroomlijnd worden door strakke procedures en richtlijnen, een duidelijke rolafbakening en een centralistische of top-down sturing. Het industriële tijdperk bracht dit soort Taylor-geïnspireerde organisaties voort. Het denken dat ten grondslag lag aan dergelijke organisaties was eerder mechanistisch. De medewerker werd als een vervangbaar deel van een machine gezien en de directie zat aan de knoppen. In de filmklassieker *Modern Times* steekt Charlie Chaplin de draak met dat soort organisaties (die het vandaag de dag knap lastig beginnen te krijgen).

Organisaties moeten veel wendbaarder worden. Dat betekent onder andere snel veranderingen kunnen oppikken om die vervolgens snel te kunnen vertalen naar aangepaste producten of dienstverlening. Vanuit die optiek blijkt het handiger om een organisatie niet meer te ontwerpen en te sturen zoals een machine, maar als een levend systeem of een levend netwerk. In de natuur zien we die beweeglijkheid bijvoorbeeld in vogelzwermen. Door organisaties die meer als een levend systeem zijn ontworpen te bestuderen, kwamen een aantal principes naar boven die heel anders zijn dan bij organisaties die als machine zijn ontworpen.² Een aantal principes staan naast elkaar in bijgaande tabel.

