

PHILIPPE BAILLEUR

STUUGK

TRAUMA IN ORGANISATIES

Volledig herziene editie

D/2020/45/308 – ISBN 978 94 014 7008 7 – NUR 801, 807

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

© Philippe Bailleur & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2020.

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

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag veelelvoudigd 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

Vaartkom 41 bus 01.02

3000 Leuven

België

www.lannoocampus.be

Postbus 23202

1100 DS Amsterdam

Nederland

www.lannoocampus.nl

INHOUD

Voorwoord door Catherine Carton	7
Voorwoord door Jan Jacob Stam	9
Voorwoord door Erik de Soir	11
Inleiding	15
Deel I	
<i>Trauma, een randverschijnsel?</i>	21
1 Waaronder aandacht voor trauma in organisaties?	23
2 Trauma en organisaties	33
Deel II	
<i>Systeemtrauma erkennen door het te herkennen</i>	77
3 Hoe systeemtrauma ontstaat	79
4 Systeemtrauma: sluipend en toch dodelijk voor organisaties	97
5 Hoe je systeemtrauma herkent in de praktijk	113
Deel III	
<i>Aan de slag met systeemtrauma</i>	153
6 Crisis, Emergency & Resilience Management	159
7 Toxines verwerken	177
8 Helen van vastzittend systeemtrauma	211
9 Helend organisatiedesign	291
Slotwoord	321
Over de auteur	327
Over de illustrator	328
Bronnen en verder lezen	329
Eindnoten	334

VOORWOORD

door Catherine Carton

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 bijstaan, 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 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 bebrading 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 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

VOORWOORD

door Jan Jacob Stam

Je houdt een opmerkelijk boek in je handen over een delicaat onderwerp: trauma in organisaties. Ik kan je alleen maar aanraden om het te lezen ... vanuit je gezond verstand, vanuit je hart, vanuit je ziel en uit liefde voor de organisatie waar je deel van uitmaakt.

In het land waar ik vandaan kom, Nederland, is persoonlijk trauma een veelvoorkomend en toegankelijk onderwerp. Maar organisatietrauma? Precies het tegenovergestelde! Niet alleen is het vaak een no-gozone vol schaamte, beschuldigingen, ontkenning en onvermogen, het wordt ook niet vaak herkend door de personen die voor organisaties werken of er leiding aan geven. Nochtans stuiten we in ons werk – wij ondersteunen bedrijven in hun ontwikkeling door toepassing van de systemisch fenomenologische benadering onder meer d.m.v. organisatieopstellingen – in twee van de tien gevallen op systeemtrauma. Geen individueel trauma, maar organisatietrauma. Zó ingrijpend dat het zelfs gevolgen heeft voor medewerkers en leiders die zelf niet in de organisatie aanwezig waren tijdens het incident of het tijdperk dat als traumatisch werd ervaren.

En in veel van de meer dan dertig landen waar ik heb gewerkt, was het niet anders ...

Het slechte nieuws is dat trauma moet worden aangepakt om een verandings- of transformatieprocessen te doen slagen.

Het goede nieuws is dat ik behoorlijk optimistisch ben over de mogelijkheden die zich aanbieden om organisatietrauma te helen en zo verdere traumareacties – na een ingrijpende gebeurtenis – te voorkomen. Er is sprake van een snelgroeiende hoeveelheid kennis en ervaring om systeemtrauma op het spoor te komen en ermee aan de slag te gaan.

Het boek van Philippe maakt het inzicht in, het opsporen van, de interventies voor en de preventie van traumareacties zeer toegankelijk, zonder iets af te doen aan de ernst, de complexiteit en relevantie ervan voor organisaties

en de samenleving. Philippe is een man met een groot hart voor organisatieontwikkeling. In dit boek ontdek en deel je niet alleen zijn kennis over het onderwerp, maar word je ook deelgenoot van zijn houding ten aanzien van organisatietrauma. En het is die houding die het verschil maakt. De inzichten en handvatten die Philippe beschrijft, kunnen daarbij helpen.

Ik hoop dat dit boek zal helpen om dit prille en niet evidente vakgebied te openen, voorbij schaamte, voorbij schuldgevoelens ... om zo de liefde en het potentieel, vervat in het veld van trauma, terug te doen stromen.

Jan Jacob Stam
Bert Hellinger Instituut, Nederland

VOORWOORD

door Erik de Soir

Dit boek biedt een gedetailleerd en uitgebreid inzicht in het proces dat organisaties doet vastlopen in systeemtrauma. Het biedt ook aanbevelingen om getraumatiseerde organisaties te helpen bij hun herstel of om preventief in te grijpen in organisaties die het risico lopen getraumatiseerd te raken. De aangereikte kaders maken het eenvoudiger om de systemische en geërfde aspecten die leiden tot trauma te identificeren zodat het functioneren van de organisatie terug kan verbeteren en de veerkracht terug kan toenemen. Want uiteindelijk biedt het begrijpen van organisatietrauma's en het helpen helen van getraumatiseerde systemen hoop voor de toekomst.

De effecten van trauma beïnvloeden de identiteit en het wereldbeeld van een organisatie waarschijnlijk op dezelfde manier als een individu. Die invloed verankert zich vervolgens in de cultuur en de basisaannames van de organisatie die vervolgens alle interacties binnen diezelfde organisatie beïnvloeden.

Een organisatiecultuur maakt de ervaring van haar leden zinvol, geeft antwoorden en beschermt tegen collectieve en individuele angsten. Die antwoorden oefenen invloed uit op de perceptie, de gedachten en de gevoelens die de groepsleden hebben van de wereld en de plaats van hun organisatie in die wereld.

In tijden van trauma wordt het beschermende emotionele membraan van de organisatie geopenetreerd, geschonden en soms zelfs onherstelbaar vernietigd. Op elk niveau is een trauma een ervaring waar een persoon, een familie of een groep emotioneel (en niet alleen cognitief) niet op voorbereid is, een ervaring die de defensieve (zelfbeschermende) structuur van de persoon overweldigt en een gevoel van totale kwetsbaarheid of op zijn minst tijdelijke hulpeloosheid achterlaat.

De auteur illustreert in *Stuck* duidelijk de belangrijkste kenmerken van een getraumatiseerd systeem. Hoe vijandiger of minder ondersteunend een organisatie haar omgeving ervaart, hoe meer ze zichzelf beschermt. Ze

idealiseert zichzelf (wij), terwijl ze de externe omgeving (zij) verguist. Grenzen worden minder doorlaatbaar en er komt minder informatie en energie binnen: het organisatiesysteem sluit zich. Gesloten systemen neigen naar weerstand tegen verandering. Naarmate de grenzen van het systeem zich meer en meer sluiten, raakt de organisatie geïsoleerd van de externe omgeving en is zij minder en minder in staat om de externe realiteit correct in te schatten. Haar zelfbeeld raakt hierdoor vervormd. Curatieve interventies om met het trauma om te gaan, worden dan alleen maar moeilijker.

De waarde van dit boek ligt zowel op het preventieve als op het curatieve vlak. We zien hoe organisaties trauma kunnen voorkomen door tijdig in te grijpen. Maar ingrijpen in een organisatie die lijdt aan een trauma, of die een geschiedenis van trauma heeft, dringt aan op een praktijk die echte zorg en respect toont. En dat is niet altijd gemakkelijk.

De angst en de wanhoop die de organisatie voelt 'containen', is de eerste interventiestap om ruimte te creëren voor heling. Dit vereist doorzettingsvermogen en moed. Een traumacoach die deze taak op zich neemt, moet daarom worden geaccepteerd door het topmanagement van de organisatie. Een traumacoach, zoals de auteur van dit boek, kan pas dan zijn expertise en adviezen aanreiken om de organisatie te beschermen, te stabiliseren en te helpen bij het helingsproces.

Dit boek is cruciaal om organisatieleiders en collega's te helpen de juiste traumaconcepten te gebruiken. Deze concepten helpen om wat dit werk allemaal met zich mee brengt te begrijpen en te zien als legitieme en normale reacties die gelinkt zijn aan het feit dat er sprake is van systeemtrauma. Uitwisseling over dit soort patronen en dynamieken kan de leden van de organisatie helpen om hun ervaringen te plaatsen en ermee aan de slag te gaan. De oorsprong van trauma begrijpen, helpt de leden van de organisatie om de geschiedenis van de organisatie te begrijpen en het risico op (her) traumatisering te verkleinen.

Tot slot lijkt het erop dat ook de spirituele dimensie van het organisatorische leven vaak wordt genegeerd of buiten beschouwing wordt gelaten. De spirituele aspecten van de organisatie verzorgen, creëert terug hoop wat noodzakelijk is om heling te ondersteunen. Organisaties hebben net als individuen zingeving nodig om zichzelf in stand te houden en om betekenis te geven aan alles wat er gebeurt in en rond de organisatie. Het vermogen van een organisatie om het bestaan van trauma te accepteren en desondanks toch te handelen, maakt het mogelijk om eruit te geraken. De vele metaforen

die de auteur in zijn boek gebruikt, kunnen helpen om posttraumatische groei te bevorderen.

In *Stuck* worden de verschillende aspecten en kenmerken van organisatietrauma verkend, inclusief de manieren waarop een organisatie getraumatiseerd kan raken. Er komen ook methoden aan bod om aan de slag te gaan met getraumatiseerde systemen en methoden om te voorkomen dat systemen vast komen te zitten door trauma. Philippe Bailleur is in korte tijd uitgegroeid tot een vooraanstaand expert in organisatietrauma en tot ambassadeur van de theorieën over systemische heling binnen de context van organisaties. Zijn boek biedt hoop voor de toekomst, maar de echte uitdaging zal zijn om die boodschap toegang te laten vinden bij het topmanagement van grote organisaties.

Ik wens oprecht dat dit boek zijn weg zal vinden en zo organisaties zal helpen bij het ontwikkelen van gepaste overlevingsstrategieën zodat ze geholpen worden om tegenspoed te boven te komen.

Erik de Soir, PhD
Militair geassocieerd hoogleraar crisispsychologie
Koninklijke Militaire School
Vakgroep Gedragwetenschappen

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 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 achtentwintig 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 spiegeld-neuronen druppelsgewijs in je zenuwstelsel binnenglijdt. 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 wat ik over hem moest zeggen. 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 zo veel 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 Catherine in haar voorwoord al opmerkte, 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 interne 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 in de materie willen duiken verwijs ik naar relevante bronnen in de tekst en achter in het boek.

Stuck 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 bied ik een hele reeks handvatten en inzichten 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, het 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 inzichten 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. 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 zijn zonder dit ingrediënt contraproductief.

- ◆ 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.philippebailleur.be

www.traumainorganizations.com

philippe@livingsystemscoaching.be



TRAUMA, EEN RANDVERSCHIJNSEL?

