

Trauma, ook in organisaties

In haar ondertussen bijna 2,5 miljoen maal bekeken TED-talk, vertelt kinderarts Nadine Burke Harris over de impact van trauma opgelopen tijdens de kindertijd. Niet geheeld trauma vormt volgens haar de voedingsbodem voor veel problemen die pas op latere leeftijd aan de oppervlakte komen: gezondheidsklachten, depressie, relatieproblemen, verslaving, ...

Aan het begin van haar discours lijkt trauma eerder iets uitzonderlijks maar naarmate ze haar verhaal verder uit de doeken doet, wordt altijd maar duidelijker dat trauma eigenlijk heel breed vertakt zit in onze maatschappij. We onderkennen het gewoon niet. Blijkbaar is trauma iets waar we het liever niet over hebben en dat blijkt al eeuwenlang zo te zijn. Waarschijnlijk omdat we ons eerder machteloos voel(d)en. En dat heeft zo zijn consequenties want één van de sleutels voor heling of herstel is net erkenning i.p.v. ontkenning. Daarenboven zijn er de laatste jaren – o.a. door breinonderzoek - grote stappen gezet op het vlak van trauma wat maakt dat we er wel iets mee kunnen. We hebben er dus alle belang bij om er net wel aandacht aan te schenken.

Trauma gaat verder dan het individu

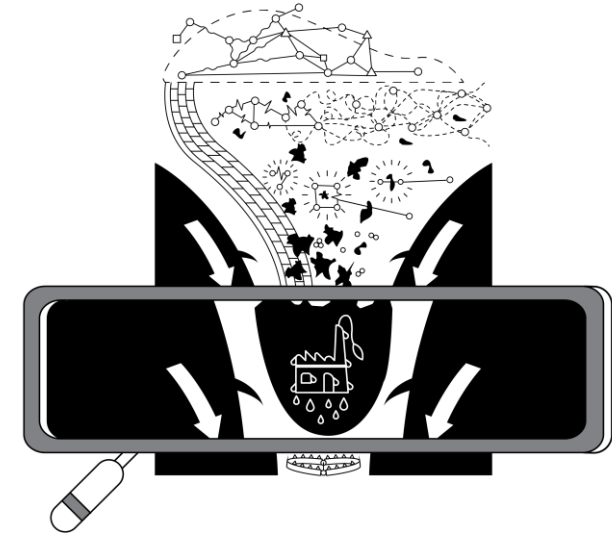
Omdat we ons liever niet verbinden met trauma – alsof het een besmettelijke ziekte is - proberen we het te herleiden tot iets van het individu. Die aanname klopt echter niet. Trauma is altijd iets dat verder gaat dan het individu. In meer groepsgerichte culturen benadert men trauma - en de bijhorende helende rituelen – dan ook als iets van de groep. Zo komen we bij systeem trauma, een fenomeen dat bijzonder relevant is voor organisaties.

Terugblikkend op 20 jaar ervaring als organisatie ontwikkelaar, herken ik dus dezelfde houding als die waar Nadine Burke Harris naar verwijst. In organisaties kiest men eerder voor ontkenning van wat lastig of pijnlijk is en heeft men nog veel meer de neiging om bepaalde symptomen – zoals bv. een oplopend aantal burn-out gevallen - te herleiden tot iets van het individu eerder dan het te zien als een expressie van een lijdende organisatie. Daardoor blijft een organisatie natuurlijk vast zitten in een soort traumaval (zie figuur¹). Ook hier weer: dit geldt voor meer organisaties dan we door hebben.

Let wel, ik heb het niet over individueel trauma maar over delen van organisaties of volledige organisaties die lijden onder systeem trauma. Ook al tonen de symptomen zich via het individu, het is in wezen de organisatie die ziek is en heling nodig heeft. Het vergt bijzonder krachtig leiderschap om hier werk van te maken want naast machteloosheid is er vaak ook sprake van schaamte en net dit maakt die traumaval bijzonder hardnekkig. Het start dus met systeem trauma onder ogen te zien ...

Systeem trauma opsporen door in- en uit te zoomen

Het stijgend aantal burn-out gevallen in organisaties is een mogelijke deur om dit thema verder te verkennen maar je zou evengoed kunnen vertrekken van teruglopende cijfers, wanpraktijken of stijgende klachten van klanten. Meestal word ik alerter als ik een bepaald soort stroperigheid of zelfs extreme rigiditeit gewaar begin te worden in mijn begeleidingswerk. Maar laten we voor nu even verder bouwen op een oplopend aantal burn-out gevallen ...



¹ Visuals van de hand van Hans Hoegaerts: www.visualchangeagent.com

De meeste organisaties beschouwen dit fenomeen meteen als iets van het individu, dat veerkracht mist, te perfectionistisch is, geen grenzen kan bewaken, te ambitieus is, ... In het slechtste geval gaat zo'n medewerker eruit. Met een beetje geluk, wordt er ondersteuning voorzien onder de vorm van coaching.

Maar wat als een bepaalde afdeling opvallend veel last heeft van kort en/of lang verzuim (inclusief burn-out)? Kan je dan de ogen blijven sluiten voor het feit dat er misschien iets speelt in de organisatie? Nochtans houden sommige organisaties dit hardnekkig vol of omdat men niet bereid is om de hand in eigen boezem te steken of omdat het management vaak zelf in een wurggreep zit of omdat men doodgewoon niet weet hoe men hiermee aan de slag moet gaan.

Als er echter sprake is van systeem trauma en het uitvallen van medewerkers eigenlijk een soort hulpkreet is uit de onderbuik van de organisatie, dan zal het opvangen of weg saneren van individuele medewerkers geen soelaas bieden. De medewerker is in dat geval de spreekwoordelijke kanarie die het eerst van zijn stokje valt. Dergelijke alarmsignalen nodigen uit om uit te zoomen tot op het niveau van de organisatie. Weten dat systeemtrauma bestaat, hoe je het kunt herkennen, aanpakken en eventueel voorkomen is in die zin een nieuwe dimensie voor leiders, managers en organisatie ontwikkelaars. En zoals je hierna zal merken, kan systeem trauma op heel verschillende manieren ontstaan.

Hoe ontstaat systeemtrauma?









De voorbije jaren wordt alsmaar duidelijker dat ook organisaties kunnen blijven steken in het verleden. Zo kan systeem trauma ontstaan door een (reeks) ingrijpende gebeurtenis(sen) of door aanhoudende, toxische omstandigheden die een negatief effect hebben op het relationele weefsel van de organisatie of een deel ervan. Dit gaat ten koste van het vermogen om gebalanceerd, geïntegreerd en gedynamiseerd te blijven functioneren als organisatie. Kortom, 'agility', lenigheid of wendbaarheid is dan volledig zoek. Doorheen de jaren toonden zich vier verschillende categorieën in mijn werk.

1. Plots & Extern:

Duidelijke voorbeelden van ingrijpende gebeurtenissen zijn de aanslagen waar we de voorbije jaren mee werden geconfronteerd. Ze komen uit het niets, richten enorm veel schade en leed aan en zijn heel duidelijk af te bakenen. Er is daarenboven vaak ook sprake van een externe partij die het leed heeft veroorzaakt. Dit alles doet de kans op goede opvang en begeleiding stijgen en dus is de kans op systeem trauma hier misschien wel het kleinst in vergelijking met de hiernavolgende categorieën. Natuurrampen vallen ook binnen deze categorie en ook hier blijkt de veerkracht van mensen en organisaties bijzonder groot omdat er ruimte is voor erkenning, opvang en begeleiding. In dit geval ligt de oorsprong dus buiten de organisatie of buiten het deel van de organisatie dat symptomen van systeem trauma vertoont.

2. Plots & Intern:

Die ingrijpende gebeurtenis kan echter ook van binnen de organisatie komen: een faillissement, een dodelijk ongeval, een zware medische fout, fraude, In dat geval maken de spreekwoordelijke ‘dader’ en ‘slachtoffer’ deel uit van hetzelfde systeem. In dezelfde mate waarop een externe vijand een groep kan verenigen en mobiliseren (zie hierboven), kan je zien dat er vaak sprake is van verlamming als de oorsprong van de gebeurtenis binnen de organisatie ligt. In dit geval is er veel vaker sprake van ‘shock’ waardoor er geen ruimte is voor erkenning en dientengevolge ook niet voor opvang en begeleiding. Hier is de kans op systeem trauma, die jarenlang blijft aanslepen, bijzonder groot. Daarenboven zorgt zo’n incident vaak voor juridische stappen waardoor de ruimte voor zorg en heling volledig zoek is.

	 Van buiten de organisatie	 Van binnen de organisatie
 Acuut Plots Ingrijpend	 1 Plots & Extern	 2 Plots & Intern
 Sluipende stressoren	 4 Sluipend & Extern	 3 Sluipend & Intern

3. Sluipend & Intern:

Vroeger had men de neiging om op zoek te gaan naar een ingrijpende gebeurtenis uit een bepaalde reeks vooraf bepaalde gebeurtenissen om iets als traumatiserend te beschouwen. Maar ook op dat vlak is er een evolutie. De volgende analogie kan hierbij helpen: het ene gebouw kan

een aardbeving weerstaan terwijl een ander gebouw er als een kaartenhuisje door in elkaar kan storten. Het gaat dus niet alleen over de aardbeving maar ook over de veerkracht - of het gebrek aan veerkracht - van het gebouw. Net daardoor is er zowel oog voor ene de oorsprong als voor hoe de organisatie ermee kon omgaan. Zo leerde ik dat systeem trauma ook op een trage manier kan binnen sijpelen in een organisatie waardoor ze stap voor stap – i.p.v. plotsklaps - zakt in de traumaval.

Sluipende, toxische stressoren lijken op zich niet schadelijk maar worden dat wel doordat ze permanent blijven knagen tot er iets knapt. Denk hierbij aan veelvuldige veranderingen of saneringen, slecht begeleidde fusies of overnames, voortdurende blootstelling aan ziekte of menselijk leed, mismanagement, onredelijke besparingen, uitbuiting, ...

4. Sluipend & Extern:

Die sluipende stressoren kunnen natuurlijk ook van buiten de organisatie komen. Ik denk hierbij aan steeds veranderende reglementering, het weg smelten van subsidies, onaangepaste wetgeving, ... zijn externe factoren – in dit geval door de overheid gecreëerd die een organisatie helemaal kunnen verlammen.

Ik botste in mijn werk ook op organisaties die verwickeld waren geraakt in een politiek spel waardoor ze als het ware mee werd gezogen in een soort strijd tussen ego's en belangen waardoor ongezonde interne dynamieken de organisatie zo goed als onwerkbaar maakten. De prijs die medewerkers in zo'n organisatie vaak betalen kan bijzonder groot zijn.

Trauma-geïnformeerd leiderschap, geen luxe

Het zal niemand verbazen dat leiderschap een cruciale factor is in het gezond houden of terug gezond krijgen van organisaties. In een steeds turbulenter en complexer wordende wereld, worden organisaties trouwens kwetsbaarder. Het hoort dus bij deze tijd om als directie oog te leren hebben voor dit soort fenomenen, zowel preventief als curatief. Gelukkig wordt het meer en meer duidelijk dat de algehele gezondheid van de organisatie een voorwaarde is om te kunnen overleven in een VUCA-wereld ...

Meer lezen?

In “Stuck? Dealing with organizational trauma.” neemt Philippe Bailleur je nog een heel stuk verder mee in dit boeiende thema. Doorheen de vele praktijkvoorbeelden leer je systeem trauma op het spoor te komen maar leer je evengoed wat er nodig is om er mee aan de slag te gaan. Meer info over het boek kan je vinden via www.traumainorganizations.com

Over Philippe Bailleur

Philippe Bailleur werd geboren in België en heeft na zijn opleiding aan de Koninklijke Militaire School een aantal jaren op de luchtmachtbasis van Melsbroek gewerkt. Net toen hij daar in 1996 werd aangesteld als personeelsverantwoordelijke, crashte in Eindhoven de Hercules, een transportvliegtuig van de Belgische luchtmacht. Alle bemanningsleden (BE) en inzittenden (NL) kwamen om het leven.

Deze gebeurtenis tekende zijn loopbaan. Philippe koos ervoor om zich volledig te richten op het begeleiden van organisaties. Inmiddels werkt hij al 20 jaar als organisatiecoach in uiteenlopende organisaties en maakt hij als kerndocent en coach onderdeel uit van de faculty van TSM Business School.

