

Bibliografische gegevens**Titel:** Trauma in organisaties.**Ondertitel:** Herkennen, aanpakken, voorkomen.**Auteur(s):** Philippe Bailleur**Uitgeverij:** LannooCampus, Leuven

Trauma in organisaties

Leon Hessels

Trauma In Organisaties is een prettig lezend boek dat in zijn subtitel meteen duidelijk maakt wat je mag verwachten, namelijk het kunnen herkennen, aanpakken en voorkomen van trauma's in organisaties. Een goed voorbeeld van een trauma in een organisatie is het effect van onvoldoende verwerkte pijn na een overname dan wel sanering met pijnlijke ontslagen. De subtitel schept een hoog verwachtingspatroon. En wordt dit waargemaakt? De lezer wordt zeker niet teleurgesteld, de handreikingen zijn praktisch. Het boek zet je aan het denken en maakt duidelijk dat onverwerkte pijn en de daarbij behorende emoties een sta in de weg zijn bij de verdere organisatieontwikkeling, net zoals persoonlijke trauma's hardnekkig kunnen zijn. En ook dat het elimineren ervan hard werken is en een verstandige aanpak vraagt, inclusief geduld en vastberadenheid. Speciale vermelding verdienen de vele prachtige illustraties, die heel krachtig zijn in het ondersteunen van de tekst. Dit geldt eveneens voor de veelal pakkende praktijkvoorbeelden.

De aanleiding voor de auteur, Philippe Bailleur, om dit boek te schrijven ligt in de persoonlijke sfeer. Enkele persoonlijke trauma's hebben zijn interesse voor het onderwerp gewekt. In het voorwoord staat een pakkend voorbeeld over het verlies van een kind door een medische fout en hoe hier mee is omgegaan in het ziekenhuis. Hoewel persoonlijke ervaringen niet altijd het juiste recept zijn voor een goed boek, is dat hier zeker wel het geval. In de inleiding zegt de auteur zich te willen begeven op het snijvlak van onder-

zoek en praktijk en hij is hierin goed geslaagd.

Bailleur heeft in eerdere boeken waaronder *Architect van je Organisatie* de kenmerken van een organisatie als levend systeem beschreven en borduurt in dit nieuwe boek hierop voort. Het mechanistische denken over organisaties en organisatie structuur past niet meer in deze tijd waar organisaties wendbaarder moeten zijn, en meer inside/out en zelfregulerend dan outside/in met input van buitenaf. Het boek is bedoeld voor diegenen die beter willen begrijpen waarom een organisatie als geheel of een deel ervan niet naar behoren functioneert zelfs niet na beproefde interventies. Het boek kan dus als leidraad dienen voor leidinggevend en organisatiecoaches om met het relationele weefsel van een organisatie aan de slag te gaan en daarmee een mogelijk systeemtrauma handzaam aan te pakken. Het blootleggen van trauma's die de vooruitgang van een groep of een gehele organisatie in de weg staan gaat soms gepaard met heftige emoties, vandaar dat de draagkracht van de begeleider volgens de auteur recht evenredig is aan wat deze zelf heeft meegemaakt. Niet gehele pijn van een ander blootleggen en trachten te helen werkt niet als de begeleider niet heeft leren werken met zijn eigen emoties.

Het boek kent drie delen. Deel 1 gaat over de relevantie van trauma's voor organisaties, deel 2 over hoe ze ontstaan en opgespoord kunnen worden en deel 3 biedt een reeks handvaten en inzichten om met trauma's in organisaties aan de slag te gaan. Deze trauma's in groepen en organisaties kennen de verzamelnaam systeemtrauma.

Een inhoudelijke tip van de sluier. Trauma is Grieks en staat voor `wonde, kwetsuur, nederlaag` en is een ingrijpende, impactvolle gebeurtenis of aanhoudende stress die mentale, psychologische en/of emotionele schade berokkent voor een langere periode. Niet verwerkte trauma's kennen verschillende patronen waarbij omvang, impact en intensiteit en tastbaarheid onderscheidende factoren zijn. Bailleur heeft dit gevisualiseerd in een traumakubus met drie assen waarin deze factoren zijn verwerkt. De assen kennen weer verschillende categorieën die uitgebreid uiteen worden gezet. Bailleur onderscheidt 4 traumaverschijningsvormen: plotseling en extern, plotseling en intern, sluipend en extern en sluipend en intern. In deel 2 worden deze beschreven. De mate van gevoelig zijn voor systeemtrauma hangt af van het werk zelf, de organisatiecultuur en de individuele eigenschappen van betrokkenen.

Bailleur spreekt van een gezond levend systeem als het geen last heeft van trauma's. De mate van ongezond zijn hangt af van de mate van wat de auteur de traumaval noemt, met als bodem het systeemtrauma. Een organisatie kan daar ineens in terecht komen door een ingrijpende gebeurtenis dan wel daar stapsgewijs naartoe glijden. Dit laatste doet zich voor als er binnen de organisatie onvoldoende sprake is van integratie tussen de unieke kwaliteiten van elk van de delen gekoppeld aan een hoge bereidheid en bekwaam-

heid om samen te werken. Dit creëert een spanningsveld tussen chaos (= te veel verschil zonder verbondenheid) en rigiditeit (= te weinig verschil, te veel orde en/of verstikkende nabijheid). Het telkens op zoek gaan naar evenwicht tussen deze polen maakt zogenaamde toxines vrij zoals verdriet, frustratie, onzekerheid en angst. Dit proces van hechten (omarmen) en onthechten (loslaten) vindt tegenwoordig versneld plaats in een steeds complexer wordende wereld gepaard gaand met rouw en verwerkingsprocessen (onthechten) en leer- en veranderingsprocessen (hechten).

Deel 3 behandelt, zoals aangegeven, het aanpakken van uitgesteld systeemtrauma. En hoe lessen te trekken uit eerdere voorvallen? Voorbereid zijn betekent minder snel overrompeld worden dan wel sneller het evenwicht terugwinnen. In veel organisaties sluimert systeemtrauma die eerst opgelost dient te worden voordat de noodzakelijke verandering slaagt. Hoe complexer des te meer stressoren en opbouw van toxines. Hoe toxines te onderscheiden en te 'bestrijden' komt uitgebreid aan bod met aandacht hoe rouwprocessen verlopen.

De juiste opvang van mensen bij een calamiteit bepaalt grotendeels of er zich een individueel trauma en/of een systeemtrauma ontwikkelt. De auteur pleit daarom voor een effectief emergency- en crisismanagementplan dat ook zorgt draagt voor wat hij de relationele bedrading noemt. Hij verstaat hieronder de verbondenheid tussen mensen en teams/afdelingen. Deze dient gezond te zijn en managers en begeleiders in staat te stellen met dit relationele weefsel te werken. Managers vergeten hierbij vaak dat hun gedrag zogenaamd weefsel programmerend werkt. Het bestaan van formele (law) en informele (lore) rituelen en daarmee het bestaan van normen en waarden binnen organisaties worden kort aangestipt.

Het boek eindigt met adviezen over wat je 'randvoorwaarden' zou kunnen noemen bij het oplossen van systeemtrauma. Bijvoorbeeld: (1) korte termijn denken en mechanistisch, rationeel te werk gaan helpt niet toxines te kanaliseren; (2) manier van werken van de begeleider dient aangepast te zijn aan karakter/toestand van de organisatie; (3) participatieve observatie en zogenaamd 'diep luisteren' dan wel somatisch luisteren helpen; (4) het belang van gefaseerd te werk gaan en het kunnen toepassen van verschillende en een mix van werkvormen. Dit alles vraagt om training en zelfkennis van de begeleiders en leidinggevendenden.

Resumerend, dit boek is een prima studieboek voor managers en coaches die zich willen verdiepen in en oplossen van trauma's, in het bijzonder binnen organisaties en tevens voor studenten en HR beroepsfunctionarissen. Zij zullen daarbij zich gaan realiseren dat 'Organisatievernieuwing is als ploegen. Wat onder de grond zit, komt aan de oppervlakte. Hoe dieper je ploegt, hoe meer verrassingen naar boven komen'.

Leon Hessels is Human Resource Executive en redactielid van het Tijdschrift voor HRM.