

# Trauma in organisaties

## Inleiding

In Oktober 2009 gaf Angwynn St Just een workshop over trauma. Een jaar eerder had ik zelf ervaring opgedaan met trauma-release volgens Peter Levine na een val van een berg.

Deze gebeurtenissen leidden tot de vraag: Hoe zit het met trauma in organisaties? Mensen kunnen getraumatiseerd zijn, maar kan een organisatie ook getraumatiseerd zijn? En wát is er dan precies getraumatiseerd? Een afdeling? Een organisatie heeft geen lichaam, maar kan een organisatie trekken vertonen als ware het een lichaam? Of bestaat er zoiets als een veld dat getraumatiseerd kan zijn? Vanuit mijn vakgebied: het systemisch kijken naar verschijnselen in organisaties, kon ik niet direct collega's vinden die zich hebben verdiept in trauma in organisaties. Genoeg redenen om een workshop rond dit thema te organiseren en, geprikkeld door de vele vragen, op onderzoek uit te gaan. Daarbij betrek ik tevens mijn ervaringen (in meerdere landen) met opstellingen in organisaties waarbij trauma meespeelde.

Dit artikel is een weerslag van een aantal ervaringen tot nu toe. Ervaringen die voortkomen uit het werken met opstellingen en systemische waarnemingen. Voor alle duidelijkheid: de vertaalslag naar wat je in de organisatie zelf kan doen, hebben de betrokkenen, de vraaginbrengers, zelf gemaakt, en daarover heb ik helaas nog weinig gegevens.

En de voor de hand liggende vraag, hoe je bij ingrijpende gebeurtenissen zoals massaontslag, ongelukken, abrupte koerswijziging, verkoop, faillissement etc zou kunnen voorkomen dat er een traumareactie ontstaat in de organisatie, is een nog open terrein om verder te verkennen.

## Trauma

We volgen de definitie van Angwynn St Just.

We spreken van trauma als:

- Het systeem zo overweldigd is door een gebeurtenis dat het niet kan terugveren naar zijn oorspronkelijke kracht, en
- Er verbindingen verbroken zijn.

Als een systeem wel terug kan veren na een ingrijpende gebeurtenis hebben we het eerder over stress of een turbulente periode dan over trauma.

Een trauma is altijd systemisch: het effect van een trauma is dat er verbindingen verbroken zijn: met collega's, met het thuisfront, met het

doel van de organisatie, met je passie, met de buitenwereld en andere stakeholders rond de organisatie. We hebben een keer een opstelling begeleid in een ministerie waarbij de vraag was: 'Na een ingrijpende epidemie waarbij vele duizenden dieren gedood moesten worden is er een ernstige wond gelagen in de relatie tussen ons ministerie en een groot deel van de (agrarische) samenleving. Wat kunnen we doen om de verbroken band weer te herstellen?'

De verbroken band kan ook een breuk in de tijd zijn. Bij een buitengewoon complete en in vrede levende vrouw die op haar zestiende bij het schilderen van de boerderij van haar ouders van de ladder viel en een dwarslaesie opliep, werd duidelijk dat voor háár de tijd en haar persoonlijke ontwikkeling met sprongen voorwaarts was gegaan, maar voor haar familie, haar ouders in het bijzonder, was de tijd stil blijven staan bij het ongeluk. Het systeem van de vrouw zelf was geheel en al teruggeveerd en zelfs sterker geworden ('The gift of the wound'), maar het systeem van de familie was niet teruggeveerd, stil blijven staan in tijd en daardoor was er een verbroken band.

### **Energy release.**

Als een antilope wordt aangevallen door een leeuw kan de antilope vechten of vluchten. Als geen van beide mogelijk is verstijft het dier in een 'freeze' toestand en valt voor dood neer. Als de antilope overleeft, schudt die eenvoudig de energie die geen uitweg kon vinden van zich af. Het lijkt erop dat mensen dat vermogen wat zijn kwijt geraakt. Het werk van Peter Levine richt zich er onder andere op om deze opgeslagen energie weer vrij te laten komen uit het lichaam. Het begeleiden van dit proces vraagt veel vaardigheden en vakman/vrouwschap. Met deze energy release kun je voorkomen dat iemand in een vergelijkbare situatie als de oorspronkelijke traumatische gebeurtenis weer verstijft en mogelijk daardoor niet adequaat kan handelen. In mijn geval verstijfde mijn lichaam bijvoorbeeld als ik boven aan een trap stond die even steil was als de helling waar ik afgestuiterd was, maar ook als iemand achter me bijvoorbeeld een stoel wegtrok, zelfs als ik niet van plan was te gaan zitten, verstijfde mijn lichaam. Het effect van de eerste traumasessie die ik een aantal maanden later heb ondergaan was dat mijn benen weer vast zaten aan mijn lichaam en na de tweede traumasessie bleek een klein gat in mijn geheugen weer gevuld te zijn (de eerste halve seconde van de val) . Vooral dat laatste bleek erg prettig: net alsof gebeurtenissen in plaats van abrupt afgebroken, nu weer door konden stromen.

In mijn werk met trauma in organisaties voel ik me niet ervaren en geschoold genoeg om dit werk met energy release te doen.

## **Symptomen van trauma in organisaties**

Een paar symptomen van trauma die genoemd worden door mensen die een organisatie leiden of door medewerkers tijdens een workshop systemisch werk zijn:

- Verstarring van de organisatie bij voorstellen voor verandering of een nieuwe koers. Dit zou je kunnen zien als een vorm van re-activering: de dikwijls onbewust opgeslagen herinnering aan een eerder trauma wordt opnieuw getriggerd bij een voorgestelde verandering.
- Verbroken banden, tussen bijvoorbeeld oude medewerkers en nieuwe medewerkers, die ondanks welwillendheid, niet weer tot stand komen.
- Geen flow tussen delen van de organisatie of tussen de organisatie en de buitenwereld. Het is moeilijk om flow te hebben als er sprake is van afgesneden banden.
- Ook kunnen traumareactie voorkomen in de omgeving van de organisatie. Iemand in de workshop herinnerde hoe het voelde in Oss, toen op een dag de letters Organon vervangen werden door andere. Je kunt je afvragen in welke mate het verdwijnen van een aantal grote Nederlandse merken tot trauma-reacties kan leiden.
- De organisatie, een afdeling blijft als het ware stil staan in de tijd.

In een organisatie opstelling, een ruimtelijke afbeelding van het organisatiesysteem, waarbij afdelingen, producten, directie en andere elementen gerepresenteerd worden door mensen, zie je vergelijkbare symptomen.

- Als je het beeld van een dier in 'freeze' toestand voor ogen houdt, zie je soms in één oogopslag dat dit ook geldt voor de opstelling in zijn geheel, of een bepaald deel ervan.
- In de workshop werd ook duidelijk, dat als representanten het heel koud krijgen of voelen dat de omgeving koud wordt, dat een sterke aanwijzing voor trauma kan zijn.
- Als een groot deel van de mensen in de opstelling meer naar het verleden kijkt dan naar de toekomst, kan dat ook een aanwijzing zijn voor trauma.
- Ten slotte maken soms de armen, handen, benen van representanten bijna onbewuste en vaak ook ongecontroleerde bewegingen die doen denken aan bewegingen van vechten, vluchten, ook al was dat in de werkelijke situatie niet mogelijk.

Een voorbeeld: Een directrice, die tijdens het proces van een fusie zelf had gekozen om weg te gaan voordat de kans bestond dat ze overbodig werd of om andere redenen zou moeten vertrekken, vroeg zich af of ze een trauma had veroorzaakt door haar vertrek. Het onderbeen van de representant van de medewerkers maakte steeds loop-bewegingen, als van een onrustig paard. De zin van de directrice naar de medewerkers die de waarheid op dat moment onthulde en daarmee behulpzaam was luidde: 'Ik kon weglopen, jullie niet.....'

## **Wat helpt?**

Hieronder volgt een opsomming over wat we tot nu toe gezien hebben in het werken met opstellingen rond trauma in organisaties van wat helpt als er sprake is van trauma. De opsomming is natuurlijk verre van compleet en ook nog niet voldoende samenhangend.

### **'Tijd-ruimte reis' om de gefragmenteerde delen weer bijeen te halen.**

Zo'n tijd-ruimte reis is een algemeen format dat behulpzaam blijkt te zijn. Door een traumatische gebeurtenis raken delen van het systeem afgesplitst. Dat kan op meerdere niveaus. Een organisatie kan afgesplitst raken van een deel van de samenleving, delen van de organisatie kunnen zijn afgesplitst van andere delen van de organisatie of bepaalde groepen medewerkers, maar ook innerlijke delen van een persoon kunnen afgesplitst raken.

Een voorbeeld van afsplitsing op het eerste niveau is dat van het ministerie dat afgesplitst was van het agrarisch deel van de samenleving. Op de tweede laag zagen we dat de groep van ontslagen medewerkers van een woningbouwcorporatie (omdat die niet mee wilden of konden met een nieuwe koers) was afgesplitst van de medewerkers die gebleven zijn. Op het derde niveau bleken de medewerkers die gebleven waren afgesneden te zijn van hun eigen werkervaring, vakmanschap en passie voor het vak.

Wat in de opstelling goed werkte is als de huidige directeur (ook al is die van ná de traumatiserende gebeurtenis) tegen de ontslagen medewerkers zegt: 'De band met jullie is abrupt afgesneden'. 'Jullie visie (namelijk een andere dan de gewenste nieuw koers) is je fataal geworden'. Met name die laatste zin hielp de medewerkers die gebleven waren om zich weer te durven verbinden met hún liefde voor het vak.

Een dergelijke tijd-ruimte reis (in het nu ga je als het ware weer naar en door het verleden) vraagt tijd, kan niet versneld worden of onder druk verlopen. Daarnaast vraagt het dat er eerst een veilig kader en een veilige sfeer ontstaat waarbinnen dit proces kan verlopen.

### **Hulpbronnen en life-lines aanbrengen**

Soms is het een directeur die geconfronteerd wordt met een getraumatiseerde organisatie. Als zij of hij vraaginbrenger is voor een opstelling kun je redelijk direct met haar of hem werken. Er is afstand tussen haar of hem en het trauma in de organisatie zelf.

Maar als de vraaginbrenger zelf het slachtoffer is van een traumatiserende gebeurtenis, dan is vaak nodig om voorafgaande aan de tijd-ruimte reis life-lines aan te brengen en de cliënt in contact te brengen met hulpbronnen die hij of zij ter beschikking heeft om in moeilijke situaties kracht te hebben.

Life-lines kun je maken met bijvoorbeeld een anker in het hier en nu. Je kunt zorgen dat de cliënt niet te veel in de opstelling komt door als het ware een filter (een stoel) tussen de cliënt en opstelling plaatsen. Het is beslist niet nodig, zelfs erg ongewenst dat een cliënt weer opnieuw in de trauma toestand komt. Ook een collega die mee komt met de cliënt of de begeleider van een opstelling kan dienen als lifeline, zittend naast de cliënt tijdens het proces.

Hulpbronnen.

Anngwyn St Just maakt vaak gebruik van de hulpbronnen waar mensen al aanwijzingen voor op hun lichaam dragen: sierraden, kleding, symbolen. Vaak zijn die verbonden met betekenisvolle, positieve gebeurtenissen uit iemands leven, of zijn een geschenk van een geliefde of belangrijk persoon. Voor het proces begint zoekt de begeleider samen met de cliënt naar een of meer van dergelijke hulpbronnen. Die kunnen geankerd worden zodat de cliënt voortdurend tijdens het proces toegang heeft tot die hulpbronnen.

### **Binding met wortels**

Uit onderzoek van Anngwyn St Just komt naar voren dat die mensen en groepen het meest terugveren uit en minst getraumatiseerd worden door een ingrijpende gebeurtenis, die het meest verbonden zijn met hun wortels. Opstellingen wijzen dat ook uit en het verbinden van een organisatie aan zijn wortels blijkt veel veerkracht op te leveren. Bij wortels kun je denken aan het oorspronkelijke doel van de organisatie, aan de maatschappelijke nood waar de oprichting van de organisatie een antwoord op was, maar ook aan de lokale samenleving waar de organisatie in geworteld is. Een vraagstuk van de directie van een bank in Mexico over de weerstand in een callcentre lijkt een rassen-thema te

zijn. Meestal hebben de laagstbetaalden indiaans bloed. Maar onder het rassen thema ligt de vraag in hoeverre het voor groepen medewerkers mogelijk is zich te verbinden met hun wortels.

Je kunt je ook afvragen wat het betekent wanneer je een fabriek verplaatst van een afgelegen regio waar die indertijd is begonnen en uitgegroeid naar een stad die logistiek aantrekkelijker is. Wat gebeurt er wanneer je een bedrijf ontworteld? Wat gebeurt er wanneer de productie uitbesteed wordt aan lage lonen landen?

### **Toestemming van het afgesneden deel aan de rest van het systeem om verder te gaan.**

In Mexico was het kersverse hoofd van de afdeling studentenondersteuning van de technische universiteit geconfronteerd met een afdeling die niet in beweging kon komen. De hele opstelling was verstarde. Veel representanten hadden het ijskoud. Op de vraag of ze wist of er iets ernstigs gebeurd was, herinnerde ze zich opeens dat er een paar jaar geleden een kritische student door de politie op de campus was doodgeschoten. De daarna opgestelde representant van deze student zakte ineens op de grond. Ook hij was bewegingsloos en verstarde. De enige zin van het afdelingshoofd die weer beweging bracht bij de representant van de omgekomen student was: 'Je bent gedood', en even later: 'de samenleving is verder gegaan.....zonder jou' Op dat moment opent de student zijn ogen. De student zegt: 'Het is goed dat de samenleving verder is gegaan'. Met die zin voelen de huidige medewerkers toestemming om zich weer naar de toekomst te richten. Ze beginnen zich weer wat warmer te voelen, hun bloed begint te stromen, ze krijgen weer wat kleur en spoedig daarna beëindigen we de opstelling.

Vaak voelt het overlevende deel van een systeem zich schuldig en vertrouwt zich niet toe om zich vol op de toekomst te richten. In de vakliteratuur over organisaties in transitie wordt dit het 'survivor syndrome' genoemd: in plaats van de door het management verwachte gevoelens van dankbaarheid en motivatie blijken de medewerkers die mogen blijven hun vertrouwen in de organisatie te verliezen. 'Ben ik de volgende?' is de soms onbewuste vraag.

### **Het éérste trauma opzoeken**

Uit onderzoek blijkt dat trauma's de neiging hebben om zich te herhalen, ook al zijn er geen mensen meer in de organisatie die het eerste, oorspronkelijke trauma zelf hebben meegemaakt of zich zelfs maar bewust herinneren. Sterker nog, trauma's lijken de neiging te hebben om zich te herhalen op verjaardagen van eerdere trauma's. Anngwyn St Just

en de historica Anne Ancelin Schützenberger hebben daar uitgebreid onderzoek naar gedaan.

Met de woningbouwcorporatie, die we zo nu en dan hierboven als voorbeeld genoemd hebben, deden we na een eerste opstelling waarbij de verloren gegane delen bij een koerswijziging twee jaar eerder, erkend waren en weer geïntegreerd waren, nog een tweede opstelling. De directeur wilde nu verkennen hoe nu de banden met de gemeente, de politiek en andere delen van de samenleving weer tot stand konden komen.

Daarbij werd de corporatie niet meer opgesteld met aparte representanten voor de directie, de afdelingen en de medewerkers, maar door één representant van de hele organisatie.

Die representant vertoonde nog steeds verschijnselen van trauma en zegt: 'Er komt steeds het woord 'oorlog' bij me op'. En opeens zegt de directeur: 'De organisatie bestaat 94 jaar. Er zijn geruchten dat er in de oorlog een wijk is gebombardeerd, waarbij een deel van het woningbestand van onze corporatie betrokken was'. Deze informatie resoneert meteen in de opstelling. Na het erkennen van verlies en mogelijke slachtoffers voelt de corporatie weer de mogelijkheid om zich te verbinden met de lokale samenleving en de politiek.

### **Erkennen van de overlevingsstrategie**

Een adviseur vertelt hoe in een afdeling mensen zich zo schuldig voelen dat ze in een tijd van ernstige bezuinigingen voor zichzelf gingen vechten en zorgen, en niet meer voor elkaar zorgden. 'Maar door dat te doen, heeft uiteindelijk de afdeling als geheel het beter overleefd dan wanneer ze voor elkaar waren blijven zorgen', was haar inzicht.

Vaak wordt je, nog jaren na het trauma, geconfronteerd met de overlevingsstrategie van toen: je afsluiten, vechten, of wat dan ook. Op dat moment was dat de enige mogelijke en daarmee ook de beste optie. De overlevingsstrategie is in orde.

### **Keuzemogelijkheden geven**

In een traumatiserende gebeurtenis zijn er geen keuzes. Het blijkt behulpzaam te zijn om een cliënt keuzes te geven. Gaan we door, stoppen we of doen we nog iets anders? Waar wil je eerst naar kijken, waar daarna?

### **Bewegingen afmaken**

De reden dat een systeem in een 'freeze-toestand' komt is dat het de bewegingen die het indertijd wilde maken niet kon maken. Als je zowel vol op het gas als op de rem staat, komt de auto niet vooruit, maar

binnenin wordt er enorm veel energie gegenereerd die geen uitweg kan vinden. In opstellingen helpt het om aan te moedigen te verkennen wat die zwaaiende armen zouden doen als ze hun beweging zouden kunnen afmaken. En in het systeem als geheel kun je kijken met ogen van: 'Welke innerlijke beweging zit er in dit systeem die zijn bestemming wil bereiken.... Waar stagneert die... Waar is de stagnatie een antwoord op...?' Soms zie je, als een representant in een opstelling zo'n begin van een energy release heeft, dat resoneert met het lichaam van de vraaginbrenger die aan de kant naar de opstelling kijkt, ook al begrijpt diegene niet altijd rechtstreeks het verband.

Maar een vraaginbrenger is altijd op twee manieren verbonden met de organisatie waar de vraag over gaat.

De eerste manier waarop hij verbonden is, is als iemand met een functie in de organisatie, als medewerker, directeur of in welke functie dan ook. En als nieuwe directeur, nu twee jaar in dienst, heeft hij misschien niets te maken met de traumatiserende gebeurtenissen van indertijd en kan er daardoor redelijk neutraal en nuchter naar kijken, zonder overweldigd te worden door emoties, verbonden met het trauma.

Daarnaast, in de tweede plaats, is de vraaginbrenger ook deel van een systeem, én heeft als het ware holografisch informatie in zich opgeslagen over het systeem in zijn geheel, ook van vóór zijn tijd. Iedere keer laten opstellingen dat zien en dat is ook steeds te staven.

In een aantal gevallen, bij een beginnende trauma release in de opstelling, reageerde het lichaam van de vraaginbrenger ook. Het lijkt behulpzaam te zijn om daar opmerkzaam op te zijn en regelmatig de vraaginbrenger te vragen naar sensaties in zijn of haar lichaam, en eventueel mee te laten resoneren met wat in een opstelling gebeurt. Het lijkt dus mogelijk te zijn dat het lichaam van iemand die na een traumatische gebeurtenis in een organisatie komt werken, toch nog reageert als een 'body of resonance' op interventies achteraf.

### **Herinnering en werkelijkheid**

Eerder hebben we al gezegd dat, volgens de huidige ervaring van trauma-experts, het niet wenselijk is om terug te gaan in het trauma zelf. Een goede plek om te beginnen is daar, waar het systeem beseft dat het het trauma overleefd heeft. Vanaf dat punt kan iemand contact maken met het trauma zonder er opnieuw in te hoeven gaan. Het komt regelmatig voor dat de manier waarop een trauma in de herinnering is opgeslagen niet precies hetzelfde is als de werkelijke gebeurtenissen zoals die indertijd hebben plaats gevonden. Vaak zijn er verschuivingen in tijd en plaats. Er ontstaat dan een soort compilatie van herinneringen



die aan elkaar verbonden worden tot één cluster, maar in feite bestaan uit delen van meerdere gebeurtenissen. Je werkt met wat zich in de herinnering aandient. Dat is voldoende.

### **De gebeurtenis onder ogen zien.**

De gebeurtenis onder ogen zien, is iets anders dan de betrokkenen onder ogen zien, en eventuele slachtoffers en daders (bij een door mensen veroorzaakt trauma) onder ogen zien. Wanneer iemand werkelijk de gebeurtenis in de ogen kijkt (in een opstelling kan dat makkelijk door een representant van de gebeurtenis op te stellen, bovendien is het dan moeilijker om in die gebeurtenis te kruipen) komt er een moment dat het besef doordringt: we kunnen de gebeurtenis niet meer veranderen. Ik kan de gebeurtenis niet meer veranderen of met terugwerkende kracht ongedaan maken. De gebeurtenis is een historisch feit. In zekere zin heeft dit feit mij ook gevormd tot wie ik nu ben. En: de wereld is verder gegaan. De wereld van nu is zoals die is. En zonder die gebeurtenis was de wereld niet hetzelfde als nu.

### **Groter groeien dan de gebeurtenis die je is overkomen.**

In een opstelling was ik representant van een vader in een gezin dat door de oorlog getraumatiseerd was. De begeleider, Anngwyn, stelde iemand op voor de oorlog. En gaf even later de zin: 'Oorlog is deel van ons gezin'. En ogenblikkelijk gebeurden er twee dingen tegelijkertijd in mij als representant: ik stopte om te strijden en er voer zo'n kracht in me dat ik de wereld weer aan kon, en oorlog als een deel van me erkende. Meerdere keren zagen we dat de ook de cliënt zelf de gebeurtenis als één van de innerlijke delen (van de organisatie of van het zelf) weer in zich op nam. Groter groeien dan de gebeurtenis, én die gebeurtenis integreren in het systeem geeft veel veerkracht voor mogelijke toekomstige situaties én re-activeringen van het oorspronkelijke trauma. Niet snel zal ik het moment vergeten waarop een bestuurder van een instelling voor geestelijke gezondheidszorg zich tijdens een congres voorstelde met de woorden: 'Ik ben bestuurder van die organisatie van Jolanda Venema'. Meteen ging er een zucht van verlichting door de zaal.

### **Om over na te denken: Je beroep grondvesten op een traumatische gebeurtenis.**

Een man, bijna met pensioen, vertelde dat hij als student farmacie altijd buitengewoon hoge cijfers haalde. Behalve die keer dat hij een 4 haalde op een tentamen, vlak nadat zijn vader was overleden. Niemand van zijn docenten had hem gevraagd hoe het toch kon of wat er toch was dat hij

nu een 4 haalde. Nu opeens viel het kwartje waarom hij al dertig jaar studieadviseur is. Nota bene op dezelfde universiteit. Het komt vaker voor dat mensen in of na een traumatiserende gebeurtenis zich een belofte maken dat nooit meer iemand iets zal overkomen zoals hen dat is overkomen. De jonge onderwijzeres die gepest werd op school en beloofde dat geen kind zoiets meer overkomt. Misschien is dit ook een vorm van groter groeien dan de gebeurtenis. De gift in het trauma...

### **Literatuur**

Anngwyn St. Just

Relative balance in an unstable world. A search for new models for Trauma Education and Recovery. Carl-Auer Verlag Heidelberg 2006

Anngwyn St. Just. A question of balance. A systemic approach to understanding and resolving Trauma. 2008, uitgegeven in eigen beheer.  
[www.acst-international.com](http://www.acst-international.com)

Peter A. Levine. De tijger ontwaakt. Traumabehandeling met lichaamsgerichte therapie. Altamira-Becht Haarlem 2007

Schützenberger, Anne Ancelin, The Ancestor syndrome: Transgenerational psychotherapy and Hidden Links in the Family Tree. Routledge London 1998

Februari 2010

Jan Jacob Stam