

## Trauma in teams.

Goof van Amelsvoort

November 2022

#teamecologie # teamtrauma #leiderschapsontwikkeling

Een van mijn eerste banen is het verzorgen van trainingen voor praktijkopleiders in allerlei organisaties. Ik kom overal over de vloer en krijg een kijkje in de keuken. Van slagers tot kappers tot procesindustrie en zorginstellingen. Het enthousiasme waarmee specialisten hun vak willen overdragen is hartverwarmend. En het voelt zinvol om in trainingen deze vakmensen didactische vaardigheden bij te brengen.

Ik maak deel uit van een klein team en we hebben veel plezier als we elkaar zien, ondersteunen elkaar en wisselen steeds ideeën en tips uit hoe we ons werk kunnen verbeteren. Ik heb het naar mijn zin, de resultaten van het hele team spreken tot de verbeelding en wat we doen is zinvol. En dan krijgen we de mededeling dat we moeten fuseren. We worden onderdeel van een hogeschool. Er wordt een directeur aangesteld en die blijkt een adjunct-directeur nodig te hebben. Ook zijn er ineens beleidsmedewerkers nodig die komen vertellen hoe wij ons werk moeten doen.

Van een team dat alles zelf regelt en elkaar stimuleert, zijn we ineens een groepje los zand. Een voor een nemen mijn collega's ontslag. Ik ook trouwens.

### Teamtrauma

Wat ik toen niet inzag maar nu wel, is dat mijn team deze ingrijpende gebeurtenis niet begreep. Het waarom was ons niet duidelijk. We konden deze klap niet kon verwerken. Het team raakte getraumatiseerd en de relationele bedrading raakte beschadigd. Trauma lijkt misschien een groot woord, maar het dekt precies de lading. Teamtrauma wordt veroorzaakt door een emotioneel ingrijpende gebeurtenis, een reeks gebeurtenissen of beleving, die de relationele bedrading tussen teamleden sterk (negatief) beïnvloedt. Als gevolg van een traumatische gebeurtenis gaan teamleden zich terugtrekken op 'hun eilandje'. Dat kan iemands expertise zijn, een klas studenten of een klant, en we komen niet meer tot onderlinge samenwerking. We stoppen energie in overleven in plaats van in samenwerken.

## Relationele bedrading

Getraumatiseerde teams zijn teams waarvan de relationele bedrading is beschadigd. Dat functioneert ongeveer hetzelfde als hoe een kudde pinguïns functioneert: ze zitten allemaal op hun eigen ei te broeden en willen niet veel met elkaar te maken hebben, en zeker geen last hebben van elkaar. Maar als er gevaar dreigt dan vormen ze een blok om het gevaar onschadelijk te maken of de bedreiger van de kudde alle kansen te ontnemen. Earl Hopper noemt in 'Trauma and Organizations' deze verschijningsvormen van een team Aggregation/Massafication. Enerzijds gedraagt het team zich als een bundeling individuen (Aggregate), waarin de individuele teamleden geen verantwoordelijkheid nemen voor het geheel, anderzijds kan het team zich gedragen als een blok als er gevaar dreigt (Massafication). In beide gevallen wordt er niet samengewerkt aan een gemeenschappelijke taak.

En zo ziet een leidinggevende of teammanager dan het team: een groep waarin teamleden geen verantwoordelijkheid nemen, op eilandjes werken en elkaar niet aanspreken. Op het moment dat de leidinggevende dit gedrag wil aankaarten of een facilitator inhuurt voor teambuilding, verandert de bundeling individuen in een hecht collectief, dat de leidinggevende buitensluit en machteloos maakt.

## Herstel van teamtrauma

Hoe kunnen we als leidinggevendenden werken aan de gezondheid van teams? En hoe kunnen teamleden leidingnemen en werken aan herstel van de relationele bedrading?

Het goede nieuws is dat juist in moeilijke tijden en in getraumatiseerde teams de ontwikkelingsmogelijkheden het grootst zijn! Als we als leiding en/of als team allerlei gevoeligheden en blessures goed aanpakken, dan kan het team herstellen en weer groeien. Maar het team kan ook bezwijken.

Om aan de gezondheid van getraumatiseerde en verwaarloosde teams te kunnen werken, is het van groot belang om de relationele bedrading te herstellen. En dat is een stevig proces waarbij aandacht voor emoties en achtergronden nodig is. Tegelijkertijd vraagt herstel van trauma om ongezond gedrag te begrenzen en gezond gedrag te stimuleren.

Deze drie aandachtsgebieden om aan herstel van trauma in teams te werken zijn gebaseerd op inzichten, die Franz Ruppert met traumaheling heeft opgedaan. Ruppert is docent psychologie in München en werkt als psychotherapeut. Hij komt tot de conclusie dat getraumatiseerde systemen drie verschijningsvormen hebben. Er is een overlevingsdeel dat zichtbaar wordt door allerlei ongezonde communicatiepatronen, een gezond deel dat constructief functioneert en een getraumatiseerd deel dat behoefte heeft aan erkenning en aandacht.

## Interventiemix

In teamsessies kunnen we als team werken aan deze drie aandachtsgebieden. Het team kan zelf benoemen wat ze ongewenst gedrag vinden, waar een grens aan gesteld zou moeten worden. Ook kan het team zelf heel goed benoemen welk gedrag gestimuleerd kan worden, omdat dit helpt om de onderlinge relaties te vitaliseren. Denk hierbij aan de afspraak die het team maakt om bij onderlinge problemen elkaar op te zoeken en te proberen de situatie bespreekbaar te maken (stimuleren gezonde patronen). Tegelijkertijd heeft het team afgesproken dat praten over elkaar niet meer getolereerd wordt.

### Herstel van trauma's



*Figuur 1*

*De interventiemix voor het herstel van trauma*

Herstel van trauma is gediend met aandacht en energie voor deze drie aandachtsgebieden tegelijkertijd. Dat is de interventiemix. Als een van de drie interventiegebieden ontbreekt, komt herstel niet van de grond. In de interventiemix begrenzen we ongezonde patronen en destructief gedrag. Tegelijkertijd stimuleren we gezonde patronen en maken we weer contact met onze verlangens en bezieling. En er is aandacht en mededogen nodig om trauma's bespreekbaar te maken. Wat gekwetst is heeft erkenning nodig.

Teams die al lange tijd vastzitten en niet meer zelf in staat zijn om de gezamenlijkheid te vinden en gezond en constructief als team te functioneren, hebben een stevige leidinggevende nodig om het team weer op de rails te krijgen. Een leidinggevende met een rechte rug en een groot hart! De drie aandachtsgebieden blijven hetzelfde: begrenzen van probleemgedrag, stimuleren van gewenst gedrag en luisteren met je hart als er emoties op tafel komen.

Een kudde pinguïns, leidingnemen in posttraumatische groei in teams.

Boek bestellen? <https://www.2engage.nu/boek/>