

## Psychologische veiligheid: hoe dan?

Ernst Dekker & Tica Peeman

### Inleiding

Alles komt boven water in deze tijd. Of althans zo lijkt het. Dat is het goede nieuws. Verhalen over grensoverschrijdend gedrag uit de hoek van The Voice, DWDD en recent het ministerie van Buitenlandse Zaken worden prominent belicht in de media. Maar ook vergelijkbare verhalen duiken op in allerlei organisaties. De dader wordt aangepakt, er wordt een onderzoek gestart en daarna wordt het vaak angstvallig stil. In het oog van de storm. Hoogstens volgen er commentaren dat er veel eerder had moeten worden ingegrepen. Met meestal de treurige constatering dat dit niet is gebeurd. Soms volgen er maatregelen voor de persoon die had moeten ingrijpen of treedt deze zelf terug. Dan wordt het pas echt stil. In die stilte opereren wij. Het is pittig werk waarbij we zoeken naar een goede, respectvolle aanpak. Zodat er gerouwd kan worden, vergeven zelfs. We zoeken omdat er weinig concrete kennis is over die aanpak. Dat is niet vreemd, omdat de omstandigheden elke keer anders zijn. Toch zijn er wel degelijk patronen in deze processen te onderkennen. We delen graag een aantal lessen die we met vallen en opstaan hebben geleerd. Om er zelf van te leren en om input te krijgen van anderen. Omdat we nog beter willen worden in het begeleiden van deze preciaire processen met vaak beschadigde mensen. Omdat we dit goed moeten doen.

### Definitie, aanleiding, contract en intakes

#### Waar hebben we het over?

De begrippen sociale veiligheid en psychologische veiligheid worden vaak door elkaar heen gebruikt. Volgens Amy Edmondson, de Amerikaanse expert op het gebied van psychologische veiligheid is het: *'een gezamenlijk geloof dat het binnen het team veilig is om interpersoonlijke risico's te nemen. Mensen durven zich kwetsbaar op te stellen.'* Sociale veiligheid wordt omschreven als: *'het bevorderen van sociaal gedrag door bijvoorbeeld gedragsregels op te stellen en vertrouwenspersonen in te stellen.'* We concentreren ons in dit artikel op psychologische veiligheid.

#### De aanleiding

Door meldingen, klachten, aangiftes, onderzoek of andere signalen -intern of extern- is duidelijk geworden dat psychologische onveiligheid in een organisatie is ontstaan. Bijvoorbeeld omdat uit een medewerkerstevredenheidsonderzoek blijkt dat er extreem hoog ziekteverzuim is gecombineerd met gevoelens van onveiligheid. Of omdat bij vertrouwenspersonen meerdere meldingen van grensoverschrijdend gedrag zijn binnengekomen. In sommige gevallen is (deels) duidelijk wie hierin een rol heeft of hebben gespeeld. De situatie is niet langer houdbaar en er wordt ingegrepen. Soms voelt het op dat moment alsof de bom barst. Vaak horen we dat mensen dit ingrijpen niet zagen aankomen. Veel mensen zijn op zijn minst verrast en vaak in meer of mindere mate in shock. Waar eerst te lang niet werd ingegrepen wordt nu voortvarend behandeld. Hierbij moet je denken aan

schorsing of ontslag van 'de daders'. Vaak ligt er een onderzoeksrapport aan ten grondslag. Eén van de aanbevelingen uit het rapport kan zijn om professionals in te schakelen. Om ervoor te zorgen dat betrokkenen hun verhaal kunnen vertellen, het onderlinge vertrouwen wordt hersteld en de samenwerking binnen teams wordt verbeterd. Daarvoor komen wij in beeld.

#### **Het contract: de opdrachtgever en besef**

Het eerste contact met de organisatie gaat over het contract. Het is belangrijk dat je vooraf duidelijk contracteert wie de opdrachtgever is en wat dat betekent. Wij hebben geleerd dat je goed op moet passen dat er geen zaken aan jou als begeleider worden gedelegeerd die daar niet horen. De zorg voor alle betrokkenen is en blijft van de opdrachtgever. Naast het besef van deze verantwoordelijkheid is belangrijk dat de opdrachtgever zich realiseert dat dit proces veel tijd en aandacht gaat vergen. Een ongezonde werkomgeving ontstaat niet in een paar maanden en kan niet in een paar weken tijd worden 'opgelost'. De organisatie kan pas door als betrokkenen de gebeurtenissen een plek hebben kunnen geven, verwerkt hebben, gerouwd hebben. Immers: 'Je kunt pas hallo zeggen, als je ook gedag hebt gezegd,' is een essentiële constatering in rouwprocessen, zoals we van Jakob van Wielink hebben geleerd. Dit is geen lineair proces, geen project, omdat rouw voor iedereen anders werkt. We kunnen dan ook geen exacte planning en deadlines afgeven. Natuurlijk is het wel belangrijk om een idee te geven van de processtappen en de aanpak.

#### **Het contract: rollen en verantwoordelijkheden helder**

Het contract is een belangrijke stap; hier moet vrij nauwkeurig worden afgesproken wie waar verantwoordelijk voor is. Wij kunnen de groepen begeleiden in het voeren van gesprekken met elkaar, de organisatie moet zorgen voor de randvoorwaarden in het verwerkingsproces en de voorwaarden voor een gezonde werkcultuur. Met randvoorwaarden in het verwerkingsproces bedoelen we het organiseren van 'reddingsboeien' zodat mensen niet verdrinken in deze periode. Hierbij kun je denken aan onafhankelijke mensen zoals externe vertrouwenspersonen waar medewerkers in deze periode extra terecht kunnen, faciliteiten (vervanging op het werk, externe vergaderlocatie) zodat betrokkenen in relatieve rust mee kunnen doen aan de gesprekken, doorverwijzing naar therapeuten voor individuen die trauma hebben opgelopen door de gebeurtenissen, wijzigingen in de werkwijze en organisatie om herhaling van zaken te voorkomen en begrenzing van gedrag dat eerder werd 'gedoogd' of juist werd aangemoedigd waardoor de ellende is ontstaan. Vaak zijn medewerkers in eerste instantie niet in staat om ander gedrag te laten zien en moeten anderen hier het voorbeeld in geven. Bovenal moet er veel tijd en aandacht zijn voor alle betrokkenen. Zoals een interim-directeur zo mooi verwoordde in een traject: 'je moet vooral zijn in plaats van doen.'

In het contract leg je vast wie de opdrachtgever is, wat de opdracht inhoudt, waarover je met wie wanneer communiceert en wanneer de opdracht is afgerond. Je komt vaak binnen in een hectische periode waarin de opdrachtgever al lang blij is dat er ondersteuning komt; het gevaar bestaat dat in de hectiek weinig aandacht en tijd wordt besteed aan het contract. Met een duidelijk contract en een scherpe opdrachtformulering voorkom je veel gedoe in een later stadium; iedereen weet wat hij of zij moet doen. Het is tevens wijs om een escalatiemogelijkheid op te nemen in het contract. Dit

kan verstandig zijn als later blijkt dat de opdrachtgever zelf een rol heeft in de ontstane situatie (we komen hier nog op terug).

### **Vorbereidingsfase: klankbordgroep**

Als het om een grote groep of een hele organisatie gaat is het verstandig om een klankbordgroep in te stellen met vertegenwoordigers uit alle geledingen. Daardoor is de hele organisatie betrokken bij dit proces. Het doel is om gevraagd en ongevraagd advies te krijgen van betrokkenen op het hersteltraject. Het is een laagdrempelige manier om in de organisatie te checken of het proces goed loopt en of er misschien ergens wat meer of juist wat minder van nodig is. Het is belangrijk om regelmatig te overleggen met de opdrachtgever en de klankbordgroep en dit goed van te voren te plannen.

### **Vorbereidingsfase: intakes**

Bij het begeleiden van teams en organisaties is het gebruikelijk om intakes met de betrokkenen te doen. De vraag is of bij trajecten waarbij ingrijpende gebeurtenissen hebben plaatsgevonden dit handig is. Ons advies is dat juist het feit dat we meervoudig partijdig moeten zijn (wat zoveel betekent als: we zijn er voor iedereen en kiezen geen partij) in deze trajecten een reden is om geen individuele of groepsintakes te doen. De volgende vraag is of het handig is om als begeleiders het eventuele onderzoeksrapport in te zien. We adviseren om dit wel te doen. Het geeft inzicht in de problematiek, de ernst van de situatie, de stappen die al zijn genomen en inzicht in welke patronen deze situatie veroorzaakten. Het nadeel is dat het invloed kan hebben op je meervoudige partijdigheid. Dit is de reden dat we dit soort trajecten altijd met iemand anders samen doen. Zodat je *samen* kunt garanderen dat je meervoudig partijdig kunt zijn. Want daar waar jij misschien met iets moeite hebt, kan de ander dit deel van je over nemen.

## **Fasering en aanpak eerste fase**

We gaan aan de slag. De logische fasen in het herstelproces zijn: rouwen, aanvaarden en bouwen. In dit deel besteden we aandacht aan de eerste fase: rouwen. Om de gebeurtenissen te kunnen verwerken helpt het als mensen hun verhaal kunnen doen. Wij faciliteren dit in één of meerdere gespreksgroepen.

### **De samenstelling van de gespreksgroepen**

Om iedereen de ruimte te kunnen geven, goede interactie te faciliteren en voldoende veiligheid te bieden adviseren we -indien mogelijk- groepen van circa acht mensen te maken. In grote groepen kunnen mensen 'duiken' en is het moeilijk om de aandacht bij iedereen te houden, in kleine groepen wordt het onveilig omdat er te weinig verschillende perspectieven zijn en daarmee de nuance kan verdwijnen. Het is van belang bij de indeling van de groepen de mensen zo goed mogelijk te 'husselen' zodat in elke groep de verschillende waarheden een plek hebben. Let erop dat mensen niet onderling gaan ruilen om bijvoorbeeld in een groep met veel 'gelijkgestemden' te komen. Om de veiligheid binnen de groep niet aan te tasten adviseren wij ook om de samenstelling van de groep na de eerste bijeenkomst niet meer te wijzigen.

### Rouwen: de introductie en de kaders

In onze ervaring is rouwen de belangrijkste fase. Zeker in de begeleiding. Hier is de opdracht om veiligheid te creëren in een onveilige setting. Wat helpt is als je begint met een wat meer uitgebreide en persoonlijke introductie van jezelf. Dat je het zelf spannend vindt, dat je zelf veel hebt met het onderwerp omdat... , dat je begaan bent met wat er is gebeurd, geraakt. Je brengt daarmee de onderstroom in vanuit je eigen persoonlijke verhaal omdat je in je verhaal al een aantal thema's benoemt die in de organisatie spelen. Vervolgens schep je herkenbare kaders. Bijvoorbeeld de kernwaarden van de organisatie of de samenwerkingsregels die ooit zijn opgesteld. Zoek ze op en gebruik deze. Soms moet je ze flink afstoffen, maar ze zijn juist bruikbaar omdat ze van de organisatie zelf zijn. In die zin moeten de mensen doen wat al eerder van ze is gevraagd of doen wat ze ook van hun klanten vragen. Wij (her)introduceerden bij een school bijvoorbeeld de regels die in elke klas hingen waarop een docent droog reageerde: 'Oh ja, we moeten natuurlijk gewoon doen wat we elke dag van onze scholieren vragen.' We vullen deze aan met regels over hoe je een open en verantwoordelijke dialoog met elkaar voert zoals: 'spreek in de ik-vorm' en 'storings hebben voorrang'. En natuurlijk met de afspraak dat alle gesprekken vertrouwelijk zijn. We geven aan dat we weliswaar rapporteren, maar dit alleen doen over de patronen die wij in de groepen waarnemen en nooit over individuen.

### De verhalen ophalen

Na de introductie stellen we een vraag in de lijn van: 'Hoe is het met je en wat is de impact van de afgelopen periode op jou?' We laten in het midden over welke periode dit gaat, omdat dit voor iedereen anders kan zijn. Nadat iedereen zijn of haar verhaal heeft gedaan in de gegeven tijd (meestal rond de tien minuten per persoon) krijgt de rest van de groep tijd om nieuwsgierige vragen aan de persoon in kwestie te stellen. We begeleiden via de afgesproken (dialoog)kaders. Dus als er sturende vragen worden gesteld, vragen we deze nieuwsgierig te stellen, als er niet vanuit de eigen persoon ('ik') wordt gepraat, interveniëren we, enz. Nadat iedereen zijn of haar verhaal heeft gedaan sluiten we af met de vraag: 'Wat is de impact van wat je vandaag allemaal hebt gehoord op jou?' Na ieders reactie gehoord te hebben en uit te leggen waar ze tussentijds terecht kunnen, sluiten we de bijeenkomst af.

### Onze uitgangspunten bij de facilitering

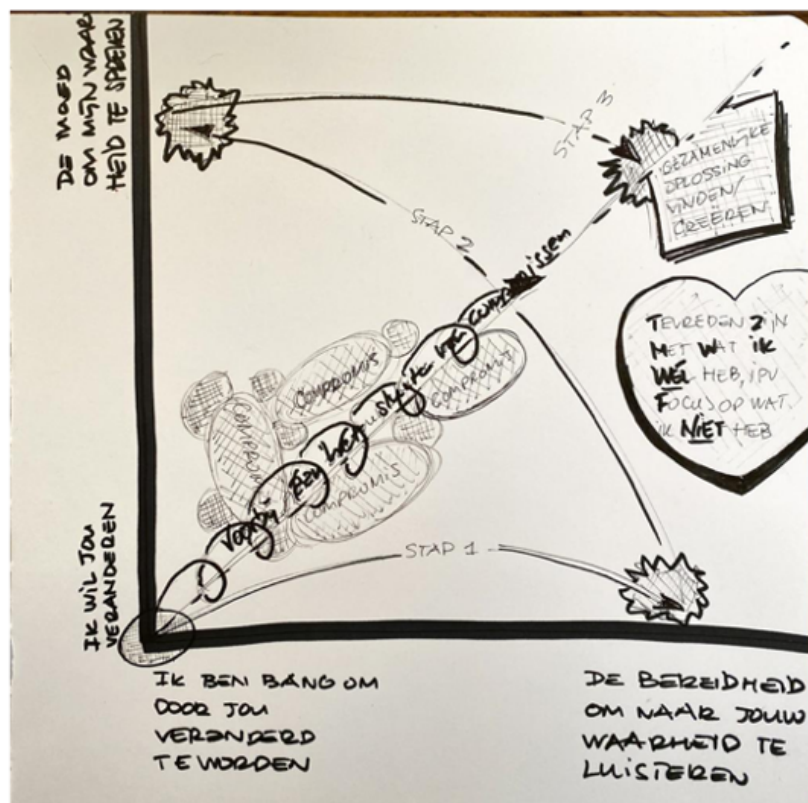
Naast gesprekskaders en kaders vanuit de organisatie is een aantal uitgangspunten van belang in het zorgen voor een omgeving waarin mensen zich veilig genoeg voelen hun verhaal te doen.

### ***Alle waarheden op tafel***

Dit uitgangspunt gaat over: *de moed hebben om je eigen waarheid te spreken en de moed om naar de waarheid van de ander te luisteren.*

## Dialogeregels

- Neem je verantwoordelijkheid - wees je eigen leider
- Storings hebben voorrang
- Spreek in de ik-vorm
- Gebruik feedbackprincipes
- Scheid meningen en vragen
- Wees nieuwsgierig naar de ander - naar jezelf lukt meestal wel.



© Martin Groesz, 2020

We leggen uit dat het eerste moeilijk is omdat daarmee de angst ook omhoog kan komen dat de ander je afwijst. Of op zijn minst iets vindt van jouw verhaal. De angst dat de ander iets vindt van jouw waarheid is vaak ook de reden dat je zo lang gezweven hebt waardoor de onveilige situatie kon blijven bestaan. En dat de moed om naar de ander te luisteren spannend is omdat dit ervoor kan zorgen dat je jouw eigen verhaal moet bijstellen. Een verhaal waaraan je misschien wel zekerheid ontleende om je staande te kunnen houden in de onveilige situatie. We leggen uit waarom beide vormen van moed nodig zijn om tot verwerking en verbinding te komen. Vervolgens nodigen we de mensen uit hun waarheid te delen.

### **De belofte van meervoudige partijdigheid**

Als begeleider ben je meervoudig partijdig. Dat betekent dat je er voor iedereen bent. Die belofte is belangrijk om uit te spreken zodat iedereen zich veilig voelt om iets te zeggen. Die belofte kan zwaar voelen, omdat er zaken boven water komen waar je zelf iets van vindt, moeite mee hebt, je raken. De neiging kan bestaan om te willen oplossen. Voor de ander. En soms ook voor jezelf. Omdat je bijvoorbeeld meevoelt in de pijn en het verdriet van de ander en daar graag vanaf wilt. Wat het als begeleider van je vraagt is de situatie te verduren en je daartoe te verhouden. Zodat daadwerkelijk contact gemaakt kan worden met wat zich aandient. En je dus hallo zegt voordat je afscheid neemt. In de praktijk betekent dit de ene keer versnellen en de andere keer vertragen en de ene keer interveniëren en de andere keer op je handen zitten. Meervoudig partijdig betekent ook dat

iedereen hetzelfde 'krijgt' van je. Dus geen extra belletjes met mensen, maar ook geen aparte individuele coaching van deelnemers.

### ***'Er is geen hiërarchie in pijn'***

De uitspraak: 'er is geen hiërarchie in pijn' van Dominique Haijtema roept altijd veel op. Is dat nou wel zo of is die hiërarchie er wel? In de zin dat sommige mensen harder zijn geraakt dan anderen. Of omdat we vinden dat het leed dat het slachtoffer is aangedaan groter is dan het eventuele leed dat de dader heeft. Wat het antwoord ook is, volgens ons is het belangrijk aan te geven dat elke pijn telt. Anders laten mensen zich niet horen omdat ze denken dat het bij hen wel meevalt, of omdat ze vinden dat ze niets mogen zeggen, omdat zij anderen iets hebben aangedaan. Iedereen heeft verloren en iedereen heeft dus pijn. En die pijn moet gevoeld en gehoord worden om te kunnen verwerken.

### ***'Iedereen heeft verloren'***

Eén van de belangrijkste waarheden in teams en organisaties waar ingrijpende gebeurtenissen plaatsvonden is dat iedereen heeft verloren. Allereerst de slachtoffers. Zij hebben wellicht pijn waar ze lang last van hebben, soms levenslang. Waarvoor ze soms in therapie moeten, uitvallen, angstig of zelfs getraumatiseerd zijn. Dan de dader(s) omdat ze hun naam verliezen, soms zelfs hun hele carrière. En dan is er nog een groep die vaak over het hoofd wordt gezien, maar zeer belangrijk is: de getuigen. Ze hebben de misstanden wel gezien en weinig of niets gedaan. Of, voor sommigen nog erger, ze hadden niets door. Wij zagen veel verdriet bij medewerkers die vertelden hoe erg ze het vonden dat ze geen idee hadden wat er allemaal gaande was in hun organisatie. We zagen dat er vaak schuld, schaamte en zelfverwijt op de wagen kwamen. Omdat ze niet hadden ingegrepen. Ze vragen zich openlijk af of ze wel een goede collega zijn. Omdat ze er zelf geen last van hadden of zelfs voordeel. De uitspraak 'iedereen heeft verloren' zorgt voor een eerste verbinding, de realisatie dat de 'groepen' niet alleen maar tegenover elkaar staan, maar ook verbonden zijn. Verbonden in pijn.

### **De belangrijke rol van de getuigen**

Vanuit de verhalen van de getuigen komt er meer inzicht in hoe het systeem in elkaar zat. Door te horen wat de getuigen deden of niet deden en wat ze daarmee bereikten of juist wilden voorkomen kan een dieper begrip ontstaan van de patronen die hebben geleid tot de onveilige situatie. Wat goed is om te realiseren is dat de opdrachtgever ook getuige geweest kan zijn. Het vraagt in die gevallen van hem of haar de moed om de situatie onder ogen te zien en daarnaar te handelen. De tot nu toe vaak stille getuigen moeten net zo goed hun stem laten horen zodat het systeem in beweging kan komen. Hun stem is nodig om iets nieuws te kunnen bouwen.



## Aanpak fase 2 en fase 3 en rapportage

### Aanvaarden

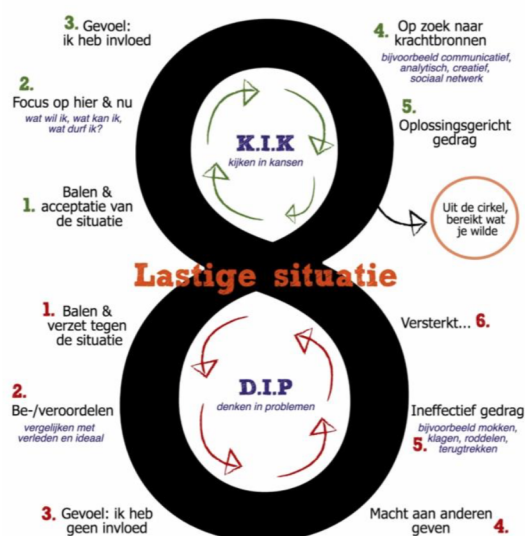
De volgende stap in onze begeleiding gaat over de aanvaarding van de situatie. Dat is iets anders dan acceptatie. Bij acceptatie accepteer je 'iets' en zit er nog een oordeel op. Bij aanvaarding ben je in staat het oordeel los te laten. Daarmee komt het in de buurt van vergeving. Iemand omschreef vergeving eens als: *het opgeven van de hoop op een beter verleden*. Het gaat om de vraag of de medewerkers in staat zijn de situatie, zoals die nu is, te kunnen aanvaarden. Aanvaarden dat de onveilige situatie heeft kunnen bestaan, aanvaarden dat zij zich langere tijd onvoldoende veilig hebben gevoeld, aanvaarden dat zij soms met angst of pijn naar hun werk zijn gegaan, aanvaarden dat zij bewust of onbewust een rol hebben gespeeld in de onveilige situatie, aanvaarden dat er niet eerder is ingegrepen, aanvaarden dat er nu wel is ingegrepen, aanvaarden dat collega's met wie zij prettig samenwerkten zijn vertrokken, aanvaarden dat er een onderzoeksrapport ligt met conclusies waar ze het mogelijk niet mee eens zijn.

Een belangrijke opbrengst van aanvaarden is dat je verder kunt. Je blijft niet hangen in het verleden en kunt weer vooruit kijken. De essentie is dat medewerkers zich bewust worden van het feit dat ze (weer) een keuze hebben in hun handelen. Ook in lastige situaties. Om dit toe te lichten en mee te oefenen gebruiken wij vaak de cirkel van acht, maar er zijn natuurlijk ook andere modellen en werkvormen die toepasbaar zijn.

Vaak zijn de gebeurtenissen zo ingrijpend geweest dat een 'model' niet genoeg is. Als dat zo is gebruiken we werkvormen die de deelnemers uitnodigen om te reflecteren. We vragen ze wat voor hen een volgende stap zou zijn in de onderlinge samenwerking. Een stap die gaat helpen om het vertrouwen te herstellen met daarbij de vraag wat zij daarvoor nodig hebben. Wij zijn zeer gecharmeerd van de 'Benedictijner wandeling' die we geleerd hebben van Willy Bakers. Een eeuwenoude werkvorm waarbij de deelnemers al wandelend, pratend en zwijgend vraagstukken onderzoeken..

In alle processen die we tot nu toe hebben begeleid komt op een gegeven moment de oproep (vaak vanuit bestuur / directie) om verder te gaan, vooruit te kijken. Dit is voor de één makkelijker dan voor de ander. Het kan helpend zijn om te zien en te voelen waar het individu staat ten opzichte van de collega's. Een mogelijke werkvorm om hierop te reflecteren is de lijn van aanvaarding. In de ruimte waarin je werkt trek je een lijn die staat voor de aanvaarding van de situatie op dit moment. Vervolgens nodig je de mensen uit om te gaan staan op de plek waar ze gevoelsmatig op dat moment zijn. Sommigen zullen op de lijn gaan staan, anderen zullen er overheen stappen omdat ze in hun

### Cirkel van 8



beleving de situatie aanvaard hebben en door willen. Anderen blijven juist voor de lijn staan omdat ze nog niet zover zijn. Als iedereen zijn of haar positie heeft ingenomen stel je vragen over hun plek en vraag je ze in tweetallen te reflecteren of ze een stap willen zetten. In welke richting zouden ze dat willen en wat hebben ze daarvoor nodig? Ze kunnen er ook voor kiezen om op dezelfde plek te blijven staan.

Als begeleiders leerden we dat het belangrijk is voor jezelf om te onderzoeken hoe graag je zelf resultaat wilt bereiken. Vanuit je belofte om meervoudig partijdig te zijn is iedere beweging ok èn tegelijkertijd ben je ingehuurd om iets te herstellen. Voor je het weet 'duw' je mensen toch in een stap naar voren. En doen ze het voor jou en niet voor zichzelf. Het gaat om de dialoog waarom mensen wel of niet willen bewegen. Als ze voelen dat niet willen bewegen oprecht ok is, komen ze misschien in beweging. Of niet...

### **Bouwen**

Dit is de fase waarin het overgrote deel van de groep weer vooruit kan kijken, vooruit wil kijken. Een langdurige en taaie fase waarin de organisatie een nieuwe cultuur moet opbouwen. Met nieuwe afspraken, structuren en vooral gedrag. Omdat systemen zo hardnekkig zijn is dit een belangrijke, maar niet heel populaire fase. De wens is vaak om na de ingrijpende gebeurtenissen zo snel mogelijk verder te gaan. Er is een vaak breed gevoelde behoefte om de periode af te sluiten en de gebeurtenissen achter te laten. Voorstelbaar, maar die 'haast' helpt niet. Door het verdriet en de pijn juist welkom te heten, tijd te geven en te doorvoelen kunnen deze geïntegreerd worden in de nieuwe werkelijkheid. Energie kan dan gaan naar opbouw van iets nieuws in plaats van onderdrukken van iets ouds. Niet omdat het er niet meer is, maar omdat we er naar kijken en ervan kunnen leren. Betekenis geven aan dat wat was. Want hoe bizar het ook klinkt, wat er is gebeurd had een functie.

### **Wit, Zwart en Grijs.**

In de bouwfase is het belangrijk om af te spreken welk gedrag gewenst is en welk gedrag ongewenst is in de nieuwe situatie. Dit onderscheid is niet zo moeilijk. Het grijze gebied is juist waar het complex wordt. Want de wereld is niet zwart of wit. Het is cruciaal om het grijze gebied in beeld te brengen. Het gebied met gedrag dat op het randje is. Foute grappen, elkaar niet groeten, een (te) directe manier van opdrachten geven, enz. In dit gebied is er geen duidelijke scheidslijn, geen oplossing en is het vaak persoonlijk. Dus moeten mensen leren om in dit gebied in gesprek met elkaar te gaan. Aan te geven wat hen raakt in het gedrag van de ander. De ontvanger moet leren om dit serieus te nemen, niet te bagatelliseren en vooral geen flauwe grappen erover te maken.

### **Erkenning voor het werk van de teams door de opdrachtgever/bestuurder**

Na een zware, soms zelfs traumatische tijd, is het verwerken van de gebeurtenissen, gesprekken hierover voeren en weer met elkaar bouwen opnieuw een pittige periode. Erkenning voor dit werk is belangrijk. De opdrachtgever is vaak iemand die op wat meer afstand van de werkvloer staat, maar het is essentieel dat hij of zij ruim de tijd neemt om in gesprek te gaan met de medewerkers. Om te luisteren, erkenning te geven en ook zelf aan te geven hoe het proces voor hem of haar was. Een menselijk gesprek. Geen formele praatjes, maar met elkaar aan een tafel zitten, elkaar aankijken, begrip tonen en -zo hebben we ervaren-, begrip krijgen. Begeleiding van deze gesprekken is gewenst



om te voorkomen dat ze verzanden in gelijk halen, over en weer overtuigen en welles nietes discussies.

### **Zelf afscheid nemen**

De bouwfase is de fase waarin je als begeleider je opdracht afrondt. Het is nog (lang) niet klaar, maar de organisatie moet het zelf doen. De zijwieltjes kunnen eraf. Het is mooi om dit punt te markeren. Vaak verdwijnen we als begeleiders stilletjes naar de achtergrond, maar een officieel moment waarop we afscheid nemen, maakt duidelijk dat het nu aan de organisatie is en dat de tijd van opbouw begint. We hebben gemerkt dat het ook voor onszelf goed is om op onze beurt gedag te kunnen zeggen zodat we ruimte maken voor nieuwe vragen. Het dilemma hier is dat we vaak merken dat de organisatie sneller afscheid van ons wil nemen dan wijzelf. Het is goed om het moment van afscheid vast te stellen vanuit enkele meer 'objectieve' indicatoren. Ten eerste moet er in de bemensing zijn ingegrepen. Waarbij soms medewerkers de organisatie moeten verlaten, zeker als het om mensen gaat die een rol speelden in de gebeurtenissen. Ook belangrijk zijn aangebrachte wijzigingen in de structuren, processen en systemen (sociale veiligheid) waarbinnen psychologische veiligheid kan ontstaan. Verder moeten er gedragsregels worden opgesteld die in de hele organisatie bekend worden gemaakt. Bij voorkeur worden de medewerkers zelf betrokken bij het vaststellen van deze regels, zodat het daadwerkelijk hun gedragsregels worden. Het doorleven van deze (nieuwe) gedragsregels is een belangrijke stap in het herstelproces waarbij een voorbeeldrol is weggelegd voor directie en management. Zij moeten ingrijpen als gedrag in het zwarte gebied komt. En vooral: zij moeten oude destructieve patronen herkennen en erkennen en erop ingrijpen als ze weer de kop opsteken.

### **Rapportages**

Omdat het vaak gaat om een systeem met patronen die de incidenten veroorzaakten, moet je rapporteren over deze geaggregeerde patronen die jij, als relatieve buitenstaander, hebt waargenomen. Een interessant punt is voor wie deze rapportage is. Vanuit opdrachtgeverschap zou je zeggen dat alleen de opdrachtgever dit rapport te lezen krijgt, maar het is onze ervaring dat het helpt als iedereen dit rapport kan inzien, omdat mensen vaak de ervaring hebben dat er in het verleden geen transparantie was en dit gebrek daaraan één van de oorzaken was van het gegroeide wantrouwen. Met het verspreiden van de rapportage onder alle betrokkenen sla je dus twee vliegen in één klap: je rapporteert over de geobserveerde patronen en je doorbreekt een patroon door wel transparant te zijn.

## Geleerde lessen

In dit deel gaan we in op de geleerde lessen. Lessen voor de begeleiders en lessen voor de organisatie.

### Lessen voor de begeleiders

#### **Neem je eigen grenzen serieus**

Dit soort processen is zwaar voor iedereen, dus ook voor de begeleiders. Onbegrensdheid ligt op de loer omdat dit vaak het centrale thema is waardoor de problemen zijn ontstaan. Als dit thema ook nog in het dagelijkse werk van medewerkers een rol speelt (bijvoorbeeld omdat ze werken met complexe gezinnen) wordt dit knopje nog eerder ingedrukt. Het is belangrijk je eigen grenzen goed te bewaken, want ook hier zullen medewerkers onbewust overheen willen gaan. En jij net zo goed, zeker als je snel patronen overneemt. Dus: leg je eisen neer en doe daar geen concessies aan. In een casus in Corona Tijd leek het er eerst op dat we de groepen online en in ons eentje zouden gaan begeleiden. Dit vonden we onwenselijk en daarom hebben we gevraagd de bijeenkomsten 'live' met twee begeleiders per groep te organiseren. Beide 'verzoeken' werden gehonoreerd. In een andere casus hadden we de opdracht niet goed begrensd waardoor we in de avond en in de weekenden mailtjes en belletjes kregen van deelnemers. Die we overigens ook niet adequaat begrepen. Dit patroon bleef ons het hele traject achtervolgen.

#### **'Je kunt niet goed coachen wat slecht is gemanaged'**

Een andere belangrijke realisatie is dat als er slecht management is geweest, dit moet worden aangepakt. Soms leidt dit tot afscheid van mensen, soms tot een verandering in houding en gedrag bij de betreffende manager. Aan dat laatste zit ook een limiet. Van Marijke Lingsma leerden we dat degene die 'de ellende heeft veroorzaakt, deze niet kan verhelpen. Daarvoor moeten andere mensen instappen.

Het nieuwe management moet worden begeleid om te leren hoe zij zelf meer kunnen begrenzen of juist meer kunnen luisteren en ruimte geven. En te begrijpen hoe hardnekkig systemen en patronen zijn waardoor het op de loer ligt om de plek en het bijbehorende gedrag over te nemen van voorgangers. Onbewust. Maar vaker dan ze zelf denken.

#### **De opdrachtgever is onderdeel van het probleem**

Het kan spannend worden wanneer je constateert dat je opdrachtgever zelf onderdeel is van het probleem en in jouw ogen onvoldoende in staat is om mee te gaan met wat er nu van hem of haar wordt gevraagd. Wat doe je dan en aan wie rapporteer je? Stap je over je opdrachtgever heen en licht je de toezichthouder in? En wat nou als je vindt dat die wat laat liggen? Hier staat jou te doen wat je ook van de mensen vraagt die je begeleidt. De moed om jouw waarheid als begeleider te spreken en de moed om naar de waarheid van je opdrachtgever te luisteren. Wat te doen als je die waarheid hebt gehoord en gecommuniceerd en je denkt nog steeds dat het proces niet de goede

kant op gaat als de opdrachtgever blijft? Wat helpt is als je in het contract een escalatiemogelijkheid hebt ingebouwd (zie paragraaf contractering). Blijf zorgvuldig en vooral: blijf transparant. Dus als je denkt dat de opdrachtgever een rol heeft in het geheel en als je niet gelooft dat hij of zij in de nieuwe situatie door kan, dan vertel je dit persoonlijk aan de opdrachtgever. En geef je de opdracht terug.

### **Reflecteer je een ongeluk**

Overdracht, projectie, rode knoppen, reflexen, groepsdruk, hechtingspatronen; ze worden allemaal aangeraakt in het werken met groepen waar ingrijpende gebeurtenissen plaatsvonden. In jou als begeleider net zo goed. Het vereist veel reflectie om elke keer te doorgronden wat van jou is, wat van de ander, wat van de groep is en wat van de organisatie. Vermoeiend en noodzakelijk. En een reden om dit soort werk nooit alleen te doen. Werk met iemand waar je veel vertrouwen in hebt, als persoon en als deskundige, en waarmee je kunt lezen en schrijven.

## **Lessen voor de organisatie**

### **Ongezonde ventielen vervangen**

Om te kunnen omgaan met ingrijpende gebeurtenissen zijn ventielen essentieel. Manieren om te kunnen ontladen, stoom af te blazen en spanningen te verminderen. In een 'ziek' systeem zijn die ventielen ongezond. Zij zorgen er weliswaar voor dat de spanning vermindert, maar dragen niet bij aan een gezond werkklimaat. Lichte ventielen zijn bijvoorbeeld roddelen en klagen. Maar ook humor is een ventiel. In gezonde systemen is humor een (gezond) middel om lichtheid in de zwaarte te brengen, in ongezonde organisaties wordt het afzeiken, cynisme en soms uitgesproken racistisch en denigrerend. En we hebben maar al te vaak gehoord dat mensen dan zeiden: 'als je er niet tegen kan, dan moet je het maar tegen me zeggen.' En dat is nou juist wat mensen niet durven. De verantwoordelijkheid moet bij de brenger liggen, in onze optiek. Voldoende en vaak checken of een grap wel leuk is voor de ander. 'Grappen maken mag, maar de grappenmaker moet ervoor zorgen dat het daadwerkelijk grappig is voor de ander en heeft dit te checken,' is de regel.

We hebben voorbeelden gezien van extreem ongezonde ventielen: pestgedrag (collega's opsluiten op de wc, verkeerde tijden communiceren zodat iemand te laat komt), fraude (goederen mee naar huis nemen, te veel declareren), puberaal gedrag (kauwgom op spiegels plakken), grenzeloosheid (teveel drinken op borrels, excessieve diners inclusief inhuren prostituees, mensen uitkafferen). Allemaal om te kunnen ontladen. Deze ventielen hebben een functie en daarom moet er een manier worden gevonden om gezond stoom af te kunnen blazen. Werk kan voor veel stress zorgen en dat moeten mensen kwijt. Denk aan handhavers die boze mensen te woord moeten staan, hulpverleners die elke dag heftige situaties meemaken, medewerkers die extreem goed moeten presteren om te overleven in een corporate omgeving, enz. Een aantal voorbeelden van gezonde ventielen zijn vertrouwenspersonen of therapeuten waar je jouw verhaal kwijt kunt, intervisie, debriefings, een sportschool op het werk, sporten, op tijd naar huis gaan. En dan niet een flitsend wellbeing programma met een eenmalig vrijblijvend yogaklasje voor iedereen, maar doordachte alternatieven die daadwerkelijk 'ontluchten' en op gedragsniveau ingrijpen.

### **Hardnekkige systemen**

Systemen zijn hardnekkig. Ze blijven ook intact als mensen worden vervangen, gedrag wordt aangepakt en nieuwe regels worden uitgevaardigd. Als je zelf in het systeem zit, is het lastig om deze hardnekkigheid te doorzien. Zo merkten we vrij snel dat een nieuwe leidinggevende binnen *no time* onbewust het gedrag overnam van de geschorste leidinggevende, zagen we grensoverschrijdend gedrag in een organisatie terugkeren in onafhankelijke zusterorganisaties en reageerden medewerkers op exact dezelfde 'oude' manier op nieuwe mensen. Soms is het heel subtiel. Soms slaat het over op jou als begeleider. Ook wij voelden bijvoorbeeld hoe we onderdeel werden van een cultuur van gesloten systemen doordat we zelf een gesloten systeem vormden zonder verbindingen naar de rest van de organisatie. Het 'terugveren' naar de oude situatie gebeurt vaak in de bouwfase. De fase waar de organisatie vooruit wil en dus niet zit te wachten op een herhaling van oude patronen. Laat staan iemand die ze daarop wijst. Terugkerende patronen worden soms glashard ontkend en het is lastig om hierover het gesprek te voeren. We hebben geen pasklaar antwoord voor dit dilemma en worstelen daar zelf mee. Hier kun je als 'zeur' worden bestempeld en buitenspel worden gezet. Het eerlijkst is om dit dilemma te bespreken: jouw observatie dat oude patronen opnieuw opduiken en de (logische) ontkenning ervan door de organisatie. Leg uit dat je worstelt omdat je voelt dat de organisatie hier niet meer naar wil kijken terwijl het jouw inschatting/zorg is dat dit kan leiden tot terugval.

### **Afronding**

Organisaties zijn net mensen. We lachen, we huilen, we leven. En we maken van alles mee. Ook ingrijpende gebeurtenissen. Net als in het 'gewone' leven horen deze erbij, moeten we ze aankijken om verder te kunnen komen. Gelukkig leven we in een tijd waarin de donkere kant van organisatie steeds meer aan het licht komt. Mag komen. We begrijpen steeds beter dat er geen licht kan schijnen als er ook geen schaduw mag vallen. Het aankijken van de pijn, het rouwen en het verleden onderdeel laten zijn van de organisatiecultuur is iets waar nog veel werk valt te doen. Organisaties mogen leren om trots te zijn op zowel hun successen als hun littekens. We worden erdoor gevormd en we worden er sterker door. Littekens zijn er niet om te verstoppen onder een lange mouw, maar om te laten zien aan de ander. We hebben ondertussen geleerd om dit op leiderschapsniveau beter te doen, nu nog op organisatieniveau. Er bestaat geen perfecte leider en er bestaat geen perfecte organisatie.

Dit soort verwerkingsprocessen zijn emotioneel, intens, soms verrassend luchtig en vooral noodzakelijk. We voelen ons op onze plek wanneer we als begeleiders daarin ons werk mogen doen.

Voor mij, Ernst, omdat ik hiermee een bijdrage lever aan het creëren van een meer inclusieve (werk)omgeving. Voor mij, Tica, om organisaties uit te d(r)agen transparant te zijn. 'Het is wat het is.'

Ernst Dekker & Tica Peeman