



Hoe teams veilig en veerkrachtig worden

Trauma en trauma-triggers in teams

Samenwerken in teams kan uitdagend en ingewikkeld worden wanneer oude pijn wordt geraakt. Onderhuidse spanningen, heftige reacties en stiltes. Het zijn aanwijzingen van hoe trauma zijn sporen nalaat, ook in professionele omgevingen. Hoe creëer je als leider of begeleider van een team een bedding, zodat spanning ruimte krijgt en herstel mogelijk wordt? Dit artikel verkent wat er gebeurt als traumatriggers opspelen en hoe teams veilig en veerkrachtig kunnen worden.

Auteur: Marnix Reijmerink

De begeleider van het team, Marieke, komt de ruimte binnen. Haar is gevraagd om het team te begeleiden omdat er al maanden sprake is van onderhuidse spanningen en het samenwerkingsklimaat steeds moeizamer wordt. Ze voelt de gespannen onderstroom in haar lijf. Een lichte druk op haar borst en een verhoogde ademhaling. Ze herkent het: het wachten op wat niet uitgesproken wordt. Ze stelt een vraag aan de groep: "Wie zou iets willen delen over de samenwerking?"

Het blijft stil. Marieke blijft in de stilte. Ze weet dat het uitnodigen van een gesprek soms begint met kunnen verdragen dat het nog niet meteen komt. Dan zegt Peter, schuin tegenover Laura: "Ik wil iets zeggen. Laura, je bent nu drie keer een afspraak niet nagekomen. Dat doet iets met mijn vertrouwen."

Laura's reactie komt onmiddellijk. Haar lichaam slaat dicht, haar adem stikt. "Dat is niet waar!" roept ze fel. "Je probeert mij hier weg te krijgen!"

In een fractie van een seconde is de sfeer in de ruimte veranderd. Peter leunt achterover, zichtbaar aangeslagen. Iemand slaat de ogen neer. Marieke voelt hoe haar eigen lijf reageert. Haar schouders spannen zich en haar adem zit hoog. Ze merkt de neiging om in te grijpen, iets te sussen, de scherpe randen weg te nemen. Maar ze weet ook: dit is een moment om te blijven. Ze ademt dieper, voelt haar voeten stevig op de grond, en kiest ervoor stil te blijven.

De stilte duurt. Laura's ogen worden glazig. Ze trilt. Dan, na wat lijkt op een eeuwigheid, zegt ze zacht: "Sorry."

Marieke knikt. Haar stem is laag, traag. "Dank je. Misschien hoef je dit niet uit te leggen. Voel maar wat er gebeurt."

Trauma als verbroken verbinding

Wat zich hier voltrekt is niet uniek. Het laat zien wat er gebeurt als oude pijn wordt aangeraakt. Trauma gaat niet over de gebeurtenis zelf. Het gaat vooral over wat er daarna níet gebeurde. Het ontbrak aan een verbinding met een betekenisvolle ander bij wie je terechtkon en de opgebouwde spanning kon ontladen.

Dat is de essentie van trauma: de verbroken verbinding (Van Wielink, 2024). Wat zich aandient in het nu, krijgt betekenis door wat zich eerder voltrok. Het lichaam herinnert zich wat het hoofd is vergeten. In teams gebeurt dat voortdurend. Triggers roepen iets op wat vaak groter is dan het moment zelf.

Mensen reageren heftiger, komen misschien zelfs in een overdrive. Of ze trekken zich terug. En vaak weten ze zelf niet precies waarom. In die bewegingen ontstaan patronen. Patronen die op het eerste gezicht over samenwerking lijken te gaan, maar die in de kern iets anders blootleggen: een verlangen naar veiligheid en erkenning.

Teamdynamiek: wat we niet zeggen, stuurt ons

In teams waar meerdere mensen oude ervaringen met zich meebrengen, ontstaan vaak beschermingsmechanismen. Gesprekken worden uitgesteld of verplaatst naar de wandelgangen. Afstemming vindt plaats buiten de groep. Besluiten blijven uit. Het lijkt veilig, maar het is schijnveiligheid. Want wat niet gezegd wordt, heeft alsnog invloed.

En dan komt er een moment waarop iets of iemand het patroon doorbreekt. Vaak met een heftigheid die groter lijkt dan het onderwerp rechtvaardigt. Dat moment vraagt om bedding. Om iemand die bij je blijft.

Wanneer trauma systemisch wordt

Hoewel trauma zich vaak via de reactie van één persoon manifesteert, werkt het door op groepsniveau. Spanningen verplaatsen zich als golven door het team. Iemand wordt geraakt, een ander neemt verantwoordelijkheid over, weer een derde trekt zich terug in stilte. Zo ontstaan patronen waarin niet alleen individuen reageren op triggers, maar het hele systeem in beweging komt of juist verstijft.

In teams die werken met cliënten die veel meegemaakt hebben, raakt de intensiteit van het werk ook de professionals. Teamleden kunnen het gevoel krijgen dat ze er alleen voor staan, of dat zij de pijn van cliënten moeten dragen. Wanneer er geen ruimte is om deze druk gezamenlijk te bespreken en te verdelen, groeit de kans dat oude overtuigingen worden bevestigd. Overtuigingen zoals: 'ik moet het alleen doen' of 'ik mag geen fouten maken' (Dorahy & Hamilton, 2009).

Teams groeien wanneer ze met elkaar een gedeeld bewustzijn ontwikkelen over hoe deze spanning werkt. Als er ruimte komt om triggers te benoemen en te erkennen dat die niet alleen individueel zijn, maar iets zeggen over het geheel, kan herstel op gang komen. In zo'n veilige ruimte wordt geraakt worden iets wat je niet meer alleen hoeft te dragen, maar samen kunt delen (Duffee e.a., 2023).

De begeleider als bron van bedding

Als begeleider of leider doe je ertoe. Je aanwezigheid heeft invloed, zelfs als je niets zegt. Mensen spiegelen zich aan jou. Je hebt als persoon altijd een effect op een ander. Voor Marieke betekent dit een voortdurende oefening: blijven bij wat zich aandient, ook als haar eerste neiging iets anders zegt. In de loop van de begeleiding merkt ze hoe belangrijk het is om haar eigen triggers te leren kennen. Want pas wanneer zij zichzelf ruimte geeft, kan ze die ook aan het team bieden.

Professionele nabijheid (Van Wielink e.a., 2022) vraagt dat je blijft wanneer het spannend wordt. Je hoeft niets op te lossen, de spanning slechts te dragen. De dynamiek niet sussen en deze juist onderzoeken. Benoemen wat je ervaart – "Ik zie dat er spanning is" – maakt zichtbaar wat onderhuids voelbaar is. En je lichaam spreekt daarin duidelijker dan je woorden.

Een team merkt feilloos of je echt blijft bij wat er gebeurt, of dat je wegkijkt zodra het spannend wordt. Daarin ligt jouw kracht. En ook jouw grens. Want niet alles kan op dat moment opgelost worden. Soms is erkennen genoeg.

Wat helpt in het moment

Langzamer spreken, bewust oogcontact maken en stiltes niet vermijden. Het is gedrag dat je als (bege)leider kunt inzetten. Zorg ervoor dat je stevig zit, met beide voeten op de grond, en benoem wat je ziet en voelt in het moment. Nodig ook teamleden uit om even te ademen en stil te staan bij wat er gebeurt, zodat er ruimte kan ontstaan.

Psychologische veiligheid (Edmondson, 2019) ontstaat niet vanzelf. Die vraagt om zorgvuldige afstemming, heldere grenzen en het durven dragen van wat niet meteen opgelost hoeft te worden. Deze rust en vertraging leidt uiteindelijk tot inzicht bij mensen. Dat inzicht helpt ze om individueel en gezamenlijk in beweging te komen.

Wat niet gezegd wordt,
heeft alsnog invloed.

Symboliek en rituelen: ruimte voor betekenis

Soms schieten woorden tekort. Wat zich vastzet in het lijf, zoals spanning, verlies of loyaliteit, vraagt om een andere taal. Rituelen spreken die taal. Ze helpen om te markeren wat geen plek kreeg, en om symbolisch ruimte te maken voor rouw, erkenning of een nieuw begin.

Juist in organisaties waarin alles vaak via analyse, argumenten of doelen loopt, openen rituelen een ander bewustzijn. Een steen neerleggen voor wat je achterlaat. Een kaars voor wie gemist wordt of een stilte voor wat onuitgesproken blijft.

Je hoeft het niet te begrijpen om het te voelen. En juist dat maakt rituelen krachtig: ze geven het individu en de groep toestemming om te laten landen wat eerst geen bedding vond (Van Gasteren e.a., 2020).

Tot slot

Werken met trauma in teams vraagt moed. De moed om aanwezig te blijven in het proces. Om de spanning te verdragen. Om ruimte te houden waar iets ouds zich aandient. En je hebt mildheid nodig. Voor jezelf, voor het team en voor het tempo waarin beweging ontstaat. Als het dan niet meteen lukt of het team heeft een terugval, is dat geen teken van falen. Het is een teken dat iets zich laat zien wat nog aandacht vraagt.

Je hoeft het niet op te lossen en al helemaal niet perfect te doen. Maar je kunt wel een baken zijn, een bedding. Het gaat om je bereidheid en vermogen om werkelijk aanwezig te zijn en door te ademen.

Als teams die bedding ervaren, kunnen ze samen verder. En dan verandert er iets wezenlijks: het team zal in plaats van overleven gaan leven. Ze zullen niet langer spanning vermijden, maar deze vanuit verbinding aangaan. Voor Marieke is het begeleiden van dit team niet alleen werk, maar ook een oefening in

Hoewel trauma zich vaak via de reactie van één persoon manifesteert, werkt het door op groepsniveau.

blijven en vertragen. Ze leert dat haar aanwezigheid méér brengt dan haar woorden ooit kunnen. En dat zij, net als het team, onderweg is. ■

Marnix Reijmerink is medeoprichter van De School voor Transitie. Hij werkt internationaal als coach en trainer met teams, organisaties en hun leiders. Marnix is opleider bij de opleidingen *secure base teamcoachen* en *secure base coachen* waar hij met zijn collega's vakgenoten opleidt. Daarnaast werkt hij met een bijzondere focus op het thema mannelijk leiderschap. Marnix publiceert over (persoonlijk) leiderschap, transitie en teamontwikkeling. Hij is medeauteur van 'Het ambacht van de *secure base coach*. *Transitie mogelijk maken*' (2022).

Referenties

- Dorahy, M. J., & Hamilton, G. (2009). The Narcissistic-We: The Function of the Group in Borderline and Narcissistic Personality Disorder Clients. *Group*, 33(3).
- Duffee, J. H., Szilagyi, M. A., Forkey, H. C., Kelly, E. T., Sills, M. R., & Forkey, H. (2023). Creating healing environments: system-level implementation of trauma-informed care in pediatric health care settings. *Pediatrics*, 152(6).
- Edmondson, A. C. (2019). *De onbevreesde organisatie: Creëer psychologische veiligheid op de werkvloer om innovatie en groei te stimuleren* (A. Witteveen, Vert.). Amsterdam: Business Contact.

- Levine, P. A., & Frederick, A. (2007). *De tijger ontwaakt: traumabehandeling met lichaamsgerichte therapie* (H. Majoor, Vert.). Amsterdam: Altamira/Kluwer.
- Maté, G., en Maté, D. (2022). *De mythe van normaal: over trauma, ziekte en heling in een toxische maatschappij*. Amsterdam: AnkhHermes
- Porges, S.W. (2019). *De polyvagaaltheorie: De neurofysiologische basis van emotie, gehechtheid, communicatie en zelfregulatie* (M. van Horn, Vert.). Eeserveen: Uitgeverij Mens!
- Reijmerink, M. (2021). Laat teams excelleren. *Tijdschrift voor Coaching*, 2021(3).
- Rogers, C. R. (1978). *Persoonlijk worden: de therapeutische kijk op psychotherapie* (A. de Vries, Vert.). Bussum: Uitgeverij Boom.
- Sinek, S. (2022). *Goede leiders eten als laatste: waarom teams excelleren in een cirkel van veiligheid* (R. Neugarten, Vert.). Amsterdam: Business Contact/Atlas Contact.
- Van der Kolk, B. A. (2022). *Traumasporen in lichaam, brein en geest* (J. Treffers, Vert.). Eeserveen: Uitgeverij Mens!
- Van Gasteren, K., Reijmerink, M., Soeters, M., & Van Wielink, J. (2020). *Tijdschrift voor Coaching*, 2020(1).
- Van Wielink, J. (2024). Trauma: wees zorgvuldig, niet voorzichtig. *Volzin*, 2024(2).
- Van Wielink, J., Fiddelaers-Jaspers, R., & Wilhelm, L. (2025). *Taal van transitie*. 6e druk. Heeze: Circle Publishing.
- Van Wielink, J., Van Gasteren, K., Reijmerink, M., Verbokkem-Oerlemans, A., & Wilhelm, L. (2022). *Het ambacht van de secure base coach. Transitie mogelijk maken*. Amsterdam: Boom Uitgevers.

Als je kiest voor inhoud.



**Sari van Poelje, Annejet de Blécourt,
Marianne Eussen, Rob de Ruiter,
Sonja Wekema,**

7 Perspectieven op leiderschap
Inzichten uit executive coaching

Welke perspectieven op leiderschap zijn in deze snel veranderende wereld essentieel als leider? Hét leiderschapsboek van 2023 bundelt de jarenlange ervaring van vijf senior executive coaches.

Dit boek is verkrijgbaar bij: coachboeken.nl

