



Dirk Van Elslande *Photography*

BOEKREVIEW EN INTERVIEW: STUCK TRAUMA IN ORGANISATIES – PHILIPPE BAILLEUX

**Kwart
zorgverleners
overweegt andere
job**

Organisaties zijn geen machines maar sociale, levende organismen die schade kunnen oplopen. Schade die voor een langere tijd kan blijven wegen op de goede werking van een organisatie.

Als manager, medewerker of organisatiecoach kom je soms in organisaties terecht waarvan je intuïtief voelt dat er iets niet klopt. Als daarenboven blijkt dat beproefde methodes om de organisatie nieuw leven in te blazen weinig of geen effect hebben, dan zou er sprake kunnen zijn van systeemtrauma.

Systeemtrauma kan ontstaan door een ingrijpende gebeurtenis zoals een milieuramp,

een aanslag of een reeks pijnlijke ontslagen. Maar evengoed kan het, op een stille manier, binnensijpelen in het weefsel van een organisatie. Wat de oorzaak ook is, het effect is vernietigend voor medewerkers en de organisatie.

Stuck is gebouwd rond een aantal concrete vragen die je een brede kijk geven op systeemtrauma:

- Hoe kom je systeemtrauma op het spoor en hoe ontstaat het?
- Hoe maak je een beschadigde organisatie weer veerkrachtig?
- Wat staat mij te doen als manager of organisatiecoach als ik met systeemtrauma aan de slag wil?

- Hoe kun je de ontwikkeling van systeemtrauma voorkomen?

In zijn boek beschrijft Philippe Bailleur hoe traumatische gebeurtenissen niet alleen individuen maar ook volledige organisaties kunnen treffen.

"Corona kan voor veel organisaties in de zorg leiden tot collectief trauma. Het helpt niet dat zorgverleners de neiging hebben om over hun grens te gaan in plaats van zelf zorg op te zoeken, maar ook op organisatie-niveau zijn er tal van factoren die bepalen hoe hard systeemtrauma toeslaat."

Kwart zorgverleners overweegt andere job, coaches bieden gratis emotionele steun. Tijdens zijn studies aan de Koninklijke Militaire School - midden jaren '90 - kreeg hij les van Erik de Soir. Op een gedreven manier vertelde deze hen over de emotionele, psychische schade die militairen, brandweermannen, politiemensen, ambulanciers, ... kunnen oplopen door hun werk. Wat Erik toen ook vertelde, is dat deze problematiek vaak ontkend werd, waardoor mensen, die wezenlijke schade hadden opgelopen - vanuit plichtsbeseft en burgerzin - aan hun lot werden overgelaten. Velen waren - zonder hulp - niet meer in staat om te functioneren in de maatschappij. Ze waren een vreemde geworden voor hun gezin, hun vrienden en kennissen. Weet dat soldaten die niet meer functioneerden - o.a. door de emotionele, psychologische schade die ze opgelopen hadden - lang gezien werden als slappelingen en in extremis zelf veroordeeld werden voor insubordinatie.

Omdat trauma zo'n complex fenomeen is, werd het eeuwenlang gemeden en afgetekend als een stoornis, gekte, hysterie, ... en dit omdat men niet wist hoe ermee om te gaan. Zo komen we bij een eerste belangrijk aspect rondom dit thema: waar we niet mee om kunnen, verdringen we, duwen we weg of ontkennen we. Het is een keuze uit onmacht eerder dan uit onwil. Gelukkig zijn er meer en meer professionals die bereid zijn om met dit complexe fenomeen aan de slag te gaan waardoor het vandaag echt anders kan.

De coronacrisis weegt door op zorgverleners, zo blijkt uit een bevraging door Zorgnet-Icuro. Een kwart van de bevragden overweegt zelfs voor een andere job te kiezen. Wat nu?

"We wisten in maart 2020 dat deze crisis

voor emotionele en psychische schade zou zorgen bij zorgverleners", zegt Philippe Bailleur, auteur van Trauma in organisaties en mede-oprichter van Coaching for Heroes. "Met Coaching for Heroes bieden we gratis emotionele ondersteuning aan alle zorgverleners die midden in de coronacrisis staan." Philippe Bailleur, organisatiecoach en expert systeemtrauma - mede-bestuurder van Coaching for Heroes (vzw), toen de corona-crisis begon, hadden ze met een aantal mensen door dat dit voor trage schade zou zorgen waar mensen nog jarenlang last van zouden kunnen krijgen. Daarom richtten ze de vzw Coaching for Heroes op. Ze hebben wel gemerkt dat de zorgsector bijzonder verzuimd is en niet snel geneigd is om uit te reiken. De eerste corona golf is men door geraakt op adrenaline maar nu zou de schade wel eens groot (en sluipend) kunnen zijn. Als men hier niet uit leert en de zorgorganisaties niet anders inricht - afgestemd op de mens - dan zou dit een heel grote gemiste kans zijn. Ze merken trouwens dat mensen niet breken door de corona-situatie maar vaak door zaken die al langer aanslepen, soms privé maar ook soms vanuit de organisatie.

Laten we starten bij het boek, voor wie is STUCK geschreven en wat kan men 'er uit halen'?

Philippe: Ik denk in essentie aan twee concrete doelgroepen. Enerzijds externe professionals die organisaties begeleiden of adviseren. Denk aan organisatie adviseurs, coaches, trainers, externe preventie adviseurs, leden van raden van bestuur, Om hun opdrachten voor klanten op een goede manier te kunnen uitvoeren, hebben ze er alle belang bij om te kunnen duiden dat een organisatie (of een deel van de organisatie) vast zit in 'oud zeer'. Daarnaast denk ik aan mensen met een (bege)leidende rol binnen organisaties, denk aan directieleden, (interim) managers, leidinggevendenden maar ook HR-professionals, interne preventie adviseurs, Het lezen van Stuck zorgt er voor dat ze hun rol op een trauma-geïnformeerde manier kunnen op pakken. In essentie betekent dit dat ze tijdig individueel en collectief trauma leren herkennen maar ook dat ze de ernst van de situatie leren inschatten. Op basis van die inschatting kunnen ze vervolgens adequaat reageren al dan niet met ondersteuning door een professional. Bij het werken met dit soort taaie patronen en dynamieken is het goed om je grenzen te kennen.

Onze lezers zijn uiteraard voornamelijk

individuen en geen organisaties, is het boek ook voor een individu interessant?

Philippe: Tuurlijk en dat haal ik ook uit de feedback die ik krijg van mensen die het boek al gelezen hebben en dat zijn er onder-tussen heel wat want het boek is aan zijn 4de druk toe. Weet dat deze 4de druk een volledig herwerkte versie is op basis van alle feedback en inzichten die ik heb opgedaan sinds de 1ste druk in 2016.

Als medewerker kan je in een zieke of toxische situatie terecht komen. Sommige mensen hebben de kracht en het zelfinzicht om zich op een gezonde manier overeind te houden in zo'n situatie of er tijdig uit te stappen. Sommige mensen 'ademen' een toxische dynamiek in door onzekerheid of door een te groot verantwoordelijkheidsgevoel. De ene gaat dan onterecht twijfelen aan zichzelf met interne dialogen van het kaliber: "het zal wel aan mij liggen". De andere gaat proberen in te grijpen om de boel te herstellen waardoor hij of zij uitgeput of geïsoleerd kan geraken. Door dit boek is de kans groot dat je net iets gericht kunt handelen als je terecht komt in een team, een afdeling of een organisatie die nog gevangen zit in systeemtrauma.

Laten we het even hebben over Coaching for Heroes, sowieso een interessant concept, kan je ons dit even dieper toelichten?

Philippe: Oei, dit verdient een artikel op zich. Ik ga proberen beknopt te zijn. Mensen en groepen die de juiste opvang krijgen n.a.v. een ingrijpende gebeurtenis, kunnen daar sterker uit komen. In dit geval spreekt men van Post Traumatische Groei en dit kan dus zowel op individueel, collectief als organisatievlak. Als die gerichte opvang ontbreekt, ontoereikend of onvoldoende afgestemd is dan kunnen mensen, groepen en organisaties blijvende schade oplopen, schade die jarenlang kan blijven spelen. In dit geval is er sprake van een Post Traumatische Wonde. Ik verkies 'wonde' boven 'stoornis' om begrijpelijke redenen.

Toen de eerste golf uitbrak, wisten we dat deze crisis schade zou aanrichten en wisten we dat de focus eerder zou gaan richting het fysieke, met name het aantal besmette of zieke mensen, het aantal overlijdens, De schade van deze crisis gaat echter veel dieper en breder en vanuit onze professie wilden we iets doen rond de psycho-emotionele component die minstens even cruciaal is maar in onze maatschappij nog steeds onvoldoende op de radar staat.

Toen de eerste lock-down startte, stopte het werk ook voor veel coaches en tegelijkertijd pikten we een nood op vanuit de zorgsector. Die brug hebben we proberen te leggen met Coaching for Heroes. Er stonden meteen tientallen coaches klaar om zorgverleners op te vangen en sinds dan hebben we ook al heel wat mensen en teams kunnen opvangen. We vormden als het ware een overstroomgebied want in veel ziekenhuizen en zeker RVT's was er onvoldoende tot geen psycho-emotionele opvangcapaciteit. We hebben al veel mensen opgevangen maar we hadden meer willen kunnen doen en in extremis zelf veel breder dan enkel de zorgsector ...

Tegelijkertijd maak ik graag enkele kanttekeningen. Zorgverleners hebben niet snel de neiging om uit te reiken. Ze gaan door, desnoods op adrenaline. Wij begaven ons voor het eerst op dit terrein met dit aanbod in die omstandigheden. Tot bij de zorgverlener geraken was niet evident. We botsen op bijzonder schrijnende situaties. Veel mensen, teams en organisaties waren al bijzonder broos voor de crisis waardoor deze crisis op zich niet leidde tot een knak maar wel de opeenstapeling. Mijn persoonlijke bezorgdheid zit met name daar. Gaan we eens het vaccin er is, terugkeren naar hoe het was of gaan we mensen, teams en organisaties zodanig ondersteunen of inrichten zodat ze veerkrachtiger worden. In welke mate zijn we als maatschappij in staat om de lessen die we kunnen trekken uit deze crisis ook echt te omarmen. Dan en alleen dan kan er sprake zijn van Post Traumatische Groei op maatschappelijk vlak. En tot slot, denk ik dat we nog voor een langere tijd de effecten van deze ingrijpende crisis gaan ervaren. In deze zou herstel – zeker psycho-emotioneel – voor veel mensen, teams en organisaties nog heel wat tijd kunnen vergen. Laten we daar bewust van blijven en laten we tegelijkertijd vertrouwen hebben in de veerkracht van mensen. In die zin ben ik een realistische optimist die graag positief denkt maar niet door zaken onder de mat te schuiven. Dat noem ik naïef optimisme ...

We hebben naar buiten toe een performant en adequaat gezondheidssysteem in België, is dit ook daadwerkelijk zo, is ons gezondheidssysteem werkelijk gezond?

Philippe: Ik vind dit een heel moeilijke vraag om een genuanceerd antwoord op te kunnen geven. In wezen beantwoord ik dit soort vraag graag case per case om veralgemeningen te vermijden. Maar in grote lijnen denk ik dat we bijzonder blij mogen zijn dat

we in België wonen. De gezondheidszorg en alle bijhorende systemen zijn van een hoogstaand niveau. Laten we dit als een soort baseline beschouwen. Van op die plek, kijk ik graag de toekomst in en dan zie ik enkele thema's waar we stappen zouden kunnen zetten en ook hoop dat die gezet zullen worden:

- ✓ Ik denk dat onze gezondheidszorg nog veel preventiever en holistischer kan. Veel medische klachten hebben een psychosomatische oorsprong. Wist je dat er een wezenlijke correlatie is tussen negatieve ervaringen in de kindertijd en psychische, lichamelijke en sociale problemen op volwassen leeftijd? Als ons systeem te duur wordt, dan moeten we vroeger ingrijpen want nu grijpen we vaak te laat in met name als het lichaam al veel schade heeft opgelopen.
- ✓ Vervolgens – vanuit het principe 'je krijgt wat je belooft' – moet er grondig gekeken worden naar de geldstromen (incl. verloning) binnen de gezondheidszorg. Die stromen hebben bijzonder veel invloed op hoe onze gezondheidszorg uiteindelijk functioneert. Als ik bv. zie hoeveel patiënten een arts per dag ziet, dan denk ik meer aan een lopende band dan aan zorg.
- ✓ En zo kom ik bij hoe zorginstellingen vandaag zijn ingericht en natuurlijk is dit een gevolg van de vorige puntjes. Naar mijn aanvoelen zijn zorginstellingen de laatste jaren te ver doorgeslagen in het economisch/mechanistische paradigma. Het humane, de ziel en het hart is weg gerationaliseerd uit de zorg. De vraag is dan wat dit doet met mensen in de zorg? Is het beroep nog aantrekkelijk? Gaat het dan over loon of gaat het ook over de werkomstandigheden. Gelukkig worden er op dat vlak stappen gezet maar wat mij betreft, mag het wat ingrijpender om te vermijden dat we pleisters op een houten been plakken.

Ik denk trouwens dat deze vragen veel breder van toepassing zijn dan alleen voor de zorg. We zijn toe aan een maatschappelijke transformatie. Voer voor een uitgebreid gesprek ...

In dit (schijnbaar) performante systeem is toch vaak weinig plaats voor het individu, ambulanciers, verpleegkundigen, brandweermensen, agenten en zelfs artsen voelen zich vaak als 'kanonnenvlees' dat opgeofferd wordt voor het grote geheel! Is dit een terecht gevoel?

Philippe: Ik vrees dat wat je suggereert

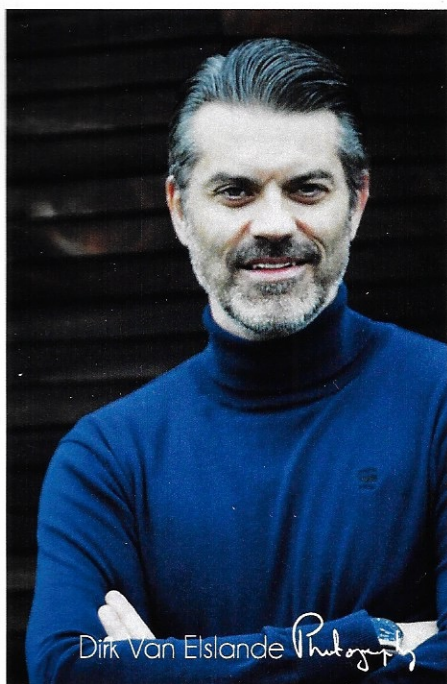
doorheen je vraag helaas klopt. Ik zoom even in op een concreet voorbeeld. Je zal maar agent zijn in deze corona-situatie. Boven je hoofd worden er een aantal maatregelen afgekondigd die in de hoofden van veel burgers kant-nog-wal raken, bijzonder onduidelijk zijn en daarenboven op heel uiteenlopende manieren worden toegepast, streek per streek. Ik voeg er bewust "in de hoofden van" aan toe want perceptie speelt in deze een ongelooflijk belangrijke rol.

Als arm der wet ga je dus plichtbewust aan de slag en je treedt op waar nodig. De frustratie bij de bevolking is ondertussen bijzonder hoog. Dus als je mensen aanspreekt of in extremis wil bekeuren, krijg je de volle lading over jou, van verbale tot fysieke agressie. Dan sta je daar als agent. Alle 'bagger' die je over je heen krijgt raakt je willens nillens in je kern. Een kogelvrije vest houdt een kogel tegen maar woorden dringen overal door en die stapelen zich op. Of je verhardt en raakt vervreemd van je ware natuur als mens of je breekt op een bepaald moment. We mogen blij zijn dat mensen dit willen doen ...

En voor elk van de beroepen die je genoemd hebt, kunnen we meerdere gelijkaardige voorbeelden benoemen. Echter, enkel als de mensen die aan de knoppen zitten van onze maatschappij zelf voldoende dicht bij hun kwetsbaarheid kunnen komen en blijven, zal er oog zijn voor dit soort psycho-emotionele wonden en belasting. Op dat vlak is er werk aan de winkel, inderdaad.

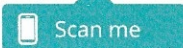
We hebben – wat corona aangaat – te maken met iets wat we in deze vorm nog niet moesten doormaken, dit is een sluipmoordenaar, en niet enkel voor de patiënten! Waar bij een terroristische aanslag alles kort en krachtig is, zowel het incident als ook de afhandeling en verwerking is te overzien. Bij deze pandemie is de impact beduidend meer verborgen, wat betekent dit voor de mensen werkzaam in de gezondheidszorg?

Philippe: Ik ben blij dat je jouw vraag zo stelt. Dat getuigt van het feit dat je al behoorlijk trauma-geïnformeerd bent, waarvoor dank. Ik weet dat heel wat zorgverleners hun loopbaan doorkomen dankzij psychologische beschermingsmechanismen. Ze stapelen alles op in een soort rugzak. Voor sommige zorgverleners wordt de rugzak te zwaar waardoor ze breken voor het einde van hun loopbaan. Andere halen de eindmeet maar nemen die rugzak mee in het leven na hun loopbaan. Ik herinner me een verpleger die pas na zijn loopbaan last kreeg van nachtmerries. Het waren flash-



backs waarbij hij telkens weer in de ogen keek van een stervende patiënt. Op rust maar geen rust. En hij kon op dat moment niet meer rekenen op opvang of middelen voor adequate hulp vanuit de gemeenschap. Pijnlijk, toch?

De corona-situatie heeft heel wat toegevoegd aan de rugzakjes van zorgverleners (en veel andere mensen). Sommige van de mensen – ik hoop veel – zijn goed omringd en gaan de steun en de opvang krijgen die ze nodig hebben. Anderen hebben dat dragend netwerk niet en kunnen niet uitvallen omdat ze afhankelijk zijn van hun inkomen. Zij gaan die rugzak blijven meeslepen. Laten we oog hebben voor hen en ze niet afzetten onderweg onder de noemer 'opgebrand' of 'uitgeblust'.



**KIES JE IDEALE
COACHMOMENT**

www.coachingforheroes.be/
ZORGVERLENERS

De overheden zijn in België sterk verdeeld en letterlijk iedereen wil zijn duit in het zakje doen. Dit geeft geleid en leid tot een onoverzichtelijk kluwen van maatregelen, regels,... waar niemand echt door kan blikken. Naast een zware dagtaak hadden (hebben) mensen in alle regionen van de zorg te maken gekregen met onduidelijke richtlijnen die soms zelfs van gemeente tot gemeente verschillend waren. In hoeverre draagt een dergelijke kafkaïaanse chaos bij tot de verergering van het probleem.

Philippe: Wel, met Coaching for Heroes zijn we inderdaad verrast door de verzuiling of het kluwen waar je op doelt. Ik heb er enkele gedachten bij. We zijn in een bijzonder complexe tijd beland en dat zal in die richting blijven evolueren. Laten we dan samen op zoek gaan naar mechanismes die afgestemd zijn op die complexiteit en meestal is dat niet door de procedures, richtlijnen, ... nog complexer te maken op zich. De overheid – en dat geldt voor zo goed als alle Westerse landen – is aan een grondige upgrade toe. De vraag is of de mechanismes die leiden tot politieke mandaten, voldoende goede mensen naar boven brengen om onze systemen drastisch te hervormen. Hoeveel mensen brengen trouwens een echt doordachte stem? Ik voel wel iets voor een deliberatieve democratie i.p.v. een representatieve democratie. Maar ook dat is voer voor een andere keer.

Elke avond om 20.00 een rondje applaus voor de mensen in de zorg is leuk en wel, maar dat neemt de druk niet van de ketel... Naast de enorme stress tijdens hun werkdagen kregen de mensen in de zorg ook te maken met persoonlijke drama's en door de lange uren werken in de lock down kwamen bij velen zelfs de basisbehoeften, zoals inkopen doen, in het gedrang. Had deze extra belasting een versterkend effect op de totaliteit?

Philippe: Wat ik hoor is dat medewerkers in de zorg heel veel steun ervaren bij elkaar. En doorheen de jaren leerde ik dat door een moeilijke periode gaan met elkaar een diepe band creëert. Meer zelfs, bij ingrijpende incidenten – denk aan een aanslag, een explosie, een overval, ... – heb je vaak een kloof tussen 'zij die erbij waren' en 'zij die er niet bij waren'. Dat kan vaak lang blijven spelen in de onderstroom.

Waar ik vooral aan denk is het fenomeen van 'de rangen sluiten'. Dat gebeurt om bv. een geheim binnen te houden maar ik denk dat dit mechanisme er ook voor zorgt dat

want toestanden, verdriet, ongoocheling, ... ook binnen blijven en ik weet niet of dat altijd goed of helpend is. Ik vind dat het aantal authentieke verhalen uit de zorgsector maar heel beperkt in beeld komt. Het lijkt me bijzonder fijn om die verhalen te delen, om de zorgverleners een gezicht te geven. Niet opgesmukt zodat we hen echt kunnen omarmen. En ook hier weer, dit geldt voor veel beroepen die in wezen niet de maatschappelijke erkenning krijgen die ze verdienen.

Jullie hebben met Coaching for Heroes inmiddels al enkele mensen uit de zorg 'gezien'. Wat valt er op in deze gesprekken? Is er een rode draad binnen de problematiek te vinden? Wat zijn de meest voorkomende items die de mensen ervaren?

Philippe: Het is nog wat vroeg om conclusies te trekken maar we zien dat vooral de WZC de zwaarste klappen krijgen. Daarnaast zien we, maar dat vertelde ik al eerder, dat het niet de corona-situatie an sich is die mensen doet knakken maar de opeenstapeling van zowel persoonlijke als professionele issues. Ik denk dat we moeten vooruitblikken en kijken hoe we mensen in dit soort beroepen veerkrachtiger kunnen maken EN hoe we organisaties zo kunnen inrichten dat werken en samenwerken op een gezonde manier kan gebeuren. En met gezond bedoel ik zowel fysiek, emotioneel, mentaal als op het vlak van zingeving. In de zorgsector is die laatste met name bijzonder belangrijk. Daar zit heel veel kracht maar – hoe vreemd het ook moge klinken – daar zijn mensen ook bijzonder kwetsbaar.

Zoals vaak is ook hier te merken hoe lager je 'op de ladder' staat hoe meer vergeten / niet existent je bent. Zo hebben de ambulanciers amper iets gevoeld van sympathie aangezien deze doelgroep bijna altijd over het hoofd gezien wordt. Zij waren en zijn wel verantwoordelijk voor alle transporten en staan dus minstens een even groot, zo niet groter risico uit als bijvoorbeeld de verpleegkundigen. Is de impact voor deze beroepsgroep anders in te schatten als voor de verpleegkundigen?

Philippe: Daar heb ik onvoldoende zicht op maar dat is net één van de keuzes die we gemaakt hebben met Coaching for Heroes. We zijn er in eerste instantie voor de mensen die niet zo makkelijk bij een professional geraken. Zo hebben we al heel wat mensen opgevangen en goed kunnen doorverwijzen.

Eén gesprek kan een groot verschil maken. Tegelijkertijd wil ik een kanttekening maken bij jouw vraag. Doorheen de jaren leerde ik ook dat bepaalde doelgroepen niet geneigd zijn om uit te reiken. Het zou een kip en ei discussie kunnen worden maar ik denk dat we er maatschappelijk goed aan doen om mensen te leren dat uitreiken OK en geen teken van disfunctie. Ik ben nog steeds dankbaar dat ik op vrij jonge leeftijd over die drempel ben gestapt en terwijl ik het vertel voel ik hoe dankbaar ik ben t.a.v. alle professionals – coaches, therapeuten, ... – waar ik bij terecht kon de voorbije jaren.

Tot slot, wat gaat de long term impact zijn waar we mee gaan moeten afrekenen en wat kunnen we doen om deze impact zo laag mogelijk te houden, zowel als individu zelf maar ook als organisatie/instantie (ziekenhuis, ambulancedienst,...) en als overheid/beleidsmaker?

Philippe: We mogen ervan uitgaan dat deze crisis op heel uiteenlopende vlakken schade zal aangericht hebben, breed en diep in onze maatschappij. Laten we ervan uitgaan dat een groot percentage mensen terug op hun pootjes gaan vallen. Mensen en levende systemen zijn immers veerkrachtig. En laten we

tegelijkertijd onze ogen open houden voor mensen, groepen en organisaties die op de ene of andere manier blijven hangen. Net daarom verwijs ik graag naar mijn boek. Het biedt sleutels om 'oud zeer' in organisaties op het spoor te komen en om ermee aan de slag te gaan. En gelukkig zijn er meer en meer professionals die bereid zijn om met dit soort complexe, mogelijks taai, processen aan de slag te gaan.

Waarom zeg ik dat? Wel, toen mijn boek verscheen – initieel met de titel "Trauma in organisaties" – vroeg een vakgenoot mij: "Denk je dat daar een markt voor is?"

Echter, die vraag heeft me niet geleid tot het schrijven van het boek. En het is ook niet het markt-denken dat me heeft geleid tot het schrijven van een boek over trauma. Het boek heeft mij uitgenodigd op basis van mijn levensloop.

Trouwens, alsof mensen in de zorg kiezen voor hun beroep omdat dat goed ligt in de markt. Sommige beroepen kies je vanuit een andere plek, een andere drijfveer. En het is niet omdat mensen vanuit een diepe motivatie kiezen voor een bepaald beroep dat ze er geen eerlijk loon en correcte werkomstandigheden mogen voor krijgen. Onze

maatschappij zit in wezen vreemd in elkaar. Mensen die goed doen, door maatschappelijke toegevoegde waarde te creëren, mogen zeker niet te veel verdienen anders vertrouwen we het niet meer. Vreemd toch?

Laten we dus een volgende stap zetten, samen, naar een inclusievere, meer veerkrachtige maatschappij waar het loon en de werkomstandigheden van mensen niet bepaald worden door hun financiële toegevoegde waarde alleen. Deze crisis is een kans, laten we ze grijpen (en het dus niet alleen leggen bij de overheid of de politiek en wachten tot er iets gebeurt). We're in this together.



**Coaching
for Heroes**
SUPPORT OUR COMMUNITY

WEDSTRIJD

Maak kans op 1 van 5 exemplaren van dit opmerkelijke boek die we in samenwerking met uitgeverij Lannoo mogen weggeven!

Beantwoord deze vraag en mail je antwoord voor 28 februari naar info@spoed112.com

Aan welk instituut volgde de auteur zijn opleiding?

- A: KU Leuven
- B: Koninklijke Militaire School
- C: University of Oxford

Zeker zijn van het juiste antwoord? Neem dan een kijkje op www.philippebailleur.be – Veel succes!

 **LANNOO
CAMPUS**

