

Niet elke ingrijpende gebeurtenis leidt tot een trauma!

Leiderschap en het managen van angst in tijden van crisis

Riet Fiddelaers-Jaspers en Jakob van Wielink

We spreken deze dagen veel leiders over wat de crisis oproept bij henzelf en in de organisaties of afdelingen waar ze leiding aan geven. Met stip op nummer 1 komt de vraag naar boven hoe op een gezonde manier omgegaan kan worden met de angst – soms zelfs paniek – die bij medewerkers aanwezig is, een gevoel dat de leider ook bij zichzelf kan herkennen. Reden genoeg om daarbij stil te staan.

Ons brein, angst en hoe we hierop reageren

Niets raakt – collectief – meer aan onze diepe angst dan een crisis. En zoveel mensen als er zijn, zoveel verschillende manieren zijn er om daarop te reageren. Dat maakt het voor leiders uitdagend om passend te reageren, 'de boel bij elkaar te houden' en er tegelijkertijd voor te zorgen dat ze zelf gezond en weerbaar zijn en dat ook blijven.

Ons brein haat pijn. Dat betekent dat ditzelfde brein van nature situaties van stress, angst en verlies

probeert te

vermijden.

Dat doet

het door te

proberen de

controle weer terug te pakken. Angst is een belangrijk gevoel dat ervoor zorgt dat we tijdig ons vege lijf kunnen redden in gevaarlijke situaties. Zonder angst zou het met ons snel afgelopen zijn. Angst kan dus een goede raadgever zijn. We worden alert en komen in actie voordat ons rationele brein bedacht heeft wat de beste optie zou zijn. Door de adrenaline trappen we het gaspedaal

in en komt er actie (vluchten, vechten).

Als blijkt dat de reactie overtrokken is of het gevaar geweken is, worden de antennes ingetrokken en komt ons lichaam tot rust.

Bij deze reactie blijft het gevoel van controle in stand.

Maar angst kan ons ook belemmeren.

Geanticipeerde angst bijvoorbeeld over wat ons zou kunnen overkomen bij een onzichtbare vijand zoals het coronavirus. Maar ook angst wat er bijvoorbeeld met ons werk, bedrijf of met ons gezin kan gebeuren. Of juist angst die bij een

gebeurtenis

uit het

verleden

hoort en weer

kan opspelen.

Niets raakt – collectief – meer aan onze diepe angst dan een crisis

Bij situaties die als zeer bedreigend ervaren worden, verandert de angst in paniek. Dan is de toegang naar onze ratio afgesloten, ontbreken de woorden en reageren we slechts nog instinctief. We trappen op de rem en schakelen razendsnel terug. We zijn lijfelijk nog aanwezig maar uit contact, we checken uit en ons lichaam verstart. Het gevoel van controle is dan ver weg.

Moeten we bang zijn voor trauma?

Het woord trauma valt deze dagen vaak zonder dat helder gedefinieerd wordt wat daaronder verstaan wordt. Daarbij ontstaat de vraag of het gebruik van deze term altijd passend is omdat het ook een eigen realiteit creëert. Wij zien trauma als een overweldigende gebeurtenis waarbij iemand onvoldoende mogelijkheden heeft om die ervaring in het zenuwstelsel te kunnen verwerken. In zijn algemeenheid zien we dan dat de medewerker niet meer in contact is met zichzelf, zijn persoonlijke en professionele omgeving. Dit kan bijvoorbeeld leiden tot vormen van isolatie en verlamming maar ook tot obsessief (werk)gedrag. Eenzelfde gebeurtenis is voor de ene persoon veel ingrijpender (en mogelijk inderdaad traumatischer) dan voor de andere.

Voor leiders is het belangrijk hiermee zorgvuldig om te gaan en niet te snel ergens de term trauma op te plakken. Het is van belang om op te merken dat een gebeurtenis, zelfs in deze corona-crisis, niet uit zichzelf traumatisch is of wordt.

Zonder angst zou het met ons snel afgelopen zijn.
Angst kan dus een goede raadgever zijn.

De rol van secure bases

Hoe een ingrijpende gebeurtenis uitpakt, hangt af van in elk geval twee belangrijke factoren. Ten eerste is er de vraag of de medewerker toegang heeft tot (een netwerk) van secure bases. Dat wil zeggen, heeft de medewerker toegang tot mensen die veiligheid en nabijheid verschaffen, helpen bij (emotioneel) ontladen en aanmoedigen weer op te staan en te leren? Ten tweede is er de vraag of deze medewerker ook in staat is zichzelf als secure base te ervaren. Daarmee bedoelen we de vraag of er voldoende positieve ervaringen zijn bij eerdere ingrijpende en potentieel traumatische ervaringen die als een krachtige mentale herinnering dienen. Want dat betekent dat er veerkracht aanwezig is waar we op mogen koersen.

Een belangrijk deel van de medewerkers, in de zorg en in veel andere sectoren, heeft regelmatig last van heftige emoties. Velen van hen ontdekken dat er voldoende veerkracht aanwezig is om met deze ervaringen om te gaan: nu en de nabije toekomst. Een netwerk van secure bases biedt hun de gelegenheid om te kalmeren én tegelijkertijd in de verbinding óók gericht te zijn op leren en ontwikkelen. De combinatie van die twee brengt het brein tot rust, maakt de cirkel van invloed groter en geeft een nieuwe en gezonde ervaring van controle die ons brein nodig heeft.

Het gevaar om voor vrijwel elke stressvolle situatie de term trauma te gebruiken, is dat het leidt tot een *selffulfilling prophecy* en daarmee tot onnodige angst. Daarnaast creëert het onnodige afstand en handelingsverlegenheid en werkt het verlamming in de hand. De heftigheid of

ongemakkelijkheid van de ervaringen dienen niet per omgaande naar het

domein van de arts, bedrijfsmaatschappelijk werker, psycholoog, coach of psychiater te worden gebracht. De aanwezigheid van deze beroepsgroepen is een groot en heilzaam

goed. Zij kunnen en hoeven echter niet op te lossen wat primair de taak van de leider én de medewerker is. Het betreft in het algemeen normale reacties op ongewone situaties waarin de leider door kalmte, nabijheid en in contact te blijven veel kan betekenen. De leider helpt hiermee te normaliseren. Hij doet op die manier preventief werk dat een bijdrage levert aan het voorkomen van trauma. Waarmee er ook ruimte komt bij de genoemde beroepsgroepen voor de medewerkers die een gespecialiseerd deskundige nodig hebben.

Wat de leider kan doen voor zijn organisatie en haar medewerkers

Het belangrijkste voor de leider is voorwaarden voor veiligheid en vertrouwen creëren, aanwezig zijn, initiatief nemen en houden, en helder en verbindend communiceren. Wat we daarmee bedoelen is het volgende.

De leider moet mensen meer dan onder 'normale' omstandigheden samenbrengen, als het niet live kan dan met een vorm van videocontact. Niet alleen de stem horen maar ook de ander in de ogen kunnen kijken is steunend en kalmeert. Het zogenoemde 'inchecken' aan het begin van een werkdag of dienst is daarbij belangrijker dan ooit. Dat betekent expliciet ruimte maken om eerst iets te delen over het hier en nu, over concrete ervaringen aan de hand van specifieke en wisselende vragen. Denk bijvoorbeeld aan de vraag 'wat is een zorg die thuis speelt?' of 'wat inspireert je in de huidige omstandigheden?' of 'Hoe ga je je dienst in?'. De leider nodigt de medewerker uit kort, in enkele zinnen iets te delen. Hij waakt er daarmee voor

dat medewerkers, en daarmee ook zichzelf, verdwalen in verhalen maar dat ze tot

de essentie komen. De leider hoeft niets over te nemen of op te lossen voor de ander. Hij mag daarbij vertrouwen op de veerkracht van zijn medewerkers.

Eenzelfde gebeurtenis kan voor de ene persoon traumatisch zijn en voor de ander niet.

Maak verbinding en geef opties

Het vraagt van de leider een voorwaartse beweging waar hij in eerste instantie intuïtief wellicht juist een stap terug wil doen. De angst tegemoet treden, als leider naar voren treden, daarbij naast en achter zijn mensen staan en voelbaar aanwezig te zijn. Zeggen wat je doet en doen wat je zegt, dat is van groot belang in onzekere tijden, en geeft houvast aan de medewerkers.

De leider bevordert autonomie en veerkracht door vragen te stellen:

- + Wat kan ik op dit moment voor je betekenen?
- + Wat heb je op dit moment nodig?
- + Wat of wie helpt jou om je veiliger/beter/kalmer te voelen?

De leider biedt opties wanneer bij de medewerker de woorden ontbreken. In dat geval zijn gesloten vragen adequater: Wil je dit, of wil je liever dat? Is het beter voor je om vanmiddag naar huis te gaan of is het juist fijner voor je om hier te zijn? Is er iemand voor je als je thuiskomt? Naast het bieden van ruimte voor gevoelens van angst en deze niet te onderdrukken of weg te poetsen, is het ook belangrijk om ruimte te geven aan humor. Zelfs in de meest bange tijden kunnen, naast tranen, beweging en humor een enorme ontlading zijn en net dat zetje geven om weer aan de slag te gaan.

Uitchecken is net zo belangrijk als inchecken. Het is het krachtige ritueel waarmee de overgang van het werk naar de nieuwe werkelijkheid van thuis mogelijk wordt gemaakt. Ook hier geeft de leider ruimte om een moment stil te staan. Op een afgewogen manier deelt de leider de mooie ervaringen of prestaties die hij ziet maar

ook zijn eigen ongemak en kwetsbaarheid. Dit doet hij in contact, op een persoonlijke en menselijke manier, zonder te 'preken'.

Wat de leider te doen heeft voor zichzelf

Iedere leidinggevende voelt in deze tijd dat de lat hoog ligt. Daarbij mag hij vertrouwen op wat hij al in zijn mars heeft en ook nu kan inzetten. Daarnaast is het van belang dat hij zich kan toe- vertrouwen aan secure bases, voldoende hulp vraagt en een buddy tot zijn beschikking heeft. Van belang is het besef: ik heb het zelf te doen maar ik hoef het niet alleen te doen. Steun vragen getuigt van kracht en moed.

Blijf gericht op leren en ontwikkelen

Wanneer onvoorspelbare en pijnlijke dingen gebeuren, is het brein van mensen van nature geneigd de focus te richten op het onheil dat mogelijk nadert. We weten uit onderzoek hoe- zeer er een andere energie ontstaat als de Mind's Eye (dat gedeelte van ons brein waar we bepalen waarop we onze focus leggen) juist gericht wordt op de positieve ervaringen en momenten, hoe klein ook. De lichtpuntjes zijn de grote maar ook kleine successen. Iets dat geleerd is, of iets dat al bekend was maar opnieuw helder wordt. Juist om je niet te laten overmannen door de onmacht, geven deze momenten mensen de ervaring dat ze van betekenis zijn. De leider faciliteert dit samen expliciet delen aan het eind van een dienst of werkdag. Denk daarbij aan het moment dat de patiënt de ogen weer opende, de klant die belde om zijn steun te uiten, het dankbare telefoontje, de simpele oplossing die een collega bedacht, een talent dat werd ontdekt, de bos bloemen die bezorgd werd. Uitzoomen en het grotere geheel weer te zien geeft moed om verder te gaan en ook de moeilijke zaken weer op te pakken.

Over de auteurs

Riet Fiddelaers-Jaspers is verbonden aan het Expertisecentrum Omgaan met Verlies.

omgaan-met-verlies.nl

Jakob van Wielink is partner bij De School voor Transitie.

deschoolvoortransitie.nl