

Veerkracht tijdens calamiteiten



Motor crisisteam krijgt meer vermogen door veerkrachtige mensen

De continuïteit en reputatie van organisaties - als gevolg van een calamiteit - kan sterk verbeterd worden. Dit door expliciet meer aandacht te besteden aan het waarborgen en vergroten van de veerkracht van individuen en teams die zich bezighouden met het bestrijden van een calamiteit. Veerkracht zorgt ervoor dat crisis- of business continuity-teams effectiever en efficiënter werken aan hun niet alledaagse en unieke crisistaak.

■ Maureen Snijders MSc

Calamiteiten Psycholoog & Trainer

■ ing. Edwin Martherus MSc

Consultant Business Continuity Management & Coach

HEFTIGE EMOTIES TIJDENS CALAMITEIT HINDEREN CRISISTAAK

Een ramp of (grote) calamiteit laat ons als mens alles behalve koud. Of het nu gaat om de ramp met de MH17 die de gemoederen van ons als samenleving, hulpverleners en crisismanagers al wekenlang bezighouden. Of dat het gaat om de Moerdijkbrand en het daarop volgende faillissement van Chemiepack wat grote negatieve gevolgen had voor de werknemers en hun families. Dit soort schokkende gebeurtenissen roept bij ons allerlei gedachten en emoties op zoals afschuw, woede, onzekerheid of angst. Gedachten en emoties bepalen, meestal onbewust, ons handelen. Deze vaak lastige en heftige emoties kunnen crisisteams hinderen in het adequaat functioneren en het slagvaardig uitvoeren van hun crisistaak. Hierdoor wordt de responsnelheid vertraagd, de schade of impact van de calamiteit onnodig groot en blijft het herstel achter. Crisisorganisaties kunnen op dit onderbelichte aspect nog veel leren van de wetenschap en praktijkervaringen binnen andere sectoren. Het verheugt ons dat dit onderwerp leeft want op 7 en 8 oktober wordt een conferentie gehouden over ons onderwerp "Veerkracht tijdens Calamiteiten".

MENSELIJKE VEERKRACHT KRITISCHE SCHAKEL

Veerkracht is het vermogen van mensen, teams en organisaties om adequaat om te gaan mét en terug te veren ná een schokkende gebeurtenis. Wij onderscheiden vier met elkaar samenhangende pijlers van veerkracht binnen organisaties:

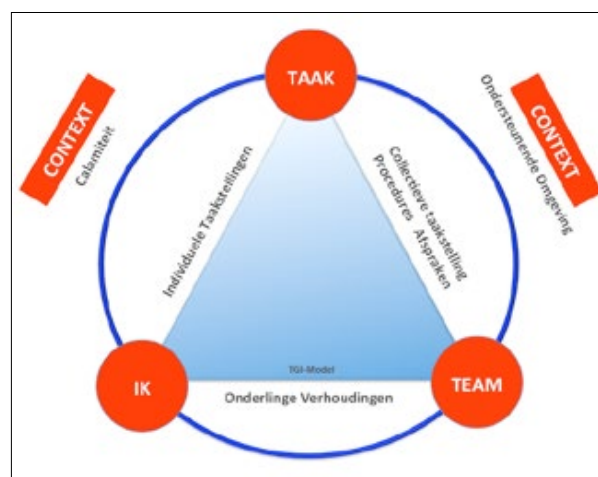
1. financiën: eigen vermogen, externe financiering, verzekering e.d.;
2. infrastructuur: gebouwen, machines, ICT e.d.;
3. mensen: vermogen crisisteams, werknemers e.d.;
4. reputatie: perceptie van markt, aandeelhouders, maatschappij e.d.

De financiële en infrastructurele veerkracht krijgt veelal voldoende aandacht. De veerkracht van de reputatie verdient meer aandacht dan het nu al krijgt. Zeker als het gaat om de impact op de langere termijn van de tijdens de crisisrespons genomen besluiten en uitgevoerde acties op de perceptie en loyaliteit van stakeholders.

Menselijke veerkracht daarentegen heeft weinig aandacht en is in de regel een onbekend, lastig en zwaar onderschat aspect van bestaand Crisismanagement of Business Continuity Management (BCM). Zoals we weten is een ketting zo sterk als de zwakste schakel. Door de schakel van menselijke veerkracht te sterken is de veerkracht van de gehele organisatie versterkt.

FUNCTIONEREN TIJDENS CALAMITEIT ANDERS DAN NORMAAL

Wat maakt dat het functioneren tijdens een calamiteit anders, complexer en lastiger is dan tijdens ons normale dagelijkse werk? Dit komt omdat de aard, context en impact van een (grote) calamiteit ver af staat van het "normale" werken en de beleving van mensen. Zij krijgen gedachten en emoties die zo heftig kunnen zijn dat het hun functioneren belemmert. Zo kunnen crisisteamleden (tijds)druk, dreiging, stress, urgentiegevoel, onzekerheid, gefrustreerdheid of ambiguïteit ervaren. Ook kan er sprake zijn van angst door het ontbreken van veiligheid of het vertrouwen in elkaar. Soms is er zelfs sprake van woede omdat er binnen het team interpersoonlijke conflicten of machtsstrijd worden uitgevochten. Deze vaak lastige en heftige emoties hebben een negatief effect op het functioneren van de teamleden. Hierdoor komen kritische teamprocessen als omgevingsbewustzijn, informatieverwerking, oordeel- en besluitvorming, samenwerking, communicatie en leiderschap onder druk. Mensen vallen onder dit soort omstandig



heden en emoties terug op geautomatiseerde gedragingen en processen welke zij gewend zijn om onder “normale” omstandigheden te vertonen en te volgen. Ook kan het zijn dat ze onder invloed van heftige emoties irrationeel gedrag vertonen. Laat nu deze irrationele en geautomatiseerde gedragingen en processen niet effectief zijn in de context van een calamiteit!

VERGROTEN MENSELIJKE VEERKRACHT STERKT CRISISTEAM

Veerkracht van mensen en crisisteams zorgt ervoor dat er beter omgegaan wordt met heftige emoties. Nu zijn mensen intrinsiek in meer of mindere mate veerkrachtig. Daar is in dit kader weinig aan te doen. Wel is het mogelijk om mensen en crisisteams actief te begeleiden en om hen een omgeving te bieden die hun veerkracht versterkt, of op zijn minst niet ondermijnt. Dit kan door aandacht te besteden aan de interactie tussen de volgende vier factoren.

- Ik: de juiste persoon met voor een calamiteit benodigde kennis, vaardigheden en competenties.
- Team: een cohesieve en constructieve samenwerking in het crisisteam.
- Taak: focus op een eenduidige en bekende crisistaak en -rol.
- Context: een veilige en ondersteunende omgeving tijdens de crisisrespons.

Teamleden ervaren minder hinder van heftige emoties en vertonen meer veerkracht door o.a.: heldere strategie & beleid, bekende & geoefende rollen, duidelijke gezamenlijke- & individuele crisistaak, eenvoudige & gevisualiseerde processen, eenduidige afspraken & besluiten, bespreken van conflicten, snelle & transparante communicatie, empathie & vertrouwen, situationele leiderschapstijl, voldoende commitment e.d. Dit geeft o.a. rust, vertrouwen, zekerheid en vergroot de slagvaardigheid tijdens de crisisrespons.

PRAKTIJKONDERZOEK: WEINIG AANDACHT VOOR VEERKRACHT

Uit ons onderzoek naar veerkracht van mensen en teams in de kritische infrastructuur sectoren blijkt dat er door de bank genomen weinig aandacht is voor het veerkrachtiger maken van mensen en teams tijdens Opleiden-Trainen-Oefenen (OTO)-trajecten. Laat staan dat er expliciet aandacht bestaat voor het omgaan met lastige emoties en gedragingen tijdens de crisisrespons. Bestaand beleid, plannen en processen blijken op dit gebied te haperen. Ook bij evaluaties is er weinig oog voor de ervaren emoties, het vertoonde gedrag en het effect dat deze hadden op de crisistaak. Verder is er onvoldoende kennis van de (onbewuste) dynamiek tussen individuen, teams, taak en de context. Het ontbreken van aandacht voor voorgenoemde staat het slagvaardig functioneren van een crisisteam in de weg en maakt dat het herstel langer op zich laat wachten en soms zelfs niet tot het oude niveau wordt gerealiseerd. De conclusie is dat de veerkracht van mensen en teams een sterk onderbelicht aspect is van Crisismanagement en BCM.

WAT STAAT ONS TE DOEN?

Hoe zorgen wij ervoor dat de motor van ons crisis- of business continuity-team niet hapert, afslaat of zelfs opblaast? In onze optiek dient binnen de bestaande OTO-trajecten, tijdens de crisisrespons en bij evaluaties expliciet aandacht te zijn voor emoties, gedrag en veerkracht van mensen en teams. Zo kan de rol van procesbegeleider zorgen voor overzicht, focus en rust in het crisisteam. Ook dient in de communicatie rekening gehouden te worden met de beeldvorming van medewerkers en de maatschappij. Het is daarom van belang om concerncommunicatie vanaf het eerste moment in te schakelen.



Verder is het van belang om risico- en crisiscommunicatie ontvanger gericht vorm te geven. Daarnaast dienen evaluaties ingezet te worden als een interventie voor het verbeteren van toekomstig Crisismanagement of BCM. Ten slotte kan een buitenstaander - met kennis van gedragskunde - door een andere bril mensen en teams observeren en evalueren en hen tijdens OTO of de crisisrespons begeleiden.