

Meer oog voor weerbaarheid medewerkers

Door Heilwine Bakker



Het werk in de hulpverlening en crisisbeheersing staat bol van de dynamiek, onverwachte situaties waar je met een goed team op in wil spelen. Het is voor een leidinggevende al een hele toer de dagelijkse rompslomp te organiseren, laat staan ook nog oog te hebben voor de weerbaarheid van de medewerkers. Toch is dit van cruciaal belang.

De impact van een jarenlang beroepsleven als reddingswerker (militairen, politie, brandweer, ambulancemedewerkers, reddingsbrigades) is groot. Recent internationaal onderzoek toont aan dat een stapeling van betrokkenheid bij kritische incidenten de reddingswerker vatbaar maakt voor het ontwikkelen van psychische klachten. Het zet ook de persoon van de reddingswerker onder druk en trekt een wissel op het privé- en gezinsleven. De rol van leiders aan weerbaarheid van hun medewerkers kan een stuk beter.



Scheefgroei

Als oorzaak voor de toename van de kans op afname van weerbaarheid en ontwikkelen van psychische klachten wordt gedacht aan de ‘scheefgroei’ als gevolg van langdurige blootstelling aan menselijk lijden, dreiging en weerheid. Hiermee wordt bedoeld op de subtiele maar belangrijke veranderingen als verlies van positieve bronnen in het eigen leven zoals verlies van levensenergie en motivatie, verlies van relatie(s), verlies van stabiele financiën en/of verlies van zelfvertrouwen. Je zou dit ook erosie kunnen noemen.

De achterliggende theorie (Bakker, 2008) is dat reddingswerk ‘omgevingsgestuurd functioneren’ vereist. Hiermee wordt bedoeld dat mensen direct moeten reageren op een bevel of op eisen uit de omgeving, voortdurend alert zijn op gevaar en dreiging, de eigen persoon wegcijferen voor de doelen van de groep en het hogere belang. In reddingswerk is het erg belangrijk om het eigen doen af te stemmen op de eisen van de omgeving. De alertheid richt zich op het denken, het voelen en het doen van de ander. Reddingswerk biedt in het werk weinig ruimte om stil te staan bij het eigen denken, voelen en doen. Aangezien dat tijd kost, kan dat riskant zijn. Het risico bestaat dan dat reddingswerkers deze manier van functioneren gaan zien als de normale ‘way of life’, hetgeen gevolgen heeft voor iemands privé-leven. In tegenstelling tot reddingswerk vraagt het normale leven juist om zelfgestuurd functioneren, waarbij geheel andere vaardigheden gevraagd worden. Het gaat dan om het reguleren van het eigen denken, voelen en doen. Het gaat om een besef van het eigen ik, dat het eigen leven stuurt en richting geeft. Dergelijke vaardigheden zijn nodig om keuzes te maken, emoties te beleven, zich te hechten en zichzelf te motiveren.

In onderstaand schema wordt het verschil in rol en rolgedrag van reddingswerker en de privérol weergegeven.

Werk als reddingswerker

Paraatheid, alertheid
Van rust naar snelle actie
Inspelen op gevaar
Hoog afbreukrisico (grote kans op mislukking of schade)
Redden wat er te redden valt
Groot appèl op mentale en fysieke weerbaarheid en beschikbaarheid

Thuis als partner, vader, moeder, vriend(in) (uitgaande van een normale leefsituatie)

Ontspanning en rust
Energie en acties kunnen doseren
Leven in veiligheid
Laag afbreukrisico
Genieten, gezondheid
Een realistisch appèl op mentale en fysieke weerbaarheid en beschikbaarheid, met daarin ruimte om ‘nee, te zeggen’

Uitlokkers en beschermers

In wetenschappelijke onderzoek van de afgelopen tien jaar zijn uitlokkers en beschermers van psychische problematiek als gevolg van een beroepsmatige stapeling van kritische incidenten als reddingswerker in kaart gebracht. In dit schema een samenvatting:

Uitlokkers van psychische problematiek als reddingswerker

Machteloosheid
kritische incident en focus op de goede aspecten van de professionele rol
Eenzaamheid
Een slechte organisatie van het werk, slecht werkend materieel
Onvoldoende steun van leidinggevende en collega’s
Gemis aan visie en hoop van leidinggevende in (moeilijke) situaties (een onvoldoende hardy leader)
Onvoldoende rust en hersteltijd na een kritisch incident
Persoonlijke hardiness
Actieve probleemaanpak

Beschermers tegen psychische problematiek als reddingswerker

Van betekenis kunnen zijn tijdens het
Sociale steun thuis, van collega’s en leidinggevende
Werken binnen een positief hechte groep en leefgemeenschap, waar respect is voor het werk als reddingswerker
Leiding krijgen van een ‘hardy leader’ (geeft visie, moed, hoop, invloed)
Een goede organisatie en goed werkend materieel
Persoonlijke weerbaarheid en zelfregulering

Situatie effectieve support door leidinggevende

Alex had in zijn werk als politieman in korte tijd te maken met drie situaties van zelfdoding en een verkeersongeval waarbij een jong kind overleed. De leidinggevende was zich ervan bewust dat dit veel was in korte tijd. Hoewel Alex zelf geen signalen gaf dat het teveel was, besloot hij het gesprek aan te gaan. Hij informeerde hoe het met hem ging en beiden kwamen overeen dat een week in de luwte werken verstandig was. Alex merkte dat hij hierdoor rustiger werd en zijn hyperaldertheid verdween. Ook merkte hij dat hij thuis minder onrustig was en beter kon slapen.

Situatie slechte support door leidinggevende

Leidinggevende is van mening dat Pieter tijdens zijn werk als brandweerman bij een kettingbotsing, daadkrachtiger had kunnen optreden. Dat had meer mensenlevens kunnen redden. Hij valt Pieter openlijk aan in de groep. Hoewel enkele collega’s het voor hem opnemen, ontwikkelt toch een negatieve omgang van de groep met hem. Hij wordt een pispaal voor tegenslag. Pieter meldt zich ziek.

Investeren in beschermers

Het is van groot belang dat organisaties en leidinggevendenden veel meer verantwoordelijkheid nemen voor het voorkomen van psychische problematiek als gevolg van het werk. Verder is de druk op reddingswerkers niet los te zien van maatschappelijke druk. Zij zijn de vuilnismannen en vrouwen van de samenleving en vangen als eerste de klappen op.

Een natuurlijke cadans

Voor de leidinggevende/organisatie is het van belang te accepteren dat het beroep van reddingswerker op straat 'in de frontlinies' te zwaar is voor een heel loopbaan en leven. Zorg als leidinggevende voor een natuurlijke cadans als bij trekvogels, waarbij om beurten aan kop wordt gevlogen. En zorg zeker na actieve inzet bij een kritisch incident, voor een tijdelijke rol op de achtergrond of functioneren buiten risicosituaties. Geef hersteltijd aan de medewerker en/of groep. Ook is het belangrijk stapeling van kritische incidenten te voorkomen, in samenhang met onvoldoende slaap en te weinig ontspanning in de privé-situatie. Dan werkt de negatieve impact van het werk nog harder op de persoon in en krijg je het effect van erosie. Laat kritische incidenten samengaan met voldoende slaap, ontspanning privé en tijdelijk werk in de luwte.

De organisatie en leidinggevendenden moeten kortdaat optreden wanneer medewerkers te lang blijven hangen in de negatieve impact van een gebeurtenis. Stimuleer hen opbouwende en energiegevendende activiteiten op te pakken.

Alertheid is geboden. Reddingswerk gedrag kan doorslaan naar de privé-situatie. Stimuleer als leidinggevende de medewerkers een actief 'een eigen leven te hebben naast het werk'. Informeer naar ontspanning, bezinning en gezinsleven.

Bijpraten en bezinning

Het bovenbeschreven 'omgevingsgestuurd functioneren' is niet alleen van toepassing op personen, maar ook op groepen en organisaties. Zorg daarom regelmatig voor momenten van 'bijpraten', bezinning en reflectie. Het gaat dan om vragen als: wat hebben we meegemaakt? Wat heeft het ons gedaan? Wat hebben we wel kunnen betekenen? Wat leren we ervan? Deze vragen zijn voldoende om ook op het werk en in de groep zelfsturing op gang te brengen. Het voordeel is dat zelfsturing na de hectiek rust en bezinning brengt. Het stimuleert verstandig handelen en het lerend vermogen van de persoon en groep. Het voorkomt ook onderlinge misverstanden en ergernissen. Deze momenten standaard inplannen voorkomt een omgevingsgestuurd 'overlevingspatroon' van medewerkers en groep.

Geef als organisatie mentaal en fysieke rugdekking en hartelijkheid, verdiep je in de impact en intensiteit van het werk en steun je mensen, vang ze op. Ook als de reddingswerker uitstraalt: ik red mezelf wel. Wanneer een medewerker in het werk overlever is van geweld, wees dan alert op goede opvang door de eigen collega's en organisatie. Grijp in wanneer uitstoting of pestreacties in de groep zichtbaar worden. Hetzelfde geldt wanneer optreden van een medewerker of groep later ter discussie staat of justitieel wordt onderzocht. In het heetst van de strijd is een situatie anders dan napraten in de rust achteraf. Wees ook alert dat spanningen in de groep, rechtstreeks kunnen

samenhangen met druk van buitenaf. Het kan samenhangen met een zware klus, waarbij de buitenwereld er belang bij heeft de groep tegen elkaar uit te spelen of te breken. Helaas wordt dit mechanisme door leidinggevendenden vaak te laat gezien en onderkend. Vraag je vaker af bij onrust in de groep wat de bron is die dit veroorzaakt. Het is dan beter de bron aan te pakken. Het is voldoende dit naar de groep expliciet uit te spreken: 'Jongens ik merk dat we gestresst zijn naar elkaar, maar laten we samen sterk staan en ons niet gek laten maken door...' De signaalfunctie van de leider en dit op juiste wijze benoemen is voldoende om weer stabiliteit in de groep te brengen.

Moed, visie en hoop

Geef moed, visie en hoop. Bespreek wat het team/de reddingswerker wél heeft kunnen betekenen, ook in de rampzalige situatie. Reddingswerkers komen immers als de nare gebeurtenis al is geweest. Ze hebben een belangrijke rol deze binnen proporties te brengen, schade te beperken en veiligheid en leven waar mogelijk te beschermen. Stimuleer op deze manier weerbaarheid en post-traumatische groei. Wanneer de aard van het werk het moeilijk maakt om in een vast team te werken, zorg dan op een andere manier voor binding en support. Denk bijvoorbeeld aan mentorschap of een vast aanspreekpunt. Kunnen samenwerken met een vaste vertrouwde collega is een belangrijke buffer tegen de negatieve impact van het werk. Bij het werk in een sfeer van onveiligheid en hoog afbreukrisico is het van belang dat je van hoog tot laag op elkaar kunt bouwen en vertrouwen. Een zware baan vraagt ook goed werkend materieel en een goede logistieke organisatie. Besef dat onderling wantrouwen of negatieve energie in de samenwerking, rechtstreeks kan samenhangen met druk, stress en onveiligheid van buitenaf of bovenaf. Door meer energie te steken in 'beschermers' kan scheefgroei worden voorkomen en kan een hoog risico beroep lichter gedragen worden.

Opgedragen aan hen die in het werk de levenskracht verloren of het leven lieten.

Heilwine Bakker is GZ psycholoog NIP, directeur van Balans & Impuls en mede initiatiefnemer van hulpvoorhulpverleners.nl. Van haar hand verscheen o.a. Weerbaarheid voor reddingswerkers (2008, Sdu uitgevers). Dit essay is in andere vorm eerder gepubliceerd in Recht, Bestuur en Organisatie van Hulpdiensten (november 2011, Sdu uitgevers).

Er loopt een promotieonderzoek naar de effectiviteit van handvatten in weerbaarheid voor reddingswerkers en de impact van een beroepsleven op levenstaken.