

Pandemie en pandemotie

Leiderschap in volgerschap in besmettelijke tijden

Net als het coronavirus zelf zijn de emoties waarmee de verspreiding gepaard gaat zeer besmettelijk. Naast een pandemie is er ook een soort 'pandemotie', een emotie-epidemie op wereldwijde schaal; mensen zijn 'besmet' en 'besmetten elkaar'. Door de pandemie en de dreiging die ervan uit gaat, worden allerlei veelal onbewuste dynamieken geactiveerd. We zijn niet allemaal besmet met corona, maar het emotionele virus zit ons allang onder de huid. Het herinnert ons eraan dat we geen *masters of the universe* zijn. Een basaal gevoel van veiligheid wordt plots op de proef gesteld. Angst voor ziekte, voor verlies van controle, voor verlies van contact en intimiteit en uitiem voor de dood. We kijken onze kwetsbaarheid als mens en als samenleving vol in het gezicht. Angst is een primaire emotie die door (de dreiging van) gevaar geactiveerd wordt en die *fight/flight/freeze*-gedrag tot gevolg heeft om het gevaar te bestrijden of ervan weg te gaan. Bij onraad een erg nuttig fenomeen dus. Bij een virus is de dreiging onzichtbaar. Het is niet duidelijk waar het gevaar precies is. Dat het onzichtbaar is, maakt extra angstig; iedereen kan je vijand zijn. Wie moet je in de gaten houden?

Er is geen standaardreactie op spanning; er zijn vele uitingsvormen. Zo ook in deze

situatie. De emoties komen en gaan als golven. Het ene moment voel je het meer, het andere minder, soms is het verborgen en niet zo aan de oppervlakte. De een heeft er ook meer last van dan de ander. Sommigen ervaren misschien zelfs met name de

*Als er een bedreiging is
voor een groep, voelen
alle individuen zich
bedreigd, ook als ze
niet direct gevaar lopen*

opwinding, de mogelijkheden, of de zegeningen van de plotselinge rust. Anderen voelen zich meer terneergeslagen. En velen waarschijnlijk op en af; op de golven. Om de spanning niet zo te voelen, niet kwetsbaar te zijn, komen er psychologische verdedigingsmechanismen in werking, zoals onderdrukking, rationalisatie, projectie of ontkenning. Ons psychologisch afweersysteem draait overuren.

En hoewel we de gevoelens in deze situatie individueel ervaren, is veel ervan collectief. Als er een bedreiging is voor een groep, voelen alle individuen zich bedreigd, ook als

ze niet direct gevaar lopen. Deze collectieve, sociale angsten worden vergroot als gevolg van de groeps- /organisatie-/samenlevingsdynamiek, die de emoties kunnen versterken en ook de verdedigingsmechanismen daartegen. Net als voor het virus hebben we nog geen vaccin of medicijn voor de besmetting van de angst. We ontwikkelen collectieve routines die helpen om de spanning te lijf te gaan. Dat is erg functioneel. Iets kunnen doen, al is het maar 'klappen voor de zorg' of een klusje doen voor een ander, helpt. Niet alleen voor de zorgmedewerker of de ander, maar juist ook voor onszelf; om een gevoel van betekenis, controle en contact terug te winnen. En hoewel er wordt gesproken van *social distancing*, gaat het meer om fysieke afstand; sociale banden lijken juist aangehaald, ontwikkeld en versterkt te worden. Het hebben van een gezamenlijke vijand, het virus, helpt voor die gevoelens: *we are all in this together*. Telkens stilstaan bij de angsten helpt je niet verder, dus een zekere afweer daartegen helpt als effectieve *coping*. De nadruk op het positieve, op de actie, het zoeken naar oplossingen, iets aanpakken, iets doen, helpt erg bij crises. Het brengt het gevoel van controle terug; alsof we het gevaar ermee kunnen bezweren. Toch kan onze beveiliging tegen spanningen ook averechts werken. Als we een situatie moeilijk overzien, overspoeld worden door ongemak of spanning, dan is splitsing bijvoorbeeld een psychologisch fenomeen dat goed helpt bij het omgaan met moeilijke en verborgen gevoelens. We vereenvoudigen de situatie in eenvoudiger categorieën. We gaan dan bijvoorbeeld actie ondernemen, zónder af te stemmen en/of zonder er goed over nagedacht te hebben. We hebben veel

activiteit gezien waarover niet altijd voldoende is gedeeld en nagedacht. Dan zien we gedrag dat actiegericht en daadkrachtig is, maar niet per se bevorderlijk voor het werk dat gedaan moet worden. (Europese) landen werken bijvoorbeeld niet erg samen in de aanpak van de crisis; terwijl het virus zich niets van deze grenzen aantrekt. Het zoeken naar schuldigen is een vergelijkbaar fenomeen van splitsing; namelijk in daders en slachtoffers. Het ligt natuurlijk veel complexer; maar door het virus herhaaldelijk het Chinese coronavirus te noemen, zoals de president van de Verenigde Staten doet, wordt de wereld weer een stukje eenvoudiger. We hoeven dan enkel te denken aan hoe we de crisis overleven en niet over de oorzaken ervan en onze eigen rol daarin. Het hebben van een idee van een gezamenlijke vijand is heel behulpzaam, zolang dat het virus is. Het wordt gevaarlijk als hiervoor een bepaalde groep, Chinezen, buitenlanders of ouderen object worden. Ook zien we splitsingen terug in alledaags gedrag op dit moment: aan de ene kant mensen die zeggen en doen alsof het allemaal wel meevalt en aan de andere kant mensen (en mogelijk dezelfde) die overgaan tot crisisacties als hamsteren. Irrationale en menselijke fenomenen, die wel nopen tot de opgave om leiderschap te nemen. Geen leiderschap in een poging iets te beheersen, maar leiderschap door ergens bij aan te sluiten, adaptief te zijn: leiderschap in volgerschap. Leiderschap in het volgen van de gemeenschappelijk taak die we hebben. Het voorkomen van nieuwe besmettingen, het terugdringen van het virus, het voorkomen van de dood van kwetsbaren. Welk aspect je ook precies benoemt, de focus is helder.

Leiderschap gaat nu niet om groots of meeslepend zijn, maar om, ieder vanuit zijn rol, werken aan de collectieve taak. Leiderschap betekent dan: draag bij aan de doelstellingen voor het collectief, ook als je zelf misschien een iets andere mening hebt of je niet zo kwetsbaar voelt. Daarbij is het nu de opgave om te dealen met de irrationaliteit van onszelf en anderen. Naast volwassen weldenkende mensen, zijn we ook irrationele, emotionele, 'kinderlijke' wezens; en dat laatste worden we juist onder spanning. Bewustzijn van deze dynamieken is van belang om te kunnen verdragen dat dit nu aan de orde is. Als we kunnen zien wat we voelen, hoeven we het minder uit te leven. Het vraagt om leiderschap om kwetsbaar te kunnen zijn, keuzes te maken waarvan we niet weten of het de goede zijn, mee te bewegen, niet te weten hoe het verder gaat, je af te stemmen op de dynamieken die er zijn et cetera. Taakgericht blijven en omgaan met de emoties die het werken aan de taak met zich meebrengt, dat is de leiderschapstaak die we nu allemaal hebben.

De minister-president en de koning hebben en nemen hierin hun rol. Maar juist ook in onze eigen directe omgevingen, in organisaties en thuis hebben we de opgave te werken aan *containment* van het emotionele virus. Leiderschap in volgerschap betekent het verdragen van de spanningen, het waar mogelijk draaglijk maken voor elkaar, het begrijpelijk maken wanneer iets overweldigend wordt. Luisteren. Aanvoelen. Dingen in perspectief plaatsen. Blijven nadenken. Rustig blijven. *Thinking under fire*. Hierin zijn we allemaal een beetje zorgpersoneel; in het samen omgaan met de collectieve spanning. Houdt fysieke afstand, maar zoek

sociale nabijheid. Heb compassie met de gevoelens van jezelf en de mensen om je heen, maar niet per se met alle gedrag.

We moeten leren surfen op de golven van de emoties

Vanuit je rol als partner, ouder, als collega, als leidinggevende, als burger. Hou jezelf en anderen in gedachten (en niet alleen in de gaten).

We moeten leren surfen op de golven van de emoties. Het is belangrijk te weten dat ze er zijn, dat ze niet individueel zijn, dat je ze hier en daar best kunt ontwijken om niet te verzuipen, maar wel moet zien en serieus moet nemen om vooruit te komen. Als we de gemeenschappelijke taak voor ogen houden en de rollen die we daarbij hebben, fungeert dat als bodyguard tegen al te sterke gevoelens en biedt het een perspectief op de toekomst; zonder precies te hoeven en kunnen weten hoe het verder gaat. Dan kan deze periode hopelijk ontregelend én creërend werken; een *transitional space*, waarin gereflecteerd en geëxploreerd wordt. Leren werken met wat we nu nog niet kennen. Van leiderschap *in control* naar leiderschap *in curiosity*.

*Door Martijn van der Spek, senior consultant
bij USBO/Universiteit Utrecht.
Contact: a.m.j.vanderspek@uu.nl.*

Deze tekst werd eerder geplaatst op de website van Universiteit Utrecht.