

**CHRIS TAMDJIDI,
LIANE STEPHAN,
SILKE RUPPRECHT EN
MICHAEL MACKAY RICHARDS**

VEER KRACHT

*De weg naar
een sterkere
organisatiecultuur*

Uitgeverij Business Contact
Amsterdam/Antwerpen

INHOUD

VOORWOORD door Wibo Koole	11
VOORWOORD door Daniel J. Siegel	17
INLEIDING: OMGAAN MET MODERNE UITDAGINGEN VOOR VEERKRACHT	21
Flexibiliteit zit in onze genen	23
Er is wereldwijd meer stress dan ooit	24
Wat betekent het om veerkrachtig te zijn?	26
Samenwerking: de blinde vlek van zakelijke leiders wereldwijd	27
De impact van te veel stress: een teamoefening	30
Welzijn is niet genoeg	33
Omdenken: van 'ik' naar 'wij'	35
Belangrijkste lessen uit dit hoofdstuk	37
1. ONTKRACHTING VAN VAAK GENOEMDE MYTHEN OVER VEERKRACHT	39
De herkomst van veerkracht op de werkplek	41
Veerkracht op de werkvloer: de overbelaste werker in het zonnetje zetten	42
Mythe 1: veerkracht heeft te maken met uithoudingsvermogen	44
Mythe 2: veerkracht is een karaktertrek die sommige mensen wel hebben en andere niet	45
Mythe 3: veerkracht komt voort uit je opvoeding en is een vaststaand gegeven	46
Mythe 4: veerkracht is andermans verantwoordelijkheid	47
Mythe 5: veerkracht is te complex om zomaar te worden begrepen	49
Verder kijken dan de mythen over veerkracht	51
Belangrijkste lessen uit dit hoofdstuk	52

2. NAVIGATIE VAN ONS INNERLIJKE LANDSCHAP	55
Ons zenuwstelsel en prikkeling	55
Stress, eu-stress en onrust	57
Menselijke emoties, het mesolimbische circuit en valentie	58
De realiteit van het bedrijfsleven en schakelen tussen de vier toestanden	63
De natuurlijke patronen van leven en werk	66
Veel werknemers zitten vast in de stresszone	66
Overstimulatie en uitputting	68
Komt er een 'chille' generatie aan?	70
De generatie van 'bore-outs', burn-out en 'lie flat'	71
Een ruime tolerantiezone faciliteert zelfregulatie	73
Belangrijkste lessen uit dit hoofdstuk	75
3. TWAALF VEERKRACHTVAARDIGHEDEN	77
Naar een beter begrip van veerkrachtvaardigheden	79
Welke veerkrachtvaardigheden zijn het effectiefst?	83
Veerkrachtvaardigheden beoordelen	91
Begrip van een evenwicht van onze veerkrachtvaardigheden: de accu-analogie	92
Hoe we de veerkrachtaccuprofielen gebruiken	97
Werken veerkrachtvaardigheden echt?	98
Welke vaardigheden hebben de grootste impact op veerkracht?	99
Belangrijkste lessen uit dit hoofdstuk	102
4. VEERKRACHTCOMPETENTIE EN -PROFIELEN	105
De drie veerkrachtcompetenties	108
Welke veerkrachtcompetenties kunnen helpen bij stressoren in werk en privéleven?	111
Hoe de competenties samen veerkrachtprofielen vormen	114
De problemen waarmee mensen met weinig veerkracht te maken krijgen	116
De competenties van de schrijvers	117
Belangrijke lessen voor organisaties	119
Belangrijkste lessen uit dit hoofdstuk	120

5. DE ROL VAN MINDFULNESS BIJ VEERKRACHT	123
Waarom verliezen het denkende en het voelende brein de connectie?	124
Het bewijs voor mindfulness op de werkplek	127
De mechanismen van mindfulness	129
Fysiologische intelligentie	130
Problemen met focus	131
Meer dan alleen ontspanning	132
Hartslagvariabiliteit als een venster naar neurofysiologische regulatie	136
Gebrek aan integratie tussen lichaam en brein	136
Elk bedrijf heeft behoefte aan mindfulness...	139
...en ook leiders hebben behoefte aan mindfulness	140
Mindfulness verankeren als een fundamentele eigenschap	141
Belangrijkste lessen uit dit hoofdstuk	143
6. ONZE VEERKRACHTVAARDIGHEDEN ONTWIKKELEN	145
Welzijns crises op het werk aanpakken	147
De voordelen van focussen op veerkrachtvaardigheden	149
Veerkrachtvaardigheden trainen: een vijfstappenproces	151
Hoelang gaat dit duren?	158
Wat hebben we geleerd van ons werk met bedrijven?	162
De geheime hack: alle voordelen zonder de inspanning?	164
Belangrijkste lessen uit dit hoofdstuk	165
7. VAN 'IK' NAAR 'WIJ': HET BELANG VAN BEDRIJFSCULTUUR	167
Ook ons zenuwstelsel is sociaal	170
Hoe werkt neuroceptie op de werkplek?	172
Het sociale weefsel van werk: een cruciale component van veerkracht	173
Leiders en managers spelen een sleutelrol bij de creatie van bedrijfscultuur	175
Bedrijfscultuur is een belangrijk aspect van veerkracht	183
Belangrijkste lessen uit dit hoofdstuk	187

8. HOE BOUW JE VEERKRACHTVAARDIGHEDEN OP?	189
Er zit een grens aan persoonlijke veerkrachtvaardigheden	190
Organisaties en individuen zijn tegenover elkaar verantwoordelijk voor veerkracht	192
Veerkrachtvaardigheden opbouwen in de organisatie	195
Aandachtmanagement kweken in alle geledingen van de organisatie	201
Het belang van gerichte interventies	206
Organisaties moeten de verantwoordelijkheid nemen voor het aanleren van vaardigheden en gezond gedrag	207
Belangrijkste lessen uit dit hoofdstuk	209
9. VEERKRACHTVAARDIGHEDEN BIJ TEAMS	211
Succesvolle teams worden gedefinieerd door hun vaardigheden en gewoonten	212
Emotionele intelligentie en psychologische veiligheid bij teams opbouwen met behulp van vaste practices en interactiegewoonten	213
Gebieden van gewoonten voor teamveerkracht	219
Aangeleerde practices maken het verschil	221
Sommige teamvaardigheden zijn belangrijker dan andere	224
Een vijfstappenproces in de richting van verbeterde teamveerkracht	227
Belangrijkste lessen uit dit hoofdstuk	231
10. HET BELANG VAN VEERKRACHTIGE LEIDERS	233
Veerkracht staat op de radar, maar wordt niet altijd geïmplementeerd	234
Veerkrachtintelligentie cultiveren bij leiders	240
Leiden in de richting van veerkracht	242
Belangrijkste lessen uit dit hoofdstuk	247
11. WAAROM VEERKRACHT EEN VERANTWOORDELIJKHEID VAN HET BEDRIJF IS	249
Veerkracht is de verantwoordelijkheid van het hele bedrijf, niet alleen van een welzijnsfunctionaris	250
Veerkracht heeft behoefte aan de opbouw van veerkrachtvaardigheden; met symptoombestrijding alleen kom je er niet	254

Veerkracht is een gedeelde verantwoordelijkheid van het bedrijf en de werknemers	255
Bedrijven verantwoordelijk maken voor veerkracht	256
Belangrijkste lessen uit dit hoofdstuk	258
12. VEERKRACHT VERANKEREN IN ORGANISATIES	261
Stap 1: een werkbare groeps grootte	261
Stap 2: het management erbij betrekken	262
Stap 3: beginnen met individuele veerkrachtscreening	263
Stap 4: data mijnen over de hele breedte van het personeelsbestand	265
Stap 5: gedeelde prioriteiten stellen met het management	268
Stap 6: consistent aan individuele veerkrachtvaardigheden werken	270
Stap 7: over de hele breedte van het bedrijf gecoördineerd aan veerkrachtvaardigheden werken	271
Stap 8: uitkomsten meten	273
Op weg naar veerkrachtige bedrijfsculturen	273
Belangrijkste lessen uit dit hoofdstuk	276
Epiloog: een brief aan een leider uit het bedrijfsleven	279
Bijlage I – Waarom op welzijn gebaseerde methodes minder effectief zijn dan pogingen om vaardigheden op te bouwen	282
Bijlage II – De fysiologische, psychologische en gedragsuitkomsten van onze drie veerkrachtcompetenties	286
Bijlage III – Onze methode voor de implementatie van veerkrachtinterventies in de hele organisatie	288
Lijst van afbeeldingen en tabellen	291
Noten	294
Over Awaris	309
Over de auteurs	310



VOORWOORD

In de afgelopen vijftien jaar is de omvang van welzijns- en gezondheidsprogramma's in organisaties enorm toegenomen. Inmiddels wordt er een breed scala aan trainingen aangeboden – al dan niet in de vorm van apps – op het gebied van slaap, energie, gezonde voeding en mentale gezondheid, zoals yoga, mindfulness, bewust ademen enzovoort. Terwijl veel medewerkers hier baat bij hebben, zijn er ook twijfels of die individu-gerichte aanpak wel voldoende effect sorteert. Want als we breder kijken, zien we dat de *stressepandemie* in organisaties een hoogtepunt heeft bereikt, en dat het tempo van verandering niet meer bij te benen valt en er sprake is van een heuse *transformatieoverbelasting*. Productiviteit én welzijn en gezondheid in organisaties staan zwaar onder druk en vormen een steeds belangrijker uitdaging voor hr en management; en ze zullen dat naar verwachting de komende jaren blijven doen. Het boek dat je in handen hebt, laat zien dat ook in deze context een effectieve strategie mogelijk is: het opbouwen van individuele én collectieve veerkracht, *Wij-kracht*. Ik zal uitleggen waarom.

Stressepandemie en transformatieoverbelasting

Wereldwijd hebben de stressniveaus in organisaties tijdens en na de coronapandemie een historisch hoogtepunt bereikt: 44 procent van de werknemers rapporteerde volgens Gallup in 2022 dat ze dagelijks veel stress ervoer, terwijl dit percentage dertien jaar daarvoor, in 2009, nog 31 procent was.¹ In Nederland zien we een vergelijkbare ontwikkeling met een stevige groei van het aandeel werknemers dat burn-outklachten (psychische vermoeidheid door het werk) ervaart. Dat aandeel is volgens de jaarlijkse Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden gestegen van 14 procent in 2014 tot 19 procent in 2023, met ruim 35 procent dus.² Nu deze ontwikkeling op het vlak van werkdruk, stress en burn-outklach-

ten al ruim een decennium aan de gang is, kunnen we gerust van een stressepidemie spreken.

De werkdruk- en stressepidemie heeft zich ontwikkeld tegen de achtergrond van een paar grote trends. De meest zichtbare sinds het eind van de coronapandemie is de krapte op de arbeidsmarkt. In tal van sectoren is de werkdruk extra hoog doordat het lastig is om voldoende medewerkers te vinden om het beschikbare werk te verzetten. Maar wat medewerkers in organisaties het meest voelen, is het hoge tempo van veranderingen in en op het werk. Veel organisaties zien zich gedwongen te veranderen als gevolg van inflatie en problemen in de logistieke ketens; ze zien de noodzaak tot innovatie, aanpassing aan klimaatverandering en vooral tot digitalisering, mede beïnvloed door de enorme versnelling van artificiële intelligentie. In de afgelopen vijf jaar is dat verandertempo van cruciale factoren die de bedrijfsontwikkeling beïnvloeden (zoals technologie, talentontwikkeling, klimaat, geopolitiek, consumentenvraag en economie) met ruim 180 procent gestegen, en de verwachting in het internationale bedrijfsleven is dat dit tempo de komende jaren verder stijgt.³ Het is dus niet vreemd dat in 2023 29 procent van de werknemers in Nederland te maken had met veranderingen in het bedrijf, zoals een reorganisatie of overname. En nog eens 55 procent werd geconfronteerd met veranderingen in het eigen werk, door nieuwe technologie of een andere manier van organiseren.⁴ Verandering is dus aan de orde van de dag.

Dat permanent hoge verandertempo heeft forse gevolgen, met name op mentaal vlak, zo laat de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden zien.⁵ Technologische ontwikkeling bijvoorbeeld kan gevolgen hebben voor de hoeveelheid informatie die een werknemer te verwerken krijgt, voor de moeilijkheidsgraad van het werk, de arbeidsbelasting en het werkplezier. Uit dezelfde enquête blijkt dat nieuwe technologie weinig invloed heeft op de fysieke belasting en veel meer op de mentale belasting. Meer informatie moeten verwerken leidt vaak tot moeite hebben om dit ook werkelijk te doen, met als gevolg een bijna permanente informatie-overload. Gevraagd naar wat er nodig is om zich te kunnen aanpassen, geeft bijna de helft van de werknemers aan: tijd. Direct gevolgd door opleiding, cursus en begeleiding. Dit is een signaal dat het bij verandering vaak ontbreekt aan voldoende ruimte voor aanpassing, of aan veerkracht om daarop in te spelen.

De moeite die het kost om op verandering in te spelen, blijkt ook uit internationaal onderzoek. Medewerkers zijn steeds minder bereid om veranderingen te ondersteunen. Tussen 2016 en 2022 dook de veranderbereidheid omlaag, van 74 procent naar 43 procent.⁶ Dat geldt zeker voor veranderingen die van bovenaf worden opgelegd, wat meestal het geval is. Er is transformatieoverbelasting ontstaan en daar komt nog bij dat medewerkers, na een kort hoogtepunt van aandacht voor hun welzijn tijdens de pandemie, sterk het gevoel hebben dat voor alle veranderingen de steun vanuit de organisatie tekortschiet.

Perspectief op brede veerkracht als kern van duurzame inzetbaarheid

In de hr-wereld is gelukkig het besef aanwezig dat tegenover zulke krachtige trends een louter individueel aanbod van trainingen in welzijn en gezondheid onvoldoende soelaas biedt. De *Financial Times* kopte afgelopen voorjaar: 'Epidemic of stress prompts policy rethink'.⁷ Want ondanks een duidelijk wetenschappelijk verband tussen welbevinden en productiviteit, zijn er vraagtekens bij de voordelen die in pilots te zien zijn, namelijk of die wel gerealiseerd worden in de praktijk van iedere dag.⁸ Veel programma's worden bovendien aangeboden vanuit de gedachte dat de individuele medewerker volledig zelf verantwoordelijk is voor zijn of haar 'employability', het vermogen om hun vaardigheden optimaal te blijven ontwikkelen en in te zetten op de interne of externe arbeidsmarkt. De relatie met werkdruk of stress in de eigen organisatie en een rechtvaardige verantwoordelijkheidsverdeling tussen individu en organisatie ontbreken in die programma's. De bronnen van werkdruk en stress worden op die manier niet aangepakt en daarmee worden er kansen op een grotere productiviteit van de organisatie gemist.

Een effectieve strategie ter bestrijding van stress en transformatieoverbelasting – in ons land meestal samengevat onder duurzame inzetbaarheid – zal de aanpak als een zaak van de organisatie als geheel moeten zien en niet als iets van de individuele medewerkers. De manier waarop het bedrijf of de instelling is georganiseerd, hoe er leiding wordt gegeven en hoe mensen met elkaar samenwerken, is bepalend voor de gezamenlijke veerkracht en voor de omgang met stress en werkdruk. We hebben het dan over de kwaliteit van de *organisatiecultuur* in de omschrijving van Schein: 'de aangeleerde, gemeenschappelijke waarden en veronderstellingen waarop medewerkers hun *dagelijks gedrag* ba-

seren'.⁹ Het belang en de waarde van een gezonde organisatiecultuur werden onlangs nog eens aangetoond in een onderzoek naar de rol van onderling vertrouwen en buffers tegen externe competitieve druk in organisaties die hoge eisen stellen aan het werk.¹⁰ Waar het onderlinge vertrouwen in teams groot is en het management een flinke buffer opwerpt tegen de grote druk van buitenaf, zie je bij individuele medewerkers minder burn-outverschijnselen, terwijl er toch heel hard gewerkt wordt. Dit onderzoek geeft een sterk argument dat veerkracht op collectief niveau medewerkers individueel beter beschermt tegen stress en werkdruk.

Om een gezonde en veerkrachtige organisatiecultuur tot stand te brengen, denk ik dat het allereerst noodzakelijk is om *veerkracht te zien als – gemeenschappelijk – trainbare vaardigheid* en niet als een natuurlijk uithoudingsvermogen dat je wel of niet hebt. Op die manier kunnen we ook gebruikmaken van de wetenschappelijke inzichten uit de (positieve) psychologie en de organisatiekunde om *nieuwe gewoonten* aan te leren, zoals het werk van Arnold Bakker et al. rondom *work engagement* en het *job demands & resources-model (JD-R)*, dat van Charles Duhigg over individuele gewoonten en dat van Robert Kegan en Lisa Lahey over het bouwen van organisatieculturen hebben laten zien.¹¹

Ten tweede is er een belangrijke rol weggelegd voor teams en het vaak verguisde middenmanagement. Psychologische veiligheid in teams is wezenlijk voor het goed functioneren van een team: van om hulp kunnen vragen tot lastige kwesties naar voren kunnen brengen of fouten kunnen maken en daarvan kunnen leren. Bij een sterk gevoelde behoefte aan steun en support in tijden van snelle transformatie is een herwaardering van de rol van het middenmanagement sterk aan te bevelen. Het creëren van een sterke, veerkrachtige organisatiecultuur bij transformaties kun je het beste *organiseren vanuit het midden*.¹²

Ten derde vraagt een gezonde en veerkrachtige organisatiecultuur om een andere, meer *integrale positionering van de rol van hr*. Deze afdeling zal de nu vaak los van elkaar opererende activiteiten van leren en ontwikkelen, welzijn, gezondheid en arbo, organisatieontwikkeling, cultuurverandering en leiderschapsontwikkeling moeten verbinden. In de praktijk is dat een flinke klus, maar ik heb bij verschillende van onze klanten, zoals het OLVG, Triodos, Rijkswaterstaat en Alpha Trains, gezien dat het kan.

Naar een *Wij-krachtige* cultuur

Het creëren van een sterke, veerkrachtige organisatiecultuur is precies wat dit boek beoogt. De auteurs hebben op basis van de recentste wetenschappelijke inzichten en eigen onderzoek een nieuw, praktisch bruikbaar veerkrachtmodel ontwikkeld. Ze hebben veerkracht als trainbare kwaliteit ontrafeld in twaalf veerkrachtvaardigheden, verdeeld over drie domeinen (fysiek, mentaal-emotioneel en sociaal). Daarbij geven ze heel precies en praktisch toepasbaar aan hoe je die kunt omzetten in effectieve gewoonten. Op teamniveau en individueel, ondersteund door een zorgzaam management.

Ruim tien jaar geleden plaatste ik de ontwikkeling van mindful leiderschap al in het bredere kader van organisatieontwikkeling en pleitte ik ervoor de stresscultuur in organisaties te vervangen door ‘groene zones van mindfulness (veerkracht)’,¹³ met als kernelementen krachtige aspiraties (purpose), sterke gewoonten (wij-communicatie) en gezamenlijke verantwoordelijkheid. Met dit boek zijn de auteurs erin geslaagd een grote verdieping en verbreding aan te brengen door de nieuwste inzichten uit de neurowetenschap te vermelden en door mindfulness niet als panacee voor organisatieontwikkeling¹⁴ te zien, maar als brede ondersteunende kwaliteit die helpt om in het innerlijk landschap van emoties en sociale betrekkingen te navigeren.

Ik kan je van harte aanbevelen dit boek als uitgangspunt te nemen voor je organisatiebrede programma dat moet leiden tot een sterke, veerkrachtige cultuur.

Wibo Koole,

auteur *Mindful Leiderschap* (Business Contact, 2012)

Amsterdam, 16 juli 2024



VOORWOORD

Stel je voor: een uitgebreid, met research volgestouwd compendium van de belangrijkste vermogens die een bedrijf kan kweken om een cultuur te creëren die veerkracht op waarde schat en tegelijkertijd op alle niveaus betrokkenheid, creativiteit en samenwerking bevordert. We krijgen tijdens dit inspirerende avontuur hapklare brokjes praktisch bruikbare kennis en maatregelen voorgeschoteld om de cruciale elementen te bouwen die heel praktisch laten zien wat leiders kunnen doen om de interactie tussen de leden van hun organisatie een atmosfeer van inspiratie en samenwerking te laten creëren die stress terugdringt, een gevoel van betrokkenheid en erbij horen bevordert, en een veilige werkomgeving creëert. Het zijn juist deze essentiële aspecten van de bedrijfs-cultuur – de manieren waarop we met elkaar omgaan als we in groepen opereren – die ons brein optimaal laten functioneren en onze collectieve intelligentie laten opbloeien.

Je vraagt je misschien af waarom de ‘cultuur’ van een organisatie zo belangrijk is. Waarom het nuttiger is om op veerkracht te focussen, zoals dit boek voorstelt, dan energie te investeren in het algemene welzijn. Wat maakt dat belangrijke, unieke idee van ‘Wij-kracht’ dat deze creatieve schrijvers aanmoedigen zo behulpzaam?

De antwoorden op deze fundamentele vragen zijn te vinden in dit weloverwogen, zorgvuldig geschreven, extreem behulpzame boek. Vanuit het perspectief van de interpersoonlijke neurobiologie kunnen we het systematische programma dat dit boek ons in overweging geeft interpreteren als een routekaart die alle werknemers van een organisatie de kans geeft het leiderschap te inspireren dat op zijn beurt weer alle betrokkenen helpt om belangrijke bijdragen te leveren aan gemeenschappen en organisaties. Onderzoek toont aan dat als leiders deze tools krijgen aangereikt, de kans toeneemt dat hun bedrijf een plaats wordt

waar mensen worden gemotiveerd om samen te werken en bij te dragen aan meer samenwerking, meer creativiteit en een gevoel van veiligheid. Als we het gevoel hebben dat we erbij horen, wordt iedereen daar beter van. Zo'n aanpak levert louter winnaars op. In alle geledingen van de organisatie wordt kracht gezaaid en wordt een klimaat gecreëerd waarin het systeem zichzelf optimaal kan organiseren. Door de verschillen en connecties aan te moedigen die onlosmakelijk zijn verbonden met Wij-krachtige practices wordt de cruciale integratie van complexe systemen gekatalyseerd en worden in de loop van de tijd de flexibiliteit, de coherentie, het aanpassingsvermogen, de energie en uiteindelijk de veerkracht geëntameerd die alleen maar tot bloei kunnen leiden.

Het menselijk brein is zowel volledig belichaamd als relationeel. Dat betekent dat een beter begrip van de werking van het zenuwstelsel – suboptimaal onder stressvolle omstandigheden of bij gevaar en disconnectie; optimaal in tijden van werkbare uitdagingen, betrokkenheid en een gevoel van connectie – iedere medewerker helpt om verantwoordelijkheid te nemen voor de afwerking van taken en het behalen van doelstellingen. Voor mensen met leiderschapsverantwoordelijkheden kan het aansturen van werknemers onder hun management binnen een afdeling een faciliterende rol spelen bij de verdeling van taken en de beoordeling van resultaten. Zo kunnen deadlines worden gesteld en niveaus van werkbelasting worden bepaald die ervoor zorgen dat de cultuur van die groep goed werkt.

Voor mensen die in de positie verkeren dat ze kunnen overzien hoe afdelingen en divisies werken als onderdelen van het bedrijf als geheel, kunnen neurologische inzichten over de werking van mentale processen (aandacht, motivatie, het geheugen) een grote steun zijn bij de verdeling van werktaken en het streven naar hogere doelen, omdat ze beter kunnen overzien welke dingen goed gaan en waar koerswijzigingen nodig zijn. Dit boek reikt het kerncurriculum aan dat kan leiden tot een beter begrip van die neurologische fundering en past die inzichten vervolgens toe op het werklevens van alledag. We boeken de beste resultaten als we in onze tolerantiezone zitten. Maar als ons vermogen om met onze werkdruk om te gaan wordt beperkt door stress, komen we buiten dat gebied terecht, in een toestand van chaos of rigiditeit. Dat kan zomaar ten koste gaan van ons vermogen om als individu of in teamverband productief te zijn. In dit boek leer je niet alleen over de tolerantiezone, maar ook hoe je kunt gebruikmaken van andere neuro-

logische inzichten die je de kans geven een cultuur te kweken waarin sociale connectie en een heldere focus worden geoptimaliseerd, terwijl ongezonde stress wordt teruggedrongen.

Op relationeel niveau zul je leren inzien dat mensen beschikken over een innerlijk neurale systeem dat ons helpt goed te focussen en te functioneren en dat ook nog eens zeer sociaal is. Aangezien ons geestelijk leven – hoe we onze aandacht richten, belangrijke feiten terughalen, een open en creatief perspectief hanteren voor nieuwe mogelijkheden, en innovatieve manieren bedenken om uitdagingen aan te pakken – zowel belichaamd is als relationeel, moge duidelijk zijn dat de suggestie om te focussen op de cultuur van de organisatie verre van irrelevant is, maar juist het punt is waar alles om draait. We zijn sociale wezens met breinen die functioneren in een netwerk van sociale connecties. We zijn dan ook bij uitstek geschikt voor een gevoel van veiligheid en erbij horen. Als we ons verbonden voelen met anderen, kunnen we vruchtbaar en creatief met hen samenwerken. Als we ons veilig voelen, voelen we ons betrokken bij de groep waarvan we deel uitmaken. We geven alles wat we hebben en zijn trots op de prestaties die voortvloeien uit de collectieve inspanningen van onze groep. Dat is wat een veerkrachtige cultuur cultiveert.

Het is een eer om je te mogen uitnodigen voor dit belangrijke, boeiende avontuur, zeker in een periode waarin onze planeet voor grote uitdagingen staat. Laat deze woorden over Wij-kracht op je inwerken en je ontvangt cruciale kennis en vaardigheden om een cultuur van veerkracht te kweken die iedereen die het geluk heeft om deel uit te maken van jouw organisatie in zijn kracht zal zetten.

Daniel J. Siegel

Executive director, Mindsight Institute

Oprichter en mededirecteur, Mindful Awareness Research Centre en voormalig hoofdonderzoeker, Centre for Culture, Brain and Development, University of California, Los Angeles



INLEIDING: OMGAAN MET MODERNE UITDAGINGEN VOOR VEERKRACHT

Vertegenwoordigers van overheden en uit de private sector kwamen in januari 2023 in Davos bij elkaar voor de jaarvergadering van het World Economic Forum om te spreken over een wereld die te maken heeft met ongehoorde crises en een toekomst vol gevaren. Ze bogen zich over toenemende geopolitieke spanningen, klimaatverandering, sociale instabiliteit en de potentieel ernstige disruptieve effecten van de opkomende AI-technologieën.

De consensus was dat die problemen onontkoombaar zijn en dat we ze niet kunnen negeren. Ze zullen ook niet zomaar verdwijnen. Een deel van het antwoord op deze vraagstukken is dat iedereen behoefte heeft aan veerkracht. Dat geldt ook voor gemeenschappen, bedrijfsstructuren en digitale systemen. Het WEF zei: 'Nu we worden geconfronteerd met een wereld van voortdurende, overlappende disruptie erkennen leiders veerkracht als de noodzakelijke toestand om een duurzame, inclusieve toekomst te waarborgen.'¹

Het loont de moeite om even stil te staan bij die woorden. We zullen in de komende decennia te maken krijgen met een ongekende periode van transformatie. AI-systemen zullen zich met exponentiële snelheid ontwikkelen en allerlei terreinen van onze wereld en ons werk ingrijpend veranderen. We moeten onze bedrijven koolstofarm maken en wereldwijde bevoorradingsketens en industrieën herstructureren om te voldoen aan ambitieuze, klimaatneutrale doelstellingen. En dat terwijl geopolitieke onzekerheid en een verschuivende machtsdynamiek de wereld steeds minder voorspelbaar maken. De veranderingen zitten eraan te komen. Dat is onvermijdelijk.

Terwijl we die problemen te lijf gaan, moeten we ook onder ogen zien dat ons werk meer stress oplevert dan ooit. De niet-aflatende stroom e-mails betekent dat we nooit echt kunnen ontspannen. Omdat we vaak werken in hybride teams vervaagt de grens tussen huis en het kantoor. Apps op onze smartphone vragen constant om aandacht. Het is duidelijk dat leiders en werknemers van bedrijven voor allerlei problemen staan.

We kunnen deze onzekerheid tegemoet treden met angst of met moed. Als we vertrouwen op ons vermogen om te leren en te veranderen, kunnen we een deel van de komende veranderingen met lichte opwindning tegemoetzien vanuit het besef dat zich kansen zullen voordoen. In de groene economie bijvoorbeeld, en in de AI-sector. Maar als we ten prooi vallen aan stress of verlamd raken door het vooruitzicht van verandering, kan de disruptie pijnlijker zijn en ons meer uit het lood slaan dan noodzakelijk is.

Waar we wonen en wat we doen zal invloed hebben op de rol die we spelen bij de aansturing van die veranderingen en bij welke effecten die op ons zullen hebben. Het is mogelijk dat onze persoonlijke agency in bepaalde gevallen zal worden beperkt. Maar we hebben altijd de controle over de manier waarop we omgaan met problemen en hoe we erop reageren. Dat vermogen wordt hoofdzakelijk bepaald door onze mate van veerkracht.

Maar het is niet meer voldoende om persoonlijk veerkrachtig te zijn.

We hebben behoefte aan gedeelde veerkracht in alle geledingen van de organisatie. De problemen van deze tijd vragen om veerkrachtige culturen. Wij-kracht, noemen wij dat. Dat betekent dat we de veerkracht van menselijke systemen – teams, afdelingen, gemeenschappen en bedrijven – moeten versterken. Dat we het collectieve vermogen moeten ontwikkelen om met stress om te gaan, te veranderen en te leren. Het

doel is een nieuwe focus van onze menselijke systemen om onszelf en onze organisaties veerkrachtiger te maken. Het antwoord op de vraag of de toekomst ons angst aanjaagt of opgewonden maakt, zou weleens kunnen afhangen van de veerkracht van die systemen.

Flexibiliteit zit in onze genen

Het is belangrijk dat we ondanks onze angsten over toenemende stress en de toekomst voor ogen houden hoe goed mensen zich kunnen aanpassen. We zagen het bewijs in de manier waarop werkgewoonten werden gerevolutioneerd tijdens de coronapandemie en in de snelle opkomst van internet in de decennia daarvoor. Onze flexibiliteit en ons vermogen om samen te werken zouden weleens de grootste evolutionaire voordelen van de mens kunnen zijn. We zijn niet succesvol omdat we beter presteren dan andere mensen of dan dieren. Nee, we hebben succes omdat we samenwerken en ons aanpassen.² Dat maakt ons tot wie we zijn. We zijn de ultieme lerende machines van de natuur.³

Het vermogen om te leren en te groeien ligt verankerd in de structuur van ons lichaam en brein.⁴ Bij de meeste dieren ligt de bedrading van het brein voor 80 à 90 procent vast op het moment dat ze worden geboren. Een paard kan al enkele uren na zijn geboorte rennen. De benodigde bedrading moet dus al bij de geboorte op orde zijn. De evolutie heeft ertoe geleid dat wij mensen al worden geboren voordat het brein volledig is gevormd, onder meer omdat baby's door het geboortekanaal moeten kunnen wanneer ze het lichaam van hun moeder verlaten. Ons brein is dan nog onvolgroeid en de bedrading ligt minder vast dan bij andere dieren. Bij onze geboorte is ongeveer 30 procent van de structuur van het brein en de neuronen aanwezig.⁵ Ons brein wordt gevormd in de loop van ons leven, door interacties met andere mensen. Ons neuroplastische brein kan in de loop van de tijd veranderen.

Dat levert enorme voordelen op. Iemand die wordt geboren in de Sahara kan in theorie vijftientig jaar later als onderzoeker werken in het regenwoud van de Amazone of op Antarctica. Maar een giraffe die wordt geboren in de Sahel maakt weinig kans op soortgelijke successen. Hij mist het benodigde aanpassingsvermogen (en de stabiele poten om zich staande te houden op glibberig poolijs). Een kind dat vandaag wordt geboren kan een carrière opbouwen in een omgeving en een cultuur die heel anders zijn dan zijn oorspronkelijke habitat. En met alle veranderingen die op ons afkomen is dat maar goed ook.