

Wendbaar als het woelig wordt

Veerkracht als kompas voor jou en je team



Liselotte Baeijaert
Chris Aertsen
Lily Deforce
Anton Stellamans

**Lannoo
Campus**

D/2021/45/97 – ISBN 978 94 014 7554 9 – NUR 808, 807

Vormgeving omslag: Sarah Schrauwen
Vormgeving binnenwerk: Wendy De Haes
Illustraties: Lily Deforce

© De auteurs & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2021.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,
de boeken- en multimediodivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of openbaar gemaakt,
door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook,
zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus
Vaartkom 41 bus 01.02
3000 Leuven
België
www.lannoocampus.be

Postbus 23202
1100 DS Amsterdam
Nederland
www.lannoocampus.nl

Inhoud

Inleiding	13
1 Het ABCD-kompas voor veerkracht	17
Acceptatie	20
Acceptatie verhoogt de veerkracht	21
Betekenis	22
Hoe je kijkt naar de werkelijkheid	22
Vooruitdenken en zingeving	23
Connectie	24
Verbinding met jezelf	25
Verbinding met anderen	27
Ubuntu	28
Verbinding met een groter geheel	28
Daadkracht	29
Een reis van duizend kilometer begint met een eerste stap	29
Goede dagelijkse gewoontes	30
2 Oplossingsgericht werken	35
Oplossingsgericht omgaan met veranderingen	38
Kijk uit waar je vragen je brengen	38
Problemen zijn wensen in werkkledij	40
Eerste halte: de gewenste toekomst	41
Sporen van oplossingen	42
Speel met de troeven die je in handen hebt	43

In het kielzog van verandering	44
De kracht van de volgende kleine stap	45
Voorbij de techniek	46
Helpende aannames	47
Verandering is onvermijdelijk	47
De toekomst ligt niet vast	48
Mensen zijn veerkrachtig	49
Mensen willen bijdragen aan oplossingen	49
3 Het ABCD-kompas voor persoonlijke wendbaarheid	51
Acceptatie: omarm jezelf en alles wat er op je pad komt	57
Omarm dit moment	58
Omarm je gevoelens	59
Omarm ook je moeilijkheden	61
Kijken als een nieuwkomer	62
Betekenis geven is auteur blijven van je eigen verhalen	64
Beheers de 'aapjes' in je hoofd	64
Kies zelf waar je sterker in wilt worden	69
Schrijf je eigen levensscript	70
Leren uit jouw levenslijn	72
Leren uit tegenslagen	74
Drie vragen voor geluk	75
Je richten op je wensen	76
De ultieme betekenis is zingeving	77
Connectie: vooral het gezelschap telt	79
Ademen als de kortste weg naar jezelf	80
Bouwen aan innerlijke kracht en veiligheid	81
Een fijne reisgezel voor anderen	84
Vraag hulp als het niet lukt	84
Geef en vraag feedback	85
Vriendelijkheid werkt als een boemerang	86

Daadkracht: wat je elke dag doet is hoe je je leven leidt	87
Humor: het beste medicijn!	87
Tip voor als je lijdt aan uitstelgedrag	89
Tip voor perfectionisten	90
Organiseer een opruimdag	91
Neem voldoende mini-pauzes	93
Zorg voor een goede balans	94
Multischalen	95
Kom uit je comfortzone	97

4 Wendbare teams en organisaties 101

Acceptatie	103
Teams zijn complex	103
Luisteren met sterkte-oren	105
Erkennen en verkennen	108
Van klacht naar wens	109
Betekenis	110
Zinvol plannen in een wereld vol verandering	114
Strategische teamdagen	117
Een project goed lanceren	119
Connectie	121
Een vruchtbare bodem: veiligheid, vertrouwen en verbinding	121
Verbindende gesprekken	123
Samen leren: succesanalyse en intervisie	126
Een open feedbackcultuur	132
De rijkdom van een divers team	140
Daadkracht	141
Droom groot, begin klein	142
Stap voor stap verder bouwen aan de toekomst	143
Moedig leiderschap	144

Tot slot Een veerkrachtige en wendbare samenleving	149
Als het woelig wordt ...	152
Het gepolariseerde debat	152
Risicobeheersing en hang naar controle	153
Groeiende individualisering en competitie	153
Wij-zij-denken	154
Oplossingsgericht leven in een wendbare maatschappij	155
Collectieve veerkracht	155
Een andere mindset	156
Zekerheid is een vergissing	157
Alleen maar winst	157
De kracht van taal en stem	160
Goeie vaart!	160
 Woord van waardering	 163
 Bibliografie	 166

*Ervaring is, hoe boeiend,
niet wat jou overkomt,
maar wat je doet met
wat je overkomt en wat
je daaruit kunt leren.*





Entre mi-temps

En als je daar dan bent
je niets of niemand nog herkent
je niet meer weet
wat onder boven
links of rechts van jou bestaat

Als het niets meer uitmaakt
of je nu blijft hangen
je je laat drijven
of zinkt of verder zwemt

Er geen sprake meer is
van ergens of waarheen
van aankomen of verdwalen
van straks, vroeger, nu
en later of meteen

Dan, net dan
wanneer noch moeten noch mogen
van tel zijn

Dan daar, ja, net daar
waar verdwalen en terecht zijn
- perfect inwisselbaar

Het er niet mee toe doet
wat van betekenis is
en wat niet

Net dan en daar
gebeurt het

Noch wel
Noch niet

Hannes Couvreur





Inleiding

In 2009 schreven we (Liselotte Baeijaert en Anton Stellamans) een boek over veerkracht – *Vergroot de veerkracht in jezelf en je team* – eveneens uitgegeven bij LannooCampus. Hoewel er wereldwijd al veel onderzoeksresultaten en literatuur voorhanden waren rond *resilience*, kreeg veerkracht toen nog nauwelijks aandacht in de Nederlandstalige managementliteratuur. Anno 2020 werd veerkracht, mede door de wereldwijde coronacrisis, een van de meest besproken thema's.

Wij ervaren in ons werk van elke dag dat aandacht voor veerkracht uiterst relevant blijft. Als we kijken naar de maatschappelijke uitdagingen – zoals de bevolkingsgroei, de klimaatcrisis, sterke polarisatie door sociale media, migratie, virussen, onvoorspelbare economische evoluties – dan zal daar niet snel verandering in komen.

Veerkracht roept soms het beeld op van mensen in een constante staat van paraatheid en weerbaarheid, als het ware aangevuurd door een zweep om steeds beter te presteren, steeds meer te leveren, beter bestand te zijn tegen druk en stress. Kortom, veerkracht als een instrument om van ons een superman of -woman te maken. Dat is helemaal niet hoe wij het zien en niet waaraan we met dit boek willen bijdragen.

Wij richten ons op een wereld waarin we als mens en als organisatie op een duurzame en harmonieuze wijze samenleven en samenwerken met zorg voor welzijn, met respect voor andere wezens, met aandacht voor de fragiliteit van onze ecosystemen en voor de aarde die onze thuis is. Met dit boek willen we een bijdrage leveren aan het realiseren van die visie. We willen je uitnodigen en je een kompas bieden om gemakkelijker, plezieriger en creatiever samen te werken en te leven, in harmonie met jezelf en met elkaar en met wat zich aandient. Kennis van veerkracht kan immers jouw wendbaarheid ten aanzien van veranderingen vergroten.

Veerkracht is een levenskunst. Het is jouw vermogen om wendbaar mee te deinen op de golven van verandering en om tegenslagen te boven te komen. Als een veer vang je druk op en ben je in staat om soepel weer op te veren. Maar er is meer. In tegenstelling tot een veer die altijd tot haar oorspronkelijke toestand terugkeert, veranderen wij mensen met alles wat om ons heen gebeurt. Ervaring is, hoe boeiend, niet wat jou overkomt, maar wat je doet met wat je overkomt en wat je daaruit kunt leren.

In hoofdstuk 1 presenteren we het veerkrachtkompas. Net als een echt kompas is het een licht, eenvoudig en gebruiksvriendelijk instrument dat je kan helpen om op een wendbare manier te leven. Simpel als ABCD en daardoor gemakkelijk hanteerbaar. De vier assen van het kompas richten zich op vier thema's die relevant zijn als het over veerkracht gaat: Acceptatie, Betekenis, Connectie en Daadkracht.

Ons werk is diepgaand geïnspireerd door de Oplossingsgerichte filosofie, een rode draad in ons denken over veerkracht en welzijn in organisaties. In hoofdstuk 2 bespreken we de achtergronden van de Oplossingsgerichte benadering. Verder gaan we na hoe je op drie verschillende niveaus aan je veerkracht en wendbaarheid kunt werken: het persoonlijke niveau (hoofdstuk 3), het organisatorische niveau (hoofdstuk 4) en ten slotte het maatschappelijke niveau (tot slot).

Met ons vieren hebben we dit boek geschreven. In het leven zijn we niet alleen vrienden, maar ook collega's en partners bij Ilfaro, een coachings- en trainingsbureau. Samen ondersteunen we teams en organisaties om op een veerkrachtige manier om te gaan met veranderingen. Dit boek is de vrucht van onze jarenlange ervaring en uitwisseling. We werken alle vier Oplossingsgericht, en tegelijkertijd zijn we vier verschillende mensen met verschillende opleidingen, met een verschillende achtergrond, met verschillende interessegebieden en levenservaringen. Onze verschillende perspectieven verrijken ons werk.

Het boek kun je chronologisch lezen of volgens je interessegebied. Naast de theoretische en beschouwende stukken, vind je ook praktische toepassingen, handige formats, sprekende anekdotes en beklivende citaten. We hopen dat dit boek je laat ontdekken waar jouw bronnen van veerkracht zitten en dat het je inspiratie geeft over hoe jij je veerkracht nog kunt vergroten en om, op jouw beurt, anderen te stimuleren tot prettig, energiek en duurzaam samenwerken.

Veerkrachtig en wendbaar in het leven staan is een kunst. Aan de basis ligt de keuze die je elke dag opnieuw kunt maken om met aandacht, respect en plezier samen te werken met anderen en met alle elementen en dynamische processen van ons bestaan. Onze wens is dat het boek mag bijdragen tot een fijn, zinvol, vervullend en harmonieus leven.



HOOFDSTUK 1

Het ABCD-kompas voor veerkracht



Een kompas is een bijzonder nuttig instrument. Het is licht en klein genoeg om in je broekzak te passen. Het helpt je om je positie te bepalen wanneer je het spoor bijster bent. Zo kun je vervolgens met goede moed je weg verder bewandelen. Het veerkrachtkompas dat we hier presenteren, kan je helpen om een fijne wandeling te maken of om weer op koers te komen als je vastzit in je eigen leven of in je werk.

Betekenis

We richten ons op de toekomst,
op wat nu belangrijk en nuttig is.
We kiezen voor behulpzame
gedachten.

Acceptatie

We vluchten niet voor wat er
komt noch gaan we in zinloos
verzet. We gaan zo goed
mogelijk en moedig aan de
slag met de kaarten die ons
toebedeeld worden.



Connectie

We blijven mild en
liefdevol voor onszelf
en anderen. We hebben
aandacht voor onze eigen
noden en die van anderen.
We blijven in contact,
geven en vragen hulp.

Daadkracht

We blijven in beweging, al is het
met kleine stappen. We passen
ons aan aan de hand van
voortschrijdend inzicht. We werken
aan goede dagelijkse gewoontes.

De vier assen van het veerkrachtkompas staan voor:

- A **Aanvaarden** en omarmen wat op je pad komt. Niet weglopen voor uitdagingen, veranderingen of tegenslagen.
- B **Betekenis** geven: stilstaan bij wat in deze nieuwe situatie belangrijk is en hoe we betekenis kunnen geven aan wat er gebeurt. Welke lessen kun je trekken uit wat je overkomt? Welke kansen zie je voor de toekomst?
- C In **Connectie** blijven met jezelf, met anderen en het grotere geheel. We staan er niet alleen voor, we kunnen steun vinden bij anderen en zij kunnen steunen op ons. Connectie maken staat ook voor het verbinden met je eigen persoonlijke troeven en met het grotere geheel waarvan je deel uitmaakt.
- D Staat voor **Doen** en **Daadkrachtig** handelen; hoe je voortdurend in beweging blijft, groeit en verandert. Je zet stappen en met voortschrijdend inzicht speel je in op de verandering die zich aandient. Daadkracht gaat ook over het ontwikkelen van nuttige dagelijkse gewoontes die je helpen om veerkrachtig en wendbaar in het leven te staan.

Het veerkrachtkompas nodigt je uit om aandacht te schenken aan deze aspecten van bewust leven: naar binnen gaan, gewaar zijn, reflecteren en verbeelden, voelen en contact zoeken, afstemmen, alert reageren, aanpassen, keuzes maken, realiseren, manifesteren. Je bent immers een levend systeem, een complex en fluïde wezen. Dit kompas kan een heel nuttige en wijze reisgezel zijn voor alle aspecten van je leven.

Acceptatie

In het midden van het lichaam staat het leven stil;
daar beweegt niets; misschien een grashalm;
een weinig muziek, een paar wolken.
Daar woont ook de kleine god van het geduld.
Hij knielt en kijkt over de aarde;
hij zit met gevouwen benen
en volgt een paar vogels die verdwijnen in de verte.
Hij zegt niets wat de mensen kan schaden
of de vogels. Alles is eender,
denkt hij, voor zover hij denkt.

Hans Andreus

Acceptatie of Aanvaarden is nieuwsgierig en sereen 'ja' zeggen tegen alles wat zich aandient in je leven, 'ja' tegen vreugde en verdriet, omdat ze beide deel uitmaken van de polariteiten die je dagelijks ervaart. Dag en nacht, eb en vloed, goed en slecht, groot en klein, stilstaan en vooruitgaan. Je kunt niets negeren, ontkennen of uitsluiten als je voluit wilt leven. Het is 'ja' zeggen tegen dat alles zonder te verstarren, te verbitteren of naïef positief te zijn. Acceptatie staat voor omarmen wat is, met de doelbewuste intentie om ook 'ja' te zeggen tegen het negatieve in plaats van je kop in het zand te steken.

Stel dat je op een willekeurige dag opstaat, naar je werk gaat en onverwacht slecht nieuws krijgt over het project waar je al een heel jaar op zwoegt. Ze hebben van hogerhand beslist om jouw project te stoppen. Op dat moment staat je wereld even stil. Je kunt het niet geloven, je staat perplex. Je aandacht versmalt en het voelt als een dreun op je hoofd. Je weet even helemaal niet wat te zeggen en je wereld is als een bubbel waarin je opgesloten zit. Je wilt dit niet, verdient dit niet en je voelt een draaikolk van woede ontstaan in je hart, maar je kunt er niets mee. Op dat moment is alles vastgevroren. Zoals de realiteit nu is voor jou, is ze eng en beangstigend. Maar het is wel jouw beleving op dit moment waar je niet van weg kunt lopen en die je te accepteren hebt. Je voelt pijn en ongemak en tegelijkertijd neem je waar dat je die pijn en dat ongemak kunt toestaan en kunt dragen. Het

is oké om dit te voelen en je hoeft je niet van dit gevoel te dissociëren of weg te vluchten. Je gaat er ook niet aan dood. Wendbaar zijn is beseffen dat ook deze last uiteindelijk voorbijgaat, omdat je weet dat je meer bent dan de emotie die jou nu overmamt. Iets aanvaarden is allerm minst zwak of passief. Het betekent dat je een situatie onder ogen kunt zien. Het betekent dat je ondanks alles ten volle aanwezig blijft en je op de best mogelijke manier verhoudt tot de nieuwe situatie.

Aanvaarden is kiezen om het gevecht niet aan te gaan met datgene dat je niet kunt veranderen. Om niet te sakkeren, noch om de tegenslagen weg te lachen of te minimaliseren. Het betekent een soort oordeelloos beschouwen van de dingen zoals ze zijn. De sereniteit van het accepteren helpt je om de controle te houden over je leven en hoe je de dingen beleeft, en om drama te relativëren. Het is 'ja' zeggen met geduld en kracht om er vervolgens het beste van te maken.

If someone comes along and shoots an arrow into your heart, it's fruitless to stand there and yell at the person. It would be much better to turn your attention to the fact that there's an arrow in your heart.

– Pema Chödrön

Acceptatie verhoogt de veerkracht

Aanvaarden vraagt bewustzijn en oefening. Je neemt je voor om je niet te laten meeslepen door automatische gedachten, maar om je rust en kalmte te bewaren en de leiding te houden. Heb je vat op een pandemie? De beslissingen van de overheid? Het weer? De afwijzing door een geliefde? De tegenvallende cijfers op het einde van het jaar? Het ontslag van je beste werknemer voor een betere job? Op ziek worden of verouderen? Als je daar 'nee' op moet zeggen, zeg dan tegen jezelf: 'Het is wat het is. Ik wil geen energie verliezen aan zinloos verzet. Ik kies ervoor om deze gebeurtenis te erkennen, toe te laten en een plaats te geven en er zo goed mogelijk mee om te gaan of er lessen uit te trekken voor de toekomst.'

Natuurlijk gaat dit niet vanzelf. Je voelt misschien een scherpe steek in je hart, een krop in je keel of een gewicht op je schouders. Elke emotie vertaalt zich immers in een of andere fysieke vorm. Het heeft geen zin om dat te negeren of te ontkennen, want dan komt het des te harder terug. Je hebt gewoon wat tijd nodig om weer op te veren.

Het bijzondere is dat we dat kunnen. Ook al heb je moeite met wat je overkomt, acceptatie zal je helpen om sneller klaar te staan voor een veerkrachtige aanpak en geen energie te verliezen aan een zinloze strijd. Als je iets kunt accepteren, zul je ook sneller oog hebben voor wat wél nog lukt en voor wat nu van betekenis is om verder op pad te gaan. Dat brengt ons bij de B van ons kompas: Betekenis geven.

Betekenis

‘Betekenis geven’ heeft in ons kompas een dubbele laag. Ten eerste gaat het over hoe je kijkt naar, praat, denkt en schrijft over de werkelijkheid. Ten tweede gaat het over vooruit fantaseren en zingeving.

Alvorens we kunnen bouwen aan een wereld waarin we willen leven, moeten we ons die eerst voorstellen. Grootheid start met een heldere visie op de toekomst.

Hoe je kijkt naar de werkelijkheid

Je leeft in de verhalen die je vertelt over jezelf, over anderen en over de wereld. Jouw verhaal zal je helpen om te navigeren in een complexe wereld, of niet. Als je vastloopt, vertel je haast automatisch een verhaal over hoe je vastgelopen bent en wat daar de gevolgen van zijn. Dat verhaal is niet zomaar een weerspiegeling van wat er gebeurt, het bepaalt ook hoe je reageert.

Toch kun je je verhaal ook zo ‘schrijven’ dat het jou wendbaar en veerkrachtiger maakt! In dat verhaal kies je voor wat nuttig, respectvol en opbouwend is, zowel voor jou als individu als voor je omgeving. Je spreekt jezelf bemoedigend toe, je gelooft in jezelf, in anderen en in een goede afloop, je ziet opportuniteiten en hulpbronnen.

Voorbeeld

Je organisatie heeft het moeilijk met de regelgeving van de overheid tijdens een lockdown. Je moet je activiteiten opschorten, je omzet daalt, je ziet even geen uitweg. Bovendien word je ziek. Het kost je enige tijd om je neer te leggen bij deze toestand. Maar je bent veerkrachtig en je start met een ander verhaal te vertellen aan jezelf: ‘Ik kom dit wel te boven. Gelukkig kan ik mezelf de tijd geven om