

Bouwen aan veerkracht in de crisis

en nieuwe kansen zien

Jeff Gaspersz

De afgelopen twee jaar werden we door de uitbraak van de infectieziekte COVID-19 met een wereldwijde coronacrisis geconfronteerd. Deze crisis heeft op maatschappelijk, sociaal en economisch gebied ons leven ontwricht. De samenleving ging gedeeltelijk op slot en veel mensen waren verplicht vanuit de thuisbasis te werken. Voor velen had dit ingrijpende gevolgen.

De psychologische gevolgen van de coronacrisis

Uit onderzoek van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) in Nederland is gebleken dat 15 procent van de bevolking van twaalf jaar of ouder in de eerste twee kwartalen van 2021 psychisch ongezond was.¹ Dit percentage is nog niet zo hoog geweest sinds het jaar 2001 waarin het CBS startte met het monitoren van de mentale gezondheid. Nog schokkender zijn de uitkomsten van een onderzoek waaruit blijkt dat de suïcide onder jongvolwassenen tot 30 jaar in 2021 met 15 procent is gestegen.²

Zijn deze negatieve effecten nu rechtstreeks het gevolg van de coronacrisis? Het lijkt voor de hand liggend. Het verplicht thuis blijven, het niet uit kunnen gaan en de beperking van de levensruimte leidden tot veel spanningen en onzekerheid over de toekomst. Ook veel ondernemers en organisaties werden door de crisis zwaar getroffen.

Hoe reageren organisaties op de crisis?

Uit het Global Crisis Survey onderzoek onder 2800 organisaties door adviesbureau PWC (voorheen PricewaterhouseCoopers) blijkt dat meer dan 70 procent van de respondenten aangeven dat hun onderneming negatieve gevolgen heeft ondervonden van de coronacrisis.³

20 procent gaf aan dat de crisis een positieve impact had. Wat deden de vertegenwoordigers van deze veel kleinere groep ondernemingen dan anders dan de anderen, waardoor zij ondanks de crisis kansen hebben kunnen grijpen?



De onderzoekers bij PWC komen tot de conclusie dat in deze ondernemingen de focus veel meer lag op het ontwikkelen van organisatorische veerkracht. De bedrijven die hun voordeel trokken uit de situatie staken veel energie in het reflecteren over de eigen nog te verbeteren eigenschappen en namen op basis hiervan actie. Zo konden ze de huidige crisis doorstaan en zijn ze bovendien goed voorbereid op toekomstige crisissituaties. Dat schiep dan weer een flinke dosis zelfvertrouwen waardoor de leidinggevenden en hun werknemers met een positieve blik de toekomst tegemoet gingen. Deze kansgerichte bedrijven leren ons hoe we op persoonlijk vlak kunnen omgaan met crises.

De noodzaak van veerkracht

De negatieve impact van de coronacrisis op velen heeft niet in de eerste plaats te maken met de crisis zelf maar met het gebrek aan veerkracht die toelaat om op een gepaste manier op de crisis te reageren en er het beste van te maken. Voorts ontbreekt het daardoor aan een positieve blik op de toekomst. Dat is niet zo verwonderlijk. De coronacrisis zwengelde de al aanwezige ongerustheid over de toekomst nog aan. Worden we niet bijna dagelijks herinnerd aan de alarmerende en voortschrijdende opwarming van de aarde, de wellicht onomkeerbare stijging van de zeespiegel, de afnemende biodiversiteit en de schaarste aan schoon drinkwater in veel landen? Daarnaast horen we ook vaak over het wereldwijde voedselprobleem: één op de negen mensen lijdt dagelijks honger. Volgens schattingen gaat het om 957 miljoen mensen in 93 landen die dagelijks niet genoeg te eten hebben. Het gevolg van deze voedselschaarste is volgens het World Food Programme dat in de landen met de hoogste mate van voedselonzeekerheid grote stromen van vluchtelingen op gang zullen komen. Dit zal verder bijdragen aan de migratiecrisis die overigens in Europa al zeer goed voelbaar is. En dan zijn er nog de humanitaire rampen in landen als Jemen, de burgeroorlog in Syrië en de diepe economische crisis in Venezuela.



We horen al deze berichten en ze geven ons het gevoel dat de wereld in crisis is. Komt het nog wel goed met deze mensheid? Vooral jongeren die hun toekomst nog moeten bouwen zijn extra gevoelig voor zulke negatieve berichten en beschouwingen over de wereld van vandaag en morgen. Als dan daarbovenop nog langdurige beperkingen komen als gevolg van de coronacrisis, is het voor sommigen te veel. Zij verliezen hun positieve instelling en vaak ook hun geestelijke gezondheid. Volgens RIZIV, het Belgische Rijksinstituut voor Ziekte- en Invaliditeitsverzekering, is in vier jaar tijd het aantal mensen dat meer dan één jaar thuis zit door een burn-out of depressie met 40 procent gestegen.⁴

De vraag dringt zich op: hoe kunnen we bouwen aan een crisisbestendige veerkracht waardoor we in staat zijn nieuwe kansen te zien, actie te ondernemen en zo met vertrouwen de toekomst ingaan?

Bouwen aan veerkracht

Mentale veerkracht kunnen we definiëren als het vermogen om snel te herstellen van tegenslagen, moeilijkheden en stressvolle situaties, waardoor de gezondheid kan worden behouden of herwonnen. Vooral in tijden van ontwrichting en crisis komt het er op aan een mentale lenigheid te ontwikkelen, die ons in staat stelt steeds weer nieuwe, motiverende en bemoedigende perspectieven te ontdekken. Er zijn grosso modo drie wegen om veerkracht op te bouwen.

1. *Gebruik je creativiteit*

Creativiteit is een waarlijk Godsgeschenk. Ze geeft ons de mogelijkheid om nieuwe oplossingen te vinden in extreem moeilijke situaties. Niet voor niets is er de uitspraak: noodzaak is de moeder van de uitvinding. Tijdens de corona-

crisis zagen we een en ander gebeuren. Restauranthouders waren creatief en begonnen een drive-in met afhaalmaaltijden. Pianoleraren zetten hun lessen online voort.

De meest eenvoudige manier om de creativiteit te stimuleren bestaat in het stellen van vragen. Vragen die aanleiding geven tot een persoonlijke brainstorm. Enkele voorbeelden:



© afbeelding: 123rf.com.

- Ondanks alle beperkingen, wat is wel mogelijk wat ik leuk en betekenisvol vind?
- Van wie kan ik iets leren als het gaat om positief reageren op deze crisis?
- Wie kan mij helpen bij het vinden van aantrekkelijke kansen voor wat ik wil bereiken?
- Wat betekent voor mij momenteel succes, waarin ben ik reeds succesvol en hoe kan ik mij daarin nog sterker maken?
- Wat ga ik morgen anders doen?

Je kunt ook leren van de vragen van anderen. Ikzelf heb bijvoorbeeld geleerd van een oudere collega om mij elke dag de vraag te stellen: voor wie ben ik vandaag betekenisvol geweest? Als ik steeds weer die vraag stel, word ik opmerkzamer voor de momenten waarin ik van betekenis kan zijn voor anderen. Ik word ook creatiever in het uitdenken en operationaliseren van de mogelijkheden daartoe. Dat proces voedt mijn gevoelens van geluk en voldoening. Daardoor voel ik mij ook beter opgewassen tegen alle moeilijkheden en kan ik de uitdagingen weer aan.

2. *Werk samen*

De geschiedenis leert ons dat mensen steeds weer crises hebben kunnen overwinnen door samen te werken. Dat geldt ook op persoonlijk vlak. Om mentaal te kunnen overleven hebben we partners en vrienden nodig. Zich tijdens een crisis met anderen verbinden die worstelen met dezelfde problemen, is een must. Oplossingen komen er als we elkaar ondersteunen met kennis, vaardigheden en creativiteit.

Een crisis kan het slechtste in mensen losmaken. Daar zijn genoeg historische voorbeelden van. Maar een crisis kan ook het goede in ons versterken. En dat zien we momenteel hier en daar gebeuren. Mensen helpen en bemoeiden elkaar. Enige tijd geleden ontmoetten wij vrienden die achter op hun fiets bossen bloemen hadden opgestapeld. Die gingen ze langsbrengen bij dorpsgenoten van wie ze wisten dat ze zo'n gebaar juist nu in de crisis hard nodig hebben.

Wereldwijd, en dus ook in België en Nederland, is er de Serve the City beweging ontstaan. Deze bestaat uit vrijwilligers die hun empathie en vriendelijkheid op een persoonlijke manier tonen aan mensen in nood. Daklozen en bewoners van vluchtelingencentra hebben er alle baat bij.



© foto: Getty Images.

Door samenwerking bouw je aan je eigen veerkracht en dat geeft vertrouwen in de toekomst. Elkaar ondersteunend opent zich voor iedereen een hoopvol perspectief.

3. *Reflecteer*

Een crisis maakt ons bescheiden. Onze plannen komen niet meer uit, lang van tevoren voorbereide bijeenkomsten gaan niet meer door. De dagelijkse gang van het leven is verstoord. Een crisis kan ons moedeloos maken en we voelen ons klein in het tumult.



We kunnen dan misschien wel geen invloed uitoefenen op wat er in de wereld om ons heen gebeurt, maar waar we wel invloed op hebben, is hoe wij er op reageren. Daarin schuilt onze grootste vrijheid. Maar dat vergt in eerste instantie momenten van reflectie. Reflectie over wat we nu echt belangrijk vinden in ons werk en in ons leven. We vinden het bijvoorbeeld jammer dat we niet meer naar ons werk kunnen en ons vertrouwde kantoor moeten missen. Er zullen er echter maar weinigen zijn die in de laatste minuten voor hun dood berouw hebben dat ze in hun leven niet vaker op kantoor waren.

Dus waar gaat het in essentie om? Een crisis forceert ons om na te denken over wat we echt belangrijk vinden.

Vier reflectievragen die vooral in een crisistijd kunnen helpen, zijn de volgende:

- Waar ben ik dankbaar voor als iets, ondanks alles, toch is bereikt?
- Als ik kijk naar eerdere perioden in mijn leven, waar zekerheden wegvielen, wat was dan steeds mijn diepste bron van zekerheid, waardoor ik weer verder kon? Hoe krijg ik (weer) toegang tot die bron.
- Wanneer ik ergens nee op zeg, wat is dan mijn diepste ja?
- Wie heeft momenteel mijn hulp en mijn ondersteuning hard nodig? Hoe kan ik die het beste geven? Vraag ik zelf wel voldoende om hulp en ondersteuning?

Met zulke reflectievragen bouwen we meer zelfkennis op. Ze laten ons anders naar de dingen kijken en stimuleren een actiegerichtheid in een tijd van onvoorspelbaarheid en turbulentie.

Crisisbestendigheid

De spiritueel schrijver Eckhart Tolle zei ooit eens tijdens een bijeenkomst: “Als je momenteel geen probleem ervaart, zit je tussen twee problemen in.” De zaal moest erom lachen, en Eckhart zelf ook. Echter, hij bedoelde het serieus. Het leven bestaat uit een serie problemen (of noem het uitdagingen) die we moeten oplossen en een crisis brengt een complexiteit van problemen teweeg. Daarom is het belangrijk na te gaan wat je kunt doen om crisisbestendig te worden. Er zijn twee belangrijke bouwstenen.

1. Wees nieuwsgierig en blijf leren

Vele organisaties hebben in de coronatijd gemerkt dat hun medewerkers versneld leerden om op afstand te kunnen werken en samenwerken, in een online omgeving. Dat kostte in het begin moeite. Maar er ontstond een steile leercurve. Iedereen moest uit zijn comfortzone komen, en uiteindelijk is het velen ook gelukt. Als straks de crisis voorbij is en we weer gewoon naar het werk kunnen gaan, zullen we met meer gemak online vergaderingen kunnen houden. Dat zal ons heel wat heen en weer gereis besparen, wat dan weer goed is voor het milieu. Door de crisis hebben we ons die vaardigheden versneld verworven.

Kortom, hoe sneller we ons, als organisatie of als individuele professional, in een modus van nieuwsgierigheid kunnen brengen, en hoe sneller we een openheid verwerven om nieuwe dingen te leren en om te improviseren, hoe actiever en proactiever we zijn in de crisis.

2. Vind je hogere doel

Ik zou het geen crisis willen noemen, maar in de instelling voor ouderenzorg die ik mocht monitoren, was veel onrust onder medewerkers ontstaan. Het

© foto: Getty Images.



verzorgend personeel klaagde over al het extra werk dat gepaard ging met een organisatiebreed innovatieproject. Het keermoment kwam toen de directeur in een toespraak voor het voltallige personeel zei: “Maar we innoveren toch niet om het innoveren. We zetten onze schouders eronder, omdat wij die zorginstelling willen zijn waar jij je eigen ouders aan zou toevertrouwen.” Het werd heel stil in de zaal. Haar woorden gingen niet alleen maar naar het hoofd van de aanwezigen maar ook naar hun hart. De directeur herinnerde haar medewerkers aan het hogere doel, aan datgene waarvoor iedereen uiteindelijk zijn beste beentje voorzet. En dat bracht weer positiviteit in de organisatie, waardoor het innovatieproject verder kon.

De gezamenlijke bevestiging van zo'n hoger doel is vooral belangrijk in een crisistijd waarin ineens veel niet meer kan en zekerheden wegvallen. Wat maakt het waard om niet op te geven? Wat maakt het zinvol om juist nu nieuwe acties te ondernemen en positief te blijven? Denken we maar aan al die professionals in de zorg die lichamelijk en geestelijk 'op zijn', maar toch doorzetten en zich staande houden. Dat doen ze omdat ze steeds het hogere doel voor ogen hebben: levens redden en ziekte voorkomen.

Juist nu is het dus belangrijk dat het leiderschap in organisaties steeds weer de missie benadrukt en expliciteert hoe ook in crisistijd deze missie te realiseren valt en hoe iedereen daartoe kan bijdragen. Ook op het persoonlijk vlak is zelfleiderschap nodig. Het is immers belangrijk dat we voor onszelf kunnen bevestigen waarom we ook deze crisis willen en zullen doorstaan. Omwille van het hogere doel in ons leven.

Ook deze crisis heeft een einde. Laten we daarom de kans die deze crisis biedt om onszelf sterker te maken, niet voorbijgaan. Laten we ons de kans om de kracht van samenwerking te benutten, niet ontglippen. Laten we de kans

om te bevestigen wat wij echt belangrijk vinden en waar we ons voor willen inzetten, met beide handen grijpen. Als we dat doen, dan zullen we ook meer opgewassen zijn tegen de komende crises in ons persoonlijk bestaan of in onze organisaties. En dan zullen we ook de moed en de kracht vinden om aan slachtoffers van wereldwijde crises hulp te bieden. En al is het soms weinig wat we kunnen doen, het loont steeds de moeite.



Een man liep langs het strand en het strand was bezaaid met zeesterren. Hij zag daar een kind dat een zeester oppakte en teruggooide in de zee. Hij liep op het kind af en vroeg: “Wat doe je?” Het kind zei: “Meneer, ik ben zeesterren aan het redden.” De man foeterde: “Maar kijk eens om je heen, er liggen wel honderden zeesterren, je kunt ze niet allemaal redden, het heeft geen zin.” Het kind pakte opnieuw een zeester en zei: “Maar meneer, voor deze zeester heeft het wel zin.” En het kind gooide de zeester terug de zee in.

Jeff Gaspersz is hoogleraar innovatie en creativiteit aan de Nyenrode Business Universiteit. Eerder was hij verbonden aan de internationale accountants- en adviesorganisatie KPMG als director van het Center for Innovation en aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Hij schreef vele boeken en artikelen en is een veelgevraagd innovatiespreker. Gaspersz verstuurt op periodieke basis een ‘ideebrief’ met nieuwe inzichten over innovatie, creativiteit en spiritualiteit aan 5000 leidinggevende professionals in België en Nederland. Info: www.jeffgaspersz.nl en www.ideebrief.nl.

Eindnoten

- ¹ Centraal Bureau voor Statistiek, *Mentale gezondheid in eerste helft 2021 op dieptepunt*, 03-09-2021, online via cbs.nl (zoekfunctie: titel vermelden; filter: artikelen, 2021).
- ² NOS, *Onderzoek: 15 procent meer suïcides onder jongvolwassenen tot 30 jaar*, 14-01-2022, online via nos.nl (zoekfunctie: titel vermelden).
- ³ PricewaterhouseCoopers (PwC), *Global Crisis Survey 2021*, online via pwc.com (zoekfunctie: titel vermelden).
- ⁴ Philip Heymans, *Aantal langdurige burn-outs en depressies blijft stijgen tot meer dan 100.000: ‘Ons brein kent geen rust meer’*, 17-05-2021, online via <https://www.vrt.be/vrtnws/nl/2021/05/17/aantal-burn-outs-en-depressies-blijft-stijgen/>