

# Veerkracht en vernieuwing

## Leven en werken vanuit waarden en overtuigingen

2

Tijdschrift voor loopbaanadviseurs en -begeleiders  
Jaargang 10, februari 2005, nummer 4

**De terroristische aanslag op het World Trade Centre heeft ons op 11 september 2001 met de neus op de feiten gedrukt: de zekerheid van de 20e eeuw ligt achter ons, de onvoorspelbaarheid beheerst voortaan ons leven. Waar Coca Cola en Shell rond 1970 dertig jaar vooruit konden kijken, is de horizon nu dichterbij dan ooit. Willem IJzereef acht het beproefde Angelsaksische model en het Rijnlandse model onvoldoende inspirerend voor de turbulente 21e eeuw.**



Willem IJzereef

Elke loopbaanadviseur krijgt te maken met situaties waarin veerkracht aan de orde is. Veerkracht is een bijzonder concept met een grote diepgang. Het lijkt een bekend, redelijk alledaags begrip dat heeft te maken met tegenslagen en crises overwinnen. Maar veerkracht gaat veel dieper en verder. Het is een eigenschap die in elke mens aanwezig is. Veerkracht is het vermogen om met turbulente, onvoorspelbare of onbekende situaties om te gaan.

Dat kan in positieve en negatieve zin. Veerkracht is nodig in positieve onbekende situaties, bijvoorbeeld om een grote en spannende opdracht binnen te halen of wanneer de hoofdprijs in de loterij wordt gewonnen. Lang niet iedereen kan succesvol met onverwachte meevallers omgaan. Hetzelfde geldt voor rampen en tegenslagen. Mensen hebben een hekel aan onbekende situaties, zo blijkt uit veel

studies. Het vraagt een grote veerkracht om tegenslagen in het persoonlijke leven op te vangen en te verwerken. Toch zijn er mensen die dat heel makkelijk blijken te kunnen: ze weten snel weer verder te gaan en tonen een groot vermogen om zich aan te passen aan de nieuwe situatie.

### *Blaauw drankje*

Alles wat we in het persoonlijke leven en in werksituaties tegenkomen, kun je indelen in vier categorieën (zie figuur 1). Veel situaties zijn stabiel en zeker. In een arbeidsorganisatie worden zo veel mogelijk stabiele situaties gecreëerd door processen en procedures vast te leggen. Op basis van het scientific management van Taylor hebben we daarmee enorme industriële successen geboekt. Door arbeidsdeling en specialisatie werd de inzet van elke medewerker beperkt tot de

inzet van energie en vaardigheden: medewerkers deden wat er werd verwacht en dat in een zo hoog mogelijk tempo. De lijn-staforganisatie stond voor een stabiel productieproces. Als er iets in het proces veranderde, dan gebeurde dat planmatig in de vorm van een blauwdrukproject. Nieuwe producten werden gemaakt tot de vereiste kwaliteit was gevonden, waarna ook dit proces stabiel en zeker was. Medewerkers werden getraind om hun gedrag aan te passen aan de nieuwe eisen.

Naarmate de 20e eeuw vordert, ontstaat de diensten- en kenniseconomie en vermindert de economische suprematie van Europa en de Verenigde Staten. Steeds meer ontstaat een policentrische economische en politieke wereld die zich kenmerkt door turbulentie en onvoorspelbaarheid. Waar Coca Cola en Shell rond 1970 dertig jaar vooruit konden kijken en

# maken het onbekende beminde

plannen maken, is de horizon nu enorm dichtbij. Morgen kan in Sjanghai een blauw drankje worden uitgevonden dat in een half jaar de wereld veroverd. Bill Gates houdt de medewerkers van zijn imperium voor dat hij niet zeker weet of Microsoft in 2006 nog bestaat. In tegenstelling tot de 20e eeuw is de 21e eeuw totaal onvoorspelbaar en onbekend. Alle markten kenmerken zich door turbulentie. En in een turbulente markt gaat het om de vraag: hoe kunnen we ons onderscheiden? Niet alleen vaardigheden en gedrag zijn doorslaggevend voor een arbeidsorganisatie, ook flexibiliteit en identiteit zijn een kritische vereiste. In een turbulente markt als de zakelijke dienstverlening wordt aan elke leverancier gevraagd wat zijn onderscheidend vermogen is. Naast groepen, afdelingen en projecten kent de organisatie in een turbulente markt ook de task force om zeer snel kennis en denkkracht te mobiliseren om aan een klantvraag te voldoen. Er ontstaan netwerken van professionals die zich flexibel en snel op allerlei plaatsen kunnen inzetten.

De aanslagen op de torens van het WTC hebben ons geleerd dat er nog een dimensie is: die van het onbekende. We moeten ons voorbereiden op situaties die niet bekend en niet denkbaar zijn, zoals die van 11 september 2001.

### World Trade Centre

Wat gebeurde er op 11 september 2001 in de tweede toren van het World Trade Centre in New York toen het eerste

**MORGEN KAN IN SJANGHAI EEN BLAUW DRANKJE WORDEN UITGEVONDEN DAT IN EEN HALF JAAR DE WERELD VEROVERD**

Stabiel	Veranderlijk	Turbulent	Onbekend
Zeker	Relatief zeker	Onzeker	Totaal onzeker
Vaardigheden	Gedrag	Identiteit	Overtuigingen
Efficiënt	Kwaliteit	Flexibiliteit	Creativiteit
Routine	Blauwdruk	Aanpassing	Innovatie
Afdeling	Project	Taskforce	Mobiele brigade

Figuur 1: Vier categorieën situaties

gekaapte vliegtuig van de terroristen zich in de andere toren van het WTC had geboord? Duizenden mensen waren aan het werk, telefoneerden en vergaderden. Toen het vliegtuig in de andere toren vloog ontstond een enorme verwarring. Er werd zeer divers gereageerd. In sommige bedrijven hadden medewerkers de neiging door te werken. Anderen gingen kijken naar de ramp. Intuïtief besloot een deel van de aanwezige medewerkers zo snel mogelijk weg te komen uit het gebouw.

In het midden van de tweede toren zat een investeringsbank. De directeur van deze bank liet ogenblikkelijk de ontruimingsprocedure in werking treden. Binnen tien minuten stonden 1193 van de 1200 medewerkers op de begane grond, een paar minuten voor het tweede vliegtuig de toren trof. Alle medewerkers van het bedrijf overleefden de ramp, met uitzondering van de zeven medewerkers van de bedrijfsontuimingsploeg die ervoor hadden gezorgd dat alle anderen tijdig waren ontkomen. Zij bevonden zich nog in het gebouw.

Van een aantal andere bedrijven kwam echter een groot deel van de medewerkers om. De ontruimingsactie was niet opgestart, of medewerkers hadden de

oproep te vertrekken niet snel genoeg serieus genomen. Van enkele bedrijven kwam 90% van het personeel om. Waarom was de directeur van de investeringsbank wél in staat vrijwel zijn voltallige personeel het gebouw te laten verlaten en de ramp te overleven? Het bleek dat deze directeur een speciaal teken had opgemerkt. In 1993 hadden terroristen een poging gedaan om een bom te plaatsen in de parkeerkelder van de tweede toren. De bom was ontploft, maar er was slechts een beperkte schade ontstaan. De directeur van de investeringsbank had van deze gebeurtenis iets geleerd: hij realiseerde zich dat het WTC een uiterst kwetsbare plek in New York en de wereld was. Hij begreep dat een aanslag niet voorspelbaar was, maar ook niet uitgesloten kon worden. Daarom liet hij al sinds 1993 maandelijks de ontruimingsoefening uitvoeren door zijn gehele personeel en hield hij streng toezicht op de deelname. Hij voorzag de mogelijkheid dat er ooit weer iets kon gebeuren met het WTC.

Veerkrachtige mensen houden permanent rekening met het onbekende. Voor hen is het niet vanzelfsprekend dat hun omgeving en werk beheersbaar en stabiel

zijn. Zij zien stabiliteit eerder als een tijdelijk iets wat spoedig weer zal veranderen door geplande of onverwachte gebeurtenissen. Voor hen heeft een situatie vaak twee kanten. Aan iets wat zeker is, ontdekken ze ook iets onzeker. Als een werkproces op een afdeling stabiel is, houden zij zich bezig met dat wat mogelijk toch onstabiel is of bedenken ze wat anders kan of wat kan misgaan.

Er zijn drie kenmerken van veerkracht die steeds naar voren komen (Coutu, 2003):

1. veerkrachtige mensen gaan uit van de realiteit en zien die onder ogen;
2. veerkrachtige mensen geven betekenis aan de realiteit. Ze doen dat door de realiteit te benoemen, daarover een oordeel uit te spreken en daaraan vervolgens een waarde te geven;
3. veerkrachtige mensen gaan daarna meteen over tot handelen of improviseren.

Er zijn mensen gespecialiseerd in het omgaan met het onbekende. Denk bijvoorbeeld aan kunstenaars, piloten en ruimtevaarders, maar ook aan leden van een arrestatieteam of de brandweer. Zij oefenen intensief met bekende situaties en procedures, maar weten altijd dat er een situatie komt die onbekend is en waarvan zij niet zeker zijn of zij die kunnen beheersen. Omgaan met het onbekende vraagt om leven en werken vanuit waarden en overtuigingen. Als je brandweerman of -vrouw bent, kan dat alleen vanuit de overtuiging dat je ervoor kiest een bijdrage te leveren aan de veiligheid in je dorp of stad. Je weet dat je bij elke brand in een levensgevaarlijke situatie kunt terechtkomen.

Wie durft om te gaan met onbekende situaties krijgt er veel voor terug. Veerkrachtige mensen proberen vanuit hun kern, hun overtuiging en waarden te



#### OMGAAN MET HET ONBEKENDEN VRAAGT OM LEVEN EN WERKEN VANUIT WAARDEN EN OVERTUIGINGEN

leven en te werken. Hier raakt veerkracht een spirituele dimensie. Ze hebben een hoog adaptief vermogen en kunnen snel veranderen als de situatie er om vraagt. In het onbekende ontstaan creativiteit en innovatie. In Nederland waren we in de 20e eeuw heel goed in stabiele en veranderlijke situaties creëren, terwijl we minder goed waren geworden in omgaan met turbulente en onbekende situaties. Juist de 21e eeuw vraagt enorme veerkracht: we zijn de politieke en economische dominante positie kwijt en komen in een fel concurrerende wereld. We hebben een maatschappelijk stelsel opgebouwd dat ons zekerheden heeft verschaft en nog steeds doet, maar dat sterk onder druk staat. Tegelijk zien we dat de complexiteit van onze samenleving veel mensen onzeker maakt. Hoe kunnen we al deze uitdagingen blijven aangaan?

#### **Gevoel voor realiteit**

Er is een inspirerende studie verschenen van Wim van Dinten, die in verband staat met het denken over veerkracht. In *Met gevoel voor realiteit* laat Van Dinten zien dat we veel betekenisvolle zaken niet meer kunnen en willen waarnemen. We zien een deel van de realiteit niet meer. Het Anglo-Amerikaanse systeemdenken heeft zich meester gemaakt van de meeste evolutionaire processen die van waar-

de zijn voor mensen. Van Dinten spreekt van stavoluties, gestapelde evolutionaire processen die zijn ontstaan en zich hebben gehandhaafd omdat ze betekenis hebben voor hun omgeving, waarvan ze deel uitmaken.

Omdat we in arbeidsorganisaties en in het maatschappelijk leven problemen te lijf gaan met systemen, raken mensen gedesoriënteerd. Ze kunnen zich niet echt verbinden met de systemen waarmee ze moeten werken. Ze vinden ze arrogant en onbegrijpelijk en hebben het gevoel dat de makers van de systemen met hen geen rekening houden. Alles wordt top-down uitgestrooid. Van Dinten leert dat de meeste zaken die voor mensen betekenis hebben geleidelijk gegroeid en waardevol zijn. Alleen zien we ze haast niet meer, bijvoorbeeld omdat we de waarde door een economische manier van kijken niet goed inschatten. Hierdoor begrijpen directies de mensen op de werkvloer niet meer en kunnen regeringen niet meer zien wat burgers beweegt en wat ze nodig hebben.

Van Dinten doet een sterk pleidooi om opnieuw te leren kijken naar wat werkelijk belangrijk is voor mensen. Ontwikkeling van samenlevingen en organisaties moet dit als uitgangspunt nemen. Het komt er op neer dat we weer verbinding leggen met de mensen om wie het gaat. Dat gaat verder dan bestaande marketingconcepten.

#### **Nieuwe vormen**

Juist in deze tijden van bezuiniging en recessie ontstaan in een aantal sectoren

## Gasexplosie in Ath

In de zomer van 2004 vond een ernstige gasexplosie plaats in een bedrijf in het Belgische Ath. Bij de ramp kwamen vijf brandweerlieden om. Een week later werd een grote herdenkingsbijeenkomst georganiseerd, voorafgaand aan de begrafenis van de omgekomen brandweerlieden. Vele hoogwaardigheidsbekleders en de internationale pers waren daarbij aanwezig. Op de Nederlandse radio werd een interview uitgezonden met een Belgisch echtpaar, van wie de man én de vrouw lid waren van de vrijwillige brandweer in hun dorp. Beiden waren erg onder de indruk van de dood van hun collega's in Ath. Zij vertelden dat het

vaak voorkomt dat één van hen dienst heeft en kan worden opgeroepen als er een brand is uitgebroken. Wanneer dat gebeurt, de pieper van de mobielefoon overgaat, dan hebben zij een ritueel: zij kijken elkaar één seconde lang in de ogen, zonder iets te zeggen. Dat zwijgende moment spreekt boekdelen: zij weten dat het mogelijk is dat zij elkaar voor het laatst hebben gezien, dat het een afscheid is. Op andere momenten spreken ze er uitgebreid over: ze willen betrokken zijn bij de veiligheid in hun dorp, ze hebben gekozen als brandweerman of –vrouw die bijdrage te leveren.

fascinerende vernieuwingen. Het zijn voorbeelden van veerkrachtig omgaan met een nieuwe en onbekende situatie. Een voorbeeld is de zorg voor verstandelijk gehandicapten. Daarin vinden bezuinigingen plaats en ontstaat tegelijkertijd ruimte voor persoonsgebonden budgetten. De exclusie – gehandicapten plaatsen in internaten ver van de samenleving – wordt ingeruild voor inclusie, mensen weer insluiten in een door hen zelf gewenste leefomgeving. Er ontstaat een nieuwe aanpak: in plaats van verantwoordelijk te zijn voor het patroon van dagelijkse verzorging worden groepsleiders verantwoordelijk voor het Persoonlijk Toekomst Plan van een “burger” (voorheen “patiënt” of “cliënt” genoemd). Daarbij is in principe alles mogelijk. Zo kan het voorkomen dat iemand zegt graag in de wijk van de eigen ouders te willen wonen, waar hij vele jaren geleden is weggehaald. Of iemand wil een eigen website en zelfstandig wonen. Begeleiders zijn in feite levens- en loopbaancoaches geworden die ondersteuning verlenen bij het realiseren van die plannen en het organiseren van een betekenisvol netwerk van mensen rondom een gehandicapte burger. Dit leidt soms tot fascinerende nieuwe betekenisvolle situaties die bijdragen aan het geluk van burgers. Een tweede ontwikkeling vindt plaats bij sommige woningcorporaties. Zo is er een corporatie die haar missie en strategie geheel heeft omgegooid. Deze corporatie stelt niet het huis maar de bewoners centraal. De missie is dan: werken aan het optimaliseren van het woongenot van de huurders. De medewerkers van de corporatie gaan in gesprek met de huurders en vragen naar hun woonbeleving en woonwensen. In plaats van planmatig onderhoud, met allemaal dezelfde kleur, is meer variatie mogelijk. Allerlei varian-

ten op verhuur en verkoop van woningen worden bedacht en met huurders ontwikkeld. Denk bijvoorbeeld aan deelperkoop, waardoor huurders met een lager inkomen toch een stuk eigendom kunnen opbouwen.

Sommige corporaties strekken hun aandachtsgebied verder uit dan het wonen: ze bouwen een netwerk van huurders, het bedrijfsleven, de gemeente en andere partijen om aan het welzijn van een buurt te werken. Hierbij vormen de wensen van de buurt de basis. Een corporatie in Doetinchem heeft de volgende kerncompetenties vastgesteld: ondernemerschap, resultaatgerichtheid en dienstbaarheid. Hier ligt de relatie met veerkracht en het boek van Van Dinten. Want in plaats van systematisch te werken, leggen de medewerkers verbinding met de huurders om betekenisvolle zaken te realiseren voor individuele huurders of groepen huurders. De zorg voor woningen leidt zo tot een samenwerken aan betekenisvolle vormen van wonen en leven. Er ontstaan nieuwe gevoelens van gemeenschap, nieuwe contexten van betekenis. Het systeemdenken speelt hier ver op de achtergrond een rol.

Ook de politie kent vele initiatieven rondom het contextuele werken, zoals de buurtgerichte aanpak. Ook hier wordt met mensen in een buurt gesproken over het thema veiligheid. Op de website [Nederlandheefteenslingernodig.nl](http://Nederlandheefteenslingernodig.nl) vinden we een recent initiatief van organisatieadviseurs en bedrijven. Ook hier probeert men van onderop mensen en bedrijven initiatieven te laten nemen om verbinding te leggen met de directe buurt en

omgeving en om dingen te doen die betekenis hebben of krijgen.

In deze nieuwe evoluerende vormen van betekenis voor mensen ligt de kiem voor veranderingen in de toekomst. Vormen van communities zullen zich ontwikkelen. Bijvoorbeeld ouderen en inkoopgroepen, speciale netwerken die zelf beslissen wat waardevolle diensten en producten zijn en die zelf waardevolle zaken en producten gaan creëren. Het bijzondere is dat deze vormen van onderop ontstaan. Ze kenmerken zich allemaal door een vorm van participatie van mensen in een bepaalde context en met een bepaalde vraag. Gemakkelijk is dat echter niet. Er is veerkracht voor nodig, overtuigingskracht om systeemdenkers die weerstanden opwerpen te overwinnen. Maar het kenmerk van al deze initiatieven is een realiteit waarnemen door te luisteren naar de betrokken mensen, de betekenis ervan te zien en te gaan handelen en improviseren. Door verschillende vormen van betekenis bij elkaar te brengen, kunnen stavolutionair zinvolle verbindingen en vernieuwingen ontstaan.

### Literatuur

Diane Coutu. 'How resilience works'. In: Harvard Business review on Building Personal and Organizational Resilience. Boston, 2003.

Wim van Dinten. Met gevoel voor realiteit. Over herkennen van betekenis bij organiseren. Eburon, 2003.

*Maak kennis met de Gerritsen Adviesgroep:*  
[www.gerritsen-adviesgroep.com](http://www.gerritsen-adviesgroep.com)

Reageren op dit artikel? Stuur een e-mail: [willem.ijzereef@gerritsen-adviesgroep.com](mailto:willem.ijzereef@gerritsen-adviesgroep.com)

**HET ANGLO-AMERIKAANSE  
SYSTEEMDENKEN HEEFT ZICH  
MEESTER GEMAAKT VAN DE  
MEESTE WAARDEVOLLE EVO-  
LUTIONAIRE PROCESSEN**