

A young green plant with red stems growing from a crack in a grey, cracked rock surface. The plant has several bright green leaves and a small red bud at the top. The background is a blurred, light-colored, cracked rock surface.

Inzicht in een
dynamisch
proces

Samen werken aan veerkracht

Hoe kunnen we veerkracht in mensen versterken? Ten onrechte wordt vaak gedacht dat veerkracht een persoonskenmerk is. Recente wetenschappelijke literatuur laat zien dat veerkracht beter kan worden opgevat als een dynamisch proces. Welke elementen spelen hierbij een rol? Over de elementen die de basis vormen voor een breed scala aan veerkrachtinterventies.

■ Richta IJntema

Is veerkracht nu wel of niet een persoonskenmerk? Neem het volgende voorbeeld: Sara en Monica werken beiden op de HR-afdeling van een grote financiële instelling. Sinds het vertrek van een collega hebben ze er veel extra werk bijgekregen. Dit zou slechts tijdelijk zijn. De directie heeft echter besloten om de ontstane vacature niet in te vullen vanwege noodzakelijke bezuinigingen. Sara kan goed met de extra werkdruk omgaan. Monica heeft er meer moeite mee. Het maakt haar gespannen, waardoor ze slecht slaapt. Ze meldt zich steeds vaker een dag ziek.

Tot nu toe zou je kunnen volhouden dat veerkracht een persoonskenmerk is en dat in dit voorbeeld Sara meer veerkracht 'bezit' dan Monica. De vraag is echter of we er nog steeds zo over denken als we weten dat Sara 's avonds tijd kan vrijmaken om haar werk af te maken dankzij de steun van haar man. Monica is echter al haar vrije uren kwijt aan de mantelzorg voor haar dementerende vader. Dit voorbeeld maakt duidelijk dat veerkracht niet volledig toe te schrijven is aan een persoon, maar dat het altijd om een wisselwerking gaat tussen een persoon en zijn of haar omgeving.

Is veerkracht een persoonskenmerk?

Dynamisch proces

In de wetenschap wordt het begrip 'veerkracht' (*resilience*) op veel manieren gebruikt. Zo kunnen individuen veerkracht tonen, maar ook families, organisaties, de natuur en bijvoorbeeld de economie. Als we inzoomen op individuen, dan kunnen zij zowel fysieke veerkracht als ook psychologische veerkracht tonen. Fysieke veerkracht verwijst naar een lichamelijke reactie op bijvoorbeeld ziekteverwekkers en je herstelmogelijkheden na fysieke belasting. In dit artikel staat psychologische veerkracht centraal, hiermee bedoelen we de veerkracht die mensen in hun denken, voelen en handelen laten zien in reactie op een stressvolle gebeurtenis. Wetenschappers zijn het eens dat twee condities nodig zijn om te kunnen spreken van psychologische veerkracht (Fletcher & Sarkar, 2013). Ten eerste moet er een specifieke lastige, uitdagende en/of stressvolle situatie aanwezig zijn die het veerkrachtproces in gang zet en ten tweede dient de uitkomst van het veerkrachtproces positief te zijn. In de meeste definities van psychologische

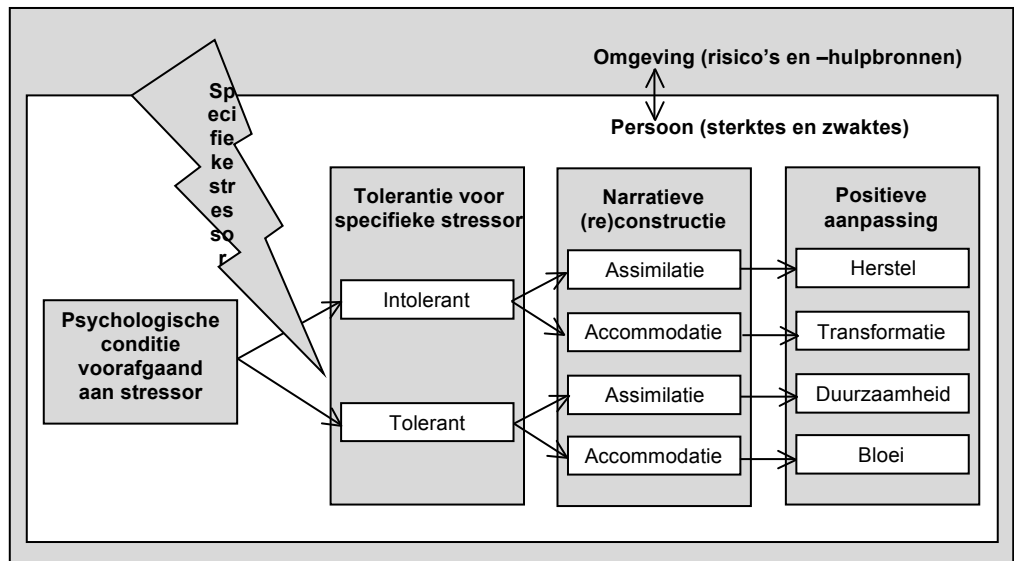
veerkracht staan deze twee condities centraal: positieve aanpassing aan of na een stressvolle situatie (Zautra, Hall, & Murray, 2010). Om veerkracht als dynamisch proces te begrijpen, is het belangrijk om te weten wat er gebeurt tussen de stressvolle situatie en het moment van positieve aanpassing. Hierbij spelen procesfactoren een rol, die verklaren waarom de ene persoon wel in staat is om zich positief aan te passen aan een stressvolle situatie en een andere persoon niet. Figuur 1 geeft een overzicht van het dynamisch proces van psychologische veerkracht en de factoren die daarin een rol spelen (Jntema, Schaufeli, & Burger, 2016a). Het blijkt dat psychologische veerkracht niet opgevat kan worden als een enkele variabele, maar dat het om meerdere persoons- en omgevingsfactoren gaat, die elkaar beïnvloeden in de tijd.

Stressor

Volgens het dynamisch procesmodel van psychologische veerkracht hangt het van zes ver-

schillende factoren af in hoeverre een individu in staat zal zijn om zich positief aan te passen nadat hij met een stressor wordt geconfronteerd.

- Ten eerste hangt dit af van de psychologische conditie voorafgaand aan de stressor (Bonanno, Romero, & Klein, 2015). Een goede psychologische conditie wordt ook wel psychologisch welbevinden genoemd en bestaat uit zes dimensies: een doel in het leven, regie over het eigen leven, positieve relaties met anderen, zelfacceptatie, autonomie en persoonlijke groei (Ryff, 2014). Wanneer je psychologische conditie goed is, zal je een tegenslag beter kunnen incasseren, dan wanneer jouw psychologische conditie minder goed is.
- Ten tweede hangt het af van de aard en de ernst van de specifieke stressor (Fletcher & Sarkar, 2013; Bonanno, Romero, & Klein, 2015). Stressoren zijn er in verschillende soorten en maten, bijvoorbeeld een on-



Figuur 1. Dynamisch procesmodel van psychologische veerkracht

tevreden klant, ontslag, een negatieve beoordeling, afwijzing, een overval, werkdruk en gepest worden. Een ontslag zal meer van iemands aanpassingsvermogen vragen dan een negatieve beoordeling.

- Ten derde hangt het af van tolerantie voor de specifieke stressor. Tolerantie betekent dat je die stressor kunt verdragen en dat je kunt blijven functioneren ondanks de stressvolle situatie. We kunnen tolerantie beschouwen als een psychologische immuunreactie, vergelijkbaar met lichamelijke immuniteit. Het zegt iets over de vatbaarheid en de weerbaarheid die iemand door eerdere ervaringen al heeft opgebouwd voor een stressor (Shastri, 2013).
- Ten vierde hangt het af van het verhaal dat de betrokkene construeert. Deze narratieve (re)constructie is nodig om de stressvolle gebeurtenis een plek te geven (Neimeyer, 2006). Dit kan via assimilatie en accommodatie (Joseph & Lynley, 2005). Assimilatie betekent dat jij de stressvolle ervaring kunt integreren in je bestaande zelf, mens- en wereldbeeld. Accommodatie betekent dat jij je zelf-, mens- en/of wereldbeeld dient aan te passen. Bijvoorbeeld, als je ervan uitgaat dat verandering bij het werk hoort, kan je een reorganisatie makkelijker een plek geven (assimileren), dan dat je hier niet van uitgaat.
- Tot slot spelen persoons- en omgevingsfactoren een belangrijke rol in het veerkrachtproces, zoals zelfvertrouwen, geloof in eigen kunnen, emotionele en instrumentele steun (Lee, Nam, Kim, Kim, Lee, & Lee, 2013). Deze factoren worden ook wel bevorderende of beschermende factoren genoemd, omdat ze positieve aanpassing bevorderen of beschermen tegen de negatieve impact van een stressor (Masten, 2014).

Positieve aanpassing

Deze zes factoren dragen bij aan positieve aanpassing als uitkomst van het veerkrachtproces,

in figuur 1. Deze positieve aanpassing hoeft niet voor iedereen hetzelfde te zijn. Welke vorm van positieve aanpassing op iemand van toepassing is na een stressvolle situatie, is afhankelijk van zijn tolerantie voor de stressor (tolerant-intolerant) en de impact van de stressor op zijn narratieve identiteit (accommodatie-assimilatie) (Intema, Schaufeli, Burger, 2016a). Vier vormen van positieve aanpassing worden onderscheiden:

- herstel (*recovery*) (Zautra, Hall, & Murray, 2011; Lepore & Revenson, 2006): door hoge werkdruk kom je in het weekend nergens meer aan toe (intolerant). Je gaat er vanuit dat dit erbij hoort en dat je er na een weekend uitrusten weer tegen kan (assimilatie).
- transformatie (*transformation*) (Lepore & Revenson, 2006; Tedeschi & Calhoun, 2004): na weer een lamend weekend (intolerantie; zie bovenstaand voorbeeld) zou je ook kunnen besluiten dat je zo niet langer door wilt en dat niet alleen anderen, maar ook jijzelf grenzen moet stellen (accommodatie).
- duurzaamheid (*sustainability*) (Bonanno, 2004): ontevreden klanten sta je goed te woord (tolerantie). Je ging en gaat ervan uit dat je van elke ontevreden klant iets kunt leren (assimilatie).
- bloei (*thriving*) (Carver, 1998; Spreitzer, Sutcliffe, Dutton, Sonenshein, & Grant, 2005): als manager moet je onverwachts een disfunctionerend team weer op de rit krijgen. Je pakt de klus voortvarend op (tolerant) en ontdekt dat je een talent hebt om teams uit het slop te trekken (accommodatie).

Veerkrachtinterventies

Het dynamisch procesmodel van psychologische veerkracht is zeer bruikbaar bij het ontwerpen van veerkrachtinterventies. Bij een veerkrachtinterventie gaat het om de vraag hoe je mensen kunt ondersteunen en stimuleren om zich positief aan te passen aan of na een bepaalde stressvolle/uitdagende situatie. De elementen

in figuur 1 vormen de basis voor het ontwerpen van interventies. Praktisch betekent dit dat er niet één, maar meerdere manieren zijn om veerkracht te versterken. Deze interventiemogelijkheden zullen hier een voor een worden besproken (IJntema, Schaufeli, & Burger, 2016b).

Psychologische conditie verhogen

Interventies die gericht zijn op het verbeteren van iemands psychologische conditie, noemen we meestal geen veerkrachtinterventies. Toch zal iedereen begrijpen dat iemand met een goede psychologische (en fysieke!) conditie meer zal kunnen incasseren dan iemand met een zwakkere psychologische conditie. Daarom is het geen overbodige luxe om te investeren in eigen én andermans psychologische conditie. Een interventie die gericht is op het verhogen van iemands psychologische conditie is bijvoorbeeld welbevindentherapie (Christenhusz & Meulenbeek, 2013).

proces negatief beïnvloeden, zoals bij Monica in het voorbeeld aan het begin van dit artikel. In haar geval zou een zinvolle interventie kunnen zijn om het teveel aan stressoren weg te nemen door aanpassingen in haar werk- en/of zorgtakenpakket. Je beoogt met dit type interventies het beperken van het risico op schade door een te hoge belasting (*allostatic load*) (Karatsoreos & McEwen, 2011) en het bevorderen van een gezonde aanpassing.

Tolerantie voor een specifieke stressor verhogen

De bekendste manier om tolerantie te verhogen is stressinoculatietraining (Meichenbaum, 2007). Het doel van dit type interventie is om mensen te leren met een bepaalde stressor om te gaan door ze juist bloot te stellen aan de betreffende stressor, in een gecontroleerde omgeving. Het wordt vaak vergeleken met vaccineren tegen een lichamelijke ziekte. In risicovolle en stressvolle beroepen, zoals bij militairen, politie,



Zowel het individu als de omgeving kunnen een positieve bijdrage leveren aan het veerkrachtproces

Dosering van specifieke stressor reduceren

In het ontwerp van een veerkrachtinterventie zal gespecificeerd moeten worden voor welke stressor veerkracht nodig is. Het voorkómen van blootstelling aan een bepaalde stressor zal nooit het doel van een veerkrachtinterventie zijn. Indien mogelijk zou wel de dosering en/of duur van de stressor gereduceerd kunnen worden. Daarnaast kan worden nagegaan of er naast de specifieke stressor geen andere stressoren aanwezig zijn die het veerkracht-

medici en topatleten, is stressinoculatietraining gebruikelijk. Het helpt professionals om beter voorbereid te zijn op stressoren die ze kunnen verwachten in hun beroep. Methodieken die daarvoor worden gebruikt, zijn bijvoorbeeld *modelling*, verbeeldingsoefeningen, rollenspelleten, simulaties en praktijkoefeningen.

Narratieve (re)constructie ondersteunen

Mensen moeten een stressvolle gebeurtenis een plek geven in hun leven (Borden, 1992). Om die reden is het voor narratieve (re)constructie aan-

vankelijk belangrijk om mensen de ruimte te geven om het eigen verhaal op hun eigen manier te vertellen. Dit kan in een gesprek, maar ook via schrijven en verbeelden. Een volgende stap is om na te gaan in hoeverre het eigen narratief bevorderend is voor een veerkrachtig adaptatieproces. Als dit niet het geval is, kunnen interventies helpen om het eigen perspectief aan te passen aan de nieuw ontstane werkelijkheid. De meeste cognitieve en narratieve interventies zijn hierop gericht (Meichenbaum, 2015). Een medewerker die tot leidinggevende is bevorderd (positieve stressor), zal bijvoorbeeld ook de eigen rolopvatting dienen aan te passen om effectief te kunnen functioneren in de nieuwe rol.

Persoons- en omgevingsfactoren activeren

Mensen hebben niet altijd controle over de gebeurtenissen waarmee ze worden geconfronteerd, wel hoe ze met deze gebeurtenissen omgaan. Diverse factoren in de persoon en in de omgeving kunnen positieve aanpassing bevorderen. De vraag is of mensen deze factoren voldoende in zich hebben, herkennen en inzetten. Als dit niet het geval is kunnen interventies ingezet worden om hier verandering in te brengen. Omdat het om een breed scala aan persoons- en omgevingsfactoren gaat, ligt hier ook een breed scala aan mogelijkheden om veerkracht te versterken. Veel bestaande veerkrachtinterventies richten zich op het beïnvloeden van persoons- en omgevingsfactoren (Robertson, Cooper, Sarkar, & Curran, 2015).

Conclusie

Psychologische veerkracht is geen persoonskenmerk, maar een dynamisch proces waarbij zeven factoren een rol spelen: psychologische conditie voorafgaand aan de stressor, de (aard van de) stressor zelf, iemands tolerantie voor die

stressor, de wijze van narratieve (re)constructie, aanwezigheid en inzet van persoons- en omgevingsfactoren en positieve aanpassing. De eerste zes elementen kunnen worden beïnvloed om positieve aanpassing aan of na een stressor te bevorderen. Bij het ontwerpen van een psychologische veerkrachtinterventie is het belangrijk om eerst te bepalen voor welke stressor veerkracht nodig is en of deze stressor in de toekomst ligt of al heeft plaatsgevonden. Als de stressor nog gaat plaatshebben, zijn drie typen interventies mogelijk: het verhogen van de psychologische conditie, het juist doseren van de stressor en het verhogen van de tolerantie voor de betreffende stressor. Op het moment dat de stressor reeds heeft plaatsgevonden, worden andere typen interventies urgent: het wegnemen van een teveel aan stressoren, het ondersteunen van positieve narratieve (re)constructie en het activeren van aanwezige persoons- en omgevingsfactoren. Vanwege de rol van stressoren en andere omgevingsfactoren in het veerkrachtproces, dienen interventies zich niet te beperken tot het individu. Zowel het individu als de omgeving kunnen een positieve bijdrage leveren aan het veerkrachtproces. Van daar: samen werken aan veerkracht! ■

Drs. Richta IJntema is universitair docent bij de afdeling Sociale, Gezondheids-, en Organisationspsychologie aan de Universiteit Utrecht en zelfstandig gevestigd registerpsycholoog NIP/ Arbeid en Organisatie. Zij promoveert op het onderwerp psychologische veerkracht in organisaties. Zie ook: <http://www.uu.nl/medewerkers/rijntema>

Referenties

www.tijdschriftpositievepsychologie.nl/uitgaven

Kansgericht Samenwerken Spel

© SEVAGRAM

Het spel bestaat uit 36 kanskaarten. Doel is om medewerkers, teams en organisaties te helpen met kansgericht en creatief 'anders' denken met een focus op samenwerking. Vandaar de naam Kansgericht Samenwerken.

De kanskaarten zijn qua stijl geïnspireerd door de kanskaart uit Monopoly, het best verkochte bordspel ter wereld.

Waarschijnlijk is ook het principe van de 'kanskaart' bekend. Het Monopoly-spel biedt spelers een kanskaart die zij hardop moeten voorlezen aan hun medespelers.

De kanskaarten stimuleren het kansgericht en positief denken. Ook stimuleren ze ondernemerschap en creativiteit binnen een veranderende situatie of organisatie.

Kansdenkers denken in mogelijkheden en gaan er van uit dat ze hun toekomst in hoge mate zelf kunnen vormgeven.

De kanskaarten zullen uitdagen om hierover na te denken.

De kanskaarten helpen om na te denken hoe iemand in zijn of haar team of de organisatie staat, hoe tegen bepaalde zaken aangekeken wordt, wat de drijfveren zijn. Kansdenkers zijn positieve denkers en helpen organisatieleden om samen anders te denken, om beter samen te werken met behulp van positieve communicatie en meer concreet met de intentie en de focus op positieve feedback.

Het spel kan goed gebruikt worden in een werkoverleg. Het spel kan ook gebruikt worden in het kader van intervisie van teams en leidinggevenden. Het vergemakkelijkt om te reflecteren én om elkaar (positieve) feedback te geven.

Bestellen à € 19,95 incl. BTW:
communicatie@sevagram.nl