

Hoe stress en problemen je sterker kunnen maken

# Veerkracht

De covid-19-pandemie tarte het aanpassingsvermogen van menige professional, met stress en depressie tot gevolg. Maar veerkrachtige professionals gedijden juist goed. Het is tijd dat de arboprofessional de veerkrachtmindset centraal stelt in de praktijk.

tekst Willem Verbeke





# voor profs

**V**eerkracht in je professionele leven betekent de capaciteit om met problemen of uitdagingen om te leren gaan zonder daarbij negatieve psychische of lichamelijke gevolgen te ervaren. De paradox is dat je veerkracht alleen kunt ontwikkelen door problemen die je tegenkomt, of door uitdagingen die je proactief zoekt actief om te zetten in daden. Daardoor word je sterker en kun je nieuwe uitdagingen nog veerkrachtiger tegemoet treden<sup>1</sup>.

## Veerkrachtmindset

Dit artikel is bedoeld voor arboprofessionals en klanten van arboprofessionals die opereren in kennisintensieve organisaties die veerkracht willen ontwikkelen. Mindset betekent dat je een perspectief ontwikkelt waarmee je een fenomeen zodanig kunt interpreteren dat je op basis daarvan gemotiveerd wordt om acties te ondernemen<sup>2</sup>.

Voor professionals bestaan de meest verrijkende ervaringen uit studeren of een promotie op hun werk. Die momenten gaan gepaard met uitdagingen en stress. Ook is bekend dat professionals die met pensioen gaan vaak depressieve gevoelens hebben omdat ze de uitdagingen missen<sup>2</sup>. Beide observaties accentueren nogmaals dat veerkrachtontwikkeling een belangrijke focus voor professionals zou moeten zijn. Dat impliceert ook dat stress en uitdagingen niet per se negatief zijn. Vandaar de veerkrachtmindset.

## Zes lessen

Hier volgen zes lessen voor de ontwikkeling van professionele veerkracht bij professionals. Daarbij schenken we aandacht aan de neurale biologische processen die daarmee samenhangen omdat het de inzichten van de arboprofessional kan verrijken.

*De betekenis van werk en het default (standaard) hersennetwerk:* professionals worden gedreven door hoe betekenisvol ze hun werk vinden. Die betekenis creëren ze zelf omdat het werk vier behoeften bevredigt:

- Werk moet een doel hebben.
- Werk hoort te passen binnen hun waardesysteem zodat ze kunnen beoordelen of hun handelingen goed of slecht zijn.
- Hierdoor is zelfcontrole mogelijk, en
- Hierdoor ervaren zij eigenwaarde<sup>3</sup>.

Professionals reflecteren altijd over de betekenis van hun werk en dat betekent dat het 'default hersennetwerk' wordt geactiveerd. Dat wordt actief als mensen alleen zijn en zichzelf de existentiële vraag stellen: gedraag ik me verantwoordelijk ten opzichte van mijn sociale omgeving? Professionals vragen zich vaak af: hoe kan ik problemen herkennen en oplossen voor mijn klanten of collega's? Ze zien dat als de belangrijkste bete-

kenis van hun werk en vertalen dat in langetermijncarrière doelen of levensmissies. Zowel positieve als negatieve gevoelens krijgen dan betekenis. Zo doet de mislukking van een project pijn en dat veroorzaakt schuldgevoelens. Maar die kun je omzetten in leermomenten. Welke zijn dat?

**Les 1: Veerkrachtontwikkeling impliceert dat je betekenis zoekt in je werk. Dat geeft vervolgens weer betekenis aan ontstane positieve en negatieve gevoelens. Zo ontstaan emoties als schuld of trots, die aanzetten tot actie.**

*Kennisbrokering:* de mens, die in de biologie homo sapiens wordt genoemd, heeft een groter brein (neocortex) dan andere diersoorten. Daardoor kan hij snel en exact innovaties kopiëren (adopter) en die met elkaar combineren om oplossingen te bedenken voor zijn klanten (expertisevorming). Die laatste activiteiten noemen we kennisbrokering. Daarbij ontstaat een intense hypercompetitie tussen ondernemingen die als stressvol ervaren kan worden. Maar die kun je ook interpreteren als uitdaging om te leren: opnieuw de veerkrachtmindset.

**Les 2: Kennisbrokering werkt hypercompetitie tussen ondernemingen in de hand. Dat brengt uitdagingen met zich mee, maar biedt ook mogelijkheden om expertise te ontwikkelen.**

*Prestatie, power law en het placebo-effect:* de prestaties van professionals zijn niet normaal verdeeld maar reflecteren de power law. Dat betekent concreet dat veel professionals in ondernemingen goed scoren, maar dat slechts enkelen boven het maai-veld uitsteken. Dat zijn de stars en zij hebben een placebo-effect op de klanten. Placebo-effecten wekken positieve verwachtingen, en van veerkrachtige professionals wordt verwacht dat ze problemen kunnen oplossen. Daarbij komen ze altijd onverwachts uit de hoek, juist omdat ze bezig zijn te leren, te ontdekken of anders te kijken naar problemen. Dit leren wordt gefaciliteerd omdat ze zelf uitdagende klanten of projecten uitkiezen. Dat vergroot hun zichtbaarheid en helpt hen vervolgens om grotere klanten aan te trekken<sup>4</sup>.

**Les 3: Veerkrachtige professionals zoeken uitdagingen die hen motiveren om spannende oplossingen te creëren. Dat vergroot hun zichtbaarheid en veroorzaakt placebo-effecten bij klanten.**

*Netwerkposities:* voor veel professionals is de groep collega's of de cultuur van een onderneming het belangrijkste. Maar veerkrachtige professionals (kennisbrokers) kiezen een netwerkpositie in hun onderneming. Kennisbrokers slaan bruggen tussen bestaande groepen, zoals afdelingen (silo's), waarin kennis



blijft kleven. Deze netwerkposities activeren 'theory of mind'-hersennetwerken bij de kennisbroker. Dit hersennetwerk wordt geactiveerd als je vanuit het perspectief van anderen (klanten in dit geval) kijkt, zodat je de problemen van de klant kunt herkennen en oplossen. Dat komt vervolgens je eigen bedrijf ten goede<sup>5</sup>.

**Les 4: Veerkrachtige professionals benadrukken niet het groepsaspect (familiegevoel) van hun bedrijf, maar kiezen een netwerkpositie waardoor ze zich afvragen: 'Wat kan ik doen voor de onderneming?' En niet: 'Wat kan de onderneming doen voor mij?'**

### Het ZALVT-principe

Waarom slagen veel professionals er niet in om veerkracht te ontwikkelen? Veerkrachtige professionals hebben een groei mindset. Dat wil zeggen: ze hebben de motivatie om expertise te ontwikkelen en laten zich niet leiden door mentale blokkades<sup>6</sup>. Om die groei mindset te implementeren zijn vijf essentiële, aanleerbare, vaardigheden nodig, die ook wel het ZALVT-principe worden genoemd<sup>4</sup>.

- » **Zelfvernieuwing:** regelmatig kennis herzien omdat expertiseontwikkeling gepaard gaat met patroonherkenning. En patronen (associaties gepaard met neurale connecties in de hippocampus) moet je vaak herzien of doorbreken. Voorbeeld: het bezoeken van uitdagende klanten. Blokkade: vaak zien professionals het bijstellen van hun expertise als in tegenpraak met zichzelf en dat veroorzaakt onnodige schaamte.
- » **Alliantievorming:** door het 'theory of mind'-hersennetwerk te activeren in staat zijn coalitienetwerken te bouwen in de organisatie en de intenties van collega's te lezen, zoals: 'Als ik iets geef, krijg ik dan iets terug?' Voorbeeld: met verschillende collega's projecten opzetten bij klanten. Blokkade: vaak zien professionals het bouwen van nieuwe netwerken als ontrouw aan een groep of afdeling waar ze vaak mee samenwerk(t)en.
- » **Lef tonen:** nieuwe klanten bellen gaat vaak gepaard met (verkoop)angst. Dat activeert het angstnetwerk in het brein (koppeling van neuronen tussen amygdala en hippocampus, wat vervolgens andere hormonale netwerken activeert). Deze angsten kunnen en moeten overwonnen worden door daadwerkelijk te bellen (exposuretherapie genoemd). Blokkade: vaak gebruiken professionals de smoes dat bellen van nieuwe klanten niet bij hun professionele status hoort, ze ontkennen dan de angst.
- » **Verbinden:** als professionals vriendelijk overkomen, activeert dit het oxytocinenetwerk bij hun collega's en klanten. Daardoor willen anderen op hun beurt contact met de professional: het werkt populariteitsverhogend. Blokkade: sommige professionals denken dat vriendelijk zijn impliceert dat ze moeten slijmen en dat vinden ze onprofessioneel, ze spannen zich dus niet in om empathie te tonen.



- » **Thought leadership:** kernachtige toekomstvisies vormen en delen met klanten impliceert een gedisciplineerde activatie van het default-hersennetwerk. Voordeel: klanten kunnen doorvertellen hoe de professional de toekomstige wereld ziet, waardoor de invloed van de professional groeit. Blokkade: veel professionals denken dat ze niet het recht hebben een eigen opinie te vormen en zijn bang voor kritiek. Daardoor activeren ze hun defaultnetwerk zonder discipline en vertellen inconsistente verhalen.

**Les 5: Veerkrachtige professionals ontwikkelen alle ZALVT-vaardigheden zodat ze die optimaal kunnen inzetten, dus zowel perfectioneren als flexibel inzetten.**

### Processen

Professionele veerkracht en zowel geestelijke als lichamelijke gezondheid: Pfau en Russo (2015) beschrijven onder andere de volgende processen:

- » Veerkrachtige professionals produceren bij uitdagingen cortisol maar ook dehydro-epiandrosteron (DHEA), wat de negatieve effecten van cortisol vermindert. Bij veerkrachtige professionals is de cortisol-DHEA-ratio lager, waardoor cortisolproductie minder overheersend wordt.
- » Het overwinnen van uitdagingen (small wins) gaat gepaard met het aanmaken van testosteron (T). Een hoger T-niveau maakt professionals zelfverzekerder en vergroot de verbondenheid met collega's.
- » Veerkrachtige professionals hebben een goed functionerend immuunsysteem, terwijl een ontsteking van het immuunsysteem gepaard gaat met depressie en angst. Dat is kenmerkend voor weinig veerkracht.

**Les 6: Veerkrachtige ontwikkeling bij professionals gaat gepaard met heilzame lichamelijke effecten.**

Zo zijn er veerkrachtige en minder veerkrachtige professionals. Wellicht herkent u als arboprofessional een aantal zaken uit dit artikel in uw eigen werkwijze of die van uw klanten. «

**Willem Verbeke** was tot 2020 buitengewoon hoogleraar Sales en Accountmanagement aan de Erasmus School of Economics, Rotterdam en inmiddels emeritus professor aan de Erasmus Universiteit.

### Literatuur

- [1] Pfau, Madeline L., and Scott J. Russo (2015). Peripheral and central mechanisms of stress resilience. *Neurobiology of stress*
- [2] Crum, Alia J., Jeremy P. Jamieson, and Modupe Akinola (2020). Optimizing stress: An integrated intervention for regulating stress responses. *Emotion* 20.1, 120.
- [3] Baumeister, Roy F. (1991). *Meanings of life*. Guilford Press.
- [4] Willem Verbeke en Dave Teeuwssen (2018). *De veerkrachtige professional*, Warden Press
- [5] Falk, Emily B., and Danielle S. Bassett (2017) Brain and social networks: fundamental building blocks of human experience. *Trends in cognitive sciences* 21.9.
- [6] Dweck, Carol S. (2008). *Mindset: The new psychology of success*. Random House Digital, Inc.