

# Hoe je veerkracht traint en weerbaarder leeft en werkt



# De kracht van positief denken

Sommige mensen lijken niet klein te krijgen door rampspoed. Anderen ervaren de minste tegenslag als traumatisch.

Wat ik merk in de praktijk, is dat onze weerbaarheid beïnvloedbaar is. Verschillende factoren spelen een rol – zoals ons karakter of directe omgeving – maar niet in het minst: de manier waarop we denken.

Voor sommigen is dat misschien een evidentie, maar ik heb regelmatig mensen tegenover me zitten voor wie dat een eye-opener is. Het is bovendien een stimulerende gedachte: ik kan zelf – tot op zekere hoogte – bepalen hoe ik omga met tegenslag, druk of stress.

## De boom versus het riet

Dat betekent natuurlijk niet dat je de verantwoordelijkheid voor je eigen welzijn of succes volledig in handen hebt. Er komt dagelijks veel op ons af, dat we willens nillens moeten ondergaan. Soms lukt dat goed, op andere momenten minder.

Als we het over veerkracht hebben, gebruik ik graag het beeld van riet versus een boom. Beeld je een stevig onweer in met heftige rukwinden. De boom verzet zich tegen de wind, maar als hij niet kerngezond of goed geworteld is, riskeert hij om te vallen of te breken (en misschien nog andere slachtoffers te maken). Het riet wordt dooreengeschud, maar trotseert zonder averij de storm.

## Veerkracht is noodzakelijk

Wie werkt, krijgt vandaag een onophoudelijke stroom aan veranderingen over zich heen. Die tendens zal zich in de toekomst enkel nog versnellen. Professionele veerkracht is dan ook onmisbaar om obstakels die deze veranderingen met zich meebrengen om te zetten in oplossingen en kansen.

Met dit e-book hoop ik jou en je organisatie daarbij op weg te helpen.

Bart Vriesacker  
Expert veerkracht



## Inhoudstafel

---

<b>1. Wat is veerkracht?</b>	<b>6</b>
<b>2. Welke factoren spelen een rol?</b>	<b>10</b>
<b>3. Wat kun je er zelf aan doen?</b>	<b>14</b>
<b>4. Wat kan een organisatie doen?</b>	<b>22</b>

---

# Wat is veerkracht?

1



**Uitdagingen zijn eigen aan het leven. En niet iedereen kan er altijd even vlot mee om. Het vermogen om stress en tegenslag het hoofd te bieden, noemen we veerkracht.**

Het gaat over de moed en de kracht om je niet te laten ontmoedigen bij tegenspoed. Om zwarte gedachten niet de bovenhand te laten voeren, maar om door te gaan. **Veerkracht is dus een proces van aanpassen en 'terugveren', maar ook van doorgroeien.** Wie met succes een moeilijke periode verteert, kan daar veel uit leren en er later zijn voordeel mee doen.

*What doesn't kill you, makes you stronger.*

## Wanneer is iemand veerkrachtig?

Er bestaat geen specifieke psychologische test die bepaalt wie bij hindernissen, stress of andere negatieve invloeden bezwijkt, of tegenspoed vlot te boven komt. Toch zijn er 3 belangrijke vuistregels:

- 1 **Niet iedereen** beschikt in **dezelfde mate** over **veerkracht**.
- 2 **Veerkracht** is geen constante, maar **een dynamisch gegeven**, en kan variëren van moment tot moment.
- 3 **Iedereen kan leren** om op een meer veerkrachtige manier in het leven te staan.

## Belasting versus belastbaarheid

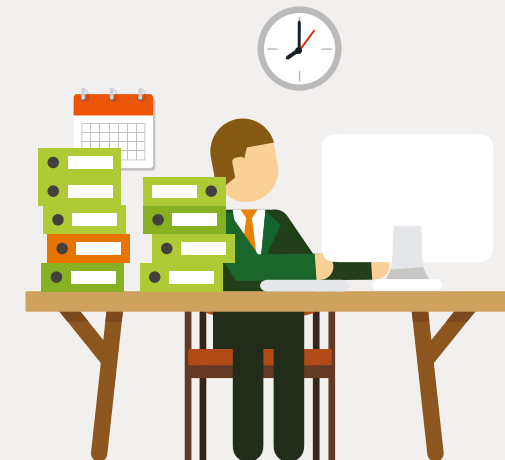
**Veerkracht kan niet los gezien worden van stress.** Staat je veerkracht op een laag pitje, dan ben je ontvankelijker voor stress. Maar stress is niet de 'bad guy'. **Stress is een natuurlijk fenomeen, waarbij ons lichaam, onze hersenen en ons zenuwstelsel worden geactiveerd om een prestatie te leveren.** Nuttig, bijvoorbeeld wanneer je een deadline moet halen. Of wanneer onze voorouders, vele duizenden jaren geleden, oog in oog stonden met een hongerige beer.

Stress wordt pas een probleem als er geen ruimte meer is om de toestand van acute activatie te verlaten en opnieuw op een rustige manier te leven, te werken of te ontspannen. Te lang onder aanhoudende druk leven is voor niemand gezond.

Bovendien is **stressbeleving erg subjectief**. Sommige personen zijn nu eenmaal meer ontvankelijk voor stress en bij uitbreiding ook voor burn-out. Vaak zijn het mensen die perfectionistisch zijn ingesteld, moeilijk nee kunnen zeggen, geen grenzen kunnen of durven aangeven en hun job erg belangrijk vinden.



Stress ontstaat door een **verstoorde balans tussen draaglast of belasting** (alles wat je moet bolwerken: deadlines, uitdagingen in de privésfeer) en **draagkracht of belastbaarheid** (de capaciteit van je rugzak: opleiding, ervaring, thuissituatie, positie in de organisatie...).



2

## Welke factoren spelen een rol?

### Persoonlijke aspecten

Waarom kan de ene persoon beter om met uitdagende of stressvolle situaties dan de andere? Ontwikkelingspsychologen zoals **Norman Garmezy** en **Emmy Werner** verrichtten vorige eeuw pionierswerk op het vlak van veerkrachtonderzoek. Zij benaderden – net als veel van hun collega's – veerkracht in de eerste plaats **als een persoonlijke karakteristiek, eigenschap of vermogen.**



## Rol van context

De daaropvolgende decennia is het veerkrachtonderzoek exponentieel toegenomen. Het voortschrijdend inzicht van dat onderzoek benadrukt naast persoonlijke eigenschappen ook **omgevingseigenschappen en situationele factoren** als bepalend voor veerkracht. Denk maar aan hechtingsrelaties, sociale steun of maatschappelijke inclusie.

Naast interne psychologische processen is de ondersteuning vanuit de omgeving dus ook bepalend voor de mate van veerkracht die iemand heeft. Kwaliteiten die we toeschrijven aan veerkrachtige personen – autonomie, zelfvertrouwen, succesvolle prestaties... – zijn ingebed in **ondersteunende relaties** die begrip, betrokkenheid en steun bieden.

**De ‘maakbaarheid’ van veerkracht valt dus niet louter te herleiden tot individuele strategieën of denkformules.** Er speelt met andere woorden meer dan de factor geluk.

## Naar een gedeelde verantwoordelijkheid

Om als organisatie succesvol werk te maken van meer veerkrachtige medewerkers moet er dus op twee sporen tegelijk worden gewerkt:

- 
- 1 Het **versterken van de individuele veerkracht**;
  - 2 het **voorzien van een ondersteunende, empathische en stimulerende omgeving**. Dat kan gaan van de organisatie van het werk tot de rol van leidinggevenden, collega's en vertrouwenspersonen.
-

3

## Wat kun je er zelf aan doen?



## Coping: denken, voelen, doen

**De aanpak waarmee je problemen of stress het hoofd biedt**, heet **hanteringsgedrag of coping**. Het geheel van je gedachten, gevoelens en acties dus. Er bestaan manieren die effectief zijn en minder effectief.

Zo kun je een stresserende dag van je afschudden door een boek te lezen of een boswandeling maken. Moeilijker wordt het als de problemen ernstiger van aard zijn. Aanhoudende stress kan leiden tot lichamelijke kwalen (slapeloosheid, lagerugpijn, huidproblemen...) of zelfs burn-out.

Een benadering die voor iedereen werkt, bestaat dus niet. Maar afhankelijk van de problemen waarmee je in het verleden kampte en welke copingmechanismen succesvol waren, kun je jezelf weerbaarder maken.



## Probleem- of emotiegerichte strategie

Er bestaan **twee** mogelijke **copingstrategieën**:

- 1 probleemgerichte coping**, waarbij je de oorzaak van een probleem aanpakt;
- 2 emotiegerichte coping**, waarbij je leert om te gaan met de negatieve emoties.

### **Probleemgerichte coping lijkt de meest wenselijke aanpak.**

Voorbeelden daarvan zijn effectief time-management, conflicten uitpraten, een overzicht met to do's maken...

Maar de oorzaken van stress rechtstreeks aanpakken is niet altijd mogelijk omdat je nu eenmaal niet altijd alles zelf in handen hebt. Het kan dan helpen om **emotiegerichte technieken** in te schakelen, bv. sporten na het werk, relaxatietechnieken, ventileren bij een vriend of familielid...

## Positieve copingmechanismen

**Bij elke strategie horen verschillende copingmechanismen**, van emotionele expressie tot professionele hulp zoeken. Maar niet elke aanpak is positief. Denk maar aan iemand die bij een inzinking zichzelf de schuld geeft of terugvalt op alcohol om problemen even te vergeten en zo een drankverslaving ontwikkelt.

Daartegenover staan wel veel **positieve copingmechanismen**.

Enkele voorbeelden:



**Zoek afleiding**



**Blaas even stoom af**



**Neem even tijd voor jezelf (zelfzorg)**



**Klop aan bij ondersteunende netwerken**



**Pak het probleem actief aan**



## Zoek afleiding

Bij afleiding neemt u kort afstand van de probleemsituatie door iets anders te doen. Voorbeelden zijn een boek lezen of tv-kijken.

*Afleiding helpt op korte termijn: je geest krijgt een pauze. In een crisissituatie is even iets anders doen een goede reflex. Maar op lange termijn lost dit de problemen niet op.*



## Blaas even stoom af

Iedereen wordt weleens overmand door boosheid, stress, angst of verdriet. Door stoom af te blazen, ontdoet u zich van die overweldigende emoties. Tel bijvoorbeeld tot tien terwijl u diep in- en uitademt of roep luid.

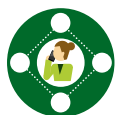
*Gevoelens de vrije loop laten kan opluchten, maar de oorzaak van het probleem blijft overeind. Bovendien kun je dit niet overal toepassen: schreeuwen tijdens een meeting komt ongetwijfeld vreemd over bij collega's.*



## Neem even tijd voor jezelf (zelfzorg)

Zelfzorg houdt in dat je opnieuw je eigen beste vriend wordt. Je neemt tijd voor jezelf door op het werk pauzes in te plannen, niet op elke uitnodiging in te gaan en prioriteiten te stellen. In je vrije tijd kun je jezelf in de watten leggen met een boswandeling, een favoriet gerecht of een massage. Je stressniveau daalt, terwijl je verwerkingsnelheid van informatie en reactietijd een boost krijgen.

*Bij zelfzorg staan eenvoud en eigenwaarde centraal. Jezelf op de eerste plaats zetten kan mogelijk een egoïstisch gevoel creëren.*



## Klop aan bij ondersteunende netwerken

Het belang van een ondersteunend netwerk valt niet te onderschatten. Wie kan terugvallen op vrienden, familie en kennissen komt een moeilijke periode makkelijker door: je hoeft problemen niet op eigen houtje op te lossen.

*Zorgen kunnen delen, is vaak een eerste belangrijke stap om risico's in de kiem te smoren en problemen aan te pakken. Denk er wel aan dat een ondersteunend netwerk ook een inspanning vergt. Zo moet je contacten onderhouden en interesse tonen in anderen.*



## Pak het probleem actief aan

Bij een actieve aanpak analyseer je een probleemsituatie en zoek je een oplossing. In ernstige situaties komt daar mogelijk professionele hulp aan te pas (bijvoorbeeld een psycholoog). Daarnaast behoren ook bepaalde trainingen tot een actieve aanpak. Denk maar aan stressmanagement, een assertiviteitscursus of conflicthantering.

*Een actieve aanpak vraagt tijd. De stap naar professionele hulp zetten is bovendien niet eenvoudig. Daartegenover staat wel dat dit copingmechanisme een impact heeft op lange termijn.*



Welk mechanisme het meest succes heeft, hangt af van persoon tot persoon. Wel is het belangrijk om eenvoudige tips te hanteren. Crisismomenten overvallen je vaak onverwachts. Een simpele aanpak heeft dan het meeste kans op slagen.

4

## Wat kan een organisatie doen?



Om stress op de werkvloer gezondheid en productiviteit niet te laten saboteren volstaan copingtechnieken niet. **Ook organisaties hebben een verantwoordelijkheid én mogelijkheden om stress beheersbaar te houden en om veerkracht te stimuleren.** Daarbij vertrekken ze best van de **5 A's**.

## De 5 A's

Specialisten op het vlak van welzijn op het werk zijn goed vertrouwd met 'de 5 A's'. Elke 'A' staat voor een specifiek facet van werk:



- 1 Arbeidsorganisatie:** hoe wordt het werk in de organisatie verdeeld, wat is de organisatiestructuur, de managementstijl of het bedrijfsbeleid.
- 2 Arbeidsinhoud:** de aard en het niveau van het werk en hoe taken moeten worden uitgevoerd. Belangrijke aandachtspunten zijn de taakstructuur, de autonomie, de samenwerkingsmogelijkheden en de kwalificatievereisten.
- 3 Arbeidsvoorwaarden:** alle afspraken tussen werkgever en medewerkers over de voorwaarden van het werk. Denk aan loonafspraken, toeslagen en premies, pensioenregelingen, werktijden, de duur van het arbeidscontract, mogelijkheden voor kinderopvang, opleidings- en carrièremogelijkheden.

- 4 Arbeidsomstandigheden:** de fysieke omstandigheden waaronder gewerkt wordt, klimatologische omstandigheden, veiligheid, lawaai, verlichting, aanwezigheid van gevaarlijke stoffen, de werkhoudingen.
- 5 Arbeidsrelaties:** hoe werkgevers en medewerkers op de werkvloer en daarbuiten omgaan met elkaar. Ook de organisatie van de onderlinge samenwerking en hoe met conflicten wordt omgegaan, valt hieronder. De stijl van leidinggeven en het al dan niet beschikken over medezeggenschap zijn hierbij belangrijk.



In al deze categorieën kunnen objectieve risicofactoren zitten die mogelijk aanleiding geven tot psychosociale problematieken zoals (te veel) stress op het werk, agressie, ongewenst gedrag enzovoort.

Maar ook het omgekeerde is waar: vult een organisatie die factoren in op een manier die medewerkers betreft, stimuleert en tot dialoog aanzet, dan gaat er een versterkende werking van uit.

## Analyse leidt tot inzicht

**Een grondige kwantitatieve analyse van de 5 A's** op de werkvloer helpt om inzicht te krijgen in de bronnen van stress en de psychosociale gevolgen. Bij zo'n analyse worden bij voorkeur alle medewerkers betrokken.

**In een tweede stap legt een kwalitatieve analyse het verhaal achter de cijfers bloot.** Tijdens interviews en groepsgesprekken krijgen medewerkers de kans om zelf verbetervoorstellen aan te dragen. Dat creëert immers draagvlak voor verdere acties.

### **SONAR: hoe staat het met het welzijn van medewerkers?**

Medewerkers ondergaan allerlei invloeden door werkomstandigheden en interpersoonlijke relaties. De SONAR-methode is een geïntegreerde kwantitatieve en kwalitatieve psychosociale risicoanalyse. Op basis van de resultaten bepaalt Mensura samen met u een actieplan, zodat u meteen concrete verbeterpunten kan toepassen. [Meer info](#)



## De sleutelrol van leidinggevenden

In een organisatie waar leidinggevenden waardering geven aan medewerkers zullen die laatste zich automatisch beter voelen. Heerst er bovendien een klimaat waar iemand de kans krijgt om in vertrouwen over moeilijkheden (op het werk of thuis) te praten, dan is dat nog meer het geval.

Maar leidinggevenden worden zelden gerekruteerd op basis van dergelijke kwaliteiten. Ze zijn doorgroeid of aangenomen voor hun expertise en ervaring. Ze krijgen wel de verantwoordelijkheid om uitval in hun team te helpen voorkomen, maar op het vlak van sociale en coachingskills is er nog te vaak weinig of geen ondersteuning.

**Investeren in de communicatietechnieken van leidinggevenden is een eerste goede stap.** Actief leren luisteren, op een warm-zakelijke manier een moeilijk gesprek aangaan en mentale problemen leren herkennen zijn skills die elke leidinggevende versterken in haar of zijn rol.



### **My Stress Coach: hoe beleven individuele medewerkers stress?**

Met My Stress Coach neemt u als werkgever maatregelen om het stressniveau in uw organisatie te beperken. Via een laagdrempelige online vragenlijst krijgen medewerkers de mogelijkheid hun stressbeleving in kaart te brengen en er op een praktische manier mee aan de slag te gaan door een persoonlijk rapport met adviezen. Bovendien vormen de anonieme groepsresultaten voor u als werkgever waardevolle beleidsinformatie waarmee u onmiddellijk aan de slag kunt gaan.

[Meer info](#)

# Tips om veerkracht te bevorderen in de onderneming

- **Breng de stressbeleving van medewerkers in kaart.** Weten wat stress veroorzaakt, is een voorwaarde om gericht actie te ondernemen.
- **Zorg ervoor dat stress bespreekbaar is.** Een cultuur waarin je mag zeggen: “Ik zie het even niet meer zitten.” laat toe om stress niet te ondergaan.
- **Zorg** ervoor dat **medewerkers bewust gemaakt worden** rond hun eigen aandeel in het ervaren van stress, en wat ze kunnen doen om er beter mee om te gaan.
- **Zet medewerkers in op waar ze goed in zijn.**
- **Vier successen** en stimuleer medewerkers om bijvoorbeeld tijdens teamvergaderingen hun successen te delen.



- **Vraag actief naar hoe medewerkers zich voelen.** Betrokkenheid en oprechte interesse scheppen een sfeer van vertrouwen en veiligheid.
- Leg een deel van de verantwoordelijkheid bij de leidinggevende, maar **investeer ook in opleiding en begeleiding van leidinggevende functies.** Cursussen mentale problemen herkennen of gesprekstechnieken zijn geen weggegooid geld, want kunnen op termijn helpen de verzuimkost terug te dringen.
- Soms is de relatie met de leidinggevende net een bron van stress. Zorg er daarom voor dat **medewerkers altijd ook bij iemand anders dan hun leidinggevende terecht kunnen bij** wie ze hun verhaal kunnen doen. Dit kan de vertrouwenspersoon van het bedrijf zijn of een externe adviseur.



[Stel uw vraag aan onze expert.](#)



Meer informatie en inspiratie op het vlak van preventie,  
veiligheid en welzijn op [www.mensura.be](http://www.mensura.be)