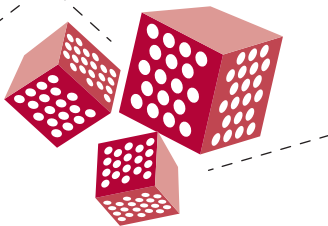
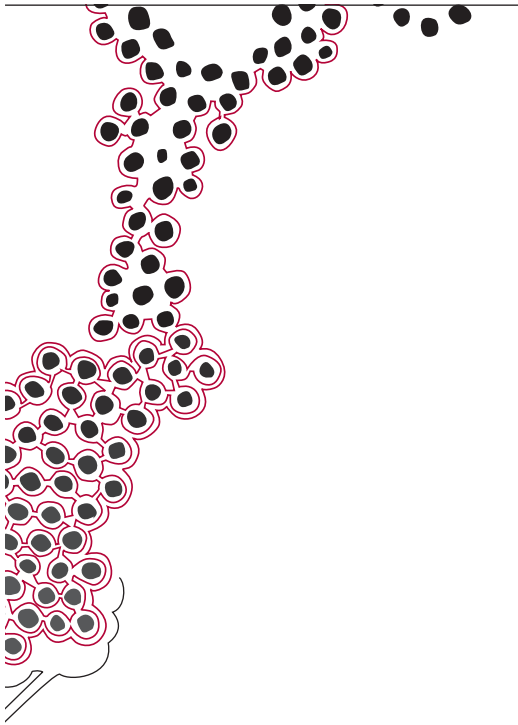


ACADEMISCH AFSCHIED

14 SEPTEMBER 2012

VEERKRACHT

PROF.DR. ERWIN R. SEYDEL



UNIVERSITEIT TWENTE.



PROF.DR. ERWIN R. SEYDEL

VEERKRACHT

3

REDE UITGESPROKEN BIJ HET AFSCHEID
ALS HOOGLERAAR

COMMUNICATIEWETENSCHAP EN
PSYCHOLOGIE

AAN DE UNIVERSITEIT TWENTE
OP 14 SEPTEMBER 2012
DOOR

PROF.DR. ERWIN R. SEYDEL

14 SEPTEMBER 2012

More than education, more than experience, more than training, a person's level of resilience will determine who succeeds and who fails. That's true in the cancer ward, it's true in the Olympics, and it's true in the boardroom.

Dean Becker, Harvard Business Review, May 2002

**MIJNHEER DE RECTOR MAGNIFICUS, GEACHTE COLLEGE VAN BESTUUR,
GEACHTE DECANEN EN WETENSCHAPPELIJK DIRECTEUREN,
GEACHTE COLLEGA'S EN STUDENTEN, GEACHTE TOEHOORDERS.**

Er gaat geen dag voorbij of je kunt het woord veerkracht horen, lezen of zien. Veerkracht is een begrip dat zowel in een technische omgeving als in sociaal wetenschappelijke context begrepen wordt. Het verschil zit hem hierin dat het in de techniek gaat om het vermogen van een object om na te zijn uitgerekt, neergeslagen of ingedrukt, weer de oorspronkelijke vorm of positie aan te nemen, terwijl het bij mensen niet alleen gaat om het vermogen de oude vorm te herkrijgen, maar ook om de vaardigheid zich te verbinden aan persoonlijke bronnen van kennis, groei en betekenisverlening. Er is veel geschreven over veerkracht. Wie een boekhandel binnenloopt komt ze tegen, meters boeken over veerkracht en management. Goed leesbaar, maar vaak weinig substantie. Wie de wetenschappelijke literatuur raadpleegt ontdekt een mer à boire aan inzichten op dit terrein, maar door het jargon en de ingewikkelde statistische analyses vaak nauwelijks toegankelijk. Ik wil nu met u die brug slaan van theorie naar praktijk en andersom. Tegelijkertijd wil ik u de tragiek van de wetenschapper opbiechten. Hoe zorgvuldig je de gegevens uit onderzoek ook analyseert, bijna nooit zijn de gegevens zo glashelder als je zou hopen. Daarom moeten we voorzichtig zijn met popularisering en verabsolteren van uitkomsten van een enkel onderzoek. Toch ben ik van mening, dat met geduld en behoedzaam samenbrengen van gegevens uit verschillende onderzoeken en ervarin-

gen uit de praktijk, onder de oppervlakte van die complexiteit bruikbare inzichten zichtbaar worden. Het vraagstuk van veerkracht vormt, zo bij elkaar genomen, een rode draad in ons onderzoek uit de afgelopen dertig jaar, onder meer op het terrein van de gezondheid, het functioneren van mensen in sociale systemen en de ontwikkeling van leiderschap daarbij. Ik wil u vandaag deelgenoot maken van die inzichten. In de literatuur wordt veelal een onderscheid gemaakt tussen veerkracht van individuen en veerkracht van organisaties. Ik zal dat nu niet doen, omdat het mijn overtuiging is dat een goed begrip van wat tot veerkracht leidt bij mensen een nuttig uitgangspunt vormt voor het definiëren van veerkrachtige organisaties. Bovendien zijn het de mensen, leiders en medewerkers, die het bestaan van een sociaal systeem legitimeren.

ZOEKTOCHT

Niet alleen de wetenschappelijke literatuur, maar ook de geschiedenis van ons mens-zijn en de praktijk van alledag, laten zien, dat elke keer wanneer we tegenover momenten van verlies, onzekerheid, risico of verdriet staan, we een kans krijgen hieruit te leren. Dat doen we door onze mogelijkheden te verkennen en te gebruiken om tegenspoed bedachtzaam om te vormen tot nieuwe routines. Tegenspoed komt altijd ongevraagd en ongelegen. Wat we er mee doen kan alles uitmaken. Ter inleiding kunnen we vaststellen dat mensen met veerkracht de volgende eigenschappen bezitten:

1. Ze *accepteren* feiten, situaties en gebeurtenissen die zij niet kunnen veranderen, ze aanvaarden hoe mensen zijn.
2. Ze zijn vooral oplossingsgericht, beschikken over het vermogen om te improviseren en kijken niet achterom.
3. Ze trekken lessen uit ervaringen en zoeken naar nieuwe effectieve acties.

4. Veerkrachtige individuen communiceren effectief, stellen vragen, leggen gemakkelijk contacten met anderen die hen kunnen helpen nieuwe energie te krijgen en te zoeken naar oplossingen.
5. Veerkrachtige individuen beschikken over persoonlijke effectiviteit, dat wil zeggen dat ze geloven in hun vermogen om bepaald gedrag met succes uit te voeren.
6. Veerkrachtige individuen accepteren zich zelf en anderen zoals ze zijn, ze vinden vrede met zichzelf en met hun emoties. Ze vinden dat je het recht hebt mens te zijn.
7. Veerkrachtige personen zoeken naar een dieper begrip van de wereld om hen heen, hebben een helder levensdoel voor ogen en zijn gemotiveerd hun krachten in te zetten voor een betere samenleving.

Deze kenmerken kunnen we zonder meer generaliseren naar het functioneren van organisaties en de medewerkers. Medewerkers die deze gedragspatronen vertonen, zijn beter in staat zijn om nieuwe mogelijkheden te onderzoeken en nieuw gedrag aan te leren. Veerkrachtige medewerkers vergroten de wendbaarheid en veranderingsvermogen van de organisatie (Vuuren van, Veldkamp, Jong de, Seydel, 2007-a). Bij veerkracht gaat het er om positieve of adaptieve strategieën te ontwikkelen om problemen zo goed mogelijk aan te kunnen, continuïteit veilig te stellen met een minimale stress. Leden van een veerkrachtige organisaties hebben het vermogen om besluiten makkelijker te delen en uit te voeren. (Connor, 1993).

Copyright 2001 by Randy Glasbergen.
www.glasbergen.com



**"These are my stress management pills.
I put one in each ear whenever I've
heard enough bad news."**

Nu eerst dit, *'Ik wil mijn zeven jaar oude, fraaie, makke hengst verkopen. Ik doe regelmatig proeven met hem om zijn geestelijke vermogens te testen. Hij onderscheidt tien kleuren, leest, kent de vier hoofdbewerkingen van het rekenen, en nog meer, hij kan ook spellen, hij heeft kennis van muzieklonen, kan munten en kaarten onderscheiden en kan ook klokkijken'* (zie foto).

Dit is geen reclameboodschap van mijzelf, maar een advertentie die op 18 juni 1902 verscheen in het Militärwochenblatt. Afzender was de heer Von Osten, uit Berlijn, Griebenowstrasse 10, eigenaar en gepassioneerd trainer van de hengst. Wilhelm von Osten was helemaal niet van plan de hengst te verkopen; hij probeerde om via deze advertentie belangstelling te wekken voor de opzienbarende geestelijke inventaris van zijn hengst Hans, der kluger Hans, zoals Von Osten hem noemde. Von Osten wilde wetenschappelijk aantonen dat dieren redelijke wezens zijn. Voor deze opvatting kreeg hij steun van paardenexpert generaal-majoor E. Zobel, die andere deskundigen optrommelde om de bijzondere verrichtingen van Hans te observeren. Het Pruisische Kulturministerium stelde zelfs een commissie samen, bestaande uit de directeur van het Psychologisch Instituut van de Koninklijke Friedrich Wilhelm Universiteit te Berlijn, Herr Geheimer Regierungsrat Professor

Dr. Carl Stumpf, en twee van zijn assistenten, Herr dr. Von Hornbostel en de student cand. phil. et med¹. Oskar Pfungst. In de Berlijnse Lokal-Anzeiger van 11 augustus 1904 meldde Von Osten ronkend: 'Ik wil hier slechts vermelden dat de hengst de Duitse taal verstaat, rekt zoals een dertienjarig kind, een groot aantal kleuren onderscheidt, geometrische figuren juist benoemt, tonen juist aangeeft, melodieën kent en benoemt, en zonder beperking op vragen volkomen als een mens reageert' Experts op het terrein van paarden en wetenschappers kwamen in groten getale opdruven om de verrichtingen van Hans te observeren. Dat ging als volgt. Er werd een wagentje met een touw er aan de zaal binnengereden, en een bord voor Hans opgesteld waarop van boven naar beneden geschreven stond: 1. Man, 2. Touw, 3. Wagen. Op de vraag van Von Osten aan Hans: 'wat beweegt zich', antwoordt Hans: 3. 'Kan de wagen zich dan vanzelf bewegen'? Antwoord van Hans: neen. 'Wie heeft de wagen dan bewogen'? Antwoord: 1. 'Wat moet hij dan in zijn handen hebben om de wagen te bewegen'? Antwoord: 2. Hans antwoordt door met zijn hoeven de grond aan te tikken of met zijn hoofd te bewegen. Geen twijfel blijft. Hans weet wat kracht is. Hij ontwikkelt begrippen. Hans is een rationeel paard (zie foto).



Von Osten met der kluge Hans (1908)²

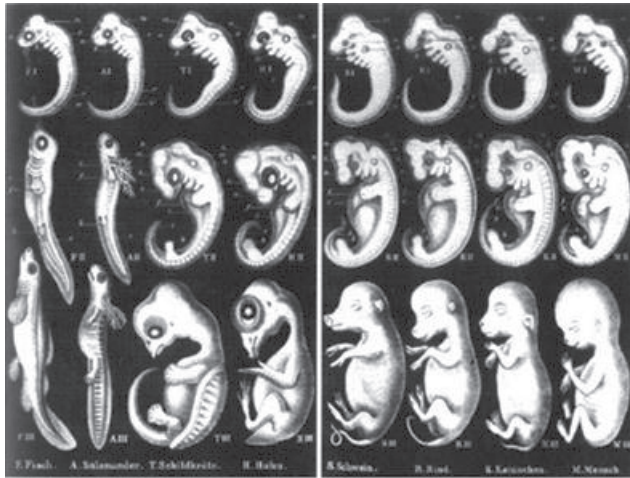
¹ Candidatus philosophiæ et medicinae

² http://de.wikipedia.org/wiki/Kluger_Hans. Deze afbeelding bevindt zich in het publiek domein, omdat de auteursrechten zijn verlopen, http://nl.wikipedia.org/wiki/Bestand:Hans_1910.jpg



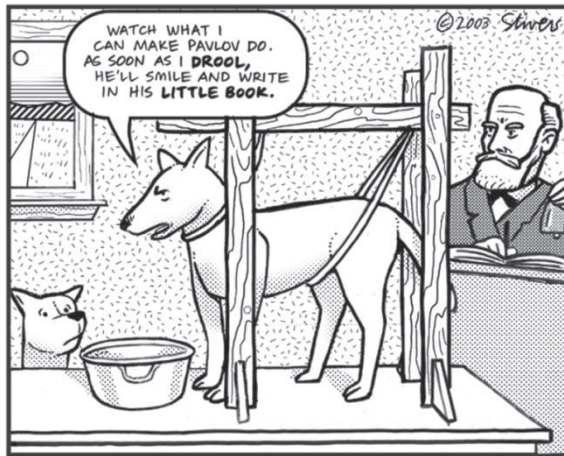
Der kluge Hans telt tot vier

Vele liters adrenaline stroomde door de aderen van al die experts, wetenschappers, journalisten en ambtenaren, die zich over dit wetenschappelijk omslagpunt opwonden. Ook de invloedrijke zoöloog en filosoof Herr prof. dr. Ernst Heinrich Philipp August Haeckel, die het werk van Charles Darwin in Duitsland introduceerde, zag in de prestaties van Hans een bewijs voor zijn stelling dat de vermogens van mens en dier slechts gradueel verschillen. Haeckel was ook een begenadigd illustrator, zoals men in zijn boek 'Kunstformen der Natur' kan bewonderen. In onderstaande tekening laat hij zien dat er overeenkomst bestaat in de embryonale ontwikkeling bij verschillende diersoorten. In het bijzonder in de eerste fasen lijken de embryo's sterk op elkaar. Tijdens hun verdere ontwikkeling verschillen de embryo's steeds meer van elkaar. De tekening toont aan, dat een uitgroei tot de status van varken of salamander ook tot de mogelijkheden behoort. Een paradigmaverschuiving naar de letter van Thomas Kuhn? Hier is een ontwikkeling in de wetenschap gaande, zo hoopte men, die tot een dramatisch ander beeld zal leiden van hoe de werkelijkheid van de menselijke ontwikkeling in elkaar steekt.



Haeckels tekening van vertebrate embryo's uit 1874

Tot de kandidaat-student Oskar Pfunst op de lumineuze gedachte kwam, het paard te blinddoeken, zodat het de vragensteller niet meer kon waarnemen. Daarmee verdampte onmiddellijk zijn geestelijke bagage. Ik denk dat we niet hoeven te twijfelen aan de integriteit van Von Osten, maar hij had het paard onbewust systematisch getraind. Hij had Hans operant geconditioneerd, zoals dat heet, want Hans kreeg een beloning wanneer hij een goed antwoord gaf. Omdat Hans nu eenmaal geen woord kon uitbrengen, gaf hij dat antwoord door met de hoeven te stampen. Hèt teken voor Von Osten om via een subtiele beweging zijn grote opluchting en dankbaarheid kenbaar te maken over alweer een geweldige prestatie. Het paard houdt dan op met stampen en krijgt zijn beloning. Hoe simpel is het voor een paard om ook zijn begeleider te conditioneren en te doen geloven dat het om een intelligent paard gaat..



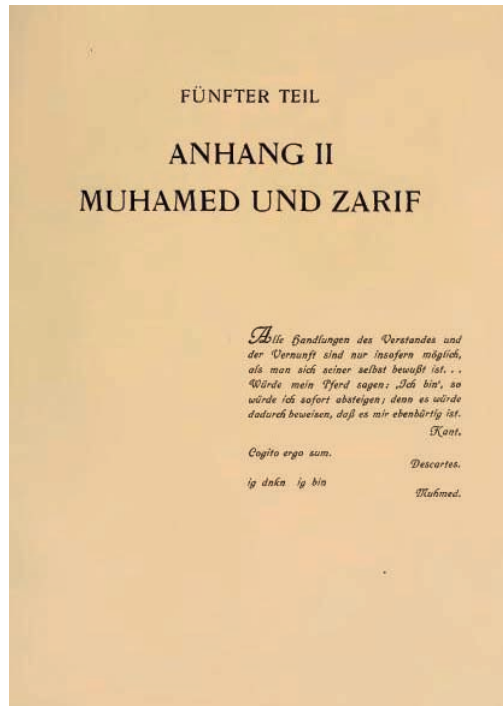
Pavlov 's hand conditioneert Pavlov

DEMASQUÉ

Dit demasqué moest een geweldige deceptie zijn geweest voor degenen die in de intellectuele vermogens van Hans geloofden en die daar zelfs een paradigmashift voor hadden gereserveerd. De nieuwe feiten waren voor hen moeilijk te accepteren. Een diepe teleurstelling en een snerpnd gevoel van onbehagen en boosheid maakte zich van deze mannen meester. Von Osten stierf korte tijd later in 1909. De paardenkoopman Karl Krall ontfermde zich na de dood van Von Osten over Hans. Ook Krall kon het mislukte avontuur niet verkroppen. Hij schreef een vijfhonderd pagina's tellende boek over proeven met zijn eigen paarden Mohammed en Zarif. Het vijfde deel begon met een motto dat hij ontleende aan zijn paard Mohammed, namelijk *"ig dnkn ig bin"*³ (zie

³ K. Krall, *Denkende Tiere*, Leipzig 1912, p. 445 (ook te downloaden van http://openlibrary.org/books/OL23650003M/Denkende_Tiere)

foto van de tekst in het boek). De enkele spellingsfout die wij zelf hadden kunnen maken, vergeven we het paard graag. In ieder geval is duidelijk dat Descartes een grote indruk op hem gemaakt moest hebben. Tot overmaat van ramp verscheen in 1915 het boek Haeckel's Frauds and Forgeries waarin Haeckel werd ontmaskerd als bedrieger. Het boek maakte korte metten met Haeckel's ontwikkelingstheorie. Verschillende deskundigen gaven commentaar: "It clearly appears that Haeckel has in many cases freely invented embryos, or reproduced the illustrations given by others in a substantially changed form," zegt anatoom Keibel van de Freiburg Universiteit. Zoöloog Rüttimeyer van de Universiteit van Bazel noemt zijn vertekende afbeeldingen "a sin against scientific truthfulness." Blechschmidt



Deel vijf van het boek *Denkende Tiere* Van K. Krall: zie de tekst *Iq dknk iq bin*

(1978) meldt: For example, extensive studies of early human embryos have shown that the folds on the ventral side of the embryo's head-neck region have nothing whatsoever to do with gills; the same applies to the chick and pig embryo."

Kortom, men dichtte Hans menselijke eigenschappen toe en durfde de feiten niet onder ogen te zien. Deze ervaring leidde niet tot aanpassing van de visie, sterker nog men was onbuigzaam, snoerde critici de mond en volhardde in het eigen gelijk. Verandering van standpunt kwam niet in hen op. Kortom, de deconfiture was compleet.

Welke conclusies kunnen we uit deze casus van het denkende paard trekken? Is Von Osten een domme man? Misschien wel, misschien niet. Zijn methode van aanpak, zijn hypothesevorming en beoordeling van de resultaten waren niet vrij van vooroordeel en van het opleggen van eigen ideeën. Marten Scheffer, winnaar van de Spinozaprijs 2009, meldde tijdens zijn rede, dat opvattingen over hoe natuur en de daarbij behorende verschijnselen 'horen' te zijn, vaak gewoonweg projecties zijn van onze eigen normen. Deze normen kunnen een valkuil vormen voor de wetenschapper bij de bestudering van verschijnselen. Scheffer onderzocht mechanismen die de stabiliteit en veerkracht van complexe systemen bepalen. Veerkrachtige eco-systemen buigen mee met veranderingen. Verandering is de norm in de natuur, aldus collega Scheffer. Charles Darwin schijnt beweerd te hebben dat, "It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent that survives. It is the one that is the most adaptable to change"⁴ De wens voedde bij Von Osten de gedachte.

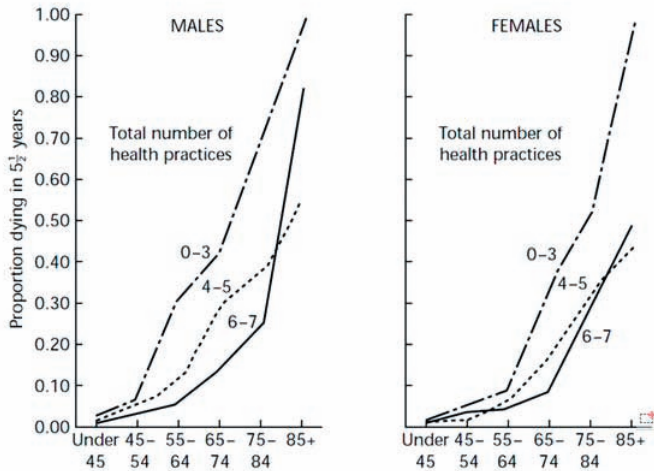
⁴ Deze quote is in werkelijkheid niet van Darwin, maar van Leon C. Megginson, hoogleraar Management en marketing aan de Louisiana State University at Baton Rouge. De naam Darwin is zelfs verwijderd onder dit citaat, zoals dat op de vloer van de hal van de California Academy of Sciences staat. Megginson schreef in 1963 letterlijk: 'According to Darwin's Origin of Species, it is not the most intellectual of the species that survives; it is not the strongest that survives; but the species that survives is the one that is able best to adapt and adjust to the changing environment in which it finds itself.' (Megginson, 'Lessons from Europe for American Business', *Southwestern Social Science Quarterly* (1963) 44(1): 3-13, at p. 4.). Een vergelijkbare versie is te vinden in Megginson's 'Key to Competition is Management', *Petroleum Management* (1964) 36(1): 91-95.

Zouden wij hem daarom een beetje dom noemen, omdat hij zijn mening niet bijstelde of omdat hij niet de energie had om met de tegenslag om te gaan? Dan moeten we ook twijfelen aan ons eigen gedrag als wetenschapsbeoefenaars of gewoon als mens. Von Ostens zijn we immers allemaal? Er wordt nauwelijks meer over deze gebeurtenis gesproken. Toch heeft dit voorval op verschillende manieren gevolgen gehad. Dit voorval laat zien dat we ons op een subtiele manier bij de neus kunnen laten nemen door het object van studie, in dit geval een makke hengst. Het laat ook zien hoe krachtig de context is bij het verlenen van betekenissen aan een gebeurtenis, maar ook hoe hardnekkig en bijna onveranderbaar een bestaande houding bij tegenspoed soms kan zijn. Dit is vaak de uitkomst wanneer individuen door nieuwe of tegenstrijdige informatie in verwarring raken (Rijnja & Seydel, 2012). De neiging daarbij is om vast te houden of terug te grijpen op oude, vaak niet meer effectief gebleken strategieën. De wijze waarop we inzicht hebben in het proces van betekenisverlening, vormt een basis voor het ontwikkelen van veerkracht. Deze casus is op zich al een reden om eens na te denken over het begrip veerkracht.

DOEN, DENKEN EN DE HOOP OP EEN LANGER LEVEN

Tijdens mijn oratie, zestien jaar geleden, toonde ik u deze figuren (zie figuur 1; Seydel, 1996). In 1965 werden in de VS onder een groep van bijna 7000 individuen, die gedurende jaren werd gevolgd, de eerste positieve correlaties gevonden tussen enerzijds gezonde gedragingen, zoals niet roken, voldoende slaap en lichaamsbeweging, gezond eten en anderzijds hun levensduur (Belloc and Breslow 1972). Toen de eerste gezondheidsstatistieken uit 1965 werden gekoppeld aan latere sterfte, bleek dat een gezonde levensstijl de overlevings-

kans in vijf jaar aanzienlijk kan vergroten (Belloc 1973; Matarazzo, 1985). We lieten u zien dat een gezond en langer leven vooral te maken heeft met gezond gedrag. We hebben toen aangetoond dat veel moderne ziekten in onze samenleving vooral gedragsziekten zijn.

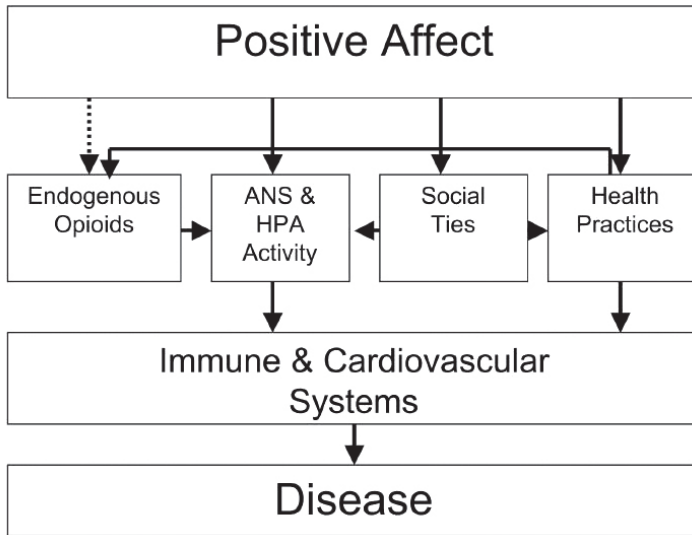


Figuur 1: Age-specific mortality rates by number of health practices followed by sub-groups of males and females. Source: Matarazzo (1984).



"What fits your busy schedule better, exercising one hour a day or being dead 24 hours a day?"

We weten inmiddels ook dat onze cognitieve functies onze gezondheid of ziekte in hoge mate kunnen medebepalen. Gezondheid wordt ook beïnvloed door hoe we denken, voelen en leren. Het heeft te maken met hoe wij ons leven stofferen met denkbeelden en gevoel. Van lieverlee konden we dus aantonen dat cognitieve, psychosociale en psychofysiologische factoren een substantiele bijdrage leveren aan gezondheid en overlevingskansen en aan onze veerkracht (Seydel et. al. 1990; Norman, Boer, & Seydel, 2005). Onderzoek van Diener en Chan (2011) geeft steun aan deze conclusies. Op basis van meta-analyses van longitudinale studies vonden zij sterke aanwijzingen voor de invloed van factoren zoals tevredenheid met het leven, constructieve kijk op het leven, welbevinden en positieve emoties, op de levensduur van mensen. Hun conclusie: "The effect sizes for subjective well-being (swb) and health are not trivial; they are large when considered in a society-wide perspective. If high swb adds 4 to 10 years to life compared to low swb, this is an outcome worthy of national attention. When one considers that the years lived of a happy person are more enjoyable and experienced with better health, the importance of the swb and health findings is even more compelling (Diener & Chan, 2011, p. 32). Mensen die hebben leren omgaan met hun emoties en die in een positieve perspectief hebben geplaatst, blijken op latere leeftijd aanzienlijk effectiever met tegenspoed om te gaan en sneller daarvan te herstellen (Ong, Bergeman, Bisconti & Wallace, 2006). We kunnen deze factoren bundelen onder de term 'positive affect' dat gebaseerd is op een oplossingsgericht en constructief verwachtingspatroon, en dat daarmee een representatie vormt van gezondheid en veerkracht. Figuur 2 laat het psychofysiologisch proces zien, dat afhankelijk van de route zowel kan resulteren in ziekte of gezondheid en veerkracht.



Figuur 2. Main effect model showing behavioral and biological pathways linking positive affect (PA) to the onset or progression of physical disease. For brevity, the model indicates paths moving in only one causal direction (PA to disease). The dashed line indicates a theorized pathway without supporting evidence. ANS autonomic nervous system; HPA hypothalamic–pituitary–adrenal axis. (Pressman & Cohen, 2005)

PIJLERS VAN VEERKRACHT

Dit zijn bemoedigende aanwijzingen voor de werking van veerkracht. Ik wil die hieronder nader uitwerken. Met andere woorden, de vraag die ik hier zou willen beantwoorden is welke kenmerken bepalend zijn voor de ontwikkeling van veerkracht, zowel bij mensen als organisaties. Deze vragen hebben me in mijn wetenschappelijke carrière en in de praktijk van de advisering in hoge mate gefascineerd. Ik ga nu op zoek naar de pijlers waarop veerkracht rust. Tenslotte wil ik u het laatste gedachtengoed presenteren van een voor velen van u oude bekende.

DE EERSTE PIJLER: ACCEPTEREN VAN DE FEITEN

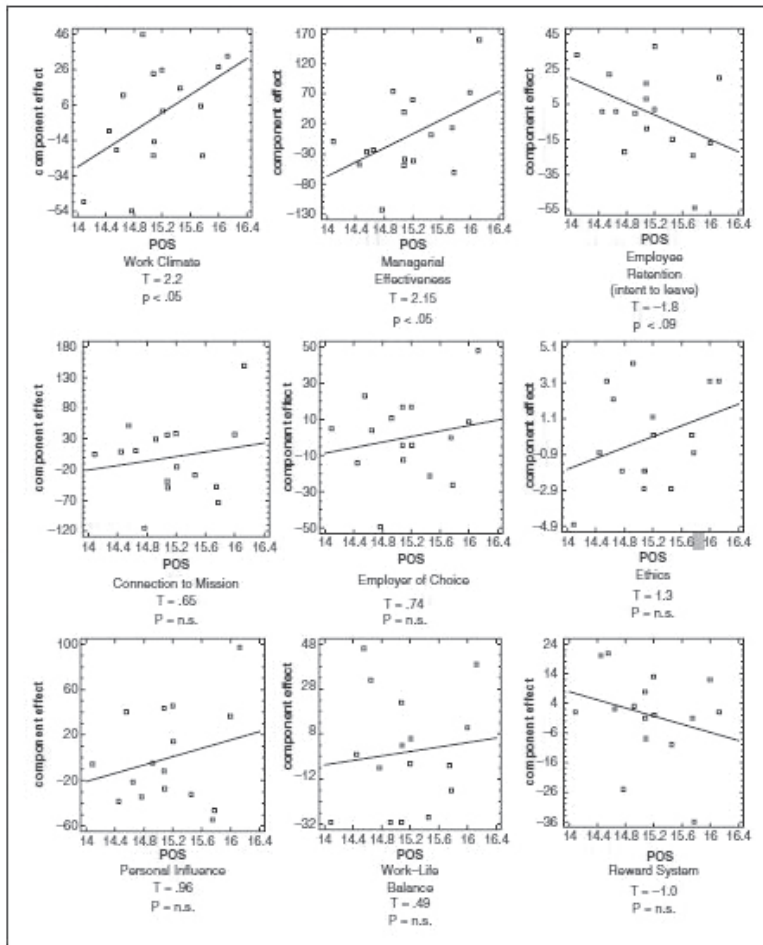
Op een integere manier zoeken naar de beste weg om een probleem onder ogen te zien en op te lossen, is niet de meest makkelijke weg, maar het levert uiteindelijk veel meer op dan het bewaren van de lieve vrede. Deze inspanning roept vaak emoties en weerstand op, maar bespaart op den duur tijd en energie en geeft kleur aan het dagelijkse leven. De aanwezigheid van emoties, negatief of positief is normaal en gezond voor individu of organisatie en helpt veerkracht bij tegenspoed of crises te verwerven.

Dramatische episodes van veerkracht ontstaan vooral in situaties waarin individuen worden geconfronteerd met crises. Bekend zijn voorbeelden van hoe mensen zich bij rampen of grootschalige ongelukken, vaak met gevaar voor eigen leven, in staat zijn geweest om zichzelf of anderen uit benarde situaties te redden. Maar ook bij kleinere crises en situaties die minder hachelijk zijn, zien we mensen constructieve strategieën gebruiken om problemen het hoofd te bieden.

Maar het kan ook volstrekt anders. Het volgende voorbeeld laat zien hoe elke vorm van mens-zijn de grond wordt ingeboord. In de Volkskrant van 11 mei dit jaar doet journalist Patrick van IJendoorn verslag van een gesprek met Peter Sioen, hulpverlener van jonge bankiers” in het financiële centrum van Londen: “Sioen ziet dat de kudde die indertijd, afhankelijk van het gerucht van de dag, naar links of naar rechts liepen, nu allemaal als bange konijnen met de oortjes plat stilzitten. Er is een bezem door het personeelsbestand gegaan. Overblijvers kunnen elke dag worden ontslagen. Dat gaat zo: een werknemer krijgt een telefoontje van personeelszaken. Daar hoort hij dat de taxi klaar staat. Hij of zij heeft vijf minuten om spullen in een vuilniszak te stoppen. Blacksacking heet dat. Blacksacking is bedoeld om bedrijfsgeheimen veilig te stellen, maar er speelt ook intimidatie mee. Mensen werken harder bij angst. Niemand durft nog z'n kop uit te steken, te spreken of initiatief te nemen. Risico is meer dan ooit uit den boze. De vragen

die ik tegenwoordig krijg, zijn verschillend: nu gaat het in veel gevallen gewoon om overleven. Ik zie ook veel meer depressies. Vroeger zag ik veeleer verwarring en onbegrip over de eigen situatie. Nu zitten veel van mijn klanten echt in de put .. Ze hebben geprobeerd het spelletje een tijdlang mee te spelen om uiteindelijk af te haken en weg te kwijnen." Sioen meldt verder: "Zij [managers van de bank] creëren een giftige bedrijfscultuur, waarbinnen zij hun eigen klanten een loer draaien en hun naaste collega's als voornaamste concurrenten beschouwen."

Kortom, teruggeworpen op zich zelf wordt het de werknemers onmogelijk gemaakt om vertrouwen te houden in de organisatie en op zoek te gaan naar bevredigende oplossingen, als die al beschikbaar zijn in deze situatie. Overigens, organisaties die deze praktijken er op na houden, zo blijkt, brengen hun eigen continuïteit in gevaar. Onderstaande figuur laat zien dat de kwaliteit van de leiding, en de condities waaronder men werkt op significante wijze bepalend zijn voor een constructief werkklimaat, en dus niet de beloningsstructuur en de mate waarin men zich in de missie van de organisatie herkent (Cameron, Mora, Leutscher & Calarco, 2011). Ook wij vonden vergelijkbare resultaten, namelijk dat de kwaliteit van de leiding en werkomgeving, veel sterker de binding aan de organisatie bepalen dan rationele, formele structuurkenmerken van de organisatie (Vuuren van, Veldkamp, Jong de & Seydel, 2007-b).



Figuur 3. Relationships between positive practices and climate factors. Note. Vertical axis = climate factor; horizontal axis = positive practices

Veerkracht wordt vaak in verband gebracht met een optimistisch en vrolijk gemoed. Dat kan, zolang je maar de feiten onder ogen wil zien en wil accepteren. Een veerkrachtige organisatie staat niet bol van goed-gemutste, guitige medewerkers. Niet op de realiteit gebaseerd optimis-

me kan ook fataal zijn. Hierbij kunnen we de ervaringen van admiraal James Stockdale aanhalen, die bijna acht jaar in een Vietcong gevangenis doorbracht. Omdat hij een krijgsgevangene was met de hoogste rang, werd hij vele malen gemarteld, twee jaar lang in voetboeien geketend en onderging hij vier jaar lang eenzame opsluiting. In zijn boeiende boek "In Love and War" trachtte hij de vraag te beantwoorden waarom hij acht jaar gevangenschap ondanks de meest vreselijke martelingen heeft overleefd en anderen niet. Deze waren veelal veel jonger en fysiek sterker dan hij. Na zijn bevrijding heeft hij zich toegelegd op vertellen en schrijven hoe mensen met veerkracht en waardigheid tegenspoed kunnen aanvaarden. Toen de onderzoeker Collins (2001) vroeg wie het niet gehaald hadden, antwoordde Stockdale "Oh, that's easy. The optimists. Oh, they were the ones who said, 'We're going to be out by Christmas.' And Christmas would come and Christmas would go. Then they'd say, 'We're going to be out by Easter.' And Easter would come and Easter would go. And then Thanksgiving, and then it would be Christmas again. And they died in the end of a broken heart." Hij zei verder: "Bewaar het vertrouwen dat je uiteindelijk zal winnen, ongeacht de moeilijkheden." Maar hij maakte ook een onderscheid tussen vertrouwen, geloof en wat anderen "optimisme" noemen. Het onderscheid tussen de twee komt tot uiting in de zogenoemde Stockdale Paradox (Collins, 2001): Zie de meest harde feiten van uw huidige realiteit onder ogen, welke ze ook mogen zijn." Waar het bovendien om gaat is het ontwikkelen van "het vermogen om de huidige situatie op een realistische manier te duiden, oplossingsgerichte acties voor te bereiden."

De grote valkuil bij het ontwikkelen van veerkracht binnen een organisatie is dat de aandacht van de leiding zich veelal beperkt tot het zoeken naar de beste organisatiestructuur en gegevens over de financiële, politieke of beleidsmatige situatie en de positie op de beurs. Maar feiten hebben ook betrekking op dat deel van de organisatie, dat veelal onzichtbaar is. Waar de ongeschreven regels het spel bepalen (Scott-Morgan, 1995). Voor de geschreven regels kan men terecht bij officiële uitingen

van een organisatie zoals de beleidsstukken over de visie, de organisatiestructuur, het beleid, de strategie en beloningssystemen. Het onzichtbare deel van de organisatie kan men vergelijken met het gedeelte van een ijsberg dat onder de waterlijn verborgen is. Het is het complex van de esthetische dimensie, de cultuur, emoties, overtuigingen, attitudes en persoonlijke waarden, passie van de mensen, dat de kiem voor de ongeschreven regels vormt. Ongeschreven regels zijn niet goed of slecht. Deze helpen mensen goed te functioneren en vormen een bron voor veerkracht. De geschreven en ongeschreven regels van het spel kennen is een manier om de organisatie te helpen veerkracht te verwerven. Kennen en gebruik maken van de ongeschreven regels is meer dan een manier om mislukkingen te voorkomen en te herstellen en veerkracht tot stand te brengen. Het is ook een weg om succes te behalen.

DE TWEDE PIJLER: LEREN IMPROVISEREN

Zelfs als problemen eenmaal onderkend zijn, hebben individuen en ook organisaties de neiging om zich stereotiep te gedragen en terug te vallen op reeds bestaande, maar niet meer effectieve, oplossingsroutines. Het gedrag wordt beperkt door bestaande, percepties, bestaande houdingen en gewoonten, zoals ook uit de casus van het paard Kluger Hans bleek. Niemand kan zijn gedrag veranderen, als hij zich geen voorstelling heeft gemaakt van wat het nieuwe gedrag inhoudt en oplevert. Meer experimenteren met verschillende gedragsperspectieven en ruimte maken voor improvisatie of bricolage⁵, zoals Claude Lévi-Strauss dat noemde, kunnen dan uitkomst bieden. De improviserende organisatie valt of staat met de mate waarin de mensen die er werken daartoe bereid zijn of wel vooral de kans krijgen om te leren improviseren (Weick, 1993). De nadruk ligt hierbij op leren, aan-

⁵ De term 'bricolage' is oorspronkelijk afkomstig uit het boek 'La pensée sauvage' van Lévi-Strauss uit 1962. In het Engels verschenen als Lévi-Strauss, C., *The savage mind*, Weidenfeld & Nicolson, London, 1988

gezien veel medewerkers door de huidige sterke structurering van hun werkzaamheden, niet hebben geleerd om te improviseren. Mensen die hebben leren improviseren functioneren effectiever bij het oplossen van problemen of in situaties die zich onverwacht voordoen. Weick (1993) definieert improvisatie als een onvoorbereide, context gebonden actie. Deze ongeplande actie maakt gebruik van de mogelijkheden en middelen die in die specifieke situatie nog voorhanden zijn. Daarbij wordt niet volgens allerlei protocollen en instructies gewerkt, maar wordt gaandeweg, met creativiteit en flexibiliteit en het aangeleerde vermogen om te improviseren, naar de beste oplossing gezocht voor de problemen waar men zich voor gesteld ziet. Weick pleit er voor om je medewerkers los te laten, de ruimte te geven om zijn of haar unieke talenten, competenties, behoeften en manieren van werken volledig tot hun recht te laten komen (Weick, 1995, 1996).

Ook in situaties waarin niet direct sprake is van crises zijn vaak nieuwe creatieve reacties noodzakelijk. Veerkracht omvat daarom meer dan de dagelijkse coping strategieën om het hoofd te beiden aan problemen. Coping strategieën hebben betrekking op onze pogingen om gedrag en attitudes aan te passen aan veranderende en dwingende situaties. We passen ons bijvoorbeeld aan in situaties waarin vergaande reorganisatie plaatsvindt, waarbij situaties veranderen en mensen vertrekken. Veerkracht impliceert bovendien verantwoordelijkheid nemen en het zoeken naar constructieve oplossingen. De motivatie om te zoeken naar een oplossing voor een probleem wordt niet zozeer bepaald door de mogelijke risico's, maar vooral door de mate waarin men bepaalde uitkomsten verwacht en de mate waarin men invloed kan uitoefenen op die uitkomst (Seydel, Taal & Wiegman, 1990)).

DE DERDE PIJLER: HET BELANG VAN BETEKENISSEN

Op vijf augustus 1949 om ongeveer vier uur 's middags werden zestien brandweermannen gedropt in een ongerept natuurgebied waar een paar uur eerder een kleine, beginnende brand werd gemeld. Het was uitzonderlijk warm die dag in North Montana (VS). Op basis van de informatie die coördinator Dodge ontving, zou deze brand een 'peulenschil' zijn. Samen met zijn team zou hij binnen enkele uren weer terug te zijn op de kazerne. Twee uur later was het drama compleet, want nog voordat het zes uur was kwamen dertien brandweermannen om in de vlammen. Deze brand werd geboekstaafd als de Mann Gulch Fire. Bij dit drama werden veel vraagtekens gezet. Hoe kwam het dat deze ervaren brandweermannen de situatie zo ernstig hebben onderschat? Hoe kwam het dat dertien brandweerlieden, die anderen wilden helpen, zelf het leven lieten? Sterker nog, hoe is het mogelijk dat drie leden van het team, de door een harde wind aangewakkerde vlammen, wisten te overleven? Na een gedetailleerde analyse kwam onderzoeker McLean (1992) tot de conclusie dat vier elementen ontbraken bij het bestrijden van deze brand improvisatie, een zekere wijsheid van handelen, een respectvolle samenwerking en communicatie. Weick (1993) toonde naar aanleiding van dit drama aan hoe geprotocolleerde acties en betekenisverlening onder moeilijke en onverwachte omstandigheden volledig kunnen imploderen, hoe men onder die omstandigheden verkeerde keuzes maakt, die in dit geval tot de dood hebben geleid van dertien brandweermannen.. Tevens merkte hij op dat tijdens deze ramp en dikwijls ook andere rampen opmerkelijk weinig of slecht werd gecommuniceerd. De analyse wordt door Weick (1993) niet alleen in een sociaal psychologisch, maar ook in een organisatorisch licht geplaatst. Leidinggevend en kunnen uit dit soort situaties lering trekken. Een belangrijke les is dat de leiding medewerkers de ruimte moet geven om zelf verantwoordelijkheid te nemen, zonder prestatiedwang en vaststaande protocollen, maar wel met een duidelijk doel. Ook Weick benadrukte hier weer de noodzaak van effectieve duiding en betekenisverlening

(sense-making: Weick, 1993) van de situatie, van kunnen improviseren, het opbrengen van wederzijds respect en bovenal van communicatie. Het voorgaande laat zien dat mensen behoefte hebben aan een cognitieve ordening en zinvolle betekenisverlening. Mensen streven er naar om de ongestructureerde en soms chaotische werkelijkheid te begrijpen of die op een voor hen zinvolle manier te beschrijven, waarbij de invloed van sociale en emotionele factoren niet moet worden onderschat.

Zelf maakte ik tijdens een trainingsbijeenkomst in Turijn in het kader van de millenniumdoelstellingen van de VN mee, dat een van de Europese deelnemers redelijk trots rapporteerde, dat Europa een arme Afrikaan jaarlijks met 8 dollar steunt. Een reactie kon niet uitblijven, want pal daarop reageerde een vertegenwoordiger van Zuid-Afrikaanse landen, dat elke koe die je in Europa vanuit de trein in de wei ziet staan, jaarlijks van de Europese Unie 913 dollar subsidie ontvangt. Zeker, het is appels met peren vergelijken, maar het roept wel een beeld op, een veelzeggend beeld van volstrekt scheef gegroeide verhoudingen in de wereld. Selim Jahan, hoofd van de Poverty Practice van de 'United Nations Development Programme (UNDP)', schetste het volgende beeld: "Er worden miljarden geïnvesteerd in terrorismebestrijding, dat is goed. Want terrorisme gedijt door armoede. Maar wat betekent dat voor arme Afrikaanse landen die nog geen terrorisme kennen, vroeg hij zich af; blijft de hulp dan uit, veerkracht is immers het sterkste wapen tegen terrorisme? Armoede is het sterkste massavernietigingswapen ter wereld. Het doodt enorm veel mensen, alleen zie je het niet. Het is een stille killer." Het is waarschijnlijk het vergelijken van appels met peren, maar zelfs deze tegenstrijdige informatie wordt tot een zinvol geheel gesmeed.

Cows & People, 2006



Figuur 4: Een Europese koe krijgt meer subsidie dan een arme Afrikaan

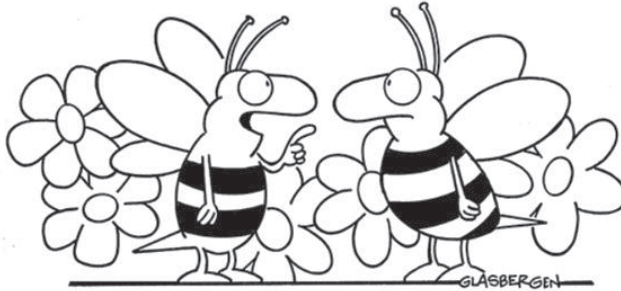
Het proces van betekenisverlening komt op gang of faalt wanneer individuen een gebrek aan informatie hebben, de informatie tegenstrijdig of verwarrend is of wanneer er juist een overvloed aan informatie is. Weick toonde in zijn studies aan, dat hoe we omgaan met ons zelf, met onze problemen, met ons werk, als leidinggevende of als ouder berust op de wijze waarop we betekenis verlenen aan ons verleden en onze huidige situatie. We trachten ook de sociale omgeving op een voor ons zinvolle wijze te interpreteren om ons te helpen zicht te krijgen op hoe wij ons moeten gedragen (Weick 1995, p. 86-105 e.v.). Tijdens mijn studie heeft het boek 'Man's search for meaning' een bijzondere indruk op mij gemaakt. De psycholoog Victor Frankl schreef het vlak na de tweede wereldoorlog. Frankl verbleef tijdens de tweede wereldoorlog drie jaar in de concentratiekampen, Dachau en Auschwitz. Hij ondervond daar, net zoals vele anderen, het meest gruwelijke menselijke leed aan den lijve. Voor iemand die jarenlang niet

anders dan ontstellend lijden en vertoon van sadistische machtswel-lust om zich heen heeft gezien, groeide bij hem een verrassend hoop-volle visie op het vermogen van de mens zich boven zijn tegenspoed te verheffen en een toepasselijke, gerichte aansprekende waarheid te vinden. Dat zoveel mensen tegenwoordig een gevoel van zinloosheid over hun bestaan hebben, geen veerkracht meer hebben, noemt Frankl het existentiële vacuüm van de 20e eeuw. Volgens Frankl kent de mens het fundamentele verlangen om een hogere, waardevolle betekenis aan zijn leven te geven. Wat hij zelf heeft ervaren en om zich heen heeft waargenomen was dat een mens onder alle omstandigheden zijn geestelijke vrijheid kan behouden. De allerlaatste menselijke vrijheid kan de mens niet worden ontnomen en die is de keuze om onder alle omstandigheden zijn eigen houding te bepalen, zijn eigen weg te kiezen. Hij gaf toe, dat de omstandigheden een leven kan breken en dat slechts enkele mensen in het kamp dit moreel hoge niveau onder alle omstandigheden konden vasthouden. Kern is het geloof in een toekomstdoel, een reden, een menselijk houvast om er straks nog te willen zijn. Ik citeer hem: "Wij, gewezen kampbewoners, zijn de gevangenen niet vergeten die door de barakken liepen om anderen op te beuren en te troosten. Hun aantal was misschien klein, maar ze hebben bewezen dat de allerlaatste menselijke vrijheid de mens niet kan worden ontnomen, de keuze om onder alle omstandigheden zijn eigen houding te bepalen, zijn eigen weg te kiezen. Hij merkte dat je de innerlijke kracht van een kampbewoner alleen maar kon vergroten als je hem in een toekomstdoel kon doen geloven, een reden, hoe triviaal ook, om er straks nog te willen zijn. Hij verwees naar Nietzsche's woorden "Hij die een reden tot leven heeft, kan vrijwel alle levensomstandigheden verduren:" Een gevangene die niet langer in de toekomst, zijn toekomst, geloofde, verloor zijn geestelijke houvast, en was ten dode opgeschreven.

DE VIERDE PIJLER 4: COMMUNICATIE

Communicatie helpt gezamenlijk betekenissen te creëren. In dit verband past het begrip ‘communicare’, dat gemeenschappelijk maken, of deelgenoot maken’ betekent. Dit houdt voor de praktijk van communicatie in dat het verstrekken van alleen maar feitelijke informatie niet werkt, omdat de ontvanger daar zijn eigen betekenis aan geeft. Het gaat er om de betekenis van de situatie voor het individu of groepen individuen te duiden, te communiceren en vervolgens te delen om uiteindelijk een handelingsperspectief te bieden (Seydel, 2009).

© Randy Glasbergen / glasbergen.com



**“If you really want to hurt somebody,
sting them with criticism!”**

Effectieve communicatie bevat een narratief, een ‘verhaal’, waarin enerzijds een ‘betekenisvolle beschrijving’ van de huidige context, en anderzijds een aansprekende omschrijving van de context voor actie is opgenomen. We gebruiken hier het begrip ‘context’ omdat, zoals boven beschreven, alle belangrijke elementen in de omgeving van de gebeurtenis daarin geduid en betrokken worden. Dat kunnen geluiden, kleuren en bebouwing en inrichting zijn, maar ook regels, normen en waarden (Rijnja, Seydel en Zuure, 2009). Deze contextuele benadering wordt de laatste jaren met succes toegepast in de nar-

ratieve praktijk van gedragsverandering en psychotherapie (zie White, 2007). White gebruikt de begrippen 'the landscape of action' en 'the landscape of consciousness'. Het eerste heeft vooral betrekking op de opeenvolgende gebeurtenissen, het daarbij behorend verhaal, de fabula en de duiding daarvan ten behoeve van een gedragsperspectief. Het tweede gaat over de beoordeling van het verhaal, de bewustwording van de kernelementen en bouwstenen die het verhaal vormen.

Effectieve communicatie binnen organisatie bevat twee stappen, namelijk een 'betekenisvolle beschrijving' van de huidige context, en een omschrijving van de context voor actie. Het gaat hier om het vermogen om eigen opvattingen te koppelen aan dominante, onderliggende, niet altijd uitgesproken opvattingen en gevoelens bij medewerkers. In die koppeling schuilt de bindende kracht en de effectiviteit van communicatie in problematische situaties. In het vermogen om die koppeling in de communicatie vorm te geven, komt effectief leiderschap tot leven (Seydel, 2009).

Kenmerken van communiceren die veerkracht helpen vorm te geven:

- Een heldere toekomstgerichte *aansprekende visie* die medewerkers enthousiasmeert, inspireert en aansluit bij gevoelens en behoeften van de medewerkers.
- *Inhoudelijk* Men weet waar men over spreekt en kan duiden waar het om draait.
- *Integratief* De boodschap brengt mensen, partijen, ideeën op aansprekende wijze bij elkaar.
- *Bouwend, creërend improviseren* In crisissituaties moet men vaak improviseren en toch op professionele wijze ontvouwen welke problemen en oplossingen er zijn. Onder improviseren verstaat Weick (1996) 'het testen en het herstructureren van iemands intuïtief begrip van gebeurtenissen ter plekke, op een moment dat zijn ingrijpen nog iets kan uitmaken'. Wie improviseert, blijft creatief onder druk (Korsten, download).

- Respectvol Beseffen dat verschillende normen en waarden bestaan. Respectvol gedrag kenmerkt zich door het respecteren van bevindingen en standpunten van anderen en door bereidheid om het eigen denken en handelen daarop in vertrouwen af te stemmen om tot een evenwichtig en eerlijk oordeel te komen. (Weick, 1996).
- Ethisch Rekening houdend met rollen en verantwoordelijkheden en de mate waarin maatregelen acceptabel zijn.
- Persoonlijk Het gaat hier om communicatie op basis van vertrouwen en tijd, appellerend aan de persoon, met zijn geschiedenis, zijn authenticiteit en vermogens. Weick constateert dat er in crisissituaties vaak opmerkelijk weinig effectief wordt gecommuniceerd.

DE VIJFDE PIJLER: EMOTIES

Weick onderscheidt in het cognitieve proces van het ontstaan van betekenissen, een drietal fasen, nl. enactment, selectie en retentie (Weick, 1995). Enactment heeft vooral betrekking op het plegen van exegetische op de omgeving, op het duiden van gebeurtenissen, waarbij de vraag wordt gesteld: wat gebeurt hier eigenlijk? Deze vraag resulteert veelal in een variëteit aan mogelijke antwoorden. Dat is het moment waarop een individu zoekt naar de waarde en het gewicht van de antwoorden voor zijn positie, waarna het aantal interpretaties door 'selectie' wordt verkleind. De resterende waardevolle interpretaties worden vervolgens voor toekomstig gebruik opgeslagen, door Weick retentie genoemd. In een bespreking van het boek 'Sensemaking in Organizations' van Karl Weick (Weick, 1995) betoogde Magala (1997, p. 324) dat Weick nauwelijks aandacht had voor de emotionele, affectieve dimensie in dat proces. Zeker als bepaalde zekerheden door de druk van de omstandigheden dreigen te bezwijken en de situatie waarin het individu zich bevindt onstabiel is, vallen individuen terug op emotionele reacties. Ook uit onderzoek van Pin blijkt (Pin, 2009) dat betrokkenheid de basis vormt voor acceptatie van nieuwe informatie, maar dat affect uiteinde-

lijk bepalend is voor het uiteindelijke resultaat van betekenisverlening. Interessant in dit verband is de opmerking van Weick dat de wijze waarop binnen organisaties betekenissen ontstaan niet zozeer bepaald worden door debatten over feiten, protocollen en bewijsvoering, maar veel meer door de geloofwaardigheid van argumenten en vooral de wijze waarop men met emoties omgaat. Bij veranderingen dreigt men vaak te lang stil te staan bij feitelijke analyses, protocollen en het eigen gelijk. Effectieve verandering vaart wel bij de erkenning van emoties, bewustzijn van de ons zelf opgelegde grenzen, bij geloofwaardigheid en vertrouwen, en voor alles bij het delen van een gezamenlijke aansprekend toekomstbeeld. Het domein van esthetische waarden van een organisatie, met daarin opgenomen de cultuur, emoties, overtuigingen, attitudes en persoonlijke waarden, vormen een belangrijke voorwaarde of juist belemmering voor commitment en verandering. Helderheid van individuele waarden draagt bij aan veerkracht, initiatief en oplossingsgerichtheid van individuen binnen de organisatie waarin zij functioneren (Vuuren van, Veldkamp, Jong de & Seydel, 2007-a).

Posner en Schmidt (1993) stelden aan ruim 1000 managers vragen over de verbinding tussen hun persoonlijke waarden en die van de organisatie aan de ene kant en hun toewijding om uitzonderlijk werk te verrichten aan de andere kant. Wanneer de organisatiewaarden niet duidelijk waren en de persoon ook niet duidelijk was over de eigen persoonlijke waarden, bedroeg de gemiddelde score voor inzet 4 op een zevenpuntsschaal. Wanneer de organisatiewaarden duidelijk waren maar de persoonlijke waarden van de persoon niet, lag de score een fractie lager. De op een na hoogste toewijdingsscore vond men bij personen met heldere persoonlijke waarden, maar de organisatiewaarden niet helder vonden. Hier lag de gemiddelde toewijdingsscore op 6,12 van de 7. De belangrijkste uitkomst is dat wanneer persoonlijke waarden aansluiten bij de waarden van de organisatie, de hoogste inzet werd gevonden. De score voor inzet bedroeg dan 6,26 op de schaal van 1

tot 7. Dit onderzoek laat zien dat inzicht in de persoonlijke waarden zwaarder telt dan de waarden die de organisatie heeft geformuleerd.

Met behulp van de ijsbergmetafoor, die we eerder noemden, kan men dit als volgt formuleren, het grootste en zwaarste deel van dat domein bevindt zich onder de waterlijn. Daar kan men ontdekken waarom mensen zich binden aan een organisatie (Vuuren van, Jong de & Seydel, 2008-b). We moeten op zoek gaan naar dit deel van het bewustzijn van de organisatie (Cooperrider & Srivastva 1987, Cooperrider & Withney 1999, 2000). Dat betekent anderen deelgenoot maken van de doelen, kennis, het opbrengen van wederzijds respect als een basis om nieuwe inzichten en kennis te genereren.

Een vergelijkbare visie wordt ook gegeven door Nowotny, Scott en Gibbons (2001) onder de noemer 'negotiated knowlegde'. Nieuwe inzichten vormen de resultante van interactie tussen personen met diverse meningen. Uitgangspunt is dat men door middel van een dialoog standpunten en kennis deelt, waardoor nieuwe kennis en nieuwe betekenissen ontstaan, die kunnen bijdragen aan een positieve emotionele attitude. Aangevoeld is dat een negatieve stemming vaak een prikkel is om negatieve herinneringen op te roepen die het huidige beoordelingsvermogen somber kunnen stemmen. Het uiteindelijke resultaat is veelal een gevoel van machteloosheid of ontoereikendheid (Teasdale, 1988). Ook Bandura benadrukt dat herinneringen negatieve ervaringen het zelfvertrouwen van mensen kunnen ondermijnen en daarmee het geloof in de eigen capaciteiten om bepaalde doelen te verwezenlijken. Blijven verwijzen naar negatieve ervaringen en emoties uit het verleden, is van invloed op de huidige stemming, gedrag en beperken de mogelijkheid om met tegenslagen om te gaan.

DE ZESDE PIJLER: ZELF-EFFECTIVITEIT

Een van de meest fascinerende begrippen uit de psychologie in de laatste decennia is het concept zelf-effectiviteit. Het werd een van de vitale kenmerken van ons onderzoek in de afgelopen vijfendertig jaar. Bandura introduceerde het in de jaren tachtig van de vorige eeuw (Bandura, 1982, 1988), maar was daarvoor al bezig met het vraagstuk van gedragsbeïnvloeding. De gesprekken die wij met Bandura hierover hadden, vormden de hechte basis voor ons verdere onderzoek. We konden niet bevroeden, wat voor impact dit concept had voor onderzoek en vooral de praktijk, niet alleen in ons land. In meta-analyses van ruim honderd, daarbij ook longitudinale studies, bleek zelf-effectiviteit, vergeleken bij andere mogelijke factoren, de belangrijkste bijdrage te leveren aan effectief functioneren en het oplossen van problemen (Luthans, 2002; Stajkovic and Luthans 1998). Het blijkt ook de beste voorspeller te zijn van veerkracht (Hellriegel, Slocum & Woodman, 1998; Seydel, 1998; Boer, Elving & Seydel, 1998; Seydel, Taal & Boer, 1994; Keyfitz, Lumley, Hennig & Dozois, 2012).

Veel elementen uit wat hiervoor is behandeld kan men in dit zelf-effectiviteitsconcept in combinatie terugvinden, zoals een positieve geestgesteldheid, een helder beeld van de eigen capaciteiten om een bepaald doel te bereiken, een zeker zelfvertrouwen en vooral het gevoel de situatie onder controle te hebben. Het begrip zelf-effectiviteit of persoonlijke effectiviteit, in het Engels 'self-efficacy' (Bandura, 1981, 1983, 1999) verwijst naar de overtuiging van individuen in het eigen vermogen om bepaalde gedragingen met succes uit te voeren of bepaalde problemen effectief het hoofd te kunnen bieden. Zelf-effectiviteit is geen synoniem van zelfvertrouwen of zelfrespect, al kunnen deze, zoals we lieten zien, daarvan wel deel van uitmaken. Zelfrespect en zelfvertrouwen hebben als aparte concepten geen voorspellende waarde voor veerkracht en volharding. Het gaat juist om de combinatie van voorgaande factoren en de vaste overtuiging van dat we er in

slagen om bepaalde taken met succes uit te voeren. Zelf-effectiviteit is dus van grote invloed op toekomstige prestaties. Het voorspelt hoe snel een persoon tegenslag tegemoet komt en vooral ook herstelt van tegenspoed (Bandura, Pastorelli, Barbaranelli & Caprara, 1999). Het geloof in de eigen-effectiviteit reguleert de vaardigheid om met problemen om te gaan en het welzijn door cognitieve, motivationele en affectieve processen te bevorderen. In de praktijk houdt dat in dat zelf-effectieve individuen vooral georiënteerd zijn op het ontwikkelen en toepassen van positieve coping strategieën (Ozer & Bandura, 1990). Zelf-effectiviteit kan men beschouwen als de cognitieve dimensie van veerkracht. Medewerkers met hoge-zelf-effectiviteitsopvattingen zijn sterk oplossings- en doelgericht, zelfs onder complexe omstandigheden (Hellriegel, Slocum & Woodman, 1998). Wij vonden in verschillende studies dat zelf-effectiviteitsstrategieën kunnen helpen bij de ontwikkeling van veerkracht om met kanker om te gaan (Seydel, 1998; Boer, Elving & Seydel, 1998; Seydel, Taal & Boer, 1994). In een recent artikel meldt Keyfitz en collega's dat zelf-effectiviteits verwachtingen de sterkste voorspeller vormen van veerkracht (Keyfitz, Lumley, Hennig, K.H., Dozois, D.J.A. (2012). Zelf-effectiviteit maakt aanpassing aan veranderende situaties en stressvolle omstandigheden makkelijker (Aspinwall & Richter, 1999; Vuuren van, Jong de, Seydel, 2008-a).

Het voorgaande heeft vooral te maken met het individuele functioneren van het individu. Individuen willen ook graag tot een groep, een bepaald netwerk of sociale omgeving behoren en zich daaraan conformeren. Dit betekent dat het gedrag van mensen tevens wordt bepaald door de sociale invloed op het individu en het sociale netwerk waar men deel van uitmaakt. Het gedrag van mensen wordt bij voortdurende beoordeeld door anderen en de wijze waarop anderen denken over voorgenomen handelingen is bepalend voor het vertoonde gedrag. Het cognitieve ordeningsprincipe en het beloningsprincipe zijn ook van toepassing als het gaat om de invloed van de sociale omgeving. Deze biedt in onduidelijke situaties een houvast voor de beoordeling van informatie en het

doen van bepaalde keuzes. In de literatuur wordt hiervoor het begrip 'social normative influence' gereserveerd, wat betekent dat mensen de sociale druk ervaren van anderen om zich aan de geldende normen aan te passen. De sociale omgeving verschaft daarmee ook beloning, doordat ze gewenst gedrag waardeert. Goedkeuring van het eigen gedrag door mensen, die voor het individu in de naaste omgeving belangrijk zijn, is meestal erg prettig. Als bepaald gedrag door bijvoorbeeld vrienden of bekenden gewaardeerd wordt, zal dat hoogstwaarschijnlijk ook vaker vertoond worden (Gittel, 2008; Rijnja, Seydel en Zuure, 2009).

De ontwikkeling van veerkracht door enerzijds een individugerichte component, nl. de zelf-effectiviteit, en anderzijds onder invloed van de sociale omgeving, is een continu en dynamisch proces. Een veerkrachtige sociale omgeving bevordert het zoeken naar oplossingen voor bestaande problemen en inspireert tot nieuwere ontwikkelingen, doordat die dynamiek tot verfrissende perspectieven op de werkelijkheid kan leiden. Daarin gedijen het gevoel van eigenwaarde en sterke identiteit, de sociale en professionele vaardigheden en persoonlijke effectiviteit.

DE ZEVENDE PIJLER: ZELF-TRANSCENDENTIE

Veerkracht groeit naar de mate waarin men in staat is om intense en emotionele ervaringen te verankeren in een samenhangend en aansprekend levensverhaal (Turner, 2012; Frankl, 1963; Hladkyj et al. 1998, 2000) en het besef daagt dat men deel uitmaakt van een samenleving waarin men uiteindelijk van elkaar afhankelijk is. Misschien is de metafoor van een grote verzameling schilderijen op zijn plaats, die –elk met zijn unieke eigenschappen– in een zekere zinvolle onderlinge samenhang worden tentoongesteld.



Figuur 5: Piramide van Maslow, zonder top

Maar er is meer. Ik wil nu voor velen van u een oude bekende aan u voorstellen, namelijk Abraham Maslow. U kent waarschijnlijk zijn 'Hiërarchie van behoeften' of de 'piramide van Maslow'. Ik laat u die hier zien, maar dan zonder de top van de piramide. Want wat tot nog toe als het hoogst haalbare binnen deze taxonomie werd beschouwd, namelijk het vermogen tot zelf-actualisatie, is niet meer de top van de piramide. Het is tijd om in de handboeken psychologie de piramide en hiërarchie van behoeften van Maslow (1943, 1954, 1961) aan te passen, roept Mark Koltko-Rivera (2006) in het toonaangevende wetenschappelijk tijdschrift *Review of General Psychology*. Het is opmerkelijk dat aan deze aanvulling bij mijn weten nauwelijks aandacht is geschonken. Deze aanpassing betrof het opnemen van het begrip zelftranscendentie aan de 'werkelijke' top van de hiërarchie van de behoeften. Deze toevoeging vond plaats in de laatste levensfase van Maslow. Deze correctie van de theorie betekent meer dan het rechtzetten van een historische onnauwkeurigheid, aldus Koltko-Rivera. Deze behoefte gaat verder dan de behoefte aan zelfactualisatie, maar om het verwezenlijken van een doel buiten ons zelf. Het is een verlangen om een dieper begrip te krij-

gen van de wereld om ons heen, zoals we bij een expositie begrip willen hebben van de schilderijen en de kunstenaars daarachter. Tevens is het de behoefte om een zinvolle bijdrage te leveren aan onze leefomgeving en de mensen die daarin actief zijn. Het verschil tussen zelfactualisatie en zelftranscendentie is de verschuiving van onze aandacht naar een gebied dat verder gaat dan het persoonlijk genot en verder reikt dan de op ons zelf gerichte voordelen. Hierbij betrekken wij de ander ins ons denken. Het besef onderdeel te zijn van een groot spectrum, wij noemden de metafoor van de expositie van schilderijen, maakt hier deel van uit. Het gaat niet altijd om grote daden, het hierbij gaan om bijvoorbeeld vrijwilligerswerk, belangstelling voor religie, politiek, muziek of andere culturele of intellectuele bezigheden. Het is een belangrijk kenmerk van veerkrachtige persoonlijkheden. Weick zelf meldt: 'These are micro-level actions. They are small actions, but they are small actions with large consequences. (Weick, 2005; zie ook: Elsbach 2002, p. 52).

Ongeveer veertig jaar geleden verscheen een boek dat mij nu nog steeds inspireert en mede heeft bijgedragen aan mijn levensvisie en waarvan de inhoud aansluit bij Maslow's begrip zelf-transcendentie als kenmerk van veerkracht. 'Inclusief denken', zo is de titel van dat boek. De auteur is Feitse Boerwinkel, hij was cultuurfilosoof en directeur van de vroegere Academie De Horst in Driebergen. De verandering in onze tijd draagt, aldus Boerwinkel toen al, het karakter, niet van een stroomversnelling, maar van een waterval. Dit eist –samengevat- een nieuwe manier van denken en handelen. Het oude denken is overheersend antagonistisch en exclusief, waarbij de tegenstellingen het meest op de voorgrond traden en beslissend waren. De totaal nieuwe situatie, waarin we nu leven, vraagt een inclusief denken, een denken dat er principieel van uitgaat dat mijn welzijn niet verkregen wordt ten koste van of zonder de ander, maar alleen als de mens tegelijk het welzijn van de ander beoogt en bevordert. Is er intussen iets veranderd? Het antwoord is misschien nee. Psycholoog en vroeger 1e Kamerlid Jos van der Lans voegde hier aan toe: "Inclusief denken betekent ook nabijheid en aanwezigheid, en waar nodig sturend, modern paternalistisch

optreden...dat nieuwe denken en ordenen is nodig omdat onze cultuur meer en meer exclusief dreigt te worden, meer en meer een domein van insiders dreigt te worden, waarin uitsluiting gewoon wordt.“ Ik deel deze visie op inclusief denken, maar deel niet helemaal de gedachte van Van der Lans. Wij kunnen allemaal ongetwijfeld hoopgevendende voorbeelden noemen van activiteiten waaruit inclusief denken blijkt.

Hierin past ook de verkenning van nieuwe mogelijkheden, zoals het contact met de natuur en denken over duurzaamheid of artistieke expressie, het ervaren van schoonheid, die allemaal ook met betekenisverlening verbonden kunnen zijn. Elke situatie biedt specifieke kansen om te ontdekken en er mee aan de slag te gaan (Collins & Porras, 1994). Sterke kernwaarden in combinatie met een heldere visie, doelgerichtheid en identiteit, plus het deelgenoot maken hiervan, communicare, vormen belangrijke voorwaarden voor het realiseren van veerkracht (Sutcliffe & Vogus, 2003)⁶.

Dames en heren, wetenschap is omgaan met frustraties, zoals ook de casus van der kluge Hans liet zien. Het is dikwijls een moeizame en bedachtzame speurtocht van nieuwsgierige en begeisterte mensen naar pareltjes van kennis. Het stimuleren van een nieuwsgierige en onafhankelijke geest in onszelf en de mensen om ons heen - studenten, collega's, goed vrienden, je kinderen - is zeker niet de meest eenvoudige weg om het leven makkelijker te maken, maar het is wel de weg waarlangs we dieper kunnen zoeken naar wat het meeste telt en de grootste waarheid is. Maar om verder te komen is, zoals we hebben betoogd, een helder gevoel voor perspectief nodig. Dat is niet altijd makkelijk, want volharding en energie zijn daarbij een essentieel deel. Ieder van ons kent mensen die daarvan een voorbeeld zijn, een goede vriend, een collega, een familielid, van wie we ons afvragen: van hoever kan iemand komen en nog altijd dat verschil maken? Hoeveel meer

⁶ Om dit betoog prozaïsch af te sluiten vindt u in de bijlagen enkele samenvattende tips voor een veerkracht.

kan iemand verliezen, zoals zijn dierbaren, vrijheid, zijn lichamelijke en geestelijke vermogens, zijn gezondheid, kansen, baan en ons dan verstedeld doen staan met wat hij of zij nog kan doorstaan of presteren? Ik zelf kan nog heel veel van hen leren.

Het is tijd om afscheid te nemen. Ik wil de universiteit Twente, het college van bestuur danken voor het vertrouwen dat zij in mij hebben gesteld om mijn werk in te vullen zoals ik dat gedaan heb. Beste Anne, Ed en Cees, ik heb met bijzonder veel plezier in een bezielende omgeving gewerkt met inspirerende collega's. De universiteit, de regio Twente en de campus vormen een uniek 'ecosysteem'. De campus voedt een bruisend en ondernemend klimaat, waarin jonge bedrijven gedijen. Ik hoor vaak de woorden, ondernemend, high tech-human touch, broedplaats, ecosysteem, bezieling, creatieve habitat, ideeënfabriek, broedplaats voor talenten. Collega's in binnen- en buitenland omschrijven het op hun eigen manier, maar bedoelen hetzelfde. De kracht van de universiteit, de campus en de regio is dat zoveel gedreven mensen samenwerken onder ideale omstandigheden. Ik was en ben een bevoorrecht mens.

Ik wil mijn collega's van het eerste uur bedanken die ervoor hebben gezorgd dat we in Nederland en internationaal een vooraanstaande positie hebben wisten te verwerven op het terrein van de gezondheidspsychologie, risicocommunicatie, en e-health, Henk Boer, Jan Gutteling, Erik Taal, Margot Kuttschreuter, Stans Drossaert, Marcel Pieterse, later sloot daarbij aan Lisette van Gemert, dank voor jullie inspirerende gesprekken, jullie vriendschap, adviezen, loyaliteit en steun. Jullie hebben met jullie expertise er voor gezorgd dat de groep letterlijk en figuurlijk uitgegroeid is tot een club van mensen met nationale en internationale wetenschappelijke allure, maar ook met vergaande praktische impact. Collega's Hans Rasker, Mart van de Laar en Theo de Vries, geweldig hoe jullie je domeinen op het terrein van de geneeskunde, gezondheidszorg en innovatieve technologie binnen onze faculteit hebben gebracht. Ik kon altijd op jullie rekenen en heb veel van jullie opgestoken. Ik wil mijn

collega's Ellen Giebels en Ernst Bohlmeier die het stokje van me overnamen en op een excellente, maar vooral innovatieve manier hun wetenschappelijke dromen zullen waarmaken, bijzonder veel succes wensen.

Ik wil ook mijn collega's van Communicatiewetenschap bedanken voor de samenwerking, Jan van Dijk, Ad Pruyn. Menno de Jong, behalve voor de prettige samenwerking, wil ik jou vooral danken voor je innovatieve visie op communicatiewetenschap, en de vriendschappelijke contacten, ik beloof het, Marrijan en ik gaan een keer naar jouw mooie China. Mark van Vuuren, metgezel in de geweldig debatten die we hadden, die altijd resulteerden in de contouren van nieuwe theoretische vergezichten, maar ook in de vertaling naar onderzoek en praktijk. Ook alle promovendi, Aio's en andere onderzoekers dank ik voor jullie enthousiasme en gezelligheid.

Vooral wil ik mijn secretaresses bedanken. Zij gaven structuur aan mijn werkzaamheden, hebben mij behoed hebben voor misstappen, wisten precies welke afspraken voorrang hadden, konden op een wonderbaarlijke wijze multitasken en toch het onmogelijke verrichten. Ria Stegehuis veel dank voor de jaren dat je mij coachte en later het Institute for Behavioral Research perfect ondersteunde. In het afgelopen, turbulente, jaar als decaan wil ik vooral bedanken Lisenka van het Reve-Alblas. Dank voor je hulp, je broodjes gezond, grote inzet in die hectische tijd. Dank gaat ook uit naar Petra van Coevorden-Zuithof, op de dagen dat Lisenka niet werkte het geruisloos overnam, ook dank Karen de Vos, je had altijd direct alle informatie beschikbaar over personele aangelegenheden. Ik wil ook dank zeggen aan Hilda Emmerich en Frans Houweling, die vooral op de achtergrond zo veel doen. Margriet Postma, dank voor je perfecte hulp in de afgelopen maanden. Dank voor jullie steun en de bijzonder prettige samenwerking en de goede sfeer.

Ook veel dank aan Carlie der Valk-Leurs, HR-manager van de faculteit. Ik bewonder je inzicht in menselijk functioneren. Pieter Schaefer en

zijn team, dank voor het zorgvuldige financiële beheer, geweldig zoals jij in het afgelopen jaar het bouwputmodel introduceerde om de faculteit weer een gezonde financiële basis te geven. Renate Masselink, Eddy Bijen, Sabri Tunc, Wim Smit, bedankt voor de steun en goede sfeer. Ik zie jullie nog in Brussel. Jan Verberne, faculteitsdirecteur, wees mij altijd op de menselijke aspecten bij forse ingrepen. Wegens zijn verdiensten overgehaald om bij mijn goede collega, decaan Ton Mouthaan te werken. Pieter Groot, het geweten van de faculteit, heel veel dank voor je waardevolle inzichten en adviezen. Ik heb daar gretig gebruik van gemaakt. De faculteit is in goede handen van de huidige decaan Karen van Oudenhoven. Wens je veel succes, het is een mooie faculteit met prachtige, gedreven mensen met excellente kwaliteiten.

Beste Ditta op den Dries, hoofdredacteur en collega's van de redactie van het UT-nieuws. Het is een mooie, effectieve richting die jullie met de krant opgaan. De universitaire gemeenschap kan er trots op zijn.

Beste studenten, leden van de senaat en besturen van verenigen, het is zo hartverwarmend om jullie –in de tijd die jullie hier doorbrengen– te zien uitgroeien tot prachtige en sterke persoonlijkheden. Heb met bijzonder veel plezier mijn werk verricht als lid van adviescommissies, raden van aanbeveling en commissies verricht.

Johan Simonetti en Arie ten Donkelaar, dank voor jullie hulp, vooral tijdens de grote brand nu alweer tien jaar geleden. Ik zal dat niet snel vergeten.

Ook dank aan inspirerende collega's buiten met wie ik de laatste jaren veel heb samengewerkt, Betteke van Ruler, Guido Rijna, Hubert Coonen, Peter Knoers, Neil van der Veer, Eric Nijkamp, onze man in Brussel Peter Kramer, de collega's van de jury van de beste werkgevers award en medewerkers van Tubantia. Met name wil ik bedanken Anja Kruijs, het moet maar eens gezegd worden, de bedenker van de beste werkgever award. Ook de collega's van de stichting Art Tweekelo, vast bedankt. Ik zal jullie in de toekomst vaker zien.

Een bijzonder woord van dank gaat uit naar mijn goede vriend Cees Hovenkamp. Veel dank je voor je bezieling en inspiratie in de tijd die ik met je mocht samenwerken. Dank voor je gedachtengoed en nalatenschap.

Myrthe Swaak en Oscar Peters. Wat zijn jullie fantastische collega's. Ik ben daar bijzonder erkentelijk voor. Myrthe wat kan jij belachelijk goed organiseren. Oscar Peters, inspirerend metgezel in wetenschap en toepassing en zakelijk directeur van het Institute for Behavioral Research. Nu opleidingsdirecteur communicatiewetenschap. Wat hadden wij een plezier in ons werk. Ik ben je bijzonder dankbaar voor het vele werk dat je voor het instituut hebt verricht. Ook voor wat je vandaag weer geregeld hebt.

Peter-Paul Verbeek, dank dat ik jou heb leren kennen van jong filosoof tot hoogleraar en ook bekend van de media. Zoals we wel eens tegen elkaar in roerige tijden hebben gezegd: 'Ach, we zijn maar een klein deel van het grote geheel, maar misschien wel het pronkstuk in een schilderijtentoonstelling'. Blijf vooral die speelse, creatieve jonge held. Beste Emmie Keizers, dank voor de organisatie van deze onvergetelijke dag, maar vooral voor je bijzondere hartelijke collegialiteit in de afgelopen jaren.

Ik dank mijn ouders voor de kansen die zij mij hebben gegeven. Ik dank mijn gezin, Marrijan, Marthe, Jeroen en Lidewei. Jullie zijn een verrijking in mijn leven. Lieve Marrijan, dank je voor het grootste geschenk dat je me gaf, je liefde, de kans om onze levens te delen, je onvoorwaardelijke steun en de ruimte die je me gaf om mijn hobby te beoefenen, de wetenschap. Je daagde me ook uit door de waarde van tijd en energie helder tegen elkaar af te wegen, door mij geregeld de vraag voor te leggen: is dat het echt waard om er een stukje van je leven te geven?' Je leerde me kritisch naar me zelf te kijken en vooral mezelf te relativieren. Heel veel dank daarvoor.

Ik heb gezegd.

LITERATUUR

- Aspinwall, L. G., & Richter, L. (1999). Optimism and self-mastery predict more rapid disengagement from unsolvable tasks in the presence of alternatives, *Motivation and Emotion*, 23 (3), 221-245.
- Bandura, A. & Cervone, D. (1983). Self-evaluative and self-efficacy mechanisms governing the motivational effects of goal systems. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45 (5), 1017-1028.
- Bandura, A. & Jourden, F.J. (1991). Self-regulatory mechanisms governing the impact of social comparison on complex decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60 (6), 941-951.
- Bandura, A. (2006). Guide for constructing self-efficacy scales. In *Self-Efficacy Beliefs of Adolescents* (pp. 307–337). Retrieved in December 2008 from [http://www.des.emory.edu/mfp/014-BanduraGuide 2006.pdf](http://www.des.emory.edu/mfp/014-BanduraGuide%202006.pdf).
- Bandura, A., & Schunk, D. H. (1981). Cultivating competence, self-efficacy, and intrinsic interest through proximal self-motivation. *Journal of Personality and Social Psychology* 41 (3), 586-598.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanisms in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122–147.
- Bandura, A. (1988). Self-efficacy conception of anxiety. *Anxiety Research*, 1, 77–98.
- Bandura, Albert, Barbaranelli, C., Caprara, G. V., & Pastorelli, C. (2001). Self-efficacy beliefs as shapers of children's aspirations can career trajectories. *Child Development*, 72 (1), 187-206.
- Bandura, A., Barbaranelli, C., Caprara, G. V. & Pastorelli, C. (1999). Self-efficacy pathways to childhood depression. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76 (2), 258-269.
- Bandura, A., & Cervone, D.. (1983). Self-evaluative and self-efficacy mechanisms governing the motivational effects of goal systems. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45 (5), 1017-1028.
- Bandura, A., & Jourden, F. J. (1991). Self-regulatory mechanisms governing the impact of social comparison on complex decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60 (6), 941-951.

- Bandura, A., & Schunk, Dale H. (1981). Cultivating competence, self-efficacy, and intrinsic interest through proximal self-motivation. *Journal of Personality and Social Psychology* 41 (3), 586-598.
- Bandura, A., Barbaranelli, C., Caprara, G. V. & Pastorelli, C. (2001). Self-efficacy beliefs as shapers of children's aspirations can career trajectories. *Child Development*, 72 (1), 187-206.
- Bandura, A., Barbaranelli, Claudio, Caprara, Gian Vittorio, & Pastorelli, Concetta.(1999). Self-efficacy pathways to childhood depression. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76 (2), 258-269.
- Belloc, N. & Breslow, L. (1972) Relationship of physical health status and health practices, *Preventive Med.*, 1, pp. 409-421
- Belloc, N.B. (1973), Relationship of health practices and mortality, *Prev. Med.*, 2 (1973), pp. 67-81
- Blechsmidt, E. (1978). *Anatomie und Ontogenese des Menschen*. Heidelberg: Quelle & Meyer Verlag.
- Boer, H. , Elving, W.J.L. & Seydel, E.R. (1998): Psychosocial factors and mental health in cancer patients: Opportunities for health promotion, *Psychology, Health & Medicine*, 3:1, 71-79
- Cameron, K., Mora, C., Leutscher, T. & Calarco, M. (2011) Effects of Positive Practices on Organizational Effectiveness, *Journal of Applied Behavioral Science* , 47: 266
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1994). *Built to last: Successful habits of visionary companies*. New York, NY: Harper Business.
- Collins, J. (2001) *Good to Great*. Harper, Collins, New York, NY.
- Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (2000) *A positive revolution in change: Appreciative Inquiry*. In: Cooperrider, D. L., Sorensen, Jr., P. F., Whitney, D. & Yaeger, T. F. (Eds.), *Appreciative Inquiry: Rethinking human organization toward a positive theory of change* (pp. 3-28). Champaign, IL: Stipes Publishing.
- Cooperrider, D.L. & Srivastva, S. (1987) *Appreciative inquiry in organizational life*. In Pasmore W.A. & Woodman, R.W. (Eds.) *Research in organizational change and development* (vol. 1, pp.129-169). Greenwich, CT: JAI Press.
- Cooperrider, D.L., & Whitney, D. (1999). *Appreciative inquiry*. San Francisco: Berrett-Koehler.

- Dean Becker (2003), president and CEO of Adaptive Learning Systems from
 “How Resilience Works” by Diane L. Coutu, Harvard Business Review, p. 5.
- Diener, E., Chan, M.Y.(2011), Happy People Live Longer: Subjective Well-Being
 Contributes to Health and Longevity, Applied Psychology: Health and Well-Being,
 Volume 3, Issue 1, March 2011, Pages 1-43
- Elsbach, K. D. (2002), Intraorganizational institutions. In: J. A. C. Baum, ed.
 The Blackwell Companion to Organizations. Blackwell, Malden, MA, 37–57.
- Fevre, M. Le; Kolt, G.S., Matheny, J. (2006). “Eustress, distress and their interpretation in
 primary and secondary occupational stress management interventions: which way
 first?”. Journal of Managerial Psychology 21 (6): 547–565.
- Gittell, J.H. (2008), Relationships and Resilience : Care Provider Responses to Pressures,
 From Managed Care, Journal of Applied Behavioral Science 2008 44: 25
- Hellriegel, D, J.W. Slocum Jr. & R.W. Woodman (1998), Organizational behavior (8th Ed),
 South-Western College, Cincinnati, OH
- Jasanoff, S. (1990). The fifth branch; advisers as policy makers. Harvard University Press.
 Cognitive Therapy and Research, 2012, Pages 1-12
- Keyfitz, L., Lumley, M.N. , Hennig, K.H., Dozois, D.J.A. (2012) The Role of Positive
 Schemas in Child Psychopathology and Resilience (Cognitive Therapy and
 Research, Pages 1-12Article in press)
- Korsten, A.F.A. De ramp op Mann Gulch. Het verhaal van de bosbrand en wat we
 daarvan leren over organisaties, <http://www.arnokorsten.nl/PDF/Crises/De%20ramp%20op%20Mann%20Gulch.pdf> .
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. Journal
 of Organizational, Behavior, 23, 697–706.
- Lazarus, R. S. (1966). Psychological Stress and the Coping Process. New York, Toronto,
 London: McGraw-Hill Book Co.
- Levine, J. A., Pavlidis, I, Cooper, M. (2001) The face of fear, The Lancet, Volume 357,
 Issue 9270, Page 1757, 2 June 2001
- Maclean, N. (1992). Young Men and Fire. University Of Chicago Press
- Magala, S. J. 1997. The making and unmaking of sense. Organ. Stud. 18(2) 317–338.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. Psychological Review, 50, 370–396.
- Maslow, A. H. (1954). Motivation and personality. New York: Harper.

- Maslow, A. H. (1961). Are our publications and conventions suitable for the personal sciences? *American Psychologist*, 16, 318–319.
- Matarazzo, J.D. , Weiss,S.M., Hord, J.A., Miller, N.E. & Weiss, S.M. (1984) (Eds.), *Behavioral health: A 1990 challenge for the health sciences professions. A handbook of health enhancement and disease prevention*, John Wiley & Sons, New York .
- Machida, M. and Schaubroeck, J. (2011) The Role of Self-Efficacy Beliefs in Leader Development *Journal of Leadership & Organizational Studies* 2011 18: 459 originally published online 20 May 2011
- Michenbaum, D. (2012) IMPORTANT FACTS ABOUT RESILIENCE: A CONSIDERATION OF RESEARCH FINDINGS ABOUT RESILIENCE and IMPLICATIONS FOR ASSESSMENT AND TREATMENT, www.melissainstitute.org; www.teachsafeschools.org
- Norman, P., Boer, H., & Seydel, E. (2005). Protection motivation theory. In M. Connor, & P. Norman (Eds.), *Theory of planned behaviour and health behaviour* (pp. 81–126). England: Open University Press.
- Nelson, D., Cooper, C. (2005). “Stress and health: A positive direction”. *Stress and Health* 21 (2): 73–75. DOI:10.1002/smi.1053.
- Nowotny, H., Scott, P. and Gibbons, M. (2001). *Re-Thinking Science. Knowledge and the Public in an Age of Uncertainty*. Oxford: Polity Press.
- Ong, A.D., Bergeman, C.S., Bisconti, T.L., Wallace, K.A. (2006)Psychological resilience, positive emotions, and successful adaptation to stress in later life. *Journal of Personality and Social Psychology* 91 (4) , pp. 730-749
- Ozer, E..M., & Bandura, A..(1990). Mechanisms governing empowerment effects: a self-efficacy analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, (3), 472-486.
- O’Sullivan, G. (2010). “The Relationship Between Hope, Eustress, Self-Efficacy, and Life Satisfaction Among Undergraduates”. *Social Indicators Research* 101 (1): 155–172
- Ozer, E.M., & Bandura, A.. (1990). Mechanisms governing empowerment effects: a self-efficacy analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58 (3), 472-486.
- Posner,B.Z. and Schmidt, W.H. (1993) Values Congruence and Differences Between the interplay of personal and organizational value systems *Journal of Business Ethics* 12: 34t–347.
- Pressman, S.D., & Cohen, S. (2005). Does positive affect influence health? *Psychological Bulletin*, 131, 925–971.

- Rijnja, G., Seydel, E. & Zuure, J. (2009), *Communiceren vanuit de context: naar effectievere overheidscommunicatie*. In: W.L. Tiemeijer, C.A. Thomas, H.M. Prast (ed.), *De menselijke beslisser, over de psychologie van keuze en gedrag*, WRR/ Amsterdam University Press, 185-213.
- Rijnja, G. & Seydel, E. (2012), *Wat beweegt mensen? Gedrag, beïnvloeding en communicatie*. In: E. Blokland, M. Neyzen & S. Wagenaar (eds.), *Communicatie van organisaties, Handboek Public Relations*, 6e druk, Amsterdam, Adformatiegroep.
- Singer, M T (1981), *Viet Nam prisoners of war, stress and personality resiliency Source: The American journal of psychiatry [0002-953X], vol:138 iss:3 pg:345 -346*
- Selye, H. (1974). *Stress without distress*. Philadelphia: J.B. Lippincott Company. pp. 171.
- Selye, H. (1975). "Confusion and controversy in the stress field". *Journal of Human Stress* 1 (2): 37-44.
- Seydel, E. (1989) *Experimenten met kankervoorlichting, dissertatie, WMW-reeks, Universiteit Twente*
- Seydel, E., Taal, E., & Wiegman, O. (1990). Risk-appraisal, outcome and self-efficacy expectancies: Cognitive factors in preventive behavior related to cancer. *Psychology and Health*, 4, 99-109.
- Seydel, E., Taal, E. & Boer, H.. (1994). Patient education: self-efficacy and self-management strategies. In: J.P.Dauwalder(E d.), *Psychology and promotion of health* (pp. 94-101). Seattle: Hogrefe & Huber Publishers.
- Stajkovic, A., & Luthans, F. (1998). Self-Efficacy and work related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124, 240-261.
- Scheffer, M., Carpenter, S., Foley, J.A., Folke, C. & Walker, B. (2001), *Catastrophic shifts in ecosystems*, *Nature* 413, 591-596, doi:10.1038/35098000
- Selim Jahan (2003) *Achieving the Millennium Development Goals: partnership and participation*, Selim Jahan, Senior Adviser Employment for Poverty Reduction, Bureau for Development Policy, United Nations Development Programme, New York, June 2003
- Scott-Morgan, P. (1995) *De ongeschreven regels van het spel*, Uitgeverij BoekWerk, ISBN 90 5402 125 X
- Seydel, E.R. (1996) *Zorg in verandering: een geïntegreerde benadering van psychosociale aspecten van gezondheidsvraagstukken in de oncologie*, Universiteit Twente.

- Seydel, E.R., (2009) De kunst van het duiden, artikel in magazine nationale veiligheid en Crisisbeheersing, april 2009, BZK, Den Haag.
- Teasdale, J. D. (1988). Cognitive vulnerability to persistent depression. *Cognition and Emotion*, 2, 247-274.
- Turner, J.E., Goodin, J.B. & Lokey, C. (2012) Exploring the Roles of Emotions, Motivations, Self-Efficacy, and Secondary Control Following Critical Unexpected Life Events, *Journal of Adult Development*, Online First™, 6
- Tugade, M.M., Fredrickson, B.L. & Feldman Barrett, L. (2004), Psychological Resilience and Positive Emotional Granularity: Examining the Benefits of Positive Emotions on Coping and Health *Journal of Personality* 72:6, December, 1162-1190.
- Vázquez, C., Hervás, G., Rahona, J.J., Gómez, D. (2009), Psychological well-being and health. Contributions of positive psychology, *Anuario de Psicología Clínica y de la Salud / Annuary of Clinical and Health Psychology*, 5, 15-27.
- Vuuren, M. van, Veldkamp, B.P., Jong, M.D.T. de, Seydel, E.R. (2007-a) "Why work?: Aligning foci and dimensions of commitment along the axes of the competing values framework", *Personnel Review*, Vol. 37 Iss: 1, pp.47 - 65
- Vuuren, M. van, Veldkamp, B.P., Jong, M.D.T. de, Seydel, E.R. (2007-b) The congruence of actual and perceived person–organization fit, *The International Journal of Human Resource Management*, Volume 18, Issue 10, pages 1736-1747.
- Vuuren, M. van, Jong, M.D.T. de, Seydel, E.R. (2007) "Direct and indirect effects of supervisor communication on organizational commitment", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 12 Iss: 2, pp.116 – 128
- Vuuren, M. van, M.D.T. de Jong, Seydel, E.R. (2008-a) "Contributions of self and organisational efficacy expectations to commitment: A fourfold typology", *Employee Relations*, Vol. 30 Iss: 2, pp.142 - 155
- Vuuren, M. van, Jong, M.D.T. de, Seydel, E.R. (2008-b), Commitment with or without a stick of paid work: Comparison of paid and unpaid workers in a nonprofit organization, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Volume 17, Issue 3,, pages 315-326.
- Weber, M. 1920/1984. Bureaucracy. In F. Fischer & C. Sirianni (Eds.), *Critical studies in organization and bureaucracy*: 24-39. Philadelphia: Temple University Press.
- Weick, K.E. (1993) The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, No. 4 (Dec., 1993), pp. 628-652.

- Werner, E. E. (2005). What can we learn about resilience from largescale longitudinal studies? In S. Goldstein & R. Brooks (Eds.), *Handbook of resilience in children* (pp. 91 -106). New York: Kluwer Academic Publishers
- Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. (2005) Organizing and the Process of Sensemaking, *Organization Science*, Vol. 16, No. 4, July–August 2005, pp. 409–421
- Weick, K. E. 1995. *Sense making in Organizations*. Sage, Thousand Oaks, CA.

BIJLAGE

ADVIEZEN VOOR PERSOONLIJKE VEERKRACHT (MEICHENBAUM, 2012)

- Establish and nurture a supportive social network; emotional strength comes from close meaningful supportive relationships.
- Be constructive-optimistic. Optimism is strongly related to resilience.
- Develop cognitive flexibility, ability to reframe stressful events. Resilient people regard their negative experiences as terrible, but they learned valuable things about themselves that they would not have learned in any other way.
- Develop a personal “moral compass” or shatterproof set of beliefs. Use one’s faith or sense of spirituality as a guiding force.
- Be altruistic- helping others and being part of group.
- Find a resilient model in a mentor or heroic figure. Role models can be inspiring and provide valuable coping tips.
- Learn to be adaptive in facing your fears. Recognize that fear and other intense emotions like sadness, grief, anger are “normal” and can act as a guide. It is not that one has such intense feelings, but it is what one does with these emotions that is critical to adjustment.
- skills that they can call upon to meet the demands of the situation. Sometimes they use direct action problem-solving coping skills and sometimes they use emotionally palliative acceptance coping strategies. Resilient people also express confidence in their abilities to adapt to stressful situations.
- Have a sense of humor and laugh frequently. Positive emotions fuel resilience.
- Keep fit. Exercise is good for physical and psychological well-being and also enhances brain health and plasticity.

ADVIEZEN VOOR EEN VEERKRACHTIGE ORGANISATIE

(Vuuren van, Jong de, Seydel, 2007)

Veerkrachtige organisaties zijn omgevingen:

- (a) waarin sociale interacties binnen en buiten de organisatie bevorderd worden,
- (b) men een klimaat koestert van wederzijds vertrouwen in het besef van onderlinge afhankelijkheid,
- (c) communicatiestructuren faciliteert die geen drempel vormen voor onderlinge samenwerking. Structuren waren vooral bedoeld om controle te houden op de organisatie, waarin informatie schaars was, en competitie vooral intern was gericht. Dat is nu anders, want communicatie is het organiserend principe,
- (d) men de grenzen voor besluitvorming verruimt, en men ervan kan uitgaan dat medewerkers voldoende gekwalificeerd zijn om zelf besluiten te nemen en problemen op te lossen,
- (e) men het resultaat benadrukt en niet de weg daarnaar toe dicteert,
- (f) maar constructieve feedback geeft
- (g) men medewerkers leert te improviseren en experimenteren en daartoe ook middelen beschikbaar stelt.

