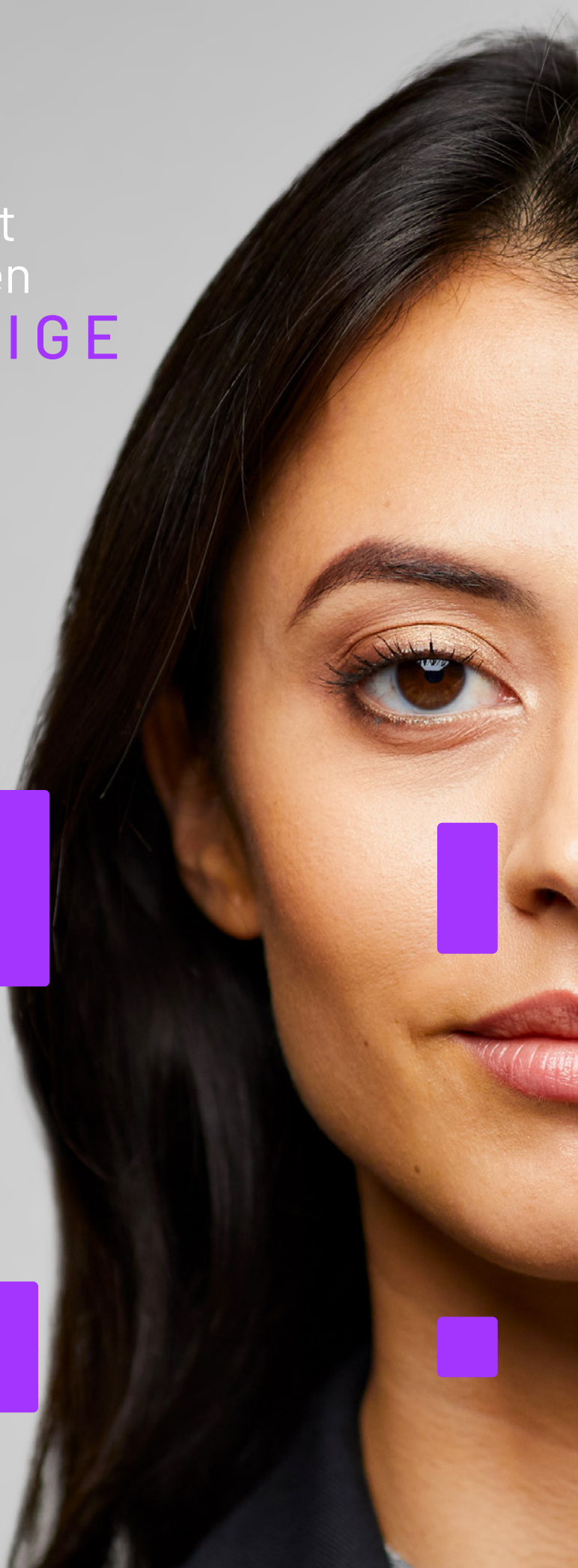




Klaar voor de toekomst
door te bouwen aan een
**VEERKRACHTIGE
ORGANISATIE**



//

De huidige wereldwijde economische en politieke omwentelingen zullen nog een tijd aanhouden. De krachten van de Vierde Industriële Revolutie hebben een nieuwe economie en een nieuwe vorm van globalisering ingeluid. Of dit het menselijke bestaan zal verbeteren of niet, hangt af van de vraag of lokale, nationale en internationale ondernemingen, overheden, instanties en andere organisaties zich op tijd kunnen aanpassen. //

Klaus Schwab

Oprichter en Directeur van het World Economic Forum

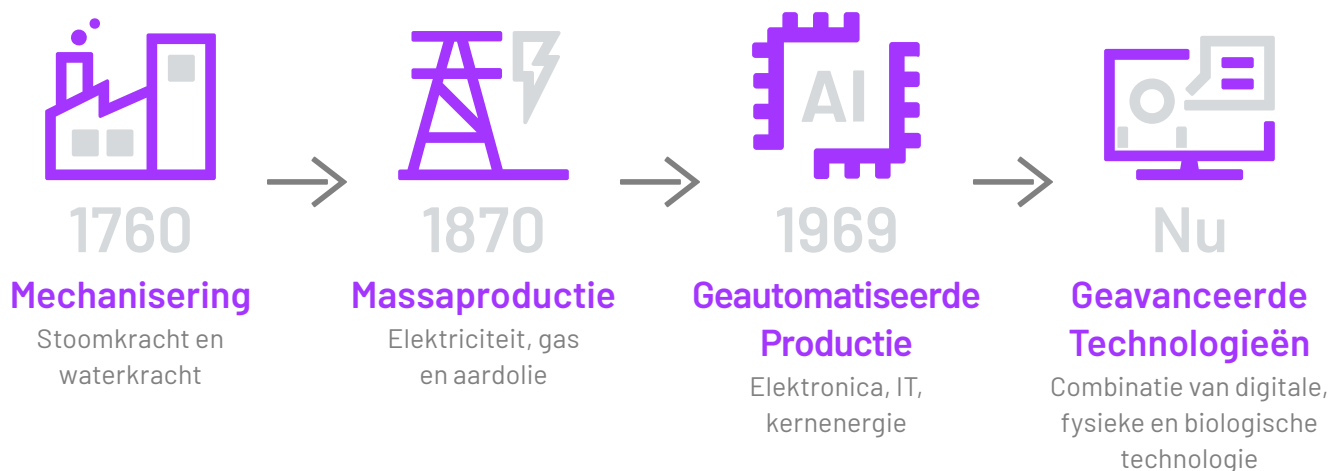


by **Ali Shalfrooshan**

Head of International Assessment R&D

Een moment van **monumentale verandering**

Sinds het begin van de 19e eeuw heeft de wereld kolossale omwentelingen meegemaakt. Technologische vooruitgang zorgde voor ingrijpende veranderingen in het denkpatroon van onze samenleving, en de coronapandemie was een motor om op een volledig nieuwe manier te gaan werken en denken. De omvang en de gevolgen van deze veranderingen zijn zo enorm dat verwacht wordt dat deze gebeurtenis er eentje zal zijn die de mensheid nog nooit eerder heeft meegemaakt.



In het afgelopen decennium werd er gezegd dat we middenin de 'Vierde Industriële Revolutie' zijn terechtgekomen, een tijdperk waarin digitale, biologische en fysieke vernieuwingen samenkomen. Bij iedere vorige industriële revolutie veranderde ook onze visie op werk:

De fusie van cyber- en fysieke technologieën, gecombineerd met de impact van de wereldwijde Covid-pandemie zorgt ervoor dat niemand meer kan voorspellen hoe de toekomst eruit zal zien. Veel organisatie- en bedrijfsleiders worstelen momenteel met de vraag hoe ze deze veranderingen gaan aanpakken. Er wordt nagedacht over hoe organisaties en medewerkers het best kunnen functioneren.

"The only constant is change." Dat is altijd al zo geweest en op dit moment zijn we persoonlijk getuige van een steeds snellere cyclus van evolutie en revolutie. De opmerking die het vaakst gemaakt wordt over deze veranderende wereld is dat onze manier van werken fundamenteel zal veranderen. Dat is ook te lezen in het 'Future of Jobs' Rapport van het World Economic Forum waaruit blijkt dat werkgevers verwachten dat **42% van de vaardigheden binnen de huidige functie** enorm zullen verschuiven en dat **54% van alle werknemers** veel nieuwe of extra skills zullen moeten verwerven.

Deze uitdaging is ook een enorme kans voor organisaties, want het bewijs bestaat al dat technologie leidt tot flexibiliteit, schaalvoordeel en succes voor wie het op de juiste manier gebruikt. Bovendien zullen het de organisaties zijn die ervoor kiezen om zich aan te passen, en niet degene die ertegen vechten, die uiteindelijk succesvol zullen zijn.

De risico's van verandering

Hoewel verandering heel wat kansen met zich meebrengt, kan het organisaties ook voor grote uitdagingen stellen. Dit is slechts een aantal problemen waar organisaties momenteel mee kampen:



Meer stress

Stress wordt gedefinieerd als de omstandigheden waarin de vereisten de capaciteiten overschrijden. Ook onvoorspelbare situaties en situaties waar we geen controle over hebben vallen onder deze noemer. Grotere veranderingen betekent meer stress voor organisaties en hun medewerkers. Een onderzoek van Gallup toonde aan dat 2020 officieel het meest stressvolle jaar was in onze recente geschiedenis. Een recordaantal van **40% van alle volwassenen wereldwijd** zeggen dat ze veel stress hadden



Meer burn-outs

Burn-out wordt getypeerd door gevoelens van uitputting, negativiteit en cynisme. Een burn-out resulteert onder andere in het onvermogen om doeltreffend te functioneren, het vermijden van werk, en meer verzuim. Volgens het 'OC Tanner 2021 Global Culture Report' dat 40.000 medewerkers ondervroeg, waren er wereldwijd **15% meer** burn-outs



Lager welzijn

Welzijn kan omschreven worden als de manier waarop mensen zich voelen en hoe ze functioneren, zowel op persoonlijk als op sociaal niveau, en hoe ze hun leven in het algemeen evalueren. Een wereldwijde bevraging van Qualtrics toonde aan dat ons welzijn afneemt: **42% van alle werknemers** melden dat ze in slechtere mentale gezondheid verkeren sinds het begin van de pandemie. Een ontstellende **76% van alle werknemers** zegt dat stress op het werk een invloed heeft op hun mentale gezondheid en de oorzaak is van depressie of angstgevoelens.

Met toekomstperspectieven waarin er meer stress, meer burn-outs en lager welzijn op het werk wordt gevreesd, wordt 'veerkracht van organisaties' gesuggereerd als een van de belangrijkste eigenschappen die een organisatie nodig heeft om te **overleven** en **succesvol** te zijn.



Het is niet de sterkste van een soort die overleeft, en ook niet de intelligentste, maar degene die zich het beste kan aanpassen aan veranderingen.



Charles Darwin

Wat is veerkracht van organisaties?

Veerkracht van organisaties kan gedefinieerd worden als “het vermogen om zich aan te passen in een complexe, dynamische en onderling verbonden omgeving”.^I Veerkracht speelt een centrale rol, niet alleen voor de overlevingskansen van de organisatie, maar ook voor de overlevingskansen en het correct functioneren van de bredere samenleving, omdat een samenleving afhankelijk is van de services van organisaties.^{II} Onderzoek heeft ook aangetoond dat veerkracht bijdraagt tot het concurrentieel voordeel van een organisatie.^{III}

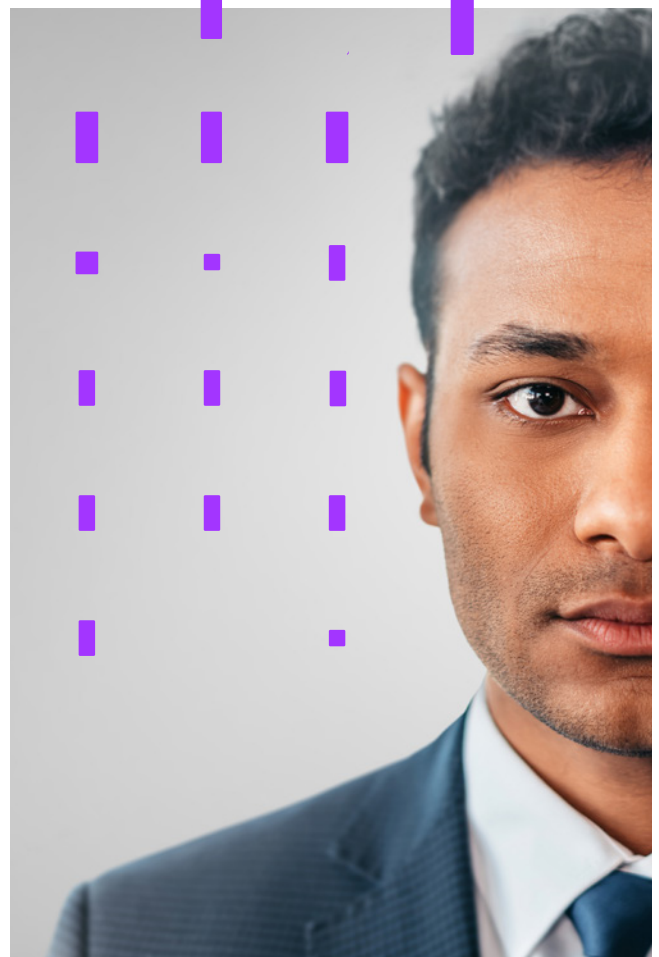
Is veerkracht van organisaties de oplossing?

Voorstanders van veerkracht van organisaties verwijzen vaak naar een baanbrekend onderzoek van 'The Harvard Business Review' waarin 4700 bedrijven geanalyseerd werden in 3 periodes: in de jaren 80, in de jaren 90 die een groeivertraging kenden, en tijdens de bankencrisis van de jaren 2000. 17% van deze bedrijven overleefden de recessie helemaal niet en de grote meerderheid van de bedrijven die wel het hoofd boven water konden houden, kwam zelfs 3 jaar na het einde van de recessie niet meer aan het niveau van ervoor.

Het is dan ook niet verwonderlijk dat volgens de '2021 Global Human Capital Trends Study' van Aon, **45% van de werkgevers** aangeeft dat het bouwen aan een organisatiecultuur die focust op veerkracht, groei en aanpassingsvermogen de meest belangrijke actie is dit jaar om hun organisatie te transformeren en voor te bereiden op de uitdagingen van de toekomst

//
Tussen stimulus en reactie is er een ruimte. In die ruimte is onze kracht om onze reactie te kiezen. In ons antwoord ligt onze groei en onze vrijheid. //

Viktor E. Frankl



De Rol van Operationele Veerkracht in Veerkrachtige Organisaties

In onderzoek naar de kenmerken van een veerkrachtige organisatie zien we een aantal eigenschappen steeds terugkomen. Deze eigenschappen zijn meestal operationele of top-down strategieën die organisaties helpen gezond te blijven in alle omstandigheden:

1

Leiderschap

Sterk leiderschap is een kerneigenschap van veerkrachtige organisaties. In crisissituaties moeten leiders besluitvaardig zijn en hun aanpak snel en flexibel aanpassen aan de nieuwe omstandigheden.

2

Transparantie en communicatie

De communicatie is open, transparant en moet een sterk gevoel van purpose geven. Het is belangrijk dat werknemers vertrouwen hebben in de boodschap en dat de communicatie hen gefocust houdt op de kerndoelstellingen van de organisatie.

3

Goede voorbereiding

Veerkrachtige organisaties hebben het vermogen om te blijven functioneren ondanks grote veranderingen in de organisatie. Ze hebben zich hierop goed voorbereid, bijvoorbeeld door te zorgen dat belangrijke kennis niet bij één of slechts een paar personen ligt, dat de successieplanning goed geregeld is en dat er voldoende financiële buffer is zodat de organisatie de tijd kan nemen om te herstellen van tegenslagen.

4

Diversificatie

Een organisatie die verschillende bedrijfsactiviteiten heeft, wordt minder hard geraakt door tegenslag in bepaalde bedrijfstakken en spreidt zo het risico. Veerkrachtige organisaties zijn die organisaties die minder kwetsbaar zijn voor plotse marktontwikkelingen in een specifieke branche of bepaald product.

5

Security by design

Security is meer dan een systeem, het is een continu proces dat hand in hand gaat met de ontwikkeling van de business. Het geeft de voorrang aan mensen en processen en geeft tegelijkertijd de business de ruimte om consequent best practice frameworks en standaarden van cybersecurity te implementeren en te beheren. Zo blijft veiligheid een belangrijk strategisch element van de business.

6

Beschikbaarheid van resources

‘Resources’ is een brede term. Het staat voor de noodzaak van een organisatie om stabiele productieketens, financiering en personeel te hebben om zo het bedrijf gezond te houden. Veerkrachtige organisaties hebben doorgaans een plan paraat om snel te kunnen reageren op problemen in een van de resources.

7

Flexibele systemen en processen

Processen die te bureaucratisch zijn kunnen het aanpassingsproces afremmen, met het risico dat de organisatie kansen mist. Veerkrachtige organisaties hebben systemen en processen nodig waarmee ze zich snel en doeltreffend aan veranderingen kunnen aanpassen.

8

Continu leren

‘Leren’ is een essentieel onderdeel van iedere succesvolle organisatie. Het is belangrijk dat organisaties leren van externe factoren, maar ook van de beslissingen en fouten die de organisatie zelf maakt. Deze ‘learning focus’ garandeert dat organisaties zich goed kunnen aanpassen aan de context waarin ze zich bevinden.

//

Moeilijkheden versterken de geest, net zoals fysieke arbeid het lichaam versterkt.

//

Seneca

Deze operationele eigenschappen voor veerkracht zijn uiteraard allemaal cruciaal als een organisatie te maken krijgt met grote veranderingen of crises. Toch is het opvallend dat er vaak iets ontbreekt in modellen voor de veerkracht van organisaties, namelijk: **veerkrachtige medewerkers.**

Veerkrachtige medewerkers zijn het belangrijkste ingrediënt

Ook al zijn marktontwikkelingen en operationele systemen cruciaal voor het succes van een organisatie, uiteindelijk blijven het de mensen in de organisatie die het verschil maken. De wereldwijde Covid-pandemie heeft aangetoond dat het vermogen van een organisatie om te overleven, zich aan te passen, te herstellen of successen te boeken, vooral ligt aan de moed, creativiteit en kracht van veerkrachtige personen. Als deze individuele personen samenwerken bouwen zij veerkrachtige organisaties. Hoewel we plots voor uitdagingen stonden die we ons nooit hadden kunnen inbeelden, hebben mensen wereldwijd hard doorgewerkt en geweldige dingen bereikt, ondanks alle moeilijkheden en risico's.

Onderzoekers hebben meermaals de voordelen van persoonlijke veerkracht voor het individu en voor organisaties aangetoond. Deze studies laten zien dat veerkrachtige werknemers beter presteren op het werk,^{IV} meestal meer betrokken zijn bij hun werk en meer openstaan om bij te leren.^V

Ons eigen onderzoek naar veerkracht heeft aangetoond dat medewerkers die zeer veerkrachtig zijn...

43% 
PRODUCTIEVER
ZIJN

47% 
MEER 
BETROKKEN ZIJN BIJ
HUN WERK

2X meer kans 
hebben om
in de huidige
organisatie
TE BLIJVEN

3X hebben 
om een hoger
meer **WELZIJN**
kans te ervaren

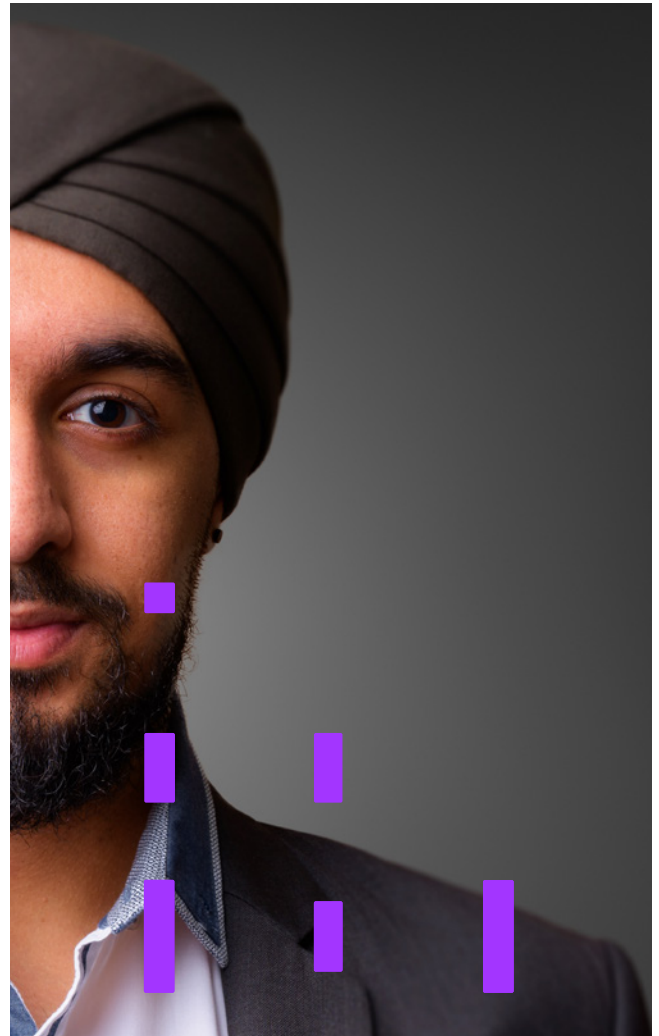
...in vergelijking met werknemers die een lage veerkracht hebben.

Wat bedoelen we met **individuele veerkracht**?

Veerkracht is een term die de meeste mensen ondertussen goed kennen. Psychologische termen die ingeburgerd raken als onderdeel van het dagelijkse taalgebruik worden soms verkeerd gebruikt en kunnen op veel verschillende manieren geïnterpreteerd worden. Het is ook een concept dat in de psychologische literatuur al jaren wordt besproken en waarnaar verwezen wordt in termen als: daadkracht, mentale sterkte, taaiheid... en nog een heel aantal andere labels.

Dit zorgde ervoor dat we allerlei soort definities kregen en we er ons een bepaald beeld van gingen vormen. Net zoals met andere concepten geldt ook hier dat de definitie van een term een grote impact heeft op wat het écht is en – nog belangrijker – welke waarde het heeft voor een persoon en een organisatie. Wij definiëren professionele veerkracht als:

// Het vermogen om je positief aan te passen aan druk, tegenslagen en veranderingen, zodat je optimaal kunt presteren én je goed in je vel blijft voelen. //



We merken op dat vergelijkbare definities ook gebruikt worden om de veerkracht van een organisatie te omschrijven. Bijvoorbeeld: “het vermogen van een organisatie om belangrijke gevolgen van nieuwe trends te anticiperen, zich continu aan te passen aan veranderingen en snel te herstellen na een zware tegenslag”. Deze overeenkomsten illustreren dat veerkracht als een positief concept gezien wordt en sterk gelinkt wordt met succesvol zakendoen in momenten van uitdagingen en veranderingen.

De modellen en tools die beschikbaar zijn om persoonlijke veerkracht te meten vertonen een aantal tekorten. Daarom voeren wij al jaren diepgaand internationaal onderzoek om een volledig veerkrachtmodel voor werksituaties uit te werken. In dit model wordt veerkracht enerzijds voorgesteld als een resource die kan toenemen en afnemen, en anderzijds als een geheel van psychologische strategieën waarmee een persoon niet alleen deze resource kan aanvullen maar ook rechtstreeks moeilijke situaties kan aanpakken.

De opvatting dat veerkracht zowel een resource als een strategie is, is belangrijk. Want het benadrukt dat het niveau van veerkracht dat je op een bepaald moment hebt, bepaald wordt door je omgeving en door de mate waarin jij het gemakkelijk (of moeilijk) vindt om de psychologische strategieën van veerkracht in te zetten. Het model gaat mensen niet bestempelen als ‘veerkrachtig’ of ‘niet-veerkrachtig’. Het is een manier voor organisaties en werknemers om te ontdekken welke veerkrachtstrategieën zij al toepassen en vooral hoe zij hun veerkracht in de toekomst kunnen vergroten. Wij gebruiken dit model al meer dan tien jaar om organisaties te ondersteunen bij het vinden van de juiste weg bij uitdagingen en veranderingen.

Dit zijn de acht kernfactoren van veerkracht die wij in ons onderzoek geïdentificeerd hebben:



Zelfvertrouwen

De mate waarin je vertrouwen hebt in jouw eigen vermogen om problemen en obstakels aan te pakken. Dit is belangrijk als je moet omgaan met uitdagingen en veranderingen. Want als je gelooft in je capaciteit om problemen aan te pakken, is de kans groter dat je obstakels omarmt en dat je zal doorzetten totdat je ze overwonnen hebt.



Optimisme

De mate waarin je gelooft dat het goed komt in het leven en welke betekenis je geeft aan de tegenslagen die je ervaart. Deze strategie is belangrijk want het zorgt ervoor dat mensen gemotiveerd blijven als het moeilijk gaat en dat ze zich een positieve uitkomst kunnen voorstellen.



Doelgerichtheid

De mate waarin je duidelijke doelen stelt en toegewijd bent deze te bereiken. Met deze strategie kunnen mensen moeilijkheden overwinnen, want ze kunnen focussen op doelstellingen die belangrijk zijn voor hen en ze kunnen tegenslagen in een ander daglicht plaatsen.



Aanpassingsvermogen

De mate waarin je bereid bent om je gedrag en houding aan te passen als reactie op veranderende omstandigheden. Deze strategie is belangrijk voor veerkracht omdat mensen hun aanpak kunnen bijsturen om uitdagingen op de juiste manier te behandelen. Bovendien beschouwen ze verandering als iets positiefs.



Vindingrijkheid

De mate waarin je meent in staat te zijn oplossingen te vinden voor problemen die je tegenkomt. Deze strategie is belangrijk om met tegenslagen om te gaan want mensen kunnen andere oplossingen bedenken voor hun problemen.



Focus op Uitdagingen

De mate waarin je plezier beleeft aan ervaringen die je uitdagen en uitdagende situaties ziet als kansen om te leren en je te ontwikkelen. Deze strategie is belangrijk omdat dit ervoor zorgt dat iemand zich al comfortabel voelt bij uitdagingen, en veranderingen beschouwt als een mooie kans om te groeien.



Emotionele Beheersing

De mate waarin je in staat bent om kalm te blijven en je emoties onder controle te houden in stressvolle situaties. Deze strategie is altijd nuttig, want als je rustig blijft in een moeilijke situatie kan je helderder nadenken en beslissingen nemen op basis van feiten en je niet laten leiden door emoties.



Sociale Ondersteuning

De mate waarin je bereid bent anderen om hulp en steun te vragen bij het omgaan met moeilijke situaties. Deze strategie is belangrijk bij uitdagingen en veranderingen want het betekent dat mensen taakgerichte hulp durven vragen om problemen op te lossen en emotionele steun durven vragen om hun ongerustheid en stress te verminderen.

Hoe kunnen we onze eigen veerkracht ontwikkelen?

Veerkracht is zowel een resource als een strategie die aangeleerd én ontwikkeld kan worden. Dit onderstreept gelijk twee belangrijke aspecten van de manier waarop we onze veerkracht ontwikkelen.

Veerkracht is een resource die we moeten aanvullen. Het is belangrijk om te weten dat veerkracht een resource is, want dat maakt het duidelijk dat veerkracht geen synoniem is voor altijd maar blind doorwerken. We moeten beseffen dat we geregeld de tijd moeten nemen om op adem te komen en onze psychologische toestand te vernieuwen. Uitdagingen en veranderingen zijn energievreters, dus moeten we mindful met zulke situaties omgaan en regelmatig checken op welk niveau onze veerkracht staat. We kunnen het 'volume' van deze veerkracht-resource vergroten als we weten hoe we ervoor moeten zorgen en het kunnen beschermen. Veerkracht is dus eerder een staat van 'zijn', het is een resource die je actief moet aanvullen en laten groeien.

Veerkracht is een geheel van psychologische strategieën die je kunt gebruiken om doeltreffend met uitdagingen en veranderingen om te gaan. Door veerkracht als een strategie te bekijken, beseffen we dat er technieken zijn om veerkracht te ontwikkelen, onze resources aan te vullen en ze te gebruiken om moeilijke situaties rechtstreeks aan te pakken. Het gebruik van deze veerkracht-strategieën helpt mensen niet alleen omgaan met druk, tegenslagen, uitdagingen en veranderingen op het werk, maar het toont ook aan dat veerkracht iets is dat ontwikkeld kan worden. De acht veerkracht-strategieën zijn een geheel van cognities en gedragingen die de capaciteiten aanscherpen waarmee we negatieve ervaringen doorkomen en deze gebruiken om te leren en te groeien.

Ter illustratie, kijkend naar de wereldwijde Covid-pandemie hebben we allemaal een voorbeeld van een heel reële en langdurige uitdaging waar we opeens mee moesten leren omgaan. Onze ervaringen lopen natuurlijk enorm uiteen, en hoewel we wereldwijd allemaal te maken kregen met dezelfde crisis, stond de een al voor grotere uitdagingen dan de ander. Soms hadden we misschien de indruk dat we gefaald hebben of dat de uitdaging zelf te groot was. Wat jouw persoonlijke ervaring ook is, het is hoog tijd om stil te staan bij deze bijzondere periode, en om te bekijken hoe we dankzij die ervaringen kunnen groeien, ontwikkelen en het beste in ons naar boven brengen.

//

You have power over your mind – not outside events. Realize this, and you will find strength.

//

Marcus Aurelius





1

Maak tijd voor jezelf

Jij hebt recht op tijd voor jezelf. Als je altijd maar doorwerkt zonder de pauzeknop in te drukken, dan ben je niet veerkrachtig, dan zit je vast in de overlevingsmodus. Neem ruim de tijd om je resources aan te vullen, want zo kun je beter toekomstige uitdagingen en veranderingen aan. Zelfs (en vooral!) als je er geen tijd voor hebt, maak er tijd voor. Want relaxen en nieuwe inspiratiebronnen aanboren is essentieel om te groeien. Je moet jezelf de gelegenheid geven om je aan te passen en te herstellen. Zo ben je goed gewapend om de allerbeste versie van jezelf te worden!



2

Krijg inzicht in jouw persoonlijke veerkracht-strategieën

Zoals we eerder al zeiden zijn er in totaal acht strategieën die je kan inzetten om op individueel niveau op een effectieve manier met uitdagingen en veranderingen om te gaan. Er zijn heel wat verschillende technieken om elk van deze strategieën beter te leren gebruiken. Er is geen 'one size fits all' en iedere persoon zal een eigen voorkeur, specifieke sterke punten en persoonlijke motivaties hebben. Daarom moet iedereen voor zichzelf uitmaken welke technieken het beste werken voor hem of haar. Vergeet niet dat iedere strategie verder ontwikkeld kan worden, dus als jij weet welke veerkracht-strategieën jou het beste liggen, kun je je toespitsen op de technieken en resources die de grootste impact zullen hebben op jouw ontwikkeling.



3

Ga voor Focus & Actie

Verandering gebeurt niet zonder gecoördineerde inspanning, net zoals talent alleen niet voldoende is om succesvol te zijn. Dus hoewel veerkracht ontwikkeld kan worden, zal het niet zomaar vanzelf gebeuren. Het ontwikkelen van veerkracht vergt tijd, inspanning en persoonlijke investering. Zelfs jezelf tijd gunnen om weer op adem te komen is een actief proces. Daarom kan gecoördineerde inspanning helpen om onze veerkracht te vergroten door de manier waarop wij informatie verwerken actief aan te pakken. Hierdoor kun je zelfs nieuwe banen in je neurale netwerk aanmaken die jouw ontwikkeling stimuleren en na verloop van tijd gewoontes creëren.



4

Reflecteer en leer van je ervaringen

De cyclus van het ervaringsleren van Kolb is een nuttig model om te begrijpen hoe je reflectie kunt gebruiken voor persoonlijke ontwikkeling en groei. De stappen in dit model schetsen kort de cyclus die we doormaken om onze ervaringen te verwerken: de situatie begrijpen, erover nadenken en bijgevolg ons gedrag aanpassen. Deze methode kan gebruikt worden om te ontdekken welke technieken en strategieën het meest geschikt zijn voor jou.

Persoonlijke veerkracht koppelen aan veerkracht van organisaties

Hoe zorgen we er dan voor dat het persoonlijke traject van een medewerker om zijn of haar veerkracht te vergroten gelinkt wordt aan het bredere doel van veerkracht in de organisatie?

De eerste stap is dat organisaties zich bewust worden van het probleem en beseffen dat dit een uitdaging van formaat is. Organisaties hebben het talent, de competenties en de kracht van hun werknemers hard nodig om de veranderingen en moeilijkheden van de toekomst aan te pakken. Daarom is het belangrijk om te beseffen hoe enorm het werk is, want steeds meer burn-outs en steeds lager welzijn zijn prangende kwesties die op een strategisch niveau moeten worden aangepakt, maar ook op een persoonlijk niveau.

In de volgende stap moeten organisaties actief stappen ondernemen om de veerkracht van werknemers te vergroten. Dit kan door het implementeren van een doeltreffende operationele veerkrachtstrategie, door data over de veerkracht

van de werknemers te analyseren en oplossingen te identificeren, door een veerkracht- en welzijnsprogramma uit te werken, of door een combinatie van al deze opties.

Eenvoudig gezegd, organisaties moeten middelen, methodes en technieken ter beschikking stellen om te laten zien dat persoonlijke veerkracht een prioriteit is. Maar daar is leiderschap voor nodig dat dit initiatief ondersteunt en dat bereid is om de tijd en de resources te investeren die nodig zijn om de persoonlijke veerkracht van hun werknemers te vergroten. In de organisatie moet een leercultuur heersen die de voordelen van ontwikkeling op waarde schat. De werkomgeving moet dit reflecteren en moet een plek zijn waar werknemers de tijd en ruimte hebben om op adem en op krachten te komen.^{VI}



Samenvatting

We staan op een belangrijk punt in de evolutie van de mens. Onze toekomst is onzeker, maar wel spannend! Dat betekent dus boeiende kansen voor organisaties en voor individuen. De wereldwijde Covid-pandemie en de Vierde Industriële Revolutie zijn een motor voor verandering geweest, en we gaan een paradigmaverandering zien rond de manier waarop we over onze werksituatie denken. Toch mogen we niet vergeten dat spannende en interessante tijden ook veel onzekerheid veroorzaken en kunnen leiden tot stress, burn-outs en lager welzijn van werknemers.

Dat betekent dat organisaties in hun medewerkers moeten investeren en hen moeten helpen om de weg te vinden door deze enorme omwenteling in onze

samenleving. De veerkracht van een organisatie zal bepalen of de organisatie en de medewerkers zich kunnen aanpassen. Wij zijn van mening dat persoonlijke veerkracht en de veerkracht van een organisatie nauw samenhangen. Daarom zal het vergroten van de veerkracht van je werknemers ook een positieve invloed hebben op de organisatie.

De mensheid werd al geconfronteerd met heel wat uitdagingen. Hierdoor konden we als soort leren, ontwikkelen en groeien. Door werknemers de tools te geven om hun veerkracht te vergroten, zorgen organisaties ervoor dat ze leren van overwonnen problemen uit het verleden en zullen bijdragen aan het succes van de organisatie in de toekomst.

Referenties

1. Qualtrics COVID and Mental Health Survey 2020.
2. Harvard Business Review, Roaring out of a recession, March 2010.
3. 'Working Well', Aon 2021 Global Wellbeing Survey.
4. Koolhaas, J. M., Bartolomucci, A., Buwalda, B., de Boer, S. F., Flügge, G., Korte, S. M., & Richter-Levin, G. (2011). Stress revisited: a critical evaluation of the stress concept. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 35(5), 1291-1301.
5. New Economics Foundation (2012) Measuring Wellbeing: A guide for practitioners, London: New Economics Foundation.
6. OC tanner Global Culture report, www.octanner.com/global-culture-report.html
7. Shatté, A., Perlman, A., Smith, B., & Lynch, W. D. (2017). The Positive Effect of Resilience on Stress and Business Outcomes in Difficult Work Environments. *Journal of occupational and environmental medicine*, 59(2), 135-140.
8. Parul Malik & Pooja Garg (2017): Learning organization and work engagement: the mediating role of employee resilience, *The International Journal of Human Resource*.
9. Potter, M. and Davey, J. (2010) Top stores show resilience in tough markets. Reuters, available at: <http://uk.reuters.com/article/idUKLNE68F00320100916>
10. Anon (2010) Building Resilience. Zurich Municipal, available at: www.zurich.co.uk/newworldofrisk/resilience/resilience.htm
11. Marcos, J. (2008) Organisational Resilience: The Key to Anticipation, Adaptation and Recovery. Cranfield School of Management, available at: www.som.cranfield.ac.uk/som/dinamic-content/cced/documents/org.pdf
12. Maddi, S.R. & Kobasa, S.C. (1984) *The Hardy Executive: Health Under Stress* (Dow Jones-Irwin). Homewood, Ill.
13. Westman, M. (1990) The Relationship Between Stress and Performance: The Moderating Effect of Hardiness Human Performance, 3, 3, pp. 141-155.
14. Bartone, P.T. (1999) Personality Hardiness as a Predictor of Officer Cadet Leadership Performance Paper. Presented at the RTO HFM Workshop on 'Officer Selection' held in Monterey, USA, 9-11 November 1999, and published in RTO MP-55.
15. McManus, S., Seville, E., Vargo, J., & Brunsdon, D. (2008). Facilitated process for improving organizational resilience. *Natural Hazards Review*, 9(2), 81-90.
16. Maddi, S.R., Harvey, R.H., Khoshaba, D.M., Fazel, M. & Resurreccion, N. (2009) Hardiness training facilitates performance in college. *The Journal of Positive Psychology*, 4, 6, pp. 566-577.
17. Maddi, S.R. and Hess, M. (1992) Personality hardiness and success in basketball. *International Journal of Sports Psychology*, 23, pp. 360-368.
18. Näswall, K., Kuntz, J., & Malinen, S. (2015). Employee Resilience Scale (EmpRes): Technical Report. Resilient Organisations Research Report 2015/04.
19. Youssef, C.M. and Luthans, F. (2007) Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience. *Journal of Management* 33:5 (October 2007), pp. 774-800.

