

Peter Wijnands

DE KRACHT VAN **BEVLOGEN LEIDERSCHAP**

Hoe je met richting, ambitie en waardering
toegewijde medewerkers creëert
die buitengewone prestaties leveren

Heart  Media

Voor Chantal, Evie en Aliza

© Heart Media
Ockhuizerweg 16b
3455 RW Haarzuilens
www.heartmedia.nl

Mogelijk gemaakt door hét crowdfunding platform
voor boeken www.boekfunding.nl

Copyright © 2024 Heart Media en Peter Wijnands
Omslag en illustraties: Armando van Bruggen | Bruggndesign
Redactie en correctie: Tjomme Reeringh
Binnenwerk: Ferdinand Rusch, Formaat.nl

ISBN: 978-90-8984-047-9
NUR-code: 808
NUR-omschrijving: Leidinggeven en coachen

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm, hetzij chemisch, elektronisch of mechanisch, of op welke andere wijze en/of door welk ander medium ook, of anderszins gekopieerd worden voor publiek of privé-gebruik – anders dan voor 'eerlijk gebruik' als korte citaten in artikelen en recensies – zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Deze uitgave is met de grootst mogelijke zorg samengesteld. Noch de maker, noch de uitgever stelt zich echter aansprakelijk voor eventuele schade als gevolg van eventuele onjuistheden en/of onvolledigheden in deze uitgave.

Inhoud

| | |
|---|----|
| Voorwoord | 8 |
| DEEL 1: | |
| Bevlogenheid | 11 |
| Hoofdstuk 1 | |
| Bevlogenheid: recept voor een waardevoller en plezieriger leven 13 | |
| 1.1 Bevlogen leven? | 14 |
| 1.2 Bevlogenheid: absorptie, vitaliteit en toewijding | 15 |
| 1.3 Kenmerken van een bevlogen persoon | 17 |
| 1.4 Verschil tussen bevlogenheid en betrokkenheid | 19 |
| 1.5 Wat geeft jou plezier? | 20 |
| 1.6 Bevlogenheid en energiebalans | 22 |
| 1.7 Hulpbronnen inzetten en bewaken | 24 |
| 1.8 Persoonlijke hulpbronnen managen | 26 |
| 1.9 Beroepsziekte nummer één: burn-out | 28 |
| Samenvatting | 30 |
| Tips | 31 |
| Hoofdstuk 2 | |
| De winst van bevlogenheid | 33 |
| 2.1 Burn-out: voorkomen is beter dan genezen | 33 |
| 2.2 Bevlogen medewerkers presteren beter | 35 |
| 2.3 Vitaliteit: krachtige motor voor bevlogenheid | 38 |
| 2.4 Leef gezond én met plezier | 42 |
| 2.4 Wat focus je brengt | 44 |
| 2.5 Toewijding: synergie tussen hart, hoofd en talenten | 46 |
| Samenvatting | 49 |
| Tips | 50 |

DEEL 2:

| | |
|------------------------|----|
| Bevlogen leiders | 51 |
|------------------------|----|

Hoofdstuk 3

| | |
|---|----|
| Bevlogen leiders maken het verschil | 53 |
|---|----|

| | |
|---|----|
| 3.1 Wat heb je nodig om een goede leider te zijn? | 54 |
|---|----|

| | |
|--------------------------------------|----|
| 3.2 Transactioneel leiderschap | 57 |
|--------------------------------------|----|

| | |
|---|----|
| 3.3 Transformationeel leiderschap | 60 |
|---|----|

| | |
|--|----|
| 3.4 Inspireren met een langeretermijnvisie | 62 |
|--|----|

| | |
|--|----|
| 3.5 Voorbeeldgedrag: integriteit als fundament | 66 |
|--|----|

| | |
|---|----|
| 3.6 De weg naar buitengewone prestaties | 67 |
|---|----|

| | |
|--------------------|----|
| Samenvatting | 69 |
|--------------------|----|

| | |
|------------|----|
| Tips | 70 |
|------------|----|

Hoofdstuk 4

| | |
|--------------------------------|----|
| Coachen met MAGIC | 71 |
|--------------------------------|----|

| | |
|--|----|
| 4.1 De basisvaardigheden en attitude van een goede coach | 72 |
|--|----|

| | |
|--|----|
| 4.2 MAGIC-coaching: voortbouwen op fundamentele coachvaardigheden | 76 |
|--|----|

| | |
|--|----|
| 4.3 Verschillende generaties coachen | 89 |
|--|----|

| | |
|--|----|
| 4.4 Coachen: transactioneel versus transformationeel | 91 |
|--|----|

| | |
|--------------------|----|
| Samenvatting | 93 |
|--------------------|----|

| | |
|------------|----|
| Tips | 94 |
|------------|----|

DEEL 3:

Teams en organisaties bevlogen maken..... 95

Hoofdstuk 5

Je team laten vliegen 97

5.1 Ontwikkelingsfasen van een team 97

5.2 Creëer het juiste teamproces met heldere doelen en afspraken 102

5.3 Het juiste teamklimaat voor succesvolle teams 111

5.4 Bepaal de juiste teamsamenstelling 113

5.5 Conflicten in een team 115

5.6 Hoe ontstaan weerstand en sabotagegedrag? 118

Samenvatting 122

Tips 123

Hoofdstuk 6

Bouwen aan een cultuur van bevlogenheid 125

6.1 Wat bedoelen we precies met organisatiecultuur? 126

6.2 De cultuur van je organisatie ontrafelen 130

6.3 Overtuigingen van een bevlogen cultuur 133

6.4 Een cultuur van bevlogenheid: wat is de rol van een leider? .. 134

6.5 Overtuigingen zichtbaar maken in de cultuur 136

6.6 Inzichten voor veranderingen 139

Samenvatting 141

Tips 142

Tot slot 143

Dankwoord 145

Literatuurlijst 146

Voorwoord


Toen de COVID-19-pandemie ons land trof, sloten restaurants hun deuren, mondkapjes werden gemeengoed, we moesten anderhalve meter afstand houden en contact met anderen zoveel mogelijk vermijden. De impact op mijn werk was direct merkbaar. Lopende trainingen werden opgeschort, coachinggesprekken vonden online plaats en verkoopgesprekken werden geannuleerd.

Wat doe je in zo'n situatie? Het advies aan mezelf was: maak van een tegenslag een kans. Eindelijk had ik tijd om een langgekoesterde wens te vervullen, het schrijven van een boek! Met meer dan dertig jaar ervaring in management en leiderschap wilde ik mijn kennis delen en een positieve bijdrage leveren aan de kwaliteit van leiderschap in Nederland.

Maar hoe doe je dat, een boek schrijven? Gelukkig zijn er vele goede en capabele leiders in Nederland. Vaak zijn het bescheiden mensen met praktische ervaring die buitengewone resultaten behalen. Nederland heeft zulke leiders ook hard nodig, ze verdienen een podium! Ik besloot een aantal van hen te interviewen, leiders met verschillende achtergronden en uit diverse branches. Wat betekent bevlogenheid voor hen? Hoe inspireren zij anderen? Hoe blijven zij zelf gemotiveerd? De inspirerende verhalen en citaten die deze gesprekken leverden, heb ik in dit boek verwerkt.

Daarnaast heb ik me verdiept in relevante literatuur, wetenschappelijke studies doorgenomen en veel leiderschapsboeken gelezen. Mijn doel was om deze kennis samen te vatten tot een aangenaam leesbaar geheel voor managers en hen daarmee tegemoet te komen door effectief en efficiënt de meest relevante kennis mee te geven.

De derde bouwsteen van mijn boek bestaat uit de persoonlijke lessen die ik graag met je deel. Vaak lees je ze tussen de regels door. Een wil ik hier graag benadrukken, het is een uitspraak van Albert Einstein:



*“The intuitive mind is a sacred gift and the
rational mind is a faithful servant.*

*We have created a society that honors the servant
and has forgotten the gift.”*

Albert Einstein

Het leven bestaat uit keuzes maken. De ene keuze weegt zwaarder dan de andere en heeft grotere gevolgen op je verdere leven. In de goede keuzes die ik heb gemaakt die een werkelijk grote invloed hebben gehad op mijn leven, zijn er twee het belangrijkste geweest: de keuze voor mijn levenspartner en de keuze voor mijn werk. Beide zijn een lange zoektocht geweest en van beide wist ik in een *split second* dat het de juiste waren. Ook als leider neem je elke dag besluiten. Mijn advies is: volg je intuïtie, met name bij belangrijke en zwaarwegende besluiten.

Leiderschap is voor 70% verantwoordelijk voor de bevoegenheid in organisaties. Als leider kun je dus een enorme positieve invloed hebben op de bevoegenheid van je team. Dit boek is dan ook bedoeld om jou en andere leiders dagelijkse inzichten en wijsheid te bieden om de juiste keuzes te maken die leiden tot meer betekenis, werkgeluk en menselijk welzijn en om tegelijkertijd duurzame resultaten te behalen. Ik hoop dat dit boek je niet alleen inspireert, maar ook aanzet tot actie, zodat jij en de mensen aan wie je leiding geeft hier de vruchten van mogen plukken.

Veel leesplezier!

Peter Wijnands

DEEL 1:

Bevlogenheid

In ons leven zijn we gemiddeld zo'n veertig jaar werkzaam. Daarin besteden we ruim 80.000 uur aan werk. Werk vormt dus verreweg de grootste tijdsbesteding in ons hele leven en we besteden er meer tijd aan dan dat we met familie en vrienden doorbrengen. Het is dus best verstandig om na te denken over hoe je je werktijd echt waardevol invult. De sleutel om je werk en leven waardevol in te vullen en als zinnig te beleven, is bevlogenheid. Want wie bevlogen is, heeft altijd energie, zin en vindt wat hij of zij doet belangrijk.

Als leidinggevende ben je ook nog eens van grote invloed op de bevlogenheid van anderen. Op hoe zij hun werktijd ervaren en of zij hun kennis, talent en energie met overgave en plezier inzetten. Dit eerste deel is daarom een inleiding in bevlogenheid. Wat is het precies? Hoe herken je het? Welke positieve effecten brengt het voor jou als leider en voor jouw mensen aan wie je leidinggeeft? Duik er maar eens goed in!

*“Drie essentiële zaken voor geluk in dit leven zijn
iets te doen te hebben, iets om van te houden en
iets om voor te hopen.”*

George Washington Burnap

Hoofdstuk 1

Bevlogenheid: recept voor een waardevoller en plezieriger leven

Het concept bevlogenheid is een mooie handleiding voor een gelukkiger leven. Als je jouw werkzame leven op bevlogen wijze kunt vormgeven, dan heb je al een groot deel van je leven waardevol en plezierig ingevuld. Maar ook op het leven naast je werk heeft bevlogenheid vele gunstige effecten. Bevlogen mensen verdienen gemiddeld meer geld, zijn gezonder en leven langer. Ook relaties met familie en vrienden zijn plezieriger en krijgen meer betekenis vanuit bevlogenheid.

Voor de meesten van ons is werk een noodzakelijke bron van inkomen. Maar werk heeft ook een grote invloed op ons welzijn en ontwikkeling. Het geeft structuur, stabiliteit en status. En vaak vormt het een belangrijk onderdeel van onze identiteit. Werk opent deuren naar groei en zelfontplooiing. Het dwingt ons om voortdurend nieuwe kennis en vaardigheden te ontwikkelen om relevant te blijven in een veranderende wereld.

Werk is waardevol wanneer het betekenisvol is en ons leven verrijkt. Wanneer je op enig moment op je carrière terugkijkt en kunt zeggen 'Ik heb veel geleerd en mijn werk heeft mij veel gebracht', dan is werk echt een geschenk. Als dit ook jouw diepe wens is, dan kan ik je aanraden om regelmatig uit je comfortzone te stappen en steeds op zoek te gaan naar nieuwe ontwikkelmogelijkheden en kansen voor jezelf.

In dit hoofdstuk leer je:

- de belangrijkste drie bouwstenen van bevlogen je werk doen;
- hoe je ziet of iemand bevlogen is;
- het verschil tussen een betrokken en een bevlogen medewerker;
- waarom plezier belangrijker is dan talent;
- welke hulpbronnen er zijn om aan taakeisen te voldoen.

1.1 Bevlogen leven?

Om een bevlogen leven te leiden, is het essentieel dat je de juiste keuzes maakt. Persoonlijk leiderschap houdt dan ook in dat je bewuste keuzes maakt die ervoor zorgen dat jouw leven meer waarde krijgt en vreugde kent.

Geef je ook leiding aan anderen? Dan heb je hierin een bevoorrechte positie. Je kunt namelijk invloed uitoefenen op de bevlogenheid van je medewerkers. De voorbeelden en verhalen in dit boek laten zien hoe verstrekkend die invloed kan zijn.

Ik schreef dit boek daarom voor managers, en nadrukkelijk voor toekomstige managers. De dertigers en veertigers van vandaag spelen immers een cruciale rol in hoe het werkende leven zich de komende jaren ontwikkelt. Zij worden geconfronteerd met aanzienlijke uitdagingen, zoals de toename van burn-out, schaarste aan gekwalificeerd personeel op de arbeidsmarkt en leidinggeven aan een generatie die opgroeit in een snel veranderende wereld die steeds meer digitaliseert. Werken op afstand wordt steeds normaler en relaties worden anders, vaak wat fluïde, ingevuld en vormgegeven.

Tegelijk blijven ouderen door de vergrijzing langer actief op de arbeidsmarkt. Hoe zorg je als manager dat jong en oud goed samenwerken en gebruikmaken van elkaars sterktes? Dit alles vraagt om flexibiliteit en aanpassingsvermogen. Bevlogenheid biedt veel kansen om succesvol om te gaan met bovengenoemde uitdagingen.

Betekenisvol zijn voor mijn gemeenschap

“Wat mij vormt en inspireert, komt voort uit mijn roots. Mijn ouders runden een café waar elke dag begon met alles zorgvuldig voorbereiden voor de gasten. Deze ervaring heeft me geleerd om oog te hebben voor detail en om gastvrijheid hoog in het vaandel te dragen. Maar het gaat verder dan alleen perfectie nastreven. Als individu en ondernemer voel ik de drang om meer te doen dan alleen producten leveren. Ik wil een positieve impact hebben op mijn omgeving en betekenisvol zijn voor de gemeenschap waarin ik werk en leef.”

Dick Dekker, eigenaar ProMobility

1.2 Bevlogenheid: absorptie, vitaliteit en toewijding

Voor mij staat bevlogenheid symbool voor ‘vliegen’, loskomen van de grond en niet meer landen. Het geeft een geluksgevoel, een gevoel van opperste voldoening. Je kent dit gevoel vast wel. Dat je opgaat in je werk, de tijd vergeet en versmolten bent met waar je mee bezig bent. Mensen zeggen ook wel dat je dan in een *flow* bent. Psychologen noemen dit effect ‘absorptie’.

Maar absorptie dekt niet de hele lading als het om bevlogenheid gaat. Er zijn nog twee andere belangrijke factoren die ervoor zorgen dat mensen bevlogen raken, namelijk *toewijding* en *vitaliteit*.

Absorptie en flow tijdens trainingen

Ik ken dit gevoel vaak wanneer ik voor een groep sta. Ik geniet van de interactie met de deelnemers. Het inspelen op wat deelnemers zeggen of doen. De regie nemen en loslaten. Het inspelen op interessante vragen of tegenwerpingen van deelnemers tijdens trainingen zorgen er vaak voor dat ik denk ‘is het alweer zo laat? En er staat nog zo veel op het programma, help!’ De keuzes die ik dan moet maken en de oplossingen die ik dan moet vinden, zorgen er elke keer weer voor dat de dag voorbij vliegt.

Het tweede aspect van bevlogenheid is vitaliteit. Er worden steeds meer en hogere eisen aan mensen gesteld. Het werk moet snel, efficiënt en slim uitgevoerd worden, we moeten onszelf hiervoor blijven ontwikkelen en dus allerlei opleidingen en trainingen volgen. Thuis moeten we onze kinderen goed opvoeden en verzorgen, een goede, attente en liefdevolle partner zijn, voldoende lichaamsbeweging hebben en aandacht geven aan onze vrienden en familie. Ons leven bestaat dus vaak uit lange, intensieve dagen.

Om bevlogen te zijn, is vitaal zijn en blijven essentieel. Dit betekent dat je goed voor jezelf moet zorgen, zowel mentaal als fysiek. Als je vitaal bent, heb je meer uithoudingsvermogen. Je kunt, wanneer nodig, langer doorgaan met je werk zonder jezelf uit te putten. Daarnaast ben je in staat om goed om te gaan met onverwachte of vervelende gebeurtenissen. Kortom, als je vitaal bent, heb je meer energie en zit je goed in je vel. Vitaliteit geeft je een goed fundament voor je bevlogenheid. In hoofdstuk 2 krijg je meer inzichten en concrete handvatten voor hoe je je vitaliteit kunt bewaken en verhogen.

Het derde en laatste aspect van bevlogenheid heeft betrekking op de vraag: ligt mijn hart bij het werk dat ik doe? Kortom: ben je toegewijd? Wanneer je je werk met toewijding doet, dan ben je trots en enthousiast over je werk. Je voelt je dan verantwoordelijk voor zowel de uitvoering als het eindresultaat.

Toegewijde mensen ervaren hun werk als nuttig en zinvol. Vraag je ze waar hun werk aan bijdraagt, dan geven ze daar meestal direct een duidelijk en overtuigend op. Bijvoorbeeld dat ze bijdragen aan een duurzame wereld, een rechtvaardiger samenleving of aan verbetering van de organisatie waarin zij werken.

Bevlogenheid is dus een combinatie van de factoren vitaliteit, absorptie en toewijding. Als alle drie aanwezig zijn in een persoon, dan kun je spreken van een bevlogen persoon.

1.3 Kenmerken van een bevlogen persoon

Vanuit welke instelling leef en werk je als je bevlogen bent? Hoe uit zich dit in gedrag? Hieronder lees je een aantal belangrijke kenmerken van bevlogen personen. Wellicht herken je jezelf in een aantal kenmerken?

Een bevlogen persoon:

- heeft plezier in wat hij of zij doet en straalt dat uit;
- ziet mogelijkheden om zaken te verbeteren en gaat daarmee - vaak ongevraagd en zelfs in zijn of haar vrije tijd - mee aan de slag;
- is dankbaar voor de mogelijkheid om een bijdrage te leveren aan iets dat hem- of haarzelf overstijgt;
- zoekt de samenwerking en verbinding met anderen op om doelen te realiseren;
- heeft oog voor gevoelens en emoties en houdt daar rekening mee in de communicatie met anderen;
- wil continu leren en zichzelf ontwikkelen;
- voelt zich bevoorrecht dat hij of zij kansen krijgt in het leven;
- is zich bewust van zijn of haar talenten en benut en ontwikkelt deze;
- weet wat hem of haar energie geeft en bewaakt de energiebalans;
- leeft gezond;
- ziet andermans kwaliteiten;
- kan relativiseren en ziet zaken in breder perspectief;
- kan goed met tegenslagen omgaan;
- weet anderen te enthousiasmeren en heeft een positieve invloed op het team;
- is bereid om ook minder plezierige taken op zich te nemen;
- reflecteert op zijn of haar eigen gedachten en gedrag en vergroot hiermee zelfkennis;
- heeft een enorme drive om zaken voor elkaar te krijgen;
- en - misschien wel het belangrijkste - heeft doorzettingsvermogen. Hij of zij gaat door waar anderen stoppen.

Tip: lees deze kenmerken als een personeelsadvertentie. Net zoals je geschikt kunt zijn voor een functie zonder dat je aan alle functie-eisen voldoet, kun je ook bevlogen zijn zonder dat je aan al deze eisen voldoet. Wil je werken aan je eigen bevlogenheid? Pak er een of twee uit en ga daarmee aan de slag! Wat daarbij kan helpen is de vraag: *wie inspireert jou om deze kwaliteit te ontwikkelen?* Denk maar aan een bevlogen collega of iemand in je privékring. Wat kenmerkt deze persoon? Welk gedrag zie je? Welke kwaliteit zou je graag van hem of haar over willen nemen? Veel plezier ermee!

Special Forces militair Sander Aarts over bevlogenheid

Sander Aarts wordt beschouwd als een van de best getrainde militairen van de Nederlandse Special Forces. Hij diende zestien jaar bij de Special Forces en bekleedde er verschillende leidinggevende functies. In 2018 werd Sander voor zijn diensten binnen en buiten de Special Forces benoemd tot Ridder in de Orde van Oranje-Nassau met zwaarden. Ik interviewde Sander over bevlogenheid.

Vind jij jezelf bevlogen?

“De scheidslijn tussen motivatie, bevlogenheid en gedrevenheid heb ik zelf niet helemaal scherp. Maar als ik terugkijk op mijn carrière dan heb ik altijd wel ontzettend veel bevlogenheid in mijn werk gehad. Ik heb echt extreme dingen gedaan. Daar haalde ik ontzettend veel voldoening en energie uit. Ondanks dat ik een gezin had, was mijn werk gewoon echt mijn way of life.”

Zou je bevlogenheid, vooral bij specifieke taken, kunnen definiëren als flow?

“Ja, dat herken ik heel sterk. Met name in dingen die ik extra heb gedaan, naast mijn functie. In de laatste twee jaar van mijn dienstverband maakte ik een beschrijving van hoe je speciale operaties moest uitvoeren. We hadden daar geen Nederlandse procedures voor. Daar ben ik toen in mijn vrije tijd aan gaan

werken. Het werd een boekwerk van honderdvijftig bladzijden. Dat was supergaaf om te doen.”

Zie jij nog andere aspecten die belangrijk zijn om bevlogen te zijn?

“Iedereen heeft wel momenten van bevlogenheid en motivatie, maar het gaat er juist om dat je onder moeilijke omstandigheden overeind blijft. Dat kan alleen maar als je goed in je vel zit en een goede conditie hebt. Als je goed eet, sport en voldoende zelfzorg hebt, dan heb je meer energie. Die energie neem je ook mee in je team.”

1.4 Verschil tussen bevlogenheid en betrokkenheid

Tijdens mijn trainingen vragen deelnemers wel eens: kunnen medewerkers wel betrokken zijn, maar toch niet bevlogen? En wat is het verschil tussen deze twee? Je zou kunnen stellen dat medewerkers die zich verbonden voelen met de organisatie, betrokken zijn. Bijvoorbeeld omdat ze trots zijn op de onderneming en zien welke toegevoegde waarde zij creëert. Als je bijvoorbeeld werkt voor een farmaceutisch bedrijf dat een medicijn heeft ontwikkeld waardoor de sterfte aan een specifieke infectieziekte met 50% afneemt in de wereld, dan kan dat leiden tot een hogere betrokkenheid bij de onderneming.

Met name multinationals erkennen de waarde van ‘betekenis kunnen genereren’. Je ziet vaak dat deze deel uitmaakt van de missie en visie. Niet alleen om de betrokkenheid te verhogen bij medewerkers, maar ook omdat zij veel belang hechten aan een goed imago bij haar stakeholders. Een voorbeeld hiervan is Achmea dat met haar innovatiefonds een groot belang heeft in de organisatie Land Life Company. Deze organisatie heeft als doel om twee biljoen hectare land te herbebossen met behulp van nieuwe wetenschappelijke technologie. Door te investeren in deze innovatieve start-up levert Achmea een wezenlijke bijdrage aan CO₂-reductie in de wereld en tevens aan haar eigen doelstellingen om klimaatneutraal te opereren.

Betrokken zijn bij de onderneming waar je voor werkt is mooi. Maar dat hoeft niet te betekenen dat je ook bevlogen bent in wat je doet. Betrokkenheid zegt dus meer over de houding van een medewerker ten opzichte van de organisatie waarin hij of zij werkt en minder over het feitelijke werk dat uitgevoerd wordt. Een accountmanager kan heel bevlogen zijn en klanten uitermate goed van dienst zijn zonder dat hij of zij echt betrokken is bij de onderneming. Als er veel bevlogenheid is en weinig betrokkenheid, dan moet het management het vaak ontgelden op verjaardagsfeestjes ('moet je horen wat het management nu weer heeft gedaan!'). Het gevolg is dat de weliswaar bevlogen maar niet erg betrokken medewerker niet heel loyaal is aan de onderneming. Deze werknemer werkt namelijk voor de BV IK.

Wanneer een ander bedrijf met een aantrekkelijke aanbieding komt, is deze werknemer sneller geneigd om de overstap te maken en te vertrekken. Want 'waarom zou ik hier blijven als ik hetzelfde kan doen, maar er meer voor krijg?' Dit is een potentieel risico voor managers en organisaties. Zo'n medewerker wekt namelijk de indruk dat hij tevreden is bij zijn huidige werkgever en daarom niet snel zal vertrekken. Intussen staat hij wel open voor aanbiedingen van andere werkgevers. Vaak komt een ontslagname van zo'n medewerker dan ook als een donderslag bij heldere hemel.

Betrokkenheid en bevlogenheid zijn dus beide belangrijk. Waarbij betrokkenheid gericht is op de verbinding met de onderneming en de mensen die er werken. En bevlogenheid gericht is op het werk dat gedaan wordt en wat dit met de medewerker doet. Zijn beide aanwezig, dan is er sprake van een ideale combinatie omdat je dan kunt spreken van maximaal gemotiveerde, loyale medewerkers binnen je organisatie.

1.5 Wat geeft jou plezier?

Heeft iedereen het in zich om bevlogen te zijn? Mijn antwoord is een volmondig ja! Of mensen bevlogen kunnen zijn, is echter de verkeerde vraag. De vraag die centraal moet staan is: *waar word jij bevlogen van?* En vervolgens: hoe kom je daar achter?

Een belangrijke indicator voor bevoegenheid is plezier. Voor de duidelijkheid: het gaat dan niet om zaken waar je goed in bent of waar je goed in kunt worden. Dat is echt iets anders. Een mooi voorbeeld hiervan kreeg ik van een collega-trainer.

Zijn zoontje zat op de basisschool en dit kereltje bleek erg goed in rekenen. Vaak had hij zijn rekentaken al veel eerder afgerond dan zijn medeleerlingen. Opdat hij verder kon en zich niet hoefde te vervelen, gaf zijn leraar hem dan moeilijkere rekentaken. Na enige tijd gingen zijn rekenprestaties echter ineens om onverklaarbare redenen achteruit. Reden voor een goed gesprek. Wat bleek? Hij vond rekenen helemaal niet leuk! Hij wilde zijn rekenwerk graag zo snel mogelijk afronden zodat hij iets anders kon gaan doen. Toen hij erachter kwam dat hij steeds meer en moeilijkere rekenopdrachten kreeg wanneer hij zijn werk snel maakte, schroefde hij zijn werktempo fors naar beneden zodat hij in ieder geval niet méér rekenwerk kreeg.

Dit voorbeeld illustreert mooi dat bevoegenheid er niet zozeer om gaat of je ergens goed in bent. Ondanks dat ergens goed in zijn vaak met plezier gepaard gaat, is de eerste en voornaamste vraag die je jezelf hebt te stellen: krijg ik energie van wat ik doe en word ik er blij van? Als je dit helder hebt, kun je gerichte keuzes maken die je werkgeluk en je bevoegenheid vergroten. Maar daarmee ben je er nog niet. Je moet ook lef hebben om keuzes te maken. Gaat jouw geluk boven verdiensten en status? Welke waarden wegen voor jou zwaarder?

Geluk boven voetbal

Jelle de Lange was voormalig voetballer van AFC, FC Utrecht en het Nederlands voetbalelftal onder 19. Ondanks deze veelbelovende voetbalcarrière koos De Lange ervoor om te stoppen en zich te richten op zijn studie politicologie.

Zijn beslissing om te stoppen met profvoetbal verraste velen. Vooral gezien de aanmoediging van trainers en het aantrekkelijke contract dat hij in de wacht sleepte. Zijn jeugdtrainer, Sjors Ultee,

herinnert zich De Langes twijfels over zijn passie voor voetbal en zijn gebrek aan plezier in het spel, zelfs op jonge leeftijd. Ultee beschrijft De Lange als een uitzonderlijk talent met brede interesses buiten het voetbalveld. Hoewel hij werd gezien als een speler met potentieel voor de top van Nederland koos De Lange uiteindelijk voor zijn eigen geluk boven een voortzetting van zijn voetbalcarrière.

Deze persoonlijke keuze benadrukt het belang van het volgen van je eigen geluk, zelfs als dat betekent dat je een veelbelovende sportcarrière achter je laat. De beslissing van De Lange, hoe verrassend ook, getuigt van de moed om te kiezen voor wat echt belangrijk is in je leven.

1.6 Bevlogenheid en energiebalans

Uit de definitie van bevlogenheid kunnen we afleiden dat bevlogen mensen in staat zijn om langdurig en geconcentreerd aan taken te werken en dat heel toegewijd doen (flow). Een goede energiebalans is hierbij een vereiste. Als je onvoldoende energie hebt, is het onmogelijk om bevlogen te zijn, laat staan om dit uit te stralen.

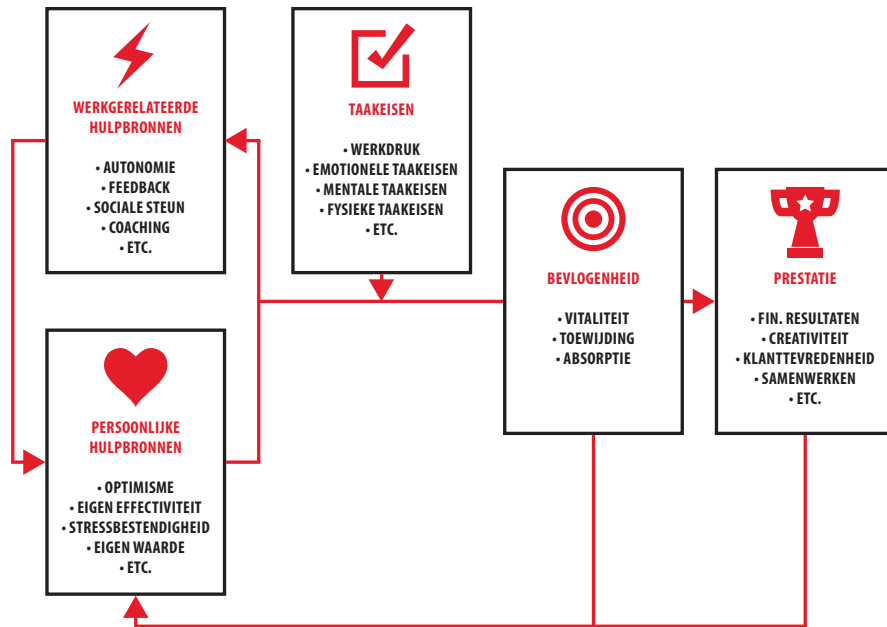
Het door Bakker en Demerouti ontwikkelde Job Demands-Resources model geeft helder inzicht in hoe je je energiebalans kunt bewaken.

Taakeisen

Dit model gaat ervan uit dat een functie bestaat uit een aantal taakeisen. Voorbeelden van taakeisen zijn een klantenevenement verzorgen van, een online training maken, een jaarverslag schrijven of een vergadering leiden. Taakeisen kunnen verschillen in zwaarte, afhankelijk van de mate waarin een taakeis een beroep doet op fysieke, mentale en emotionele aspecten.

Er wordt bijvoorbeeld een beroep gedaan op je **mentale kracht** wanneer je een probleem moet oplossen dat een hoge mate van concentratie vraagt. Denk aan een luchtverkeersleider die zich goed moet kunnen focussen wanneer hij een precieze situatie in het luchtruim moet

SAMENHANG TUSSEN HULPBRONNEN, TAAKEISEN, BEVLOGENHEID EN PRESTATIES



Figuur 1. De kunst van duurzaam presteren, Bas Kodden 2018 (naar Demerouti, E & Bakker, AB, 2006)

oplossen. Of aan een chirurg die een complexe operatie moet uitvoeren binnen een bepaalde tijdsduur.

Naast mentale aspecten hebben taakeisen ook **emotionele aspecten**. Tijdens het uitvoeren van een taak kunnen er spanningen ontstaan. Bijvoorbeeld als er meningsverschillen zijn over hoe een probleem aangepakt moet worden. Deze situaties kunnen leiden tot irritaties, conflicten en soms zelfs tot agressief gedrag. Het omgaan met en het oplossen van deze situaties kost energie en heeft invloed op onze energiebalans.

Ten slotte is er nog een **fysieke component**. Hierbij kun je denken aan functies met een zware fysieke component zoals een tuinman, bouwvakker of een fabrieksarbeider die veel te maken heeft met repeterend