

Bas Kodden

WORD EEN HELD

Meer bevologenheid voor
jezelf en je organisatie

Voor Sep en Tom

Word een HELD - Meer bevologenheid voor jezelf en je organisatie

Bas Kodden

www.baskodden.nl

Ontwerp en layout: Twin Media bv, Roxanne Enkelaar

Redactie: Lilian Eefting, Leef in tekst, Groningen

Uitgever: BigBusinessPublishers, Donald Suidman

www.bbpublishers.nl/word-een-held

ISBN: 9789491757310

1^e druk: december 2013

2^e druk: januari 2016

3^e druk, geheel herziene editie: maart 2016

4^e druk: maart 2017

5^e druk: augustus 2017

6^e druk: januari 2018

7^e druk: maart 2018

8^e druk: juni 2018

9^e druk: oktober 2018

Copyright: © BigBusinessPublishers / Bas Kodden, 2018

ALLE RECHTEN VOORBEHOUDEN

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische veevoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

Inhoud

Voorwoord	6
Inleiding	9
1 Bevlogenheid	13
Vitaliteit, toewijding en absorptie	14
Flow	16
2 Talent	19
Je talenten benutten als voorwaarde	21
Het ontdekken van je talenten	28
Het ontplooiën van je talenten	32
Samenwerken aan talent	33
3 Helden	38
Een HELD heeft een masterplan	41
Het gaat niet altijd alleen maar om winnen	45
Bevlogen personen zijn intrinsiek gemotiveerd	47
4 Energie en vitaliteit	48
Niet tevreden, maar bevlogen medewerkers zijn cruciaal	49
Bevlogenheid en werkgerelateerde energiebronnen	53
Bevlogenheid en persoonlijke energiebronnen	53
Bevlogenheid werkt aanstekelijk	54
Het belang van sport voor geluk en welzijn	56
Breng focus aan om energiek en vitaal te blijven	59
Burn-out: voorkom energieverlies	60
5 Energiebronnen voor het heldendom	64
1. Autonomie	66
2. Feedback	68
3. Sociale steun	69
4. Coaching	71
5. Optimisme	73
6. Eigenwaarde	74
7. Stressbestendigheid	75
8. Eigeneffectiviteit	77

6 Doen	82
Vecht of vlucht, maar bevries nooit	83
Wat is heldhaftig gedrag?	86
Heldhaftig gedrag vereist energie en non-conformiteit	88
Effectuation als theorie om je doel te bereiken	91
7 Zelfkennis	96
Zelfkennis: leer je eigen unieke energiebronnen kennen met het enneagram	97
Introductie op het enneagram	98
8 Leidingnemen en leidinggeven	117
Het werven en selecteren van bevrologen toptalenten	118
De CEO als Chief Energy Officer	122
Het managen van vitaliteit en energie	123
De kracht van energiemangement	126
Stappenplan voor de HELD	128
Nawoord	131
Referenties	134
Over de auteur	143

Voorwoord

Dagelijks ervaren we bij onszelf en de teams die we begeleiden dat bevologenheid dé motor is voor groeiversnelling. Waarom is het zo belangrijk om aan meer bevologenheid voor jezelf en je organisatie te werken en om een Hoog Energieke Leidingnemende Doener, een HELD, te worden?

Tevreden... of bevologen?

Eén van de meest opvallende verschillen tussen de tevreden medewerker en de bevologen medewerker is het verschil in gedrag tussen beiden. Dit verschil ontstaat door hoe men 'in de wedstrijd' zit.

De tevreden medewerker

Een tevreden medewerker is content met zijn werkomgeving, arbeidsvoorwaarden, werkdruk, collega's en werkzaamheden. Hij zit daarbij, gevoelsmatig, op de top van de berg van wat in zijn situatie mogelijk is zonder (bewust of onbewust) al te veel moeite te hoeven doen om die positie te behouden. Qua gedrag zien we dan ook veelal een dagelijks werkschema dat op routine wordt afgewerkt waarbij de houding behoudend, afwachtend en soms zelfs defensief is. Logisch want als je al op de top van je berg zit kun je gevoelsmatig alleen nog maar naar beneden. Herkenbaar?

De bevologen medewerker

Hoe anders is dit bij een bevologen medewerker! In tegenstelling tot de voorgaande groep ervaart deze medewerker niet dat hij op de top van de berg zit. Hij gelooft dat het beter, hoger, sneller, mooier kan en geniet van het klimmen, van de reis, het avontuur. Hij heeft de bergtop in het vizier en weet *waarom* hij daarheen wil. Hij werkt graag bij een bedrijf dat hem in staat stelt om samen met anderen dezelfde top te bereiken en draagt hier met plezier aan bij door datgene te doen waar hij goed in is en energie van krijgt. Hij geniet van het doen en kan hier volledig in opgaan (flow), hij is betrokken bij het bedrijf, collega's en klanten. Hij is dagelijks bewust bezig met doen wat nodig is om verder te komen (focus), is bovengemiddeld gericht op ontwikkeling en innovatie en is trots op behaalde (deel)resultaten. Zij trekken met plezier de kar. Het zijn echte HELDden. Hoe mooi is dat!

Voorwoord

Doordat het verschil tussen beide groepen vooral zichtbaar is in het dagelijks gedrag (tevreden routinematige acties bij de tevreden medewerker versus de glimmende ogen en doen wat écht nodig is bij de bevlogen medewerker) wordt ook steeds duidelijker welke groep de meeste impact heeft op het bereiken van doelen.

Dus... werken aan meer bevlogenheid

Onderzoek laat ook zien dat de best scorende organisaties hoog scoren op bevlogen, betrokken en trotse medewerkers. Er is meer werkplezier en energie, ze zijn 17 procent productiever, realiseren een 10 procent hogere klantloyaliteit, hebben 41 procent minder verzuim, 65 procent minder verloop van personeel en zijn 21 procent winstgevender (bron: Gallup 2016, Effectory 2017).

Hoe mooi is dat?

Met dit boek van Bas Kodden heb je een krachtige tool in handen voor meer bevlogenheid voor jezelf en voor je organisatie. Natuurlijk wensen we je veel leesplezier toe en vooral het lef, de zelfreflectie en de daadkracht om er ook écht mee aan de slag te gaan. Kortom: Word een HELD!

Samen bouwen we aan meer bevlogenheid, betrokkenheid en trots in werkend Nederland!

Ronald Warmerdam en Paul van Heeringen
Oprichters IMPACT on the Job, leiderschap- en teamcoaching

Inleiding

Inleiding

Helden hebben mij altijd mateloos geboeid. Personen die een bijzondere prestatie hebben volbracht of die op weg lijken een bijzondere prestatie te leveren. Die met hun positieve energie geen twijfels lijken te kennen en vol voor hun passie gaan. Ik vind het heerlijk om te zien hoe zij vol bevologenheid in het leven staan. Als zoon van een gymleraar hadden met name helden uit de sport mijn grote aandacht. Mijn helden werden mijn voorbeelden en vele jaren later de inspiratie om dit boek te schrijven.

Ik bracht mijn jeugd vooral op de regionale tennisbanen door. Door de achtergrond van mijn vader was ik bevoorrecht om alle sporten uit te kunnen oefenen om zo mijn talenten te kunnen ontdekken. Uiteindelijk bleek tennis mijn grote liefde te zijn. Ik besteedde dan ook al mijn vrije uren om mijn passie uit te oefenen en om beter te worden. Later volgde mijn eerste baan als tennisleraar, maar uiteindelijk bleek mijn bevologenheid voor deze job toch te laag. Er moest nog iets anders in het leven zijn dan de plaatselijke tennisbanen, realiseerde ik me. Helaas konden mijn ouders mij dit keer niet helpen en ik moest vertwijfeld zelf mijn pad vinden. Op mijn achttiende vertrok ik naar Groningen met het besef dat ik totaal niet wist wat ik wilde studeren en wat ik zou moeten gaan ondernemen. Het gebrek aan focus ervoer ik als uiterst slopend.

Nadat ik moeizaam mijn studie Rechten afrondde, volgde ik jaren later een studie Bedrijfskunde, opnieuw in Groningen, waar ik zo veel meer plezier aan beleefde. Ik was inmiddels ondernemer geworden en had me gerealiseerd dat ik met slechts een juridische achtergrondkennis en managementvaardigheden tekortkwam om verder te komen. Tijdens deze nieuwe studie kreeg ik veel theorieën over leiderschap en persoonlijke ontwikkelingen te verwerken en ik absorbeerde alles met gretigheid. Dit waren mijn onderwerpen, dit had mijn passie, ik kon niet meer stoppen! Het stokje van mijn onderneming droeg ik over om verder te kunnen studeren, nu aan Nyenrode Business Universiteit.

In 2011 promoveerde ik op het onderwerp bevologenheid. Na vijftien jaar ondernemerschap had ik het gevoel gekregen dat ik, ondanks alle ervaringen en studies, de vinger nog steeds niet op de gevoelige plek had weten te krijgen en de vraag 'Waarom slagen bepaalde personen en ondernemingen nu wel en anderen niet?' nog steeds niet goed had kunnen beantwoorden. Totdat ik in aanraking kwam met de theorie van bevologenheid. Schaufeli & Bakker (2001),

Inleiding

beiden toen nog verbonden aan de Universiteit Utrecht, definiëren bevlogenheid als 'een positieve, affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie'.

Dit waren de kenmerken die voor mijn vroegere helden het verschil hadden gemaakt, besefte ik, en niet het feit dat zij zo veel meer aangeboren talent hadden dan hun directe concurrenten. Juist die bevlogenheid was ook de reden geweest waarom ik als ondernemer soms wel en andere keren juist niet mijn doelen had bereikt. Van sommige zaken had ik namelijk geen enkele energie gekregen, terwijl ik andere projecten nauwelijks kon loslaten omdat ze aan me bleven trekken en me dwongen het succesvol af te ronden. Vitaliteit, toewijding en absorptievermogen gelden voor ons allemaal als voorwaarden voor succes. Je persoonlijk heldendom is bereikbaar, als je er maar genoeg energie en bevlogenheid in stopt en niet opgeeft voordat je je doelen hebt bereikt.

Dit boek gaat over helden en bevlogenheid. Of eigenlijk een combinatie van die twee. In dit boek heb ik de bevlogen persoon vormgegeven met het concept HELD: een acroniem dat staat voor 'Hoog Energieke Leidingnemende Doener'. HELD hanteert de theorie van bevlogenheid als basis en slaat een brug tussen de (top)sport en management- en persoonlijke leiderschapstheorieën. Als voormalig sportleraar en inmiddels bedrijfskundige zag ik in dat veel aspecten van dit concept bevlogenheid, waarnaar ik zelf jaren onderzoek had verricht,

'BEVLOGENHEID IS EEN **POSITIEVE,**
AFFECTIEF-COGNITIEVE TOESTAND
VAN OPPERSTE VOLDOENING
DIE GEKENMERKT WORDT DOOR
VITALITEIT, TOEWIJDING
EN ABSORPTIE'

– Wilmar Schaufeli & Arnold Bakker

Inleiding

ondubbelzinnig zijn terug te vinden in de (top)sport. De aspecten vitaliteit en toewijding bijvoorbeeld, die noodzakelijk zijn voor bevoegenheid: in de (top) sport zijn ze cruciaal om prestaties te leveren. Voor ondernemers geldt dat overigens ook. De vele overeenkomsten tussen bevoegenheid en sport waren voor mij aanleiding om diverse Nederlandse sporthelden te vragen naar hun ervaringen met aspecten als vitaliteit, toewijding en bevoegenheid.

HELD: HOOG ENERGIEKE LEIDINGNEMENDE DOENER

12

De inspiratie- en energiebron die helden kunnen zijn, vormt de rode draad van dit boek. Met praktisch toepasbare managementtheorieën, persoonlijke belevissen en ontmoetingen met uiterst bevoegen personen reikt dit boek een stappenplan aan om van denken naar doen te komen, zodat je vol energie leiding kunt nemen over je eigen leven. Het is bestemd voor iedereen die op zoek is naar nieuwe energie, passie en bevoegenheid in zijn leven. Ook voor de leidinggevende die bezig is om zijn organisatie vanuit een positieve flow te laten groeien.

— 1 —

Bevlogenheid

1 Bevlogenheid

Leef bevlogen, dan leef je gelukkig, zo verhaalt de theorie van bevlogenheid. Het gevoel hebben dat je precies die dingen doet waar je unieke talenten en interesses liggen en waarbij je optimaal gebruik kunt maken van persoonlijke en werkgerelateerde energiebronnen. Wie wil er niet bevlogen zijn? En welke leidinggevende wil geen bevlogen medewerkers hebben? In moeilijke tijden geeft bevlogenheid extra energie om stressvolle situaties het hoofd te bieden, waardoor juist deze werknemers goud waard blijken voor de organisatie waarin ze werken. Uit studies naar bevlogenheid blijkt echter dat bijna 90 procent van de onderzochte werknemers deze arbeids- en levensvreugde in mindere mate, of zelfs helemaal niet ervaart. Sterker nog, veel professionals gaven in mijn onderzoeken aan dat zij door miskennen van hun talenten of door de starre arbeidsstructuur in een bedrijf hun bevlogenheid hebben voelen wegvloeien.

14

'88 PROCENT VAN DE ONDERZOCHE
WERKNEMERS **IS NIET BEVLOGEN.**'

– Prof. dr. Arnold Bakker

Wat maakt iemand 'bevlogen' en onder welke condities kan hij optimaal presteren? In welke mate moet je vitaliteit en toewijding aan de dag leggen om die energie en passie elke dag weer omhoog te kunnen halen? En is bevlogenheid aan te leren en/of te stimuleren? Allemaal vragen die ons in de dagelijkse praktijk zouden kunnen helpen om met meer vitaliteit en toewijding die dingen te doen die ons plezier bezorgen. Of juist die dingen niet meer te doen waarvan we alleen maar stress en negatieve energie krijgen!

Vitaliteit, toewijding en absorptie

De theorie van bevlogenheid (Schaufeli & Bakker 2001; Bakker, 2009) stelt dat een bevlogen medewerker over een uiterst positieve houding beschikt die wordt gekenmerkt door een ongekende levenslust, energie, zin om te werken en er vol voor willen gaan. In de woorden van Schaufeli en Bakker (2001) zelf: 'onder

1 Bevlogenheid

bevlogenheid verstaan we een positieve, affectief-cognitieve toestand van oppperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie'. Daardoor weet die medewerker ook bijzondere prestaties te verrichten. Wie bevlogen is, staat open voor nieuwe ideeën, is zowel psychisch als fysiek gezond, gaat op zoek naar zijn of haar authentieke talenten en begint elke dag met veel energie en levenslust aan weer een nieuwe werkdag. Dat is niet alleen fijn voor hemzelf, maar ook stimulerend voor zijn directe collega's en goed voor de organisatie. De eerste stap om een HELD te worden is dan ook de volgende:

Word een HELD - Stap 1

Ontdek en ontplooi je authentieke talenten.

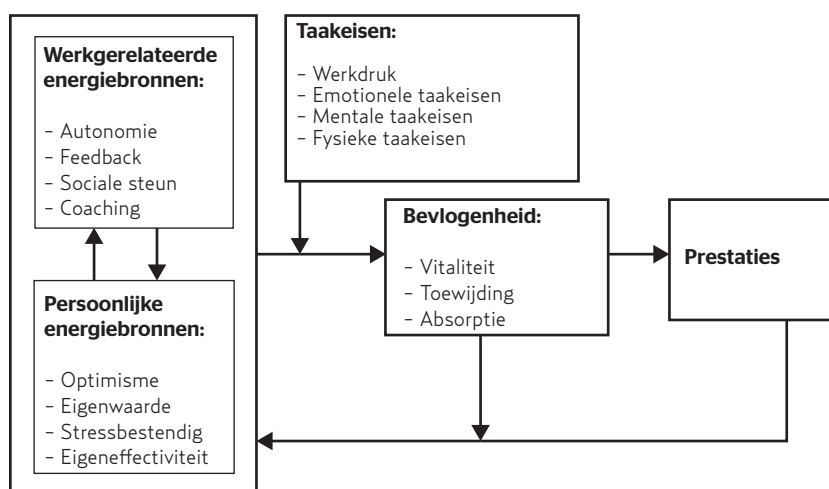
Je levenslust en energie zullen significant toenemen.

De toestand van oppperste voldoening wordt gekenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptie, drie begrippen waarvan misschien niet direct duidelijk is wat ze inhouden. Vitaliteit verwijst naar het bruisen van energie, zich fit en sterk voelen, en lang en onvermoeibaar kunnen doorwerken. Toewijding heeft te maken met een sterke betrokkenheid bij het werk: het werk is inspirerend en roept gevoelens van trots en enthousiasme op. Absorptievermogen ten slotte verwijst naar het op een plezierige wijze helemaal opgaan in het werk, waardoor de tijd lijkt stil te staan en het moeilijk is om zich er los van te maken.

Met mijn eigen onderneming had ik diverse groeiscenario's volbracht, maar ook heb ik met pijn en verdriet noodzakelijke hervormingen moeten doorvoeren. Aan vele mensen mocht ik leidinggeven, maar van sommigen moest ik afscheid nemen. De dubbele pet van ondernemer en leider, en die van aandeelhouder en manager, speelde mij diverse malen parten. Waar het uiteindelijke resultaat om draaide, ervoer ik later, was toch echt die bevlogenheid. Zowel die van mijn medewerkers als die van mezelf: meer of minder bevlogen medewerkers hadden daadwerkelijk het verschil gemaakt tussen winst en verlies. De theorie klopte, ook voor mij. Leven is leren en leren is leven, zo leerde ik in de praktijk.

1 Bevlogenheid

Figuur 1.1 geeft het model van bevlogenheid weer en laat zien welke middelen je nodig hebt om bevlogen te worden. De energiebronnen en taakeisen behandelen elk afzonderlijk in hoofdstuk 5.



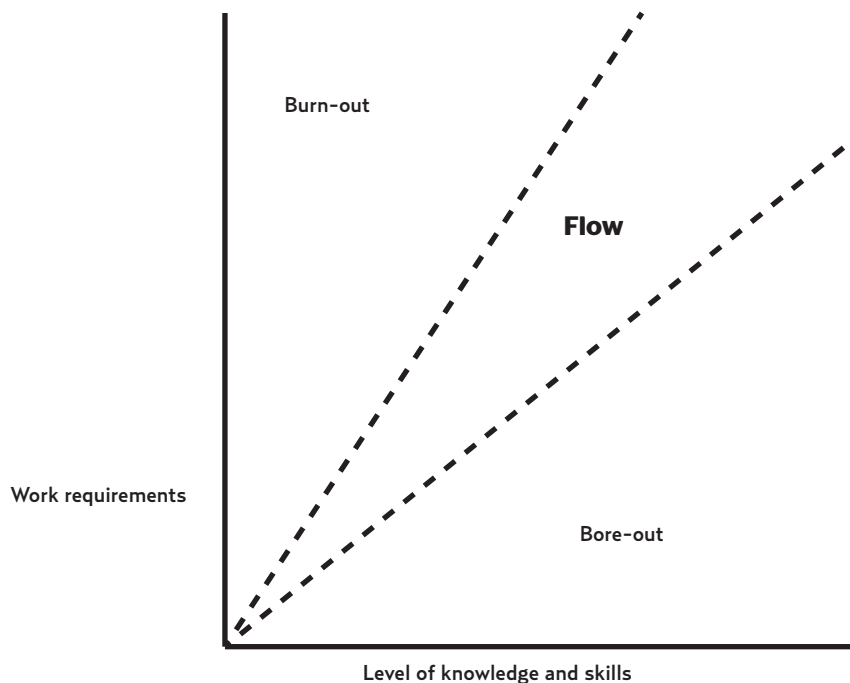
Figuur 1.1 Model van bevlogenheid (Bakker, 2009)

Flow

Mensen die bruisen van energie lijken in een flow te zitten, een concept dat is uitgewerkt door de Amerikaans-Hongaarse psycholoog Mihaly Csikszentmihalyi. Csikszentmihalyi was een van de voortrekkers van de positieve psychologie en is de pionier in het onderzoek naar flow. Al in de jaren zeventig van de vorige eeuw deed hij onderzoek naar 'optimale ervaringen' van mensen, een toestand waarin mensen verkeren wanneer ze zeer geconcentreerd zijn en daar intens van genieten. Ik denk dat iedereen het weleens ervaren heeft: je verricht zonder enkele moeite je werk, je voelt je sterk, je hebt het gevoel de situatie volledig meester te zijn en op de top van je kunnen te presteren. Zowel het tijdsbesef als mogelijke problemen verdwijnen als sneeuw voor de zon en even lijkt je volledig buiten jezelf te staan. Alsof je in een snelstromende rivier wordt meegevoerd zonder dat je zelf hoeft te zwemmen. Csikszentmihalyi kwam erachter dat mensen van allerlei culturen, leeftijdscategorieën en geslachten plezierige ervaringen op ongeveer dezelfde manier omschreven. Zo ontstond een eerste

1 Bevlogenheid

definitie van flow: 'The state in which people are so involved in an activity that nothing else seems to matter; the experience itself is so enjoyable that people will do it even at great cost, for the sheer sake of doing it' (Csikszentmihalyi, 1989). In zijn baanbrekende werk *Flow. Psychologie van de optimale ervaring* (2007) beschrijft Csikszentmihalyi hoe deze prettige ervaring te bereiken is, namelijk door jezelf doelen te stellen en uitdagingen aan te gaan. Door je kennis en vaardigheden maximaal op te lijnen met de eisen die je aan jezelf stelt (figuur 1.2).



Figuur 1.2 Flow (Csikszentmihalyi, 2007)

Onderzoek naar flow op het werk toont dat werknemers ongeveer drie keer vaker flow ervaren tijdens het werk dan in de vrije tijd, terwijl ze gelukkiger zijn in hun vrije tijd (Csikszentmihalyi & LeFevre, 1989; Rheinberg e.a., 2007). Dit komt vermoedelijk omdat wij onze vrije tijd vaak invullen met activiteiten die flow niet bevorderen. Zo keken Nederlanders in 2006 gemiddeld vijftien uur per

1 Bevlogenheid

week naar de televisie, wat een passieve, flowremmende activiteit is (Csikszentmihalyi & LeFevre, 1989). Ook het volgen van lessen en studeren betekent voor de meesten geen optimale ervaring. Sporten is daarentegen een activiteit die het vaakst gerapporteerd wordt wanneer men vraagt naar activiteiten die je in de 'flow'-zone brengen (Rogatko, 2009). Passieve activiteiten hebben vaak dus een negatieve werking op het ervaren van flow. We kunnen er daarom van uitgaan dat een zeker niveau van activatie – lichamenlijk of mentaal – nodig is om flow te kunnen ervaren. Voor bijvoorbeeld dansers, bergbeklimmers en puzzelaars is de optimale ervaring een herkenbaar begrip (Vleugel, 2011).

Flow is een staat van zijn die positieve gevolgen heeft voor het individu en voor de organisatie. In mijn eigen onderzoek introduceerde ik een voorspeller die flow in een werkcontext in de hand kan werken of juist zou kunnen beperken: namelijk die van organisatiestructuren en met name de mate van autonomie die bepaalde organisatieontwerpen met zich meebrengen. Gedurende mijn professionele loopbaan had ik ervaren dat grote advocatenkantoren en vooral rechtsbijstandsverzekeraars als een hiërarchische piramide zijn ontworpen. Het alfa-aapje is de baas op de rots en het werk voor academisch opgeleiden wordt zo strak geprotocolleerd dat er van autonomie in het eigen werk nauwelijks meer sprake is. Het doel van mijn promotieonderzoek was dan ook om de samenhang tussen de werkomgeving met betrekking tot deze mate van autonomie en werkgerelateerde flowervaringen als absorptievermogen, werkplezier en intrinsieke motivatie te onderzoeken. Bevlogenheid en flow kennen een zeer grote overlap. Een belangrijk onderscheid is echter dat flow duidelijk situatiegebonden is (Fullagar & Kelloway, 2010) en dus kan veranderen wanneer de omgeving verandert, terwijl bevlogenheid meer consistent is in de tijd en kenmerken van een karaktertrek vertoont. Oftewel: bevlogenheid is een houding die zelf te creëren is en is niet alleen een mogelijke uitkomst van optimale omstandigheden. Iedereen kan dus een HELD worden!

In de volgende hoofdstukken zetten we de volgende stappen om een HELD te worden: van het ontdekken en ontplooiën van je authentieke talenten in hoofdstuk 2 naar het opstellen van een masterplan om deze ook optimaal te gebruiken in hoofdstuk 3.

2

Talent

2 Talent

Bevlogenheid is een levenshouding die betekent dat je probeert om met zo veel mogelijk vitaliteit, toewijding en absorptievermogen zo veel mogelijk uit je talenten en passies te halen als mogelijk is. Voormalig topzwemster en meest bevlogen persoon van Nederland Erica Terpstra vertelde daar eens het volgende over: 'Probeer kleur te geven aan je leven, verleg je grenzen, ga desnoods iets heel anders doen. Mensen zeggen dan: jij hebt makkelijk praten en dat klopt. Ik heb ook altijd mazzel. Al heb ik daar iets moois over gelezen in een boek over de middeleeuwen. Twee mannen bikken met hamertjes stenen op maat. Wanneer hen wordt gevraagd wat zij doen, zegt de ene man: "Ik bik stenen en morgen weer." De andere man antwoordt met glinsterende ogen: "Ik bouw een kathedraal." Dat is het verschil. In elk vak en in elk leven kun je het bijzondere in het dagelijkse zoeken' (De Telegraaf, 16 oktober 2012). Erica Terpstra heeft in mijn ogen volkomen gelijk: dezelfde talenten kunnen tot volledig andere uitkomsten leiden door een positieve levenshouding aan te nemen en door talenten beter en met meer energie te benutten. Alleen het hebben van talent is dan ook geen enkele voorwaarde voor succes. Hoeveel voorbeelden daarvan kennen we niet uit de sportwereld? En niet alleen in de sportwereld natuurlijk. Denk aan mediamagnaat Joop van den Ende, voor wie ik mateloos bewondering heb. Uiteraard vanwege zijn prestaties, die uniek zijn, maar ook door zijn levenshouding. De ondernemer probeerde werkelijk van alles uit voordat hij zich in de jaren tachtig ontwikkelde tot de marktleider op het gebied van grote tv-producties. Van den Ende volgde ooit een opleiding tot timmerman en technisch tekenaar. Hij probeerde een blauwe maandag cabaretier te worden en was een tijdje uitbater van een feestartikelenwinkel. Het mislukte allemaal. Tot hij zijn talent ontdekte: anderen tot ster maken. Met veel energie en passie ontwikkelde hij zijn talenten verder. Hierdoor is hij voor velen een held geworden. En hoewel hij de 65 al gepasseerd is, is volgens zijn zakenpartner Hubert Deitmers van pensioneren nog geen enkele sprake: 'Hij blijft energie putten uit nieuwe dingen, alleen is het nu met nog meer focus.'

Volgens Esther Vergeer, een van de meest succesvolle Nederlandse sporters in de geschiedenis, is dat hetgeen waarin topondernemers op topsporters lijken. Met rolstoeltennis won Vergeer vijf keer goud op de Paralympische Spelen. Begin 2013 staakte ze haar topsportcarrière en zette als ondernemer haar leven voort: 'De grote overeenkomsten tussen topsport en ondernemerschap zijn keihard werken en het hebben van discipline. Ik denk dat het zowel in sport als

2 Talent

ondernemen belangrijk is dat je planmatig te werk gaat. Je moet jezelf afvragen waar je naartoe wilt, wat je doel is. En welke stappen je moet zetten om daar te komen. Vernieuwend durven zijn is ook iets wat zowel bij een sporter als bij een ondernemer past. Dat gaat vaak gepaard met het nemen van risico's.'

'DE GROTE OVEREENKOMSTEN TUSSEN TOPSPORT EN ONDERNEMERSCHAP ZIJN KEIHard WERKEN EN DISCIPLINE.'

– Esther Vergeer

21

Je talenten benutten als voorwaarde

Een mooie uitspraak van mijn promotor prof. dr. Lidewey van der Sluis luidt: 'Iedereen heeft talent, maar niet iedereen is een talent.' Talent is een combinatie van aanleg en voorkeur. Het is datgene waar je goed in bent (bijvoorbeeld organiseren en onderhandelen) plus wat je leuk vindt (zoals leidinggeven). Sommige talenten zijn al overduidelijk tijdens onze jeugd, andere worden pas later zichtbaar. Je ontwikkelt je vaardigheden via opleiding en ervaring, bijvoorbeeld opgedaan tijdens je studie, vrijwilligerswerk, sportverenigingen of je eerste banen. Om (meer) datgene te doen waar je talent voor hebt, heb je vaak al onbewuste keuzes gemaakt.

Het is overigens een algemeen misverstand dat een vaardigheid een talent is (Covey, 2010). Talenten vereisen wel vaardigheden, maar mensen kunnen vaardigheden en kennis van bepaalde zaken hebben terwijl hun talent daar toch niet ligt. Als iemand een baan heeft die wel vaardigheden vraagt, maar niet iemands talent aanboort, dan ontstaat er ook geen bevlogenheid: het werk moet gedaan worden, je hebt er de vaardigheden ook wel voor, maar dat je het nu allemaal zo leuk vindt ...

2 Talent

Stap 2 van het stappenplan Word een HELD luidt dan ook als volgt:

Word een HELD - Stap 2

Maak een masterplan en ontwikkel een einddoel op juist die onderwerpen waar je talenten en passie liggen.

Om een HELD te kunnen worden is alleen het hebben van talenten onvoldoende: je moet je talenten ook weten te benutten om doeltreffend te kunnen zijn. Om unieke in plaats van gemiddelde prestaties te kunnen leveren. Je persoonlijkheid is daarom minstens zo belangrijk voor je talentontwikkeling. Alleen degenen die ook daadwerkelijk dóén, kunnen een HELD worden. Van der Sluis (2009) hanteert het 3K-model. Volgens dat model zijn er drie elementen die het talentprofiel van een individu bepalen: karakter, kunde en kennis. Karakter is de kern en zegt iets over je drijfveren, je persoonlijkheid en je ego. Daaromheen zit een schil: kunde. Dat zijn je vaardigheden en gedrag. De buitenste schil is je kennis, je expertise, je track record. Van der Sluis zegt het als volgt: 'Als je lui bent en geen discipline hebt, maakt het niet zoveel uit hoeveel kunde en kennis je hebt: je doet er toch weinig mee. Je weet pas wat je ontwikkelpotentieel is als je jezelf kent op alle drie de punten.' Van der Sluis voegde later nog een vierde, uitermate belangrijke K toe: klimaat. Oftewel de omgeving waarin je werkt of leert. Je kunt nog zoveel talent hebben, maar de context bepaalt of je een talent bent. Deze bevindingen van Van der Sluis herken ik, en ze golden zeker ook voor mijn helden. Of het nu Pieter van den Hoogenband, Erben Wennemars of Jacco Eltingh betrof: ze hadden allemaal een zoektocht naar hun talenten ondergaan voordat ze helden werden.

'TALENT IS NIET HETZELFDE ALS EEN
COMPETENTIE, HET IS EERDER EEN
VOORWAARDE OM EEN COMPETENTIE
GOED ONDER DE KNIE TE KRIJGEN.'

– Prof. dr. Lidewey van der Sluis

2 Talent

Van der Sluis: 'Talent is niet hetzelfde als een competentie, het is eerder een voorwaarde om een competentie goed onder de knie te krijgen. Neem bijvoorbeeld de competentie "presenteren". We leven in een showwereld, dus moet alles gepresenteerd worden. Er zijn mensen die dat van nature al heel goed kunnen. Naarmate ze het vaker doen, worden ze nog beter. Andere mensen hebben het gewoon niet. Je kunt bij zo iemand van een vijf wel een mager zesje maken, maar wij moeten het die mensen niet aandoen, om toch voor een acht of zelfs een negen te gaan. Daar worden zij niet gelukkiger of productiever van. Beter is om het talent van iemand te ontwikkelen. Als je als tennisser een sterke forehand hebt maar een zwakke backhand, kun je beter energie steken in het nog beter maken van die forehand. Dit blijkt ook uit onderzoek. Ga uit van de kracht die iemand van nature heeft. Daar zit de ontwikkel-kracht. Dan gebeurt er ook echt iets met de natuurlijke begaafdheid en stel je iemand in staat om vanuit het talent dat hij heeft, zelf een talent te worden.' (Van der Sluis, 2011)

Een te verwerven competentie kan je dus liggen, of niet. Je kunt er talent voor bezitten. Het talent dat je er al dan niet voor bezit, hangt echter sterk af van je persoonlijkheid, stelt Van der Sluis. 'Je kunt bij iedereen een soort foto maken van het persoonlijkheidsprofiel. Hiermee kun je achterhalen in welke mate deze kenmerken bij een persoon aanwezig zijn. Aan de hand van die foto kun je voorspellen in hoeverre iemand geschikt is voor een bepaalde competentie. Want het mooie is dat je diverse persoonlijkheidskenmerken kunt doorvertalen naar competenties. "Samenwerken" bijvoorbeeld hangt samen met extraversie en openheid, de mate waarin je de omgeving belangrijk vindt en hierop afstemt. Scoor je hoog op deze persoonlijkheidskenmerken, dan ben je eerder geneigd om samen te werken. Ben je introvert, dan kun je weliswaar leren samen te werken, maar het gaat niet vanzelf. Want je kunt of wilt het van nature eigenlijk niet. Je zult nooit een echte teamplayer worden. Persoonlijkheidskenmerken ontwikkelen is mogelijk, maar kost veel tijd en inspanning. Er zit weinig rek in. Om kort te gaan: competentieontwikkeling heeft haar wortels in een ingebakken gegeven, namelijk je persoonlijkheid.'

Volgens Maurits van Rooijen, voormalig rector magnificus van Nyenrode Business Universiteit, mag het ontdekken en ontplooiën van talenten ook niet worden gezien als vrijblijvend. 'Je hebt een verantwoordelijkheid naar jezelf, je familie en vrienden, naar je bedrijf en je collega's, om deze te ontplooiën en om je directe omgeving te laten delen in jouw prestaties en persoonlijk geluk.

2 Talent

Iedereen is blijer met een gelukkig persoon in zijn of haar directe omgeving dan met iemand die blijft worstelen en klagen over gemiste kansen in het verleden. Doe jezelf, maar dus ook anderen een plezier en neem deze verantwoordelijkheid.' (In: Nyenrode brochure Doctoraal Programma MSc, 2010)

'HET ONTDEKKEN EN ONTPLOOIEN VAN TALENTEN MAG NIET WORDEN GEZIEN ALS VRIJBLIJVEND. IEDEREEN IS BLIJER MET EEN GELUKKIG PERSOON IN ZIJN OF HAAR DIRECTE OMGEVING.'

– Prof. Dr. Maurits van Rooijen

24

Het willen ontdekken van je talenten heeft dus niets te maken met ego, maar alles met het nemen van verantwoordelijkheid. Je kunt immers alleen maar trots zijn op het ontwikkelen van je aangeboren talenten, het overige is je slechts aan komen waaien. Talent is beginnersgeluk, volgens Toon Gerbrands (2011). Marcus Buckingham (2006) zegt het als volgt: 'Zo gezien is het veronachtzamen van je sterke punten en het focussen op je zwakke punten helemaal geen teken van ijver en bescheidenheid. Het staat zelfs bijna gelijk aan onverantwoordelijk gedrag. De meeste van verantwoordelijkheidsbesef getuigende, meest uitdagende en meest eerbiedwaardige geesteshouding is het onderkennen van potentieel sterke punten, die in je talenten verscholen liggen, en dan op zoek te gaan naar manieren om hen te verwezenlijken.'

Je moet jezelf dan ook blijven uitvinden en blijven vernieuwen om over de gewenste energie te kunnen blijven beschikken. Veel van onze talenten blijven anders onontdekt en onbenut. Hoe belangrijk, maar ook lastig deze aanwijzing

2 Talent

wel niet is, blijkt uit een onderzoek in Elsevier (juni 2012) onder afgestudeerde academici: maar liefst 25 procent van de afgestudeerden heeft spijt van de keuze voor zijn studie en was liever iets anders gaan studeren. Een dure fout, die bepalend voor het verloop van de rest van je leven kan zijn. Tenzij je de wil en het doorzettingsvermogen hebt om een nieuwe wending aan je leven te geven. Bijvoorbeeld door alsnog een studie te kiezen die wel bij je talenten past.

Uit onderzoek van onder anderen Buckingham (2006) blijkt dat maar weinig professionele organisaties talentgeoriënteerd werken. Als medewerkers in Amerikaanse bedrijven wordt gevraagd hoeveel procent van een normale werkdag ze gebruikmaken van hun sterke punten, is het antwoord: gemiddeld 17 procent. In Engeland ligt dit percentage zelfs nog lager: 15 procent. Nederlandse werknemers zijn niet ondervraagd, maar ik koester niet de illusie dat hier veel betere scores zouden worden waargenomen. Het is alsof je een spits als verdediger opstelt die gedurende 90 minuten van de voetbalwedstrijd achter zijn tegenstander moet aanrennen. Alleen bij corners mag hij mee naar voren. Het voorbeeld lijkt wat kinderlijk, maar dit is blijkbaar wel de wijze waarop veel werkgevers hun aanwezige talent inzetten, met alle gevolgen van dien. Werknemers die met tegenzin hun werk uitvoeren, blijken daarbij een enorme schadepost voor de Nederlandse schatkist. Volgens onderzoek van adviesbureau &Samhoud loopt dat verlies in het midden- en kleinbedrijf jaarlijks al op tot 15 miljard euro. Chagrijnig personeel is vaker ziek, brengt voor de baas minder geld in het laatje en dat scheelt weer belastinginkomsten.

In Nederland lijkt nog altijd de opvatting te heersen dat alle succes alleen bereikt wordt met talent, dat deze aangeboren gaven onze toekomst bepalen. De werkelijkheid is anders. Hoewel bepaalde lichamelijke en mentale eigenschappen, dus je talenten, je zonder meer een voorsprong kunnen geven, komt succes vooral neer op oefenen, oefenen en oefenen. Zoals Edwin van der Sar meldde: 'Het enige wat telt is hard werken.' Na afloop van zijn afscheidswedstrijd in de Amsterdam Arena werd hij gekroond tot de beste en meest getalenteerde keeper ooit. Over het eerste compliment kon en wilde hij niets zeggen, maar het tweede compliment klopte volgens hem zeker niet. Dagelijks keihard trainen, dat was zijn sleutel tot succes geweest, zo zei hij. Pianist Vladimir Horowitz zei het ooit ook heel fraai: 'If I skip one day of practice, I notice; if I skip two days, my wife notices; if I skip three days, the world notices.'

2 Talent

Een ander mooi voorbeeld is astronaut André Kuipers. Twan Huys interviewde hem in zijn programma College Tour en Kuipers bleek een begenadigd spreker. Prachtige verhalen over de aanblik van de aarde, haar kwetsbaarheid en het avontuur werden afgewisseld met anekdotes over zijn persoonlijke opofferingen om überhaupt die plek aan boord van dat ruimteschip te verkrijgen. Hoewel Kuipers tijdens de selectieronden bij lange na niet de meest briljante kandidaat bleek, gaven zijn fascinatie en de wil om zijn einddoel te bereiken volgens hem uiteindelijk de doorslag voor het feit dat hij zijn unieke ervaringen mogelijk heeft kunnen maken: hij maakte al twee ruimtereizen, waarvan de langste zo'n halfjaar duurde. Toen een aanwezige student vroeg wat Kuipers, in navolging van de quote van Neil Armstrong bij zijn landing op de maan, de mensheid bij zijn eerste voetstap op Mars zou meegeven, gaf Kuipers een verbluffend simpel, maar treffend antwoord: 'Geef nooit op! Als jij een passie hebt, terwijl de hele wereld vindt dat het complete onzin is en gedoemd is om te mislukken, dan moet je er juist vol voor gaan. En als het dan toch mislukt, dan weet je in ieder geval dat je je passie hebt gevolgd en dat je jezelf nooit iets kunt verwijten.'

26

'IF I SKIP ONE DAY OF PRACTICE, I NOTICE; IF I SKIP TWO DAYS, MY WIFE NOTICES; IF I SKIP THREE DAYS, **THE WORLD NOTICES!**

– Vladimir Horowitz

Hijzelf toonde de ultieme toewijding om zijn doel te bereiken en het lukte hem. Mijn eigen onderzoek naar bevlogenheid en productiviteit leidde tot dezelfde conclusie: toewijding maakt het echte verschil. Als ondernemer leer je daarbij om juist niet van de aarde los te komen en met beide voeten op de grond te blijven staan, maar voor het overige wil en kan ik mij volledig aansluiten bij de bevindingen van deze held. En, zoals André Kuipers, astronaut worden: je moet

GEEF NOOIT OP!

ALS JIJ EEN PASSIE HEBT, TERWIJL DE HELE WERELD VINDT DAT HET COMPLETE ONZIN IS, DAN MOET JE ER JUIST VOL VOOR GAAN.'

– André Kuipers

het maar durven. Heldhaftig gedrag is dan ook een voorwaarde voor het bereiken van unieke prestaties. Daar kom ik in hoofdstuk 6 nog op terug.

27

Bevlogenheid, energie en doorzettingsvermogen zijn ook voor mij cruciale talenten gebleken om te kunnen overleven, als ondernemer en als docent. Als afgestudeerd fiscalist vond ik mezelf de slechtste in heel Nederland: geen passie voor het vak en een volkomen gebrek aan ambitie om er goed in te worden. Laat staan dat ik er talent voor had. Gelukkig kwam ik later in de omstandigheid dat ik op zoek moest gaan naar mijn talenten. Inmiddels ben ik een bevlogen ondernemer en docent. Hoewel mijn vertrouwen in mensen later nog vaker is geschonden en ik lang niet altijd won, heb ik geleerd daar beter mee om te gaan en door te zetten.

Erben Wennemars zegt: 'Het hebben van doorzettingsvermogen is ook een talent.' Hij heeft volkomen gelijk. Dat geldt bijvoorbeeld ook voor John de Mol, de grootste mediamagnaat van Nederland. Hij was een aardige voetballer, maar voor een carrière als profspeler had hij te weinig talent. Zijn havo maakte hij af, maar hij bleek meer gevoel voor ondernemerschap en media te hebben. Al op zijn 23e werd hij freelance producent en inmiddels is hij miljardair. Ook hij ging op zijn snufferd, maar dat falen bracht het beste in hem naar boven. Denk maar aan de talentenshows die hij later uiterst succesvol is gaan produceren, met als ultieme bekroning een Emmy in 2013 voor The Voice.

'HET HEBBEN VAN **DOORZETTINGS- VERMOGEN** IS OOK EEN TALENT.'

– Erben Wennemars

Het ontdekken van je talenten

Het is nu zaak om je talenten in kaart te krijgen en deze keuzes en ervaringen te vertalen naar wat je ervan geleerd hebt en van welke aspecten je genoten hebt. In deze paragraaf komen kernvragen aan de orde die je kunnen helpen om je talenten te ontdekken.

In ieder mens schuilt zowel een toptalent als een poor performer. Volgens het Management Ontwikkelingsbureau MDI wordt ons succes of falen in een bepaalde functie of omgeving in belangrijke mate bepaald door drie factoren:

- **het WAAROM:** onze, in eerste instantie vaak verborgen, drijfveren (omvat onze waarden, interesses en vormt de bril waardoor wij naar de wereld kijken);
- **het WAT:** onze natuurlijke begaafdheden en talenten;
- **het HOE:** ons gedrag – zowel ons natuurlijke gedrag als het gedrag dat wij in reactie op onze omgeving vertonen (ook wel gemaskeerd gedrag genoemd). (www.mdi.nl)

Buckingham geeft in zijn boek *Ontdek je sterke punten* (2006) aan hoe je met name de WAT-vraag kunt beantwoorden. Wat zijn nu eigenlijk je talenten?

Om antwoord te vinden gebruikt hij een handige afkorting, SIGN:

- **Success:** je bent goed in bepaalde zaken en je boekt daarbij resultaten;
- **Insights:** je ziet vooraf naar bepaalde zaken uit en je voelt dat je dit moet doen;
- **Growth:** deze zaken gaan je in verhouding met gemak af en je voelt je er goed bij;
- **Needs:** ondanks mogelijke lichamelijke vermoeidheid na afloop voel je je geweldig.

Door je bewust te zijn van deze vier signalen kun je je sterke punten ontdekken, zegt Buckingham. Hij laat zien dat zelfkennis helemaal niet zo moeilijk hoeft te zijn: door jezelf een schone spiegel voor te houden en door oprecht kritisch,

2 Talent

maar bovenal positief naar jezelf te kijken, heb je in feite niemand anders dan jezelf nodig om je unieke talenten naar boven te halen. Maar omdat wij nu eenmaal sociale en kwetsbare wezens zijn, willen wij onze mening graag in de praktijk en door anderen laten toetsen.

In dit kader kan ook het egel-principe van Jim Collins (2001) worden aangehaald: de egel als metafoor voor het uitgangspunt dat, zodra je ontdekt waarin jij de beste kunt zijn, zodra je echt begrijpt waarmee jij je geld zou kunnen verdienen en je diep vanbinnen weet waar je gepassioneerd van raakt, je alle crises zult overwinnen. Collins gebruikt het verhaal van de egel die dagelijks door de slimme, snelle, sluwe en behendige vos werd aangevallen: door simpelweg en steeds zijn enige wapen in te zetten, zijn stekels, had de vos geen enkele kans bij de egel. Ook al was de egel langzaam, klein van stuk en niet erg intelligent, de vos bleek geen antwoord op zijn stekels te hebben.

Het is zijn manier om aan te geven dat niet alleen uitzonderlijk sterke dieren als leeuwen, luipaarden en neushoorns succesvol zijn, maar dat zelfs kleine, langzame en schijnbaar kwetsbare wezens over aangeboren unieke talenten beschikken, die hen in staat stellen om te overwinnen. Mits ze deze talenten wel durven inzetten, vanzelfsprekend. 'Fight, flight, but never free-ze.' Door zijn stekels in te zetten ging de egel het gevecht aan, waarbij juist de sluwe vos genoodzaakt werd om op te geven. Het uitgangspunt van het HELD-concept is vergelijkbaar met het egel-principe van Collins en de afkorting SIGN van Buckingham: zodra je weet wat je talenten zijn en je deze weet te ontplooiën, zul je zien dat je nog meer bevlogen zult worden. Je levenslust neemt toe (zelfs je levensverwachting, aldus het egel-principe van Collins), je krijgt meer zin om te werken en je beschikt over veel meer energie om er vol voor te willen gaan.

Als je je talenten op het spoor wilt komen, dan vormen je spontane reacties belangrijke indicatoren. Reacties onder extreme stress vormen een verklaring van de prestaties van eenieder (Buckingham, 2006). Sommigen zien de humor van bepaalde extreme situaties in, terwijl anderen een bijna dwangmatige neiging hebben om dan het heft in eigen hand te nemen. Buckingham geeft naast de gesloten vragen in de afkorting SIGN nog drie aanwijzingen waarop je attent moet zijn om je talenten te ontdekken:

2 Talent

- **1** Wat zijn mijn sterkste verlangens?
- **2** Op welke gebieden heb ik een vermogen tot snel leren?
- **3** Wat zijn mijn gevoelens van bevrediging?

Sterke verlangens onthullen de aanwezigheid van een talent, vooral als ze zich vroeg in ons leven aandienen. Het vermogen tot snel leren is een andere indicatie voor talent. Soms herken je een talent eenvoudig niet, omdat de roepstem van je talent zich nog niet heeft laten horen. Deze kan echter op een latere leeftijd alsnog door een of andere factor opkomen, bijvoorbeeld door iets nieuws te proberen. Gevoelens van bevrediging vormen de laatste aanwijzing voor een talent. Het ligt immers voor de hand dat je, als je je prettig voelt bij een bepaalde activiteit, gebruikmaakt van een talent: doe wat je leuk vindt!

Hoewel het sterk aan te bevelen is om de zoektocht naar je talenten grondig en mogelijk met hulp vanuit de directe omgeving te laten verlopen, worden er op diverse websites tests aangeboden die helpen het waarom, het wat en het hoe in kaart te brengen. Een prima hulpmiddel om je talenten te ontdekken is ook het Success Insights-instrument: een gevalideerde test die je persoonlijke inzichten verschaft om tot grotere persoonlijke effectiviteit, meer plezier in het werk en meer succes in je loopbaan te komen. Er zijn meerdere tests beschikbaar, die vergelijkbare bijdragen kunnen leveren. Deze tests moeten nadrukkelijk worden gezien als hulpmiddel. De uitkomst van zo'n test kan bijvoorbeeld aangeven dat je uitermate sportief bent ingesteld, dat je over een sterk doorzettingsvermogen ('ausdauer') en wilskracht beschikt en het liefst individueel opereert. Maar of dit je een getalenteerd schaatser of zwemmer maakt, moet vanzelfsprekend uit de praktijk blijken! Wie kent het reclamefilmpje van Pieter van den Hoogenband voor Calvé niet? Kleine Pieter, die op het voetbalveld geen bal goed raakt, daar zelf volkomen onverschillig op reageert en die na afloop van weer een training als vanzelfsprekend in de nabije sloot springt om aan zijn eerste zwemwedstrijd te beginnen. De strekking van dit filmpje klopt volledig: je bent niet overal getalenteerd voor; zelfs een meervoudig Olympisch kampioen niet. Je moet juist die dingen doen waar je talenten voor bezit en passie voor hebt. En je moet durven veranderen van koers, want anders loop je je talenten mogelijk mis. Sport blijkt bij uitstek geschikt om talenten te filteren en om je karaktereigenschappen ten volle te leren kennen. Niemand is overal goed in.

**'ZELFS LANGZAME
EN SCHIJNBAAR
KWETSBARE WEZENS
ALS EGELS HEBBEN
AANGEBOREN UNIEKE
TALENTEN WAARDOOR
ZE UITZONDERLIJK STERK
KUNNEN ZIJN.'**

– Jim Collins

2 Talent

Als zoon van een gymleraar was sport als vanzelfsprekend een belangrijke energiebron voor mij. Voor tennis bleek ik de meeste passie te hebben, al was het jammer dat ik deze sport pas op mijn vijftiende verjaardag leerde ontdekken. Mijn broer volgde mijn pad en samen bereikten wij menige finale die soms goed, maar soms ook minder goed voor mij afliep. Hij was namelijk zeker net zo getalenteerd in tennis als ik en er is niets zo desastreus als van je kleine broertje een clubkampioenschap verliezen. Toen dat gebeurde, liep mijn eigenwaarde een flinke deuk op. Maar nooit verloor ik de lol in het spelletje en ik won diverse andere finales. Later ging ik tennisles geven en zo kreeg ik voor de eerste keer de kans om mijn talent en passie voor het onderwijs te ontdekken. Zowel mijn vader als moeder zaten in het onderwijs, dus ik had kunnen weten dat het erin zou kunnen zitten, maar talent en passie worden vanzelfsprekend niet een-op-een doorgegeven. In mijn geval gelukkig wel, bleek later uit mijn docentevaluaties. Omgaan met mensen en hulp kunnen bieden om vooruitgang te boeken, gaf me veel positieve energie. Bijvoorbeeld omdat schuchtere kinderen tijdens de tennisles inzagen dat ook zij ergens talent voor bleken te hebben en ineens wel hun mond durfden te roeren. Tegenwoordig prijs ik mijzelf gelukkig met mijn positieve energie en de dingen die ik bereikt heb, maar er waren meerdere momenten in mijn leven dat ik niet bevlogen was of bij de pakken wilde gaan neerzitten. Diep in mijn hart wist ik wel dat ik mijn pad moest veranderen om weer gelukkig te kunnen worden, of dat ik juist moest doorzetten om mijn eigenwaarde te herstellen. Vaak dacht ik op die momenten terug aan mijn sporthelden en met name ook aan de wijze waarop zij met verliespartijen omgingen. 'Je moet kunnen verliezen om weer te kunnen winnen', vertelde Erben Wennemars mij eens.

Het ontplooiën van je talenten

Het ontdekken van je talenten is één ding, het kunnen ontplooiën is iets anders. Eigenlijk zit hier ook een ontdekkingstocht aan vast. Stel, je bent erachter gekomen dat je vol passie kunt presenteren en kijkers weet te boeien; dit wil nog niet zeggen dat je dit met elk onderwerp weet klaar te spelen. Buckingham (2006) geeft bijvoorbeeld aan dat je zowel je gewenste arbeidsterrein als je rol moet ontdekken om je sterkste punten tot hun recht te laten komen.

Een goede verkoper die niet achter zijn producten staat, zal minder energie kunnen aanwenden om de gewenste resultaten te behalen dan zijn collega's die wel volledig in de producten geloven. En een medewerker die volledig gelooft in

2 Talent

het nut van zijn arbeidsterrein, maar die daarin een rol vervult die niet bij zijn sterke punten hoort, zal uiteindelijk ook doodongelukkig worden: zo veel collega's die wel mogen doen wat hijzelf zo graag zou willen uitvoeren. Om je talenten (of die van anderen) echt te ontplooiën, moet je andere paden durven te betreden en actief op zoek gaan naar nieuwe mogelijkheden en kansen. Actief op zoek gaan betekent dat je je gedachten en voor-keursgedrag, maar ook je rol en/of arbeidsterrein moet durven te veranderen.

Stel jezelf daarbij eens de volgende vragen:

1. **Waarom** ben ik hier op aarde?
Waarvoor leef ik en wat zijn mijn diepste aspiraties?
Wie ben ik eigenlijk?
Wat is mijn grondhouding?
En handel ik ook overeenkomstig mijn grondhouding?
2. **Wat** is tot op heden voor mijn succes doorslaggevend geweest en welke complimenten krijg ik eigenlijk?
Welke persoonlijke aspecten maken mij uniek?
En welke van deze persoonlijke aspecten zijn essentieel om mijn aspiraties te verwezenlijken?
3. **Welke** van mijn persoonlijke aspecten zouden nadrukkelijker aandacht moeten krijgen om persoonlijk geluk te ervaren?
4. **Hoe** (rol) en waar (arbeidsterrein) komen mijn talenten het beste tot hun recht? Verkeer ik nu in een omgeving waar ik mijn unieke persoonlijke aspecten volledig tot ontplooiing kan laten komen? En waarom wel/niet?

Door jezelf deze vragen te stellen, ga je terug naar de kern van je bestaan. Wees daarbij eerlijk, maar ook zeker niet te bescheiden: niemand is volmaakt, terwijl iedereen talenten bezit. Durf dingen te doen die je nog nooit gedaan hebt, maar die wel bij je grondhouding lijken te passen.

Samenwerken aan talent

De uitspraak van Van der Sluis dat niet iedereen een talent is, geldt ook voor Jacco Eltingh. Een tennisser die het hoogste wist te bereiken, het winnen van Wimbledon – maar alleen door samen te werken en door zijn talenten (beter) te benutten. Als enkelspeler was Eltingh redelijk succesvol geweest, hij wist het in 1995 tot nummer negentien van de wereld te schoppen, maar als dubbelspeler met Paul Haarhuis kreeg hij pas echt de smaak van winnen te pakken. Door zijn

2 Talent

bevlogenheid voor het spel te behouden en zijn talenten beter te gebruiken nam Eltingh opnieuw leiding over zijn tenniscarrière en hij wist daardoor grootse successen te boeken. Samen met Haarhuis werd hij twee keer wereldkampioen (in 1993 en 1998) en ze waren het eerste team dat alle vier de grandslamtoernooien won. De KNLTB (Koninklijke Nederlandse Lawn Tennis Bond) benoemde hen terecht tot ereleden. Dat samenwerken tot betere resultaten kan leiden, geldt voor ons allemaal, waarbij alleen vitale en toegewijde mensen het gewenste verschil kunnen maken. Kwaliteit gaat boven kwantiteit. In 2008 sprak ik met wijlen Ronald Naar, Nederlands bekendste bergbeklimmer en expeditieleider, over het selecteren van de juiste teamleden. 'Juist de teamleden die iets kunnen waar jij minder goed in bent, zijn de beste om je doelen te verwezenlijken. Wees niet bang om grillige talenten in je team op te nemen. Vaak kunnen juist zij je helpen bij het verwezenlijken van je doel.' Topprestaties boek je met een combinatie van amateuristische bevlogenheid en professionele vakbekwaamheid, volgens Naar. 'Echte overwinningen worden nooit eenvoudig geboekt. Topsportprestaties zijn over het algemeen het resultaat van veel trainingsarbeid, van zowel een grondige fysieke en mentale voorbereiding als van de discipline in het voortdurend willen werken aan technische en tactische verbetering. Op basis van talent alleen kom je een heel eind, maar meestal niet ver genoeg. Op weg naar de top is gemakzucht je grootste vijand.' In zijn boek Naar de top (2007) staat prachtig omschreven dat niemand zo compleet is dat hij in zijn eentje de top kan bereiken en dat open en eerlijke communicatie in een team daarom van het grootste belang is. 'Het selecteren van de ideale partner om met succes extreme beklimmingen te kunnen volbrengen is de belangrijkste, maar ook de moeilijkste taak voor een alpinist.'

In 2011 overleed Naar in het harnas, tijdens de beklimming van de Cho Oyu in Tibet. Op weg naar de top. De icoon van de Nederlandse bergsport werd door vriend en vijand geroemd om zijn doorzettingsvermogen, inzet en betekenis voor de Nederlandse bergsport. Zijn moedige keuzes en ultieme toewijding maakten hem niet alleen een groot sportman, zijn teambuil-dings- en leiderschapsinzichten worden nog altijd door velen gebruikt om tot betere prestaties te komen.

In het ontdekken en laten ontplooiën van talenten in anderen beschouw ik Louis van Gaal als de grootste in Nederland. Hoeveel bekende spelers hebben onder zijn leiding wel niet hun debuut gemaakt? In zijn eerste wedstrijd als de latere bondscoach van het Nederlands elftal liet Van Gaal maar liefst vijf spelers hun

2 Talent

debuut maken. En in zijn eerste periode als keuzeheer van Oranje – tussen 2000 en 2001 – liet Van Gaal al veertien spelers hun debuut maken in het Oranje-elftal. Maar dat talentontwikkeling tijd vergt, en daardoor wellicht beter aansluit bij de functie van clubcoach, moest Van Gaal eind 2001 op pijnlijke wijze ervaren. Van Gaal keerde in 2000 als clubcoach van Barcelona terug naar Nederland om het Nederlands elftal voor te bereiden op het wereldkampioenschap voetbal dat in 2002 in Zuid-Korea en Japan gehouden zou worden. Het Nederlands elftal wist zich onder zijn leiding, ondanks het behalen van 20 punten in een poule met onder meer Ierland en Portugal, door te verliezen van

'OP BASIS VAN TALENT ALLEEN KOM
JE EEN HEEL EIND, MAAR MEESTAL
NIET VER GENOEG. **OP WEG NAAR
DE TOP IS GEMAKZUCHT JE
GROOTSTE VIJAND!**

– Ronald Naar

Ierland niet voor het wereldkampioenschap te kwalificeren. Gezien het gemiddeld aantal punten per wedstrijd presteerde het Nederlands elftal onder Van Gaal beter dan de tien jaar ervoor, maar toch plaatste Oranje zich niet voor het eindtoernooi, omdat het faalde in de wedstrijden tegen de directe concurrenten. Van Gaal ergerde zich zichtbaar aan de houding van zijn spelers en besloot op 30 november 2001 na een persbericht op te stappen. Hij werd vervangen door Dick Advocaat om later weer als clubcoach bij FC Barcelona te gaan werken. Van Gaal noemde de uitschakeling later de grootste teleurstelling uit zijn trainersloopbaan.

2 Talent

Een dag voordat Van Gaal ontslag nam, had ik een ontmoeting met hem in zijn werkkamer bij de KNVB. Na enkele jaren de voetballer René Eijkelkamp als gezicht van mijn eigen onderneming Finale te hebben ingezet, was ik voor de ontwikkeling van een nieuwe website en huisstijl op zoek naar een nieuw gezicht. En ik vond en vind: je moet altijd op zoek gaan naar het hoogst haalbare. Een weddenschap met collega's liep finaal uit de hand: 'Dan vraag je de bondscoach toch?', zei een medewerker. 'Oké. Inderdaad,' riep ik, 'wij gaan voor het hoogst mogelijke.' Ik besepte toen nog niet meteen dat deze uitspraak direct tegen mij zou worden gebruikt. Ik had geen keuze meer en de brief moest geschreven worden. Ik had al spanning bij het posten van de brief. Toen ik een week later werd gebeld met de mededeling dat de heer Van Gaal mij graag persoonlijk wilde spreken, viel ik bijna van mijn stoel van verbazing, maar nog meer van schrik. Tien dagen later ging ik met knikkende knieën naar Zeist. Ik wist al dat het Nederlands elftal zojuist was uitgeschakeld voor het WK, waardoor ik Van Gaal waarschijnlijk niet in zijn beste humeur zou treffen. Maar toen ik alle verhuisdozen zag staan, sloeg mijn paniek pas echt toe. Hoe kom ik hier weer weg, dacht ik. Precies een uur later, en zonder dat Van Gaal ook maar eenmaal met zijn ogen had geknipperd, stapte ik verbouwereerd weer in de auto. Met afspraken voor een vervolg. Van Gaal zou zijn adviseurs inschakelen en twee weken later op een woensdagmiddag om twaalf uur telefonisch contact opnemen om een mogelijk voorstel te bespreken. Precies op dat tijdstip en geen seconde later kwam het telefoontje. Hij deelde direct mee dat hij, samen met zijn adviseurs, had gekozen voor een reclamefilmje van Albert Heijn. In tien minuten tijd legde hij precies uit waarom en had hij zelfs een volledig rapport van twintig pagina's laten opstellen dat hij naar me zou laten opsturen. Wat ook geschiedde.

Van Gaals professionaliteit en zijn punctualiteit worden door velen als ongeëvenaard ervaren. Deze vaardigheden, gecombineerd met gevoel voor talentontwikkeling, benaderbaarheid en interesse in anderen maken hem een echte HELD. Over hoog energieke leidingnemende doeners gesproken. Van Gaal staat voor mij symbool daarvoor. Hij laat anderen ook als een HELD functioneren. Een van de oefeningen die Louis van Gaal bijvoorbeeld met zijn spelers traint en herhaalt, is het spelen op een andere plaats dan voor de speler gebruikelijk is. 'Zo leert de linksbuiten wat het betekent om rechtsback te zijn. Dus moet de aanvaller mee verdedigen. Begrip hebben voor de ander, maar

'JE MOET SELECTEREN OP MEERDERE ROLLEN: **TOVEREN MET TALENTEN!**

– Louis van Gaal

vooral aanvoelen wat de ander beleeft en bezighoudt is leerzaam en versterkt uiteindelijk het collectief en daarmee de output. Er is veel meer uit mensen te halen, als je weet welke ruimte en scope mensen hebben. Helaas wordt daar zelden op geselecteerd. Je moet selecteren op meerdere rollen: toveren met talenten' (Van Gaal e.a., 2009). Van talenten HELDEN maken, daar draait het allemaal om. Onze toenmalige en huidige bondscoach geeft dan ook inhoud aan stap 3 van het stappenplan.

Word een HELD - Stap 3

Houd plezier in de dingen die je doet en blijf volledig toegewijd aan je einddoel.

Het samenstellen van een team van bevlogen talenten, die vol toewijding en passie een gezamenlijk doel nastreven: het is niet iets wat alleen in de topsport een vereiste is om te kunnen winnen. In het bedrijfsleven en in de wetenschap gelden dezelfde principes: binnen het juiste werkklimaat, met de juiste mensen, die de juiste, bevlogen werkhouding hebben kunnen unieke prestaties worden geboekt. Daarover gaat het volgende hoofdstuk: het belang van HELDEN voor elke organisatie.

3

Helden

3 Helden

De meeste mensen hebben helden. Of in elk geval personen die ze bewonderen. Sommigen hebben niet zoveel met heldenverering, maar ik heb het altijd prettig gevonden om personen te kunnen bewonderen voor wie ik groot respect had. Bewondering voor iets wat zij hadden bereikt of gepresteerd, maar vaak ook voor de wijze waarop. Ik smul van biografieën waarin wordt beschreven hoe toewijding, doorzettingsvermogen en focus de doorslag voor geleverde prestaties hebben gegeven. Helden hebben een voorbeeldfunctie: ze kunnen je bijvoorbeeld aanmoedigen om door te zetten wanneer je eigenlijk aan opgeven denkt. Helden kunnen als inspiratiebron dienen om doelen na te streven die je eigenlijk voor onmogelijk houdt. Helden hebben obstakels genomen die onoverkomelijk leken. Helden hoeven zeker niet bekend te zijn van de televisie: juist ook de mensen om ons heen die iets bereikt hebben of die met optimisme uiterst lastige levensfasen hebben doorstaan, kunnen we bewonderen en kunnen als onze energiebron fungeren.

HELD: HOOG ENERGIEKE LEIDINGNEMENDE DOENER

Wat een HELD is. Hoewel de definitie van bevlogenheid als een huis staat, bleven mijn gedachten teruggaan naar de link met topsport en energie. Daarom creëerde ik op een avond een eigen definitie van bevlogen personen: die van HELD. Ook omdat ik het aspect van het benutten van talenten miste in de definitie van bevlogenheid. Ik was voor mijn gevoel privé steevast bevlogen, alleen kon ik mijn energie niet altijd kwijt omdat ik mijn talenten niet gebruikte. Toen ik leiding nam over mijn eigen leven door van koers te veranderen, vond ik mijn talenten en energie terug en toen verbeterden mijn prestaties pas echt.

Sinds Einstein weten we dat energie aan de basis staat van alle dingen. Zonder energie zijn er geen grondstoffen, is er geen arbeid en zijn er geen eindproducten. Energie is de kern van alles in de wereld om ons heen. Voor de productie van elk goed dat in de winkel ligt, is energie nodig. Om dingen te bereiken, moet je dan ook energie aanboren, het liefst heel veel. En je moet doen, niet stil

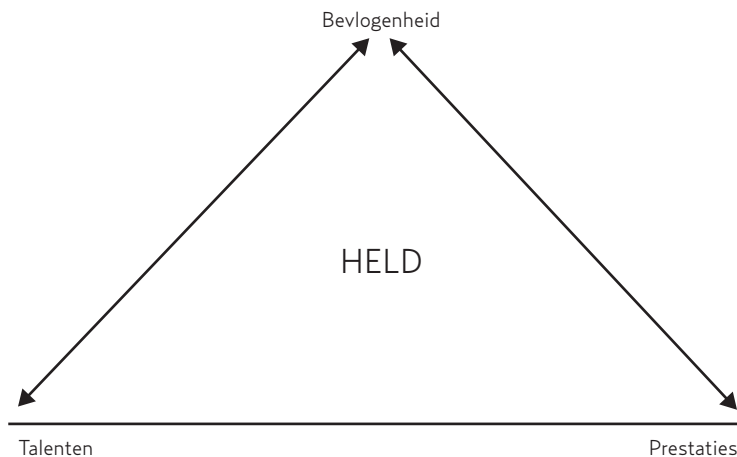
3 Helden

blijven zitten. Ik definieer mijn HELD dan ook op de volgende manier: Hoog Energieke Leidingnemende Doener.

HELD kun je ook ruimer omschrijven: de 'hoog energieke persoon, het bevlogen individu, die leiding neemt over zijn eigen leven door zijn talenten optimaal aan te wenden waardoor hij unieke prestaties weet te leveren'.

Het concept HELD is in figuur 3.1 weergegeven. Niet voor niets is de definitie van HELD in de figuur in een driehoekig model geplaatst. Driehoeken beschouw ik namelijk als de meest krachtige modellen die voorhanden zijn: niet alleen zijn drie punten gemakkelijk te onthouden, maar driehoeken vallen nooit om en elke poot is even belangrijk. Bij driehoeken ontstaat er als vanzelf balans. En balans houden is een van de belangrijkste dingen in het leven.

De tegenhanger van HELD heb ik weleens gekscherend 'GELD' genoemd: de Geen-Energie hebbende, immer om Leiding vragende Dromer (of nog erger: Drukker). Deze personen kosten elke werkgever geld door hun improductiviteit en gebrek aan energie. Erger, ze kosten anderen, en de leidinggevende in het bijzonder, enorm veel energie. 'Get the right people on the bus' is niet voor niets een van Jim Collins' belangrijkste tips. Tien jaar na het verschijnen van



Figuur 3.1 Model van HELD

3 Helden

Good to Great (2001), volgens velen het beste businessboek van het afgelopen decennium, schreef hij Great by Choice (2011). Hierin beantwoordt hij de vraag: waarom floreren sommige bedrijven zelfs in de meest chaotische en onzekere omstandigheden en andere niet? Succes, zo beweert Collins, is met name een kwestie van goede, gedisciplineerde keuzes maken. Een van de belangrijkste vragen die je jezelf daarbij moet stellen: heb je nog wel de juiste mensen aan boord? Leveren ze energie op of kosten ze juist energie? Alleen met HELDEN aan boord kun je succesvol worden.

'GET THE **RIGHT PEOPLE** ON THE BUS.' – Jim Collins

41

Een HELD heeft een masterplan

Helden zijn personen die door moed of door zielskracht uitmunten, zoals de Van Dale omschrijft. Helden hebben dus masterplannen waardoor ze bevlogen hun doelen nastreven, begreep ik van een van mijn persoonlijke helden, ondernemer Joop van den Ende. Hij sprak onlangs op Nyenrode Business Universiteit over het continu moeten bijstellen van je persoonlijk masterplan. 'Je moet een masterplan hebben, passie en een doel, want anders raak je los. De wereld ligt aan je voeten, maar dat is ook het moeilijkste. Leg daarom focus aan', doceerde hij. Het klonk mij als muziek in de oren, niet voor niets benadruk ik in Word een HELD – stap 2 het hebben van een masterplan.

Daar was het bij mij dus misgegaan, realiseerde ik mij onmiddellijk: een masterplan was, in elk geval tot mijn 27e levensjaar, in geen velden of wegen te bekennen. Een leeg vel papier, zo zou ik het nu omschrijven. Nadat ik in 1995 met veel pijn en moeite een studie rechten had afgerond, was ik met mijn specialisatie fiscaal recht in de financiële wereld terechtgekomen. Allereerst bij een groot accountants- en fiscaal advieskantoor, niet veel later als broekie bij een middelgroot financieel advieskantoor. Ook daar voelde ik echter dat ik mijn energie niet kwijt kon en mijn talenten – mocht ik die al hebben – niet goed gebruikte. De eerste keer dat ik mijn talenten moest tonen, of ze eigenlijk door

HELDEN: PERSONEN DIE DOOR MOED OF DOOR ZIELSKRACHT UITMUNTEN.

– Van Dale

die situatie leerde kennen, was toen mijn leidinggevende in 1996 ernstig ziek werd. Ruud Zebeda stond voor vakmanschap en bevologenheid: elke dag weer vroeg hij het uiterste van zichzelf, overigens ook van anderen. Zijn rode pennenstrepen zag ik dagelijks en als een bikkelharde advocaatpartner leerde hij mij om niet voor de makkelijkste weg te gaan. Een boodschap waarvan ik nog steeds dagelijks voordeel heb. Toen hij na een kort ziekbed ineens niet meer bij ons was, liet hij een enorme leegte na. Maar hij gaf mij daarmee ook de ruimte om mijn talenten te ontdekken en doelen te vormen.

Tijdens Ruuds afwezigheid had ik het (aansporings-)stokje overgenomen, aangezien geen van de andere, veel oudere, teamleden deze rol wenste te vervullen. Zij vonden het wel prima zo. Pas toen ik vele jaren later onderzoek deed naar bevologenheid, begreep ik dat ik in die tijd te maken had gehad met zogenaamde tevreden, maar niet bevologen collega's. Het activiteitsniveau was al laag, werd nog lager en het kostte enorm veel energie om deze weer omhoog te krijgen. In de periode van Ruuds ziekbed vond ik dat we het aan hem verplicht waren om zijn afdeling draaiende te houden en wel tot het moment daar was dat hij zou terugkeren. Helaas kwam dat moment nooit. De een zijn dood, de ander zijn brood is een verschrikkelijk gezegde, maar zoals het gaat met gezegden, het klopt wel. Doordat Ruud was weggefallen, heb ik talenten van mezelf leren kennen die ik niet of slechts latent aanwezig wist: doorzettingsvermogen, ondernemerschap en sturend vermogen had ik eigenlijk nog nooit nodig gehad, maar toen kwamen ze van pas.

Na een periode de positie van Ruud te hebben ingevuld, kwam het onbehagen toch weer terug. Mijn tijd werd opgeslokt door veel vergaderingen en te veel belemmeringen: ik had het gevoel dat ik mijn talenten nog steeds onvoldoende benutte. Voorzichtig begon ik na te denken over mijn eigen passies, mijn authentieke

3 Helden

talenten en mijn persoonlijke doelen. Ik kreeg er ontzettend veel plezier van. Het maken van plannen bleek niet alleen erg leuk, maar het gaf ook veel energie en inspiratie om er ook echt iets mee te gaan doen. Zo groen als gras begon ik toen ik 27 was aan het avontuur van ondernemerschap: een financieel detacheerder die zowel mensen als organisaties binnen het bank- en verzekeringswezen zou moeten laten groeien. Een reis die vele mooie, maar ook mindere momenten kende. Van tevoren was ik nog gewaarschuwd door mijn toenmalige directeur: 'Bas, pas op. Het lijkt zo leuk, maar ondernemerschap is afzien, afzien en nog eens afzien.' Hij kreeg volkomen gelijk. Elke dag weer zouden wij het verschil gaan maken, dat was mijn droom. Niet alleen door uit te voeren, maar met name ook door initiatief te nemen en verantwoordelijkheid te tonen. En door collega's te helpen om tot bloei en in beweging te komen. Want elke reis van duizend kilometer begint met een eerste stap, aldus Lao Tzu, die leefde van 604-507 v.Chr. Tot 2010 heb ik vol passie leidinggegeven aan mijn eigen helden. Toen besloot ik de onderneming over te dragen zodat ik me volledig kon richten op een nog grotere passie: lesgeven aan jonge, talentvolle leidinggevenden in spe, onderzoek doen en managementboeken schrijven. Na een lange reis had ik eindelijk mijn eigen bestemming gevonden.

43

De energie, toewijding en bevoegenheid bleven altijd en afzien kan ook leuk zijn, ervoer ik. Net zoals met hardlopen: bij de eerste paar keer goed afzien kom je hondsberoerd thuis om niet veel later met een heerlijk gevoel op de bank te zitten. Ondernemerschap is dan ook topsport, zeggen ze weleens. Je moet eerst een paar keer goed verliezen om te kunnen winnen. Maar zowel bij het ondernemen als in de sport moet je eerst de finale bereiken voordat er sprake kan zijn van winst of verlies.

Als sportfanaat zijn mijn helden veelal topsporters en coaches die niet alleen bijzondere prestaties verrichten, maar ook door hun houding en verschijning een bijzondere indruk op mij achterlieten. Bevoegen mensen, die energiek hun pad hebben afgelegd en tot unieke daden zijn gekomen. Van persoonlijke ontmoetingen met enkele van mijn helden leerde ik meer over thema's als energie, bevoegenheid en (persoonlijk) leiderschap dan uit vele jaren studie en onderzoek. Van Toon Gerbrands, directeur van PSV Eindhoven, bijvoorbeeld. Hij is zowel topsporter, topcoach als directeur in het bedrijfsleven geweest. 'Talent is beginnersgeluk. Je moet selecteren op mentaliteit. Echte toppers hebben zowel talent, karakter als intrinsieke motivatie.' Ik vond het prachtig gevonden en

'EEN ONDERNEMING
BESCHIKT OVER EEN
BEPERKT KAPITAAL EN EEN
BEPERKTE HOEVEELHEID
MANAGEMENTTIJD.
**WINNENDE LEIDERS
INVESTEREN DAAR,
WAAR HET RENDEMENT
HET HOOGST IS!**

– Jack Welch

'TALENT IS BEGINNERSGELUK, JE MOET SELECTEREN OP MENTALITEIT.'

– Toon Gerbrands

moest hem helemaal gelijk geven. Zowel in het bedrijfsleven als in de topsport geldt dezelfde regel: uiteindelijk draait het om vitaliteit, toewijding en de bevoegtheid om de gewenste doelen te bereiken.

Gerbrands haalde daarna ook een mooie uitspraak aan van wereldkampioen schaken Bobby Fischer: 'Ik geloof niet in psychologie, ik geloof in goede zetten. Je moet doen en niet alleen blijven denken.' Word een HELD: een hoog energieke leiding-nemende doener, zo had hij ook kunnen zeggen.

Het gaat niet altijd alleen maar om winnen

Toen ik eind jaren negentig net leidinggevende was geworden, woonde ik een seminar bij van iemand die door veel leidinggevendens als held werd gezien: Jack Welch. En hoewel ik hem bewonder om zijn prestaties – Jack Welch maakte van General Electric de belangrijkste en succesvolste onderneming ter wereld en werd zelfs uitgeroepen tot 'manager van de twintigste eeuw' – mijn held was en is hij niet. Bij Jack Welch ging het namelijk alleen om winnen. Hij schreef daar zelfs een dik boek over, met de titel Winnen. Hij had een mentaliteit die je eind jaren negentig bij eigenlijk alle CEO's van grote bedrijven terugzag. Denk aan de verhalen van Rijkman Groenink van ABN Amro en Cees van der Hoeven van Ahold, die zo briljant zijn opgeschreven door Jeroen Smit. Het maakte niet uit hoe, als er maar gewonnen werd. Strategie werd belangrijker dan klanten en het vergroten van de winst werd belangrijker dan werknemers. Jack Welch doceerde tijdens het seminar in Amsterdam over zijn strategie van differentiatie. Niet in producten of diensten van GE, maar in medewerkers. Ondernemingen winnen volgens hem alleen als de managers volstrekt helder het verschil maken tussen optimaal of ondermaats presterende medewerkers, waarbij ze de sterken cultiveren en de zwakken eruit wieden. Winnende leiders investeren daar waar het rendement het hoogst is. Managers binnen GE dienden hun medewerkers stuk voor stuk te beoordelen en hen onder te brengen in drie prestatiecategorieën: de

3 Helden

top (20 procent), de middelmaat (70 procent) en de groep die ondermaats presteerde (10 procent). Vervolgens waren ze verplicht daar ook naar te handelen: de 20 procent die optimaal presteerde, werd overladen met bonussen en optieregelingen, de 70 procent middelmatigen diende anders te worden 'gemanaged' en de onderste 10 procent – en daar wond hij geen doekjes om – had maar één mogelijkheid: zij moesten vertrekken. De '20-70-10-regel' als basis voor winnen zal best gewerkt hebben voor GE, maar ik kreeg er een afschuwelijk gevoel bij. Dat General Electric later door de Obama-regering, oftewel de Amerikaanse belastingbetalers, moest worden gered van de ondergang, gaf mij persoonlijk de bevestiging van het bankroet van een dergelijke theorie. Winnen is belangrijk, en rendement mogelijk ook, maar winnen mag nooit zo belangrijk worden dat mensen worden beschouwd als robots die bij de minste hapering kunnen worden vervangen. Uiteindelijk geldt of er opnieuw een mooie wedstrijd moet kunnen worden gespeeld. Het is cru om te moeten constateren dat Jack Welch's GE daarvoor juist het geld van de gewone mensen nodig had.

46

Het mag duidelijk zijn: het gaat mij niet altijd alleen maar om winnen. En hoewel ik winnen wel als basis beschouw voor succesvol zijn, vind ik de wijze waarop dat gebeurt ook erg belangrijk. Mijn tennishelden zijn bovenal Yannick Noah en Rafael Nadal. Hoewel zij nooit de status van Pete Sampras of Roger Federer bereikten, zijn ze in mijn ogen toch ook winnaars. Noah won zelfs slechts één grandslamtoernooi in zijn hele tennisleven en kwam nooit verder dan de derde positie op de wereldranglijst. Federer en Sampras waren dan wel perfectionisten en stylisten, maar in veel wedstrijden kwamen ze over als een robot. Geen sprankje emotie, alle ballen raak en zelfs de overwinning werd met een eenvoudig handdrukje in ontvangst genomen. Ik mis de energie, bevlogenheid en passie die mij in vervoering zouden kunnen brengen. Yannick Noah daarentegen, de Fransman die volgens mij als eerste tennisspeler na een lob de bal achterwaarts door zijn benen wist terug te spelen, was een en al bevlogenheid. Zijn grimassen, zijn energie, zijn smashsprongen en het plezier waarmee hij zijn wedstrijden speelde: wat een genot om te zien. Dat vond ik een decennium later ook van Rafael Nadal: een moderne gladiator die zijn zwaard had ingewisseld voor een tennisracket. El matador wordt hij ook wel genoemd, wat een geweldenaar. Hij won veel partijen, maar hij kon ook groots verliezen, vaak van de stylist Federer uit Zwitserland. Soms moet je verliezen om beter te worden. Puur door zijn verliespartijen te analyseren en zijn talenten, return en backhand beter op gras te gaan gebruiken, werd Nadal als gravelspecialist zelfs

3 Helden

Wimbledonkampioen. Het publiek krijgt met hem ultiem spektakel en waar voor zijn geld. Het balgevoel en hoge tempo van Yannick Noah en Rafael Nadal en de vele afwisselingen in hun slagen zijn talenten die mij meer aanspreken dan de twintig aces per wedstrijd waarmee Roger Federer of Pete Sampras een wedstrijd konden beslissen. Nadal kwam begin 2013 zelfs nog energieke en met nog meer plezier in het tennis terug van een zware blessure en won daarna toernooi na toernooi. Yannick Noah won in 1991 als captain van het Franse team voor het eerst in 59 jaar de Davis Cup, een droom die alsnog bewaarheid werd in de nadagen van zijn carrière. Denk nog maar eens terug aan stap 2: toegewijd zijn aan je einddoel is een van de voorwaarden om een HELD te worden.

Bevlogen personen zijn intrinsiek gemotiveerd

Waarderen is wat anders dan belonen in mijn ogen. Ik ben het dan ook niet eens met de differentiatie- en motivatietechnieken van Jack Welch door de beste werknemers te belonen met de hoogste bonussen en de meeste opties. Ik ga ervan uit dat de meeste professionals intrinsiek gemotiveerd naar hun werk komen om hun talenten te kunnen gebruiken en doelbewust bezig zijn om het beste uit zichzelf te halen en iets voor de organisatie te kunnen betekenen. De manager die vandaag de dag net als de banken nog denkt dat winnen alleen om geld draait, zal bedrogen uitkomen. Winnen is meer dan het spelen van een enkele wedstrijd, waarbij voetballers simpelweg gewisseld kunnen worden. Het aannemen en behouden van bevlogen spelers en medewerkers, daar gaat het om. Bevlogen medewerkers zijn intrinsiek gemotiveerd om te presteren, zetten zich veel meer in dan niet-bevlogen medewerkers en blijven langer aan het doel en de onderneming verbonden. Toch blijven de meeste managers denken dat geld de basis vormt voor een positieve arbeidsrelatie. Zelfs de managers die in de sportwereld actief zijn: onze gevierde olympiërs van 2012 kregen bij thuiskomst een cheque voor geleverde prestaties: € 30.000 voor een gouden medaille, € 20.000 voor een zilveren en € 10.000 voor een bronzen medaille. Over de hoogte van het geldbedrag heb ik geen mening, maar ik vind het gebaar simpelweg gênant. Niet alleen richting de sporters die deze buitengewone prestaties hebben verricht, maar ook richting de olympische gedachte die blijkbaar aan het einde van het toernooi moest worden losgelaten. Is een geldbedrag de waarde van winst op de Olympische Spelen? Miljoenen Nederlanders hadden genoten en menigeen een traan gelaten, zowel bij winst als bij verlies. En deze emotie werd bij thuiskomst omgezet in euro's. Ik geloof niet dat één enkele sporter daar om had gevraagd.

— 4 —

Energie en vitaliteit

4 Energie en vitaliteit

Zoals in hoofdstuk 3 is uiteengezet, betreft mijn definitie van HELD de hoog energieke persoon – het bevlogen individu – die leiding neemt over zijn eigen leven, door zijn talenten optimaal aan te wenden, waardoor hij unieke prestaties weet te leveren. Interessanter dan wie mijn helden zijn, vind ik de vraag: waarom zijn zij juist mijn helden geworden? Wat maakte hen zo bijzonder? In eigenlijk alle gevallen kwam het erop neer dat ik hen bewonderde om hun positieve levenshouding. Of het nu ging om Erben Wennemars, Jacco Eltingh, Esther Vergeer of Joop van den Ende; zij leken mij allen bevlogen en vol energie. Mark Rutte zei het als volgt: 'Ik ken stokoude dertigers en piepjonge zeventigers. Als voormalig minister Opstelten binnenkwam – die als wij ons eerste kabinet hadden uitgezeten de oudste minister ooit zou zijn geweest –, dan daalde de gemiddelde leeftijd juist in de zaal. Dan kwam er zo'n bom energie binnen, dat was ongelooflijk.'

Onderzoek naar bevlogenheid laat onomstotelijk zien dat elk succes van een organisatie te herleiden is tot het enthousiasme en de passie van de werknemers. Bevlogen werknemers werken harder en zijn doelgerichter (Van Rhenen, 2008; Bakker, 2009; 2010; Kodden, 2011). Iets wat organisaties in deze tijden goed kunnen gebruiken. Meer doen met minder mensen. Een meer schokkende uitkomst uit een reeks onderzoeken naar bevlogenheid is dat 88 procent van de onderzochte werknemers deze arbeids- en levensvreugde in mindere mate of zelfs niet ervaart. Het is niet vreemd dat het percentage tevreden werknemers wel veel hoger ligt, heb ik later ondervonden.

Niet tevreden, maar bevlogen medewerkers zijn cruciaal

Voordat ik prof. dr. Herman Kuipers in de zomer van 2008 ontmoette, was ik er volledig van overtuigd dat tevreden werknemers cruciaal waren voor de prestaties van organisaties, kennisorganisaties in het bijzonder. Ik had een bedrijfskundige scriptie geschreven en diverse wetenschappers aangehaald die dit standpunt bezigden – onder wie David Maister van de Harvard Business School. In zijn boek *Practice What You Preach. What Managers Must Do to Create a High Achievement Culture* (2001) bespreekt Maister een empirisch onderzoek naar de relatie tussen medewerkerkenmerken, de kwaliteit van de relatie met de klant en de financiële eindresultaten. Een statistisch significant en causaal verband werd aangetoond. Net als Maister was ik ervan overtuigd dat medewerkertevredenheid cruciaal is voor het goed presteren van kennis-

4 Energie en vitaliteit

organisaties. Later begreep ik pas dat ook Maister met zijn medewerk-erkenmerken verder ging dan alleen tevredenheid, maar dat kwartje viel toen nog niet. En het leek ook zo logisch: zonder tevreden medewerkers geen inzet voor de klanten en een sneller vertrek bij de organisaties waar zij werkten. De jaarlijkse onderzoeken van Great Place to Work hadden ook tevreden medewerkers als uitgangspunt, logisch meende ik toen.

Dat was totdat ik Kuipers ontmoette, inmiddels emeritus-hoogleraar aan de TU Eindhoven, die smalend vroeg: waar heb jij gezeten? Medewerkertevredenheid is als zand in de ogen van elke leidinggevende, zo stelde hij. Nog steeds voeren vele organisaties in Nederland, maar ook daarbuiten, tevredenheids-onderzoeken uit onder hun medewerkers, om een indicatie te krijgen van hun concurrentiepositie. Zij worden gebruikt als een soort thermometer om de gezondheid van hun organisatie te meten of deze in competitieverband te vergelijken met die van anderen (bijvoorbeeld Great Place to Work). Achter dit idee zit de veronderstelling dat tevreden medewerkers gemotiveerd zullen zijn om goede prestaties te leveren.

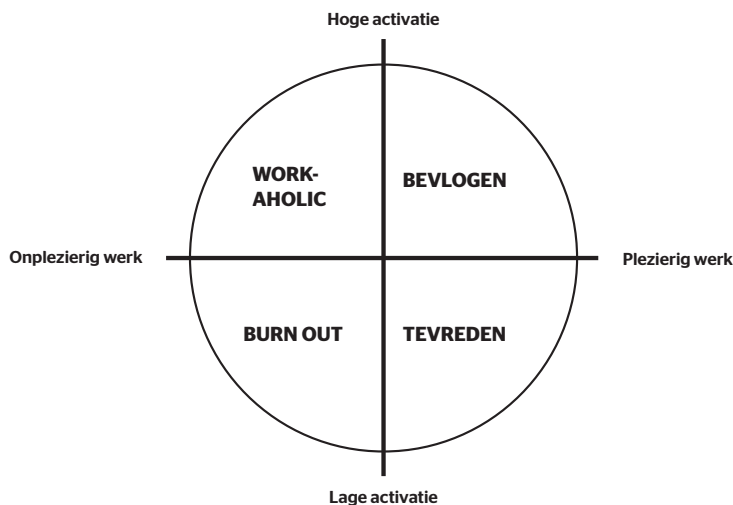
Maar zodra je de resultaten uit decennia aan onderzoek onder de loep neemt, dan blijkt dat medewerkertevredenheid nauwelijks verband toont met de hoogte van ziekteverzuim, de hoogte van personeelsverloop en het optreden van stress. Of je nu de tevredenheid meet in bedrijven met een laag of hoog verzuim, veel of weinig verloop en veel of weinig stress; of je dit onderzoek nu doet in bedrijven met zware arbeidsomstandigheden of niet; of je de tevredenheid nu meet in het ene of in het andere land – de medewerkertevredenheid neigt steeds naar een gemiddelde van ongeveer 70 tot 80 procent (De Sitter e.a., 1997). De meest aannemelijke verklaring hiervoor is dat mensen geneigd zijn zich aan te passen aan de omstandigheden in hun organisatie. Zij 'leren' tevreden te zijn met wat zij hebben. Zo bezien is de vragenlijst medewerkertevredenheid dus hoogstens een zwakke indicatie van de kwaliteit van de inhoud van het werk en zegt het niets over toekomstig personeelsverloop en de huidige inzet voor de organisatie.

Deze opmerkingen van Kuipers openden mijn ogen: hoe vaak had ik in functioneringsgesprekken niet een minder functionerende medewerker gevraagd of hij nog wel tevreden was met zijn werk en met mij als leidinggevende? Meestal kreeg ik standaard daarbij het antwoord; 'Ja, heel tevreden', terwijl ik geen enkele

4 Energie en vitaliteit

energie voelde. Terwijl ik bij sommige medewerkers, die fantastisch presteerden, op dezelfde vraag als antwoord kreeg; 'Nee. Ik ben niet tevreden. Dit, dit en dit kan en moet nog veel beter!' De medewerkertevredenheidsvragenlijst heb ik direct in de prullenbak gegooid en die van betrokkenheid kwam ervoor in de plaats.

Bakker gaat nog een stap verder door het begrip medewerker-bevlogenheid tegenover medewerkertevredenheid te plaatsen. Tevredenheid, zo stelt Bakker (2009), is een indicatie van medewerkers die wel plezier hebben in hun werk, maar een lage activatiegraad kennen. Bevlogen medewerkers daarentegen verrichten ook leuk werk, maar zijn daarnaast zeer geactiveerd en gemotiveerd om het werk ook uit te voeren. Het zijn bij de organisatie betrokken personen die zich bovendien in een positieve toestand van opperste voldoening bevinden, die wordt gekenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptievermogen. Tevreden werknemers leveren matige prestaties, zo blijkt, terwijl bevlogen medewerkers, onze HELDEN, in staat zijn om organisaties unieke prestaties te bezorgen. Figuur 4.1 geeft weer welke typen medewerkers Bakker onderscheidt.



Figuur 4.1 Typen medewerkers (Bakker, 2009)

4 Energie en vitaliteit

Werken met bevlogenheid is niet alleen van belang voor de individuele werknemer, maar ook voor de werkgever. Bevlogen werknemers zijn productiever, klantvriendelijker, trouw aan de organisatie en maken minder ongelukken en fouten. Met bevlogen werknemers verdient een organisatie simpelweg meer geld (Schaufeli, 2001). Onderzoek van Bakker e.a. (2004) liet bijvoorbeeld zien dat bevlogen medewerkers hogere beoordelingen krijgen van hun collega's: bevlogen medewerkers doen graag wat er van hen gevraagd wordt en zijn ook meer bereid om hun collega's te helpen. Salanova en haar collega's toonden aan dat bevlogenheid ook een voorspellende waarde heeft voor de servicegerichtheid van medewerkers (Salanova e.a., 2005). De uitkomsten van een onderzoek onder Nederlandse stewardessen (Xanthopoulou e.a., 2008a) waren ook duidelijk: bevlogen stewardessen waren veel service-gerichter dan niet-bevlogen stewardessen. En restaurants in Griekenland behaalden meer omzet op de dagen dat het personeel zeer bevlogen was (Xanthopoulou e.a., 2008b). Tussen 2008 en 2010 voerde ik zelf onderzoek uit naar bevlogenheid onder Nederlandse professionals binnen de zakelijke dienstverlening (Kodden, 2011). Ook deze studie bevestigde de relatie tussen bevlogenheid en prestaties. Bevlogen professionals bleken bijvoorbeeld meer vrijwillige, extra inzet te tonen dan niet-bevlogen medewerkers en bevlogen medewerkers bleken minder snel hun werkgever te willen verruilen voor een ander. Ook de kwaliteit van werken en het vermogen van medewerkers om de unique selling points van de werkgever bij klanten aan te prijzen leken samen te hangen met het niveau van bevlogenheid. De belangrijkste voorspeller van de geleverde prestaties bleek het niveau van toewijding van professionals te zijn, als element van hun bevlogenheid. Overeenkomstig de definitie van Bakker (2009) heeft toewijding te maken met een sterke betrokkenheid bij het werk: het werk wordt als inspirerend ervaren en roept gevoelens van trots en enthousiasme op.

Volgens het model van bevlogenheid (zie hoofdstuk 1) wordt medewerkerbevlogenheid gevoed door twee soorten energiebronnen:

1. **werkgerelateerde energiebronnen:** energiebronnen waarvoor de werkgever verantwoordelijk is;
2. **persoonlijke energiebronnen:** energiebronnen waarvoor je zelf verantwoordelijk bent.

Beide energiebronnen versterken elkaar ook: een werknemer die over sterke persoonlijke energiebronnen beschikt, zal ook meer werkgerelateerde energie-

4 Energie en vitaliteit

bronnen weten te ontvangen. Hoe de verschillende aspecten van deze twee soorten met elkaar correleren en over welke energiebronnen we moeten beschikken om bevlogen te worden, gaan de volgende paragrafen.

Bevlogenheid en werkgerelateerde energiebronnen

Hoewel bevlogenheid persoonsgebonden lijkt (je hebt een positieve levenshouding of je hebt het niet), geven meerdere studies aan dat werkgerelateerde energiebronnen bevlogenheid wel degelijk positief beïnvloeden (Schaufeli & Salanova, 2002; Xanthopoulou e.a., 2008a en b). Werkgerelateerde energiebronnen draaien om de fysieke, sociale of organisatorische aspecten van het werk. Deze energiebronnen werken intrinsiek motiverend wanneer basisbehoeften worden ingevuld, zoals de behoefte aan autonomie, goede feedback en sociale steun. In mijn eigen onderzoek onder Nederlandse professionals streefde ik ernaar het fenomeen medewerkerbevlogenheid vanuit een structuur- en leiderschapsperspectief te verklaren. Mijn conclusie was niet alleen dat bevlogen medewerkers inderdaad van groot belang zijn voor organisaties, maar ook dat de stijl van leiderschap van invloed is op deze bevlogenheid. Eerder onderzoek had al laten zien dat werkgerelateerde energiebronnen positief samenhangen met bevlogenheid (Bakker, 2009). De manager als formeel leidinggevende speelt daarin een belangrijke rol, met name in het beschikbaar stellen van werkgerelateerde bronnen zoals autonomie, sociale steun en feedback (Schaufeli & Salanova, 2002; Xanthopoulou e.a., 2008a en b). Immers, leidinggevendens zijn hoofdvantwoordelijk voor de hoeveelheid autonomie die een werknemer ontvangt, zij dienen de feedback op het geleverde werk te verzorgen en zij zijn degenen die mede de hoeveelheid sociale steun bepalen, die een medewerker in zijn werk ervaart. Xanthopoulou e.a. (2008a en b) geven bijvoorbeeld aan dat er een direct positief verband lijkt te bestaan tussen dagelijkse coaching (een werkgerelateerde energiebron) en de dagelijkse bevlogenheid van werknemers. In hoofdstuk 8 ga ik dieper in op de nieuwe rol die een leider kan vervullen om die werkgerelateerde energiebronnen aan te reiken.

Bevlogenheid en persoonlijke energiebronnen

Bevlogen werknemers zijn zeer vitaal en geven vol zelfvertrouwen richting aan hun eigen leven (Bakker, 2009), én ze creëren veel waarde voor hun werkgevers.

4 Energie en vitaliteit

Niet alleen voor hun werkgevers: bevlogen personen wisselen bijvoorbeeld makkelijker van baan als zij niet uitgedaagd worden en/of creëren hun eigen positieve feedback door een positieve houding en hoge actieradius aan te nemen. Bevlogen individuen zijn in staat om hun angsten te overwinnen en om de volgende stap te zetten richting hun einddoel.

Longitudinale onderzoeken geven aan dat personen die eenmaal bevlogen zijn, ook bevlogen blijven (Bakker, 2009). Een conclusie die van grote waarde is voor het nastreven van deze positieve gemoedstoestand. Mensen met meer persoonlijke energiebronnen – energiebronnen waar je dus zelf verantwoordelijk voor bent, bijvoorbeeld optimisme, eigenwaarde, stressbestendigheid en eigeneffectiviteit – blijken beter in staat om hun eigenbelang te bewaken en blijven langer intrinsiek gemotiveerd (Judge e.a., 2004). Zij streven hun doelen na omdat die passen bij hun persoonlijke interesses en opvattingen en niet omdat anderen zeggen dat zij die doelen moeten nastreven. Rothmann en Storm vonden in 2003 een positieve relatie tussen persoonlijke energiebronnen en bevlogenheid bij politieagenten: zij bleken een actieve coping stijl te hebben. Zij waren probleemgericht en ondernamen actief stappen om hun stressoren weg te nemen en bevlogen te blijven. Een belangrijk ander resultaat werd gevonden door Xanthopoulou (e.a., 2008): haar team van wetenschappers liet zien dat persoonlijke energiebronnen een wederkerige relatie hebben met werkgerelateerde energiebronnen. Naarmate werknemers meer bevlogen waren, bleken zij de beschikking te krijgen over meer werkgerelateerde energiebronnen en vice versa. Energiebronnen als meer autonomie, coaching en teamsfeer bleken door optimisme en positieve energie afdwingbaar.

Bevlogenheid werkt aanstekelijk

De aanstekelijkheid van bevlogenheid blijkt niet beperkt tot collega's op het werk en er lijkt sterk sprake van positieve besmetting van enthousiasme op anderen. Recente studies laten zien dat werknemers zelfs hun partner thuis kunnen beïnvloeden met hun enthousiasme (Westman e.a., 2011). Niet alleen onderzoek, maar ook de praktijk laat zien dat bevlogenheid bijdraagt aan onze psychische en lichamelijke gezondheid en vice versa, constateerden Erben Wennemars en ik na afloop van een gezamenlijke lezing. Zijn lessen uit de praktijk en de theorie van bevlogenheid bleken naadloos op elkaar aan te sluiten.

4 Energie en vitaliteit

Notities van een gezamenlijke lezing met Erben Wennemars (www.han.nl), door medewerkers van de Hogeschool Arnhem Nijmegen

De naamswijziging van de opleiding Human Resource Management (HRM), verbonden aan de Faculteit Economie en Management (FEM) van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN), is de aanleiding voor een congres met sprekers van naam. 'Bevlogenheid' is het thema om nu en in de toekomst succesvol te kunnen zijn als opleiding van de HAN, als hrm'er in het werkveld.

HELDen

'Schaf alle tevredenheidsonderzoeken af!', was het statement waarmee Bas Kodden, verbonden als programma-manager aan de Nyenrode Business Universiteit, zijn masterclass begon. Met tevreden medewerkers en tevreden studenten ga je geen gouden toekomst tegemoet. Je zult als organisatie moeten investeren in bevlogenheid. Bevlogen medewerkers en bevlogen studenten vragen een andere stijl van leidinggeven en een andere manier van onderwijs.

Geef ze de ruimte!

Geef de bevlogen medewerker de ruimte om zijn project, taak of opdracht uit te voeren. Laat hem zelf zijn weg kiezen en spreek hem aan op zijn professionaliteit. Maak wel afspraken op welk terrein dan ook en laat de afspraken leidend zijn. Daarmee kun je medewerkers en ook studenten HELDen laten zijn. [...]

Volg je passie

De verpersoonlijking van passie van binnenuit is Erben Wennemars. Hardrijden op de schaats is altijd zijn passie geweest, hij was er goed in. De HELDenstatus heeft Erben bereikt door het winnen van schaatstitels en medailles. 'Dit ging absoluut niet zonder tegenslagen', vertelt Erben. Maar door je passie te blijven volgen, door in jezelf te geloven en door keihard te werken en te presteren kun je je doelen bereiken. Nu, na zijn actieve schaatscarrière, moet hij zich opnieuw bezinnen. De wereld buiten de wedstrijden op de ijsbaan is voor Erben een nieuwe uitdaging. Vanuit zijn gevoel en gedrevenheid wil hij zijn ervaringen overbrengen op anderen. Hij wil jongeren een kans geven topsporter te worden en werkt dit idee uit voor 'Erbens natuurijs'. Hij geeft masterclasses om volwassenen te inspireren en de weg naar 'een gouden toekomst' te vinden.

Bron: www.han.nl/gebied/economie-management-recht/nieuws/nieuws/helden-en-hrmers-een-goud/

'VOORAL KINDEREN WORDEN SLIMMER VAN **SPORTEN EN BUITENSPELEN!**

– Prof. dr. Jaap Seidell

Bevlogenheid, toewijding, energie en passie blijken voor menig sportheld een bron van succes. Maar zoals in de vorige hoofdstukken behandeld: succes is relatief. Je succes of falen kan morgen over zijn en overmorgen kan weer een dag vol kansen bieden. Door scherp te zijn – houd je zaag scherp, zo zegt ook managementgoeroe Stephen Covey – en mentaal en fysiek fit te blijven, kun je die kansen ook benutten. Het belang van vitaliteit gaat dus veel verder dan het boeken van eenmalig succes: je weet geluk en welzijn af te dwingen.

56

Het belang van sport voor geluk en welzijn

Vitaliteit is niet voor niets een element van bevlogenheid, naast toewijding en absorptievermogen. Om een HELD te kunnen worden, is vitaliteit nodig: een hoog niveau van energie om je in staat te stellen in actie te komen – en te blijven – en om je doelen te bereiken. En die doelen hoeven geenszins van fysieke aard te zijn (de tien kilometer lopen in minder dan 45 minuten bijvoorbeeld). Vitaliteit bevordert met name ook je mentale welzijn. Vitale organisaties worden gedragen door vitale mensen. Maar hoe zorg je er nu voor dat je vitaal blijft? In de Verenigde Staten vormt de sport – American football, honkbal, basketbal en ijshockey in het bijzonder – al decennialang een driehoek met de wetenschap en het bedrijfsleven. De maatschappij profiteert van sport en vice versa. Met name de verwevenheid met de college- en universiteitsstructuur heeft tot gevolg dat slimme koppen zich gevraagd en ongevraagd met de ontwikkeling van die nationale sporten bezighouden (Van Breukelen, 2011). Zo toont onderzoek van de universiteit van South Carolina aan dat rennen, roeien en andere sporten waarvan je gaat zweten niet alleen goed zijn voor je conditie, maar ook voor het brein. Drie tot vier keer per week een halfuur rennen

'ER BESTAAT EEN
DIRECT POSITIEF
VERBAND TUSSEN
HET BESCHIKBAAR
STELLEN VAN
**WERKGERELATEERDE
ENERGIEBRONNEN EN
DE BEVLOGENHEID VAN
WERKNEMERS!**

– Prof. dr. Wilmar Schaufeli

4 Energie en vitaliteit

is al voldoende om het verval tussen de oren en zelfs beginnende Alzheimer te vertragen. Hogere cijfers, minder fouten, beter rekenen, minder vergeten: intensief bewegen maakt fit en houdt ook de hersenen jong (Nature Review, 2008). Door te bewegen stimuleer je niet alleen je geest, maar ook je hersenen. Vooral kinderen, die volop in hun ontwikkeling zitten, worden slimmer van sporten en buitenspelen. Zeker als zij daarbij concentratie, communicatie en coördinatie nodig hebben, zegt Jaap Seidell, hoogleraar aan de Vrije Universiteit in Amsterdam. 'Het gaat eigenlijk om de stap van nietsdoen naar een halfuur matig intensief bewegen per dag. Dan haal je de grootste winst.' Seidell beseft dat veel mensen na een dag hard werken thuis niet veel zin hebben om te gaan bewegen. 'Maar als die mensen gaan wandelen of de hond uitlaten, komen ze blijer terug dan dat ze zijn weggegaan. Het is belangrijk om dit vroeg te leren. Als je dit je hele leven niet hebt gedaan en je bent te zwaar, je hebt last van je knieën of je bent kortademig, is gaan sporten een enorme drempel. Daarom is het zo belangrijk dat je actief blijft, van je vroege kindertijd tot aan je ouderdom.' (Van den Akker, 2012)

58

Er zijn natuurlijk nog meer redenen om te sporten:

1. Door sporten is je lichaam beter in staat zuurstof uit de lucht te halen en dit naar je spieren te vervoeren. Per jaar verlies je 1 procent van deze capaciteit. Na dertig jaar betekent dit dus veel puffen en hijgen. Door te sporten, kun je dit verlies halveren.
2. Sporten verlaagt de bloeddruk door dichtslibben van aderen tegen te gaan.
3. Door regelmatig te sporten, is je lichaam beter in staat glucose af te breken. Hierdoor verkleint de kans op diabetes type 2.
4. Sporten onderhoudt je immuunsysteem en gaat zo veroudering tegen.
5. Met sporten breek je lichaamsvet af. Bovendien zorgen de spieren die je krijgt van het sporten voor een snellere vetverbranding, zelfs als je stiltzit.
6. Het houdt je botten sterk. Onze botten worden elk jaar 1 procent brozer en dunner. Door minimaal een uur per week gewichten te heffen, worden de botten al sterker.
7. Sporten versterkt de spieren.
8. Vooral stretchsporten als yoga of tai chi gaan artritis tegen.
9. Als we sporten, slapen we beter. Actief overdag, 's avonds moe.
10. We worden er vrolijk van. Door de aanmaak van endorfine tijdens het sporten hebben wij minder kans op depressies.
11. Door deze endorfine worden wij ook minder angstig.

4 Energie en vitaliteit

12. Door regelmatig te sporten, ben je minder vaak ziek en afwezig op je werk.
13. Door te bewegen, verbetert het geheugen.
14. Met sporten wordt de kans om te gaan dementeren kleiner. Maar bovenal: sporten zorgt ervoor dat je meer energie krijgt. Je bent minder moe en minder gestrest.

Bron: Psychology Today

Ook oude filosofen zoals Plato en Cleanthes benadrukten het belang van lichamelijke oefening. Plato was bijvoorbeeld een worstelaar, Cleanthes een fanatiek bokser. Zelfkennis en training – met name ook lichamenlijk – spelen, volgens deze oude denkers, een zeer belangrijke rol in je algehele vitaliteit (Evans, 2012).

Breng focus aan om energiek en vitaal te blijven

Volgens Tony Schwartz, oprichter en CEO van The Energy Project en veelvoudig auteur in de Harvard Business Review, ligt de sleutel om vitaal te worden en te blijven niet in het sporten alleen, maar juist ook in het managen van tijd en energie. Je moet vooral focus aanbrengen om vitaal te blijven – terwijl onze huidige tijdsgeest juist dwingt tot multitasken. Werken, kinderen opvoeden, je sociale leven onderhouden en ook nog eens sporten. En het liefst op dezelfde dag nog. Schwartz geeft in zijn artikel 'The Magic of Doing One Thing at a Time' aan dat we onszelf juist moeten beperken tot het doen van één ding tegelijk en vooral niet moeten multitasken:

'Why is it that between 25 and 50 per cent of people report feeling overwhelmed or burned out at work? It's not just the number of hours we're working, but also the fact that we spend too many continuous hours juggling too many things at the same time. What we've lost, above all, are stopping points, finish lines and boundaries. Technology has blurred them beyond recognition. Wherever we go, our work follows us, on our digital devices, ever insistent and intrusive. It's like an itch we can't resist scratching, even though scratching invariably makes it worse. The biggest cost is to your productivity. In part, that's a simple consequence of splitting your attention, so that you're partially engaged in multiple activities but rarely fully engaged in any one. In part, it's because when you switch away from a primary task to do something else, you're increasing the time it takes to finish that task by an average of 25

4 Energie en vitaliteit

per cent. But most insidiously, it's because if you're always doing something, you're relentlessly burning down your available reservoir of energy over the course of every day, so you have less available with every passing hour.'

Schwartz introduceerde energiemanagement: ervoor zorgen dat je je energie op de juiste wijze gebruikt en in stand houdt. Het bevordert je vitaliteit. 'Op een filmpje dat is opgenomen tijdens een presentatie bij Google, toont hij een grafiek met twee lijnen: het vermogen om te presteren enerzijds en de eisen die aan medewerkers gesteld worden op de andere lijn. Hoe ouder de medewerker, hoe verder de lijnen uiteenlopen. "Vanaf je geboorte stijgt het vermogen om te presteren zonder dat je er iets voor hoeft te doen", zegt Schwartz. "Op welke leeftijd denken jullie dat je de piek bereikt?" De Google-twintigers hebben geen idee. Vijfenvieftig misschien? De energieke vijftiger Schwartz haalt er zichtbaar voldoening uit zijn publiek te shockeren als hij zegt: "Het is dertig! Als je niet ingrijpt, daalt je productiviteit vanaf je dertigste levensjaar. En dat terwijl de eisen die organisaties aan je stellen blijven toenemen. Houston, we've got a problem.'" (Bakker, 2010) Vitaal blijven heeft dus alles te maken met focus aanbrengen. In zijn onderzoeken laat Schwartz zien dat de productiviteit van individuele medewerkers met ongeveer 25 procent afneemt door het gelijktijdig uitvoeren van verschillende taken. Ook in diverse andere onderzoeken is aangetoond dat multitasken niet werkt en zelfs contraproductief is (Harvard Business Review, 2012).

Alleen door fysiek en mentaal fit te blijven kun je dichterbij je einddoel komen. De vierde stap in het stappenplan is dan ook de volgende:

Word een HELD - Stap 4

Zorg dat je fysiek en mentaal fit bent, zodat je nieuwe energie kunt aanboren.

Houd vast aan je masterplan, maar sta open voor nieuwe ideeën hiertoe.

Burn-out: voorkom energieverlies

Vitaal blijven is cruciaal, met name ook na je dertigste levensjaar, blijkt uit onderzoek (Mackenbach, 2010). Door te sporten, maar ook door te rusten. En dat laatste geldt vooral ook voor ambitieuze mensen, die meer stresshormonen dan gemiddeld aanmaken en dus ook meer moeten ontladen. Als je lichaam gedurende een lange tijd het stresshormoon cortisol aanmaakt, heeft dat een

4 Energie en vitaliteit

negatieve invloed op je immuunsysteem. Een korte pauze stopt de aanmaak van cortisol en sporten levert je zelfs het gelukshormoon endorfine op. Zoals Erben Wennemars aangeeft: 'Je moet eerst verstoren, dan herstellen om weer te kunnen groeien. Topsporters slapen niet voor niets zo lang om vitaal te blijven.' Het aantal Nederlanders dat overspannen of opgebrand raakt, stijgt snel. De meesten weten niet hoe het proces dat eraan voorafging verliep, maar het moment dat het misging, staat voor veel mensen die een burn-out hebben gehad op hun netvlies gebrand. 'System coming down', zo beschrijft een 53-jarige manager in een managementblad zijn lichamelijke en geestelijke crash tijdens een zakenreis van Singapore naar Sydney. Burn-out blijkt ook een gevoelig onderwerp dat nog steeds een beetje in de taboesfeer hangt. Er is de afgelopen jaren veel over dit onderwerp gepubliceerd. Psychiaters, artsen, psychologen, therapeuten, onderzoekers, adviseurs en ervaringsdeskundigen hebben hun licht over het onderwerp laten schijnen. Het beste boek hierover is van Frank Schaper: *Geen tijd voor burnout* (2003). Dit boek gaat mede over een van mijn helden, Joop van den Ende, en Schaper legt hierin een verband tussen karakter, levensfase en stress. Van den Ende spreekt openlijk over zijn periode van afwezigheid en ziekte. Van den Ende was er twee jaar na zijn burn-out weer goeddeels bovenop. Vaak genoeg is hij bang geweest dat hij niet meer zou herstellen. 'Ik zat echt behoorlijk in de verkeerde hoek. Ik heb mijn eigen Olympische Spelen gewonnen.' Eigenlijk was hij al anderhalf jaar voor die burn-out niet in orde. Sneller aangebrand, vaker geïrriteerd. Veel ruzie ook, 'overal, met iedereen'. Thuis was er nog wel enigszins begrip voor. 'Maar in een beursgenoteerd bedrijf kan zo iets natuurlijk niet.' Zijn vrouw wees hem er wel op, en ook John de Mol drukte hem geregeld op het hart beter aan zichzelf te denken. 'Als ik 's avonds thuiskwam moest ik mezelf echt de trap op hijsen. Zo moe, zo kapot. Werkdagen van zestien, achttien uur, zeven keer per week. En altijd die druk, die verantwoordelijkheid. Want het moet af. Je had het toch belóófd? Aan je werknemers, aan de beurs, aan jezelf. Heel geleidelijk gaat de grond onder je voeten scheuren. Je begint te twijfelen aan jezelf, aan je beslissingen.' (Verbraak, 2001) Van den Ende veranderde zijn instelling, nam afscheid van energie slurpende projecten en nam zijn gezondheid voor het eerst serieus. Hij moest wel.

Niet alleen topmanagers kunnen opgebrand raken, ook lager op de carrière-ladder komt het veel voor. Uit de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2010 (NEA), een onderzoek dat jaarlijks wordt uitgevoerd door TNO en het

4 Energie en vitaliteit

CBS, blijkt dat ruim een derde van de werkende mensen weleens last heeft van verschijnselen die te maken hebben met burn-out, waarbij energieverlies het meest voelbaar is. Volgens onderzoek van het CBS zijn die klachten bij ongeveer 13 procent van de Nederlandse werknemers zo sterk, dat je kunt spreken van een burn-out. En dat aantal lijkt te groeien: in 2007 was dit aantal nog 11 procent. Maar dat komt niet omdat we in Nederland zoveel harder zijn gaan werken. Juist niet. Uit onderzoek van TNO blijkt dat de werkdruk ongeveer gelijk is gebleven. Het ontbreken van zowel werkgerelateerde energiebronnen (managers gaan door de crisis bijvoorbeeld steeds meer controleren en schroeven de autonomie van werknemers terug) als persoonlijke energiebronnen (de angst om bijvoorbeeld ontslagen te worden tempert het optimisme in de mens) is de grote boosdoener. Daarbij komt dat veel mensen spanningsklachten zien als persoonlijk falen en om die reden te laat aan de bel trekken. Schaufeli: 'Klachten worden in het begin vaak ontkend. Veel mensen denken: "Het hoort erbij. Ik kan best tegen een stootje." Terwijl zij zich pas later realiseren dat het de eerste tekenen waren van een burn-out. En dat is zonde, want uit onderzoek blijkt dat als je eenmaal ernstige burn-outklachten hebt, het gemiddeld tweeën-half jaar duurt voordat je er weer vanaf bent.' (Schaufeli & Taris, 2005)

62

Volgens Schaufeli loop je pas risico zodra je veel energie in je werk stopt, maar het gevoel hebt dat je daar weinig voor terugkrijgt. Het gaat er dus niet om dat de taakeisen heel hoog liggen, maar dat de energiebronnen niet meer aanwezig zijn. Zijn bewering klopte voor mij helemaal. De enige tijd dat ik mijzelf minder bevlogen voelde, waren de momenten dat het allemaal wel liep. Juist de momenten dat het tegengat, haalden bij mij veel energie naar boven. Blijkbaar had ik de beschikking over veel persoonlijke energiebronnen: optimisme, eigenwaarde en stressbestendigheid winnen aan waarde wanneer het tegengat. Ook werkgerelateerde energiebronnen zoals sociale steun en autonomie worden belangrijk wanneer je wordt geconfronteerd met hoge taakeisen, zoals een hoge mentale belasting (Bakker & Demerouti, 2009). Ik durf met een gerust hart te stellen dat ik mijn portie mentale belasting gedurende vijftien jaar ondernemerschap wel voor mijn kiezen heb gekregen, maar daarvan werd ik inderdaad niet neerslachtig. Eerder het tegendeel. Alleen het ontbreken van werkgerelateerde energiebronnen deed mij soms wankelen.

4 Energie en vitaliteit

Onderzoek toont aan dat burn-out meer voorkomt onder hoger opgeleiden dan onder werkenden met een lage of middelbare opleiding. Ook komt naar voren dat burn-out samenhangt met bepaalde persoonlijkheidskenmerken. Het vooroordeel dat vooral luie en zwakke personen opgebrand raken omdat zij niet zijn opgewassen tegen hun taken, klopt niet. Meestal betreft het, net als bij Joop van den Ende, juist mensen met een hoge arbeidsmoraal. Zij kunnen jarenlang keihard werken, zich volledig en flexibel inzetten om hun werk goed te doen en maximaal presteren voordat zij door de bijl geveld worden. Zij gaan door tot de laatste snik, als marathonlopers die pas na de finish instorten om toch weer direct aan een training te beginnen voor de volgende wedstrijd. Je voorkomt een burn-out door met bevolegenheid te leven en te werken, aldus Van Rhenen (2008), en door ervoor te zorgen dat je tijdens je werk energie opdoet in plaats van te verliezen. Het belangrijkste advies dat gespecialiseerd medici geven om een burn-out af te wenden: voorkom energieverlies, ga niet (te veel) multitasken, doe slechts die dingen die dicht bij je liggen en ga sporten; dit alles levert je energie op en maakt je sterker in plaats van zwakker.

Als het werk meer energie kost dan dat het oplevert, gaat het de verkeerde kant op. Dewulf en Vangronsveld schreven er een boek over: *Help! Mijn batterijen lopen leeg* (2012). Zodra energiebronnen langere tijd niet meer voorradig zijn, ontstaan geleidelijk klachten zoals moe zijn, slecht slapen, piekeren en concentratieproblemen, die kunnen uitgroeien tot een echte burn-out.

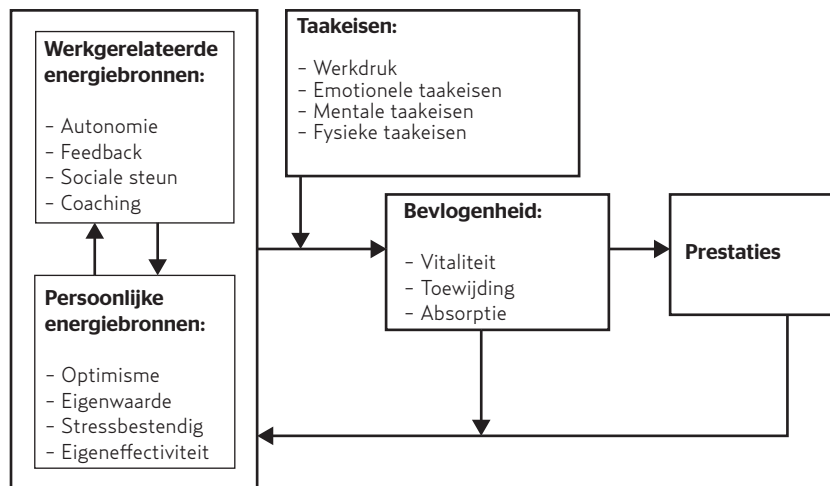
Dat fysiek vitaal zijn en blijven erg belangrijk is, mag inmiddels duidelijk zijn. Maar ook mentale fitheid is cruciaal om een HELD te kunnen worden. In het volgende hoofdstuk zal ik behandelen welke energiebronnen ons in meer of mindere mate ter beschikking staan om niet alleen vitaal te worden, maar ook om aan ons masterplan toegewijd te blijven: om ook echt een HELD te kunnen worden.

5

Energiebronnen voor het heldendom

5 Energiebronnen voor het heldendom

In de voorgaande hoofdstukken heb ik uiteengezet hoe belangrijk HELDEN, de bevlogene medewerkers, zijn voor bedrijven. Hoe werkgerelateerde energiebronnen binnen de organisatie van wezenlijk belang zijn om je bevlogen te kunnen voelen en hoe prettig het is als je je eigen energiebronnen weet aan te boren. Laat ik beginnen het model van bevlogenheid nog eens visueel weer te geven:



Figuur 5.1 Model van bevlogenheid (Bakker, 2009)

Kort gezegd laat deze figuur zien dat prestaties binnen organisaties afhankelijk zijn van de bevlogenheid van medewerkers, die op hun beurt afhankelijk zijn van de hoeveelheid werkgerelateerde en persoonlijke energiebronnen die hun ter beschikking staan. In dit hoofdstuk komen deze energiebronnen aan bod: autonomie, feedback, sociale steun, coaching, optimisme, eigenwaarde, stressbestendigheid en eigeneffectiviteit. Bij de bespreking ervan zet ik een aantal van mijn persoonlijke helden in als metafoor. Daarna laat ik ook het belang van hoge taakeisen voor de relatie tussen energiebronnen en bevlogenheid aan bod gekomen.

5 Energiebronnen voor het heldendom

1. Autonomie

Geef ze de ruimte! Dat is de titel van het boek van René Tissen, hoogleraar aan Nyenrode Business Universiteit. Om goed te kunnen functioneren, hebben mensen in organisaties ruimte nodig. Dat klinkt vanzelfsprekend, maar dat is het niet. Want de ruimte die mensen nodig hebben, krijgen zij meestal niet en de ruimte die zij wel krijgen, doet er vaak niet toe. Tissen beschrijft zowel de theorie als de praktijk van ruimtelijk organiseren. Hij laat zien hoe fysieke ruimte (tijd en plaats), virtuele ruimte (door werken met digitale technologie) en mentale ruimte (belevingswereld) zodanig georganiseerd kunnen worden dat medewerkers datgene waar de organisatie voor staat steeds beter uitvoeren en waar nodig zelfs anders. Op een natuurlijke manier die bij hen past. Top-down aansturen wordt door zijn boek dan ook overbodig, omdat mensen zichzelf kunnen en zullen willen organiseren. Geef ze de ruimte! is een inspirerend boek voor managers én medewerkers die beter willen presteren en daar de ruimte voor willen geven, nemen en krijgen.

66

Het belang van autonomie bleek ook in mijn eigen onderzoek naar medewerkerbeleving. Het is geen geheim dat in de juridische sector lange dagen worden gemaakt, dat de werkdruk door met name jonge juristen als knellend wordt ervaren en dat de roep om meer autonomie steeds luider wordt. De vraag die ik mezelf stelde, was de volgende: op welke wijze kunnen advocatenkantoren hun medewerkers vandaag de dag wel toegewijd en productief houden en het risico verkleinen dat de beste mensen met al hun kennis de organisatie verlaten? Veel beleidsmakers binnen de juridische sector zijn opgegroeid met de opvatting dat schaalvergroting leidt tot lagere kosten. Dit is begrijpelijk, omdat dit honderden jaren achtereen ook zo was. In de agrarische economie en ook in de industriële economie waren aan het begin van de vorige eeuw schaalvoordelen nodig, om tegen lage kosten te kunnen produceren en te kunnen blijven concurreren. In de moderne diensteneconomie gaat deze relatie niet meer op: ook leidinggevenden van bijvoorbeeld juridische kennisorganisaties realiseren zich steeds meer dat juist het rekruteren, behouden en ontwikkelen van getalenteerde mensen cruciaal is voor de concurrentiepositie. Een van de conclusies uit mijn promotieonderzoek was dat de inrichting van veel grote advocatenkantoren helaas nog steeds in het teken staat van de toepassing van klassieke, bureaucratische organisatieprincipes, die in de juridische sector worden gekenmerkt door een piramidestructuur met een functionele hiërarchie en gezamenlijk, methodisch werken. Kennisorganisaties, zoals grote advocaten-

5 Energiebronnen voor het heldendom

kantoren, worden dan zo ingericht dat ze eigenlijk opereren als een productie-fabriek: zodra je een kunstje kunt, wordt er van je verwacht dat je je hierin verder bekwaamt en je je slechts bezighoudt met alleen die zaken die jouw onderwerp inhouden. Je komt als het ware achter de lopende band te staan: pas wanneer jouw advies gevraagd wordt, kom jij aan bod. Om schaalvoordelen te kunnen behalen, wordt klantcontact zorgvuldig gemeden en alle andere mogelijke efficiency-maatregelen worden van bovenaf doorgevoerd. Met alle gevolgen van dien: ongemotiveerde medewerkers en een hoog verloop onder goed opgeleide juristen (Stand van de Advocatuur, 2010). Volgens professor Herman Kuipers (een van mijn promotiebegeleiders) is het in bureaucratische organisaties ook structureel onmogelijk om hoogopgeleide kenniswerkers te motiveren.

Mijn onderzoek liet zien dat kennisorganisaties die hun medewerkers betrokken en productief willen krijgen en voor de organisatie willen behouden, structurele veranderingen in hun organisatie-ontwerp moeten doorvoeren, waarbij vraagstukken van autonomie, eigen verantwoordelijkheid, vrijheid en de mate van werkverdeling aan de orde moeten komen. Het lijkt zo eenvoudig, maar de dagelijkse praktijk is heel anders. Dat is ook niet zo verwonderlijk, aangezien elke manager een controledrift heeft. Ikzelf ook. In mijn eigen organisatie werkten wij vroeger met weekschema's die alle consultants moesten in-voeren om aan mijn wens van controle te voldoen. Binnen de advocatuur is het zelfs gebruikelijk om elke zes minuten aan gebruikte tijd per klant te administreren om de gemaakte omzet op medewerkerniveau te kunnen controleren. Had ik maar beter naar Johan Cruijff geluisterd, realiseerde ik mij later. Hoewel hij net zo onnavolgbaar is als sommige van de wetenschappelijke artikelen die ik later tot mij nam, besepte ik dankzij Cruijff het belang van sport als metafoor voor leiderschapsinzichten. Theorieën zijn met behulp van de sportpraktijk prachtig begrijpelijk te maken. Over leiderschap is Cruijff zonneklaar: 'Creëer ruimte!' En ook: 'Weet je eenmaal wie over welke kwaliteiten beschikt, dan moet je daar optimaal gebruik van maken. Echte buitenspelers, zoals Piet Keizer, Coen Moulijn, Rob Rensenbrink en meer recent Marc Overmars; zij zijn er nog steeds. Het punt is alleen dat hun rendement minder is, doordat de rest, die eromheen loopt, hen eigenlijk in de problemen brengt. Zij lopen hen gewoon in de weg.' Over Marc Overmars antwoordt hij Pieter Winsemius in zijn boek *Je gaat het pas zien als je het doorhebt*: 'Wat is Overmars' grootste kwaliteit? Inderdaad, snelheid. Maar wat heb je nodig voor snelheid? Nee, geen goede start of een

5 Energiebronnen voor het heldendom

licht gewicht! Daaraan heb je helemaal niets zonder ruimte. Als ik Overmars bij wijze van spreken in het toilet laat sprinten, dan komt hij nergens. Je moet dus ruimte hebben, wil je gebruik kunnen maken van je snelheid.' Dit geldt niet alleen voor de sport: in het bedrijfsleven en in de wetenschap gelden dezelfde regels en hetzelfde belang voor ruimte. Een wetenschapper kan niet creatief denken als hij wordt beperkt door allerlei vooraf opgelegde onderzoeks-vormen en onderwerpen. Een ondernemer kan minder goed ondernemen als hij zich vele uren van zijn tijd moet bezighouden met bureaucratische regels en procedures. Ruimte daarentegen daagt uit. 'Overmars is ijzersterk in een-tegen-een-situaties', zo stelt Cruijff. 'Hij kan zijn man passeren en heeft een strakke voorzet in de benen. Maar hij heeft ruimte nodig en de uitnodiging om daar gebruik van te maken. Het is zo verschrikkelijk simpel, dat je niet begrijpt waarom dat niet gezien wordt.' (Winsemius, 2011)

Een belangrijke toevoeging die ik hierbij wil maken, is dat ruimte niet onbegrensd is. Ruimte ontstaat door haar kaders: zonder kaders geen ruimte en geen rendement (Tissen, 2008). Het maken van afspraken is essentieel voor de geboden ruimte. Cruijff hamert niet voor niets en telkens weer op discipline. 'Daarom is sport zo goed. Zonder regels geen spel. Sport houdt automatisch discipline in. Bij tennis mag je maar twee keer serveren – niet drie keer. En die witte lijn is er ook niet voor niets.' Autonomie als voorwaarde voor bevlogenheid: je gaat het pas zien als je het doorhebt.

2. Feedback

Onderzoek van Schaufeli, Taris en Van Rhenen (2008) onder managers en bedrijfsleiders van een Nederlands telecombedrijf toonde aan dat een toename van de werkgerelateerde energiebron 'prestatiefeedback' een positieve voorspeller was voor een toename van bevlogenheid een jaar later. Feedback (ook wel prestatiefeedback) werd daarbij gedefinieerd als informatie die medewerkers krijgen over de kwantiteit of kwaliteit van hun prestaties uit het verleden (Prue & Fair-bank, 1981). Uit onderzoek van Bakker (2004) bleek ook dat managers die ondubbelzinnige feedback gaven aan medewerkers, zorgen voor een grotere betrokkenheid en betere prestaties.

In het bedrijfsleven is feedback vaak geformaliseerd in en gemarginaliseerd tot slechts een of twee momenten per jaar: het beoordelings- en/of functionerings-gesprek. De topsport bestaat echter bij de dagelijkse gratie van meten en

5 Energiebronnen voor het heldendom

feedback: tijdens trainingen en wedstrijden, op elk moment kun je feedback verwachten. Niet alleen van een coach, maar ook van de medespelers. Daar word je dus niet alleen beter van, maar volgens onderzoek naar bevoegenheid ook gelukkiger. Meten moet. Er moet zo vaak mogelijk feedback worden gegeven. Niet alleen in de topsport, maar met name ook in het bedrijfsleven of in de wetenschap. Zonder meting geen nuttig experiment, leereffect of succesbeleving. Feedback moet wel effectief zijn, aldus Jacco Eltingh. Met zijn dubbelpartner Paul Haarhuis behoorde Eltingh jarenlang tot de tenniswereldtop en in het vuur van de wedstrijd werden vaak talrijke aanwijzingen, kritieken, emoties en losse kreten geuit. Daarom spraken Eltingh en Haarhuis vier uitgangspunten af over de gewenste vorm van hun feedback naar elkaar: 'Feedback moet direct, duidelijk, kwetsbaar en oprecht zijn, anders werkt het niet. Deze vier principes waren voor ons de basisregels om succesvol te kunnen zijn en blijven. Als je het maximale uit elkaar wilt halen, dan zullen de oprechtheid waarmee je iets met elkaar deelt, de directheid en de duidelijkheid, plus de kwetsbaarheid – jij kunt iets beter dan ik – je het maximale brengen. Paul had bijvoorbeeld andere talenten dan ik en als je die eigenschappen bespreekt en positief samenvoegt, dan is de toonzetting anders dan wanneer je later verliest en wijst op elkaars tekortkomingen. Die vier principes zijn voor mij de essentie van goede feedback.' Eltinghs houding en opmerkingen vormen de vijfde stap in het stappenplan Word een HELD:

Word een HELD - Stap 5

Wijk af van gebaande paden en neem risico.

Absorbeer tegelijkertijd alle mogelijke kennis om je verder te helpen.

3. Sociale steun

'Mensen hebben diverse basisbehoeften te vervullen in hun werk. Een heel belangrijke daarvan is verbinding, oftewel het krijgen van sociale steun: mensen hebben sociale steun van collega's of de leidinggevende nodig om hun werk goed te kunnen vervullen', aldus Willem van Rhenen, hoogleraar Engagement & Productivity aan Nyenrode Business Universiteit. Vanuit zijn medische achtergrond heeft hij de theorie van bevoegenheid aangegrepen om psychologische fenomenen als burn-out anders te kunnen benaderen.

Bij deze opmerking van Van Rhenen gingen mijn gedachten terug naar mijn studententijd waarin ik de toen voor FC Groningen voetballende René Eijkelkamp

**'MENSEN HEBBEN
VERBINDING, OFTEWEL
DE STEUN VAN COLLEGA'S
OF DE LEIDINGGEVENDE
NODIG OM HUN WERK
GOED TE KUNNEN
VERVULLEN.'**

– Prof. dr. Willem van Rhenen

5 Energiebronnen voor het heldendom

en zijn broer Harold heb leren kennen. Gedurende de jaren ontdekte ik steeds meer over de beide broers en hun onderlinge verbondenheid: René kon niet zonder Harold en andersom. Harold gaf zelfs zijn baan op om René te kunnen chauffeurs naar, wat later bleek, zijn laatste club Schalke 04. Eenmaal mocht ik mee en het bleek een onvergetelijke ervaring. Van Dalfsen naar Gelsenkirchen, stil werd het niet. Lachsalvo's werden afgewisseld met de laatste nieuwtjes uit de omgeving en ja, er moest ook nog even gevoetbald worden. Niet dat René er de kantjes van afliep, integendeel. Keihard je best doen was voor hem vanzelfsprekend, net zoals tijd voor sociale ontspanning. Beide facetten hoorden, in zijn ogen, onlosmakelijk bij elkaar om prestaties te leveren. Uiteindelijk schopte René het zelfs tot het Nederlands elftal, waarvoor hij zes interlands speelde. Maar daar bleef zijn interlandcarrière niet bij: vanwege zijn sociale inborst en menselijke kwaliteiten werd Eijkelkamp in 2011 door bondscoach Bert van Marwijk toegevoegd aan de technische staf van het Nederlands elftal. Als spitsentrainer ging hij mee naar het EK-voetbal 2012 in Polen en Oekraïne, waar hij jongens als Huntelaar en Afellay de o zo noodzakelijke steun moest bieden om optimaal te kunnen presteren. Hoewel deze ervaring misschien uit sportief oogpunt geen hoogtepunt voor Eijkelkamp zal zijn geweest, kan ik niet anders dan concluderen dat deze 'gewone' jongen uit Dalfsen, die vaak als houderig werd omschreven en door velen geen grote toekomst in het profvoetbal werd voorspeld, al met al een zeer indrukwekkende carrière heeft genoten. Na al die jaren ben ik nog altijd van mening dat René zonder de steun van zijn vrouw Loes en met name ook van zijn broer Harold nooit zo veel uit zijn carrière had kunnen halen. Nog steeds zijn Harold en René onafscheidelijk: ze vormen nu samen het duo Eijkelkamp Pro Soccer, waarbij zij jonge, getalenteerde voetballers begeleiden en sociale steun bieden in hun nog prille carrière. Toen ik René een tijdje geleden eens vroeg wat nu zijn 'hoger doel' in het leven was, gaf hij mij simpelweg mee: 'Alleen maar stabiliteit: voor mij en de mensen om me heen. Als het met hen goed gaat, gaat het met mij goed.'

4. Coaching

Op zijn voormalige werkplek in het AZ-voetbalstadion te Alkmaar trof ik in het voorjaar van 2012 Toon Gerbrands om te spreken over het belang van goede coaching. Gerbrands was jarenlang actief geweest als topvolleyballer, waarvan acht jaar in de eerste en eredivisie. Vervolgens werd hij volleybalcoach en onder zijn leiding haalden diverse volleybalteams maar liefst vier landstitels. Gerbrands werd daarna bondscoach van het Nederlands heren volleybalteam,

5 Energiebronnen voor het heldendom

dat een Europese titel behaalde en zich ook voor de Olympische Spelen in Sydney plaatste. Later stapte hij over naar de schaatsploeg van DSB en tegenwoordig is hij de algemeen directeur van voetbalclub PSV Eindhoven. Een veelzijdig mens dus. Met één rode lijn in al zijn werkzaamheden: het coachen van winnende teams – maar ook het coachen van onzekerheid.

Gerbrands' verhaal begint in 2009 als sponsor DSB in een crisis komt en failliet gaat, waardoor Gerbrands als directeur van de voetbalclub lange tijd een dagelijks gevecht moest leveren om het voortbestaan van de club te verzekeren. Niet alleen de omstandigheden, maar met name ook de situatie voor de medewerkers waren uiterst onzeker in die tijd. Een curator van een failliete bank die andere belangen had dan voetbal, doemdenkers die de ondergang van de club voorspelden, een zoektocht naar nieuwe geldschieters en de media die veel negatieve aandacht besteedden aan de club uit Alkmaar: AZ en zijn medewerkers balanceerden tussen hoop en vrees. In die omstandigheden bleek goede coaching van cruciaal belang om de medewerkers toch betrokken en bevlogen te houden. Het erbij laten zitten was het laatste wat AZ kon gebruiken. Gerbrands voerde vele gesprekken met andere coaches, managers, ondernemers, wetenschappers en zelfs met een benedictijnse monnik, om weer een betere coach te kunnen worden. 'Mijn helden zijn stuk voor stuk winnaars, die zich ook verdiepen in andere vakgebieden. Het zijn mensen die hun hele leven onderweg blijven en kwetsbaar zijn, omdat zij het nooit zeker weten en altijd op zoek zijn naar verbetering. Daar ligt hun kracht. Coaches die hun succes bereiken door dertig jaar hetzelfde te doen, zijn voor mij niet interessant. Ik ben dagelijks op zoek naar het nieuwe menstype: de lerende winnaar.'

Daar in het AZ-stadion besepte ik ineens dat ikzelf een reiziger was die Gerbrands' weg aan het bewandelen was: als ondernemer wilde ik mij zo graag verbeteren en laten bijscholen dat ik zelf voor de klas terechtkwam. Om daarna van de wetenschap weer af te dwalen naar de sport om te leren van de praktijk van topsporters. Ik ben telkens onderweg geweest om te leren, zoals Gerbrands dat zo inspirerend verwoordde. Nu (over)winnen zoals Gerbrands, hield ik mijzelf voor. En dat kan niet zonder optimisme.

We hebben nu de vier werkgerelateerde energiebronnen besproken. Zowel organisaties als werknemers dienen zich er dan ook bewust van te zijn dat deze

5 Energiebronnen voor het heldendom

voldoende aanwezig zijn. Mocht je als medewerker te weinig energiebronnen ervaren: vraag je leidinggevende nadrukkelijk om hier iets aan te veranderen. Dit is dan ook stap 6 in het stappenplan om een HELD te worden:

Word een HELD - Stap 6

Vraag je leidinggevende nadrukkelijk om meer autonomie, coaching, feedback en sociale steun op en in je werk.

5. Optimisme

Esther Vergeer won maar liefst vier keer de Jaap Eden Award, de prijs voor de beste sporter van Nederland, over alle disciplines. Ze won vijf gouden Olympische medailles en was van 1998 tot aan het moment van stoppen in 2013 wereldkampioen rolstoeltennis. Niet voor niets is Esther Vergeer dan ook het uithangbord voor de gehandicaptensport geworden en Nederlands gezicht voor doorzettingsvermogen en optimisme. Haar levensverhaal begint echter volkomen anders: tot haar zesde levensjaar was Esther Vergeer een meisje zoals vele andere meisjes. Tijdens een zwemles voelde zij zich plotseling heel duizelig worden en raakte zij bewusteloos. Met grote spoed werd zij naar het ziekenhuis

73

**'ZIE TOCH EENS WAT JE WEL KUNT.
EN MAAK JE NIET DRUK OM WAT JE
NIET KUNT.'**

– Esther Vergeer

gebracht, waarbij aan de hand van een scan geconstateerd werd dat Esther een vocht- of bloedophoping in haar hersenen had en direct geopereerd moest worden. Na zes weken in het ziekenhuis te hebben gelegen mocht zij – toen nog lopend – weer naar huis. Ze leek haar oude leventje weer te kunnen oppakken alsof er niets was gebeurd. Toch gebeurde het weer: eerst duizelingen, later ook liesklachten. Tijdens de feestdagen in 1989 ging het helemaal mis. Zij kreeg

5 Energiebronnen voor het heldendom

weer een soort hersenbloeding en moest direct geopereerd worden. Vergeer bleek een bloedvatenafwijking (AVM) te hebben rondom haar ruggenmerg en haar bloedvaten bleken zo zwak dat deze spontaan konden springen. Hier kwamen dus die hersenbloedingen vandaan. Om te voorkomen dat zij nog een hersenbloeding zou krijgen die weleens fataal zou kunnen zijn, moest Vergeer een uiterst risicovolle operatie ondergaan. De operatie slaagde, maar op de uitslaapkamer kwamen de dokters tot de ontdekking dat haar benen niet meer functioneerden en dat Vergeer vanaf haar zevende blijvend invalide door het leven moest. Haar ouders waren radeloos. Esther zelf maakte echter van de nood een deugd: om spelenderwijs kennis te kunnen maken met haar rolstoel ging zij sporten, nog meer sporten en nog meer sporten.

Het eindresultaat is inmiddels bekend: zij werd een voorbeeld voor velen, voor de gehandicapten in het bijzonder. Zelf ziet zij dat toch anders: 'Wie van mijn leeftijd komt op de plekken die ik allemaal heb gezien? Wie verdient er geld met zijn sport? Mijn boodschap is simpel: zie toch eens wat je wel kunt. En maak je niet druk om wat je niet kunt. Het gaat over positivisme in het leven.'

74

6. Eigenwaarde

Leontien Zijlaard-van Moorsel is een van Nederlands beste sporters ooit, wellicht zelfs de allerbeste. Zij begon haar wielercarrière in de jaren tachtig en fietste vier olympische titels, negen wereldkampioenschappen en twee tourzeges bij elkaar. Na goud in Athene in 2004 te hebben behaald, zette zij een punt achter haar wielercarrière. Uiteindelijk werd zij zes keer Sportvrouw van het Jaar en werd zij verkozen tot beste Nederlandse wielrenster aller tijden. Ondanks alle successen voelde zij zich de ongelukkigste vrouw van de wereld. De grootste overwinning van haar wielercarrière bleek er dan ook een van een geheel andere orde: het overwinnen van de ziekte anorexia nervosa.

Volgens de theorie van bevlogenheid kunnen resultaten gestimuleerd worden door een goed gevoel van eigenwaarde. Een vorm van positieve zelfevaluatie die aangeeft of iemand in staat is succesvol controle uit te oefenen op de omgeving. Een goed gevoel voor eigenwaarde zegt dus iets over weerbaarheid. Andere voorbeelden van eigenwaarde zijn: optimisme, stressbestendigheid en zelfvertrouwen. Van Moorsel had gedurende haar sportcarrière letterlijk en figuurlijk beide extreme kanten van de 'eigenwaarde'-medaille gezien. Toen ze op haar achttiende al wereldkampioen was geworden, wilde zij meer en meer. Haar

5 Energiebronnen voor het heldendom

grootste doel werd Jeannie Longo verslaan tijdens de Tour de France. Daarvoor wilde zij alles, maar dan ook alles doen. Zij had het gevoel dat zij er niet klaar voor was en met name ook te dik was om de strijd met Longo in de Franse Alpen aan te kunnen. Ondanks haar successen was haar gevoel voor eigenwaarde dramatisch te noemen, met het gevolg dat zij minder en minder ging eten. Het vervolg is voor de meesten bekend: uiteindelijk woog Van Moorsel nog maar 48 kilo en haar lichaam stond op het punt volledig te bezwijken. Anorexia nervosa had Van Moorsel volledig in haar greep genomen en stond op het punt om haar leven af te nemen. Pas toen haar partner Michael Zijlaard aangaf dat hij deze zelfdestructie niet meer kon aanzien en de relatie daarop verbrak, kwam zij langzaam bij zinnen. Met het gevolg dat zij een paar jaar later weer op de fiets zat. Maar nu met een overgewicht van twintig kilo! Niemand die nog een stuiver voor haar wielrenkansen gaf. 'De situatie voor Van Moorsel is uitzichtloos', zo gaf Jean Nellissen in die tijd commentaar voor de televisie. 'Wat moet dat varken nog?', zo hoorde haar schoonvader langs de kant. 'Als het kaarsje eenmaal is uit geweest, dan gaat het nooit meer vol branden', was de mening van de directeur van de KNWU voor de camera's van de NOS. Eigenwaarde bleek in het tweede wielerven van Van Moorsel juist haar grote kracht. 'Kom maar op met jullie commentaar, ik zal jullie een poepie laten ruiken.' Dat bleek een understatement van jewelste: Van Moorsel werd opnieuw wereldkampioen, won de Tour Féminin en behaalde opnieuw olympisch goud. 'Nooit jezelf verliezen, mensen, dat is de boodschap.'

7. Stressbestendigheid

Zodra ik aan stressbestendigheid als persoonlijke energiebron denk, dan denk ik aan Erben Wennemars. Wie kent hem niet? Als tafelheer bij DWDD lijkt hij nauwelijks stress te kennen. Ik weet beter. Als streekgenoot had ik het genoeg om Erben van dichtbij mee te maken en later zelfs te mogen inzetten als gezicht en ambassadeur van mijn bedrijf. Als jonge volwassenen probeerden wij alles uit onszelf te halen. Erben als schaatser, ik als ondernemer. Het bleken prachttijden. Erben leerde op 4-jarige leeftijd schaatsen op de natuurijsbaan in Dalfts. Niet gehinderd door bijzonder veel talent, maar in het bezit van een enorme dosis doorzettingsvermogen haalde hij op 17-jarige leeftijd de gewestelijke selectie. 'Dit is het mooiste dat me ooit zal overkomen', dacht hij bescheiden. Vijftien jaar later was hij tweevoudig wereldkampioen sprint, meervoudig wereldkampioen op de 1000 meter, 1500 meter en ploegenachtervolging (bron: www.erbenwennemars.nl). Maar zijn hoogste doel was olympisch kampioen te

5 Energiebronnen voor het heldendom

worden. En al in 1998 had Erben daarvoor zijn eerste kansen. Als regerend wereldkampioen was hij op dat moment de gedoodverfde favoriet om het goud op de winterspelen van Nagano op te halen. Erben was er ook van overtuigd dat dit zou lukken. Er bleek slechts één hindernis: zijn tegenstander. De Noorse schaatser Grunde Njös maakte op de tweede 500 meter andermaal waar dat het hem slechts zelden was gegeven in de laatste binnenbocht op de been te blijven. In zijn bijna gebruikelijke val (gemiddeld één op de twee keer) nam hij Erben mee, die met een uit de kom geschoten linkerschouder en een scheurtje in de kop van de bovenarm alle aspiraties op wonderschone Spelen kon vergeten (bron: www.trouw.nl).

'IN MOEILIJKE TIJDEN MAAK JE DE **GROOTSTE GROEI** DOOR.'

- Erben Wennemars.

76

Erben herstelde zich daarna knap, maar bleek de jaren daarop toch minder kansrijk dan tijdens de Spelen van 1998. In 2002 werd hij slechts 5e, waardoor de Spelen van Turijn in 2006 zijn laatste hoop waren om ooit nog Olympisch goud te kunnen behalen. Gedurende al deze jaren mocht ik Erben van dichtbij meemaken om uiteindelijk met zijn familie in Turijn de spelen bij te wonen. Iedereen was bloednervus. Erben had ik jarenlang het snot voor zijn neus zien trainen. Tot kotsen toe. Alles maar dan ook alles had hij ervoor gedaan, en gelaten, om zijn laatste kansen op Olympisch goud te verzilveren. Nu moest het gebeuren.

Zijn eerste kans betrof de ploegenachtervolging. Een discipline die Nederland de afgelopen jaren zelfs niet meer had verloren. Goud leek opnieuw zeker voor Erben. Maar in Turijn ging het toch opnieuw mis: juist de altijd stabiele Sven Kramer ging onderuit. Weg was Erben's voorlaatste kans op olympisch goud. Zijn tweede, en laatste, kans betrof de olympische 1000 meter. 'Klaar voor de start', klonk het vlak voor ons. Het stadion was muis- en muisstil. Datzelfde

5 Energiebronnen voor het heldendom

gold waarschijnlijk ook voor de miljoenen mensen thuis die Erben's race aanschouwden. Mijn maag keerde zich bijna om toen het startschot klonk. Erben was vertrokken. En goed ook. Erben vloog over de baan, maar uiteindelijk bleek brons de kleur van zijn olympische medaille. Dat gegeven boeide mij echter niet zo. Het feit dat je onder zo'n hoge druk überhaupt nog in staat bent om weg te komen en te presteren vond en vind ik bijzonder. "In moeilijke tijden maak je de grootste groei door", aldus Erben. En zo is het maar net. Hij was in staat gebleken om onder extreem hoge druk nog altijd het beste uit zichzelf te halen. Stressbestendigheid, bevlogenheid en het heft in eigen hand nemen kunnen hem in elk geval niet ontzegd worden.

8. Eigeneffectiviteit

Tijdens mijn colleges en lezingen is dit het aspect dat de meeste vragen oproept. Dat gold ook voor mij toen ik voor het eerst met het begrip bevlogenheid en het model te maken kreeg. Eigenlijk betreft het aspect van eigeneffectiviteit het vertrekpunt van dit boek: door het model van bevlogenheid te linken aan de sport en door mijn helden te gebruiken als metafoor voor de diverse energiebronnen van bevlogenheid, kan ik van iets abstracts als eigeneffectiviteit iets visueel en tastbaars maken aan de hand van sportbeelden. Met sport en helden zijn sommige dingen zo veel makkelijker uit te leggen en ze roepen ook sterke emoties op.

Eigeneffectiviteit had niet mooier in beeld gebracht kunnen worden dan door het eerdergenoemde reclamefilmpje met Pieter van den Hoogenband. Op zoek gaan naar die omgeving die het beste bij jou past, waar je talenten liggen en waar je energie uithaalt, daar gaat het filmpje in mijn ogen over. Dat is wat eigeneffectiviteit wil zeggen. Dat is ook het centrale aspect waar bevlogenheid mijns inziens om draait en waar mijn eigen definitie van HELD – de hoog energieke leidingnemende doener – voor staat. Nadat hij het voetbalveld had verlaten voor het zwembad behaalde Pieter van den Hoogenband in 1993 zijn eerste successen bij de Jeugd Olympische Dagen in Eindhoven. Enkele jaren later brak hij internationaal door. Op achttienjarige leeftijd verbaasde hij vriend en vijand in Atlanta door zowel op de honderd als op de tweehonderd meter vrije slag als vierde te eindigen bij de Olympische Spelen van 1996. Als zwemmer werd Pieter van den Hoogenband een van de grootste sporters in de Nederlandse geschiedenis en winnaar van maar liefst drie gouden Olympische medailles. Pieter van den Hoogenband is voor mij een held in al zijn betekenissen. Wat een

5 Energiebronnen voor het heldendom

verandering van omgeving niet voor je kan doen: de jonge Van den Hoogenband en zijn reclamespotje staan voor mij symbool voor het begrip eigeneffectiviteit.

Het activeren van je persoonlijke energiebronnen – eigeneffectiviteit, optimisme, eigenwaarde en stressbestendigheid – is iets waar je zelf verantwoordelijk voor bent. Dat wil niet zeggen dat het altijd gemakkelijk is, maar iedereen heeft het in zich om in actie te komen en de HELD in zichzelf te laten ontwaken. Stap 7 in het stappenplan om een HELD te worden is dan ook de volgende:

Word een HELD - Stap 7

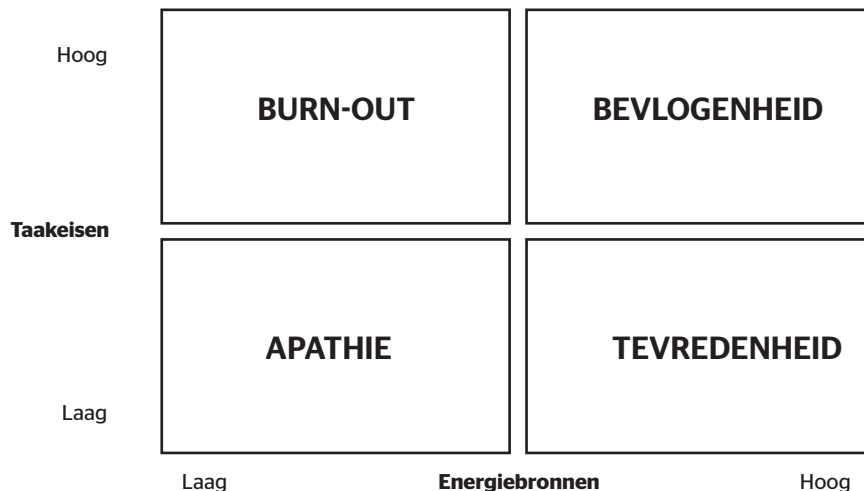
Activeer je persoonlijke energiebronnen - zoals optimisme, eigenwaarde, stressbestendigheid en eigen effectiviteit - en kom in actie.

Iedereen beschikt in meer of mindere mate over de in dit hoofdstuk uitgewerkte energiebronnen, die zo bepalend blijken voor de toestand van bevlogenheid (Schaufeli, 2001; Van Rhenen, 2008; Bakker, 2009). Mijn eigen onderzoek liet bijvoorbeeld zien dat juristen, met name in de grotere organisaties, te weinig autonomie ervoeren om volledig bevlogen te geraken. Door te investeren in deze acht bronnen – voor jezelf, maar ook voor anderen – komt geluk dichterbij, zo geeft ook auteur Marja de Boer aan, auteur van het boek *Durven doen wat je raakt* (2011). Zij stelt echter: 'Bevlogenheid moet je niet willen definiëren. Bevlogenheid *z*é je. Het ziet eruit als verliefdheid, als een bijzonder soort energie. En je *v*óélt het, bevlogenheid is ouderwets "in je sas" zijn. Het is plezier, gratis energie.' Ik ben het volkomen met haar eens: bevlogenheid moet je gaan voelen, een eindbestemming. Een persoonlijk kompas – een soort routekaart met tussenstops in de vorm van de hierboven behandelde energiebronnen – kan hulp bieden aan iedereen die onderweg graag over meer aanwijzingen beschikt. Het stappenplan dat in dit boek is opgenomen, kan hiertoe dienen.

Hoge taakeisen Een belangrijke voorwaarde om bevlogen en hoog energiek te blijven, is om het uiterste van jezelf te blijven vergen. Persoonlijke en werkgerelateerde energiebronnen winnen namelijk sterk aan belang wanneer hoge taakeisen worden opgelegd, zo stelt de theorie van bevlogenheid. Hoe hoger de taakeisen, des te meer bevlogen je wordt. Hoge taakeisen zijn een ware versneller in de relatie tussen energiebronnen en bevlogenheid.

5 Energiebronnen voor het heldendom

Hakanen e.a. (2005) toetsten dit samenspel tussen taakeisen en bronnen in een onderzoek onder Finse tandartsen. Hun onderzoek liet zien dat de bevolegenheid van de tandartsen een 'boost' kreeg zodra de kwalitatieve werkdruk heel hoog was. Ook bleek dat de waardering van patiënten vooral positief gerelateerd was aan bevolegenheid wanneer de fysieke belasting hoog was. Zodra de fysieke belasting van de tandartsen hoog was, bleken ze in staat om beter werk af te leveren. Zo ervoeren de patiënten dat in elk geval. Vergelijkbare resultaten zijn gerapporteerd door Bakker en Bal (2009) in hun studie bij leerkrachten: hun bevolegenheid ging omhoog wanneer de leerkrachten werden geconfronteerd met lastige leerlingen. Deze bevindingen, die zeker ook naar de topsport zijn te vertalen, zijn uitermate relevant voor de praktijk. De resultaten suggereren namelijk dat werknemers veel werk aankunnen, zolang zij maar gevoed worden door voldoende energiebronnen. Onderzoek laat zien dat taakeisen zelfs vertaald kunnen worden in uitdagingen en dat werknemers vooral bevolegen worden onder moeilijke omstandigheden, wanneer er veel van hen gevraagd wordt. Tevreden werknemers worden pas bevolegen zodra er uitdagingen zijn waar zij hun tanden in willen en kunnen zetten (figuur 5.2).



Figuur 5.2 Relatie tussen taakeisen en energiebronnen (Bakker & Bal, 2009)

5 Energiebronnen voor het heldendom

Om een hoog energieke leidingnemende doener te blijven, moet je de lat zo hoog mogelijk leggen. Michelangelo zei het eens als volgt: 'Het grootste gevaar schuilt er niet in dat we onze doelen te hoog stellen en ze daardoor missen, maar dat we onze doelen te laag stellen en ze daardoor te gemakkelijk halen.' Het einddoel voor ogen blijven houden is het devies, ook al lijkt de reis al zo lang te duren en de eindbestemming op sommige momenten zelfs verder weg te liggen. Op elke reis gebeuren daarbij onverwachte dingen, die als hefboom van nieuwe kansen kunnen fungeren: je loopt – bijvoorbeeld op een verjaardag – een expert op jouw vakgebied tegen het lijf, die je na het aanhoren van jouw verhaal adviseert om je plan van aanpak te wijzigen. Of die jou zelfs wil helpen om je doel te behalen. De volgende stap om een HELD te worden is dan ook:

Word een HELD - Stap 8

Maak toevallige gebeurtenissen in een onzekere omgeving tot hefboom van nieuwe kansen. Wees flexibel in plaats van gefixeerd te zijn op eerder gestelde tussendoelen. Behoud slechts het einddoel voor ogen.

80

Het einddoel voor ogen houden en doorzetten met passie en toewijding, dat geldt in de sport, in het bedrijfsleven en ook in de wetenschap. Ik geloof dat werkelijk niemand in mijn directe omgeving ooit had vermoed dat ik eens zou promoveren. Veel blijkt dan ook mogelijk met de juiste houding en inzet, een lange adem hebben is daarbij vaak een vereiste. Dat geldt zeker ook voor Louis van Gaal, die zijn einddoel – het spelen om de wereldtitel met het Nederlands elftal – ruim tien jaar lang niet uit het oog verloor. Ik beschreef in hoofdstuk 2 al dat zijn eerste termijn als bondscoach dramatisch was verlopen. Maar hij bleef altijd dromen van een nieuwe kans, die uiteindelijk medio 2012 kwam. Hij werd opnieuw aangesteld als bondscoach. Op zijn eerste persconferentie als kersverse bondscoach en opvolger van Bert van Marwijk gaf hij direct zijn visitekaartje af: 'Je moet de lat altijd hoog leggen.' Van Gaal hoopt met het Nederlands elftal de halve finale te bereiken op het WK van 2014 in Brazilië: een zeer uitdagende doelstelling gezien de teleurstellende resultaten op het EK in Polen/Oekraïne. Wat heeft Nederland mogen genieten van deze instelling. Het wonder geschiedde en Nederland behaalde daadwerkelijk de halve finale en werd slechts na het nemen van penalty's uitgeschakeld voor de wereldtitel.

'Voetbalzoon' Stijn Schaars over Van Gaal: 'Hij is enorm kritisch, eist altijd honderd procent. Ook van zichzelf. Is nooit tevreden als het goed gaat, hij wil

5 Energiebronnen voor het heldendom

perfectie. Ik heb nog nooit meegemaakt dat hij een training om een training gaf. Hij wil volledige inzet en beleving en heeft het altijd over imagineren. Je moet het hoger doel voor je zien.' (Van Gaal e.a., 2009) Zijn voormalige rechterhand bij Bayern München, Andries Jonker, over Louis van Gaal: 'De eisen zijn elke dag hoog, spelers voelen dat meteen. Nieuwe spelers moeten vrijwel altijd wennen, die zijn die hoge lat niet gewend.' Van Gaal vraagt altijd het uiterste van spelers, maar als het lukt, dan hebben deze spelers wel een geweldig gevoel, dan weten zij waar zij het allemaal voor hebben gedaan. Zelfs van spelers die het niet hebben gered bij hem hoor je zelden een onvertogen woord: zij zijn allemaal verrast dat hun niveau wezenlijk is verbeterd en dat zij onder Van Gaal een hoger niveau hebben weten te bereiken.

De lat hoog leggen geeft energie en uiteindelijk levensgeluk. Wie wil er niet werken in een winnend team of organisatie? Hoge taakeisen leiden tot uitdagend werk en voldoening. En omdat het werk of het doel zo uitdagend is, ontwikkelen medewerkers gevoelens van trots en identificeren zij zich steeds meer met het bereiken van het hogere doel. Geheel in overeenstemming met de oude spreuk van Michelangelo.

6

Doen

6 Doen

Alleen met moed en toewijding bereik je de top, aldus Ronald Naar. Heldhaftig gedrag vertonen blijkt ook een vereiste om bevlogen te kunnen worden. Arnold Bakker, hoogleraar Arbeids- en Organisatiepsychologie aan de Erasmus Universiteit daarover: 'Om werkelijk geluk en bevrediging te voelen, moet je iets doen, een prestatie leveren, je uitersten zoeken. Je wordt dan aangesproken op je kwaliteiten en je vindt extra drijfveren om een opdracht goed te kunnen uitvoeren. Als dat slaagt, voel je een diep geluk dat veel dieper gaat dan de kortstondige bevrediging die je beleeft in een pretpark of bij het kijken naar de tv of een film. Dat is ook ontspanning, maar veel vluchtiger.' (Meijer, 2007)

Dit hoofdstuk gaat dan ook over het belang van heldhaftig gedrag voor een bevlogen leven. Ondanks alle angsten die met heldhaftig gedrag gepaard lijken te gaan, blijkt heldhaftig gedrag minder risicovol dan nietsdoen. Dit biedt met name ook houvast om deze angsten te overwinnen.

Vecht of vlucht, maar bevries nooit

Van oudsher kennen wij drie hoofddrijfveren voor gedrag: *fight*, *flight* en *freeze* (Cannon, 1929). Honderdduizend jaar geleden gold dat al op de savanne: vecht, vlucht, maar bevries nooit. Een gevaarlijk dier of persoon zou deze houding onmiddellijk afstraffen. Dezelfde principes gaan tegenwoordig nog steeds op. Ook in de topsport en binnen ondernemerschap geldt: stilstand is achteruitgang en de concurrentie zal je op een zeker moment inhalen en verslaan. Hoewel niet iedereen een ondernemer of topsporter zal willen zijn, gelden de regels van de savanne nog altijd voor eenieder, en dus ook voor mensen die op zoek zijn naar meer geluk en bevrediging. Om bevlogen te leven, zul je in actie moeten komen. Dat lijkt makkelijk, maar gedragsverandering blijkt uiterst moeilijk. Hoe vaak komt het wel niet voor dat we worden gegrepen door angst om dingen te veranderen of juist om iets moeilijks door te zetten, waarna we het gewenste doel in de koelkast zetten om het daar te laten afkoelen? Het stresshormoon cortisol zorgt ervoor dat we de noodzakelijke houding – vechten of vluchten – onbewust inruilen voor bevroren. Verbeterde vitaliteit, en met name een toename van het 'sport-hormoon' endorfine, maken het makkelijker om ook mentaal in actie te komen. Door fysiek in actie te komen, het liefst met duursporten, maak je endorfine aan, dat je helpt om je angsten te overwinnen en om nieuwe mogelijkheden aan te pakken. Alleen door fit te blijven kun je je angsten overwinnen en dichter bij je einddoel komen.

6 Doen

Bevlogen individuen zijn in staat om hun angsten te overwinnen en om de volgende stap te zetten richting hun einddoel. Vandaar stap 9 in het stappenplan.

Word een HELD - Stap 9

Overwin je angsten en houd koers. Gebruik onzekerheid als voorwaarde voor te ondernemen acties.

Alle helden die ik interviewde, gaven eigenlijk hetzelfde aan: er waren zo veel dagen en momenten dat het hen bijna te veel werd en waarbij zij zichzelf afvroegen waarom ze dit toch in hemelsnaam deden. Voor hun gevoel bestond er echter geen alternatief voor hun roeping om bijvoorbeeld wereldkampioen te willen worden.

Volgens verschillende onderzoeken heeft 60 tot 80 procent van al het ziekteverzuim niets te maken met ziekte, maar met demotivatie, gebrek aan plezier en innerlijke betrokkenheid. De maatschappelijke kosten veroorzaakt door problemen op het werk worden op bijna 5 miljard euro per jaar geschat (Instituut voor Werk en Stress, 2012). Zelf heb ik geen moment spijt gehad van mijn beslissing om ondernemer te worden en mijn baan op te geven. Het tegenovergestelde zelfs: ik denk niet dat ik vijftien jaar later nog altijd zo bevlogen en energiek in het leven zou staan als ik die beslissing niet had genomen.

Als je over talenten beschikt die je door angst toch niet ten volle tot wasdom kunt laten komen, raak je uitgeblust, zo is mijn stellige overtuiging. Moed moet. Het kan niet anders. Neem de rekstok-oefening van Epke Zonderland op de Olympische Spelen van 2012. 'Epke is niet de turner van ultieme gratie en perfectie. Zijn stijl is gebaseerd op een groot hart: snelheid, kracht, souplesse en durf', aldus sportcoach Marc Lammers. 'Succes kun je ook als ondernemer slechts behalen door af en toe je eigen rekstok los te laten.' Epke Zonderland turnde in de finale een nooit eerder vertoonde oefening met drie vluchtelementen achter elkaar. Voor zijn moed werd hij beloond met het goud en hij werd Nederlands grootste held van de Spelen. Inderdaad, makkelijker gezegd dan gedaan.

**'OM WERKELIJK GELUK
EN BEVREDIGING TE
VOELEN, MOET JE IETS
DOEN, EEN PRESTATIE
LEVEREN, JE UITERSTEN
ZOEKEN. JE WORDT DAN
AANGESPROKEN OP JE
KWALITEITEN EN JE VINDT
EXTRA DRIJFVEREN OM
EEN OPDRACHT GOED TE
KUNNEN UITVOEREN!**

– Prof. dr. Arnold Bakker

Moed moet, was ook de gedachte waarmee ik op 27-jarige leeftijd mijn eigen onderneming begon. Ik wist dat het geen gemakkelijke opgave zou worden, maar ondernemerschap en creativiteit waren mijn passie, ik moest ervoor gaan. Ik kreeg al tomeloze energie bij de gedachten aan alle mogelijkheden en creativiteit die van je gevraagd worden. Het voelde als een roeping waarvoor ik niet mocht vluchten; hoeveel argumenten ik ook kon verzinnen of moest aanhoren. Maar wat viel het soms tegen. Op dit soort momenten dacht ik aan hoe het zou moeten voelen om elke dag naar verdieping twaalf van een kantoorgebouw te moeten komen en de plannen van een directie te moeten uitvoeren. Ik besepte onmiddellijk: ondernemerschap is mijn roeping, doorzetten nu! En als ik in navolging van Epke Zonderland mijn eigen rekstok voor ogen neem, dan heb ook ik alleen succes weten te behalen door los te laten en de lat steeds hoger te leggen. Hoe eng ik het ook vond, het moest om verder te kunnen komen.

Wat is heldhaftig gedrag?

Wat kun je nu verstaan onder heldhaftig gedrag of moed? Moed is in wezen niets meer dan je angst verslaan, zou je kunnen zeggen. Ware helden zijn niet personen die niet bang zijn, maar juist degenen die hun angst overwinnen, zo stelt ook de Canadese psycholoog Stanley Rachman. Hij deed onderzoek naar het onderscheid tussen fearless (onbevreesd) en courageous (moedig). Rachman volgde 105 parachutisten-in-opleiding. Slechts een kwart van hen had voorafgaand aan de eerste sprong geen angst ervaren, de rest had aangegeven enigszins tot zeer gespannen te zijn geweest. Toch sprongen zij allemaal. Na afloop vond het angstvrije kwart het springen nog steeds niet eng, maar de zenuwachtige groep viel nu uiteen in twee groepen; een grote groep die door deze ervaring over zijn angst heen was en de volgende ronde met vertrouwen tegemoetzag, en een kleine groep, 7,5 procent, die het springen doodeng had gevonden en eigenlijk niet meer durfde. Het overgrote deel van de parachutisten was dus gesprongen, ondanks hun angst, en was door die sprong minder bang geworden. Dat waren voor Rachman de ware helden en hij gaf hen het predicaat 'moedig' (Rachman, 1989; Psychologie Magazine, 2012).

Heldhaftig gedrag kan ook uit onverwachte hoek komen, zo constateerde sociaal-psycholoog Zimbardo. Onder zijn leiding werden in 1971 24 van tevoren als volstrekt normaal beoordeelde vrijwilligers voor een gevangenisexperiment opgetrommeld: de eerste twaalf werden ingezet als 'bewakers' van de andere

6 Doen

twalf: 'de gevangenen'. Zimbardo had het experiment opgezet om twee weken lang te bestuderen wat er in zo'n soci-ale situatie gebeurt en om te bekijken wie onder zware om-standigheden welk gedrag zou gaan vertonen. Al na zes dagen werd de proef stopgezet omdat de boel volledig uit de hand liep, aangezien de bewakers zich als beesten gedroegen. Het experiment werd echter niet door hemzelf stopgezet, maar door een moedige jonge studente die zich tegen het experiment verzette en zich niet conformeerde aan de hiërarchie die binnen -universiteiten bestaat. Ondanks het feit dat deze studente veel te verliezen had, trad zij moedig op tegen haar baas en dwarsboomde zijn experiment. Niet alleen zijn wij allen in staat slechte dingen te doen als de situatie het kwaad naar boven haalt, zo constateerde Zimbardo, maar blijkt ook in staat tot heldhaftig gedrag.

**'ECHTE HELDEN ZIJN AARZELENDE
HELDEN. PERSONEN DIE WEL ANGST
KENNEN, MAAR HIER TOCH OVERHEEN
KUNNEN STAPPEN.'**

– Prof. Stanley Rachman

In zijn boek *Het Lucifer Effect* (2010) noemt Zimbardo diverse manieren van denken waarmee wij het heldendom in onszelf kunnen aanboren. Zijn belangrijkste aanwijzing is om meer afstand te nemen van de situatie: vaak nemen we 'foute' situaties, die geleidelijk zijn ontstaan, nauwelijks meer als zodanig waar en lijken ze geen betrekking op ons te hebben. Waarin helden zich volgens Zimbardo wel degelijk onderscheiden is dat deze personen op het moment van ingrijpen 'actief waarnemen': zij zijn ervan overtuigd dat de dingen die zij zien gebeuren hen ook aangaan en dat weggijken geen optie is, omdat het je moreel medeschuldig maakt. Dat het je in zo'n situatie misschien dun door de broek loopt, is minder relevant: niemand verwacht volgens Zimbardo immers dat je fearless (onbevreesd) bent. Juist niet.

Heldhaftig gedrag vereist energie en non-conformiteit

Uit het onderzoek dat Angela Crott verrichtte, blijkt dat heldhaftig gedrag ook met energie te maken heeft, niet alleen met moed. In 2012 promoveerde zij op het proefschrift *Van hoop des vaderlands naar ADHD'er*. Crott deed onderzoek naar opvoedings-boeken die tussen 1882 en 2005 zijn verschenen over jongens. Haar conclusie: kwajongensgedrag is van alle tijden, maar wat we toen afdeden als 'baldadigheid', bestempelen we nu als asociaal. 'Waar vroeger ventjes werden gewaardeerd om hun durf en fysieke energie, worden ze tegenwoordig volgepropt met Ritalin. (...) En dat is een verlies, want het was juist dit slag dat in actie kwam bij maatschappelijke of persoonlijke nood.' (Crott, 2012) Als voorbeeld haalt Crott het moment aan dat zij, nog in haar vorige carrière als onderwijzeres, tijdens een gymles vast kwam te zitten in een turntoestel. Het was het ongehoorzaamste jochie uit de klas dat moedig genoeg was haar uit haar benarde situatie te redden; de andere kinderen keken in stilte toe. Het ettertje als held.

'WAAR VROEGER VENTJES WERDEN GEWAARDEERD OM HUN DURF EN FYSIEKE ENERGIE, WORDEN ZE TEGENWOORDIG VOLGEPROPT MET RITALIN.'

– Dr. Angela Crott

Helden zijn niet alleen maar moreel hoogstaande mensen. Want hoe moet je bijvoorbeeld Jabbar Gibson benoemen? Op 1 september 2005 stal deze, toen twintigjarige, Amerikaan een schoolbus om daarmee in het volledig overstroomde New Orleans vele mensen het leven te redden. Hij was de eerste die slachtoffers van de orkaan Katrina veilig buiten het noodgebied afleverde; door

6 Doen

de falende hulp werden de laatste mensen pas vijf dagen later afgeleverd. Wat een held. Maar wat een boef tegelijkertijd: op 1 september 2005 confisqueerde deze jongeman eigenhandig een schoolbus, reed die zonder groot rijbewijs van New Orleans naar Houston. En dat terwijl hij al een strafblad met zich meesleepte van autodiefstal, drugsbezit en een gewapende overval ... Toch past Jabbar prima bij het beeld van helden zoals dat de laatste jaren naar voren is gekomen uit onderzoek door psychologen. Dat dit recente uitkomsten zijn, is overigens geen toeval; heldhaftigheid en moed waren jarenlang vooral het terrein van historici en filosofen. Psychologen interesseerden zich meer voor angst. De opkomst van de positieve psychologie bracht daar verandering in. Psychologen willen tegenwoordig ook weten wat het is dat de mens moedige dingen laat doen. Al was het maar omdat het erop lijkt dat mensen die ondanks hun angst toch handelen minder vaak angststoornissen ontwikkelen (uit: Psychologie Magazine, 2012). Die onderzoeken leverden al een paar opvallende inzichten op. Bijvoorbeeld dat het vermogen snel en daadkrachtig in te grijpen in gevaarlijke situaties inderdaad groter is bij Jabbar-achtige types. Niet dat brave burgers in zulke situaties per definitie falen, maar het initiatief ligt toch echt eerder bij energieke, meer eigengereide types.

Echte helden zijn niet voor niets zeldzaam. De meesten van ons conformeren zich aan hun omgeving en bedenken zich wel twee keer voor zij zich in een gevaarlijke situatie begeven. Zo niet Marco Kroon, de enige officiële held in dit boek. Van maart tot augustus 2006 werd Kroon als pelotonscommandant naar de Afghaanse provincie Uruzgan uitgezonden. Zijn taak was om het gebied te verkennen, zodat de Task Force Uruzgan kon worden opgebouwd. Tijdens een negendaagse patrouille stuitte Kroon op een groep Talibanstrijders. In het daaropvolgende vuurgevecht vroeg hij voor de eigen positie luchtsteun aan, hij liet zijn manschappen in dekking gaan en loodste persoonlijk de Amerikaanse gevechtsvliegtuigen naar de vijand toe, die zich op nog geen tien meter afstand bevond. Met het bombardement van de Amerikanen brak de hel los: grote en kleinere stukken metaal suisdan langs hem heen, maar als een wonder werd hij zelf niet geraakt. Later die nacht wist hij vanuit een Afghaans huis diverse aanvallen van de Taliban af te slaan.

Tijdens alle gevechten waaraan hij deelnam, kwam niemand aan eigen zijde om het leven en wist hij collega's te bewegen om respect voor doden en gewonden te behouden. Deze acties en ook zijn algehele optreden als leidinggevende

waren voor zijn collega's en meerderen de reden om hem voor de Militaire Willemsorde voor te dragen. Na tweeënhalf jaar onderzoek werd de orde Kroon op 10 februari 2009 toegekend en op 29 mei 2009 werd hij tot Ridder der Militaire Willemsorde Vierde Klasse geslagen.

OVER MARCO KROON:
'HIJ KRIJGT DEZE ONDERSCHIEDING
NIET VOOR ÉÉN ENKELE ACTIE, MAAR
VOOR ZIJN OPTREDEN ALS LEIDER,
MILITAIR EN MENS.'

-Toenmalig Koningin Beatrix

90

Met het uitspreken van de gelofte: 'Ik zweer mij als een getrouw en wakker ridder te zullen gedragen' en de daaropvolgende ridderslag door koningin Beatrix kreeg Nederland voor het eerst in ruim vijftig jaar een nieuwe Ridder in de Militaire Willemsorde. Koningin Beatrix beargumenteerde destijds de uitreiking hierbij als volgt: 'Hij krijgt deze onderscheiding niet voor één enkele actie, maar voor zijn optreden als leider, als militair en als mens tijdens de hele missie.'

In het voorjaar van 2012 sprak ik Marco Kroon over de onderwerpen moed en toewijding. Verbazingwekkend vond ik zijn opmerking dat moed en toewijding als vanzelfsprekend voor hem golden tijdens professionele optredens, maar dat juist privébesognes het uiterste van hem vergden. Juist thuis had hij heldhaftig gedrag moeten tonen. Naast zijn voltijdse functie bij Defensie runde Kroon met zijn toenmalige vriendin een bar in Den Bosch. Op 30 januari 2010 werd bekend dat het Openbaar Ministerie een onderzoek naar hem had ingesteld op verdenking van overtreding van de Opiumwet en de Wet wapens en munitie. Kroon viel publiekelijk van zijn voetstuk en moest een ander gevecht leveren: over zijn eigen onschuld. Tijdens de eerste zittingsdag werd duidelijk dat op

6 Doen

Kroons borstharen, op zijn jas en in zijn broekzakken mogelijk sporen van cocaïne waren gevonden. Een schikking voor het bezit van en doorgeven aan anderen van stroom-stootwapens, waarbij het Openbaar Ministerie zou afzien van vervolging als Kroon bezit en gebruik van cocaïne zou toegeven, werd door Kroon afgewezen. Het zou Kroon veel leed hebben bespaard als hij zou hebben toegegeven, maar hij conformeerde zich niet. Integendeel, hij kondigde aan dat hij zijn Militaire Willemsorde zou inleveren als hij schuldig zou worden bevonden. De uitkomst is inmiddels bekend: Kroon werd vrijgesproken van drugsbezit en kreeg een geldboete voor het bezit van een stroomstootwapen in zijn café.

'Voor mij en de directe mensen om me heen was het eigenlijk heel simpel', zo vertelde Kroon. 'In een persoonlijk gesprek met generaal Van Uhm heb ik vanaf het eerste moment aangegeven dat ik dit stroomstootwapen inderdaad in mijn café had liggen. Het gaf mij een veilig gevoel. Met drugs heb ik echter nog nooit iets te maken gehad.' Later: 'Wat het moeilijk maakte, was de publieke opinie: ineens was ik een enorme boef in plaats van de drager van de Willemsorde.' De koningin bleek deze mening niet toegedaan. Zij bleef tegen de publieke opinie in achter Kroon staan: 'Nadat generaal Van Uhm de koningin op de hoogte had gebracht van mijn situatie en mijn verklaringen, stuurde ze me wekelijks een bericht met aanmoedigingen. Wat een geweldige vrouw is dat.'

Het verhaal van Kroon is een typisch voorbeeld van huidige bevindingen van heldhaftig gedrag. De Rotterdamse hoogleraar klinische psychologie Peter Muris constateerde bijvoorbeeld dat kinderen die hoog scoren op zijn moed-test (de Courage Measure for Children), lager scoren op de persoonlijkheidsdimensie agreeableness; potentiële helden zijn minder geneigd tot inschikkelijkheid. Hoe toepasselijk voor Marco Kroon: als hij simpelweg had toegegeven, was hij van de hele rechtszaak en bijkomende publiciteit af geweest. Helden durven tegen de heersende mening in te gaan en gaan de risico's die daarmee gepaard gaan niet uit de weg.

Effectuation als theorie om je doel te bereiken

De Oostenrijks-Britse filosoof Ludwig Wittgenstein (1889-1951) construeerde de formule $W/A = B$, waarvoor W staat voor wil, A voor angst en B voor bereik. Een simpele formule die elke topsporter en ondernemer zal begrijpen. Om iets te bereiken, moet je wel je angsten overwinnen en dat lukt alleen als je wil sterk

genoeg is. Of zoals Ten Bos (1997) het zei: 'Je moet het niet alleen aandurven om zelf te vertrouwen op een goed gevoel of een intuïtie, je moet het ook aandurven om deze intuïtie naar buiten te dragen.'

'ER BESTAAN **VIJF SUCCESPRINCIPES** DIE HAAKS STAAN OP WAT ONS ALTIJD GELEERD IS.'

– Saras Sarasvathy

Om mijn eigen angsten te overwinnen, heb ik veel baat gehad bij de theorie van effectuation. Aan de wieg van de effectuationleer staat de Indiase Saras Sarasvathy, die voor haar promotie aan de Carnegie Mellon University in Pittsburgh onderzocht hoe succesvolle ondernemers te werk gingen. Zij ontdekte vijf succesprincipes die steeds weer terugkomen en die haaks staan op wat ons altijd geleerd is. Dit zijn de principes van effectuation. Sarasvathy beschrijft effectuation als '[e]en soort menselijke probleemoplossing die de toekomst beschouwt als fundamenteel onvoorspelbaar, maar controleerbaar door menselijk handelen: de omgeving als construeerbaar door keuzes en doelen als onderhandelbare uitkomsten van stakeholder commitment in plaats van een vooraf bestaande ordening in voorkeuren.' (Sarasvathy, 2001) Vanaf de kleuterschool leren we het belang van de logische volgorde en het belang van causale verklaringen. Echter, zo blijkt uit de crisis maar weer, het valt zeer te bezien of de toekomst zich wel zo logisch laat beschrijven en verklaren. Ondernemers die effectief en succesvol zijn in onzekere omgevingen geloven juist niet in de illusie van voorspelbaarheid. Effectuation biedt inzicht in een effectievere en flexibelere houding. De vijf principes van Sarasvathy's onderzoek zijn de volgende.

1. Bird in Hand-principe

Denk vanuit beschikbare middelen en niet vanuit doelen. Wacht niet op de perfecte gelegenheid. Kom in actie, gebaseerd op wat direct beschikbaar is. Je

6 Doen

inventariseert de beschikbare middelen aan de hand van de drie W-vragen: weet wie je bent (ken je propositie), weet wat je weet (en ook: wat je niet weet) en weet wie je kent (ga partnerships aan). Deze zo belangrijke boodschap uit de effectuationtheorie vormt mijn stap 10 in het stappenplan om een HELD te worden.

Word een HELD - Stap 10

Denk vanuit beschikbare middelen en niet vanuit doelen.

Wacht niet op de perfecte gelegenheid. Blijf actiegericht, gebaseerd op wat direct beschikbaar is.

2. Affordable Loss-principle

Hoeveel is het je waard om een idee verder te brengen? Ga daarbij ook uit van de vraag of de investering aanvaardbaar is, met andere woorden: investeer niet meer dan je kunt riskeren. Neem niet een te groot risico, waarbij je enkel uitgaat van de aanname van mogelijk hoge winsten in de toekomst.

3. Lemonade-principle

Maak toevallige gebeurtenissen in een onzekere omgeving tot hefboom van nieuwe kansen: 'If you come across lemons, make lemonade!' Blijf flexibel in plaats van gefixeerd te zijn op bestaande doelen.

4. Crazy Quilt-principle

Ga strategische allianties en samenwerkingsverbanden aan met mensen en organisaties (stakeholders) die elk op hun eigen manier meebreien aan de uiteindelijke, onvoorspelbare lappendeken. Selecteer de juiste partners, die bereid zijn om een echt commitment aan te gaan door ze mee te laten investeren wat zij zich kunnen veroorloven. Maak je niet zo veel zorgen over de concurrentie, noch over ingewikkelde strategische planning.

5. Pilot in the Plane-principle

Concentreer je op wat je zelf kunt beheersen en creëer daarmee de toekomst. Als je de toekomst zelf maakt (effectuation), hoef je haar ook niet te voorspellen of te beheersen. Effectuation biedt managers en professionals concrete handvatten om moedig gedrag structureel in te zetten en blijvend te stimuleren. Thomas Blekman, docent aan de Rotterdam School of Management, geldt in Nederland als de pleitbezorger van effectuation. Hij beschouwt effectuation als

6 Doen

een jonge zienswijze om intern ondernemerschap en daarmee innovatie binnen grote ondernemingen een slinger te geven, een manier om te voorkomen dat innovatie slechts uit laboratoria komt, die volledig zijn afgesloten van de buitenwereld. 'Nu vormen marktonderzoek en spreadsheets te vaak de leidraad voor strategische beslissingen', zegt Blekman, die het boek *Corporate Effectuation* schreef. 'Een kredietcrisis, belasting-aanpassingen of een rookverbod kunnen dan roet in het eten gooien. Effectuation is een manier om je te wapenen tegen dit soort onvoorspelbare gebeurtenissen.' (MT, 2011) Door de vijf principes van effectuation toe te passen, zijn bedrijven veel beter in staat om bij nieuwe projecten in control te blijven als zich onverwachte situaties voordoen. Het gaat er niet om de toekomst te voorspellen, zodat ze beheerst kan worden, maar juist de toekomst mede vorm te geven, zodat controle erover helemaal niet nodig is. In tal van studierichtingen worden studenten echter de principes en middelen van causaliteit (causaal redeneren) geleerd – dit blijkt echter de tegengestelde visie waarop succesvol ondernemerschap is gebaseerd. Het startpunt van causaal redeneren begint met een specifiek doel en men zoekt de middelen om dat doel te bereiken. In de praktijk draaien succesvolle ondernemers als Hennie van der Most dit om, zij houden vast aan hun einddoel en vertrouwen op hun intuïtie dat zich voldoende kansen voor gaan doen.

Sarasvathy noemt effectuation ook wel 'de logica van de ervaren ondernemer'. Doorzettingsvermogen en oog voor nieuwe kansen blijken onlosmakelijk verbonden aan zakelijk succes. Neuropsycholoog Erik Matser stelt dat mensen die in staat zijn om hun intuïtie de dirigent te laten zijn van hun kennis en ervaring, bij uitstek geschikt zijn om te excelleren. Een eigenschap die ook in de topsport van cruciaal belang is. Lionel Messi is niet de fysiek sterkste voetballer, maar hij is als geen ander in staat om snel te zien waar de ruimte ligt en daarop te anticiperen. Hij beschikt over het unieke talent om de situatie en een wedstrijd te 'lezen'. Ook individualisten als John McEnroe of bokser Mohammed Ali bleken grootmeesters in intuïtie. Dat laat ook zien dat dit niets te maken heeft met intelligentie of analytisch vermogen, maar met intuïtief inzicht en de innerlijke rust om daarop te anticiperen. Net zoals Hennie van der Most of Richard Branson, die ook geen enkele opleiding hebben genoten. Op zestienjarige leeftijd had de dyslectische Britse zakenman al genoeg van school. Zijn prestaties in de klas waren onder de maat, maar als ondernemer bleek Branson zeer geschikt.

6 Doen

Elk succes is echter relatief: de winnaars van vandaag zijn de verliezers van morgen. En andersom. Het gaat er niet om hoe vaak je valt, het gaat erom hoe vaak je opstaat. Michael Jordan, de grootste basketballer uit de Amerikaanse geschiedenis, hierover: 'Ik heb meer dan 9000 doelpogingen gemist in mijn carrière. Ik heb meer dan 300 wedstrijden verloren. 26 keer kreeg ik het vertrouwen om met mijn penalty de wedstrijd te winnen, maar ik miste. En precies dat is waarom ik zoveel succes boekte.' Mijn definitie van HELD gaat daarom niet over het succes of falen van vandaag, maar over de houding die persoonlijk succes en levensvreugde met zich meebrengt.

— 7 —

Zelfkennis

7 Zelfkennis

Het belang van de werkgerelateerde en persoonlijke energiebronnen en hoge taakeisen voor bevoegenheid heb ik in de vorige hoofdstukken behandeld. Om een HELD te worden en te blijven, kun je ook niet zonder zelfkennis, zo geeft divers onderzoek aan (o.a. Buckingham, 2006; Bakker, 2007; Pink, 2010; Kodden, 2011). Het is natuurlijk interessant om te weten over welke energiebronnen je dient te beschikken om bevoegen te worden. Bevoegenheid leidt immers tot betere prestaties en meer geluk in je leven. Maar dat betekent niet dat je met die wetenschap simpelweg een knop kunt omzetten: ik word nú optimistisch! Of: ik word nú stressbestendig. Het hebben van zelfinzicht en zelfkennis is noodzakelijk om te weten waardoor jij optimistischer of stressbestendiger kunt worden. We beschikken allemaal over unieke energiebronnen die ons daarbij kunnen helpen, we moeten ze alleen wel kunnen plaatsen en aanboren.

De persoonlijke energiebron als afhankelijke variabele van je persoonlijke drijfveren, zoals wetenschappers zo'n simpele causale relatie moeilijk trachten neer te zetten. Het ene (je drijfveren) leidt tot het andere (aanboren van meer energiebronnen). Om dit te bereiken, is zelfkennis nodig. Het biedt handreikingen om je leven meer in eigen hand te nemen en het levert je de zo gewenste energiebronnen. Door met mildheid en acceptatie te kijken naar idealen, drijfveren, zingeving, manieren van reageren, kwaliteiten, valkuilen en belemmerende patronen maak je contact met de basisenergie die specifiek bij jou hoort.

Zelfkennis: leer je eigen unieke energiebronnen kennen met het enneagram

Om erachter te komen wat je persoonlijke drijfveren zijn – je basisenergie zoals ik deze benoem – bestaan diverse theorieën en tests, maar die van het enneagram wil ik je graag meegeven. Met het enneagram ontvang je een gebruiksaanwijzing om jezelf, maar ook anderen beter te leren begrijpen. Het is een instrument waarmee je je eigen unieke basisenergie kunt vinden. Juist die basisenergie kun je weer gebruiken om optimistischer, stressbestendiger en met meer eigenwaarde die dingen te doen die bij jou horen, die jou energie opleveren en die jou tot HELD kunnen maken. Vanaf onze geboorte reageren we allemaal anders op onze omgeving en hebben we allemaal andere doelen. We snappen soms zelf niet eens waarom we doen wat we doen en waarom we niet zijn zoals

7 Zelfkennis

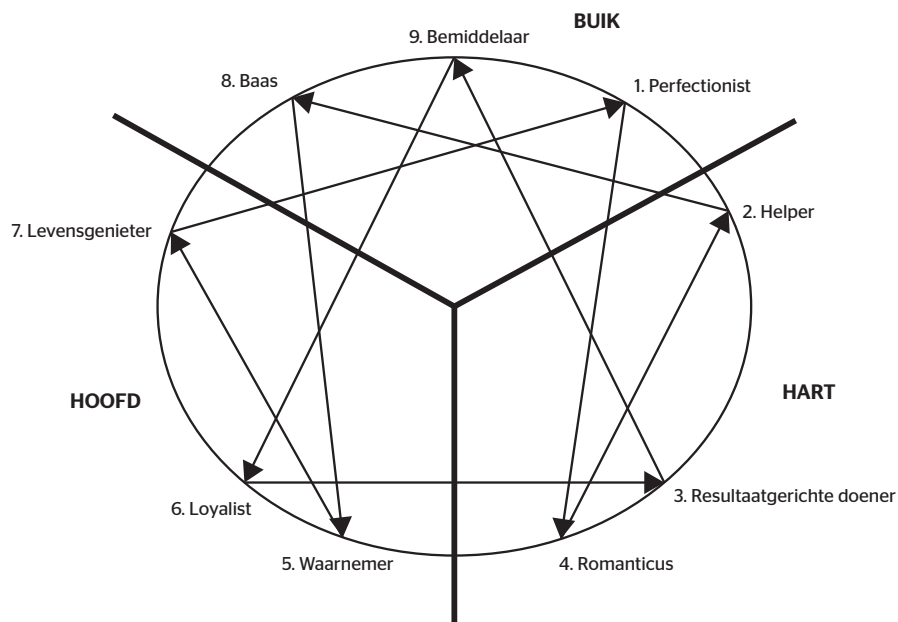
iemand anders is. Laat staan dat andere mensen ons begrijpen. Of wij die andere personen. Het voornaamste wat het enneagram mij naast een gebruiksaanwijzing opleverde, was een 'schone spiegel': het enneagram is keihard in de plussen en minnen die bij elk persoonlijkheidstype horen. Maar het leert je ook om bewust en 'gezond' met je eigen unieke basisenergie om te gaan en je valkuilen te ontlopen.

Introductie op het enneagram

Het enneagram is een eeuwenoud instrument dat door de beroemde Stanford University bij San Francisco nieuw leven lijkt te zijn ingeblazen. Stanford geldt als een van de topuniversiteiten van de wereld en zowel onderzoek als onderwijs staan daar bijzonder hoog aangeschreven. Diverse afgestudeerden van Stanford hebben een grote rol gespeeld in de ontwikkeling van Silicon Valley en maakten deze plek tot het belangrijkste centrum van de hightechindustrie in de wereld. William Hewlett en David Packard waren bijvoorbeeld twee onderzoekers van Stanford, die in 1939 vanuit de garage van hun huis een van de meest toonaangevende elektronica- en informaticabedrijven uit de geschiedenis bouwden: Hewlett Packard. Het instrument is feitelijk niets meer dan een model dat negen persoonlijkheidsstructuren beschrijft. Deze noemen we de enneagramtypen. Ze kunnen gezien worden als negen verschillende brillen waardoor naar dezelfde werkelijkheid wordt gekeken. De basisgedachte van het enneagram is dat ieder type een onbewuste drijfveer heeft. Iets wat diep vanbinnen heel belangrijk is. Het bepaalt automatisch waar de aandacht heen gaat. Het bepaalt daarmee ook ieders patroon van denken, voelen en handelen. Op bepaalde gebeurtenissen reageer je daarom steeds op vergelijkbare wijze. Iedereen heeft zo'n vast patroon met automatische neigingen, alleen de inhoud van dit patroon verschilt voor ieder van de negen typen. Hoewel je wel degelijk trekken kunt hebben die thuishoren bij andere typen, is er één type dat overheersend is. Of dit type genetisch bepaald is, is onzeker, maar velen geloven dat jouw type al bij je geboorte is gevormd. De enneagramleer is niet alleen gecreëerd rondom de zoektocht naar dit type en de relaties met alle anderen, maar ook om je, binnen je eigen type, 'gezond' te kunnen ontwikkelen.

De negen typen (of 'enneagramtypen', ennea betekent 'negen') worden universeel vastgesteld met de nummers 1 tot en met 9. In figuur 7.1 zijn ze terug te vinden.

7 Zelfkennis



Figuur 7.1 Het enneagram

De persoonlijkheidstypen zijn allereerst onder te verdelen in drie hoofdgroepen:

1. de buiktypen
2. de harttypen
3. de hoofdtypen

De drie groepen en negen individuele persoonlijkheidstypen zal ik hierna uiteenzetten, waarbij ik gebruikmaak van informatie van diverse websites (o.a. www.enneagram.nl, www.enneagramcollege.nl, www.eclecticenergies.com en www.scar.dds.nl).

Weinig mensen zijn echt in balans. De balans vinden is de moeilijkste opdracht in het leven. De enneagramleer kent hierbij drie centra van opereren: buik, hart en hoofd. Anders genoemd: woede, verdriet en intellect. Ieder mens heeft deze drie delen in zich. De balans tussen die drie centra is echter vaak ver te zoeken. Bij iedereen is één centrum het sterkst ontwikkeld, een ander iets minder sterk en een derde bijna helemaal niet. Mensen die erg lichamelijk zijn – de buiktypen

7 Zelfkennis

– kennen woede en reageren vanuit hun buik. Zij denken niet eerst na en gaan niet af op wat hun hart hen ingeeft. Zij begrijpen mensen die vanuit hun hart opereren totaal niet. Die mensen kennen verdriet en voelen met hun borst. Zij reageren weer totaal anders dan de derde groep, die vanuit het hoofd werkt. Die denken na en reageren vanuit angst of vanuit het uitdagen van de angst.

Buiktypen (het motorische centrum)

Was je als kind zeer lichamelijk, snel en actief? Dan zit je in het motorische centrum, bij de 8, de 9 en de 1. In dit motorische centrum of buikcentrum ervaren de mensen – wanneer zich een situatie voordoet – eerst lichaams-sensaties, voordat zij in staat zijn te denken of te voelen. Deze sensaties worden vaak in de buikstreek gevoeld. De basisenergie of drijfveer van deze buiktypen is om ergens stelling tegen te nemen. Deze manifesteert zich bij de 8 in agressiviteit, bij de 9 in koppigheid en in kritisch perfectionisme bij de 1. De mensen in het motorische centrum worden gekenmerkt door kwaadheid. Degenen die zichzelf terugvinden in het buikcentrum, hebben vaak problemen met hun hoofd (kwaadheid). Als je een op de buik gericht type bent, filter je de wereld over het algemeen door je intelligentie, door je gewaarwordingen en je instinct. Je gebruikt je persoonlijke positie en macht om het leven zo te scheppen zoals het volgens jou moet zijn. Je verzint strategieën die je verzekeren van je plaats in de wereld en die het ongemak zo klein mogelijk maken. Als je tot het motorische centrum behoort of je daartoe aangetrokken voelt, dan heb je kans dat je gevoel niet helemaal tot zijn recht komt, omdat je altijd onrustig wordt. Je voelt wel, maar voor je er iets mee kunt, lijken er andere dingen te gebeuren. Je wilt misschien wel té snel actie ondernemen. Je kunt ook juist niet tot actie komen maar een soort apathie voelen als je bij je gevoel bent gekomen.

Als je goed in je vel zit en er zijn geen problemen, dan kun je heel makkelijk gebruikmaken van je gevoel. Maar soms blokkeert het gevoel en ontstaat er een kracht die onmiddellijk resultaat verlangt. Het kan ook gepaard gaan met een emotie die doet denken aan woede, of er gebeurt juist helemaal niets en je lijkt je te verliezen in dagdromen. Omdat je een lijfelijk type bent, wil je eigenlijk je gevoel direct in actie omzetten. Maar aangezien het gevoel het beste tot stand komt in rust, is de beste oefening dan ook gericht op rust.

Harttypen (het emotionele centrum)

De basisenergie van deze drie typen (2, 3 en 4) gaat naar anderen toe om gevoelens te kunnen peilen. De 2 wil liefde, de 3 bewondering en de 4 wil begrepen worden. Misschien herinner je je dat je als kind heel emotioneel was, dan behoor je waarschijnlijk tot het emotionele centrum en is de kans groot dat je als enneagramtype een 2, een 3 of een 4 bent. De mens binnen het emotionele centrum toont zijn gevoel door verdriet. De drie typen binnen het emotionele centrum worden gekenmerkt door verwarring, een soort identiteitscrisis. Als je een op het hart gericht type bent, zie je de wereld over het algemeen door het filter van de emotionele intelligentie. Je bent afgestemd op de gevoels- en gemoedstoestand van anderen om het gevoel van verbondenheid met hen te handhaven. Je bent meer dan andere typen afhankelijk van de goedkeuring en erkenning van anderen om je gevoel van eigenwaarde en van geliefd zijn te ondersteunen. Om jezelf van goedkeuring en erkenning te verzekeren, schep je een beeld van jezelf dat anderen ertoe aanzet jou te accepteren en bijzonder te vinden. Natuurlijk zijn niet alleen op het hart gerichte typen afhankelijk van emotionele intelligentie om de hogere kwaliteiten van het hartcentrum te ontwikkelen, zoals empathie, begrip, mededogen en liefdevolle goedheid, maar deze drie typen worden hier wel door gekenmerkt, wat bij andere typen minder het geval is.

Als je tot het emotionele centrum behoort, heb je grote kans dat je gevoel niet helemaal in balans is met je verstand: je kunt nog weleens door emoties overspoeld worden. Je raakt je gevoel soms kwijt en raakt verstrikt in de uitingen ervan, de emoties. Wat je moet leren is om die emoties te reguleren. Je moet ze een plaats geven waardoor ze je gevoel niet meer negatief beïnvloeden, maar juist ondersteunen.

Hoofdtypen (het intellectuele centrum)

Elk van de drie persoonlijkheden (5, 6 en 7) binnen het hoofdtype ervaart de wereld als een overweldigende, angstige of beperkende plaats. Hun basisenergie lijkt zich daarop naar binnen te richten: de 5 isoleert zichzelf in zijn denken, de 6 trekt zich, voordat hij ontsnapt aan een mogelijk gevaar of zich er juist instort, voorzichtig terug en de 7 onthoudt zich van commitment en jaagt activiteiten na in zijn voortdurende zoektocht naar nieuwe prikkels. Was je vroeger als kind heel goed op school en deed je veel met je hoofd, dan is de kans groot dat jouw

7 Zelfkennis

enneagramtype terug te vinden is in het intellectuele centrum. De typen uit het intellectuele centrum worden gekenmerkt door achterdocht, omdat zij uitgaan van angst. Zij die zichzelf terugvinden in hun hoofd, hebben dan ook vaak op jonge leeftijd problemen met hun buik (angst).

Als je een op het hoofd gericht type bent, bekijk je de wereld over het algemeen door middel van je geestelijke vermogens. Deze strategie heeft tot doel angst te minimaliseren, potentieel pijnlijke situaties te beheersen en een gevoel van veiligheid te verwerven door middel van denkprocessen als analyseren, vooruitkijken, verbeelden en plannen. Natuurlijk zijn niet alleen de op het hoofd gerichte typen afhankelijk van mentale intelligentie voor de ontwikkeling van de hogere kwaliteiten van het hoofdcentrum, zoals wijsheid, weten, intuïtie en diepzinnigheid, maar juist zij worden hierdoor gekenmerkt. Als je tot het intellectuele centrum behoort, kun je problemen hebben om bij je gevoel te komen, omdat je het moeilijk vindt om op je gevoel te vertrouwen: het is immers je hoofd dat al het werk doet. Daar kun je op vertrouwen. Toch heb je vaak goede ideeën, waarbij je een intellectuele verklaring zoekt voor het gevoel. Je beredeneert dus je gevoel, waardoor je uiteindelijk niet eens beseft dat het een gevoel is. Je maakt automatisch de vertaalslag naar je brein. Het is dan ook van groot belang om je bewust te worden van je gevoel.

102

Enneagramtype 1 - De perfectionist

Perfectionisten voelen zich verantwoordelijk en zijn gefixeerd op verbetering

Mensen van dit persoonlijkheidstype zijn in essentie op zoek naar het beter maken van dingen, omdat ze vinden dat niets ooit echt goed genoeg is. Dit maakt hen perfectionisten die graag willen hervormen en willen verbeteren; idealisten die ernaar streven om orde te creëren in de alomtegenwoordige chaos. Enen hebben een goed oog voor detail. Zij zijn zich altijd bewust van de gebreken bij zichzelf, bij anderen en in de situaties waarin ze zich bevinden. Dit activeert hun behoefte om te verbeteren – wat goed kan zijn voor alle betrokkenen, maar wat ook belastend kan blijken te zijn voor zowel de Eén zelf als voor degenen die aan het ontvangende eind van de hervormingspogingen van de Eén staan.

Het onvermogen van de Eén om de perfectie die ze verlangen te bereiken, voedt hun schuldgevoelens over tekortgeschoten zijn en hun beginnende kwaadheid

7 Zelfkennis

over een onvolmaakte wereld. Enen neigen er echter naar zich schuldig te voelen over hun kwaadheid. Kwaadheid is een 'slechte' emotie en Enen streven er oprecht en met heel hun hart naar om 'goed' te zijn. Kwaadheid wordt daarom krachtig uit hun bewustzijn verdrongen, onderbroken door incidentele vlagen van woede, maar gewoonlijk manifesteert het zich in een van de vele minder opvallende variaties zoals ongeduld, frustratie, ergernis en veroordelende kritiek. Om deze reden kunnen Enen soms moeilijk zijn om mee samen te leven, maar ze zijn ook geneigd om loyale, verantwoordelijke en capabele partners en vrienden te zijn.

Wat hun beroepsmatige betrokkenheid ook is, het zijn actieve, praktische mensen die dingen gedaan krijgen. Het zijn geboren organisatoren: personen die lijsten maken en alles op de lijst ook afmaken. De laatste die het kantoor verlaat, de eerste om terug te keren. Nijver, betrouwbaar, oprecht en plichtsgetrouw. Hun gestage najagen van het ideaal kan maken dat Enen mensen zijn die het moeilijk vinden om te ontspannen en die zich onnodig veel van de onschadelijke genoegens van het leven onttrekken. Ze neigen ernaar om emotioneel geremd te zijn en zich niet op hun gemak te voelen met het uiten van tedere gevoelens: in het algemeen zien ze gevoelsmatigheid als een teken van zwakte en gebrek aan beheersing. Ze zijn zelden spontaan. Ze hebben echter diverse interesses en talenten: ze zijn zelfstandig en hebben zelden niets te doen. Enen zijn vaak intelligent en onafhankelijk. Ze kunnen zich gemakkelijk aanzien voor Vijven, maar anders dan Vijven zijn Enen op de eerste plaats mensen van actie, niet van denken. Enen zijn geneigd zich zorgen te maken, zijn gevoelig voor angst en kunnen soms verkeerd getypeerd worden als Zessen, maar ze zijn bij lange na niet zo geneigd zich ergens bij aan te sluiten zoals Zessen en hun normen komen niet tot stand door naar consensus in een groep te zoeken. Ten slotte kan het gestaag najagen van perfectie zijn tol eisen en leiden tot depressie. Een typisch voorbeeld hiervan is Leontien Zijlaard-van Moorsel: in haar strijd naar perfectie ging ze zo ver, dat zelfvernietiging nabij was. 'Ik woog uiteindelijk nog maar 48 kilo en had nog steeds het gevoel dat ik te zwaar was om de Tour de France van Jeannie Longo te winnen.' Haar strijd naar perfectie haalde zowel het beste als het slechtste in haar naar boven. Heb je je weleens afgevraagd waarom Louis van Gaal en Johan Crujff elkaar toch altijd zo in de haren zitten? Het zijn allebei persoonlijkheden van het type Eén: de perfectionisten. Enen zijn serieuze mensen en zijn over het algemeen bijzonder principieel, competent en compromisloos. Omdat ze zo diep in hun overtuigingen geloven, zijn ze vaak

7 Zelfkennis

uitstekende leiders, die degenen die hen volgen kunnen inspireren met hun eigen visioen van uitmuntendheid. Of juist niet! Herkenbaar?

Beroemde Enen: Johan Cruijff, Louis van Gaal, Leontien Zijl-aard-van Moorsel, Nelson Mandela, de dalai lama en Hillary Clinton (bron: [www.enneagram.nl](http://www enneagram.nl)).

Enneagramtype 2 - De helper

Helpers die het nodig hebben om nodig te zijn

Mensen van dit persoonlijkheidstype hebben in essentie het gevoel dat ze waardevol zijn voor zover ze behulpzaam zijn voor anderen. Onbaatzuchtig zijn is hun plicht. Het kunnen geven aan anderen is hun reden van bestaan.

Betrokken, sociaal bewust, meestal extrovert – Tweeën zijn het type mensen die geen enkele verjaardag vergeten en die hun best zullen doen om een collega, echtgenoot of vriend in nood te helpen. Twee-en zijn dan ook warme, emotionele mensen voor wie persoonlijke relaties erg belangrijk zijn, die daar ook veel energie in steken en die verwachten daarvoor gewaardeerd te worden. Het zijn praktisch ingestelde mensen, die uitstekend gedijen in zorgberoepen. Het helpen van anderen geeft Tweeën een goed gevoel over zichzelf. Nodig zijn geeft hen het gevoel belangrijk te zijn; onbaatzuchtig zijn geeft hen het gevoel deugdzaam te zijn. Een groot deel van het zelfbeeld van Tweeën draait om deze kwesties en een bedreiging van dat zelfbeeld wordt nauwelijks getolereerd. Tweeën zijn diep overtuigd van hun eigen onbaatzuchtigheid en het is waar dat ze vaak oprecht behulpzaam zijn en zich om anderen bekommeren.

Tweeën hebben het nodig om nodig te zijn: hun liefde is dus niet zonder bijbedoelingen. Omdat zij hun nek hebben uitgestoken voor anderen, krijgen Tweeën het gevoel dat ze recht hebben op dankbaarheid. Zij kunnen opdringerig en veeleisend worden als hun, vaak niet erkende, emotionele behoeften niet bevredigd worden. Ze kunnen bazig en manipulatief zijn en zelfs het gevoel hebben dat dit gerechtvaardigd is omdat ze 'dit recht verdienen hebben' en hun intenties goed zijn. De meest duistere kant van deze fixatie komt tevoorschijn wanneer Tweeën het gevoel beginnen te krijgen dat ze nooit de liefde zullen krijgen die ze verdienen voor al hun inspanningen. In zulke omstandigheden kunnen ze hysterisch, irrationeel en zelfs beledigend worden. Omdat Tweeën over het algemeen anderen helpen om hun behoeften te bevredigen, kunnen ze vergeten om iets te doen aan hun eigen behoeften. Dit kan dan leiden tot

7 Zelfkennis

fysieke burn-out, emotionele uitputting en emotionele wispelturigheid. Tweeën moeten leren dat ze alleen werkelijk anderen van dienst kunnen zijn wanneer ze gezond en gebalanceerd zijn.

Tweeën kunnen zichzelf verkeerd typeren wanneer ze niet in een duidelijke hulprol zitten, met name wanneer ze de mate van hun betrokkenheid niet goed inzien. Mannelijke Tweeën worden daarbij vaak aangezien voor Enen of Drieën, de burens van type Twee (de naastgelegen typen worden in de enneagramleer 'vleugels' genoemd). Vrouwen van alle typen zijn in hun persoonlijkheid overigens geneigd zich te herkennen in de dynamiek van type Twee, omdat zulke kwaliteiten sociaal beloond worden. Vrouwelijke Negens bijvoorbeeld lopen het risico om zich onjuist te typeren als Tweeën, vooral als ze moeders zijn van kleine kinderen. Waar Negens geneigd zijn zichzelf weg te cijferen en nederig te zijn, zijn Tweeën juist trots en hebben een sterk gevoel van eigenwaarde.

De beroemdste Tweeën? Moeder Teresa en aartsbisschop Desmond Tutu (bron: www.enneagram.nl).

105

Enneagramtype 3 - De presteerder

Gefocust op de presentatie van succes, om gewaardeerd te worden

Personen binnen dit persoonlijkheidstype zoeken bevestiging om zich waardevol te kunnen voelen; ze jagen succes na en willen bewonderd worden. Ze werken vaak hard, zijn competitief ingesteld en zijn sterk gefocust in het najagen van hun doelen. Of hun doel nu is om de meest succesvolle verkoper in het bedrijf te zijn of de meest 'sexy' vrouw in hun sociale kring. Zij hebben zich vaak opgewerkt en vinden meestal wel een of ander gebied waarin ze kunnen uitblinken om zo de externe goedkeuring te vinden die ze zo wanhopig nodig hebben. Drie-en zijn sociaal competent, vaak extravert en soms charismatisch. Zij weten hoe ze zichzelf moeten presenteren, hebben zelfvertrouwen en zijn praktisch ingesteld en gedreven. Drieën hebben veel energie en lijken vaak een soort levenslust te belichamen, die anderen aanstekelijk vinden. Zij zijn ook goede netwerkers, die weten hoe ze moeten stijgen in rang. Maar hoewel Drieën geneigd zijn om succes te hebben op elk gebied waar ze hun energie op focussen, zijn ze vaak heimelijk bang om verliezers te zijn of te worden.

7 Zelfkennis

Drieën kunnen intimiteit soms moeilijk vinden. Hun behoefte om bevestigd te worden in hun imago verbergt een diep gevoel van schaamte over wie ze werkelijk zijn, een schaamte waarvoor ze onbewust bang zijn dat die zal worden ontmaskerd als de ander te dichtbij komt. Drieën zijn vaak gul en innemend, maar het is moeilijk om hen echt te kennen. Wanneer ze emotioneel ongezond zijn, kan hun narcisme een lelijke wending nemen en kunnen ze koelbloedig en meedogenloos worden in het najagen van hun doelen. Omdat externe bevestiging centraal staat in de type Drie-fixatie, proberen Drieën vaak – bewust of onbewust – het beeld van succes te belichamen dat door hun cultuur gepromoot wordt. Drieën raken in de problemen wanneer ze werkelijk geluk verwarren met het beeld van geluk dat de gemeenschap gepromoot heeft. Als een Drie een 'goede' baan en een 'aantrekkelijke' partner heeft, zou hij bereid kunnen zijn om – door zelfbedrog dat tegelijkertijd zelfverraad is – zijn innerlijke impulsen te negeren die hem vertellen dat noch zijn baan, noch zijn partner zijn diepere behoeften vervullen. Zelfs de meest 'succesvolle' Drieën, die in het algemeen tamelijk gelukkig lijken te zijn, verbergen vaak een diep gevoel van zinloosheid. Het bereiken van een beeld van succes bevredigt nooit echt.

Drieën kunnen zichzelf soms verkeerd typeren wanneer ze de meer oppervlakkige trekken van hun persoonlijkheid ten onrechte zien als indicatoren van hun type. Zo zou een intellectuele Drie zich bijvoorbeeld verkeerd kunnen typeren als een Vijf; een vrouwelijke Drie, toegewijd aan haar rol als moeder, zou kunnen denken dat ze een Twee is. Een Drie in een leiderschapspositie zou verkeerd getypeerd kunnen worden als een Acht, enzovoort. Wat de manifestatie echter ook is, de kern van de type Drie-fixatie is de diepe behoefte voor externe bevestiging en het behalen van gestelde doelen.

De mij meest bekende Drie? Erben Wennemars! Iets dichterbij: blijkbaar heb ik niet voor niets altijd bewondering gehad voor Drieën in zijn algemeenheid en Erben in het bijzonder. Ik herken mezelf namelijk het meest in de Drie-typering met al haar plus- en al haar minpunten.

Enneagramtype 4 - De romanticus

Identiteitszoekers, gevoelig, individualisten

Mensen van dit persoonlijkheidstype neigen ernaar hun identiteit te bouwen rondom de perceptie van zichzelf en het beeld dat ze op de een of andere manier anders of uniek zijn: ze zijn zeer zelfbewust en individualistisch ingesteld. Vieren zijn geneigd hun onderscheid als zowel een gift als een vloek te zien: als een gift omdat dit hen verwijderd van diegenen die ze op de een of andere manier als 'gewoon' beschouwen, en als een vloek omdat dit hen zo vaak schijnt te verwijderen van de simpelere vormen van geluk, waar anderen zo gemakkelijk van lijken te genieten. Vieren lukt het dus om zich tegelijk superieur aan anderen te voelen en ook heimelijk een graad van hunkering en afgunst te koesteren. Het gevoel om lid te zijn van de 'werkelijke aristocratie' wisselt af met diepe gevoelens van schaamte en angsten van op de een of andere manier diep gebrekkig of onvolkomen zijn.

Vieren zijn emotioneel complex en erg gevoelig. Ze hunkeren ernaar om vanwege hun authentieke zelf begrepen en gewaardeerd te worden, maar ze voelen zich daarentegen snel onbegrepen en niet gewaardeerd. Zij hebben een natuurlijke neiging om zich, in het aangezicht van een wereld die hard of ruw schijnt, terug te trekken en zijn vaak humeurig en grillig. Vieren lijken gekeerd in hun eigen emotie en spenderen een groot deel van hun leven ondergedompeld in hun eigen gevoeligheden, waar ze zich vrij voelen om deze te cultiveren en te analyseren. Een verlangen om deze interne wereld werkelijkheid te maken, leidt vaak tot een interesse in kunst en diverse Vieren worden ook echt artiesten. Of ze nu artistiek zijn of niet, de meeste Vieren hebben een voelspriet voor esthetiek en zijn geïnteresseerd in zelfexpressie en zelfonthulling. Of dit nu is met de kleren die ze dragen of met de algemene aard van hun, vaak eigenzinnige, levensstijl.

Vieren zijn enigszins melancholisch van aard en onder stress zijn ze geneigd in depressie te vervallen. Zij zijn bovendien geneigd om in zichzelf gekeerd te zijn, zelfs onder de beste omstandigheden. Wanneer ze uit balans raken, wijken ze gemakkelijk voor een zelftoegeeflijkheid die ze zien als volledig gerechtvaardigd en om te compenseren voor het algemene gebrek aan plezier dat ze in hun leven ervaren. In plaats van naar praktische oplossingen voor hun problemen te zoeken, zijn Vieren geneigd om te fantaseren over een redder die hen zal redden van hun ongelukkig zijn.

7 Zelfkennis

Intellectuele Vieren zijn vaak geneigd zich verkeerd te typeren als Vijven. Vieren neigen echter naar zelfonthulling en zijn op hun gemak met emotionele expressie, wat Vijven zeker niet zijn.

Beroemde Vieren? Herman Brood, Prinses Diana en Michael Jackson (bron: www.enneagram.nl).

Enneagramtype 5 - De waarnemer

Denkers, geneigd om zich terug te trekken en te observeren

Mensen van dit persoonlijkheidstype zijn in essentie bang dat ze niet genoeg innerlijke kracht hebben om het leven tegemoet te treden. Zij zijn daarom geneigd om zich terug te trekken en terug te gaan naar de veiligheid en zekerheid van hun eigen geest, waar ze zich mentaal kunnen voorbereiden op alles wat komen gaat. Vijven voelen zich goed op hun gemak en thuis in de wereld van het denken. Zij zijn in het algemeen intelligent, belezen en bedachtzaam en ze worden vaak experts op de gebieden die hun interesse hebben. Hoewel ze soms wetenschappelijk georiënteerd zijn, in het bijzonder als ze een Zes-vleugel hebben, is het helemaal niet ongewoon voor Vijven om artistieke neigingen te hebben. Vijven zijn vaak enigszins excentriek: ze voelen weinig behoefte om hun overtuigingen te veranderen om zich aan te passen aan de mening van de meerderheid en ze weigeren hun vrijheid om te denken te laten inperken. Het probleem voor veel Vijven is dat, terwijl ze op hun gemak zijn in de wereld van het denken, ze meestal een flink stuk minder op hun gemak zijn met het omgaan met emoties, de eisen van een relatie of de behoefte om een plek voor zichzelf in de wereld te vinden. Vijven neigen ernaar om verlegen te zijn: ze willen zich niet opdringen, willen onafhankelijk zijn en zijn vaak onwillig om de hulp van anderen te vragen, terwijl die dit hen waarschijnlijk graag zouden bieden.

Vijven zijn gevoelig: ze voelen zich onvoldoende tegen deze wereld opgewassen. Om te compenseren voor hun gevoeligheid nemen Vijven soms een houding aan van zorgeloze onverschilligheid of van intellectuele arrogantie, wat helaas als consequentie heeft dat er afstand gecreëerd wordt tussen hen en anderen. Proberen om die afstand te overbruggen kan moeilijk zijn voor Vijven, omdat die zelden op hun gemak zijn met sociale vaardigheden. Wanneer dit wel lukt, zijn het vaak toegewijde vrienden en levenslange metgezellen.

7 Zelfkennis

Weinig mensen weten wat er gaande is onder het oppervlak van Vijven, omdat ze vaak een overdreven behoefte aan privacy hebben, plus een diepgewortelde angst voor opdringerigheid. Vanwege hun gevoeligheid en hun angst voor ontoereikendheid zijn Vijven bang om door de eisen van anderen of door de kracht van hun eigen emoties overweldigd te worden. Door een minimalistische levensstijl te ontwikkelen, waarin ze maar weinig van anderen verlangen – in ruil voor dat er ook weinig van hen verlangd wordt – proberen ze dit te compenseren. Andere Vijven sluiten vrede met de onplezierige rommeligheid van het leven en zijn meer betrokken, maar ze houden bijna altijd hun angst voor de gedachte dat het leven op de een of andere manier meer van hen zal vragen dan ze kunnen geven.

De meest bekende Vijven? Isaac Newton, Charles Darwin, Friedrich Nietzsche (bron: www.enneagram.nl).

Enneagramtype 6 - De loyalist

In conflict tussen vertrouwen en wantrouwen

Mensen van dit persoonlijkheidstype voelen zich in essentie onveilig, alsof er niets bestendig genoeg is om zich aan vast te houden. In de kern van de type Zes-persoonlijkheid leeft een soort angst of vrees. Deze angst heeft een diepe bron en kan zich op diverse manieren manifesteren, wat maakt dat Zessen niet zo gemakkelijk zijn te beschrijven en te typeren. Wat alle Zessen echter gemeen hebben, is dat angst geworteld is in het centrum van hun persoonlijkheid, wat zich manifesteert als zich veel zorgen maken en rusteloze voorstellingen hebben van alles wat er mis zou kunnen gaan. Deze neiging maakt dat Zessen talent hebben voor troubleshooten, maar ze berooft Zessen ook van de gemoedsrust die ze hard nodig hebben. Ook kan het ervoor zorgen dat hun persoonlijkheid spontaniteit verliest. De essentiële angst in de kern van de type Zes-fixatie lijkt de persoonlijkheid te doordringen met een soort 'defensieve achterdocht'. Zessen vertrouwen niet gemakkelijk: ze zijn vaak ambivalent over anderen tot het moment dat die persoon zich absoluut bewezen heeft, op welk moment ze waarschijnlijk met een standvastige loyaliteit zullen reageren. De loyaliteit van de Zes heeft echter iets van een tweesnijdend zwaard, omdat Zessen geneigd zijn om een vriend, partner of baan te blijven steunen, zelfs lang nadat het allang tijd is om verder te gaan. Zessen zijn in het algemeen op zoek naar iets of

7 Zelfkennis

iemand om in te geloven. Gecombineerd met hun algemene achterdocht geeft dit aanleiding tot een gecompliceerde relatie met autoriteit. De kant van de Zes die op zoek is naar iets om in te geloven, is vaak erg ontvankelijk voor de verleiding om autoriteit over te dragen aan een externe bron, of dit nu in de vorm is van een individu of in de vorm van een geloofsovertuiging. De neiging van Zessen naar wantrouwen en achterdocht werkt echter iedere vorm van geloof of autoriteit tegen. Er zijn dus twee tegengestelde krachten in de persoonlijkheid van enneagramtype Zes aanwezig en die nemen ook telkens verschillende gedaanten aan.

Bij het typeren van Zessen is het verwarrend dat er twee fundamenteel verschillende strategieën zijn die Zessen gebruiken om om te gaan met angst. Sommige Zessen zijn voornamelijk fobisch: deze Zessen zijn in het algemeen inschikkelijk, sluiten zich makkelijk ergens bij aan en zijn coöperatief ingesteld. Andere Zessen gebruiken de tegengestelde strategie om met angst om te gaan en worden 'tegenfobisch': een, in essentie, tartende houding tegenover alles wat ze bedreigend vinden. Tegenfobische Zessen kunnen agressief zijn en nemen, in plaats van te zoeken naar autoriteiten, dan een rebelse of anti-autoritaire houding aan. Tegenfobische Zessen zijn zich vaak onbewust van de angst die hun acties motiveert. In feite zijn Zessen in het algemeen geneigd om blind te zijn voor de omvang van hun eigen angst.

Omdat Zessen zich zo vaak niet bewust zijn van de omvang van hun eigen angst, typeren ze zich ook vaak verkeerd. Het komt bijvoorbeeld vaak voor dat vrouwelijke Zessen zichzelf verkeerd typeren als Tweeën, in het bijzonder als ze zich identificeren met een rol als helper, maar Zessen hebben een veel ambivalenter houding over relaties dan Tweeën, die in het algemeen precies weten wat ze willen. Zessen die hun angst niet onderkennen, kunnen zich verkeerd typeren als Negens, maar Negens hebben het vermogen om zich te ontspannen en anderen te vertrouwen, wat Zessen niet gemakkelijk kunnen. Zessen kunnen zich ook verkeerd typeren als Vieren, in het bijzonder wanneer ze artistieke neigingen hebben, maar hebben niet het in zichzelf opgaan van Vieren. Ze kunnen zichzelf ook verkeerd typeren als Vijven, in het bijzonder als ze intellectueel zijn – zoals veel Zessen overigens zijn – maar in tegenstelling tot Vijven zijn Zessen vaak praktisch ingesteld. Ten slotte kunnen tegenfobische Zessen zichzelf gemakkelijk verkeerd typeren als Achten, maar het ontbreekt hen aan de zelfverzekerdheid van Achten.

7 Zelfkennis

De meest bekende Zessen? George Bush, David Letterman en bijvoorbeeld Richard Nixon (bron: www.enneagram.nl).

Enneagramtype 7 - De levensgenieter

Plezierzoekers en planners, op zoek naar afleiding

Mensen van dit persoonlijkheidstype willen in essentie dat hun leven één opwindend avontuur is. Zevens zijn op de toekomstgerichte, rusteloze mensen, die er in het algemeen van overtuigd zijn dat er iets beters te vinden is, en wel direct om de hoek. Het zijn snelle denkers, die een grote hoeveelheid energie hebben en die veel plannen maken. Ze neigen ernaar extravert te zijn, zijn vaak multigetalenteerd en creatief met een open geest. Het zijn enthousiastelingen die genieten van de zinnelijke genoegens en die er niet in geloven zichzelf iets te ontzeggen.

Zevens zijn praktische mensen met diverse vaardigheden. Zij weten hoe ze moeten netwerken en hoe ze zichzelf en hun interesses moeten promoten. Ze hebben vaak een ondernemende instelling en zijn in staat hun enthousiasme over te brengen op degenen met wie ze in contact komen. Wanneer ze in staat zijn om te focussen op hun talenten, worden ze vaak bijzonder succesvol. Focussen is echter niet altijd gemakkelijk voor Zevens. Hun neiging om te geloven dat er iets beters op hen wacht, doet hen aarzelen om hun opties te beperken of om hun doelen met werkelijke toewijding na te jagen.

Het centrale probleem voor Zevens is dat hun najagen van plezier dwangmatig is. Zevens zijn angststypen die in het bijzonder bang zijn voor de macht van negatieve geestestoestanden. Deze vermijden ze door het zoeken van afleidingen in de externe omgeving: door met verschillende dingen tegelijk bezig te zijn, door hun opties open te houden en door op zoek te gaan naar allerlei soorten stimulatie. Om deze reden zijn Zevens gevoeliger dan de meeste anderen voor allerlei soorten verslavingen: of dat nu winkelen is, gokken, drugs of wat dan ook. Zevens hebben gewoonlijk een hoge dunk van zichzelf en hun talenten: ze zijn geneigd om zich te focussen op hun sterke punten en om hun fouten en gebreken te bagatelliseren. Zij zijn vaak enigszins zelfzuchtig, wat zich manifesteert in een sterk gevoel van gerechtigd zijn. Omdat Zevens hun eigen duistere emoties niet onder ogen willen zien, is het ook moeilijk voor hen om de

7 Zelfkennis

pijn die anderen ervaren te erkennen, zodat het soms moeilijk voor hen is om de realiteit van andere mensen te zien. De mate waarin Zevens vluchten voor negatieve emoties is in feite een maat voor de mentale gezondheid van Zevens: hoe meer een Zeven hiervoor vlucht, hoe sterker die negatieve emoties groeien en hoe waarschijnlijker het is dat die uiteindelijk uitbarsten in de vorm van een angststoornis of een ernstige depressieve periode.

Omdat ze naar buiten kijken en niet bijzonder geneigd zijn tot introspectie, is het voor Zevens niet ongewoon om zichzelf verkeerd te typeren. Soms typeren ze zich verkeerd als Achten, omdat Zevens ook dominant kunnen zijn. Maar Achten zijn niet angstig zoals Zevens dat wel zijn. Zevens kunnen zichzelf ook gemakkelijk verbeelden als type Drie, maar Drieën zijn meer vastberaden en hebben niet het verlangen om al hun opties open te houden. Verrassend genoeg kunnen Zevens zichzelf ook verkeerd typeren als Vieren: wanneer ze het verschil zien tussen de optimistische, op vermaak gerichte persoon die ze naar de wereld projecteren en hun eigen, vaak angstige interne mentale toestanden, kunnen ze hun pijn verwarren met de melancholie van type Vier. Zevens vluchten echter voor deze pijn, terwijl Vieren hun negatieve mentale toestanden vaak juist cultiveren.

De meest bekende Zevens? John F. Kennedy, Tom Hanks, Eddie Murphy (bron: www.enneagram.nl).

Enneagramtype 8 - De baas

Achten nemen de leiding omdat ze niet beheerst willen worden

Mensen van dit persoonlijkheidstype willen in essentie niet beheerst worden: niet door anderen en niet door hun omstandigheden. Ze willen volledig meester zijn over hun lot. Achten hebben een sterke wil, zijn beslist, praktisch, ferm en energiek. Zij zijn ook geneigd om dominant te zijn: de wens om niet de wil van anderen te moeten uitvoeren, manifesteert zich vaak in een behoefte om in plaats daarvan anderen te beheersen. Wanneer ze echter mentaal gezond zijn, houden ze deze neiging onder controle. Maar de tendens is er desondanks altijd en kan een centrale rol aannemen in de interpersoonlijke relaties van de Acht.

7 Zelfkennis

Achten hebben in het algemeen krachtige instincten en sterke fysieke begeerten, waaraan ze zich zonder schuldgevoelens of schaamte overgeven. Ze willen een heleboel uit het leven halen en zijn volledig voorbereid om erop uit te gaan om dat te bewerkstelligen. Zij hebben de behoefte om financieel onafhankelijk te zijn en vinden het vaak moeilijk om voor iemand anders te werken. De meeste Achten sluiten vrede met de gemeenschap, maar houden altijd een ongemakkelijke omgang in elke hiërarchische relatie waarin de Acht zich in een andere positie dan de bovenste bevindt. Achten vinden het moeilijk hun verdediging op te geven in intieme relaties. Intimiteit brengt emotionele kwetsbaarheid met zich mee en deze kwetsbaarheid vormt een van de diepste angsten van de Acht. Verraad, van iedere soort, vinden ze absoluut niet te tolereren en kan dan ook een krachtige reactie teweegbrengen bij de geschonden Acht. Op het gebied van intieme relaties komen problemen met beheersing van Achten het meest duidelijk naar voren, waarbij vertrouwenskwesaties een cruciale positie innemen.

Achten hebben een sentimentele kant die ze vaak niet eens aan hun intimi laten zien, zo bang zijn ze voor hun kwetsbaarheid. Vertrouwen is niet gemakkelijk voor een Acht, maar zodra een Acht iemand daadwerkelijk toelaat, vindt deze daarmee een standvastige bondgenoot en een trouwe vriend. De krachtige beschermingsinstincten van de Acht komen naar boven wanneer het nodig is om familie of vrienden te verdedigen en Achten zijn vaak onverantwoord gul in het onderhouden van degenen om wie ze geven.

Achten zijn geneigd tot kwaadheid. Wanneer ze ernstig geprovoceerd zijn, of wanneer hun persoonlijkheid niet in balans is, kunnen vlagen van kwaadheid veranderen in woedeaanvallen. Emotioneel ongezonde Achten zijn soms agressief en kunnen, wanneer ze onder druk worden gezet, tot geweld overgaan. Deze Achten vinden het leuk om anderen die ze zien als 'zwak' te intimideren en voelen weinig wroeging om over iedereen heen te lopen die hun in de weg staat. Ze kunnen ruw, wreed en gevaarlijk zijn.

Het is veel waarschijnlijker dat vrouwelijke Achten zich verkeerd typeren dan mannelijke Achten, omdat veel van de typische karaktertrekken van de type Acht-persoonlijkheid in onze samenleving ontmoedigd worden bij vrouwen. Meestal zijn het andere typen die zichzelf verwarren met Achten. Dit komt vooral voor bij mannelijke tegenfobische Zessen, die niet inzien dat hun agressie een

7 Zelfkennis

dekmantel is voor hun diepliggende angsten. Zevens zijn ook geneigd om zich verkeerd te typeren als Achten, maar Zevens ontberen de intensiteit van de sterke focus, die kenmerkend is voor type Acht. Hoewel zowel Zevens als Achten over veel energie beschikken, hebben Achten een op het fysieke gebaseerde energie, terwijl het energiepatroon van een Zeven een nerveuze, mentale kwaliteit heeft.

Beroemde Achten? Franklin Roosevelt, Norman Schwarzkopf en bijvoorbeeld Joop van den Ende (bron: www.enneagram.nl).

Enneagramtype 9 - De bemiddelaar

Bewaart vrede en harmonie

Personen binnen dit persoonlijkheidstype hebben in essentie een behoefte aan vrede en harmonie. Zij zijn geneigd om conflicten tot elke prijs te vermijden, of die nu intern of interpersoonlijk zijn. Omdat er in het leven nu eenmaal conflicten kunnen plaatsvinden, heeft de Negen de neiging om zich terug te trekken om zo conflicten te voorkomen. Veel Negens zijn in feite introvert. Andere Negens leiden meer actieve, sociale levens, maar blijven desalniettemin in een bepaalde mate niet volledig betrokken om zichzelf te beschermen voor bedreigingen van buiten. De meeste Negens zijn overigens tamelijk gemakkelijk in de omgang: ze nemen een strategie aan van 'met de stroom meegaan'. Het zijn in het algemeen betrouwbare, stevige, zichzelf wegcijferende, tolerante en sympathieke individuen. Negens neigen ernaar om een optimistische benadering van het leven aan te nemen: ze zijn merendeels goed van vertrouwen en zien het beste in anderen. Ze hebben vaak een diepgeworteld vertrouwen dat de dingen wel op hun pootjes terecht zullen komen. Zij verlangen ernaar om verbonden te zijn, zowel met andere mensen als met de buitenwereld. Ze voelen zich vaak het meest thuis in de natuur en zijn over het algemeen warme en attente ouders.

Het onvermogen van de Negen om conflicten te tolereren, vertaalt zich in een conservatieve benadering van verandering. Verandering kan namelijk onplezierige gevoelens oproepen en het verlangen van de Negen naar comfort verstoren. Minder gezonde Negens zijn vaak niet in staat zichzelf te motiveren om in actie te komen en om een effectieve verandering teweeg te brengen. Wanneer een verandering echter komt, wat in het algemeen zal gebeuren, merken Negens dat

7 Zelfkennis

ze gewoonlijk wel prima in staat zijn om zich aan te passen: ze zijn vaak veerkrachtiger dan ze van zichzelf denken.

In feite hebben Negens, in zijn algemeenheid, een te lage dunk van zichzelf. Deze houding waarbij ze zichzelf wegcijferen, lijkt voor anderen een uitnodiging om hen als vanzelfsprekend te nemen en hun, vaak belangrijke, bijdragen over het hoofd te zien. Dit kan resulteren in een onderaardse kwaadheid die zich in de psyche van de Negen opbouwt en in incidentele driftbuien die vaak wel snel weer overgaan. Over het hoofd gezien worden is een bron van diep verdriet bij Negens, een verdriet waar ze nauwelijks uiting aan weten te geven.

Negens typeren zich vaak verkeerd, omdat ze een tamelijk diffuus gevoel van hun eigen identiteit hebben. Dit wordt verergerd door het feit dat Negens vaak samensmelten met de mensen van wie ze houden en doordat ze eigenschappen overnemen van mensen die hen na aan het hart liggen. Vrouwelijke Negens typeren zich vaak verkeerd als Tweeën, in het bijzonder als ze moeders van kleine kinderen zijn. Negens cijferen zichzelf echter weg, terwijl Tweeën zich tamelijk bewust zijn van hun eigenwaarde. Negens verwarren zichzelf ook met Vieren, maar Negens zijn geneigd om negatieve emoties te vermijden, terwijl Vieren die vaak intensiveren. Intellectuele Negens – in het bijzonder mannen – typeren zich vaak verkeerd als Vijven, maar Vijven zijn intellectueel tegendraads, terwijl Negens verzoeningsgezind zijn en conflicten juist vermijden.

Beroemde Negens? Helmut Kohl, Walt Disney en bijvoorbeeld Ronald Reagan (bron: www.enneagram.nl).

Speciale dank aan Willem Jan van de Wetering van Enneagram College voor het beschikbaar stellen van zijn typebeschrijvingen. Van de Wetering is een autoriteit op het gebied van persoonlijke ontwikkeling en auteur van ruim dertig boeken op dit gebied.

Je basisenergie inzetten

Wil je weten welk persoonlijkheidstype jij hebt? Op Stanford werd de SE-DIG-test (Stanford Enneagram Discovery and Inventory Guide) ontwikkeld door dr. David Daniel: feitelijk de enige betrouwbare en wetenschappelijk onder-

7 Zelfkennis

bouwde test waarmee je je eigen unieke basisenergie kunt vinden. De test vind je op: www.eclecticenergies.com/nederlands/enneagram/test.php. Het enneagram is overigens niet alleen een beschrijvend model, maar zeker ook een ontwikkelingsinstrument: ieder type in het enneagram correspondeert namelijk met hogere kwaliteiten – ook vaak hogere deugden genaamd – die een richtsnoer voor ontwikkeling zijn. Ter afsluiting van dit onderwerp kan ik je dan ook van harte aanbevelen om je verder te bekwamen in het instrument van het enneagram om je zelfkennis en je basisenergie te vergroten. Het boek *Werken met het Enneagram – naar persoonlijk meesterschap en sociale intelligentie* van Hanna Nathans (2000) gebruik ik daarbij zelf graag.

Iedereen beschikt dus over een bepaalde hoeveelheid basis-energie, die je vanzelfsprekend voor meerdere zaken kunt inzetten. In dit hoofdstuk liet ik zien hoe en waarom je die zou kunnen gebruiken om je persoonlijke drijfveren en talenten te leren kennen: het levert je namelijk een hefboom aan persoonlijke – en daaraan gekoppelde werkgerelateerde – energiebronnen op. Deze positieve flow aan energie, die ook optimaal wordt aangewend voor de persoonlijke drijfveren en talenten, maken je bevroten, hoog energiek en gelukkig. Elke dag weer ervaar je de zin om vol voor je persoonlijke doelen te gaan: je kunt een ware HELD worden. Mits je de lat voor jezelf hoog legt!

8

Leidingnemen en leidinggeven

8 Leidingnemen en leidinggeven

Hoewel dit boek meer gaat over leidingnemen dan over leidinggeven – in mijn ogen vanzelfsprekend, aangezien leidingnemen zo veel belangrijker en moeilijker is en je slechts vanuit authenticiteit kunt leidinggeven – wil ik toch ook de nieuwe leidersrol niet onderbelicht laten. De belangrijkste taken die voor de leidinggevendenden weggelegd zijn, zijn in mijn ogen het werven en selecteren van bevlogen toptalenten – de toekomstige HELDEN – en met name het managen van al aanwezige energie en het ter beschikking stellen van zo veel mogelijk werkgerelateerde energiebronnen.

Het ontplooiën van energie en talenten zijn in mijn ogen de belangrijkste doelen van een leidinggevende. Niet het managen, maar het ontwikkelen van talenten. Niet het controleren van de aanwezige energie en talenten, maar het aanboren van nieuwe energie en talenten: juiste deze mindshift leidt tot succes, geluk en welzijn. De huidige C-leiderschapstijl – commanderen, communiceren en controleren – moet dan ook worden ingeruild voor een O-leiderschapstijl: het ontwikkelen (van doelen), het ontplooiën (van talenten) en het ontladen (van energie). De CEO als Chief Energy Officer.

118

Het werven en selecteren van bevlogen toptalenten

Hoewel toptalent van alle tijden is, is de belangstelling voor werving van the best and the brightest aan schommelingen onderhevig. Tijdens een recessie ligt de focus op kostenbesparingen. Dit is begrijpelijk, maar ook onverstandig, zegt Ralf Knegtman, managing partner bij De Vroedt & Thierry (2011). In deze tijd vragen korte levenscycli van producten en diensten om een nieuwe benadering. De allergrootste slagen door middel van kostenbesparingen zijn bovendien al gerealiseerd. Onderscheid wordt nu gemaakt door het juiste toptalent in huis te hebben. Zinvol werven van talent draait om een optimale fit tussen de persoon, de organisatie en de energie die daarbij loskomt. Maar hoe herken je de HELDEN van morgen? Er bestaat immers geen universeel talent voor alle situaties, alles is context-afhankelijk.

Zoals in de eerdere hoofdstukken beschreven, zijn er echter wel criteria aan te geven waaraan je de hoog energieke leidingnemende doener kunt herkennen en waar leidinggevendenden hem op kunnen selecteren. Ik stip er tien aan:

8 Leidingnemen en leidinggeven

1. Authentiek

Een HELD is een onafhankelijke denker, met een eigen stijl van werken, die juist gebruikmaakt van zijn eigen authentieke talenten. Hij voegt meestal iets toe aan gangbare businessmodellen.

2. Passievol

Helaas is er nog altijd een overwaardering van de cognitieve kant. Met name IQ, competenties en branche-ervaring worden nog altijd bovenmatig tegen het licht gehouden. Zoals eerder uiteengezet, zijn intrinsieke motivatie en passie als indicator van toekomstig succes van grotere waarde gebleken. De HELD straalt deze passie uit.

3. Moedig

Een HELD wijkt af van gebaande paden en neemt risico's. Ook omdat hij beseft dat het nemen van geen risico's juist meer risico's voor hem en zijn organisatie oplevert.

4. Hoog absorptievermogen

Een HELD absorbeert gretig alle kennis die hem ter beschikking wordt gesteld. De HELD kan op een plezierige wijze helemaal opgaan in zijn werk.

5. Leidingnemend

Dankzij persoonlijke energiebronnen als eigenwaarde en stressbestendigheid beschikt de HELD over een proactieve opstelling, hij wacht niet af tot hij een opdracht krijgt en vervult taken vanuit onafhankelijk denken om het einddoel te bereiken. Vaak heeft hij zijn eigen masterplan al ontwikkeld.

**'DO IT! NOW! GET IT DONE! EXCUSES
ARE FOR WIMPS.'**

– Tom Peters

8 Leidingnemen en leidinggeven

6. Vitaal en toegewijd

Een HELD is herkenbaar aan zijn vitaliteit en zijn toewijding: hij bruist van energie, voelt zich sterk en fit en is in staat om lang en onvermoeibaar door te werken. Hij is ook sterk betrokken bij zijn werk en straalt trots en enthousiasme uit over het werk dat hij doet.

7. Ontwikkelingsgericht

Een HELD is ontwikkelingsgericht en verzoekt zijn leidinggevende nadrukkelijk om meer coaching en feedback om zo grotere stappen te kunnen maken.

8. Zelfstartend

Een HELD is in staat om zijn eigen persoonlijke energiebronnen te activeren en te beginnen aan een plan dat nog niet volledig uitgewerkt is.

9. Flexibel

Een HELD is flexibel en maakt toevallige gebeurtenissen tot een hefboom van nieuwe kansen.

10. Actiegericht

Een HELD wacht niet op de perfecte gelegenheid, maar onderneemt actie vanuit de middelen die hij op dat moment tot zijn beschikking heeft.

Ook toppers kunnen niet overal in excelleren. De een blinkt wellicht uit in zijn vak, de ander is misschien meer een generalist die vakgebieden weet te verbinden. Vaak kunnen ze dingen waar mensen al goed in zijn nog veel beter. Van toptalenten HELDEN maken: dat is wat elke leidinggevende zou moeten drijven.

Het managen van talenten

In de loop der jaren heb ik ideeën van vele managementgoeroes opgedaan. Ik absorbeerde ze allemaal, maar die van Tom Peters in het bijzonder. Zijn boek *In Search of Excellence* bestond in 2012 dertig jaar. Hoewel het boek uit 1982 stamt, staan alle basisprincipes nog altijd recht overeind. Peters' visie geeft juist ook in deze onzekere tijden houvast. Hij geeft aan dat leiderschap niet over controle, maar om het creëren van een gemeenschappelijke ontdekkingsreis gaat: de grote finale, zo noem ik het maar.

**'NA ELKE PRESTATIE
MOET JE EERST WEER
VERSTOREN, DAARNA
HERSTELLEN OM WEER TE
KUNNEN GROEIEN.'**

– Erben Wennemars

8 Leidingnemen en leidinggeven

Fouten maken mag. Nee, móét zelfs volgens Tom Peters. Wanneer je geen fouten maakt, zegt hij, heb je eenvoudigweg niet ver genoeg gereikt. Een mooie visie, die uitstekend aansluit bij de uitspraak van Michelangelo over het stellen van te lage doelen. Een andere reden waarom ik Peters bewonder, betreft zijn visie op leiderschap: goede leiders creëren meer en betere leiders. Iets waarin ik ook heilig geloof. Maar leiderschap anno nu is vergeleken met dertig jaar geleden een stuk gecompliceerder geworden, geeft ook prof. dr. Daan van Knippenberg van de Erasmus Universiteit aan: 'Voorheen werkten veel leidinggevendenden volgens het "command & control"-model. Dat is nu uit de tijd omdat werk en organisatie van werk anders zijn geworden.' Leiderschap draait nu meer om empowerment, van de leidinggevende zelf en van zijn team. Het gaat om loslaten van oude, vertrouwde denkbeelden en het omarmen van nieuwe gedachten en vooral daden. Het is vandaag de dag nodig dat een leidinggevende zijn team meer ruimte geeft. Ruimte om zelfstandig beslissingen te nemen en verantwoordelijkheid te dragen. 'Een goede leidinggevende zorgt ervoor dat alle neuzen dezelfde kant op wijzen en dat het hele team dezelfde missie uitdraagt', aldus Van Knippenberg. Hij stelt desgevraagd dat veel organisaties nog een controle-reflex hebben. 'Dat is een natuurlijk managementreflex, maar die is steeds minder functioneel – zeker in het geval van zaken die niet beheersbaar zijn.' Een balans tussen vrijheid en controle is onontbeerlijk voor een goede leidinggevende. Toch blijft de essentie van goed leiderschap: het beste uit je mensen halen om tot de beste resultaten te komen. Alleen moet dat nu in een veel sneller veranderende en veel minder voorspelbare wereld. Geef je mensen dan ook de ruimte. Dertig jaar geleden was de 'baas' ook echt de 'baas'. Nu is een leidinggevende meer faciliterend, degene die dingen bedenkt om meer energie uit zijn mensen te halen en weet in te zetten voor organisatiedoelinden.

De CEO als Chief Energy Officer

Management is topsport en dus moeten managers zich opstellen als bedrijfsatleten, aldus Jan van Zwieten, directeur van het Mentally Fit Institute. Sturen op energie in plaats van tijd leidt tot fitte, duurzaam inzetbare en effectievere managers en medewerkers, die de burn-out op afstand weten te houden. Leiders zouden zich beter de Chief Energy Officer in plaats van de Chief Executive Officer kunnen noemen.

Onderzoek onder senior-managers:

- 47% heeft overgewicht

8 Leidingnemen en leidinggeven

- 20% doet aan geen enkele vorm van lichaamsbeweging
- 32% voelt zich vaak eenzaam
- 25% gelooft dat zijn gezondheid een serieuze invloed op de organisatie heeft
- heeft 3,4 maal grotere kans op burn-out dan iemand met een lagere werkdruk
- meer dan 90% van deze senior managers praat niet over deze thema's uit angst voor een negatief effect op hun carrière.

National Institute of Health, CBS 2010

Van Zwieten's basismotto is 'Manage energy, not time'. Dit zou wat hem betreft de basisregel moeten zijn voor de moderne leider. Ik ben het daarmee volledig eens. Het gaat niet om zo veel mogelijk uren maken, maar om je productiviteit te verbeteren. 'Less is more', laat divers onderzoek daarbij zien. Een Fins onderzoek naar tandartsen, ook daar een traditioneel burn-out-gevoelige beroepsgroep, liet zien dat zodra tandartsen tweeënhalf uur per week gingen sporten in plaats van te werken hun productiviteit juist toenam (Von Thiele Schwarz e.a., 2011). In Nederland werden de managers van Ernst & Young geconfronteerd met deze productiviteitsparadox: terwijl partners steeds meer uren draaiden, bleek het aantal declarabele uren af te nemen. Daarbij bleek ruim 30 procent tekenen van een burn-out te vertonen. Om het tijt te keren werd een experiment ingevoerd waarbij partners niet langer dan vier uur per dag mochten werken. Ondanks de meer dan gehalveerde werktijd bleken ze net zo veel te presteren als op een normale werkdag. Managers moeten dan ook leren om zowel hun eigen tijd als die van hun medewerkers effectief in te zetten. En niet alleen de druk opvoeren door iedereen maar door te laten rennen, zonder zich af te vragen of de energie wel goed wordt gebruikt.

Het managen van vitaliteit en energie

Volgens Van Zwieten kunnen managers net als topsporters leren hun agenda en hun voedingspatroon af te stemmen op de fysiologische kalender, hun natuurlijke dagritme. Die kalender kent twee energie-pieken, die worden afgewisseld met minder energieke perioden, zoals de circadische depressie: het natuurlijke dieptepunt na de lunch, dat overigens een stuk minder diep is na een gezond twaalf-uurtje. 'Veel managers lunchen echter met een broodje kaas en een glas melk en plannen om halftwee een moeilijke klus of een belangrijke vergadering', stelt Van Zwieten. Terwijl ze op dat tijdstip minder snel resultaten boeken dan tijdens de

8 Leidingnemen en leidinggeven

energiepiek van 14.30 tot 16.30 uur. De energie tijdens zo'n piek gaat echter vaak verloren doordat ze worden afgeleid door binnenlopende medewerkers of telefoontjes en e-mail. Je moet dan ook leren managen dat je juist tijdens die twee uur energie niet wordt gestoord.

Het lichaam heeft voldoende tijd nodig om zich te herstellen van de dagelijkse inspanning. Topsporters gaan niet voor niets vroeg naar bed. De mens heeft minimaal zes uur en bij voorkeur acht uur slaap nodig. Gemiddeld slapen Nederlanders zeven en een half uur per nacht, maar veel leiders en ook medewerkers halen dit aantal niet. 'Veel managers plegen roofoverval op zichzelf. Vooral de X- en Y-generaties willen alles: een succesvolle carrière, een mooi huis, twee auto's voor de deur, drie keer per jaar op vakantie, en ook nog een fijn gezin en een druk sociaal leven.' Dat alles vraagt een enorme fysieke en mentale inspanning die hun energie afbreekt, aldus Van Zwieten. Dertig tot veertig procent van de Nederlanders heeft slaapproblemen en bijna 1,5 miljoen mensen gebruiken slaaptabletten. Nederlanders krijgen steeds vaker op jongere leeftijd een burn-out. 'Wie elke nacht goed slaapt en drie keer per week sport, kan geen burn-out krijgen', meent Van Zwieten.

Goed slapen heeft niet alleen te maken met de kwantiteit van slaap, maar vooral ook met de kwaliteit. Het beste is om rond 22.30 uur het bed op te zoeken, want op dat tijdstip begint het lichaam het slaaphormoon melatonine aan te maken dat de hersenen stilligt voor een diepe slaap. Tijdens het slapen zorgen de aanmaak van groeihormonen en creatine en de opname van vitamines en mineralen voor het herladen van de fysieke batterij. Zo'n 80 procent van de slaaptijd gaat op aan het herladen van de fysieke batterij, verdeeld over vier blokken. Wie pas om middernacht naar bed gaat, stapt in het tweede 'treintje' met melatonine en mist daarmee het belangrijkste en grootste blok fysiek herstel. Het advies is dan ook niet te lang door te gaan, maar liever 's morgens eerder op te staan om iets af te maken. Ook druk bezig zijn voor het naar bed gaan kan het inslapen en daarmee het herstel bemoeilijken. Licht, bijvoorbeeld van een laptopscherm, stopt de productie van melatonine. Van Zwieten pleit er dan ook voor de laptop om 22.00 uur dicht te klappen en een halfuurtje 'zorg-tijd' in te lassen om het hoofd leeg te maken van alle hersenspinsels. Alleen op die manier kan er sprake zijn van volledig fysiek herstel en blijft er ook nog tijd over voor het mentaal-emotionele herstel dat tegen de morgen plaatsvindt, in de lucide fase tussen dromen en waken. Die fase reorganiseert het geheugen,

8 Leidingnemen en leidinggeven

verankert leerprocessen en vermindert stress. De droomslaap kan overigens ook overdag worden opgeroepen. 'Denk aan powernaps, of aan yoga en meditatie. Door je bewustzijn even af te sluiten voor alle prikkels creëer je kortstondige herstelmomenten.' Wie niet toekomt aan dat herstel door te weinig slaap en ontspanning, zal tijdens de werkdag eerder angst, irritatie en stress ervaren (uit: Management Executive, 2011).

Bij gevaar zijn er volgens Cannon (1929) drie hoofddrijfveren voor gedrag: fight, flight of freeze, een erfenis van de Neanderthalers. Alle reacties worden gestuurd door de aanmaak van hormonen. Adrenaline zorgt voor de energie en de durf om te vechten, cortisol en groeihormoon daarentegen zijn stresshormonen die doen bevriezen. Met sporten kun je je eigen positieve energie managen. Door intensief te bewegen komt er namelijk adrenaline en endorfine vrij in je lichaam, wat je een gelukkig gevoel zal opleveren. Als je leven stilstaat, zowel letterlijk als figuurlijk, druk je continu op het cortisolpompje waardoor je je zeer gestrest gaat voelen. Niet voor niets zijn alle burn-outs cortisolgedreven. Het stressgehalte is ook te meten aan de hand van je hartslag en je hormoonspiegel.

Of het nu gaat om leidinggevendenden of medewerkers zelf: energie is te managen. Door enerzijds energie te managen en anderzijds stress te beheersen kunnen mensen dezelfde resultaten met minder inspanning realiseren. Naast de traditionele rol van planning en controle mag van moderne leiders worden verwacht dat ze zich ook opstellen als coach en mentor en dat ze de energiehouding van hun team in de gaten hebben. De CEO als Chief Energy Officer dus.

In 2010 had ik zelf mijn onderneming na twaalf en een half jaar bouwen, falen, doorzetten en weer bouwen losgelaten en doorgegeven. Niet alleen vond ik het nodig dat door de organisatie een frisse wind moest waaien, ik voelde na zo veel jaren ook niet meer de juiste energie om dit zelf opnieuw te gaan doen en wilde me gaan toeleggen op het verrichten van wetenschappelijk onderzoek en het opleiden van jonge, ambitieuze professionals tot toekomstige leiders: de nieuwe helden in mijn ogen. Het loslaten van mijn onderneming voelde echter als het nemen van een groot risico: wat liet ik lopen? De vraag die direct opkwam was echter: maar wat krijg je ervoor terug? In mijn geval de ruimte om mijn passies na te kunnen streven en mijn talenten beter te kunnen inzetten. De beslissing was

8 Leidingnemen en leidinggeven

uiteindelijk dan ook duidelijk: doen! 'Je moet durven te vernieuwen', aldus Esther Vergeer. 'Dat is iets wat ook zowel voor de sporter als de ondernemer opgaat. En dat gaat gepaard met het nemen van risico's. Het hoort erbij!'

De kracht van energiemangement

De arbeidsmarkt verandert in hoog tempo en in de komende dertig jaar neemt de potentiële beroepsbevolking volgens het CBS met driekwart miljoen af. Terwijl het aantal ouderen toeneemt, wordt het aantal mensen dat werkt steeds kleiner. Dat vraagt ook op macro-economisch niveau om een duurzame en brede inzetbaarheid van de totale aanwezige energie die beschikbaar is. Daarom moeten werkgevers en werknemers hun verantwoordelijkheid nemen en ervoor zorgen dat ze deze energie optimaal weten aan te wenden. Ik geloof dan ook in de kracht van energiemangement als bijdrage aan de duurzame inzetbaarheid en brede talentontwikkeling. Vitaliteit van lichaam en geest en zorg en aandacht daarvoor zijn een essentieel onderdeel van het ontwikkelen van jezelf en van je talenten. Een strategische visie op energiemangement, die wordt gedragen op zowel het hoogste als laagste niveau in de organisatie, is daarbij een voorwaarde. Duurzame talentontwikkeling is een essentieel onderdeel daarvan. Medewerkers worden gemotiveerd, gestimuleerd en gefaciliteerd om aan hun eigen fitheid en vitaliteit te werken.

Betrokkenheid van alle afdelingen, directie en mogelijk van de raad van bestuur en ondersteund door een ondernemingsraad zijn van doorslaggevend belang voor succes. Iedereen moet zijn bijdrage leveren aan energiemangement. Een speciaal op te stellen en individueel af te stemmen fitheidsprogramma moet dan ook niet worden gezien als kostenpost, maar als investering die op verschillende vlakken wordt teruggewonnen. Een programma bij Ernst & Young leverde 85 procent fittere deelnemers op, 75 procent kreeg meer uithoudingsvermogen en 63 procent van de deelnemers ervoer een betere energiebalans. 51 procent gaf daarbij aan hierdoor geconcentreerder te kunnen werken.

Vitale mensen presteren beter en genieten meer. Vitale medewerkers ogen volgens onderzoek van Diehl en Stoffelsen (2007) niet alleen opgewekt, maar krijgen dingen schijnbaar moeiteloos voor elkaar, hebben nagenoeg geen klachten, herstellen snel en hebben 's avonds nog energie voor tien. Vitaliteit en energiemangement hebben voor mensen dan ook een veel positievere lading

8 Leidingnemen en leidinggeven

dan gezondheid en arbo. Wie wil er niet meer energie overhouden aan het eind van de dag? Bijvoorbeeld om eens lekker te gaan sporten?

Stappen- plan voor de HELD

Stappenplan voor de HELD

Ontmoet de HELD in jezelf. Leer je eigen talenten, persoonlijke doelen en je unieke persoonlijkheidstype kennen en word een ware HELD: iemand die vol passie, energie en punitiviteit in het leven staat en die zijn persoonlijke doelen ook weet na te streven. In dit boek heb ik je met tien stappen een houvast gegeven om je doel te bereiken. Ik zet ze hieronder nog een keer op een rij.

Stap 1

Ontdek en ontplooi je authentieke talenten. Je levenslust en energie zullen significant toenemen.

Stap 2

Maak een masterplan en ontwikkel een einddoel voor juist die onderwerpen waar je talenten en passies liggen.

Stap 3

Houd plezier in de dingen die je doet en blijf volledig toegewijd aan je einddoel.

Stap 4

Zorg dat je fysiek en mentaal fit bent, zodat je nieuwe energie kunt aanboren. Houd vast aan je masterplan, maar sta open voor nieuwe ideeën hiertoe.

Stap 5

Wijk af van gebaande paden en neem risico. Absorbeer tegelijkertijd alle mogelijke kennis om je verder te helpen.

Stap 6

Vraag je leidinggevende nadrukkelijk om meer autonomie, coaching, feedback en sociale steun op en in je werk.

Stap 7

Activeer je persoonlijke energiebronnen - zoals optimisme, eigenwaarde, stressbestendigheid en eigen effectiviteit - en kom in actie.

Stappenplan voor de HELD

Stap 8

Maak toevallige gebeurtenissen in een onzekere omgeving tot hefboom van nieuwe kansen. Wees flexibel in plaats van gefixeerd te zijn op eerder gestelde tussen doelen. Behoud slechts het einddoel voor ogen.

Stap 9

Overwin je angsten en houd koers. Gebruik onzekerheid als voorwaarde voor te ondernemen acties.

Stap 10

Denk vanuit beschikbare middelen en niet vanuit doelen. Wacht niet op de perfecte gelegenheid. Blijf actiegericht, gebaseerd op wat direct beschikbaar is.

Meer informatie en gratis artikelen over leiderschap en bevlogenheid vind je op www.baskodden.nl.

Nawoord

Nawoord

De uitspraak van Kurt Lewin dat niets zo praktisch is als een goede theorie heeft mij als ondernemer altijd geboeid en gestimuleerd verder te studeren. Uiteindelijk resulteerde dat zelfs in een nieuwe loopbaan. Als inmiddels ervaren ondernemer en jonge doctor vond ik eindelijk tijd om vijftien jaar aan praktijkervaringen met de inmiddels bewezen theorie van bevlogenheid samen te brengen in een boek.

Het boek heb ik willen schrijven voor eenieder die geïnteresseerd is in de wijze waarop je (weer) bevlogen in het leven kunt staan. En dat dit in de praktijk niet altijd makkelijk is, onderschrijven diverse bekende sporters, coaches en ondernemers met mij. Het boek geeft concrete en inmiddels ruimschoots getoetste handvatten om deze positieve levenshouding aan te nemen, zodat je morgen vol energie en passie aan nieuwe plannen kunt gaan werken. Het gegeven dat nog geen twaalf procent van de Nederlandse beroepsbevolking deze bevlogenheid in zijn werk ervaart, was een enorme stimulans om dit boek ook daadwerkelijk te gaan schrijven. In plaats van de theorie de theorie en de praktijk de praktijk te laten.

Onderweg bleef die ene vraag mij hardnekkig achtervolgen: was ik na al die jaren nu een ondernemende wetenschapper of juist een wetenschappelijk onderlegde ondernemer geworden? In deze kwestie had ik helaas geen bevlogen rolmodellen gevonden waaraan ik mij kon vastklampen en die mij een goede spiegel konden voorhouden. Dit was iets wat ik echt zelf moest ontdekken.

Het schrijven van dit boek bleek achteraf een prachtige vorm van positieve zelftherapie. Na maanden van schrijven en verdieping kwam ik tot het inzicht dat ik helemaal niet hoeft te kiezen en gewoon mezelf kan blijven: bevlogenheid ontstaat wanneer je je eigen energiebronnen weet te combineren met je persoonlijke talenten en drijfveren en daarbij de juiste omgeving weet te vinden. Juist de combinatie van wetenschap en ondernemerschap gaf mij plezier en energie en vormde de omgeving waarin ik zelf effectief kon zijn. Ik heb tijdens de reis mijn eigen 'blue ocean' gevonden, zo zouden Kim & Mauborgne (2005) het wellicht hebben beschreven: een gebied waar zich nog weinig andere vissers begeven, waar je je kunt onderscheiden en waar je waarde kunt toevoegen. Niet de keuze, maar de combinatie bleek uiteindelijk de sleutel tot mijn eigen bevlogenheid: het mogen lesgeven aan jonge ondernemers en leidinggevenden en het kunnen overdragen van kennis en ervaringen.

Nawoord

Zoals Joop van den Ende eerder dicteerde: je moet focus aanbrengen, anders raak je los. Zijn opmerking beschouw ik achteraf als één van de meest waardevolle. Het loslaten van mijn eerste onderneming enkele jaren geleden voelde als een groot risico, maar bracht mij nieuwe energie en de kans om mijn onderwijstalenten tot wasdom te laten komen.

Dankzij dit boek – en terugdenkend aan de woorden van Confucius – kreeg een bevlogen reis voor mij een mooie thuiskomst. Dank aan al mijn reisgenoten voor deze mooie ervaring.

Referenties

Refenties

- Akker, P. van den (2012). Sporten maakt je slim. Geraadpleegd op <http://www.bnr.nl/radio/199617-1205/sporten-maakt-je-slim>.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands-Resources Model to Predict Burnout and Performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104.
- Bakker, A.B. & Bal, M.P. (2010). Weekly Work Engagement and Performance. A Study Among Starting Teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 189-206.
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2009). The Crossover of Work Engagement Between Working Couples. *Journal of Managerial Psychology*, 24, 220-236.
- Bakker, A.B. (2009). Bevlogenheid in organisaties. Een model om bevlogenheid te bevorderen. *Tijdschrift voor Opleiding & Ontwikkeling*, 11, 15-19.
- Bakker, S. (2010). Een cursus slim werken waar je energie van krijgt. Geraadpleegd op <http://www.intermediair.nl/carriere/doorgroeien/competenties/een-cursus-slim-werken-waar-je-energie-van-krijgt>.
- Boer, M. de (2011). Durven doen wat je raakt. Zaltbommel: Uitgeverij Thema.
- Bos, R. ten (1997). Strategisch denken. Zaltbommel: Uitgeverij Thema.
- Breukelen, H. van (2011). Winnen. Van talent naar topspeler. Amsterdam: Atlas Contact.
- Buckingham, M. & Clifton, D.O. (2006). Ontdek je sterke punten. Utrecht: Spectrum.
- Cannon, W.B. (1929). Bodily Changes in Pain, Hunger, Fear, and Rage. New York: D. Appleton & Co.
- Collins, J. (2001). Good to Great. Why Some Companies Make the Leap... And Others Don't. New York: Harper Business.
- Collins, J. (2011). Great by Choice. New York: Harper Business.

Referenties

- Covey, S. (2010). De zeven eigenschappen van effectief leiderschap. Amsterdam: Business Contact.
- Crott, A. (2011). Van hoop des vaderlands naar ADHD'er. Het beeld van de jongen in opvoedingsliteratuur (1882-2005). Proefschrift RU Nijmegen. Geraadpleegd op <http://dare.ubn.kun.nl/bitstream/2066/91316/1/91316.pdf>.
- Csikszentmihalyi, M. (1975). Beyond Boredom and Anxiety. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Csikszentmihalyi, M. & LeFevre, J. (1989). Optimal Experience in Work and Leisure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(5), 815-22.
- Csikszentmihalyi, M. (2007). Flow. Psychologie van de optimale ervaring. Amsterdam: Boom.
- Dewulf, L. & Vangronsveld, G. (2012). Help! Mijn batterijen lopen leeg. Een burn-out krijg je niet alleen, kies voor je talent. Tiel: Lannoo Campus.
- Ericsson, K.A. (1996). The Road to Excellence. The Acquisition of Expert Performance in the Arts and Sciences, Sports and Games. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Evans, D. (2012). Risk Intelligence. How to Live With Uncertainty. Florence, MA: Free Press.
- Fullagar, C.J. & Kelloway, E.K. (2010). Flow at Work. An Experience Sampling Approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 595-615.
- Gaal, L. van, Heukels, R. & Jonker, A. (2009). Louis van Gaal, Biografie & Visie. Publish Unlimited.
- Gerbrands, T. (2011). Inspiratie, coachen & presteren. Beilen: Pharos Uitgevers.
- Gladwell, M. (2008). Outliers. The Story of Success. New York: Little, Brown.

Refenties

- Hakanen, J.J., Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2005). How Dentists Cope With Their Job Demands and Stay Engaged. The Moderating Role of Job Resources. *European Journal of Oral Sciences*, 113, 479-487
- Haney, C., Banks, W.C. & Zimbardo, P.G. (1973). A Study of Prisoners and Guards in a Simulated Prison. *Naval Research Review*, 30, 4-17.
- Judge, T.A., Vianen, A.E.M. van & Pater, I. de (2004). Emotional Stability, Core Self-Evaluations, and Job Outcomes. A Review of the Evidence and an Agenda for Future Research. *Human Performance*, 17, 325-346.
- Karasek, R.A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain. Implications For Job Redesign. In: *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Karasek, R.A. & Theorell, T. (1990). *Healthy Work*. New York, NY: Basic Books.
- Kim, W.C. & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Knegtman, R. (2011). *Diversiteit als uitdaging*. Amsterdam: Boom.
- Knegtman, R. (2008). *Toptalent*. Amsterdam: Boom.
- Kodden, S.F.G.P. (2011). *Dedication. A Study to Analyse the Effects of Organizational Design on Employee Engagement and Knowledge Productivity Within Dutch Legal Service Firms*. Breukelen. Nyenrode Press. <http://www.nyenrode.nl/FacultyResearch/research/Documents/Dissertations/kodden-bas-dissertation-abstract.pdf>.
- Kroon, M. (2012). *Leiderschap onder vuur*. Utrecht: UHB Uitgevers.

Referenties

- Kuipers, H., Amelsvoort, P. van & Kramer, E. (2010). Het nieuwe organiseren. Alternatieven voor de bureaucratie. Leuven: Acco.
- Lewin, K. (1951). Field Theory in Social Science. Selected Theoretical Papers. D. Cartwright (ed.). New York: Harper & Row.
- Mackenbach, J. (2010). Ziekte in Nederland. Gezondheid tussen politiek en biologie. Amsterdam: Reed Business.
- Maister, D. (2001). Practice What You Preach. Florence, MA: Free Press.
- Meijer, L. (2007). Leven zonder werk geen hemel. Psycholoog Arnold Bakker keert zich tegen fabeltje van lekker luieren: 'Als je werkelijk iets presteert, voel je voldoening.' de Volkskrant, Hart en ziel. Geraadpleegd op http://www.hartenziel.nl/artikel/leven_zonder_werk_geen_hemel/print.
- Naar, R. & Lippmann, T. (2007). Naar de top. Den Haag: Adventure Communication.
- Nathans, H. (2000). Werken met het Enneagram - naar persoonlijk meesterschap en sociale intelligentie. Schiedam: Scriptum.
- Peters, T. (1982). In Search of Excellence. Lessons From America's Best-Run Companies. New York: Harper Collins.
- Pink, D. (2010). Drive. The Surprising Truth About What Motivates Us. New York: Riverhead Books.
- Prue, D. M. & Fairbank, J. A. (1981). Performance Feedback in Organizational Behavior Management. A Review. Journal of Organizational Behavior Management, 3(1), 1-16.
- Rachman, S. (1989). Fear and Courage. New York: W.H. Freeman.
- Rheinberg, F., Manig, Y. & Kliegl, R. (2007). Flow bei der Arbeit, doch Glück in der Freizeit. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 51(3), 105-115.

Referenties

- Rhenen, W. van (2008). From Stress to Engagement. Proefschrift Universiteit van Amsterdam. Geraadpleegd op <http://dare.uva.nl/document/107037>.
- Rogatkho, T.P. (2009). The Influence of Flow on Positive Affect in College Students. *Journal of Happiness Studies*, 10(2), 133-148.
- Rothmann, S. & Storm, K. (2003). Work Engagement in the South African Police Service. Paper presented at the 11th European Congress of Work and Organizational Psychology, 14-17 mei 2003, Lissabon, Portugal.
- Salanova, M., Agut, S. & Peiró, J.M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty. The Mediating Role of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1217-1227.
- Sarasvathy, S.D. (2001). Causation and Effectuation. Toward a Theoretical Shift From Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *The Academy of Management Review*, 26(2), 243-264.
- Schaper, F. (2003). Geen tijd voor burnout. Het verband tussen karakter, levensfase en stress. • Schiedam: Scriptum.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2001). Werk en welbevinden. Naar een positieve benadering in de Arbeids- en Gezondheidspsychologie. *Gedrag & Organisatie*, 14, 229-253.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. & Bakker, A.B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout. A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004). Job Demands, Job Resources, and their Relationship with Burnout and Engagement. A Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.

Referenties

- Schaufeli, W.B. & Taris, T.W. (2005). The Conceptualization and Measurement of Burnout. Common Ground and Worlds Apart. *Work & Stress*, 19(3), 256-262.
- Schaufeli, W.B., Taris, T.W. & Rhenen, W. van (2008). Workaholism, Burnout and Work Engagement. Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-Being? *Applied Psychology: An International Review*, 57, 173-203.
- Schwartz, T. (2012). The Magic of Doing One Thing at a Time. Geraadpleegd op <http://blogs.hbr.org/2012/03/the-magic-of-doing-one-thing-a/>.
- Seligman, M. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology. An Introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Sitter, L.U. de, Hertog, F. den & Dankbaar, B. (1997). From Complex Organizations with Simple Jobs to Simple Organizations with Complex Jobs. *Human Relations*, 30(5), 535-84.
- Sluis, L.E.C. van der (2008). Talent Management in strategisch perspectief. Breukelen: Nyenrode Business University.
- Sluis, L.E.C. van der & Berkhout, B. (2009). Nederland Talenteland. Themanummer Develop, 1, 1-7.
- Sluis, L.E.C. van der (2011). Interview Onderwijs & Communicatie. Geraadpleegd op <http://onderwijs-communicatie.nl/2011/01/28/lidewey-van-der-sluis-over-talentmanagement-op-scholen/>.
- Stoffelsen, J. & Diehl, P. (2007). Handboek levensfasebewust personeelsbeleid. Iedereen heeft recht op een verschillende aanpak. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Taylor, F.W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York, Londen: Harper & brothers.
- Tissen, R. (2008). *Geef ze de ruimte!* Schoonhoven: Academic Service.

Referenties

- Verbraak, C. (2001). Joop van den Ende. 'De optelsom is: ik ben best een keurige man'. Vrij Nederland, 27 januari.
- Vleugel, R. (2011). Bevlogen werknemers binnen organisaties: de rol van feedback bij het faciliteren van workflow. Geraadpleegd op http://www.academicrepublic.com/academicrepublic/dissertations/5492_bevlogen_werknemers_binnen_organisaties.pdf.
- Von Thiele Schwarz, U., Hasson, H. & Muntlin Athlin, Å. (2011). Perceived Efficiency in the Emergency Department. Low Throughput Rates or Having a Lot to Do? Geraadpleegd op <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:uu:diva-170749>.
- Welch, J. (2005). Winnen. Utrecht: Spectrum.
- Westman, M., Bakker, A.B., Roziner, I. & Sonnentag, S. (2011). Crossover of Job Demands and Emotional Exhaustion Within Teams. A Longitudinal Multilevel Study. *Anxiety, Stress & Coping*, 24:5, 561-577. <http://dx.doi.org/10.1080/10615806.2011.558191>.
- Winsemius, P. (2011). Je gaat het pas zien als je het doorhebt. Over Cruijff en leiderschap. Amsterdam: Uitgeverij Balans.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Heuven, E., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. (2008a). Working in the Sky. A Diary Study Among Flight Attendants. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13, 345-356.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. (2008b). How Job and Personal Resources Influence Work Engagement and Financial Returns. A Diary Study in a Greek Fast-Food Company. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 183-200.
- Zimbardo, P.G. (2010). Het Lucifer Effect. Rotterdam: Lemniscaat.

Over de auteur



Bas Kodden is schrijver, spreker en onderzoeker op het gebied van leiderschap, ondernemerschap en persoonlijke ontwikkeling. Het onderwerp bevlogenheid in het bijzonder.

🌐 www.baskodden.nl
🐦 @BasKodden
f wordeenheld
📷 [sebastiaankodden](https://www.instagram.com/sebastiaankodden)
@ Bas@Kodden.net
☎ 030-2611061

Lees ook het vervolg op *Word een HELD: De Kunst van Duurzaam Presteren* (april 2017)

★★★★★ op Bol.com

★★★★★ op Managementboek.nl

'Met open mond gelezen'

'Verbluffend empirisch onderzoek'

'Bas Kodden heeft (weer) een fantastisch boek geschreven'

En ook anderen: ManagementPro: 'Een Must-Read!',
Tijdschrift voor HRM: 'Een aanrader' en Werf&: 'Bestel het boek'.

