

INHOUDSOPGAVE

| | |
|--|-----------|
| Inleiding..... | 7 |
| 1 Passie, Energie, Prestatie..... | 9 |
| Gebruiksaanwijzing | 10 |
| Bevlogenheid: vanuit passie en energie naar prestatie | 10 |
| Hoe het werkt..... | 13 |
| De optimale balans | 18 |
| Ontwikkelen | 20 |
| 2 Wat jou beweegt..... | 23 |
| Wat is je grootste energiebron op het werk en waarom?..... | 27 |
| Wat kost je het meeste energie op het werk en waarom? | 29 |
| Wat motiveert je het meest?..... | 33 |
| Wat zou je het meest missen als je niet meer zou werken? | 35 |
| Waarvan word je blij in je werk?..... | 37 |
| 3 Persoonlijke kracht..... | 39 |
| Wat zijn je persoonlijke sterktes?..... | 43 |
| Op welk werkresultaat ben je het meest trots?..... | 45 |
| Wat zal je nooit en te nimmer veranderen aan jezelf?..... | 47 |
| Wat geeft jou kracht?..... | 49 |
| Op welke momenten krijg jij complimenten in je werk?..... | 51 |
| 4 Betekenisvol werk..... | 55 |
| Wat raakt je in je werk? | 59 |
| Wat geeft betekenis aan het werk? | 61 |
| Wat zou er veranderen in je werk als jij je hart volgt? | 63 |
| Wat maakt dat jij het beste in jezelf naar boven haalt?..... | 65 |
| Wat verbindt jou met de organisatie waar je voor werkt?..... | 67 |

| | |
|--|-----|
| 5 Waarde toevoegen..... | 69 |
| Wat zijn jouw waarden?..... | 72 |
| Waar en voor wie voeg jij waarde toe?..... | 75 |
| Wat doe jij waardoor anderen het beste in zichzelf naar boven halen?..... | 77 |
| Op welke momenten komen de beste ideeën in je op en hoe creëer je deze momenten?..... | 79 |
| Welk deel van het werk geeft je de meeste voldoening?..... | 81 |
| | |
| 6 Inspirerende uitdagingen..... | 83 |
| Waar haal jij inspiratie uit?..... | 87 |
| Welke factoren dragen eraan bij dat je met plezier naar je werk gaat?..... | 89 |
| Wat daagt jou uit?..... | 91 |
| Wat wil je nog leren?..... | 93 |
| Wie ben jij op de top van jouw potentieel?..... | 95 |
| Welk besluit neem je vandaag om jouw beste stap voorwaarts te zetten?..... | 97 |
| | |
| 7 Over IQ, EQ en Accu..... | 99 |
| Hoe laad jij je accu op?..... | 103 |
| Hoe kom je los van je werk?..... | 107 |
| Hoe creëer je jouw rustmoment?..... | 109 |
| Hoe neem jij regie in het werk?..... | 111 |
| In balans blijven!..... | 114 |
| | |
| Meer lezen..... | 119 |
| | |
| Over de auteur..... | 120 |

Inleiding

Wist je dat mensen met een fulltimebaan gedurende hun leven ruim 80.000 uur werken? Als werk invulling geeft aan zo'n groot deel van ons leven, laat het dan ook betekenisvol en met passie en energie zijn. Want waarde toevoegen en presteren vanuit passie en energie, wie wil dat nu niet? Waarschijnlijk beantwoorden veruit de meeste mensen deze vraag met een volmondig ja.

Maar toch blijkt het in de praktijk niet altijd even gemakkelijk om die passie en energie in het werk vast te houden. Want ook al begin je vol enthousiasme aan je baan, dagelijks optimaal presteren, balans vinden en houden en ervaren dat je ertoe doet, is niet voor iedereen vanzelfsprekend. Of het nu aan jezelf ligt, aan de organisatie of aan de klanten: er zijn altijd wel factoren in de werkomgeving die ervoor zorgen dat je energie weglekt. Die de passie doen doven en die maken dat je te veel op de automatische piloot gaat draaien. Dat kan nooit de bedoeling zijn. Misschien is het met passie en energie in het werk daarom wel net zo als met de liefde: je moet eraan blijven werken!

Soms gaat het vanzelf, maar er zijn ook van die momenten dat je wel een PEP-Talk kunt gebruiken. Net even die spiegel om eens kritisch naar jezelf en je werk te kijken. Of dat zetje om weer een stap vooruit te doen. En omdat je baan de ene dag wat meer van je vraagt dan de andere, heb je soms een PEP-Talk nodig om dingen anders te doen. Het boek *PEP-Talk* stimuleert je om te reflecteren, in gesprek te gaan en het geeft je soms net de spreekwoordelijke schop onder je kont om in actie te komen. Kortom: dit boek daagt je uit actief werk te maken van Passie, Energie en Prestatie in je baan. Een doe-boek, om direct mee aan de slag te gaan en zo het beste uit jezelf te halen.

Jessica van Wingerden

Zomer 2016



1

PASSIE
ENERGIE
PRESTATIE

ENERGIEBRONNEN

UITDAGING

BETEKENISVOL WERK

WAARDEN

STERKTES GEBRUIKEN

ONTWIKKELEN

ACCU OPLADEN

PASSIE, ENERGIE, PRESTATIE

Gebruiksaanwijzing

Je bent in het bezit van een doe-boek om het beste uit jezelf te halen, maar voordat je aan de slag gaat is het goed om deze introductie te lezen. Wetenschappelijke literatuur en onderzoek vormen de basis voor dit boek. Je investeert jouw kostbare tijd en energie dus niet in een willekeurige aanpak of idee, de PEP-Talk aanpak is onderzocht en bewezen effectief in het vergroten van jouw bevologenheid en persoonlijke kracht. Het lezen van deze achtergronden, die voor iedereen toegankelijk zijn gemaakt, helpt je om PEP-Talk maximaal te benutten. Kun je niet wachten om te starten? Dan kun je dit deel erbij pakken op het moment dat jij er behoefte aan hebt. Het model op p. 9 geeft je direct zicht op de onderwerpen en de daaraan gekoppelde vragen in dit boek. Ze zijn gegroepeerd per thema, maar je mag natuurlijk starten met de vraag en opdracht die jou het meest aanspreekt.

Bevologenheid: vanuit passie en energie naar prestatie

Mensen die vanuit passie en energie presteren, zijn bevologen in het werk. Kenmerkend voor bevologen medewerkers is dat ze energiek zijn in hun werk en dat ze er vol enthousiasme over praten. In de afgelopen jaren is bevologenheid door wetenschappers uit verschillende vakgebieden uitgebreid onderzocht. Waar in de jaren negentig de nadruk op de negatieve aspecten van werk lag, bijvoorbeeld stress en burn-out, is men zich rond de eeuwwisseling steeds meer op positieve aspecten als bevologenheid gaan richten. De interesse voor en focus op positieve psychologie vanuit de wetenschap werd snel opgevolgd door managementdenkers en -schrijvers. De positieve boodschap vond bij het grote publiek een breed podium.

Kenmerkend voor bevologen medewerkers is dat zij over veel energie beschikken, zich fit voelen en lang en onvermoeibaar kunnen doorwerken (vitaliteit). Een bevologen medewerker is bereid om energie in het werk te steken, is betrokken bij het werk en de organisatie, houdt vol bij proble-

men (toewijding) en gaat op een plezierige wijze op in het werk (absorptie). Het zijn vaak de enthousiaste en proactieve collega's, van wie de positieve instelling opvalt. Zij zetten zich zichtbaar in en behalen vaak mooie resultaten in het werk. Kort gezegd werken bevlogen medewerkers met passie en energie, waarbij zij hun talenten volledig tot hun recht laten komen voor zichzelf, de organisatie en de klant.

We hebben allemaal wel eens zo'n dag dat alles vanzelf lijkt te gaan. Je wordt met veel energie wakker en hebt zin om naar het werk te gaan. Die ene vergadering loopt heerlijk, er ontstaan veel nieuwe ideeën en de presentatie die je geeft wordt door iedereen goed ontvangen. Een levering aan je belangrijkste klant is misgelopen, maar gauw ondernem je actie om een andere oplossing te organiseren. De klant belt je later die dag om je te bedanken voor je snelle handelen, want hij heeft hierdoor zijn opdracht alsnog binnen kunnen halen. De tijd vliegt voorbij en voor je er erg in hebt is het alweer half zes. Je maakt de laatste stukken af, waarna je met een goed gevoel en vol nieuwe ideeën en plannen naar huis gaat. Moe maar voldaan van het werk kun je 's avonds ook genieten van een uur uitleven in de sport-schoon of nog even de buurman helpen bij zijn verbouwing.

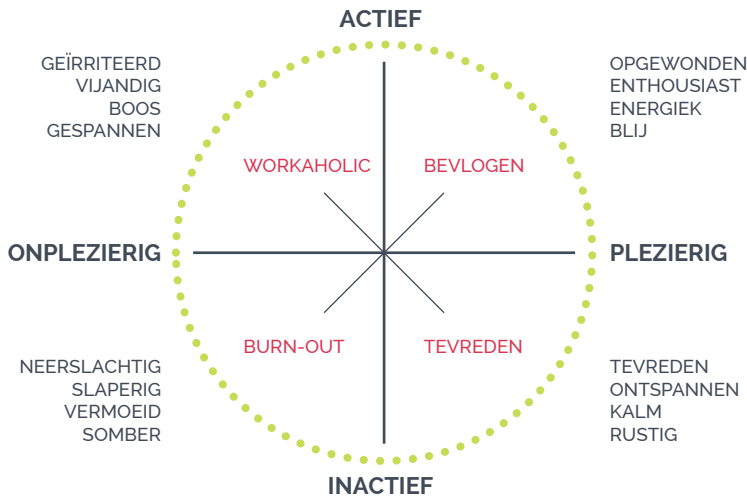
Bevlogen mensen zijn dus net zoals iedereen moe van het werk, maar dat moe zijn wordt meer gekenmerkt door een voldaan gevoel dan door uitgeleefd zijn. Bevlogen mensen hebben wel voldoende energie om na het werk bijvoorbeeld te sporten of andere dingen te doen die het leven aangenaam maken. Sterker nog, dat maakt juist dat ze ook bevlogen blijven.

Bevlogenheid is geen constante. Bevlogenheid fluctueert zowel binnen een persoon als door de tijd heen. Zo heeft een collega die als zeer bevlogen bekend staat ook wel eens een minder energieke dag. Veel mensen herkennen ook de periodes waarin zij meer of minder energie hebben. Kijk alleen al naar het verschil in hoe je je voelt net voor of na een vakantie. Onderzoek in verschillende sectoren en organisaties laat zien dat ongeveer 15 tot 25 procent van de medewerkers hoog scoort op bevlogenheid. Maar wat is dan de werkbeleving van die andere 75 tot 85 procent van de medewerkers? Er zijn verschillende modellen en meettechnieken om de werkbeleving en het welbevinden van mensen in kaart te brengen. In de psychologie wordt daar op een systematische manier naar gekeken. Dat maakt het mogelijk om een indeling in vier verschillende typen welbevinden te maken. Het basisidee is dat aan het welbevinden van mensen twee min of meer onafhankelijke

dimensies ten grondslag liggen. De combinatie van beide dimensies bepaalt hoe iemand zich voelt. Die beide dimensies lopen van "actief" naar "passief" en van "onplezierig" naar "plezierig" (zie figuur 2). De dimensies typeren het werk daarmee in emoties en gedrag. Door beide dimensies te kruisen ontstaan er vier kwadranten, waarvan elk overeenkomt met een bepaald type welbevinden.

Zoals in het figuur zichtbaar is, wordt bevlogenheid gekenmerkt door activiteit en plezier en heeft het te maken met gevoelens van opwinding en geluk. Tevredenheid wordt ook gekenmerkt door plezier, maar in tegenstelling tot bevlogenheid door passiviteit. Tevreden medewerkers ervaren daarbij gevoelens van rust en kalmte. Het verschil is duidelijk, in beide gevallen is er sprake van een positieve beleving, bij bevlogenheid gaat dat echter samen met activiteit terwijl het bij tevredenheid hand in hand gaat met verzadiging en inactiviteit. Bevlogen medewerkers staan op scherp en gaan er voor, terwijl tevreden werknemers gewoon hun werk doen en het verder wel goed vinden. Zoals je begrijpt is het voor organisaties daarom helemaal niet gunstig om tevreden medewerkers te hebben. Uiteindelijk zijn het de bevlogen medewerkers die het verschil maken.

Diametraal tegenover bevlogenheid staat burn-out. Opgebrande werknemers voelen zich onplezierig en zijn passief; ze worden gekenmerkt door vermoeidheid en droefenis. In zekere zin zijn bevlogenheid en burn-out daarmee elkaars tegenpolen. Hetzelfde geldt voor tevredenheid en workaholic. Daar waar tevreden werknemers zich rustig en kalm voelen, voelen workaholics zich juist rusteloos en gespannen. Ze zijn weliswaar zeer actief, maar wel altijd eenzijdig met het werk bezig en ondanks dat een workaholic dit in eerste instantie niet direct zal toegeven, is dat dwangmatig en onplezierig. Voor partners, kinderen en collega's van workaholics zijn de negatieve emoties vaak wel duidelijk merkbaar. Dus als je collega of partner zich vaak geïrriteerd en gespannen gedraagt, zoek dan niet alleen naar wat jij verkeerd doet, het kan ook aan het werk liggen! Zowel bij burn-out als bij workaholic gaat het dus om een negatieve toestand, die in het eerste geval met inactiviteit en in het tweede geval met activiteit gepaard gaat. Figuur 1 geeft een indeling in emotie en gedrag in het werk weer. In welke combinatie van emotie en gedrag in het werk herken jij jezelf?



FIGUUR 1. EMOTIE EN GEDRAG IN HET WERK

Hoe het werkt

Op de vraag hoe bevologenheid ontstaat kunnen we een kort antwoord geven: uit de juiste balans tussen wat energie vraagt en geeft in het werk. Wat energie vraagt wordt ook wel aangeduid met 'taakeisen' en wat energie geeft met 'energiebronnen'. De balans tussen taakeisen en energiebronnen speelt de hoofdrol in de werking van bevologenheid.

Als we een baan of functie bekijken, dan kent elke functie taakeisen. Taakeisen zijn die zaken in het werk die energie vragen. Voorbeelden hiervan zijn de fysieke belasting van een machinebankwerker en de emotionele belasting van de verpleegster in een hospice, maar ook de mentale belasting van een luchtverkeersleider. Elke functie kent verschillende taakeisen die afhankelijk zijn van het type organisatie, de sector en het soort klanten, maar ook van de plaats en de tijd waarop het werk uitgevoerd wordt. De ervaring van de taakeisen verschilt van persoon tot persoon. Wat voor de ene medewerker een uitdaging in het werk is, kan voor een andere medewerker een belemmering opleveren. Dit verschil in beleving heeft onder andere met de persoonlijke eigenschappen van medewerkers te maken. Ook belangrijk zijn de kennis en vaardigheden die zij bezitten en het aantal jaren dat zij werk-

Naast de taakeisen beschikken we ook over energiebronnen, waarmee we de energie die we verliezen/opmaken door de taakeisen weer aan kunnen vullen. Deze energiebronnen kun je opdelen in werkgerelateerde energiebronnen en persoonlijke energiebronnen. Werkgerelateerde energiebronnen zijn op het werk aanwezig of te verkrijgen en helpen je om je energievoorraad aan te vullen en om te gaan met uitdagingen. Zo kan regelmatige feedback van een leidinggevende over de kwaliteit van het werk de baanonzekerheid aan het einde van een jaarcontract voorkomen. Mogelijkheden om je professioneel te ontwikkelen in het werk zorgen ervoor dat je nieuwe kennis en vaardigheden kunt ontwikkelen die je kunt inzetten om op een goede manier je werk uit te voeren. Werkgerelateerde energiebronnen zijn functioneel voor het bereiken van doelen en stimuleren persoonlijke groei, ontplooiing en actief leergedrag. Ze zorgen voor intrinsieke motivatie als ze psychologische basisbehoeften bevredigen, zoals de behoefte aan autonomie, competentie en verwantschap. Werkgerelateerde energiebronnen zijn autonomie in het werk, feedback van klanten, collega's of de leidinggevende, coaching, complimenten en waardering, maar ook sociale steun die collega's bij elkaar vinden. Deze energiebronnen zijn in meer of mindere mate in het werk aanwezig en ze zijn met relatief weinig inspanning te vergroten of te creëren. De werkgerelateerde energiebronnen zijn onder te verdelen in energiebronnen op organisatieniveau, bijvoorbeeld autonomie, beloning en baanzekerheid, energiebronnen op interpersoonlijk en sociaal niveau, zoals coaching door de leidinggevende en sociale steun van collega's, op het niveau van de organisatie van het werk (rolduidelijkheid) en energiebronnen op taakniveau (bijvoorbeeld feedback).

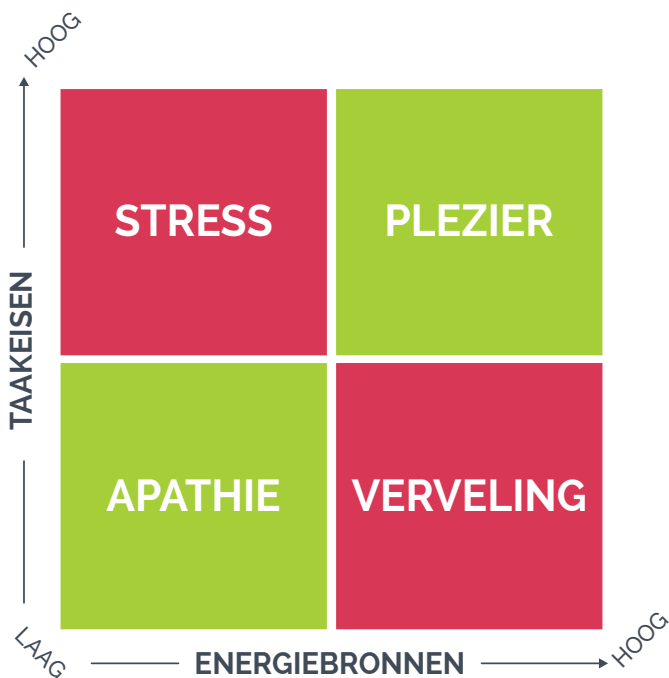


pessimist is alles negatief, verwacht maar niet dat hij er anders tegenaan zal kijken'. Er is de afgelopen jaren uitvoerig onderzoek gedaan waaruit blijkt dat deze aannames niet terecht zijn. Ook persoonlijke energiebronnen kunnen met gerichte trainingen en oefeningen gecreëerd en vergroot worden.

De optimale balans

Bevlogenheid ontstaat uit de juiste balans tussen taakeisen en energiebronnen. Dat vraagt om een extra toelichting, want wat is die juiste balans? Dat is voor elke medewerker in elke werksituatie anders. Je kunt een maximaal aantal energiebronnen creëren, maar ze worden pas functioneel als de taakeisen vragen om de inzet ervan. Vooral de combinatie van uitdagende taakeisen met de voor jou juiste energiebronnen zorgt ervoor dat je bevologen bent. Zowel voor de organisatie als voor de medewerkers is bevologen zijn de meest optimale manier waarop je in het werk kunt staan. In de praktijk zien we helaas ook veel voorbeelden waarbij deze balans er niet is.

Eén vorm van disbalans is die waarbij de taakeisen in het werk groter zijn dan de energiebronnen waarover een medewerker beschikt. Medewerkers die langdurig met een te groot aantal taakeisen en te weinig energiebronnen kampen, ontwikkelen stressgerelateerde klachten. In het ernstigste geval kunnen deze uitmonden in een burn-out. Een andere vorm van disbalans is als medewerkers meer energiebronnen dan taakeisen hebben in het werk. Dit lijkt wellicht een comfortabele situatie, maar dat is het in de praktijk niet. Veel mensen kunnen zich die situatie niet concreet voorstellen, maar toch komt het vaker voor dan je wellicht in eerste instantie denkt. Neem de functie van nachtportier of beveiliging van een kantoorpand of industrieterrein. Het grootste deel van de tijd zullen er zich geen spannende situaties voordoen en blijft het bij het bestuderen van een scherm. Ook op een willekeurig kantoor werken medewerkers die te weinig te doen hebben of die niet meer op hun plek zitten. Denk aan de medewerkers die zich door een opleiding hebben doorontwikkeld maar die hier in de praktijk niets mee kunnen doen. Deze vorm van disbalans levert verveling en vermoeidheid op en kan uiteindelijk ook in ziekte uitmonden. De processen van balans tussen taakeisen en energiebronnen met daarbij de relaties zijn in de volgende figuur schematisch weergegeven.



FIGUUR 4. UITKOMSTEN VAN DE COMBINATIES TAAKEISEN EN ENERGIEBRONNEN

Zoals je begrijpt is het regelmatig stilstaan bij jouw persoonlijke werkbalans een must om je passie en energie in het werk te behouden.

Naast deze balans is er nog een element dat een belangrijke rol speelt in jouw bevoegenheid: herstel. Bij topsporters vinden we het logisch dat er na een training of wedstrijd rust nodig is om te herstellen van de inspanning. Ook al kijk je misschien anders naar jouw baan dan naar die van een topsporter, je hebt feitelijk hetzelfde nodig om in je werk in balans te blijven. Neem na een dag werken tijd voor andere activiteiten waar je plezier aan beleeft en laat het werk los. Door ook tijdens je werkdag tijd in te plannen voor kleine pauzes, je lunch te benutten om van je werkplek af te gaan en misschien wel te wandelen, bouw je gedurende de werkdag micropauzes in. Je zult zien dat je hierdoor veel effectiever bent, veel makkelijker kunt relativeren en dat je beter kunt doorzetten ook als het eens tegenzit. Naast ontspanning en rust is afstand kunnen nemen van het werk, ook wel psychological detachment genoemd, een manier om te herstellen. Als je afstand kunt