

STEPHEN STEIJGER  
ARJAN JANSEN VAN 'T LAND  
VIKTOR STEIJGER

**BLIJ(F)**

**WEND-  
BAAR**



BEVLOGEN AAN HET WERK  
MET JEZELF, JE TEAM EN  
JE ORGANISATIE

Boom

STEPHEN STEIJGER,  
ARJAN JANSEN VAN 'T LAND en  
VIKTOR STEIJGER

# BLIJ(F) WENDBAAR

*Bevlogen aan het werk met jezelf,  
je team en je organisatie*

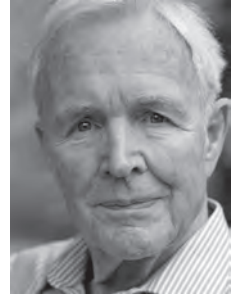
**Boom**

# INHOUDSOPGAVE

	Voorwoord door Jan Terlouw	7
	Inleiding	11
Hoofdstuk 1	<b>WENDBAAR TALENT</b>	25
	1.1 Onze visie en de 4 P's van talentontwikkeling	26
	1.2 De Diamantwijzer® – integraal model voor wendbaarheid	36
	1.3 Praktijkvoorbeeld: Mark	44
	Hoofdpunten	63
Hoofdstuk 2	<b>WENDBARE TEAMS</b>	65
	2.1 Aanloop: drijfveren, overtuigingen en praktijkervaringen	66
	2.2 Model Teamfactor <sup>7</sup> : samenhang in teamontwikkeling	71
	2.3 Toepassing in de praktijk	87
	2.4 Enkele teamcoachoefeningen	92
	Hoofdpunten	98

<b>Hoofdstuk 3</b>	<b>WENDBAAR LEIDERSCHAP</b>	<b>101</b>
3.1	Persoonlijk leiderschap: driedubbele verantwoordelijkheid	102
3.2	Visie op jezelf en jouw rol	106
3.3	Vertrouwen: de voorbeeldrol van een leidinggevende	114
3.4	Verbindend vermogen: kun je je team meekrijgen?	121
3.5	Vitaliteit: hoe houd jij jezelf fit en vitaal?	131
3.6	Versie: de beste versie van jezelf	139
3.7	Baananalyse: hoe wendbaar en duurzaam inzetbaar is jouw team?	150
	Hoofdpunten	153
<b>Hoofdstuk 4</b>	<b>WENDBARE ORGANISATIES</b>	<b>155</b>
4.1	Betekenisvol zijn	156
4.2	De Transformatiespiraal	164
4.3	Samenhang Transformatiespiraal en wendbaarheid op elk niveau	176
4.4	Blij(f) wendbaar, twintig interventievoorstellen voor coaches	183
4.5	Call to action	185
	Hoofdpunten	187
	<b>Over de auteurs</b>	<b>189</b>
	<b>Dankwoord</b>	<b>191</b>
	<b>Literatuurlijst</b>	<b>192</b>
	<b>Bijlagen</b>	<b>195</b>

# VOORWOORD DOOR JAN TERLOUW



Door wetenschappelijke en technologische ontwikkelingen is de laatste vijf eeuwen steeds meer menselijke arbeid overgenomen door machines en apparaten. Eerst vooral lichamelijke arbeid. De laatste tijd ook het denkwerk. En we staan aan de vooravond van enorme veranderingen. Het wordt steeds duidelijker dat de manier waarop de mens omgaat met de natuur niet houdbaar is. Er zijn nu veel meer gedomesticeerde dieren op de aarde dan wilde dieren, met vele negatieve gevolgen van dien. De door mensen veroorzaakte klimaatverandering levert ieder jaar meer schade op. Het economische systeem, dat gepaard gaat met een enorme verspilling, moet worden omgezet in een circulaire economie.

” **‘De basis van goede samenwerking zal altijd *vertrouwen* zijn.’**

Het werk dat met deze veranderingen gepaard gaat, zal steeds meer gedaan worden door machines en computers. Kortom, het kernwoord voor de toekomst is *verandering*. En dus moeten mensen mee veranderen. Verandering in leiderschap, in organisatie, in samenwerking, in teamwork, in vereiste expertise.

Natuurlijk, een aantal basisprincipes zullen onveranderd blijven. De basis van goede samenwerking zal altijd *vertrouwen* zijn. Durf je medewerker verantwoordelijkheid te geven. Geef je medewerker de vrijheid om soms van de regels af te wijken. Vertrouw op zijn of haar oordeel. Wie verantwoordelijkheid mag dragen, hoort er bij.

Maar, zoals dit boek indringend benadrukt, de grote op gang komende veranderingen, vragen van jezelf en van je medewerker wel wendbaarheid. Het is nodig dat we ons allemaal voorbereiden op nieuwe situaties, nieuw leiderschap, een nieuwe doelstelling, nieuwe inzichten, een nieuwe aanpak.

Ik kan me voorstellen dat het sommige mensen naar de keel vliegt, de gedachte aan de gigantische veranderingen waarin ze hun weg zullen moeten vinden. Dit boek kan de weg wijzen, het reikt gereedschappen aan die bruikbaar zijn in de nieuwe toekomst, het kan helpen het zelfvertrouwen versterken.

” **‘Kijk niet weg. Probeer de realiteit niet te ontkennen. Ontkennen leidt tot wegduiken, onder ogen zien voert tot aanpakken.’**

In mijn persoonlijke en mijn professionele leven heb ik ervaren dat het belangrijk is om een nieuwe situatie onder ogen te zien. Kijk niet weg. Probeer de realiteit niet te ontkennen. Ontkennen leidt tot wegduiken, onder ogen zien voert tot aanpakken. Dit boek kan helpen. Helpen om de toekomst onbevreesd tegemoet te zien. Helpen om tot een andere werkwijze te komen. Om tot een bij een nieuwe tijd behorende aanpak te komen. Ik hoop dat het veel gelezen zal worden.

Bekijk het Youtube-filmpje van de beroemde speech van Jan Terlouw bij De Wereld Draait Door over het ‘touwtje uit de brievenbus’ en zijn boodschap over vertrouwen en klimaatbewustzijn.

[www.youtube.com/watch?v=e92mQcSQ1gA](https://www.youtube.com/watch?v=e92mQcSQ1gA)



# INLEIDING

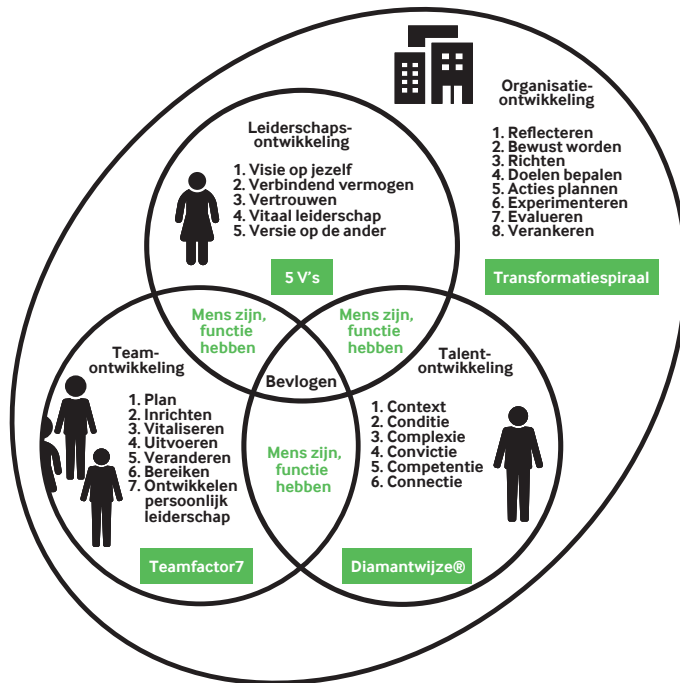
” **‘Wees geen speelbal, kom aan de bal.’ – Vrij naar een van onze grootste inspiratiebronnen Johan Cruijff, een symbool van wendbaarheid**

We willen dit boek beginnen met om ons heen te kijken.

## Transities op komst

We hebben afgelopen jaar gemerkt dat organisaties door een enorme transitie gaan op het vlak van digitalisering. En we staan volgens het World Economic Forum (WEF) aan de vooravond van de vierde industriële revolutie, die voor een groot deel gedreven wordt door technologie. Zo gaan we veel intensiever dan ooit te maken krijgen met technologie zoals artificiële intelligentie, robotisering, *machine learning*, digitalisering en het Internet of Things. Het WEF, dat elke winter in Davos informeel bij elkaar komt met de meest invloedrijke personen, onder wie vele staatshoofden, kwam onlangs ook samen voor dialogen en debatten over de grote sociale en economische uitdagingen van de aarde. Eind 2020 heeft het geconcludeerd dat in 2025 bijna vijftig procent van al het werk in organisaties zal worden gedaan door machines. Onderzoeksrapporten van McKinsey en de Wereldbank wijzen allemaal in diezelfde richting.

Er komt dus een onmiskenbare verandering aan van werk de komende vijf jaar. Deze ontwikkelingen hebben een enorme impact op organisaties en het werk van mensen. Wat betekent dit voor het werk van mensen? Hoe blijf je daarin als professional, met je team en je organisatie relevant? Voorwaarde in deze werkcontext is dat je echt iets kunt, vitaal blijft en bovenal toegevoegde waarde hebt. Dat je duur-



FIGUUR 1 *Holistische next level-ontwikkeling op talent-, team-, leiderschaps- en organisatieniveau*

zaam inzetbaar en zodoende ‘courant’ blijft. Je ontkomt er niet aan om je talent en je expertise up-to-date te houden. Als je zelf niet over de competenties beschikt die je nodig hebt voor jouw inzetbaarheid, dan heb je op de langere termijn een probleem. Het leven lang leren is, zoals het WEF stelt, het ‘nieuwe sociale zekerheidstelsel’. Als je voortdurend blijft leren, houd je zelf zo veel mogelijk de regie over je loopbaan, je welzijn en je (im)materiële welvaart.

### Holistisch boek voor ontwikkelen

Welkom, je hebt een boek in handen waarmee jij het persoonlijk en coachend leiderschap van anderen (en wellicht ook van jezelf!) helpt versterken! Een boek om holistisch en wendbaar te werken, als persoon, team en (informeel) persoonlijk leider en met je organisatie. Aan de hand van vier thema's: talent-, team-, leiderschaps- en organisatieontwikkeling (figuur 1), kunnen jij en jouw organisatie doorgroeien naar *the next level*. Immers, iedereen is zowel gericht op zichzelf als onderdeel van meerdere teams én (in)formeel leider (gezin, werk, hobby, et cetera) binnen een organisatie.



Dit boek levert je inspiratie en een dieper inzicht op in jezelf en maakt je sterker als (toekomstig) coachend leidinggevende of als professional die ‘leidinggeeft zonder strepen’. Waarbij jij je coach- en communicatiestijlen verkent, versterkt en je repertoire uitbreidt. Hierbij focus je niet alleen op je eigen kwaliteiten en potentieel, maar ook op talenten en beoogde sterke punten van collega’s en je team, waardoor ook anderen met meer plezier betere resultaten leveren.

” **‘Alles is al uitgevonden in het voetballen, alleen de omstandigheden veranderen.’ – Johan Cruyff**

### VUCA-tijdperk

In een wereld van hectiek en snelle veranderingen is dit een uitgelezen kans voor reflectie, bezinning en in alle rust werken aan je persoonlijke en professionele ontwikkeling. De huidige tijd wordt niet voor niets het ‘vUCA’-tijdperk genoemd:

**V**olatile: snel veranderend

**U**ncertain: onzeker

**C**omplex: complex

**A**mbiguous: vaag, dubbelzinnig

De overprikkeling de baas blijven en toch ook continu verbonden blijven met de vUCA-maatschappij is de grootste uitdaging. De vUCA-wereld is alles wat wij altijd al gedaan en gedacht hebben, maar dan in uitvergroting en in een versnelling (Hoebrechts & Roymans, 2017). Dit vraagt om wendbaarheid en persoonlijk leiderschap van eenieder. Succesvolle organisaties hebben coachende leiders nodig die daarbij de doorslag geven. Wetenschappelijk onderzoek in het vakgebied van de positieve psychologie, vanuit de zelfdeterminatietheorie van Deci & Ryan wijst immers uit dat een autonomie bevorderende en coachende leiderschapsstijl leidt tot hogere prestaties van medewerkers. Het accent is daarin verschoven van ‘de juiste persoon op de juiste plek’ naar ‘een juiste werkomgeving voor iedereen’.

Dat betekent concreet: coachend leidinggeven aan alle werkende generaties, zoals de laatste babyboomers, Generatie x, Millennials en Generatie z, aan teams, vanuit een inspirerende visie en sterke puntenbenadering met natuurlijk gezag. Deze tijd vraagt zodoende steeds meer om verbinders, friskijkers, omdenkers en waarden-

gedreven leiders, die zelfbewust vanuit hun missie en met hun talenten het positieve verschil willen maken. In dit boek herkadereën wij VUCA liever vanuit een positieve insteek met een lonkend perspectief (Hoebrechts & Roymans, 2017, en verder bewerkt):

**Vision:** inspirerende visie op persoonlijk leiderschap, de omgeving en de toekomst

**Understanding:** context en mensen begrijpen

**Clarity:** helderheid verschaffen en een koers, plan en werkwijze simpel maken

**Agility:** flexibel zijn, zowel lerend vermogen als ook coach-, communicatie- en gedragsstijl oprekken

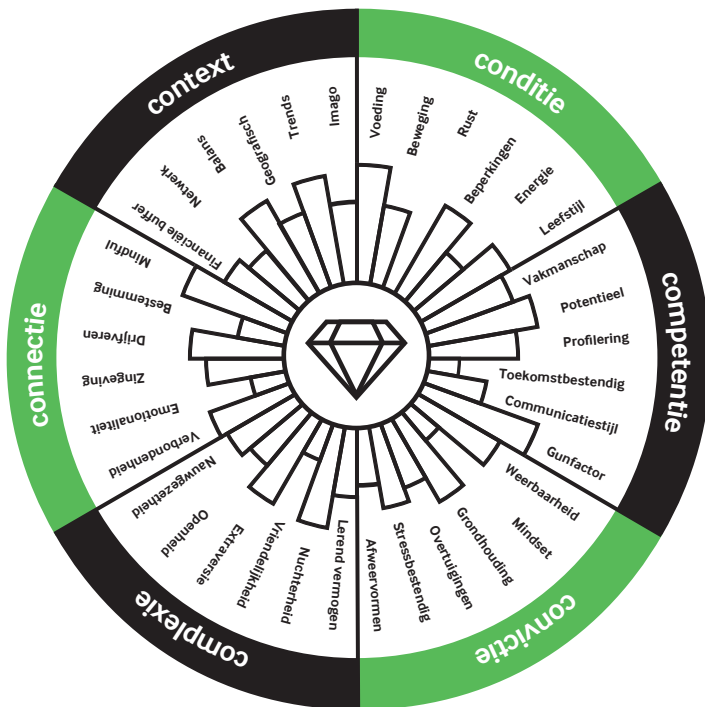
### Opzet van het boek

In hoofdstuk 1 en 2 staan de Diamantwijzer en het Teamfactor<sup>7</sup>-model centraal. Deze online tools zijn niet vrij te gebruiken, hiervoor moet je je certificeren. Toch gaan we ervan uit dat de beschrijvingen van beide modellen je veel inzicht geven en we reiken veel voorbeelden en praktische coachoefeningen aan, waarmee je al direct aan de slag kunt. Surf voor handige downloads naar [www.optimaal-talent.nl/blijfwendbaardownloads](http://www.optimaal-talent.nl/blijfwendbaardownloads).

### Talentontwikkeling in hoofdstuk 1

Met het thema talentontwikkeling gaan we dieper in op de Diamantwijzer (figuur 2). In ons vorige boek *Wendbaar werken. Coachen bij vitaliteit en werkgeluk* (2019) hebben we aan de hand van dit vitaliteitsmodel en de casus Edwin Swarthoedt al inzichten en handvatten aangereikt over dit wendbaarheidsmodel en het belang van de 6C's. We hebben je daarin laten kennismaken met de aspecten context, conditie, complexie, convictie, competentie en connectie. Want, zo stellen we, als je groeit, word je steeds meer wie je eigenlijk al bent. In hoofdstuk 1 gaan we aan de hand van een nieuwe casus dieper in op wendbaar talent en persoonlijke effectiviteit. Dit doen we ook aan de hand van de zevende C, het 'plan de campagne'. We besteden niet alleen ruim de aandacht aan het vaststellen van persoonlijke knelpunten en het

” **‘Ik verdeel de wereld niet in zwak en sterk of in successen en fiasco’s. Ik verdeel de wereld in mensen die leren en mensen die niet leren.’ – Benjamin Barber, socioloog**



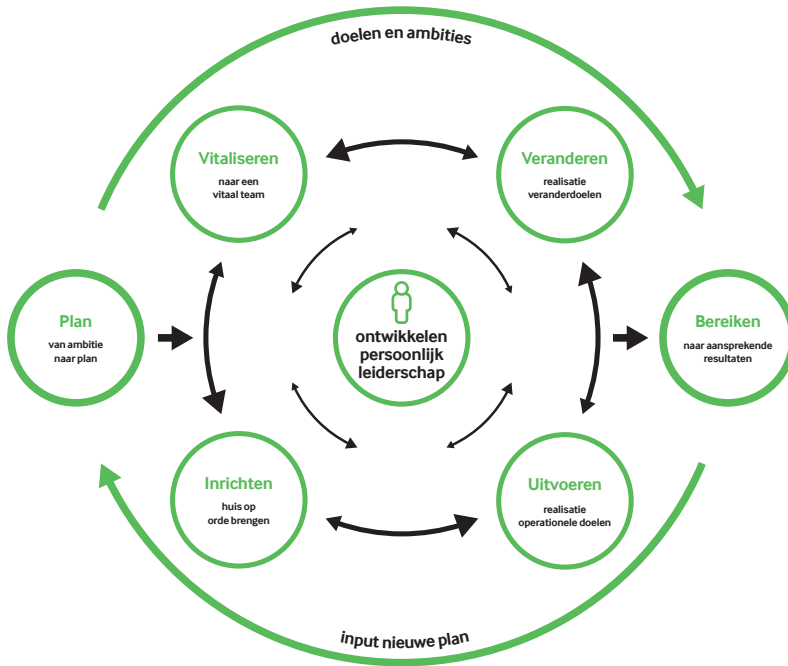
FIGUUR 2 De Diamantwijzer

formuleren van ambities, doelen, strategieën en een complete lijst van acties, we kijken ook naar het individueel borgen, evalueren en optimaliseren.

Zo verdwijnen analyses niet in een bureaula, maar krijg je concrete tools om blijvend te groeien met een persoonlijk wendbaarheidsplan. Want deze tijd vraagt om een offensieve houding, ‘niet reageren, maar ageren’ en leiden.

## Teamontwikkeling in hoofdstuk 2

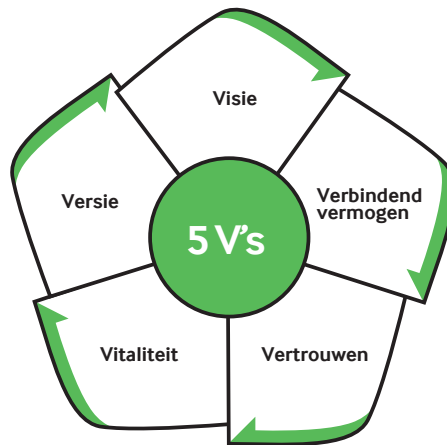
In het tweede hoofdstuk kijken we naar het thema teamontwikkeling. Aan de hand van het vernieuwende en tevens sterk holistische instrument Teamfactor<sup>7</sup> (zie figuur 3) zoomen we in op onderwerpen als het komen van ambitie tot een plan, het vitaliseren van een team, het op orde brengen en inrichten van de organisatie, het uitvoeren en realiseren van operationele doelen, het realiseren van veranderdoelen, het bereiken van aansprekende resultaten én het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap. Ook hier gaan we je inzichten aanreiken aan de hand van een praktijkcasus.

FIGUUR 3 *Teamfactor*<sup>7</sup>

Zo wordt de onderlinge samenhang van alle zeven facetten helder en leer je op een effectieve manier te werken aan teamdoelstellingen en ambities, te reflecteren op dat wat je met je team bereikt hebt en passende interventies en acties te ondernemen.

### Leiderschapsontwikkeling in hoofdstuk 3

Bij het thema leiderschapsontwikkeling staan we in hoofdstuk 3 uitgebreid stil bij ons 5v-model. Deze vijf v's versterken je persoonlijk en coachend leiderschap. Het bevat de nieuwste inzichten uit de wereld van Talent Development, positieve psychologie en Duurzame Inzetbaarheid, en de laatste toepassingen uit de coaching- en leiderschapspraktijk en internationale literatuur. Met als doel toekomstgericht zelfonderzoek en reflecteren op je eigen en andermans leiderschap. We bespreken achtereenvolgens de vijf onderdelen en impact van de Visie op jezelf, het Verbindend vermogen, Vertrouwen in verschillende context, Vitaal leiderschap en coachen van de ander en je team naar de 'beste Versie'. Met deze aanpak wordt op een unieke manier gekeken naar persoonlijk en zakelijk (informeel) leiderschap. Met heldere



FIGUUR 4 De 5v's van Visie, Verbindend vermogen, Vertrouwen, Vitaliteit en beste Versie van jezelf en anderen

voorbeelden laten we zien hoe het inzetten en doorontwikkelen van talenten de groeimotor naar succes kan zijn. Daarnaast geven we handvatten hoe je zelf, als vitale coach en persoonlijk leider, gewenste veranderingen en ontwikkelingen kunt vormgeven (zie figuur 4).

” **‘The future belongs to those who believe in the beauty of their dreams.’ – Eleanor Roosevelt**

### Organisatieontwikkeling in hoofdstuk 4

En dan, beste lezer, is het eindelijk zover, want in het slothoofdstuk komt alles samen. In dit vierde hoofdstuk gaan we je laten kennismaken met onze aanpak op het thema organisatieontwikkeling. Allereerst gaan we samen kijken naar duurzame ontwikkelingsdoelen. We hebben onze planeet uitgeput en sterk verwaarloosd en zijn het moment van ‘vijf voor twaalf’ al lang voorbij. We willen uitdragen dat het werken aan een leefbare wereld niet alleen op internationaal niveau hoeft plaats te vinden, maar zeker ook op regionaal niveau en zelfs binnen je eigen organisatie. Bijgevolg kan dat een positieve invloed hebben op de betrokkenheid, zingeving of zelfs bevlogenheid van de medewerkers.

Vervolgens geven we praktische richtlijnen om vanuit wendbare talenten, teams

en leiders te bouwen aan jouw wendbare en effectieve organisatie. Dit is niet alleen de resultante van de integrale toepassing van de Diamantwijzer, Teamfactor<sup>7</sup> en de 5V's. Hier introduceren we ook de Transformatiespiraal. Een tool waarmee je in verschillende cycli met een achtstappenplan werkt aan de ontwikkeling van de organisatie naar een *higher level*. In het verlengde hiervan reiken we op alle niveaus ook een scala aan denkbare en situationele interventies aan.

Het boek staat boordevol met doe- en kijktips. In veel gevallen verwijzen we je via een QR-code door naar interessante en inspirerende artikelen, boeken, tv-series, filmfragmenten en documentaires. Met pakkende voorbeelden laten we zien hoe je organisaties kunt laten transformeren. Oud denken wordt nieuw denken. We verkrijgen je met een visie op zingeving, als beproefde weg naar bevlogenheid. Want wie bevlogen is, heeft passie voor zijn werk, krijgt er energie van en werkt met plezier. Het draagt letterlijk bij aan de lichamelijke en mentale gezondheid.

### Voor wie hebben wij dit boek geschreven?

Het doel van dit boek is de professional inzichten en handvatten bieden bij zijn rol anderen – een-op-een of voor teams of organisaties – te helpen om wendbaar en toekomstbestendig te worden op de arbeidsmarkt. Dit boek is primair geschreven voor de (loopbaan en job)coach, adviseur, trainer, docent, begeleider (ook uit topsport- en breedtesportomgeving) en counselor. Hierna zullen we deze primaire doelgroep verder aanduiden met 'coach'.

Dit boek is daarnaast vanzelfsprekend ook interessant voor (toekomstig) leidinggevenden, directeuren, bestuurders, ondernemers, hr-professionals en studenten die op zoek zijn naar kennis, strategieën en praktische tips over hoe ze met een organisatiebril op hun medewerkers, teams, leiders en de hele organisatie wendbaar en *up and running* houden. Ook is dit boek indirect interessant voor het individu zelf, dat begrijpt dat leren en ontwikkelen geen momentopnames zijn. Ofwel, een professional die deel uitmaakt van een team, medewerker is van een organisatie of deelnemer aan een ontwikkelingstraject voor persoonlijke en professionele ontwikkeling. Zij krijgen immers door hun coach een spiegel voorgehouden en worden gestimuleerd werk te maken van hun wendbaarheid. We zullen het individu dat *on or off the job* begeleid wordt, in het vervolg de coachee noemen.

Opleidingen en diploma's zijn geen eindpunt, maar een opstap naar een hoger doel, en dat doel is in onze ogen het bereiken van situaties en niveaus in de groeizone (zie figuur 5).



FIGUUR 5 De vier ontwikkelzones van veiligheid en protectie naar verlangen en potentieel

Als je met dit boek aan de slag gaat, zal het je op de volgende tien thema's helpen versterken:

1. Coachvaardigheden voor het begeleiden van individuen en teams
2. Vertrouwen in jezelf als krachtig persoonlijk leider
3. Vitaliteit, werkgeluk en energie
4. Visie op jezelf, je omgeving en de toekomst
5. Vakmanschap
6. Rendement uit je talent
7. Verbindend vermogen
8. Groeimindset
9. Intensieve reflectie om (nog) betere resultaten te halen
10. Inzicht in jouw wendbaarheid en toekomstbestendigheid

### Ons jubileumboek

Dit is alweer het zesde boek dat we als collega's en twee (drieling)broers met veel enthousiasme en plezier schreven, waarbij zowel het maken als het bereiken van het tastbare eindproduct ons een trots en voldaan gevoel geeft. De aanleiding voor dit boek is het twintigjarige jubileum van ons bedrijf Optimaal Talent, bureau voor talent-, team-, leiderschaps- en organisatieontwikkeling. Met een knipoog naar dit

lustrumjaar bieden we in het boek twintig coachoefeningen en in hoofdstuk 4 twintig coachings- en organisatorische interventies.

### Van gericht, naar hoger, naar groter, naar veelomvattender

Het centrale thema van dit boek is duurzame inzetbaarheid. Het is hét hot topic onder loopbaancoaches en hr-professionals. De scope van dit onderwerp is veel breder dan de voorgaande thema's waarover we schreven. Onze eerste twee boeken *Zo word je een optimaal talent* (2007) en *Wereldtalent* (2008) waren gericht op individuen om het beste uit zichzelf te halen met de blik op persoonlijke effectiviteit en loopbaanplanning. *Your company's got talent* (2010) ging een niveau hoger: daarin richtten we onze pijlen op dienend leiderschap en mensgericht talentmanagement. Met *Top 10 voor toptteams* (2015) keken we naar een groter verband voor de excellente samenwerking in teams en organisaties. Met *Wendbaar werken* (2019) boden we een holistische kijk om offensief de regie te nemen over werk en privéleven. Bij elkaar geven de boeken in de volle breedte en diepte invulling aan fysieke en mentale vitaliteit, welzijn en werkgeluk. In dit boek kijken we vanuit organisatie- en zelfs maatschappelijk perspectief op meerdere niveaus.

### Onze reis

'Schrijf het boek dat er nog niet was of dat je zelf had willen lezen als coach/trainer/adviseur', dat was de opdracht die we onszelf ook dit keer mee gaven. En zo'n boek was er inderdaad (niet): in ons vakgebied van organisaties misten we een holistisch perspectief dat naar vier lagen kijkt op het gebied van ontwikkeling in relatie tot duurzame inzetbaarheid. Onze diepere missie is om ervoor te zorgen dat mensen binnen teams en organisaties optimaal wendbaar, toekomstbestendig en van toegevoegde waarde zijn zodat de meesten werkgeluk en welzijn ervaren. En dat de wereld mooier wordt als er ook een ecologisch evenwicht is in ons werk- en privéleven, onze maatschappelijke rol, en dat in een gezonde verhouding met ons milieu en onze natuur.

Dit boek is voor ons ontegenzeggelijk het meest omvattende, overstijgende en holistische perspectief omdat we alle voorgaande thema's nu ook hebben losgelaten op wendbare talenten, wendbare teams, wendbare leiders en wendbare organisaties. De vraag die Viktor Steijger en Stephen Steijger (coauteurs van alle genoemde boeken) zich stelden: hoe kunnen we onszelf opnieuw uitvinden?



## Coauteur en gastauteur

Zo kwam Arjan Jansen van 't Land op ons pad. Arjan is van origine een techneut en heeft decennialang gewerkt binnen projectgedreven organisaties. In 2003 werd hij mede-eigenaar van het succesvolle Van Riet Material Handling Systems en heeft vervolgens jarenlang als mkb-adviseur gewerkt in de financiële dienstverlening. Sinds 2016 heeft hij zijn eigen coach- en adviesbureau.

Afgelopen jaar ontmoetten we ook Ronald Bos, bij wie we ons lieten certificeren voor het teaminstrument Teamfactor<sup>7</sup>. Ronald heeft een jarenlange achtergrond als (internationaal) directeur/manager hrm bij een ggz-organisatie, een groot advocatenkantoor en bij de sociale werkvoorziening in Den Haag. Tevens is hij naast deze functies actief op een MBA-opleiding als docent hrm, leiderschap en veranderkunde. We vroegen hem een bijdrage te leveren over de indrukwekkende Teamfactor<sup>7</sup>-methode. De afgelopen jaren heeft Ronald leidinggegeven aan een organisatieadviesbureau dat zich heeft gespecialiseerd in de ontwikkeling van leiderschap in de zorg.

Onze vele boeiende gesprekken, analyses en brainstormen leidden tot vele gezamenlijke, nieuwe inzichten, en vele, zo niet alle gedachten in dit boek zijn daarmee evenzeer van Arjan en Ronald. Vandaar dat we in de tekst regelmatig zullen spreken van 'wij' en 'onze' naast 'ik en 'mijn'. Verder werken we voor de leesbaarheid veel met de hij-vorm, maar uiteraard mag je daar ook zij of een genderneutraal vornaamwoord lezen. Het boek is dan wel vanuit het perspectief van onze zoektocht beschreven, maar het zijn onze gezamenlijke gedachten die erin staan.

## Appetizer: RULER-oefening bevlogenheid

Om alvast een warming-up te geven, krijg je hieronder de eerste coachoefening, de appetizer! Aangezien in dit boek emoties, welzijn en werkgeluk een grote rol spelen en bevlogenheid in het bijzonder, willen we je alvast *in the mood* brengen met de naar onze overtuiging zeer bruikbare coachoefening die de stemming van jezelf en je coachee verfijnd in kaart helpt brengen. De oefening biedt een fijnmazige taal aan ons complexe gevoelsleven.

Om bevlogenheid te kunnen begrijpen, gaan we hier alvast dieper in op dat cruciale begrip bevlogenheid. Volgens de Van Dale betekent het dat iemand 'bezield, geïnspireerd en geestdriftig is'. Het concept van bevlogenheid komt uit de koker van Arnold Bakker en sluit nauw aan bij de principes van de positieve psychologie. Hierin staat de vraag centraal: 'Waarom zijn werknemers gelukkig en tevreden?' De onderzoekers in deze nieuwe stroming stellen zich ten doel te begrijpen 'waarom het



2. **Understanding:** Vraag je af waarom je dit voelt. Wat ging er vooraf aan wat ik voelde? Wat is de trigger of de oorzaak?
3. **Labeling:** Ga verder dan algemeenheden als 'ik voel me goed', 'blij' en 'boos'. Probeer een specifiek woord te vinden in de lijst dat jouw emotie het meest passend omschrijft.
4. **Express:** In hoeverre drukken deze emoties authentiek uit wat je van binnen voelt? Zijn je binnen- en buitenkant congruent?
5. **Regulate:** Hoe kan ik het best mijn emoties hanteren? Welke strategie kan ik toepassen om constructief om te gaan met mijn emotie?

Tot slot halen we een leidende gedachte aan die we koesteren in onze dagelijkse reis op weg naar duurzame wendbaarheid en bevlogenheid. Ontwikkelen kun je benaderen vanuit iets wat moet, vanuit angst, of om een bedreiging te vermijden. Je kunt ontwikkeling ook benaderen vanuit een ideale en gewenste situatie, een wensdroom, een verlangen. Leonardi da Vinci wist al: 'Learning is a state of happiness.'

Wij hopen dat jij net zo veel goed gevoel beleeft aan het lezen als waarmee wij het geschreven hebben. We wensen je veel lees- en leerplezier!

Met hartelijke wendbaarheidsgroet,

Arjan Jansen van 't Land, Stephen en Viktor Steijger



**Stephen en Viktor Steijger** zijn beiden trainer, coach en medeoprichter van *Optimaal Talent*, bureau voor talent-, team- en organisatie-ontwikkeling. **Arjan Jansen van 't Land** is coach en trainer bij *Discover Your Flow*.

[boomuitgeversamsterdam.nl](http://boomuitgeversamsterdam.nl)  
[coachlink.nl](http://coachlink.nl)

ISBN: 978 90 2443 8402  
NUR: 808



9 789024 438402

## EEN ROUTEKAART OP WEG NAAR MEER WERKPLEZIER EN BETERE RESULTATEN.

Wie in zijn comfortzone blijft zitten, zal nooit groeien! Hoe komt het dat sommige mensen niet doorgroeien? Waarom stagneren pogingen om de volgende stap te maken naar een resultaatgericht en zelforganiserend team? Aan welke knoppen kunnen leidinggevenden draaien om anderen te helpen een stap vooruit te maken?

Dit boek is een routekaart voor (loopbaan-, team- en job-)coaches, adviseurs en trainers die professionals begeleiden om bevlogen en wendbaar te werken. Met hun persoonlijk leiderschap en als onderdeel van een team of organisatie. Aan de hand van vier domeinen – ontwikkeling van talent, team, leiderschap en organisatie – kunnen mensen doorgroeien naar *the next level*. Zo helpen ze niet alleen zichzelf, maar ook anderen om met meer plezier betere resultaten te behalen. Het boek staat boordevol met praktijkvoorbeelden, interventies en twintig praktische (zelf) coachopdrachten.

*Blij(f) wendbaar* is een must voor elke coach en coachend leidinggevende die het positieve verschil wil helpen maken. Die met wendbaarheid, vitaliteit en sturend op werkgeluk en bevlogenheid optimale impact wil hebben.

‘Dit boek wijst de weg. Het reikt gereedschappen aan om tot een andere werkwijze te komen die bruikbaar zijn in de nieuwe toekomst met een daarbij behorende aanpak. Het gaat helpen om zelfvertrouwen van mensen te versterken.’ **Jan Terlouw**