

**KOM AAN HET STUUR OM JEZELF OF JE TEAM
NAAR NIEUWE HOOGTEN TE TILLEN!
DIT BOEK WIJST JE DE WEG!**

In een wereld vol uitdagingen die constant in beweging is, zijn onze eigen innerlijke kompas en leiderschapsvaardigheden van onschatbare waarde. Dit boek onthult de geheimen van effectief persoonlijk leiderschap, duurzame vitaliteit en klinkende resultaten.

Van Sluimeren naar Sprankelen is een bron van inspiratie, een kompas en een mentor voor iedereen die verlangt naar meer positieve energie en kracht. Of je nu een leidinggevende, coach of professional bent, dit boek biedt een schat aan inzichten en praktische handvatten. Ontdek hoe. De auteurs, doorgewinterde coaches in hart en ziel, introduceren het concept van het 'Klavertje Zeven' – jouw sleutel tot werkplezier, geluk en vitaliteit.

Ben je klaar om jezelf nog beter te leiden? Dit boek biedt jou een plan voor groei, ontwikkeling, ja zelfs transformatie. Het is een must-read voor iedereen die het potentieel in zichzelf en anderen wil ontketenen. Het onnodig sluimeren van talent is niet langer acceptabel – het is tijd om te schitteren! Leer hoe de balans tussen welzijn en resultaat de sleutel is om je doelen te bereiken. Dit boek is jouw bruistablet voor groei en impact.

Ontmoet de auteurs: Viktor en Stephen Steijger, (team)coaches en DGA/managing partners bij Optimaal Talent. Arjan Jansen van 't Land, coach en trainer bij Discover Your Flow. Erik Steijger, Commercial Director Flexible Packaging bij SIG Europa. Samen delen zij hun jarenlange ervaring en expertise om jou te helpen vlammen en te excelleren.

**MET INSPIREREND VOORWOORD VAN LUK DEWULF EN
GRATIS ONLINE VITALITEITSTEST!**



VAN SLUIMEREN NAAR SPRANKELLEN PAK DE REGIE IN DE 24/7 RATTRACE

Viktor Steijger, Stephen Steijger, Erik Steijger & Arjan Jansen van 't Land

VIKTOR STEIJGER STEPHEN STEIJGER
ERIK STEIJGER ARJAN JANSEN VAN 'T LAND



PAK DE REGIE IN DE 24/7 RATTRACE

INHOUD

INLEIDING	8
-----------------	---

DEEL I. OP WEG NAAR SPRANKELEN

1. PERSOONLIJK LEIDERSCHAP BEGINT MET VITALITEIT.....	18
2. DE ZEVEN PRINCIPES VOOR PERSOONLIJK LEIDERSCHAP EN VITALITEIT.....	22
3. VITAMINE VOOR JE LIJF (PRINCIPE 1).....	24
4. INZICHT IN JE PERSOONLIJKHEID (PRINCIPE 2).....	27
5. TRAINEN VAN JE MINDSET (PRINCIPE 3).....	30
6. AANTREKKELIJK MET JE TALENTEN EN COMPETENTIES (PRINCIPE 4).....	34
7. AANDACHT VOOR JEZELF (PRINCIPE 5).....	37
8. LET OP JE EXTERNE OMGEVING (PRINCIPE 6)	39
9. DE BESTE VERSIE EN HET VERSCHIL MAKEN BEGINT MET ... VEILIGHEID	44
10. VERGEET JE GROEI- EN ACTIEPLAN NIET! (PRINCIPE 7).....	65
II. WENDBAAR ZIJN DOE JE ZO!.....	66

DEEL 2. CASUS EDWIN SWARTHOEDT

12. RAMP- EN VOORSPOED IN VOGELVLUCHT.....	74
13. EDWINS PERSOONLIJK LEIDERSCHAP	82
14. NABESCHOUWING	96
EPILOOG	101
LITERATUUR EN BRONNENLIJST	102
DANKWOORD	104
GRATIS ONLINE TEST VITALITREND-SCAN: IN HOEVERRE SPRANKEL JIJ?.....	105
VERDIEPING EN DOORPAKKEN MET TRAINING, TEAM & I-OP-I COACHING OF E-LEARNING?.....	107
OVER DE AUTEURS.....	109

VOORWOORD

Ik ontmoette Viktor en Stephen enkele jaren geleden voor het eerst. Ze namen deel aan een opleiding over talentontwikkeling die ik verzorgde bij HRD Academy. Ik had nog nooit twee broers van een eeneiige drieling in mijn opleidingen gehad. Dat was op zich bijzonder. Maar nog veel meer bijzonder was de manier waarop ze de opleiding volgden. Naast elkaar zittend. Met veel oogcontact. Elke minuut geconcentreerd. Luisterend. Participerend. Elk woord, elke zin, elk voorbeeld in zich opnemend. En dan tijdens elke pauze. Samen naar buiten. Om te reflecteren. Om leerervaringen uit te wisselen. Om de vertaling naar de eigen praktijk te bespreken. Het was een plezier om zulke gedreven mensen te mogen inspireren. En om met hen in gesprek te kunnen gaan. Het was onmiddellijk duidelijk dat ik te maken had met professionals die de lat voor zichzelf erg hoog leggen. Zelden zag ik deelnemers in een opleiding met zo'n hoge betrokkenheid in het leerproces.

Die professionaliteit en leergierigheid straalt ook uit in dit sprankelende boek. De auteurs brengen ontzettend veel kennis uit heel veel verschillende hoeken samen. Ze maken het overzichtelijk. Concepten die blijven hangen door acroniemen. Met mooie aansprekende voorbeelden en anekdotes. En een uitgebreide en echt gebeurde casus die de kaders uit het boek erg herkenbaar maakt.

In dit boek gaat het over thema's zoals vitaliteit, werkgeluk, bevlogenheid, en duurzame inzetbaarheid. Het zijn thema's die me nauw aan het hart liggen. Door een opleiding die ik volgde in 2001 kwam ik terecht bij de Case Western Reserve University in Cleveland (Ohio) en leerde ik David Cooperrider en Ron Fry kennen, grondleggers van *appreciative inquiry* (waarderend onderzoek). Vervolgens ontmoette ik Martin Seligman en Mihaly Csikszentmihalyi, de oprichters van de positieve psychologie. En Marcus Buckingham, dé pionier op het vlak van talent en sterke punten. Onvergetelijke ontmoetingen die woorden gaven aan wat ik al langer voelde. En die vooral ook mijn kijk op het vak hebben bepaald: waarderend kijken, bouwen aan veerkracht, weerbaarheid. Het belang van positieve emoties, flow en talentontwikkeling.

Als je zo kijkt dan kan je alleen maar verheugd zijn dat je vakgenoten ontmoet die op dezelfde manier kijken naar organisaties, teams en professionals. Viktor en Stephen doen dat samen met drielingbroer Erik en Arjan Jansen van 't Land op een heel erg

eigen manier. Ze nodigen je als lezer uit om kritisch te kijken naar jezelf. En om te onderzoeken hoe je kunt groeien in je persoonlijk leiderschap. Leiderschap voor jezelf, de andere en de samenleving. Op basis van zeven principes van persoonlijk leiderschap en vitaliteit.

Ik wens je veel leesplezier met *Van sluimeren naar sprankelen*.

Luk Dewulf (auteur van *Ik kies voor mijn talent*)

INLEIDING

***“Vraag jezelf echt af waar je energie van krijgt en ga dit doen.
De wereld heeft behoefte aan mensen die sprankelen.”***

- www.voorpositiviteit.nl -

Welkom, je hebt een boek in handen waarmee jij jezelf en wellicht anderen gaat 'energizen' en versterken. Van sluimeren naar sprankelen, dat is het groeipad. De inzet. De stip op de horizon. Vitaliteit het thema. En persoonlijk leiderschap het vertrekpunt.

Sluimeren of sprankelen?

Laten we meteen stilstaan bij het fenomeen sluimeren. Er zijn wat ons betreft in de kern twee soorten sluimeren. Allereerst bewust sluimeren volgens de bedoeling. In de drukke tijd van continu de lokroep om alsmaar 'aan te staan', drukte, overkill aan informatie, het FOMO-syndroom (*fear of missing out*) en laagdrempelig (social media) contact en knetterhoge leef- en werkdruk, is het uitstekend dat we op gezette tijden bewust de sluimerknop weten in te drukken. Je kent het wel, zo'n maansymboltje op je smartphone met de functie 'niet storen'. Zoals we zullen betogen is dit een prima staaltje persoonlijk leiderschap. Je neemt hier doordacht regie over de 24/7 ratrace, bent proactief ten opzichte van de stortvloed aan afleidingen en neemt verantwoordelijkheid voor jezelf en mogelijk anderen. Echter, onbewust of onbedoeld sluimeren betekent verspilling. Ofwel, verlies van inzet, kracht en talent met een suboptimaal resultaat als uitkomst.

Wat betekent sluimeren eigenlijk? Het woord 'sluimeren' kent diverse betekenissen en synoniemen volgens zowel de Dikke van Dale als ook het Nederlands woordenboek.

*“Doezelen, dommelen, druilen, dutten, half slapen, indutten, licht slapen, loeren, luimen, niet waakzaam zijn, pitten, slapen, soezen, smeulen, schuilen, verborgen zijn, licht slapen.
Voorbeeld: 'ik lag te sluimeren, toen de wekker afging', 'aanwezig zijn, zonder dat het direct te zien' is of 'er sluimert een groot talent in hem.'”*

Doe de zelftest: in hoeverre sluimer jij?

Dit is een momentopname en *quick scan*. Als je je (enigszins) herkent in een antwoord, geef je de stelling één punt en daarna tel je alle punten op.

1. Ik merk dat ik me niet helemaal betrokken voel bij de organisatie.
2. Ik beseft dat ik er niet uit haal wat erin zit op m'n werk.
3. Het werk levert me weinig energie op.
4. Ik maak mezelf wat onzichtbaar.
5. Ik doe momenteel niks extra's op het werk en beperk me tot minimale vereisten.
6. Ik communiceer minder dan ik normaal doe.
7. Door ontevredenheid op m'n werk ben ik minder gemotiveerd.
8. Ik ga op dit moment niet voluit op m'n werk.
9. Ik voel me mentaal vermoeid door het werk.
10. Ik kan mijn talenten niet goed kwijt op het werk.
11. Ik zou meer initiatief kunnen tonen op het werk.
12. Ik kan meer resultaat boeken dan ik nu bereik.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Totaal

Uitslag zelftest:

Heb je 0 punten?

Het gaat lekker! Je sluimert niet, staat helemaal aan, voelt je verbonden en wellicht straalt je. Dit boek gaat je wellicht veel bevestiging brengen!

Heb je tot 4 punten?

Dan is dit boek een manier om er meer uit te halen voor jezelf. Sowieso handig om de puntjes op de i te zetten.

Heb je meer dan 5 punten?

Dan gaat dit boek je wellicht helpen om aan het stuur te komen en jezelf te versterken om nog meer positieve energie, vitaliteit, werkgeluk en wellicht betere resultaten te behalen.

Quiet quitting: hot topic

Een speciale vorm van sluismeren is het verschijnsel *quiet quitting*¹; een hot topic in veel managementteams en iets wat we veel in trendonderzoeken terug zien komen. Fysiek nog wel aanwezig zijn, maar mentaal afgehaakt. Het fenomeen is naar ons idee van alle tijden, alleen lijkt het nu meer dan ooit aanwezig. Het is subtiel, stilletjes en (soms) vermoeid alleen nog maar doen waar je voor betaald wordt. Weinig of niks extra's doen. Vaak alleen *the bare minimum*. Net genoeg om bij te blijven met de ontwikkelingen. Maar overwerken? Ondersteunen bij het organiseren van het personeelsuiteje of afscheidsborrel? Je vinger opsteken voor een nieuw project? Nou nee. Mentaal uitgecheckt zijn. Wegkijken. Uitgelogd. Ammehoela.



**Een *quiet quitter* is op z'n best nog aan het 'vinken',
maar allang niet meer aan het 'vonken'.**

In sommige gevallen is quiet quitting tot de ondergrens terugschakelen, waarbij iemand langzaam maar zeker afstand neemt van zijn werk, leidinggevende en zijn collega's, zonder dit duidelijk aan te geven. In plaats van op een volwassen manier openlijk het gesprek aan te gaan over zijn ontevredenheid en demotivatie, doet hij dit op een zwijgzame en soms zelfs uitgekookte manier. Dit uit zich bijvoorbeeld door minder te communiceren, minder betrokkenheid of minder initiatief te tonen. Op z'n best wordt het nog 'vinken', maar allang niet meer 'vonken'.

De oorzaak is vaak dat iemand overvraagd is op zijn werk of zich niet senang voelt, bijvoorbeeld te veel werkdruk ervaart, zich minder gewaardeerd of zich niet passend beloond voelt, twijfelt of hij nog wel zinvol werk doet of zichzelf onveilig voelt. Het behoeft geen uitleg dat quiet quitters de werksfeer, de samenwerking en de dynamiek in het team kunnen verstieren. Ook is dit geen lekkere boost voor hun eigen loopbaankansen en eigen werkgeluk. Sterker nog, een quiet quitter heeft zelfs een verhoogd risico in een burn-outsituatie te belanden. Het is van groot belang om bewust te zijn van het fenomeen quiet quitting en het actief de kop in te drukken. Dit kan zowel voor de werknemer als de werkgever voordelen opleveren. Het is een win-situatie.



Een quiet quitter kan veel gedoe opleveren in een team en heeft zelfs een verhoogde kans burn-out te raken.

Besef dat ruim één miljoen mensen van onze beroepsbevolking kampt met verontrustende burn-outklachten. Laten we vanuit het realisme oog hebben voor de onderste treden van de energieladder en met gevulde aandacht stilstaan bij onderstaand gedicht dat treffend verwoordt wat iemand ervaart als hij in een extreem geval opgebrand is...

Opgebrand

achter muren
onder sluiers en lagen
ligt stilletjes mijn ik
kan ik niet meer dragen

mijn optimisme en
nimmer aflatende kracht
staan plots voor een tijdje
zomaar in de wacht

niet meer voelen
niks meer te geven
verloren ver van mij
lijkt voor nu mijn leven

ik ben er wel
maar toch ook niet
zo radeloos moe
terwijl je eigenlijk niets ziet

alles is chaos
gedachtes drijven
als wolken verwaaid door de wind
niet in staat te beklijven

aanwezig in dit grote niets
voelt alles leeg en ver weg
de kern niet te bereiken
alsof ik alles even stil leg

tijd wordt mijn maatje
stilte mijn beste vriendin
overgave aan wat is
op weg naar een nieuw begin

♥Caro

Bron: de credits van dit gedicht gaan naar Caro Niekus, www.caroniekus.nl

Kortom, sluimeren is voor ons dat je met verminderde energie niet het beste uit jezelf haalt, niet je beste versie bent of laat zien, minder actief bent dan je zou kunnen zijn en niet of onvoldoende in staat bent om te vlammen. Sluimeren knaagt aan je levensgeluk, ondermijnt je bijdrage aan het geheel en kost organisaties (en de maatschappij!) handenvol geld en gemiste kansen. Dat kan, uitzonderingen daargelaten, toch niet de bedoeling zijn?

Het ideaal

Het positief tegenovergestelde? Dan zijn we aanbeland bij sprankelen. Kom maar door met de synoniemen!

Schitteren, blinken, flikkeren, flonkeren, fonkelen, glanzen, glariën, glimmen, glinsteren, lichten, opvlammen, schijnen, bruisen, stralen, tintelen, vlammen.

Laat onderstaande lokroep in het gedicht 'Sprankelend jezelf' op je inwerken.

Sprankelend jezelf
zo levendig
vlammend prachtig
vol zachte energie
en waarachtig

drijvend op
positief afgestemd
en innerlijk vuur
straalt jouw talent

voel hoe
alles bruist van binnenuit
breek uit je comfortzone
leef en schitter voluit

feller dan
je ooit hebt durven dromen
de basis waaruit
alles moeiteloos kan stromen

en leef sprankelend vol overgave
kleurrijk in elk moment
jouw stralende zijn
overal waar jij gaat en bent

♥Caro

Bron: Bron: Caro Niekus (2023), www.caroniekus.nl, speciaal in opdracht voor dit boek.

Juist ja, sprankelen, een prachtig ideaal. Wat zou mooier zijn dan dat ieder werkend mens tevreden is op zijn werk en met volle zin en energie aan het werk is? Laat staan zelfs een staat van bevlogenheid mag ervaren.

Drijfveer

En daar ligt meteen ook de drijfveer voor ons om dit boek te schrijven. Onze missie vanuit onze rol als coach en leidinggevende, is om 'mensen helpen te sprankelen en uit de sluimerstand te halen'. Onze *purpose*, ofwel onze zingeving en bureaufilosofie, laat zich niet voor niets al decennia vangen door de muurschildering op ons kantoor met de nog steeds voor ons allesomvattende spreuk van Michelangelo: "Ik hoef David niet te creëren. Hij zit al in het brok marmeren steen. Het enige wat ik hoef te doen, is het overbodige gruis weg te hakken."

Vanuit ons werk zien we dat de onderwerpen 'Balans, Binden en Boeien' overduidelijk hete hangijzers zijn, die rechtstreeks verband houden met de thema's werkgeluk, bevologenheid, vitaliteit, wendbaarheid en duurzame inzetbaarheid. Er is in het bedrijfs- en overheidsleven klip en klaar grote behoefte hiermee aan de slag te gaan. Wat we daarbij zien is dat er naast reflectie en bewustwording ook grote behoefte is aan een vertaalslag. Vele organisaties zien het wel, maar wat doen ze er echt aan? Vaak is het nog wel 'plaatje, praatje, maar waar blijft het daadje'?

De uitdaging

Met dit boek is voor twee van ons schrijversteam alweer het zevende boek verschenen. Eerder schreven we al naar ons idee 'stevige' boeken, doorwrocht met uitgebreide bronnen en vaak degelijk en verantwoord. Dit keer zagen wij het ook als een challenge met onszelf 'nu eens een dun boekje' te schrijven. Zo eentje die je in één weekend of zelfs al in een paar uur uitleest. Waarbij we dit keer, meer dan ooit, in een aantrekkelijke, beknopte én laagdrempelige stijl wilden schrijven. In onze blogstijl dus. Alsof je in de kroeg op een barkruk met iemand in gesprek bent. Met de kunst van het weglaten. Met de kracht van eenvoud. En de durf om in weinig woorden stelling te nemen. Ook als schrijver kun je jezelf de opdracht geven je comfortzone te verlaten, nietwaar?

Opzet van dit boek

Ben jij klaar om jezelf nog beter te leiden? Dit boek is hopelijk een sleutel tot zelfkennis en verandering. Met de focus op wat wij noemen de drie I's: een boek gericht op Inspiratie, een Informele schrijfstijl en praktische handvatten voor Implementatie.

In deel 1 word je uitgedaagd om diep in de spiegel van zelfreflectie te kijken. We reiken twee krachtige handvatten aan: eentje voor een totale vitaliteitsscan en eentje als actieplan. We introduceren hier het 'Klavertje Zeven', een totaalconcept voor persoonlijk leiderschap. Met aandacht voor zeven succesfactoren die leiden tot werkplezier, geluk en vitaliteit. En let op: na de bewustwording laten we je niet vroegtijdig los met vage voornemens. Veel mensen hebben de mond vol van persoonlijke ontwikkeling. Het klinkt als een *no-brainer*, toch? Maar hoe kan het dan toch dat zes op de tien werknemers helemaal geen persoonlijk ontwikkelplan hebben op het werk? We weten uit onze praktijk dat doelloze intenties slechts teleurstellingen in de toekomst creëren. Daarom presenteren we vervolgens ook

een concrete vertaalslag voor jouw praktijk met een activerend groeistappenplan. Om zodoende direct in actie te komen met als doel echte verandering en optimaal resultaat te halen.

In deel 2 nemen we je mee op een aangrijpende reis door het waargebeurde en boeiende 'roman-achtige' verhaal van Edwin Swarthoedt. Een 'rode-draad-casus' van een van de mensen die wij onlangs coachten, die alle facetten en bijpassende werkvormen succesvol heeft opgepakt en toegepast in zijn eigen leven en loopbaan. Met indrukwekkende resultaten tot gevolg. Hier komen alle inzichten, handvatten en tips tot leven in een verhaal dat je wellicht net zo meesleept en inspireert als ons. Als leidinggevende, professional of persoonlijk leider leer je wellicht hoe je deze waardevolle lessen naadloos kunt integreren in je dagelijkse praktijk.

Doelgroep

Van Sluimeren naar Sprankelen is relevant voor iedereen die het potentieel in zichzelf en anderen wil ontketenen. Die werk wil maken van zijn persoonlijke en professionele ontwikkeling.

Gericht geschreven voor leidinggevendenden of (project)managers die in hun rol andere mensen coachen en aansturen. Maar net zo goed voor de 'professional'. Ofwel, iedere medewerker, in loondienst of als zzp'er, die aan de slag wil met zijn persoonlijk leiderschap. Ook heeft dit boek veel waarde voor (zelfstandige) coaches, directeuren, hr-professionals, adviseurs, ondernemers, bestuurders en studenten die mensen (in de toekomst) beleidsmatig willen ondersteunen of begeleiden.

Met de invalshoeken:

- jij als (in)formeel coachend leider
- jij als professional met persoonlijk leiderschap
- jij als professional in een of meerdere teams en organisaties

Leesbaarheid

Om de leesbaarheid te bevorderen hebben we gekozen voor enkele generaliserende woorden. We gebruiken vaak 'hij' waar je 'zij' of 'een non-binair persoon' kunt lezen. En voor coach kun je ook teamcoach, (project)manager, leider, sportcoach, teamleider, enzovoorts lezen. Daarnaast hebben we hier en daar bewust Engelse begrippen intact gelaten aangezien leren en ontwikkeling – ofwel *learning and development* – in de praktijk en literatuur een internationaal thema is.

Carpe diem

Het leven is kort. Medewerkers komen op het werk twee van hun kostbaarste bezittingen geven: hun netto leventijd en hun talent. Die tijd is een kans om iets van het leven en je bijzondere kwaliteiten te maken. Daar heeft ieder zelf keuzes in te maken, waar je ook anderen voor nodig hebt. Naast oog voor elkaar als collega, ligt daar natuurlijk een eervolle rol voor de leidinggevende. Een coachend leidinggevende wel te verstaan. Liefst 'zonder ego en vooral met eco'. En dan 'eco' hier vooral met het oog op duurzame inzetbaarheid van de medewerker. Met oog voor 'Klavertje Zeven' en ook kijkend naar het totaalplaatje van iedere medewerker als het talent van de organisatie. Dan is talent iemand die in de organisatie van waarde is, vandaag en ook morgen^{2!}

Maak van je leven een gaaf 'jongens- of meisjesboek'. Het leven is te kort om te sluimeren. Maak er een feestje van. Ook tijdens je werk. Dit boek heeft hopelijk de kracht van een bruistablet voor groei en sprankeling, waarbij je stilstaat hoe je nog meer van betekenis en van waarde kunt zijn. Welke rol of functie je ook hebt. Wat je ook doet.

Wij hopen dat het lezen van dit boek jou net zo'n goed gevoel geeft als dat het ons gaf toen we het schreven. We wensen je veel lees- en leerplezier!

Met hartelijke sprankelgroet,

Viktor, Stephen en Erik Steijger & Arjan Jansen van 't Land

N.B.:

1. Doe de **gratis online test** om je vitaliteit te checken en in hoeverre jij sprankelt. Het boek bevat voor jou als lezer ook een gratis online VitaliTrend®-scan! Zie achter in het boek welke stappen je daarvoor moet zetten en hoe je een gratis rapportage kunt downloaden.
2. Naast dit boek is er een aparte SPRANKELkaartenset met 28 werkvormen met de inzichten en handvatten uit dit boek. Dit boek en de kaartenset vormen samen een toolkit, die je in de praktijk kunt gebruiken bij jezelf, degene die je begeleidt, coacht of aanstuurt of in je team. Zodat jij en anderen ook kunnen gaan sprankelen. Zie achter in in dit boek waar je de SPRANKELkaartenset kunt bestellen.

DEEL I. OP WEG NAAR SPRANKELEN

Dit eerste deel bevat 11 hoofdstukken. Allereerst gaan we in hoofdstuk 1 in op het belang van vitaliteit, leggen uit wat wij verstaan onder persoonlijk leiderschap en wat het je kost, of liever wat het je oplevert, als je er (geen) werk van maakt.

Vervolgens reiken we in hoofdstuk 2 t/m 8 een tool aan, die we in vorige boeken als 'de Diamantwijzer' introduceerden en nu voor de eenvoud 'Klavertje Zeven' noemen. Dit handvat bevat een overzicht waarmee je vanuit een totaalperspectief naar vitaliteit kunt kijken. Zo willen we voorkomen dat je gemankeerd door een 'sleutelgat' naar je fysieke en mentale fitheid gaat zitten kijken.

In hoofdstuk 9 volgt een extra verdieping binnen de Diamantwijzer en gaan we in op het zeer actuele onderwerp 'veiligheid', als belangrijke basis om überhaupt te kunnen sprankelen!

Tot slot besluiten we met hoofdstuk 10 en hoofdstuk 11 waarbij we een groeiplan aanreiken hoe je wendbaar en duurzaam inzetbaar bent en blijft in je leven en loopbaan – zeker in een tijd waarin minimaal een kwart van de banen op de tocht staat met de opkomst van digitalisering, technologie en met name kunstmatige intelligentie. We eindigen met een gevisualiseerd model, de Ladder van Persoonlijk Leiderschap, waarin alles samenkomt om van sluimeren naar sprankelen te gaan.

HOOFDSTUK I. PERSOONLIJK LEIDERSCHAP BEGINT MET VITALITEIT

“Wanneer we niet langer de situatie kunnen veranderen, worden we uitgedaagd onszelf te veranderen.”

- www.Ingspire.nl -

Het kernonderwerp *vitaliteit* in dit boek gaat in essentie over de tegenstelling tussen pijn en fijn. Tussen energielekken en energiegevers. Tussen slaappillen en bruistabletten. Tussen sluimeren en sprankelen. Vitaliteit is het fundament van ons persoonlijk leiderschap. Wie zich lekker en goed voelt is klaar om te gaan leveren. Realiseren wij ons voldoende dat vitaliteit voor ons leven en werk van enorm belang is? Vitaliteit is key! En het gaat verder dan sec fysieke gezondheid. Maar staan wij – en sleutelfiguren in de organisaties waarin we werken – daar wel genoeg bij stil? Beseffen wij en onze leidinggevendenden en collega's dat deze 'grondstof' een niet weg te denken basisvoorwaarde is voor ons welzijn en succes?



Vitaliteit is het fundament van ons persoonlijk leiderschap.

De pijnkant

Het zal je niet ontgaan zijn dat onze vitaliteit, onze sleutelfactor, juist meer dan ooit onder druk staat. We leven in een druk-druk-druk-maatschappij waarin veel onzeker is, veel mensen zwaar onder druk staan, veranderingen steeds sneller gaan, hectiek heerst, waarin we vaak 'aan staan', bereikbaar en het liefst knetterwendbaar moeten zijn. De ernst en schade laat zich vangen in de volgende grillige bedragen, percentages en cijfers.

Wist je dat één op de vijf medewerkers in Nederlandse organisaties te kampen heeft met burn-outklachten? Herstel van een burn-out vraagt vaak minimaal zes maanden tijd en kost al gauw € 75.000. Neem een ander aspect van vitaliteit: sluimeren, een medewerker die niet voluit aan staat, niet volle bak inzet toont. Maar liefst zeven op de acht medewerkers in Nederland is niet betrokken en slechts één op de acht medewerkers ervaart flow of bevolegenheid, zo laat internationaal onderzoek³ zien.

Zorgwekkend, nietwaar? En tel uit je verlies als je je realiseert dat één niet-betrokken medewerker 60% meer fouten maakt, of gemiddeld € 15.000 kost. Vier op de vijf mensen kunnen dagelijks niet hun beste versie met al hun talenten laten zien. Oeps ...



Sluimeren kost organisaties handenvol geld.

Om nog meer te doorleven wat verzuim door burn-out alleen al de werkgever daadwerkelijk kost, duiken we nog verder in de ernst van de praktijk. Professionals, hr-medewerkers, coaches, organisatieadviseurs en leidinggevenden: opgelet!

De business case ...

Stel, een organisatie van duizend medewerkers, bijvoorbeeld een gemeente, heeft een verzuimpercentage van 4,8%, het landelijke gemiddelde. Een derde van het verzuim is stressgerelateerd. Dat betekent dat zestien personeelsleden niet beschikbaar zijn door stressfactoren. Een medewerker die te lang doorgaat zonder interventie, burn-out raakt en er maanden uit is, vertegenwoordigt een organisatorische schadepost van € 75.000 door verzuim en productiviteitsverlies. Als van deze zestien personeelsleden de helft daadwerkelijk burn-out raakt en inderdaad zes maanden hersteltijd nodig heeft, dan is de schade als gevolg van uitval en verlies van vitaliteit en productiviteit € 600.000. Tel daar ook nog de kosten voor vervanging bij op, zoals interim-professionals, fee voor recruitment- of uitzendbureaus en verminderde productiviteit bij de overgebleven – en niet zelden overvraagde – collega's. Het is maar een hypothetisch voorbeeld, maar laat de zakelijke impact van burn-out onderaan de streep zien. Laat het een wake-upcall zijn.

Als deze organisatie in dit hypothetische geval het stressgerelateerde verzuim met minimaal de helft kan terugbrengen, dan kan ruim € 300.000 bespaard worden. En dan zijn we nog voorzichtig. Deze getallen zijn gefixeerd op de 'pijnkant', om nog niet te spreken over de tegenovergestelde positieve effecten van welzijn, werkgeluk en duurzame inzetbaarheid en wendbaarheid. Want van het omgekeerde zou je als ondernemer, bestuurder, aandeelhouder en leidinggevende al direct klaarwakker worden. Immers, de *return on investment* van gezonde, gedreven en gelukkige medewerkers schittert door in de mooie cijfers hierna³.

De fijnkant

Als we ons richten op de 'fijnkant' dan zien we in het volgende plaatje wat vitaliteit en werkgeluk organisaties opleveren. Sprankelende medewerkers leveren innovatie die drie keer over de kop gaat en veroorzaken veel minder veiligheidsincidenten. Ze noteren maar liefst twee derde minder ziekteverzuim en er zijn 80% minder burn-outs. Ze zijn bovendien bijna de helft productiever en de verkoop stijgt met 37%. Bovendien stijgt de winstgevendheid in het bedrijfsleven met een derde. Vrij naar een bekend Nederlands gezegde: 'Hier gaat geen kost, maar een bruistablet voor de baat uit.'

WAT LEVERT VITALITEIT EN WERKGELUK OP



Afbeelding 1. De opbrengsten van vitaliteit en werkgeluk.

Persoonlijk leiderschap en de drie ogen

Persoonlijk leiderschap begint met liefde voor onze vitaliteit. Allereerst voor jezelf als mens en daarna pas als de professional die je bent op je werk. En het vraagt ook oog voor anderen. Als collega's of partners gebukt gaan onder vitaliteitsverlies heb jij en je organisatie daar ook direct of indirect last van. En als je anderen begeleidt, coacht of

aanstuurt, is het zelfs je (mede)verantwoordelijkheid om anderen te stimuleren en te faciliteren bij vitaliteit en gezondheid. Persoonlijk leiderschap gaat in die zin verder dan alleen aandacht voor jezelf. Het vraagt niet alleen oog hebben voor jezelf, maar ook oog voor de ander en voor je omgeving. Als je die drie zaken kunstig combineert, begeef je je in de *sweet spot* van persoonlijk leiderschap en vitaliteit. Het is je basis, je fundament. Het is voor ieder het eerste niveau in de beroemde Piramide van Maslow.



Afbeelding 2. De drie 'ogen' van persoonlijk leiderschap.

Vitaliteit is *serious business*. Burn-out is beroepsziekte nummer één. Bij vitaliteit ligt de focus vaak op de kosten, de schade en de bestrijding van uitval. Te veel dus op repareren in plaats van het voorkomen van de averij. Echter, vitaliteit zou in onze ogen vooral gericht moeten zijn op bevoegenheid, gezondheid en werkgeluk. En dat zou naar onze overtuiging *boardroom topic nr. 1* moeten zijn. Liever voorkomen dan genezen. En niet alleen dat: ook denken in kansen in plaats van problemen. Ofwel, denken in opbrengsten en niet alleen in kosten!

In het volgende hoofdstuk laten we zien wat we verstaan onder vitaliteit. Vervolgens rollen we in zeven hoofdstukken de zeven principes voor persoonlijk leiderschap en vitaliteit uit: hoe medewerkers duurzaam inzetbaar worden, kunnen sprankelen en hun eigen top kunnen halen op het werk.