



■ Lia Hol & Christel van Neerven

Zingeving als energiebron voor duurzaam presteren

# Een productieve medewerker volgt zijn kompas

**Hoe kan het dat iemand onder soms zeer hoge druk kan blijven presteren? Hoe krijgen onze voormalige koningin Beatrix, Bruce Springsteen en president Obama het voor elkaar om langdurig topprestaties te leveren én ons te blijven verbazen, raken en misschien wel inspireren? Zij verstaan hun vak. Ze zijn fit en zorgen voor een goede gezondheid. Maar dat maakt hen niet onderscheidend van veel andere mensen. De sleutel tot hun succes is hun energie. Hiermee zijn zij in staat om topprestaties te blijven leveren en ons te raken. Zijn zij daarmee eigenlijk niet jouw gedroomde werknemer?**

### Investeren in vitaliteit

Om ons heen zien we organisaties waar de druk toeneemt en de continuïteit in gevaar komt. Veel bestuurders kiezen ervoor om processen efficiënter te maken en te snijden in formatie en budget. Deze aanpassingen aan de 'harde' kant van bedrijfsvoering, zijn onvoldoende om een veerkrachtige en toekomstbestendige organisatie te garanderen. De medewerkers die overblijven, moeten de strategische doelen met minder middelen zien te behalen; de druk op hen neemt nog verder toe. Afname van productiviteit en toename van verzuim liggen op de loer. Dagelijks spreken wij mensen die de druk voelen en daardoor belemmerd worden. Wij zijn ervan overtuigd dat iedereen in principe in staat is om 'lekker te werken'. Of op zijn minst in staat gesteld zou moeten worden om te onderzoeken hoe hij om kan gaan met de druk. Vitale medewerkers zijn productief, weerbaar, hebben plezier in het werk en verzuimen minder. Wij pleiten er daarom voor te investeren in de vitaliteit van medewerkers. Organisaties die investeren in 'hard' én 'zacht', zijn in staat om duurzame resultaten te behalen (Van Roer e.a., 2012).

### Energie als voorwaarde voor duurzaam presteren

Een vitale medewerker is een energieke medewerker. Bij het uitoefenen van de functie zijn vakkennis, competenties en een gezonde werkomgeving nodig. Maar om optimaal en duurzaam te presteren, is energie voorwaardelijk: die twinkeling in de ogen, net dat beetje extra aandacht voor die patiënt, je extra in willen zetten voor die cliënt. Energiek werken creëert klantwaarde. Ieder mens beschikt over een voorraad energie. Deze wordt gebruikt voor werk, gezin, sport, et cetera. Het gaat erom dat je bewust en zorgvuldig met deze energie omgaat. Dat is een kwestie van gedrag. Als energie verbruiken en opladen elkaar in een goede balans afwisselen, is de energievoorraad oneindig.

### Bronnen van energie

Loehr en Schwartz (2001) onderscheiden vier bronnen van menselijke energie:

1. Fysieke energie (lijf): de fysieke conditie. Slaap je genoeg? Beweeg je en ontspan je voldoende? Eet je regelmatig en gezond?
2. Mentale energie (hoofd): het vermogen om focus te houden. Hoe ga je om met constante prikkels als mail, telefoon, collega's? Kun je structuur in je werk aanbrengen? Kun je prioriteiten stellen?
3. Emotionele energie (hart): het managen van emoties. Hoe 'diep' laat je gebeurtenissen binnenkomen? Kun je dingen loslaten? Hoe kun je negatieve stress ombuigen naar positieve flow?
4. Zingevende energie (ziel): van betekenis zijn, ertoe doen. Wie ben jij en wat maakt jouw leven zinvol? Wat vind jij belangrijk en kom je daar aan toe?

Van Roer en Valkenberg (2012) stellen dat alle vier de bronnen even belangrijk zijn: "Is iemand fysiek in topconditie en goed in staat zich te focussen, maar doet hij werk waar hij geen betekenis uit haalt? Dan heeft dat op den duur een negatief effect. Hij gaat door zijn geringe verbondenheid met zijn werk energie lekken." In dit artikel richten wij ons op de zingevende bron. In publicaties over vitaliteit wordt deze vaak onderbelicht. Mogelijk is de abstractie hiervan de oorzaak; 'zingeving' is moeilijker te duiden dan de overige bronnen en zingevende gedragsverandering is moeilijker te realiseren dan bijvoorbeeld gezonder eten, of het werk kunnen prioriteren. In onze optiek is ook zingevende energie van belang voor duurzame prestatie. Voor ons reden om deze bron verder uit te diepen.

### Zingeving uitgelicht

Dagelijks spreken wij met mensen over de betekenis van hun werk, de keuzes die zij maken en de impact die dat heeft op hun functioneren. Uit deze gesprekken en uit eigen

onderzoeksmateriaal (Hol, 2013) destilleren wij vier kenmerken van zingevend werk:

### **1. Je (eigen) werk goed doen**

Het gaat hierbij om kwaliteit willen leveren, het werk volgens de gemaakte afspraken doen, trots kunnen zijn op de manier waarop je je werk hebt uitgevoerd. Een verpleegkundige vertelde over een patiënt met een hartstilstand, die hij niet heeft kunnen redden. Het besef dat hij de benodigde handelingen correct had uitgevoerd en juist gehandeld had, gaf hem rust.

### **2. Werk doen dat past bij jouw eigen natuur**

Dit aspect gaat niet over het werk goed doen, maar over het goede werk doen: werk dat past bij jouw aard. Het is het gevoel dat je je talenten echt benut en verder ontwikkelt. Je ontspant als je ervaart dat de input die jij geeft precies dat is wat nodig is om een goed resultaat te genereren. Neem bijvoorbeeld de bankmedewerker, die al een aantal jaren voor dezelfde bank werkt en recent veertig werd. Aanvankelijk was hij gedreven, de laatste jaren werkt hij op de automatische piloot. Hij deed een poging om zijn werk aantrekkelijker te maken, door collega's te coachen bij moeilijke vraagstukken, maar ook dit hielp maar even. Na het onderzoeken van zijn drijfveren, ontdekte hij dat hij iets voor jongeren wil betekenen. Hij zag kansen om docent te worden. Inmiddels volgt hij met veel enthousiasme een opleiding tot leraar economie, zit hij goed in zijn vel en werkt hij met meer energie bij zijn bank.

### **3. Van betekenis zijn voor een ander**

Hiermee bedoelen we werk doen dat een positieve waarde heeft voor iemand anders. Merken dat je iemand hebt kunnen helpen, of iets waardevols maken voor iemand, geeft energie. In een sociale werkvoorziening maakte een man ronde houten schijfjes. Dit deed hij plichtsgetrouw, maar het foutpercentage lag hoog. Toen de afdelingsleider hem vertelde

dat deze houten ronde schijfjes de wieltjes waren van een houten kinderfietsje, veranderde dat alles. Hij kreeg plezier in het werk en het foutpercentage daalde onmiddellijk. Zijn werk kreeg zin en de kwaliteit daarvan bleek belangrijk voor een klein kindje.

### **4. Een hoger doel dienen**

Het besef dat je werk niet op zichzelf staat, maar een hoger maatschappelijk doel dient, kan van groot belang zijn. De bedoeling van de organisatie, de waarde die de organisatie heeft voor haar stakeholders, inclusief de samenleving, inspireert. Docenten van een gymsectie op een middelbare school gaven hier een voorbeeld van. Er was gedoe met de roosters en de docenten hadden een verschillende opvatting over het uitvoeren van hun taak. Ze werden moe en kwamen er niet uit. Tot we het onderwerp veranderden en spraken over wat het hogere doel van hun werk was. Toen bleek dat het hen ging om kinderen plezier in bewegen te laten krijgen, vanuit het idee dat met plezier bewegende kinderen ook met plezier bewegende volwassenen zullen worden. Met minder kans op zwaarlijvigheid en meer kans op een vitaal en gezond leven. Dit besef gaf energie en de praktische problemen van een half uur daarvoor verloren aan relevantie. Er ontstond een energiek, levendig gesprek, met vernieuwende ideeën en een innovatieve aanpak.

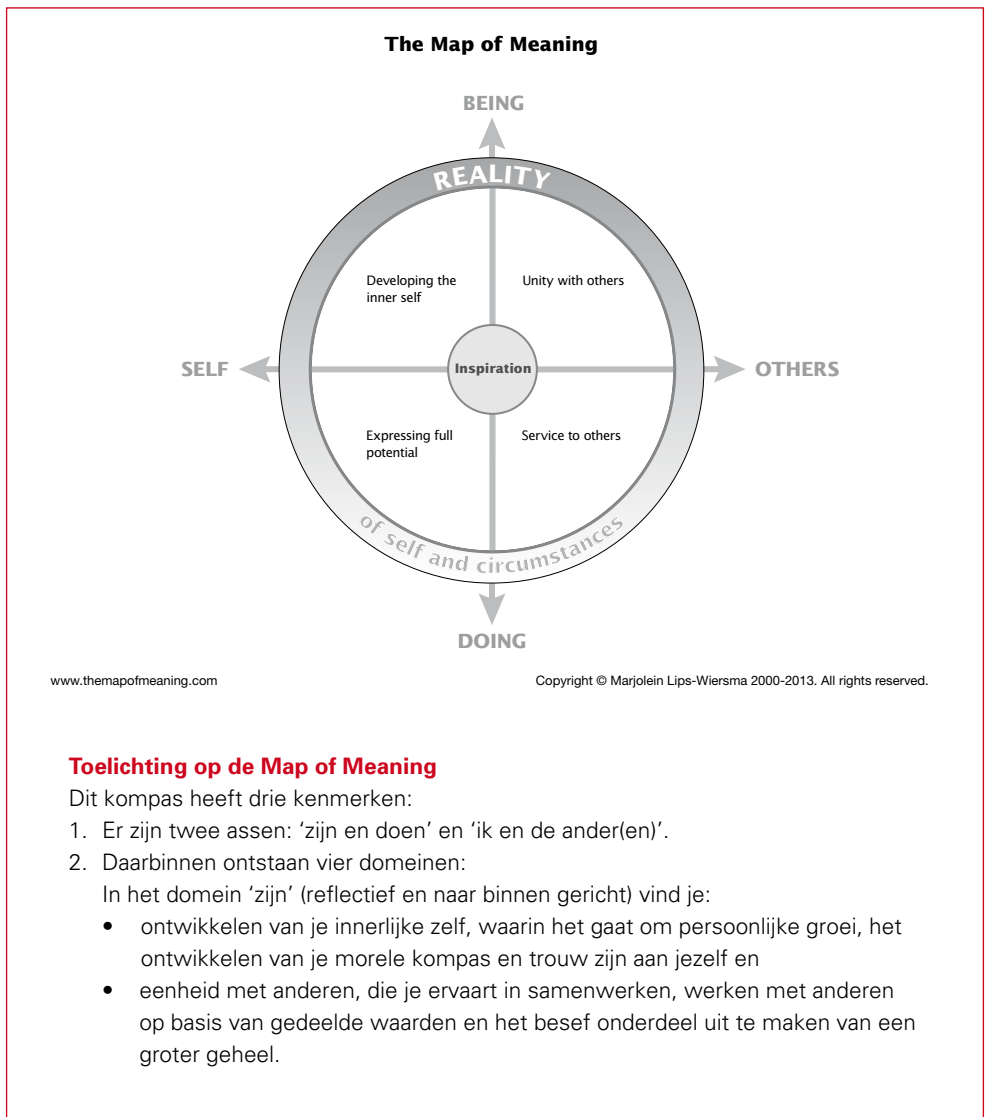
### **Balans is de sleutel**

De eerste twee kenmerken laten zien dat je als mens zingevend ervaart, als er een duidelijke relatie is tussen dat wat je doet en de persoon die je bent. De twee andere kenmerken gaan over jezelf in relatie tot de ander. Met 'een ander' kan bijvoorbeeld een collega of klant worden bedoeld. Maar ook een diep ervaren gevoel van verbinding met alle anderen in de organisatie of samenleving.

Deze indeling past bij de assen die Wiersma (2011) aanbrengt in haar *Map of Meaning*

(zie kader voor een toelichting). Zij definieert de assen 'zijn en doen' en 'ik en de ander'. Hierdoor ontstaan vier domeinen. Deze vier domeinen zijn allemaal even belangrijk om zingeving te ervaren. Ook moeten zij alle vier aangeboord zijn, dit hoeft overigens niet in gelijke mate. Slaat de balans door dan leidt dat tot verlies van zingeving.

Het is goed mogelijk dat je in de loop van de tijd accenten verlegt. Levensfasen, levenservaring en ook de groeifasen in een functie of organisatie, kunnen bijvoorbeeld je keuzes beïnvloeden. Als je net begint in een nieuwe functie, ligt je focus misschien op het leren beheersen van je werk (combinatie van ik-doen). Dan is het belangrijk dat je er goed in wordt en je talenten ontwikkelt. Als



In het domein 'doen' (actief en naar buiten gericht) zie je:

- realiseren van je volledig potentieel, het idee dat je een uniek mens bent met eigen talenten waarmee je creëert, presteert en beïnvloedt en
- dienstbaarheid naar anderen, het verschil willen maken in het leven van een ander mens of van de mensheid als geheel.

Dit zijn vier domeinen die alle aandacht vragen. Teveel focus op een van de domeinen kan leiden tot het ervaren van een verlies aan zingeving.

### 3. Spanning tussen alle onderdelen.

De tegenstelling in de assen 'zijn' (reflectie) en 'doen' (actie) en 'ik' (tegemoetkomen aan de zorg voor jezelf) en 'ander' (tegemoetkomen aan de behoeften van een ander) creëert een potentiële spanning.

Datzelfde geldt voor de context waarin we werken. We zoeken inspiratie, maar leven ook in een weerbarstige realiteit. Het negeren van een van deze twee aspecten leidt ook weer tot ofwel uitputting, doordat we geen energie bijtanken, ofwel uitputting, omdat we ten onder gaan aan frustraties.

Balans in al deze kenmerken leidt tot zingeving. Het gaat om een zorgvuldig proces waarin iemand steeds weer een afweging maakt tussen de verschillende aspecten en daarmee een evenwicht creëert dat op dat moment het beste functioneert.

je alles in je functie al een keer hebt gezien, wil je misschien je innerlijk onderzoeken, om te ontdekken of de keuzes die je in je werk maakt nog wel passen bij wat je in het leven echt van waarde vindt (combinatie ik-zijn). Als je ingrijpende gebeurtenissen meemaakt in je leven, kan het zomaar zijn dat het je niet meer bevredigt om zelf alsmaar het middelpunt in je eigen leven te zijn en dat je werk wilt maken van het welzijn van een ander (combinatie doen-ander). Het kan ook zijn dat je werk maakt van het welzijn van een ander vanuit een diepe compassie voor de mensheid of gevoel van eenheid met alle leven op aarde (combinatie zijn-ander).

De Map of Meaning fungeert eigenlijk als een kompas. Op kruispunten in je (werkende) leven kun je met behulp van dit kompas onderzoeken of je nog voldoende zingeving ervaart en in welke domeinen aanknopingspunten zitten voor verandering.

Dit vraagt reflectie, stilstaan en je richting bepalen, om dit daarna om te zetten in concreet gedrag en acties. Hiermee creëer je balans in de zingevende bron.

### Conclusie

Balans is het sleutelwoord. Balans tussen de vier domeinen van zingeving zorgt voor zingevende energie. En op zijn beurt zorgt balans tussen de vier bronnen van energie, waarvan zingeving er een is, voor een vitale medewerker. De medewerker heeft zelf de regie in handen. Door regelmatig stil te staan, koers te bepalen en keuzes te maken, kan hij zijn gedrag aanpassen. Het is raadzaam om als werkgever dit proces te faciliteren.

De medewerker zit dan weer goed in zijn vel, presteert optimaal en duurzaam. De werkgever heeft een medewerker die zich vol inzet om de doelen te realiseren. Is daarmee niet ieders droom onder handbereik?

**Tips voor het op peil houden van energie**

Voor de medewerker:

- Onderzoek of jouw vier energiebronnen in balans zijn. Een hulpmiddel is de energietest op [www.ergooptima.nl](http://www.ergooptima.nl). Op welke bronnen scoor jij goed? Waar zitten verbeterkansen?
- Reflecteer regelmatig. Onderzoek wie jij bent en wat jij wilt. Word je nog voldoende uitgedaagd? Past het werk nog bij jou? Kun je de betekenis van je werk onder woorden brengen? En word je daar warm van (zie de Map of Meaning met de vier domeinen)?
- Organiseer bewust inspiratie- en oplaadmomenten voor jezelf.
- Wees eerlijk tegen jezelf en onderneem op tijd actie. Er is vaak, ook in je eigen organisatie, meer mogelijk dan je denkt. Schakel je werkgever in voor ondersteuning of (deskundige) begeleiding.

Voor de werkgever:

- Kijk als leidinggevende naar de energie van je medewerkers en van je team als geheel. Waar krijgen zij energie van? Waar zitten verbeterkansen? Bespreek energielekken met je medewerkers; vaak bevinden oorzaken van verminderde productiviteit of verzuim zich onder water.

- Zorg er als leidinggevende voor dat je zelf energiek bent. Jij moet immers de energie van het team laten bruisen en maximaal aanboren. Doe de test eens op [www.ergooptima.nl](http://www.ergooptima.nl).
- Neem vitaliteit en/of energiek werken op in je strategische beleid. Investeer in de vitaliteit van je medewerkers. Deze is namelijk een noodzakelijke voorwaarde voor duurzame en optimale productiviteit. Verbind 'zachte performance' aan 'harde doelen'. ■

**Referenties**

- Roer, M. van. & Valkenberg, J. (2012). *Energie van medewerkers onvoldoende? Vergeet productiviteit dan maar!* [whitepaper]. Geraadpleegd op 8 december 2013, van <http://www.ergooptima.nl>.
- Loehr, J. & Schwartz, T., (2001). The making of a Corporate Athlete. *Harvard Business Review* 79, (1), Harvard.
- Hol, L. (2013). *Interviews met werkenden in Nederlandse ziekenhuizen*. Promotieonderzoek. Universiteit van Humanistiek Utrecht.
- Lips-Wiersma, M. & Morris, L. (2011). *The Map of Meaning; a guide to sustaining our humanity in the world of work*. Sheffield: Greenleaf Publishing.



***Drs. Christel van Neerven (1967) is specialist in lekker werken. In haar rugzak heeft zij kennis en jarenlange ervaring op het gebied van arbo, verzuim en vitaliteit. Als adviseur organisatie en vitaliteit bij Ergo Optima geeft zij advies, training en coaching op het gebied van duurzaam gezond en energiek werken. [www.ergooptima.nl](http://www.ergooptima.nl)***



***Drs. Lia Hol (1965) begeleidt organisaties en mensen die verder willen kijken dan de waan van de dag, durven te reflecteren en op zoek zijn naar een goede balans of nieuwe koers. Zij is eigenaar van Liaison, heeft een bedrijfskundige en hr-achtergrond en doet onderzoek naar bezieling in organisaties. [www.liahol.nl](http://www.liahol.nl)***