



## Burn-out, it's all about energy

**De jongste inspiratienota van auteur Rik De Wulf gaat over een bedrieglijk simpele oefening: een zelfbevraging naar wat jou als individu energie geeft en in een flow brengt.**

We zullen de handvatten die Rik aanreikt goed kunnen gebruiken, want het vraagt een bewuste inspanning van eerlijke en volgehouden zelfbevraging om weer aan te knopen bij onze authentieke kracht. Gedreven ondernemers en managers lopen immers sterk het risico dat het willen, het realiseren en het ervaren uit balans geraken. De drive naar succes en targets halen is heel sterk bij deze groep.

Daar ligt ook een grote verantwoordelijkheid bij leidinggevendenden. De schrijvende getuigenis van Jan Toye opent niet toevallig met de waarschuwing dat het niet volstaat om medewerkers een functie geven die zij technisch aankunnen: "Zij moeten nog geleid worden naar de functie waar zij van nature goed in zijn en die ze graag doen. Sluitstuk voor positieve flow is een empathische leider die zijn ego voorbij is, en geboeid is door de groei van de medewerker."

In zijn praktijk stelt Peter Tuybens van Acerta helaas nog dikwijls vast dat veel leidinggevendenden zelden peilen naar de drijfveren van hun teamleden. In een economie die het moet hebben van flexibiliteit en creativiteit, is dat niet alleen menselijk, maar ook economisch een grote vergissing.

Bij dit alles heeft ook het individu zijn persoonlijke verantwoordelijkheid voor de eigen innerlijke stabiliteit. Paul Nieuwdorp doet ons alvast suggesties aan de hand voor een 'preventieve zoektocht'.

Tekst: Jo Cobbaut | Foto: 123rf.com

## Eeuwige Energie in mens en onderneming: Het Ego Voorbij

**Ethisch ondernemen is er zorg voor dragen dat alle stakeholders er beter van worden, dat de medewerkers met 'goesting' werken en er individueel energie uit putten.**

"Medewerkers een functie geven die zij technisch aankunnen, is niet genoeg. Zij moeten nog geleid worden naar de functie waar zij van nature goed in zijn en die ze graag doen. Sluitstuk voor positieve flow is een empathische leider die zijn ego voorbij is, en met veel mededogen geboeid is door de groei van de medewerker", vindt ondernemer Jan Toye (zie kader).

### Filosoof

Jan Toye start filosofisch: "De zin van het bestaan is een goed leven maken voor uzelf en ook voor de ander. Dat is onze fundamentele zingeving. Maar we zijn eigenlijk niet goed bezig. Er is te veel individualisme, te weinig empathie, te weinig openheid voor elkaars kwetsbaarheid en dus te weinig verbondenheid. Iedereen werkt aan zijn eigen realisatie, maar vaak op de kap van de ander. Dat versterkt bij de ander het gevoel van gebruikt te worden, van onrecht en onmacht. De wereld moet er zijn voor iedereen. Iedereen moet het gevoel hebben erbij te horen en er beter van te worden. Zonder dit laatste is er ook geen democratie, volgens Aristoteles."



Jan Toye (voorzitter PALM Belgian Craft Brewers)



### Veranderen

“We moeten die wereld drastisch veranderen, van jongs af aan. Het begint met het warmer omkaderen van onze jongeren. We moeten ons laten ‘verwonderen’ door het unieke dat leeft in elk nieuw leven, met een omkadering die meer gericht is op de realisatie van de diepste kern van elk individu, op zelfontdekking, zelfontplooiing en geluk. Wij zijn ons er niet genoeg van bewust hoezeer de externe norm opgedrongen wordt, thuis, op school, in de vriendenkringen, sociale media en de consumentenmarkt. Op een beschamende wijze wordt misbruik gemaakt van onze onbewuste darwinistische drang om te behoren tot de groep en de natuurlijke drang om onze ouders niet te ontgoochelen. Wie zijn eigen diepste kern niet volgt,

### Eigen droom

Nadat zijn eigen zoon uit het leven stapte, startte Jan Toye, samen met een andere nabestaande vader, het Fonds GavoortGeluk, dat de strijd aanbindt tegen depressie en suïcide bij onze jongeren. “Elke dag verliezen wij in Vlaanderen één jongere door suïcide. GavoortGeluk doet aan preventie en streeft naar ‘elk kind goed in zijn vel’. Dat vraagt een integrale aanpak van al wie de jongeren omkaderen: ouders, scholen, jeugdverenigingen, wijk en stad. Binnen haar grote projectkaders ‘Warme Steden’ en ‘Warme Scholen’ wordt samen met alle actoren zorg gedragen voor het mentaal welbevinden van onze kinderen en jongeren, met veel aandacht voor de kwetsbaarheid en talenten van elkeen afzonderlijk.” Het past bij de visie van

**“Een authentiek leider is in staat zijn eigen kwetsbaarheid te delen en scheidt zodoende een diepe verbondenheid.”**

geraakt ontwricht, verliest de goesting en haakt af. Dat leidt tot de gekende vluchtwegen in al zijn vormen: burn-out, depressie, alcohol, drugs, anorexia, zelfverminking en suïcide. Ons levenspad is een zoektocht naar zingeving en rust. Eeuwige rust vinden we pas in de dood, als wij terug verdwijnen in het niets, dat is het lot van de mens. Wie in dit leven geen relatieve rust vindt, wordt verleid door de gedachte aan de dood. Alles draait dus rond ‘zin’ en ‘goesting’ vinden in het leven.”

Toye dat wij er alles moeten aan doen om van onze jongeren weerbare en veerkrachtige mensen te maken, die gaan voor hun eigen droom en goesting vinden in het leven.

### Van kindsbeen af

Het begint vanaf het kind zijn, weet Toye. De weg naar zelfrealisatie en geluk is lang. Het begint met een goede start in het leven thuis, vol liefde en geborgenheid, de wereld ervaren als een veilige plek. Vervolgens moet een kind

de vaardigheid aanleren om om te gaan met onrecht en onmacht, dus weerbaar te worden en veerkrachtig. Het fysieke en het mentale geven elkaar de hand: 'mens sana in corpore sano'. Beweging en sport versterken het mentale welbevinden. Geen mentaal welbevinden ook zonder verbondenheid. Verbonden met zichzelf, geest en lichaam in het NU. Zo vermijd je negatieve emoties. Het kind moet verbonden zijn met een warm gezinsnest dat kwetsbaarheid koestert, verbonden met de ruimere gemeenschap (straat, school, club) die je het warme gevoel geeft erbij te horen en ten slotte verbondenheid met onze blauwe planeet, het heelal en het bestaan, die je bewust maakt dat je deel uitmaakt van een groter geheel."

### Groeiproces

In dit groeiproces hebben ouders en leraren een belangrijke verantwoordelijkheid. "Ouders mogen hun kind niet als bezit beschouwen, er niet hun eigen onvoldane verlangens in projecteren, maar moeten zich eerder laten verwonderen over het unieke in elk kind, dit helpen ontdekken en ontwikkelen. Een dominante leraar werkt contraproductief. Een charismatische leraar daarentegen, die zelf goed in zijn vel zit en 'mindful' voor de klas staat, is de beste coach voor onze jongeren. Dat is echter te veel druk op de schouders van één persoon alleen."

In het innovatieve 'Warme Scholen'-project van Gavoorgeluk wordt in 50 scholen gebouwd aan zelfsturende teams van leraren die een groep van leerlingen volgen over verschillende jaren heen. Dat laat toe de taken tussen de leraren te verdelen volgens waar ze zelf goed in zijn en wat ze graag doen, en het scheidt een jarenlange veilige binding voor de leerlingen. Binnen dat teamwerk worden de jongeren talentgericht toegeleid naar hun eigen droom die aansluit bij waar ze goed in zijn en wat ze graag doen. Zo vinden ze 'zin' en 'goesting' in hun eigen leven. Als ze

**"Wie zijn eigen diepste kern niet volgt, geraakt ontwricht, verliest de goesting en haakt af."**

dan nog op de arbeidsmarkt toegeleid worden naar de jobs waar ze van nature 'goed in zijn' en die ze 'graag doen' en de kans geboden krijgen hun eigen droom waar te maken, dan worden dat medewerkers met 'flow', de basis voor creatieve en dynamische ondernemingen.

### Authentiek leiderschap

Jan Toye is heel duidelijk in zijn visie over leiderschap. "Een 'ego' aan de top gebruikt — of beter misbruikt — zijn



## Jan Toye

Jan Toye verkocht dit jaar zijn brouwerij PALM Belgian Craft Brewers maar blijft nog voorzitter van de raad van bestuur. Hij is voorzitter van zijn family office Diepensteyn nv. Hij is mede-eigenaar en bestuurder van Brouwerij BOON nv en van het vertaalbedrijf Xplanation nv. Hij is mede-oprichter en voorzitter van het Fonds Gavoorgeluk ([www.gavoorgeluk.be](http://www.gavoorgeluk.be)).

organisatie om zichzelf te verheffen, ten koste van zijn medewerkers. Ego-leiders zijn veelal angstige mensen; ze zijn erg controlegericht en kunnen niet loslaten. Ze smoren de zelfontplooiing, de motivatie en de creativiteit van hun medewerkers in de kiem en zijn daardoor mede de oorzaak van ontmoediging, negatieve energie, stress en burn-out.

De gebruikelijke hiërarchische organigrammen zijn juist een instrument van controle. Zij tonen de samenhang van functies die nodig zijn om het bedrijfsdoel te bereiken. Zij zijn puur functioneel, zoals trouwens ook de jaarlijkse evaluatie- of functioneringsgesprekken. Medewerkers die niet goed 'functioneren' moeten in een functioneel verbetertraject of verliezen finaal hun job. Of die job overeenstemt met waar de medewerker 'goed in is' en wat die 'graag doet', komt bij de aanwerving of het jaarlijks evaluatiegesprek niet of nauwelijks aan bod. Merkwaardig dat dit 'common practice' is."

Voor Toye is een authentiek leider daarentegen zijn ego voorbij. Hij is in het reine met zichzelf en vindt zichzelf niet



meer belangrijk. Hij is empathisch gericht op de andere, vindt er voldoening in dat zijn medewerkers als persoon groeien, elk vanuit zijn eigen talenten en vaardigheden. Een authentiek leider is in staat zijn eigen kwetsbaarheid te delen en schept zodoende een diepe verbondenheid. Hij is mild voor anderen, geeft ruimte voor initiatief en creativiteit, voor zelfrealisatie. Een authentiek leider is erom bekommerd dat zijn medewerkers in hun flow zijn, wetende dat resultaat dan automatisch volgt.

Een authentiek leider zal eerder het organigram aanpassen aan de mensen waarover hij beschikt en de functies herverdelen volgens de individuele competenties en vaardigheden van zijn team. Alleen authentieke leiders zijn in staat hun organisatie te 'ontwrichten' van een top-down naar een horizontale structuur van zelfsturende teams en er grote verantwoordelijkheden en bevoegdheden aan te delegeren. In zelfsturende teams krijgen de teamleden maximale kansen tot zelfontplooiing en tot het inzetten van hun individuele talenten en vaardigheden. Ze zijn ook de veilige plek waar kwetsbaarheid en emoties kunnen gedeeld worden, wat leidt tot een sterke verbondenheid en tot de ervaring van positieve energie."

### Adjectieven

Wil men mentaal gezonde medewerkers, de burn-outs verminderen en de creativiteit en dynamiek van onze ondernemingen en organisaties versterken, dan moet het leiderschap authentiek zijn, zegt Jan Toye. "Naar een nieuwe opdracht dus voor selectie- en assessmentdiensten en vooral een verantwoordelijkheid voor de raden van bestuur die de CEO's benoemen. Empathie, mededogen en zelf kwetsbaarheid tonen zijn de adjectieven van authentiek leiderschap."

Tekst: Patrick Verhoest | Foto's: Jan Locus

# Drijfveren en energie: onderhoud goed uw mensenpark



Peter Tuybens (director Talent Development bij Acerta Consult)

**Beheer niet je tijd maar je energie. Peter Tuybens van Acerta is het er roerend mee eens. Energie is onuitputtelijk als je rekening houdt met de drijfveren van je mensen.**

Peter Tuybens is director Talent Development bij Acerta Consult: "Ik ben ervan overtuigd dat de bedrijven die in de toekomst het verschil zullen maken, die zijn welke maximaal inzetten op hun menselijk kapitaal. In een wereld waarin producten en diensten steeds meer op elkaar gelijken, zullen de mensen meer dan ooit de beslissende factor zijn. Dat is de essentie, en het gevolg is dat goede en succesvolle organisaties nog meer zullen willen dat hun mensen op hun best zijn. We merken veel belangstelling voor onze Me@mybest®-aanpak. Ik zeg dan ook vaak bij wijze van boutade aan ondernemers dat ze, naast hun machinepark, ook hun mensenpark goed moeten onderhouden."

### Drijfveren

Tuybens legt meteen de link vanuit zijn ervaringswereld

naar de inspiratienota van ETION: "Iedereen heeft bepaalde drijfveren die steeds energie blijven leveren. Wie als drijfveer afwisseling in de job heeft, moet op die manier ingezet worden. Hoe meer afwisseling, hoe liever hij zijn job gaat doen en hoe meer energie hij eruit haalt. Toch is dat niet zo gemakkelijk als het lijkt. Je moet de drijfveren van mensen in kaart brengen, even goed als de competenties die gevraagd worden voor een functie. We moeten die match opzoeken en bepalen in functie van elke rol in een bedrijf. Soms ligt dat heel subtiel. Zo leert de persoon die graag afwisseling heeft ook het omgekeerde, zoals het ingaan op details. Misschien doet hij dat ook wel zeer goed in zijn drang om loyaal te zijn en hard te werken, maar kost het hem veel energie. En dat is niet goed op lange termijn."

---

### "Breng de drijfveren van je mensen in kaart."

---

Tuybens raadt dan ook bedrijven aan regelmatig te peilen naar de drijfveren van hun mensen. "Breng in kaart wat uw mensen energie kost en wat hen energie oplevert. Maak deze problematiek op zijn minst bespreekbaar, open een dialoog met je medewerkers en zoek oplossingen in functie van het individu. Dat is de start van een succesvolle aanpak."

#### Druk

Waar geen goede match is tussen wat mensen in zich hebben en wat er van hen verwacht wordt als output, ontstaan problemen, weet Tuybens: "Als dat niet besproken wordt, dan ontstaat druk op de mensen. Wie zelfstandig en autonoom kan en wil werken en constant door de leidinggevende gecontroleerd wordt, die krijgt het moeilijk. Daarom moet je het durven bevragen. Wat kan ik als leider doen om je toe te laten je job succesvol te doen? De leiding durft die vraag vaak niet stellen."

"We maakten een top drie van antwoorden naar die vraag wat een leider best doet. Eerst en vooral wil men waardering voor wat men doet. Daarnaast vraagt men om transparantie van de leidinggevende. En tot slot wil men openheid in de dialoog."

"We zien in onderzoek dat CEO's steeds meer de wil vertonen om met hun mensenpark aan de slag te gaan op deze manier. Welnu, pas als je weet wat mensen drijft en energie geeft, kan je hen inzetten op de beste plaats."

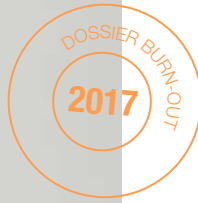
Tekst: Patrick Verhoest | Foto: GF



## De preventieve naar innerlijke

**Paul Nieuwdorp was 32 jaar CEO in de bijzondere jeugdzorg en maakte dus wel een en ander mee op het vlak van mensen in uitzichtloze situaties. Hij zocht veertig jaar lang naar de weg om mensen hun eigen stabiliteit en energie te laten vinden.**

Zijn aanpak heet Transcendente Meditatie. Dat is een specifieke techniek die de geest op een natuurlijke wijze in uitzonderlijk diepe rust brengt, waarmee mensen een diepe fysieke en mentale ontspanning ervaren. De techniek helpt bij burn-out of stress, maar is nog beter bij het voorkomen ervan. Nieuwdorp richtte vorig jaar Succes Zonder Stress op, waarmee hij nu in ons land naar bedrijven stapt.



'out of the box'. We zorgen voor een grondig herstarten, want vaak zit men in een vicieuze cirkel."

Volgens de oprichter van Succes Zonder Stress moeten we ontwikkelingsgericht denken en burn-out voorkomen in plaats van ze te genezen. "We beginnen vaak bij de leidinggevenden. Die moeten in een bedrijf als eerste veranderen. We leren ze weer contact met zichzelf te maken. We noemen dat zelfrefererend. Ontdekken wat ze graag doen, wat hen energie geeft en wat ze graag zouden ontwikkelen. Want zij moeten een interne rust en een interne balans bewerkstelligen. Hun visie leren verruimen en de manier van communiceren verbeteren. Dan begin je mensen kansen te geven en vermijd je burn-outs."

**"Leidinggevenden zijn de eersten die moeten veranderen."**

#### Goesting

Paul Nieuwdorp ziet vaak CEO's met een sterke visie en daadkracht. "Zodra het echter tot discussies komt, wordt die positiegevoelig en neemt de CEO zelf de beslissing. Hij is immers 'de baas'. Onze opdracht is hier zijn houding en communicatie vanzelf te laten veranderen, maar dan van binnenuit. Zelfrefererend worden is de sterkste vorm van leiderschap. Zo creëer je een opwaartse spiraal. Mensen geloven er opnieuw in, doen graag hun werk, putten er energie uit en verhogen vanzelf de productiviteit en hun eigen tevredenheid. Het aantal ziekte-dagen daalt en mensen krijgen weer echt 'goesting' om te werken."

Tekst: Patrick Verhoest | Foto: Shutterstock.com

# zoektocht stabiliteit

#### Leiderschap

Paul Nieuwdorp ziet vandaag veel te veel managers en te weinig leiders: "Er zijn uitzonderingen — denk aan Torfs en Colruyt — maar in essentie zegt de manager hoe het moet zonder rekening te houden met het facet 'mens'.

Managers denken dat ze stress kunnen wegnemen met het roteren van mensen of door meer vakantiedagen te geven. Of arbeiders krijgen, om de stress weg te nemen, twee seconden langer bij het afwerken van een taak. Een leider weet echter dat zijn belangrijkste opdracht is dat zijn mensen het kunnen waarmaken. Anders worden ze ziek en krijgen de overblijvers nog meer werk én stress. Wij helpen het latente potentieel van mensen te ontwikkelen en dat



(123rf.com)

## Workshop managen van persoonlijke energie

Onze persoonlijke energie is onze kostbaarste hulpbron om ons leven zin en betekenis te geven. Die energie is duurzaam en hernieuwbaar, maar enkel als we er op een goede manier mee omgaan. Doen we dat niet, dan lopen de batterijen langzaam leeg.

Dan stevenen we af op wat vandaag beroepsziekte nummer één is: burn-out. Manage dus niet enkel je tijd en je werk, maar vooral je energie. Dit is het antwoord op het grote energievraagstuk waar we voor staan.

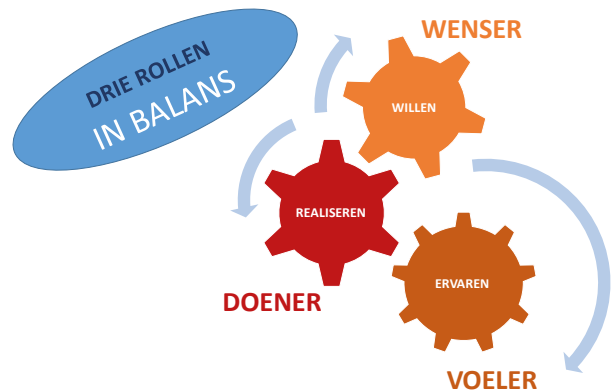
In deze workshop reiken we pragmatische adviezen, kaders en tips aan voor je persoonlijk energiemangement. Ons vertrekpunt is dat je niet opbrandt door hard te werken, maar wel door de manier waarop je werkt.

- Data: woe. 19/11 & woe 13/12, telkens van 12.30 tot 19.30 uur
- Locatie: Seminariecentrum Nieuwgoed, Grotesteenweg Zuid 8, 9052 Zwijnaarde
- Begeleiding: Rik Dewulf, ETION expert leiderschap en HR

Meer info en inschrijven via [www.etion.be](http://www.etion.be) of [matthias.van.overtveldt@etion.be](mailto:matthias.van.overtveldt@etion.be).

# Stroomt het nog?

In de jongste inspiratienota van ETION gaat auteur Rik De Wulf uit van de vaststelling dat we allemaal meer onder (tijds)druk komen, met niet zelden een burn-out tot gevolg.



Timemanagement kan ons niet fundamenteel helpen, want tijd is niet rekbaar. Onze energie daarentegen is wél onuitputtelijk, want steeds hernieuwbaar. Als we er op een goede manier mee omgaan. Deze inspiratienota geeft een kader om je energie zo te managen dat 'het' blijft stromen.

De nota kijkt naar alles wat je uit vrije wil aanpakt in je leven als een proces in drie fasen: het willen, het realiseren en het ervaren. Krijgen de drie fasen voldoende aandacht, dan zijn we in balans. Voor elke fase reikt de nota concrete tips aan om je energie te laten stromen.

Uitgeput of opgebrand raak je niet door hard te werken. Wel door jezelf te verliezen in je werk. Door los te komen van je authentieke kracht. De sleutels om je energie stromend

te houden en in zoveel mogelijk levensgebieden flow te beleven, zijn: weten wat bij je past, doen wat bij je past, voelen wat bij je past en loslaten wat niet meer bij je past.



De Wulf Rik, *Burn-out, it's all about energy*, ETION

Inspiratienota 98, oktober 2017. (U kan deze inspiratienota gratis downloaden via [www.etion.be](http://www.etion.be))