

**GEERT DEHOUCK**

**MET  
GOESTING  
WERKEN**



**DE JUISTE M/V/X VOOR DE JUISTE BAAN**

**Lannoo  
Campus**



WIJS IS DE MENS  
DIE DE WIJSHEDEN  
VAN ANDEREN  
VERZAMELT.

Juan Guerra Càceres

D/2022/45/57 - ISBN 978 94 014 8261 5 - NUR 807, 808

**Vormgeving omslag** Wendy De Haes  
**Vormgeving binnenwerk** Keppie & Keppie

© Geert Dehouck & Uitgeverij Lannoo nv, Tiel, 2022.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,  
de boeken- en multimediodivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of openbaar gemaakt,  
door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook,  
zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus	
Vaartkom 41 box 01.02	P.O. Box 23202
3000 Leuven	1100 DS Amsterdam
België	Nederland
<a href="http://www.lannoocampus.be">www.lannoocampus.be</a>	<a href="http://www.lannoocampus.nl">www.lannoocampus.nl</a>

# INHOUD

---

<b>Inleiding</b>	11
<b>Jouw tool: het MotivatieKompas</b>	17
<b>DEEL</b>	
<b>1 Ontdek jouw drijfveren</b>	19
<b>1 Jouw motivatie en beweegredenen</b>	20
Ga op zoek naar jouw intrinsieke motivatie	22
Mentale en materiële drijfveren	24
Jouw intenties en wilspatroon	26
Subgroepen en subculturen	28
Drijfveren van het management versus drijfveren van medewerkers	32
Ook jouw organisatie heeft een eigen cultuur	36
<b>2 Wat moet je weten over de kern en essentie van drijfveren?</b>	39
Bewuste en onbewuste drijfveren	41
Welke impact heeft loon op jouw motivatie?	43
Energieboosters en energielekken in teams	45
De impact van drijfveren verschilt	49
Je drijfveren kunnen en mogen veranderen	51
Loopbaanankers of loopbaanwaarden	52
<b>3 Je krijgt een uitgebreide lijst met drijfveren</b>	57
Een bruikbare selectie van drijfveren	58
De lijst met alle drijfveren en beweegredenen	59
<b>4 Houd rekening met (verborgen) ongezonde drijfveren</b>	78
Constructieve versus destructieve beweegredenen	78
De (giftige) narcistische drijfveren	82

<b>5 Je drijfveren als bron van werkgeluk</b>	89
Arbeidsvreugde of werkgeluk	89
Tips ter bevordering van werkgeluk	93
De juiste aansluiting tussen medewerkers en organisatie	97
Maak en gebruik een drijfverenscan	101

DEEL

2

<b>Ken jouw menstype en kernwaarden</b>	103
---	-----

<b>6 Herken je menstype</b>	104
Elk individu of wezen is uniek	105
De vier menstypes	108
<i>Het Wij-type</i>	111
<i>Het Ik-type</i>	112
<i>Het Perfectionistisch type</i>	113
<i>Het Realiserend type</i>	114
Bepaal objectief elk type	115
Vier menstypes, vier kenmerkende stijlen	116
Welke drijfveren horen bij elk menstype?	118
Het WIRP-model met de menstypes	119
<b>7 Ga op zoek naar jouw identiteit en kernwaarden</b>	123
Wat weet je over kernwaarden?	123
De kracht van onderscheidende kernwaarden	127
Achter elke kernwaarde schuilt een verhaal	132
Definieer de juiste kernwaarden	134
Kernwaarden in teams	136
Kernwaarden bepalen jouw eigenheid en authenticiteit	137
Je kunt personeelstevredenheid meten	140
<b>8 Je selecteert jouw waarden uit de lange waardenlijst</b>	143
Een alfabetische lijst met mogelijke (kern)waarden	143
Terugkerende (standaard)waarden bij elk menstype	151
Acroniemen en metaforen	153
Hoe zet je (kern)waarden om in de praktijk?	155
Het basismodel: drijfveren – menstypes – kernwaarden	157

## DEEL

<b>3</b>	<b>Zo ben je bevlogen aan het werk</b>	161
<b>9</b>	<b>Ben jij bevlogen en hoe weet je dat?</b>	162
	Werkplezier, van vroeger tot nu	162
	Kenmerken van bevlogenheid	165
	De Japanse concepten 'Kaizen' en 'Ikigai'	166
	Bevlogenheid wordt overal hoog geprezen	169
	Bevlogen mensen op de werkvloer	175
	Gedragskenmerken van bevlogen mensen	176
<b>10</b>	<b>Is jouw management bevlogen? Een vloek of een zegen</b>	179
	Yes, ik heb bevlogen leidinggevenden!	179
	Omgaan met professionals	180
	Advies voor teamleiders, people coaches en leidinggevenden	183
	We zitten allen in hetzelfde schuitje	184
	Bevlogenheid werkt aanstekelijk	186

## DEEL

<b>4</b>	<b>En hoe moet het nu verder?</b>	187
<b>11</b>	<b>Heb jij geen of te veel werkgoesting? Wat nu?</b>	188
	Herken deze signalen op de werkvloer	188
	Help, ik ben een workaholic!	189
	Als de fut eruit is ...	189
	Help, ik ben moe!	190
	Wat kun je zelf doen als het je te veel wordt?	191
<b>12</b>	<b>Jouw vijf stappenplan naar een bevlogen leven en werkgeluk</b>	193
	Stap 1: positief denken	193
	Stap 2: je omringen met de juiste mensen	194
	Stap 3: drijfveren, menstype en kernwaarden helder maken	195
	Stap 4: op de juiste werkplek zitten	196
	Stap 5: gezond leven	198
	Het samenvattend MotivatieKompas	200
	<b>Mijn dankwoord</b>	201
	<b>Bibliografie</b>	203





# INLEIDING

---

Waarom doen mensen graag, ijverig en bevlogen wat ze doen?

Of waarom doen mensen het juist niet of niet meer?

Wat drijft mensen?

Wat werkt stimulerend of remmend?

Wat kun je eraan doen?

(Geen) goesting om te werken ... (geen) plezier in het werk ...

Werken zul je! Mét of zonder goesting?

Het gaat om de kunst mét goesting te werken.

Er zijn drie elementen die hierin onze hele mentale houding bepalen: drijfveren, kernwaarden en menstypes (gedrag).

Mensen leveren graag een inspanning om hun werk goed uit te voeren, te presteren en succes te hebben. Mensen gaan voluit en leveren inspanningen als ze zich goed voelen en de balans vinden met hun kernwaarden en drijfveren. En die verschillen van mens tot mens.

Je manier van denken bepaalt de facto je gedrag. Je mindset is je motor en die moet de goede brandstof krijgen. Anders dooft het vuur, het heilig vuur, dat in je brandt.

Waarom krijgen mensen ineens een dip of verlaten ze dan toch hun bedrijf? Niet vanwege 'het bedrijf' of de 'veranderingen in het bedrijf'. Ambitie is één reden, verandering of verbetering zoeken een tweede. Mensen gaan vooral weg, zo blijkt uit onderzoek, vanwege de intermenselijke relatie, omdat ze geen goede relatie (meer) hebben met hun direct leidinggevende. De oorzaak is te zoeken in een mismatch als gevolg van diens attitude, een foute of kwetsende opmerking, de slechte relatie. Ze ervaren een unfaire behandeling of een diepe vertrouwensbreuk. Dat is genoeg om een radicale beslissing te nemen en uiteen te gaan.

En plots ging voor mij het licht uit ...

Binnen enkele dagen had ik totaal geen goesting meer om te werken in het bedrijf waar ik meer dan dertig jaar het beste van mezelf gegeven had. Na een loyale, bevlogen loopbaan was het klaar. Toch ging het goed en kon ik terugblikken op een carrière boordevol successen, met topresultaten, aanzien en waardering, prachtige collega's en een fijne werksfeer, een goed imago, bekendheid, mijn vele volbrachte opdrachten op nationaal en internationaal niveau, een prachtig netwerk. Ik had verschillende boeken geschreven en duizenden mensen geïnspireerd tijdens voordrachten, seminars en congressen. We vierden successen. Het waren boeiende, leuke tijden ... Ik zat boordevol energie en arbeidslust. Vol goesting om te werken, veel plezier in het werk!

En toch was het over en uit. Mijn mindset sloeg om. Mijn hersenen gingen in een andere modus functioneren en mijn lichaam verloor energie en kracht. Een punt erachter, het was klaar voor mij. Enkele gesprekken met de leidinggevenden waren voldoende om mijn vertrouwen en loyaliteit te laten omslaan. Er was inbreuk gepleegd op mijn persoonlijke kernwaarden en drijfveren. Ik was geraakt en gekwetst in de kern van mijn ziel en in het diepste van mijn persoonlijkheid.

Voor mij tellen menselijke waarden als respect, integriteit, collegialiteit, vertrouwen, open communicatie en beleefdheid, gevoegd bij enkele zakelijke waarden zoals vrijheid, engagement, professionalisme, prestaties en resultaten. Op mijn dominante kernwaarden lever ik niet in. Gaat iemand over die grens heen, dan betekent het gebrek aan fatsoen, achting en respect, noem het hoffelijkheid, het einde van de relatie.

Nuchter als ik ben, begon ik mijn situatie te analyseren, omdat er direct allerlei vragen door mijn hoofd flitsten ...

Hoe kan dat nu?

Wat kan nu zo erg zijn dat een mens totaal geen goesting meer heeft om hier te werken?

Ben ik na al die jaren misschien uitgekeken op dit bedrijf?

Of is het een emotionele bevlieging?

Ben ik nu ineens moedeloos en een opgever geworden?

Heeft het met mijn leeftijd te maken?

Moet ik me schuldig voelen?

Stopt het hier echt allemaal voor mij?

Betekent dit einde loopbaan voor mij?  
 Wat nu en wat nu niet?  
 Hoe kan ik mij herpakken?  
 Waar haal ik nog energie uit?  
 Welke uitwegen en perspectieven zijn er?

Het begon met allerlei emoties die door me heen schoten: ontkenning, verwondering, verdriet, onbegrip, ongeloof, boosheid, ontgoocheling, aanvaarding, strijdlust. Het was net een rouwproces.

Met een helicopterview observeerde ik mezelf. En toen viel ik terug op de basisprincipes van mijn eigen loopbaansucces en geluksbrengers. Daar vond ik het antwoord. Ik herwon mijn strijdlust en maakte weer bewuste keuzes, ik nam beslissingen. Richting vooruit.

En plots kreeg ik weer hoop en positieve energie ...  
 Ik stapte bewust vanuit mijn verleden en heden in mijn toekomst ...  
 Alles kreeg weer zin, een reden, structuur en vooruitzicht ...

Het was een pijnlijke, beangstigende en tegelijk boeiende ervaring. Mijn optimisme en strijdlust, die mijn persoonlijkheid altijd zo karakteriseerden, kwamen nog meer naar boven. En toen besepte ik dat er zaken waren die mij voortdreven. Ja, ik viel terug op mijn dominante drijfveren en authentieke kernwaarden. Daar had ik altijd mee gewerkt en ik moest gewoon consequent zijn. Mijn hele loopbaan had ik als manager en coach gewerkt met menstypes, kernwaarden en drijfveren om mensen te coachen, te inspireren en te begeleiden. En met groot succes, dankzij een prachtig, stabiel team dat door water en vuur ging.

Die methodologie hielp mij nu om nieuwe plannen te smeden en ambitieus te blijven, zoals mijn persoonlijkheid is. Ik keek enthousiast en vol goesting vooruit. Ik schrok bijna van de kracht die me voortdruwde. Ik voelde die nieuwe boost.

Er kwamen verschillende kansen op me af die me voorwaarts dreven, die me hoop en perspectief gaven. Ik herbeleefde mijn diepe drijfveren en kernwaarden. Daar haalde ik de juiste inspiratie uit. Ik herkende mezelf weer helemaal, vol levensenergie en werklust.

En hier liggen de kern en de boodschap van dit nieuwe boek.

Wat zijn eigenlijk die (en ook jouw) ankers voor het leven en het werk?

Drijfveren en kernwaarden: hoe werkt dat?

Wat heb je daaraan en put je daar echt kracht uit?

Kun je daarmee betere keuzes maken en de juiste beslissingen nemen?

Welke drijfveren en kernwaarden passen bij welk menstype?

Ken je je menstype wel en hoe dat functioneert?

Wat is de brandstof voor arbeidsgeluk en levensvreugde?

Kunnen anderen inspelen op jouw drijfveren en kernwaarden om je te motiveren?

Kun jij zo je zelfsturing stimuleren?

Wat zijn successleutels voor optimale coaching van personeel?

In hoeverre is een teamcultuur of bedrijfscultuur hieraan onderhevig?

Dit boek gaat dieper in op drijfveren, waarden en menstypes, als basis van bevoegenheid, enthousiasme, toewijding, optimisme, levensgeluk en arbeidsvreugde. Dat zijn ankers in goede tijden en reddingsboeien in nood.

Dat geldt op drie niveaus: voor jezelf, een team en de hele organisatie of het bedrijf. Al die aspecten komen aan bod. Het zijn adviezen voor zelfcoaching, leidinggevend en organisaties.

Geniet van de sleutels die succes en geluk brengen, levens- en werkgeluk.

Veel leesplezier,

Geert Dehouck

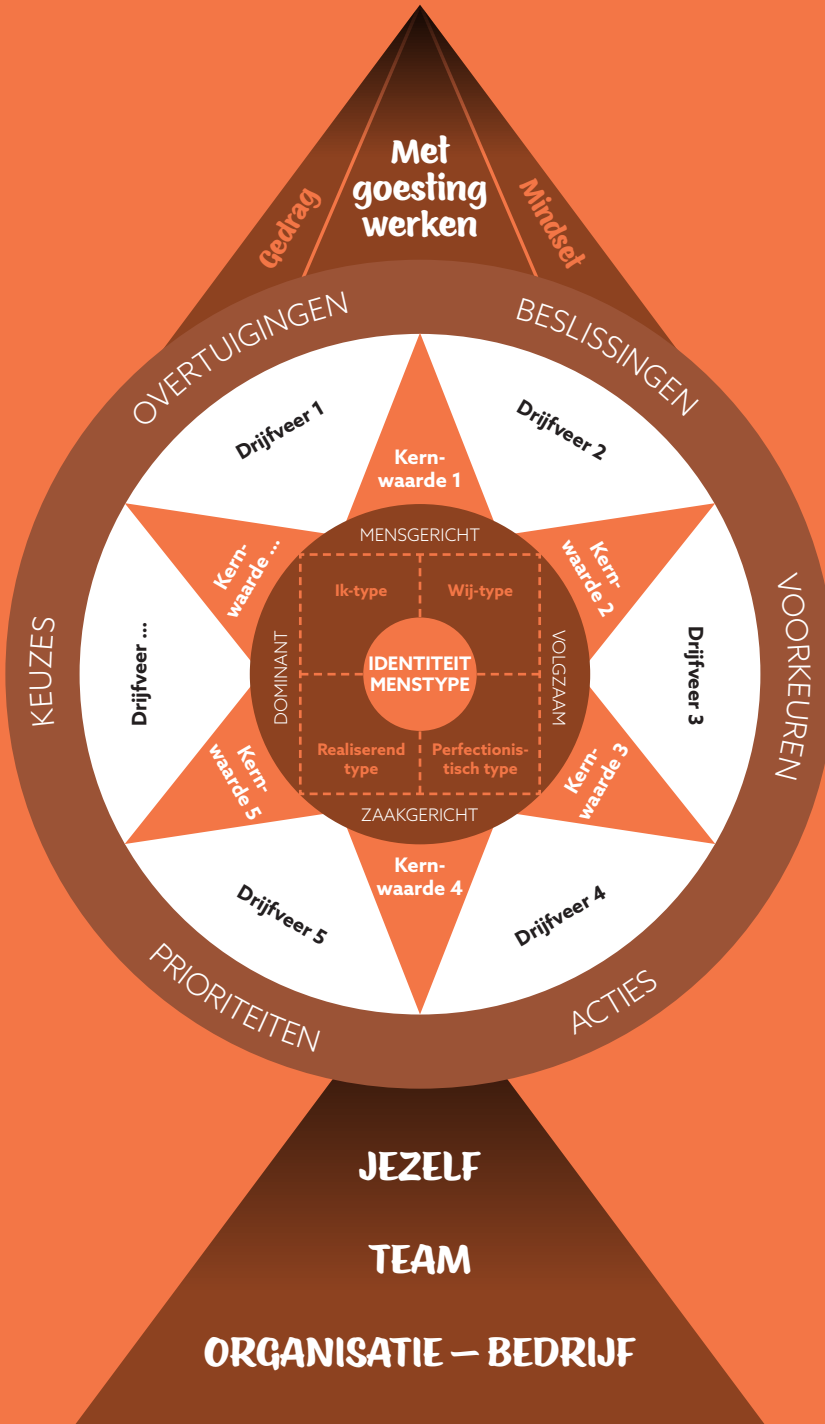
### Vanuit een innerlijke noodzakelijkheid

Dit boek heb ik geschreven, niet om mijn ego te strelen of omdat ik een bepaalde wijsheid heb verworven die ik meen te moeten uitdragen. Ik heb het geschreven omdat dit het boek is dat ik zelf had willen lezen als wegwijzer en inspiratie op elk cruciaal moment in mijn leven en loopbaan.

**PAS ALS DE LEERLING  
ER KLAAR VOOR IS,  
VERSCHIJNT  
DE MEESTER.**

Chinese uitdrukking

# RESULTATEN WERKGELUK

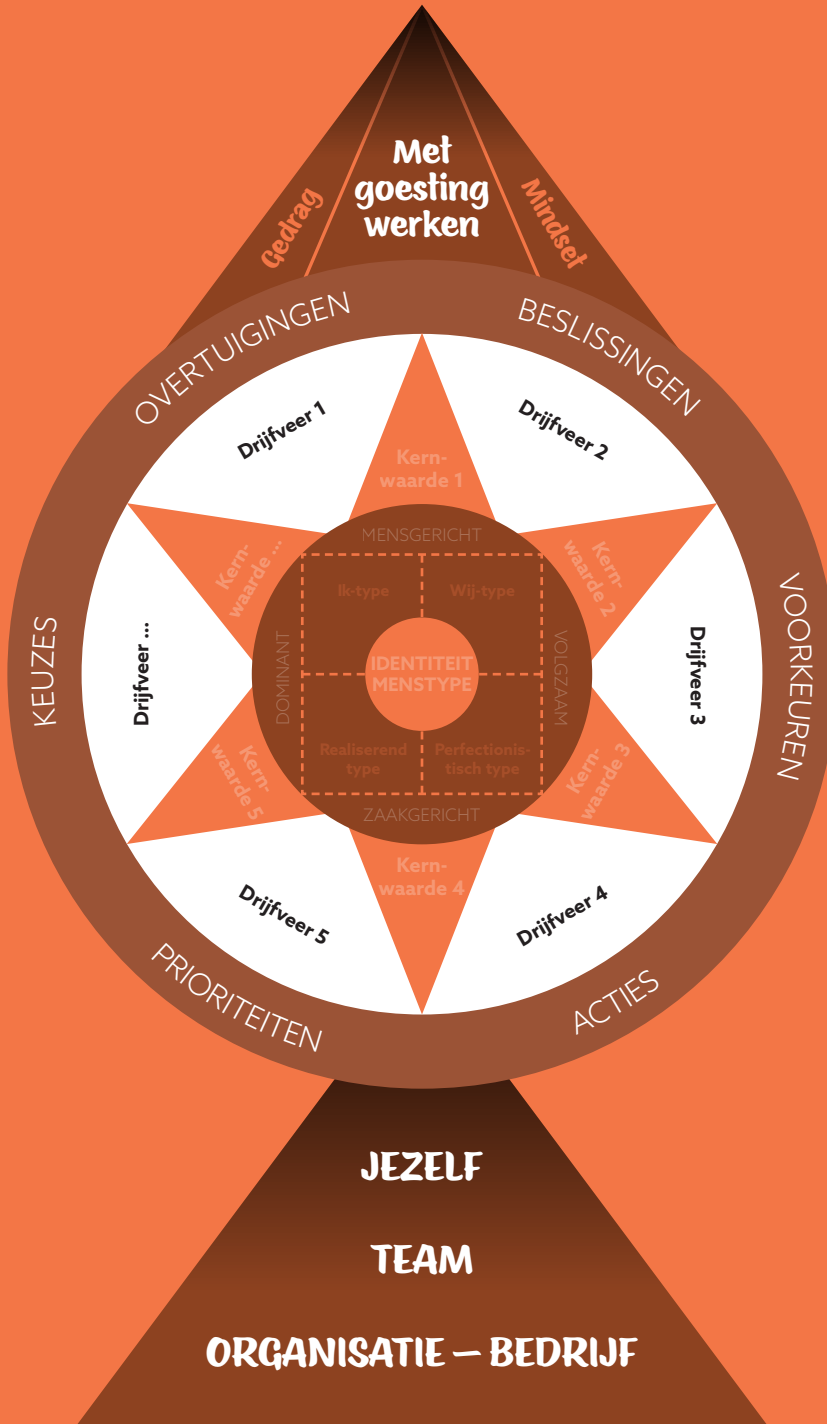


# JOUW TOOL: HET MOTIVATIEKOMPAS

---

Hoe gebruik je het MotivatieKompas? We maken een grondige synthese op drie niveaus: jezelf, het team en de hele organisatie of het bedrijf. Drie pijlers bepalen daar de identiteit. Deze pijlers zijn menstypes (MT), drijfveren (DV) en kernwaarden (KW). Ze liggen aan de basis van de mindset. De manier van denken die het gedrag bepaalt. Dat geeft richting aan voorkeuren, beslissingen, overtuigingen, acties, prioriteiten en keuzes (buitenste cirkel, figuur 1). Hierdoor zullen mensen en teams arbeidsgeluk beleven, omdat ze 'met goesting werken'. Daardoor boeken ze resultaten voor hun doelstellingen, die passen in het gekozen beleid van de organisatie. Met het MotivatieKompas krijg je heldere inzichten in wat ten grondslag ligt aan bevlogen mensen en waarden-gedreven, succesvolle organisaties.

# RESULTATEN WERKGELUK





DEEL

1

# Ontdek jouw drijfveren

---

'ALS JIJ IN MIJ GELOOFT, DAN GELOOF IK IN JOU.'

Lewis Carrol

# 1 Jouw motivatie en beweegredenen

Mensen doen niet zomaar iets en komen niet zonder reden uit hun luie stoel. Er is iets wat mensen aanspoort en energie geeft. Of ze komen tot actie of er is een reden om bewust of onbewust iets niet te doen. Wat mentaal aangestuurd wordt voeren het lichaam en de geest uit of juist niet. De mindset bepaalt. Iedereen heeft persoonlijke redenen om iets te doen of iets niet te doen. Mensen maken keuzes. Daar zit altijd iets achter, wat zeer gevoelig kan liggen. Dat zijn persoonlijke motieven en drijfveren. Hoe werkt dat?

Om te beginnen is het nuttig enkele van jouw visies en analyses in kaart te brengen. Verderop in het boek kun je die telkens naast de inzichten leggen die je opdoet. Het is mogelijk dat je conclusies zich ontwikkelen, doordat je visie verandert. Schrijf, schrap, vul aan, herzie en verfijn. Dit verruimt jouw zelfkennis. We starten met oefeningen die jou persoonlijk aangaan.



## Oefening Jouw talenten en competenties

*Focus je op jouw werksituatie en maak een checklist. Breng jouw talenten, competenties en vakbekwaamheden (hard skills en soft skills) in kaart. Voorbeelden: klantgerichtheid, organisatietalent, mensen enthousiasmeren, verkopen, specialist social media en online communicatie etc. Dit zijn jouw troeven en hierin ben jij goed in je werk:*

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....

Dergelijke vakcompetenties zijn talenten die je bij het zoeken naar passend werk zult uitspelen om je waarde en kunnen in de schijnwerper te zetten. Op een curriculum vitae zie je dergelijke kennisdomeinen en vaardigheden staan. Dat gaat over wat je kunt en wat aansluit bij je diploma of ervaringen.

Als je solliciteert of je start je eigen zaak dan is dit de basis waarop mensen zich richten om te bewijzen dat ze aan de slag kunnen met kennis van zaken en met voldoende bagage om het beroep uit te oefenen. Hiermee bewijs je dat je een professional bent of dat je groeipotentieel hebt. Dat zijn dus de minimumvereisten, anders stopt het hier natuurlijk. Je moet weten wat je wel kunt en wat je niet kunt. Die zaken kun je gemakkelijk testen en meten.

Het is goed hier even bij stil te staan, maar daar gaat dit boek niet over, noch over kennis- en competentieontwikkeling. In dit boek vind je wat jou energie geeft, wat jou drijft en stimuleert, elke dag opnieuw om er voluit voor te gaan en om met toewijding en bevlogenheid je werk te doen. Het gaat over jouw beweegredenen en motivatieankers, waardoor je met goesting gaat werken.

Je krijgt antwoorden op de volgende vragen:

- Wat maakt jou enthousiast en passievol in je leven en werk?
- Wat laadt jouw batterijen op, dag na dag, elke week, elke maand, jaar na jaar?
- Wat geeft jou die goesting om niet-aflatend en met plezier te werken?
- Wat wekt bij jou energie op en geeft levens- en arbeidsgeluk?
- Wat remt jou en wat verlamt jouw energie?
- Wat maakt dat jij bevlogen en toegewijd werkt?

Om bepaalde redenen ga je er dus wel of niet tegenaan. Of het nu maandag is of vrijdag of welke dag ook, het maakt niet uit. Je hebt er wel of geen zin in, je hebt wel of geen goesting om te werken en je beleeft er dan bovendien plezier aan of juist niet. Met de volgende oefening graaf je al iets dieper in wat jouw energie en gedrag beïnvloedt. Dat is de basis: jouw (on)bekende motivators en jouw (on)bekende remmers.



**Oefening** Jouw energieboosters en energielekken

**MIJN CHECKLIST  
WERKSITUATIE**

**Wat doe ik graag?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Energieboost**

**Dit geeft me vleugels  
en maakt me enthousiast:**

.....  
.....  
.....  
.....

**MIJN CHECKLIST  
WERKSITUATIE**

**Wat doe ik niet graag?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Energielek**

**Dit maakt me futloos  
en zijn pijnlijke momenten:**

.....  
.....  
.....  
.....

**Ga op zoek naar jouw intrinsieke motivatie**

In het woord motivatie zit het kernwoord ‘motief’. Als je een motief hebt, komt er energie vrij. Er is dus iets wat je drijft richting je motief en doel. Het drijft jou om overeind te komen. Die drijfveer is de brandstof van jouw motor. Alle drijfveren samen bepalen jouw motivatie- en energiepeil, beïnvloeden je mindset en dus jouw gedrag of houding. Dat gedrag is bepalend voor al je beslissingen, voorkeuren, keuzes, acties, overtuigingen, prioriteiten, en alles wat je wel of juist niet denkt of doet.

Mensen zijn van nature bereid en gedreven om iets te doen, of zelfs om bewust iets niet te doen. Die intrinsieke motivatie is bij iedereen uitdrukkelijk aanwezig. De hoeveelheid motivatie die een mens heeft, hangt van verschillende factoren af. Je kunt een reden hebben om iets al dan niet te doen, je kunt een doel hebben dat je stimuleert, je kunt gepassioneerd zijn door iets.