

A detailed miniature model of a house under construction. The house has a grey brick facade and a wooden roof structure. Several tiny figures of construction workers are visible: one on a ladder painting the wall, one on a wheelbarrow, one on a cement mixer, and others on the roof and ground. The ground is marked with architectural blueprints and dimensions. The overall scene is brightly lit, suggesting an indoor setting.

# Leidinggeven aan gezond en duurzaam werken

CORA VAN ROSSUM

*Gezond en duurzaam werken komt steeds meer op de agenda van organisaties. Op de langere termijn gezond ons werk kunnen blijven doen, kan alleen gerealiseerd worden wanneer we in balans zijn. Balans is echter een utopie, aldus Cora van Rossum.*



**I**k biecht het maar eerlijk op: mijn leven is ook niet altijd in balans. Ik zie breekbaarheid en onvolmaaktheid juist als stimulansen om, in kleine leerstappen, te komen tot balans.

Gezond en duurzaam werken bestaat in mijn visie uit twee lagen: een fundament en het huis dat daarop wordt gebouwd. Bouwen aan een huis kan alleen op een gedegen fundament – een karakter – van persoonlijke groei van zowel leidinggevende als werknemer. De kamers van het huis – *employability*, *workability* en vitaliteit – zijn evengoed belangrijk, nadat er een stevige fundering is gelegd.

In dit artikel staat het fundament centraal. Het fundament bestaat uit verschillende bouwstenen, die ik in dit artikel uitwerk aan de hand van een praktijkvoorbeeld:

- 1 Verbinding
- 2 Kwetsbaarheid
- 3 (Persoonlijk) leiderschap
- 4 Kleine leerstappen
- 5 Aandacht; stilstaan bij; luisteren naar
- 6 Trouw

### Gezond en duurzaam werken in het leven van Bea

Bea, 39 jaar, is teammanager van drie teams in een thuiszorgorganisatie. Op dit moment gaat de organisatie om naar zelforganiserende teams. In haar teams zal Bea leidinggeven aan dit proces.

De teammanagers hebben grote vrijheid gekregen om dit proces vorm te geven. Voor het onderlinge leerproces zullen de verschillende managers in intervisiegroepen bij elkaar komen. Ook krijgt iedere teammanager een coach.

Bea voelt zich bewust onbekwaam en meldt zich bij mij. Ze vindt het erg leuk om deze uitdaging aan te gaan, maar heeft geen idee hoe ze dit precies moet gaan doen. Dit vertelt ze ook in de eerste sessie die we samen hebben. Ook vertelt ze dat ze niet altijd even makkelijk het voortouw neemt en eigenlijk een beetje verlegen is. Hierdoor is ze in haar leidinggevende rol

*Wanneer je met elkaar spreekt over wat je echt bezighoudt, leer je elkaar kennen en toon je je kwetsbaarheid.*

soms te afwachtend en reactief. Op basis van onze gesprekken stelt Bea zichzelf twee doelen:

- 1 Ik geef met mijn teams vorm aan het proces naar zelforganisatie.
- 2 Ik neem de leiding, zodat mijn teams in de toekomst zelf de leiding kunnen nemen.

### Verbinding

Onze gefragmenteerde en flexibele samenleving is steeds minder gehecht. Hiermee bedoel ik dat we ons steeds minder verbinden aan elkaar, aan onze doelen en misschien zelfs wel aan onszelf. We zien hechting ook niet meer als een belangrijke voorwaarde voor succes. Toch zijn gezonde verbindingen voorwaarde voor ons gevoel van veiligheid. En wanneer we ons veilig voelen, hebben we speelruimte om ons te ontwikkelen, om fouten te maken en om risico's te nemen.

*Bea komt bij mij; haar coach. Dat vraagt van mij dat ik een gezonde verbinding tot stand weet te brengen waarin Bea zich veilig voelt en zich kan ontwikkelen.*

### Kwetsbaarheid

In een veilige omgeving stellen we ons gemakkelijker kwetsbaar op, terwijl ook het tegendeel geldt: een kwetsbare opstelling is voorwaarde voor een veilige verbinding. Ik zie om mij heen veel 'bretels'-gedrag. Ik bedoel dan het gedrag dat je bijvoorbeeld op netwerkborrels nogal eens ziet in figuurlijke zin: duimen achter de bretels, borst vooruit en grote woorden over gedane prestaties. Wanneer je met elkaar spreekt over wat je echt bezighoudt – je passie, wat je lastig vindt, waar je trots op bent en waar je je eigen ongemak of onkunde tegenkomt – leer je elkaar kennen en toon je je kwetsbaarheid. En dat kan de verbinding versterken.

*Door eerlijk te zijn over haar sterke en zwakke kanten stelt Bea zich kwetsbaar naar mij op. Daarmee creëert zij verbinding. Dat zijn de eerste twee voorwaarden voor haar persoonlijke leerproces. Wanneer zij dit ook doet in haar team – bijvoorbeeld door haar teamgenoten gelegenheid te geven om te uiten wat zij denken en voelen – bouwt zij aan een gedegen fundament van gezond en duurzaam werken voor haar team en zichzelf.*

## (Persoonlijk) leiderschap

(Persoonlijk) leiderschap houdt in dat je regie neemt over je eigen leven en persoonlijke processen en/of die van je team of organisatie vanuit je diepere drijfveren en waarden. Deze verwezenlijk je vervolgens in een goede verbinding met je omgeving.

Leiderschap draait om het nemen van regie. Regie nemen is lang niet altijd vanzelfsprekend. In de coachingstrajecten die ik met mensen en organisaties aanga, bespeur ik vaak het tegenovergestelde. Ik hoor managers klagen over medewerkers: 'Ze willen ook niets!' Ik hoor medewerkers schoppen naar het management: 'Wat ze nu weer bedacht hebben!' Dit zijn reactieve uitlatingen. Wanneer je je reactief uitlaat, zeg je vooral wat er allemaal niet goed is aan de ander in plaats van dat je kijkt wat je zelf aan een situatie kunt doen of veranderen.

Stephen Covey geeft in zijn boek *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap* de volgende voorbeelden van reactief taalgebruik tegenover proactief taalgebruik:

Reactieve taal	Proactieve taal
Ik kan er niets aan doen.	Laat ik eens kijken of er geen alternatieven zijn.
Zo ben ik nu eenmaal.	Ik kan het ook anders aanpakken.
Hij maakt me zo kwaad.	Ik bepaal zelf mijn gevoelens.
Ik kan het niet.	Ik kan kiezen.
Ik moet.	Ik geef daaraan de voorkeur.
Als ik maar ...	Dat ga ik doen.

(Covey 2007, p. 63)

Terug naar het verhaal van Bea.

*De eerste keren dat ik Bea spreek, hoor ik veel reactief taalgebruik. 'Mijn team zit niet te wachten op weer een verandering.' 'De productiedruk is al zo hoog, mijn team pikt het echt niet wanneer ze nu ook nog allerlei andere taken moeten gaan doen.'*

*Ik daag haar uit om zichzelf als het ware in een filmrol te plaatsen tussen haar collega's en te kijken hoe zij op een positieve manier verandering kan bewerkstellingen. Wanneer je iemand als het ware in een 'filmrol' plaatst, versterk je iemands pro-activiteit. Zo geef ik Bea 'regie' en dus geef ik haar de eerste kleine leerstappen in handen naar persoonlijk leiderschap en in haar geval ook naar leiderschap. Zo kan zij ditzelfde doen naar haar team. Zij brengt hen met goede opdrachten en vragen bij hun drijfveren, doelen en vervolgens een actieplan. Zelforganisatie is geboren.*

## Kleine leerstappen

Een goed leerproces bestaat uit kleine doelen en leerstappen. Dat maakt het proces inzichtelijk en behapbaar en het heeft als gevolg dat degene die leert en ontwikkelt gemotiveerd blijft. Wanneer je te grote stappen in een keer moet zetten, lukt dat niet altijd en daalt de motivatie.

*Bea houdt het bij haar twee leerdoelen:*

- 1 Ik geef met mijn teams vorm aan het proces naar zelforganisatie.  
*Bea schrijft na een sessie met haar team een reflectie waarin zij reflecteert op vragen als: Heeft het team in deze sessie bereikt wat ik hoopte? Wat was mijn rol in dat resultaat? Wat kan ik hiervan leren? Op basis hiervan schrijft zij een plan voor de volgende sessie, waarin zij ook concreet haar eigen rol beschrijft. In de coachingssessie hierover bespreken we zowel de reflectie als het plan voor de volgende keer. Hierbij houd ik het gehele proces inhoudelijk in de gaten evenals het groeiproces van Bea en haar rol.*
- 2 Ik neem de leiding, zodat mijn teams in de toekomst zelf de leiding kunnen nemen.

*Ook hier reflecteert Bea en beantwoordt voor zichzelf na iedere teamsessie deze vragen: Nam ik de leiding? Hoe deed ik dat? Wat was het effect? Waarover was ik tevreden? Wat zou ik een volgende keer anders doen? Hoe hielp ik het team in hun groeiproces naar zelforganisatie, zodat zij in de toekomst zelf de leiding kunnen nemen? Wat heb ik hiervan geleerd? Wat kan ik leren?*

*Ieder mens en iedere medewerker heeft het nodig dat hij gehoord en gezien wordt.*

## Aandacht; stilstaan bij; luisteren naar

Wat aandacht krijgt groeit! Ieder mens en iedere medewerker heeft het nodig dat hij gehoord en gezien wordt. En ook om soms stil te staan bij eigen vragen en vragen van anderen. Door echt te luisteren naar zichzelf en de ander ontstaat groei. Groei als gevolg van aandacht!

*Bea brengt dit in praktijk. In de eerste sessie heeft ze te maken met veel weerstand van haar teamgenoten. 'Wat een onzin.' 'Leuke bezuinigingsslag over onze rug!' Et cetera. Bea luistert niet alleen, ze hóort ook. Ze hoort dat deze weerstandstaal in wezen gaat over diepere behoeften: 'Ik ben bang dat dit mijn werkdruk opnieuw verhoogt en dat ik dat niet aankan.' Die behoeften weet ze boven tafel te krijgen.*

Ze stelt bijvoorbeeld op bovenstaande reacties soms gewoon de eerlijke wedervraag: 'Mag ik eens eerlijk vragen of je in wezen bang bent dat je werkdruk zo verzaagd wordt dat je het niet aan zal kunnen?' Dan kunnen ze het hebben over waar het werkelijk over gaat. Zo krijgt weerstand aandacht, en die aandacht schept ruimte voor verandering, voor groei van de teamleden en voor groei van het team als geheel.

## Trouw

Trouw, betrouwbaarheid en vertrouwen zijn taalkundig aan elkaar verwant. Een taak kun je tot een goed einde brengen door trouw te blijven aan je taak, ondanks hobbels op de weg. Wanneer jij trouw bent, ziet de ander jou als betrouwbaar. Dan krijg en houdt je vertrouwen. Inmiddels is bewezen dat vertrouwen een heel belangrijke prestatie-indicator is van economisch belang.

Bea krijgt tijdens het jaar van transitie te maken met weerstanden en ingewikkelde situaties zowel in de managementlaag boven haar als vanuit het team. Een van die situaties is dat opnieuw boven-taligheid dreigt. Bea krijgt te horen dat zij mogelijk ook haar baan verliest. Desondanks moet ze gemotiveerd haar team begeleiden naar zelforganisatie. Haar team zet op dat moment stevig de hakken in het zand: 'Zie je wel, nu vertrek jij ook nog en laat je ons weer aan ons lot over! Het is hier altijd hetzelfde!' Opnieuw is het belangrijk dat Bea hier aandacht voor heeft, ook al ervaart ze zelf ook onrust. Er zijn momenten dat zij in tranen bij mij zit. Toch geeft ze niet op. Wat Bea daarbij helpt, is dat zij voor zichzelf plekken gecreëerd heeft waar ze kwetsbaar kan zijn in een goede betrouwbare verbinding, bij mij en in de intervisie. Dat helpt haar om trouw te blijven aan de door haar gestelde doelen. Zo kan zij haar missie tot een goed einde brengen.

## Karaktervorming

Gezond en duurzaam werken bestaat uit zes fundamentele bouwstenen. Al deze kenmerken zijn eigenlijk elementen van karaktervorming, zoals weergegeven in de figuur.

Het aangaan van gezonde verbindingen waarin kwetsbaarheid een plaats krijgt en een kracht wordt, is essentieel. Daarin is (persoonlijk) leiderschap essentieel: regie en leiding nemen over onszelf, onze gedachten en ons handelen. En wanneer we onszelf of ons team hierbij steeds stimuleren tot het maken van kleine en haalbare leer- en ontwikkelstappen, en trouw en aandachtig met onszelf, onze taak en elkaar omgaan, groeit ons karakter. Op deze manier ontstaat er een stevig fundament om gezond en duurzaam te kunnen werken.

Hoe ziet jouw fundament eruit? Hoe stimuleer jij als coach karaktervorming van jezelf en van je klanten? Op naar gezond en duurzaam werken in balans!



## Literatuur

- Ardon, A. (2013). *Doorbreek de cirkel! Hoe managers onbewust verandering blokkeren*. Amsterdam: Business Contact.
- Covey, S. (2007). *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Amsterdam: Business Contact.
- Dam, A. van (2009). *De kunst van het falen. Hoe je door effectief leren succesvol kunt presteren*. Amsterdam: Ambo.
- Derkse, W. (2003). *Een leefregel voor beginners*. Tiel: Lannoo.
- Johnson, S. (2009). *Houd me vast. Zeven gesprekken voor een hechtere relatie*. Utrecht/Antwerpen: Kosmos Uitgeverij.
- Nuijten, I. (2013). *Echte leiders dienen. Voor leiders die het verschil maken*. Den Haag: Academic Service.
- Rossum, C. van (2016). Gezond en duurzaam werken – een leerproces voor werkgever en werknemer! In: *Coachlink Magazine* (5): 56-59.
- Rossum, C. van (2015). Verbinding creëren door te luisteren. In: *Coachlink Magazine* (3): 80-83.
- Sennett, R. (2000). *De flexibele mens. Psychogram van de moderne samenleving*. Amsterdam: Uitgeverij Byblos.

Verbinding	Kwetsbaarheid	(Persoonlijk) leiderschap	Kleine leerstappen	Aandacht	Trouw
Karakter					