



## Gezond en duurzaam werken door karaktervorming

Cora van Rossum

De veelgebruikte term 'duurzame inzetbaarheid' is een contradictio in terminis: inzetbaarheid is relationeel en een term waarbij de ene partij 'gebruikt' van de andere partij. Dat staat haaks op waar duurzaamheid en gezondheid over gaan. Beide worden namelijk vormgegeven vanuit gelijkwaardigheid en gezamenlijkheid.

## Relatie als voorwaarde voor gezond en duurzaam werken

Als we uitgaan van gelijkwaardigheid en gezamenlijkheid heeft de term 'gezond en duurzaam werken' de voorkeur boven 'duurzame inzetbaarheid'. Een nieuw paradigma om naar gezond en duurzaam werken te kijken, is dat van karaktervorming. Je zou het ook *identiteitsontwikkeling* kunnen noemen. Dit paradigma bestaat uit zes elementen: verbinding, kwetsbaarheid, (persoonlijk) leiderschap, kleine leerstappen, aandacht en trouw. Deze elementen kun je vertalen naar ik, wij en de taak. Als voorbeeld: Ik verbind mij aan mijzelf, aan de ander en de taak. Mijn uitgangspunt is dat de relatie – tot mijzelf, de ander en de taak – voorwaarde is voor de inhoud van de taak.

## Karaktervorming

Karaktervorming gebeurt daar waar jij je laat veranderen. Deze verandering ontstaat waar jij je verhoudt tot dat wat 'anders' is. Daarmee bedoel ik het nog niet bekende in jezelf, in de ander en het andere. Totdat wat we snappen, kunnen we ons gemakkelijk verhouden. Toch worden we in het leven voortdurend geconfronteerd met zaken in onszelf, in de ander en in het andere (bijvoorbeeld werk, taken) die we nog niet kennen en niet goed snappen. Op zulke momenten hebben we de neiging in onze afweer te stappen, een oordeel te vellen of onze ogen te sluiten. Wanneer we dat níét doen, en ons verhouden tot 'het anders' ontstaat karaktervorming. Er ontstaat een innerlijke transformatie die ons helpt om ons tot 'het anders' te verhouden.

## Karaktervorming: aandacht voor zes elementen

In karaktervorming onderscheid ik zes elementen die in loopbaanbegeleiding en organisatieontwikkeling een belangrijke rol spelen. Illustratief hiervoor is het verhaal van Gerda.

### Het verhaal van Gerda

Gerda is 32 jaar en managementassistente. Ze herstelt van kanker. Als gevolg van de chemokuren

is ze blijvend ernstig vermoeid, wat leidt tot een afkeuringspercentage door het UWV van 40%. Gerda heeft het moeilijk met haar beperkte energie en tijdens het re-integratietraject 1e spoor gaat het erom dat ze zich hier op een goede manier toe leert verhouden. Zo wordt het 1e spoortraject eigenlijk een karaktervormend, identiteitsvormend traject. Een traject waarbij Gerda zich moest verhouden tot 'het anders' in zichzelf, namelijk een zeer beperkte energie-accu.

### 1. Verbinding

Karaktervorming en het gevolg daarvan – gezond en duurzaam werken – ontstaat waar we in *verbinding* zijn. In verbinding met onszelf betekent dat we onze zon- en schaduwkanten, onze missie, onze kracht en zwakte kennen en aanvaarden. Dit ben ik.

Karaktervorming ontstaat ook als we in verbinding zijn met elkaar

Niet meer en niet minder. Karaktervorming ontstaat ook als we in verbinding zijn met elkaar. Dat betekent dat we ons verbinden aan de ander en ook die heeft zijn zon- en schaduwkanten. Karaktervorming ontstaat daarnaast als we in verbinding zijn met onze taak, wat inhoudt dat we ons hieraan committeren en niet alleen vluchtig van taak naar taak hopen. Verbinding geeft werkplezier en resultaat, zowel wat betreft kwaliteit als kwantiteit.

*Gerda heeft de neiging 'het anders', oftewel het feit dat ze gauw vermoeid is, niet te zien en te erkennen. Daardoor raakt ze steeds overbelast, waardoor haar vermoeidheid alleen maar toeneemt. Als gevolg van haar moeheid, vermindert haar concentratie, waardoor de kwaliteit van haar werk vermindert. Dit leidt tot veel frustratie bij haarzelf, maar het zorgt ook voor wrijving tussen haar en haar collega's. Omdat Gerda zich verzet tegen 'het anders', namelijk haar*

verminderde energie, raakt Gerda uit verbinding. In ons proces ontdekt ze wat voor haar van waarde is, bijvoorbeeld een goede relatie met haar collega's en een goed resultaat van haar taken. Ze leert zien dat ze door haar weerstand juist die relatie in de weg staat. En ze pakt het aan: een karakter- en identiteitvormend proces.

## 2. Kwetsbaarheid

Wanneer we in verbinding zijn, ontstaat ruimte voor kwetsbaarheid. We aanvaarden onszelf en durven onze kwetsbaarheid ook zichtbaar te maken aan de ander, en dat leidt tot verbinding. We stellen ons kwetsbaar op, wat ons krachtig maakt en wat onze

Voer ik zelf regie over mijn leven of overkomt het leven mij?

leerbaarheid en veranderbaarheid sterk vergroot.

Gerda leert 'het anders', het kwetsbare vermoede deel, in de spiegel aan te kijken als deel van haarzelf. Dat maakt dat dat deel er mag zijn. Vervolgens kan ze in een gesprek met haar collega's haar gevecht uitleggen. In dit open en kwetsbare gesprek wordt de relatie hersteld. En doordat ze nu op een andere manier functioneert, is ze niet steeds meer te vermoeid, wat een positieve invloed heeft op de kwaliteit van haar werk, wat natuurlijk collegiaal ook zijn vruchten afwerpt.

## 3. Persoonlijk leiderschap

Persoonlijk leiderschap gaat over de keuze: voer ik zelf regie over mijn leven of overkomt het leven mij? Juist waar wij ons verhouden tot 'het anders' kan de neiging ontstaan om te kiezen voor een berustende houding dat het leven ons overkomt. Maar juist waar wij 'het anders' aankijken, en hierover regie gaan nemen, ontwikkelt ons karakter. Toen ik Gerda leerde kennen mocht ik bijna niet ko-

men aan de figuurlijke wond die vermoeidheid heette. Dat was voor haar een zeer beladen thema. Gerda wilde alles kunnen. Heel voorzichtig, met omtrekkende bewegingen, hebben we het thema toch benaderd. En op het moment dat Gerda tegen zichzelf kon zeggen: "De vermoeidheid is er, daar kan ik niets aan doen, maar ik kan wel zelf het stuur in handen nemen als het gaat om hoe ik ermee omga en hoe ik dit mijn leven laat beïnvloeden", werd er iets doorbroken. Dit veranderde haar leven drastisch. Ze doet veel niet meer, om dat wat zij van waarde vindt, juist wél te kunnen doen. Dit is een diepe 'aanpassing' van haar karakter.

## 4. Kleine leerstappen

Uit onderzoek blijkt dat we 36 keer met iets moeten oefenen voordat het een gewoonte wordt. Ook moeten we zeven keer iets horen, lezen of meemaken voor het kwartje valt. Je kunt niet iets 'vanzelf'. Karaktervorming vraagt erom dat we bereid zijn te leren, en leren vraagt tijd en steeds weer kleine stappen zetten.

Op het moment dat Gerda de beslissing neemt dat zij regie heeft over haar vermoeidheid, start een heel leerproces. Wat kan ik wel en wat kan ik niet? Welke keuzes maak ik en welke consequenties hebben die? Waar neem ik wel en geen verantwoordelijkheid voor? Als Gerda naar een feestje wil, weet ze dat ze andere dingen moet laten. Wil ze dat wel of wil ze dat niet? Met vallen en opstaan leert Gerda waar de balans ligt tussen haar belasting en belastbaarheid.

## 5. Aandacht

Karaktervorming kan niet zonder aandacht. Hoe geef je 'goede aandacht' en waaraan geef je die? Goede aandacht is als een arts die met een stethoscoop luistert. Met volle aandacht. Dat is ook van belang in het werk, in de taak die ik op dit moment uitvoer. Wil ik mijn volle aandacht van dit moment geven aan het schrijven van dit artikel of neem ik tussendoor mijn telefoon op? Het kan evengoed gaan om aandacht voor wat in het contact met de ander plaatsvindt. Gewoon samen kunnen zijn, een

gezamenlijk dilemma oplossen, samen successen vieren. Aandacht levert kwalitatief en kwantitatief een groot verschil op.

*Wanneer Gerda echte aandacht aan zichzelf en haar vermoeidheidsklachten gaat geven, levert haar dit veel winst op. Kwalitatief gaat ze beter werk leveren, doordat ze andere keuzes maakt, daardoor minder moe is en dus beter geconcentreerd. Ze is daardoor ook een prettiger collega en ze kan in wezen beter met zichzelf leven. Kwantitatief kan ze meer.*

## 6. Trouw

Bij jezelf, de ander en de taak blijven is van groot belang, oftewel *trouw* blijven, sluit aan bij aandacht. Bij aandacht gaat het om de volle aandacht. Bij *trouw* gaat het om aandacht die blijft.

*Toen Gerda haar vermoeidheid nog niet kon accepteren, kon ze in wezen niet trouw zijn aan drie 'partners': niet aan zichzelf, niet aan haar collega's en niet aan haar taken. Doordat ze steeds over haar grenzen*

*ging, was ze te vermoeid, wat op alle drie de 'partners' een negatieve invloed had. Wanneer Gerda de omslag maakt om trouw aan zichzelf te blijven, blijft ze ook trouw aan haar andere 'partners'. Dat is niet altijd makkelijk, maar Gerda leert dat hierin volhouden haar en haar partners veel oplevert. Zijzelf blijft goed functioneren, het werk behoudt kwaliteit en de onderlinge relaties blijven ook goed.*

## Micro-, meso- en macroniveau

Wanneer we deze zes elementen toepassen in ons leven, investeren we in ons karakter. Dat levert kwaliteit en kwantiteit op, met als gevolg dat we bijdragen aan gezond en duurzaam werken. Ik heb er bewust voor gekozen om mijn paradigma van karaktervorming te beschrijven op microniveau – de medewerker in relatie tot zichzelf – en mesoniveau – de medewerker in relatie tot zijn omgeving. Daarnaast vertaal ik deze gedachte over gezond en duurzaam werken in mijn praktijk eveneens naar teams en organisaties – het macroniveau. Hoe dat uitpakt, is onderwerp van een ander artikel. ■



Cora van Rossum

Cora van Rossum is loopbaanadviseur en coach. Zij werkt vanuit haar bedrijf Loopbaanparadox met de missie: kwetsbaarheid is kracht! Menselijk maatwerk in duurzaam inspirerend en ambachtelijk loopbaan- en leiderschapsadvies.



# Met Noloc voel ik me nog sterker in mijn vak”

Joyce Blok, Joy! Loopbaancoaching  
Noloc erkend Loopbaanprofessional

- Up-to-date kennis via dé beroepsvereniging
- Groeikansen via onder meer vakbijeenkomsten
- Opstap naar Register Loopbaanprofessional of - Jobcoach
- Voorsprong bij veel opdrachtgevers
- Vakgenoten als sparringpartners

**noloc**  
beroepsvereniging van  
loopbaanprofessionals en jobcoaches

[www.noloc.nl](http://www.noloc.nl) Een streepje vóór dankzij Noloc erkenning.