



**Echt ontwikkelen doe
je zelf. Met elkaar**



CORA VAN ROSSUM

Je bent niet wat je doet, zeggen mensen vaak. Maar heeft wat je doet wel iets te maken met je identiteit? Hoe draagt loopbaanontwikkeling bij aan de ontwikkeling van 'het zelf'? Cora van Rossum schrijft in haar artikel over de krachtbron die karakterontwikkeling is.

Loopbaantheorieën richtten zich in de vorige eeuw vaak op het vinden van een match tussen medewerker en baan. Maar aan het eind van de twintigste eeuw en begin van deze eeuw werd het begrippenkader van loopbaanontwikkeling breder. Dat spoor volgt ook dit artikel: ik verbind loopbaantheorie aan ontwikkeling van het zelf en mijn theorie over karakterontwikkeling.

Een persoonlijke geschiedenis van de loopbaan

Werk en loopbaan zijn de afgelopen generaties radicaal veranderd. Mijn familiegeschiedenis is daar een voorbeeld van. Mijn opa's begonnen als jonge jongens aan hun baan: de een als loodgieter en de ander als boer. Dit beroep oefenden ze uit tot hun pensioen. Mijn vader had meer opbouw in zijn carrière. Afgestudeerd als civiel ingenieur, met veel bestuurlijk talent, werkte hij steeds op het snijvlak van civiele techniek, civiel recht en bestuur in verschillende functies. Daarna vervolgde hij zijn loopbaan in de politiek. Zijn carrièrekeuzes werden daarbij gemotiveerd door zijn verantwoordelijkheidsgevoel. Zelf heb ik mijn loopbaan altijd heel bewust vormgegeven en de ontwikkeling ervan gezien als mijn eigen ontwikkeling. Ik startte als ergotherapeut, deed vervolgens pastoraal werk, groepswork met dakloze verslaafden, (loopbaan)coaching en leiderschapscoaching.

Hoe elke generatie tegen werk aankijkt, verschilt sterk. Mijn beide opa's hadden een vak en waren dankbaar dat ze dat hun leven lang konden uitoefenen. Mijn vader zag zijn werk primair als een maatschappelijke verantwoordelijkheid die hij vervulde. Voor mij is mijn loopbaan een ietwat onvoorspelbare weg die ik ga, waarin ik de regie voer over mijn eigen persoonlijke ontwikkeling middels mijn loopbaan.

Drie recente loopbaantheorieën

Mijn carrière past prima binnen de recentere loopbaantheorie. Deze ziet de medewerker als iemand die zijn leven ontdekt, ontwikkelt en ontwerpt. Drie belangrijke denkers uit het vakgebied zijn de hoogleraren Mark Savickas, John Krumboltz

en Jim Bright. Zij beschrijven een constant veranderende realiteit waartoe een medewerker zich moet verhouden. Savickas gebruikt daarvoor de frase *Life Design*. Krumboltz ontwikkelde de *Planned Happenstance Theory*. Deze theorie gaat over het benutten, creëren en ontwikkelen van loopbaanleren en -mogelijkheden vanuit ongeplande gebeurtenissen. Bright past de chaostheorie toe op de loopbaanwereld in zijn *Chaos Theory of Careers*. In een interview met Bright in het loopbaanvaktijdschrift *Loopbaanvisie* van oktober 2013, wordt het loopbaandenken van onze tijd goed zichtbaar:

'Modern realities indicate that security comes from embracing uncertainty. [...] Furthermore, in our outcome studies we discovered that clients exposed to chaos counselling enjoyed greater increases in self-efficacy than their counterparts exposed to more traditional counselling. In short, people who have been encouraged to embrace uncertainty and given some strategies to deal with it are more likely to feel up to the task of coping with and thriving on uncertainty than people who are shielded from it.'
(Post, 2013)

Hoe elke generatie tegen werk aankijkt, verschilt sterk.

De drie loopbaantheorieën – Life Design, Planned Happenstance Theory en de Chaos Theory of Careers – beantwoorden elk een vraag een vraag. Bij Life Design is dat: hoe ontwikkelt een medewerker zijn loopbaan in een sterk dynamische arbeidsmarkt? In Planned Happenstance is de vraag: hoe leren medewerkers om te gaan met de vele uitdagingen die ze in hun drukke leven en niet geheel voorspelbare loopbaan tegenkomen? De Chaos Theory stelt als vraag: wat heeft een medewerker nodig om strategisch om te gaan met steeds terugkerende onzekerheid?

Karakterontwikkeling

De vragen van de moderne loopbaantheorieën brengen mij bij de essentie van mijn eigen loopbaan- en leiderschapscoaching. De vraag waarop mijn coaching een antwoord is, is hoe iemand zich gezond en duurzaam ontwikkelt, in het kader van werk of daarbuiten. Een sleutelbegrip daarbij is karakterontwikkeling.

Deze nadruk op karakterontwikkeling is een thema sinds het begin van mijn carrière. Als ergotherapeut keek ik met mensen met beperkingen hoe ze hun handelingsvrijheid konden vergroten. Ik merkte er dat levensinstelling en karakterontwikkeling minstens net zo belangrijk waren voor welbevinden als de verbetering van de fysieke realiteit van alledag. Dit werd een belangrijk onderdeel van de gesprekken. Inmiddels werk ik niet meer therapeutisch met mensen met beperkingen. Mijn huidige doelgroep bestaat uit gezonde medewerkers of mensen die hun leiderschap willen ontwikkelen. Toch is mijn bril dezelfde. Als ergotherapeut én als loopbaan- en leiderschapscoach leerde en leer ik van mijn cliënten wat werkelijke ontwikkeling is: zelfontwikkeling, karakterontwikkeling.

Karakterontwikkeling als krachtbron

Over de jaren trok ik als ergotherapeut en coach op met mensen die een voorbeeld zijn van de kracht van karakterontwikkeling. Ze hebben ervoor gekozen om zich niet door hun onvoorspelbare of moeilijke omstandigheden te laten beheersen. Ze ontwikkelden zich tot krachtige mensen die weten wat ze nodig hebben en wat ze kunnen bijdragen.

We moeten zeven keer iets horen, lezen of meemaken voor het kwartje valt.

Zo had Diederik als baby een levensverwachting van vijf jaar. Nu is hij begin vijftig en runt hij meerdere ondernemingen. Hij is geheel afhankelijk van zorg voor eten, drinken, wassen en andere basale behoeften. Levend in een wereld die niet is ingericht op werkende mensen met een beperking, moet hij steeds op zoek blijven naar de mogelijkheden. Stap voor stap leert hij werken met technische innovaties die hem helpen functioneren. Hij zegt: 'Je moet wel steeds je doelen positief bijstellen!' Thérèse ontwikkelde in haar tienerjaren een spierziekte. Inmiddels is ze begin veertig, heeft een lieve man en drie zoons. Ze

is volledig afhankelijk van zorg. Haar devies is: 'Mijn kinderen hebben een gezonde moeder, die gezonde keuzes maakt!'

Dave is timmerman. Hij heeft ernstige psychische klachten en regelmatig heel slechte perioden. Maar hij heeft een team om zich heen: zijn leidinggevende, zijn hulpverlener en ik als zijn coach. Zo redt hij het. Hij heeft besloten: 'De tevredenheid van mijn klanten, dat is waar ik het voor doe!'

Dennis was eerder adjunct-directeur in het voortgezet onderwijs en is nu regiomanager in de zorg. Bij de start van de leiderschapscoaching zei hij: 'Ik wil op een authentieke manier leidinggeven als bestuurder aan een maatschappelijk betrokken organisatie. Daarin is ieder mens (iedere medewerker) gezien en gekend.'

Een thuiszorgteam dat ik begeleid, liep aan tegen het woud van regeltjes binnen hun organisatie. Zowel de zorgkwaliteit als het werkplezier leden eronder. Nu kiezen ze ervoor kritisch om te gaan met regels. Hun motto: 'Mensen gaan vóór regels.'

Zelfontwikkeling

Al deze mensen richten zich op gezondheid en welzijn. Zonder uitzondering zijn ze voortdurend bezig om 'het zelf', hun karakter te ontwikkelen, ten behoeve van dat wat in hun leven waarde geeft. Hoe zie ik in de verhalen van deze mensen karakterontwikkeling als zelfontwikkeling? Er zijn een aantal overeenkomsten in de verhalen.

Missie, waarden, doelen en actie

Al deze personen of groepen hadden iets wat zij nastreefden dat voor hen van waarde was. Noem het een missie. Bij het volgen van die missie lieten ze zich leiden door diepere waarden. Door het stellen van heldere doelen en deze uit te werken in concrete acties, bereikten zij dat waar ze werkelijk voor stonden. Neem Diederik. Hij heeft als missie om 'de wereld te laten zien dat een beperking, ook een heel grote beperking, niet beperkend is'. Een van zijn diepe waarden is gelijkwaardigheid. Vanuit die missie zit hij bij zorgverzekeraars als onderhandelaar aan tafel om gerichte doelen te bereiken. Hij werkt planmatig met een goed team.

Verbinding

Deze mensen leven in verbondenheid. Ze zijn gezond verbonden met zichzelf, in wat ze kunnen en niet kunnen. Verbonden met anderen omdat ze weten dat ze samen sterk staan. Verbonden met de taak die ze willen volbrengen, waardoor ze die met doorzettingsvermogen aanpakken. Thérèse weet heel

goed wat ze niet kan. Velen zouden zeggen dat ze tot bijna niets meer in staat is. Maar ze weet ook wat ze wél kan. Wat ze is. Partner. Moeder. Regelneef. Spin in het web van alle zorg om haar heen. Organisator wanneer ze met hun camper rondreizen. Tegelijk zegt ze eerlijk: 'Als mijn man er niet hetzelfde in zou staan en niet bereid was mijn handen en voeten te zijn, kon ik niets.' En ze verbindt zich aan haar taak: gezonde echtgenoot en moeder zijn.

Kwetsbaarheid

De mensen in deze voorbeelden zijn bereid zich kwetsbaar op te stellen ten opzichte van zichzelf en anderen. Ze stellen zich bovendien kwetsbaar op in de taken die ze te doen hebben. Wat denk je van Dave? Ik begeleid hem inmiddels zo'n tien jaar. En steeds weer schrik ik op als er zo'n mail komt: 'Ik denk echt dat ik me ziek moet melden. Het gaat niet goed.' Met elkaar vormen we een team. Hij door zich kwetsbaar op te stellen. En wij door de steun te geven die nodig is en de bemoeienis na te laten die niet nodig is. Hij is open en kwetsbaar ten opzichte van de taak die hij onder handen heeft. Zijn grootste zorg is dat hij dingen niet af kan maken die hij wel heeft beloofd. En juist dat is zo'n mooie positieve stimulator om wel te werken, ook als hij zich slecht voelt.

(Persoonlijk) leiderschap

Persoonlijk leiderschap is invloed uitoefenen op en regie voeren over het eigen leven en de eigen ontwikkeling. Dat doet Dennis. Hij zet gerichte stappen om zichzelf te ontwikkelen en doet dat in directe verbinding met zijn team. Daarbij laat hij mij zijn spiegel zijn. Zo voert hij regie over zijn taken als manager, en oefent hij invloed uit op zijn eigen loopbaanontwikkeling.

Aandacht

Deze mensen leven met aandacht voor zichzelf, voor de ander en de dingen die ze doen. Wanneer we de dingen die we doen met echte aandacht doen, stijgen kwaliteit en kwantiteit. Het thuiszorgteam is daarvan een mooi voorbeeld. Zij weten: pas als we goed voor onszelf zorgen, aandacht hebben voor wat we nodig hebben als mensen en professionals, kunnen we met aandacht zorgen voor onze cliënten.

Kleine leerstappen

Uit onderzoek blijkt dat we zesendertig keer met iets moeten oefenen voordat het een gewoonte wordt. Ook moeten we

zeven keer iets horen, lezen of meemaken voor het kwartje valt. Diederik weet dat als geen ander. Met veel geduld neemt hij steeds weer een nieuwe leerstap. Dit doet hij zelf én samen met anderen. Zo leert hij vaardigheden voor de taken die hij te doen heeft. Op deze manier werd hij eigenaar van meerdere ondernemingen.

Trouw

Wanneer we nogmaals naar de voorbeelden kijken, zien we dat alleen doorzetters verder komen: mensen die trouw blijven. Thérèse heeft iedere keer als ik haar ontmoet iets aan lichamelijke functies ingeleverd. Dit belet haar niet om trouw aan zichzelf, trouw aan haar gezin en trouw aan haar taak als partner en moeder steeds nieuwe doelen te stellen.

Karakterontwikkeling en andere loopbaantheorieën

Eerder in dit artikel besprak ik de tendens in huidige loopbaantheorieën. Deze theorieën gaan uit van een veranderende en onzekere wereld. En die onzekere wereld is ook de achtergrond van mijn loopbaancoaching. Maar loopbaantheorieën richten zich in mijn optiek te zeer op 'het zelf' als losstaand individu, als persoon die zijn loopbaan ontwikkelt. Mijn aanvulling daarop is dat mensen in verbinding leven. In hun kracht en kwetsbaarheid staan ze in verbinding met zichzelf, met elkaar en de taken die ze doen – of je die taken nu wel of niet als 'loopbaantaken' zou omschrijven. Door karakterontwikkeling en daarmee ontwikkeling van 'het zelf' centraal te stellen, schep je een gedegen kader en kom je beter tot gezond en duurzaam leven en werken. Je blijft dicht bij jezelf, de ander en de taken die je onder handen hebt. Want echt ontwikkelen doen we zelf, met elkaar.

Literatuur

- Mitchell, K.E. (1999). Planned Happenstance: Constructing Unexpected Career Opportunities. *Journal of Counseling & Development* 7, 115-124. Geraadpleegd op 29-7-2019, van onlinelibrary.wiley.com: bit.ly/2pOKAoU.
- Post, J. (2013). The chaos theory of careers. *Loopbaanvisie nr. 4*, pp. 19-22.
- Rossum, C. van (2018). *Leidinggeven aan gezond en duurzaam werken*. Rotterdam: Leiderschapparadox.
- Savickas, M.L. (2009). Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of Vocational Behavior* 75, 239-250. Geraadpleegd op 17-6-2019, van www.sciencedirect.com: bit.ly/2PhPy8r.