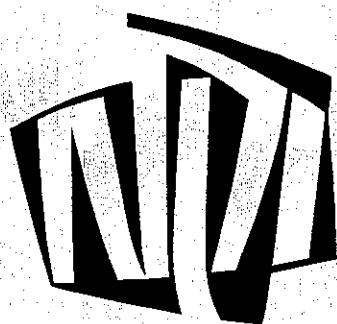


Levensloop en Teamwork

door Jos van der Brug



NPI-Instituut voor Organisatie Ontwikkeling

LEVENSLLOOP EN TEAMWORK

De kwaliteiten van de levensfasen voor het werken in teams.

door Jos van der Brug, senior-adviseur bij het NPI-Instituut voor Organisatie Ontwikkeling

Ontwikkelingsfasen van de mens

Volgens een oud Chinees gezegde krijgt de mens in zijn leven één periode om te leren, één om te vechten en één om wijs te worden. Wat daarna komt is een geschenk van de Goden; dan mag hij van het leven genieten.

In deze grove driedeling van het menselijk leven schuilt veel waarheid, ook al moet ze gerelativeerd worden. Leren is in onze tijd gedurende het hele leven nodig en vele ouderen in verpleeg- en bejaardenhuizen zullen zeggen dat de oude dag niet alleen maar genieten is.

Maar toch:

Kinder- en jeugdijaren staan overwegend in het teken van het leren, al moet daarbij niet alleen aan het schoolleren worden gedacht, maar ook aan het leren omgaan met medemensen, met de dingen en de omringende wereld. Lievegoed noemde deze periode de receptieve fase. De jonge mens ontvangt vele gaven van ouders, opvoeders, leerkrachten en allerlei anderen die het beste met het kind voor hebben.

In de eerste 20-25 jaar als volwassene moet de mens knokken om een eigen plaats te veroveren in de wereld. Een baan, een gezin, een vriendenkring, een inkomen, een positie enz. krijgt men niet zomaar. Er moeten allerlei kleine en grote weerstanden overwonnen worden. Deze periode werd dan ook door Lievegoed de expansieve fase genoemd.

Daarna komt het moment dat iemand uiterlijk zo ongeveer bereikt heeft wat hij kan bereiken. Misschien had hij meer gewild, misschien zegt hij ook "Zo is het goed". Maar een mens komt in die periode wel voor de vraag te staan welke betekenis hij of zij gaat geven aan het stuk leven dat nog komt, als de fysieke vitaliteit afneemt en het uiterlijke succes niet meer optreedt of zijn glans verliest. Door het oppakken van deze vragen kan iemand wijs worden.

Lievegoed spreekt na het 42ste jaar van de sociale fase, omdat velen dan de levenservaring, opgedaan tijdens de expansieve fase vruchtbaar kunnen maken voor anderen.

Ja . . . en het genieten, hoe staat het daarmee?

Velen verwachten wel na het 60ste-65ste, als de verplichting te moeten werken wegvalt, van het leven te mogen gaan genieten. Er worden vanuit de samenleving vele mooie beloften voorgespiegeld. Of die echter ook bewaarheid zullen worden is niet alleen afhankelijk van de materiële voorwaarden. Ook en vooral is de innerlijke houding belangrijk. Naast gelukkige, wijze ouderen zijn er ook ontevreden betweters en mensen die met veel spijt, schuld of wrok terugkijken op het achter hen liggende leven.

Het Chinese gezegde en de typering van Lievegoed geven aan dat de verschillende periodes in het leven een andere kleur hebben en dat daarin ook telkens nieuwe kwaliteiten ontwikkeld kunnen worden. Wel wordt het steeds moeilijker te spreken van algemene wetmatigheden in de menselijke levensloop. Naast verschil in aanleg is er in onze tijd een enorme verscheidenheid in levensomstandigheden en is ook de eigen vormgeving en sturing van het leven veel groter dan voorheen. Dat neemt echter niet weg dat er een grondpatroon te onderkennen valt, waarop ieder mens zijn of haar eigen leven weeft. Zo gaat ieder mens door een fase die puberteit heet.

Elke jongere beleeft deze periode op zijn eigen wijze, maar toch heeft de puberteit een aantal algemene karakteristieken.

Karakteristieken, kwaliteiten en opgaven zijn in de hierna volgende beschrijving verbonden met de opeenvolgende levensfasen. Dat is m. i. ook terecht, omdat deze in een bepaalde periode het meest dominant naar voren treden. Maar de menselijke levensloop individualiseert steeds meer. Door allerlei omstandigheden kunnen ervaringen die de één opdoet in de twintiger jaren bij de ander pas in de veertiger jaren optreden en omgekeerd. Er hoeft dan niets mis te zijn met de betrokkene. Juist ook in de afwijkingen van het algemene beeld wordt het unieke van iemands levensloop zichtbaar.

Tenslotte een waarschuwing: De typering van de verschillende levensfasen houdt het gevaar van etikettering in. Dat gebeurt wanneer op grond van enkele vluchtige waarnemingen mensen snel in een levensfase worden ingedeeld en hen de daarbij behorende kenmerken worden toegedicht. Dan stopt de waarneming en is de interesse in de ander gedood in plaats van gewekt. Het hier gepresenteerde model is niet bedoeld om mensen in te delen of te categoriseren. Ieder mens is uniek. Mede daarom blijft de waarneming van de ander centraal staan. Deze waarneming kan echter worden aangescherpt door te kijken door een bril als die van de levensfasen. Daardoor wordt het concept zelf ook weer verrijkt en verdiept. Dan blijft het geen dode abstracte kennis, maar wordt het een levend beeld dat een grondslag kan zijn voor interventies in het organisatie-leven van alledag, m.n. voor managers.

De receptieve fase (0 - ca. 21 jaar)

Over de kinder- en jeugdjaren zal ik hier kort zijn. Zowel in fysiek als psychisch-geestelijk opzicht heeft in deze jaren een enorme ontwikkeling plaats. Omgeving, ouders en opvoeders spelen een wezenlijke rol. Zij geven het kind de bagage mee waarmee het later, als jong volwassene, zelfstandig de grote reis door het leven begint. Weliswaar zullen bepaalde stukken van die bagage onderweg worden vervangen of als onbruikbaar worden achtergelaten, maar er wordt meestal toch veel meegenomen, vaak tot op hoge leeftijd.

Enkele in het oog springende leringen die in het latere leven worden meegenomen zijn bijvoorbeeld:

- * De gebruiken, regels en rituelen die golden in gezin, op school, bij de sportclub enz. In de periode van 7 tot 14 jaar is het kind daarvoor erg ontvankelijk en maakt zich die onbewust eigen. Bijvoorbeeld de regel "Eerst je huiswerk af, dan mag je spelen" kan ertoe leiden dat het werk in het latere leven altijd op de eerste plaats komt. Vaak berusten regels, voorschriften en opvattingen over wat kan en wat niet, die mensen in de werksituatie hanteren, op een basis die in de kinderjaren is aangelegd.
- * De mate waarin kinderen hun eigen fantasie leren gebruiken is van grote invloed op hun latere creativiteit en visie-ontwikkeling. De boomstronk die een kabouter wordt, het vloerkleed een diep meer, het kind zelf de slimme muis die de kat steeds te slim af is, al spelend wordt het eigen beeldend vermogen geactiveerd.
- * De verhouding t. o. v. autoriteit en de omgang met anderen in het algemeen. Er zijn mensen die hun hele leven worstelen met autoriteit. Ook daarvan liggen de wortels meestal in de kinder- en jeugdjaren. In die periode moet een evenwicht gevonden worden tussen afhankelijkheid (gehoorzaamheid) en onafhankelijkheid (de eigen wil volgen). Met dit evenwicht, een "working balance", stapt iemand het leven in, meer geneigd tot volgzzaamheid of tot protest. Sommige mensen hebben dat evenwicht niet gevonden. Deze zullen de leiding dikwijls verwijten dat ze onvoldoende duidelijk stuurt, maar zich sterk

verzetten als ze dat wel doet. Tevens beïnvloeden deze ervaringen de geschiktheid om later zelf leiding te geven.

Ook de wijze van omgaan met anderen, o. a. in conflictsituaties wordt vanuit de jeugd jaren dikwijls doorgedragen in de volwassenheid. De wijze waarop vader of moeder vroeger de ruzies beslechtte in het gezin geldt als voorbeeld hoe iemand later, als leidinggevende conflicten tussen de medewerkers oplost en omgaat met spanningsvolle situaties.

- * Het mens- en wereldbeeld uit de kinder- en jeugd jaren werkt eveneens door, hetzij dat dit wordt overgenomen en verder ontwikkeld, hetzij dat men zich daarvan in latere jaren afzet. Ook de manier waarop daarover in het gezin en op school werd gesproken (dogmatisch of met een open houding), kortom de hele cultuur uit die jaren heeft grote invloed.

Dit zijn maar enkele grepen uit een veelheid van mogelijke lijnen die vanuit de receptieve fase doorwerken in de volwassenheid. Algemeen bekend zijn de zeer negatieve invloeden, zoals het als kind op school gepest worden of mishandeling en misbruik.

De receptieve fase werkt door, maar hoeft niet bepalend te zijn voor het verdere leven. Het is mogelijk en zelfs wenselijk als volwassene de koffer met meegekregen bagage uit te pakken en een eigen oordeel te vellen over wat erin wordt aangetroffen en daartoe een eigen verhouding te vinden. Begrijpelijk, maar onvruchtbaar is de slachtofferhouding, waarbij de schuld van allerlei problemen gelegd wordt in de eigen jeugd jaren en dit als excuus gebruikt wordt om ze niet aan te pakken.

Voor de ontwikkeling van het team kan het onder bepaalde omstandigheden vruchtbaar zijn als de leden elkaar gedeelten van hun biografie, met name uit de jeugd jaren vertellen.

De beginnende volwassenheid: (ca. 21 - 28 jaar): Zichzelf ontdekken in de confrontatie met de wereld.

Richard(25) is afgestudeerd in de bedrijfskunde. Tijdens zijn studie heeft hij een stage gedaan in een bedrijf waar op de werkvloer in teamverband werd gewerkt. Hij maakte een afstudeerscriptie over teamontwikkeling. Na zijn afstuderen komt hij te werken op de organisatie-afdeling van een ander bedrijf waar het werken met zelfsturende teams op de werkvloer ingevoerd zou worden. Het was zijn taak om dit proces te begeleiden.

Richard is een levendige knaap, enthousiast, betrokken, heeft een grote inzet en veel ideeën. Toch zijn er regelmatig botsingen met de leiding. Richard verwijt hen dat ze wel telkens teamwork preken, maar het in de dagelijkse praktijk zelf doorkruisen, waardoor het voor de medewerkers ongeloofwaardig wordt. Tegenwerpingen van hun kant, dat het in de gegeven situatie niet anders kan, weigerde hij te accepteren. De mensen op de werkvloer vinden hem wel een aardige knul, maar zijn ideeën worden niet serieus genomen, waardoor hij er met nog meer overtuiging over gaat spreken. Aan de teams werd gevraagd met verbeteringsvoorstellen te komen. Eerst kwam er niets uit, daarna kwamen er talloze. De leiding wist niet, wat ze daarmee aan moest, want de meeste verbeteringen moesten worden aangebracht door de technische dienst en die was al onderbezet.

Richard drong aan op tijdelijke uitbreiding van de T. D. , maar daar was geen budget voor. Vervolgens kwam de leiding op de gedachte, dat de onderlinge samenwerking tussen de afdelingen verbeterd moest worden als voorwaarde om tot teamwork te komen. Ze verzocht Richard om hiervoor een plan op te stellen dat over enkele weken -tijdens een "hei-dag"- door de directeur gepresenteerd kon worden. Met veel enthousiasme ging Richard aan de slag, maar had al snel het gevoel te verzuipen: er zat zoveel aan vast, waar moest hij beginnen?

Na enkele maanden heeft Richard -tig grote en kleine projecten aan zijn broek hangen, hij vindt alles leuk en interessant. Bovendien heeft hij het gevoel dat hij een belangrijke rol te vervullen heeft in het bedrijf. Hij is zo'n beetje de spil geworden waar alles om draait en zou niet weten hoe het allemaal verder zou moeten als hij weg zou gaan. Maar tegelijkertijd heeft hij ook grote twijfels en is hij onzeker. Gaat het eigenlijk wel goed? Zijn ze wel tevreden over hem? Soms is hij somber en terneergeslagen: er komt maar weinig echt van de grond, ze laten hem toch wel veel aan zijn lot over of sturen hem met een kluitje in het riet. Maar die momenten zijn gelukkig van korte duur. Want dan ligt er weer een nieuwe uitdaging en daar gaat hij voor!!!

Algemene kenmerken

- * In het begin van zijn twintiger-jaren stapt de mens op eigen benen het volle leven binnen. Het eigen Ik neemt de sturing definitief over van ouders en opvoeders. Leren doet men in het vervolg alleen nog maar, als men dat zelf wil.
Het sturen geschiedt vooral vanuit wilsimpulsen, die aanvankelijk nog onbewust zijn. Men gaat nog geen vast uitgestippelde weg. De "benen" brengen de jonge mens in een bepaalde koers. "Ik zie wel" is in deze jaren een veel gebruikte uitdrukking.
- * Er is nog weinig zelfkennis en levenservaring. De grote opgave van deze periode is zelfkennis opdoen, de eigen grenzen en mogelijkheden ontdekken. Door de confrontatie met de wereld vindt men uit wat men kan en niet kan. Daardoor wordt innerlijke zekerheid ontwikkeld, die voor het latere leven zo belangrijk is. Deze staat tegenover de uiterlijke zekerheid van vast inkomen, sociale zekerheid etc.
- * Goethe karakteriseerde deze fase met de woorden "von Himmelhoch jauchzend bis zum Tode betrübt". Er zijn grote schommelingen in het gevoelsleven. Twintigers kunnen het ene moment vol zelfvertrouwen zijn, met stelligheid hun mening geven en het andere moment worden beheerst door gevoelens van onzekerheid en twijfel aan zichzelf.
Sym- en antipathie gevoelens bepalen in hevige mate waarmee en met wie men zich in de buitenwereld verbindt en waarvan men zich afkeert. Er is nog weinig afstand. Daardoor is de jong volwassene gemakkelijk door de omgeving te beïnvloeden. Voor dictatoriale regimes, religieuze secten etc., is deze leeftijdsgroep dan ook een gemakkelijke prooi, al speelt de tijdgeest daarbij ook een grote rol.

Mogelijke gevaren

- * Zich te snel vastleggen, in baan, relatie, kinderen, huis, etc. Natuurlijk hoeft dat geen ramp te zijn, maar het zich te vroeg vastleggen kan ertoe leiden dat de eigen mogelijkheden onvoldoende ontdekt worden. Dan bestaat de kans dat de behoefte daaraan veel later in de levensloop manifest wordt. Alleen zijn de levensomstandigheden dan vaak zo, dat men zich het experimenteren niet meer kan permitteren, zonder grote schade aan te richten.
Ook in het werk dreigt het gevaar dat de twintiger zich te snel vastlegt op dat, wat hij goed kan. De omgeving kan hem daartoe extra verleiden. De grote werklust, inzet en enthousiasme kunnen voor de organisatie een reden zijn hem of haar jaren lang op dezelfde plaats te houden, waardoor weliswaar een steeds grotere routine ontstaat, maar geen nieuwe mogelijkheden worden ontwikkeld, wat zich later, ook voor de organisatie, kan wreken.
- * Is er bij het voorafgaande sprake van een te sterke verbinding, ook de andere kant, het zich niet kunnen verbinden komt veel voor. Desinteresse, apathie, zich afzetten tegen het "normale" leven zijn kenmerken van deze problematiek bij het begin van de volwassenheid. Speelt dit in ernstige mate dan is er in het kader van de organisatie weinig aan te doen.

Kwaliteiten in het team en tips voor de leiding

- * De twintiger wordt aangesproken door werk waarin voor hem of haar een persoonlijke uitdaging zit, d. w. z. dat je jezelf en anderen kunt laten zien wat je kunt. Tegelijkertijd is dat ook heel spannend. Maar de twintiger wil graag scoren. In het team moet gelegenheid zijn om met trots over de wapenfeiten te vertellen.
Er is veel inzet en groot enthousiasme. Taken en werkzaamheden moeten echter niet te lang duren. De time-span is kort. Er is behoefte om op korte termijn resultaten te zien. Daarnaast is afwisseling geboden.
- * Opleiding en ontwikkeling dienen bij voorkeur op de breedte te zijn georiënteerd en nog niet zozeer op de diepte(specialisatie). De twintiger is vooral een doener. Theoretische opleidingen of plaatsen waar hij of zij "voor spek en bonen" mag meedoen om ervaring op te doen zijn niet erg geliefd. Men wil het echte werk. Ervaringsuitwisseling en daaruit onder leiding van een goede coach lering trekken is uitermate vruchtbaar.
- * Feed-back en confrontatie.
De twintiger is erg afhankelijk van feed-back van zijn omgeving. Er is nog weinig zelfkennis en levenservaring. Enerzijds moet door de confrontatie met de buitenwereld duidelijk worden wie en wat hij/zij is, anderzijds is er een grote gevoeligheid en lichtgeraaktheid bij kritiek. Dit laatste is veelal het gevolg van onderhuidse onzekerheid. Toch is open en eerlijke feed-back wezenlijk. Heel belangrijk is daarbij echter de jong-volwassene aux-serieus te nemen en vooral niet te kleineren met opmerkingen als: "Wacht maar tot je meer ervaring hebt, dan praat je wel anders", of "Je komt nog maar net kijken, wat weet je ervan?", ook al kan hun stelligheid de ouderen daartoe gemakkelijk verleiden.
Hun zienswijze bevat dikwijls nieuwe en verfrissende elementen die waardevol kunnen zijn. Het is de opgave van de oudere teamleden deze te herkennen en zich door wellicht wat al te grote stelligheid niet te laten misleiden.
Andere twintigers moeten misschien door de oudere collega's worden uitgenodigd om zich uit te spreken. Hun onzekerheid kan hen ertoe brengen te veel af te wachten.
- * Veel twintigers hebben er moeite mee dat ze van ouderen te horen krijgen dat ze aan bepaalde werkzaamheden "nog niet toe zijn". Door hun grotere ervaring zien de laatsten vaak problemen en valkuilen die de jongeren niet zien. Het niet beschikken over ervaring wordt dikwijls als argument aangevoerd om jongeren banen te weigeren. Het is zeer ontmoedigend om telkens te worden geconfronteerd met wat men niet kan, zonder ook maar in de gelegenheid te zijn geweest om dat te laten zien. Laatst zei een jongere: "U kunt wel zeggen dat ik geen ervaring heb, maar u hebt helemaal geen ervaring met mij en toch beweert u dat ik dat niet kan".
In plaats van de nadruk te leggen op wat ze (nog) niet kunnen zou men oog moeten krijgen voor de kwaliteiten van deze levensfase en deze gericht inzetten.

De kenmerken van de jong volwassene zijn niet alleen aan deze levensfase voorbehouden. In het leven daarna worden andere kwaliteiten ontwikkeld die dan dominant naar voren treden, zonder dat die van de twintiger volledig verdwenen zijn. Bijvoorbeeld de open houding naar de wereld, plezier in de uitdaging etc. Ook komt het voor dat mensen hun hele leven twintiger blijven, direct reagerend op de buitenwereld, zonder innerlijke weging.

De innerlijke ontwikkeling is dan blijven stilstaan in de twintiger jaren. Dat kan later ook tot problemen aanleiding geven, zoals het niet kunnen aangaan van vaste verbindingen, niet planmatig kunnen werken, snel ergens enthousiast over zijn, maar dit weer loslaten, omdat er weer iets anders is wat nog meer aanspreekt.

De eerste helft van de dertiger jaren (ca. 28 - 35 jaar): Met het denken de wereld beheersen.

Annelies(34) werkt als ergotherapeute in een grote revalidatie-kliniek. Zij is gehuwd met Henk, die bij een uitgeverij werkt in de automatisering. Zij hebben twee kinderen, een jongen van 8 en een meisje van 6. Annelies werkt drie dagen per week en Henk is ook één dag per week thuis om voor de kinderen en voor het huishouden te zorgen. Annelies werkt nu al bijna tien jaar in deze organisatie en heeft al heel wat stormen en veranderingen meegemaakt.

Haar leven heeft ze inmiddels aardig in de hand. Dat heeft wel moeite gekost met twee kinderen. Zij en Henk allebei een drukke baan en een uitgebreide vriendenkring. Maar heldere afspraken, zowel thuis als op het werk, een strak dagritme en vooral ook "nee" kunnen zeggen maken dat ze het gevoel heeft best tegen het leven opgewassen te zijn. Ze heeft er ook plezier in als alles goed loopt.

In het behandelingsteam, waarvan ze deel uitmaakt is het nog wel vaak knokken, om de eigen discipline van de ergotherapie erkend te krijgen. Ze is er echter van overtuigd dat de professionalisering in haar vakgebied enorm is toegenomen en dat de aanpak van de behandeling door de andere specialisten zoals artsen en fysiotherapeuten, minder doordacht en systematisch is.

Regelmatig heeft zij aangedrongen op het werken met behandelplannen, waarin het beleid t. o. v. iedere patiënt is vastgelegd evenals de bijdrage van elk specialisme daarbij. Ook zouden deze plannen op een centrale plaats moeten worden opgeslagen en toegankelijk moeten zijn voor iedere behandelaar. En niet zoals nu, dat iedere behandelaar zijn eigen dossier heeft, waar zijn collega niet bij kan.

Ze vindt dit alles zo logisch, dat ze niet begrijpt dat het niet allang doorgevoerd is en zijn beslag gevonden heeft in een informatiesysteem.

Inmiddels heeft zij echter ook wel geleerd dat ogenschijnlijk simpele oplossingen in deze organisatie heel veel tijd vragen om te worden doorgevoerd. Volgens haar ligt dat vooral aan de aarzelende en weinig doortastende houding van de leiding.

Algemene kenmerken

- * Eind twintiger, begin dertiger jaren gaat het denken in de sturing van het leven een belangrijker rol spelen. De twintiger reageert veelal onmiddellijk op wat uit de buitenwereld op hem afkomt. Bij de dertiger voegt zich tussen impuls en reactie nog iets anders, nl. het eigen oordeel. Dit kan meer op het denken of op het voelen zijn gebaseerd. Maar er is sprake van "afweging", "overweging", beoordeling, een rustmoment waarbij de mens bij zichzelf te rade gaat.
Veel auteurs (R. Treichler, M. Moers, B. Lievegoed) spreken over deze periode dan ook over de rationele fase, de fase van de nuchterheid en zakelijkheid, over de organisatie-fase van het leven.
- * Er treedt een verinnerlijking en verdieping op die enerzijds leidt tot een verminderde beweeglijkheid en spontaniteit maar anderzijds tot een grotere evenwichtigheid en sterkere stuurkracht. De sterke golven van het gevoelsleven nemen af, hoewel er in het uiterlijke leven veel kan gebeuren. Gevoelens kunnen echter wel intenser beleefd worden.
- * Door de grotere verinnerlijking is de mens in deze jaren in staat diepere verbindingen aan te gaan (bijv. in gezin en werk), die een grotere duurzaamheid hebben in vergelijking met de afwisseling in de twintiger jaren. De mens verbindt zich met het leven en kan echte verantwoordelijkheden op zich nemen. Veel dertigers ervaren dat ze besluiten moeten nemen en keuzes moeten doen die verregaande consequenties hebben voor de toekomst.

- * De overgang van de twintiger naar de dertiger jaren bevat voor sommige mensen een crisiselement. Deze kan het gevolg zijn van het besef niet meer tot de jongere generatie te behoren, wat in de twintiger jaren meestal wel het geval is. Nu realiseert men zich "daar hoor ik niet meer bij".

Daarnaast maken mensen in deze periode bewust of onbewust hun eerste levensevaluatie: men heeft de eigen grenzen en mogelijkheden enigszins leren kennen. Men staat wat minder open, krijgt wat meer afstand en kan beleven "de ernst des levens is begonnen, ik ben al dertig".

In zijn mooie boekje "Tijdperken des Levens" spreekt Romano Guardini over de "Crisis van de ervaring".

Mogelijke gevaren

- * Soms vindt het proces van verinnerlijking niet of onvoldoende plaats en laat de dertiger zich te gemakkelijk leiden door de verwachtingen en eisen van de buitenwereld. Dan treedt "verburgerlijking" op: alle energie wordt erop gericht te leven zoals het -binnen de sociale groep- hoort. De inrichting van het huis, de kennissenkring, de skivakantie, kunnen meepraten over kunst en cultuur enz. Daardoor kan gemakkelijk de authenticiteit op de achtergrond geraken.
- * Sommige mensen kunnen innerlijk de stap van de twintiger naar de dertiger jaren niet zetten. Zij blijven hangen in de zielegesteldheid van de twintiger, zij kunnen zich niet binden, pakken steeds weer iets anders op, daartoe in verleiding gebracht door de buitenwereld. Deze mensen kunnen geen keuzes maken, mede omdat zij beseffen daarmee andere mogelijkheden af te sluiten.
- * De verinnerlijking kan eenzijdig op het verstand zijn gericht. Dat kan gaan ten koste van het gevoels- en wilsleven, waardoor de dertiger alles rationeel benadert en het vermogen om zich in een ander in te leven verdwijnt en men zich op den duur ook kan afsluiten voor eigen gevoelens en emoties. Soms leidt dat tot extreme hardheid.

Kwaliteiten in het team en tips voor de leiding

- * De dertiger is in staat zelfstandig en doelgericht te werken. Hij of zij kan deze doelen zonodig zelf stellen en de weg uitstippelen waarlangs ze bereikt kunnen worden. De dertiger kan zich daarop concentreren en zich niet laten afleiden door allerlei andere interessante zaken die voorbij komen of door bijkomstigheden. Daardoor wordt de dertiger een resultaatgerichte medewerker, die graag ordent, organiseert, plant, systematiseert en daarbij een langer tijdsperspectief aankan.
- * Dertigers hebben in de organisatie een grote behoefte aan structuur, helderheid en duidelijkheid. Deze eis wordt gesteld aan de organisatie, de procedures, aan werkmethoden, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Is dat niet het geval -en vaak is dat zo- dan wordt hij of zij onrustig en zal het de leiding behoorlijk lastig kunnen maken met allerlei kritische vragen.
- * Sommige mensen maken in het begin van hun dertiger jaren een definitieve beroepskeuze. Deze kan sterk afwijken van het vak waarvoor men oorspronkelijk is opgeleid. Velen voelen zich thans ook voor de keuze staan zich verder te specialiseren of om een meer generalistische weg in te gaan, bijvoorbeeld in het management. De algemene verinnerlijking en verdieping in de dertiger jaren leidt er in het werk dikwijls toe dat men zich verder wil professionaliseren, bijvoorbeeld door opleidingen en het deel gaan uitmaken van professionele netwerken en beroepsverenigingen.
- * De toegenomen innerlijke zekerheid maakt dertigers tot stevige stuurders, waardoor ze zeer waardevol voor de organisatie kunnen zijn. De grote prestatiegerichtheid, gekoppeld aan de

geneigdheid tot een rationele benadering maakt dat dertigers nogal eens hard en egoïstisch kunnen overkomen, soms terecht. De leiding moet hen dan afremmen en hen de ogen openen voor andere realiteiten dan de zuiver rationele. Trainingen waarbij deze andere aspecten aan bod komen kunnen daarbij vaak behulpzaam zijn.

De kwaliteiten die bij de dertiger ontwikkeld worden, blijven het hele leven een rol spelen, al kunnen zij later minder sterk naar voren treden omdat nieuwe kwaliteiten ontstaan die sterker opvallen. Maar ook bij de vijftiger kan onder bepaalde omstandigheden ineens de dertiger weer wakker worden. De kwaliteiten van deze levensfase kunnen echter ook gedurende het verdere leven dominant aanwezig blijven en steeds verder worden geperfectioneerd.

Midden dertig tot begin veertiger jaren (ca. 35 - 42 jaar): Wending.

André is 39 jaar oud en controller bij een Nederlandse dochter van een multinationale onderneming. Hij heeft bedrijfseconomie gestudeerd en na diverse andere banen is hij nu 4 jaar werkzaam op deze plaats. Hij is getrouwd en heeft twee jongens van 10 en 13 jaar. Tineke, zijn vrouw heeft enkele jaren geleden haar oude vak van apothekers-assistente weer opgepakt. Eigenlijk is André best tevreden met zijn leven. Zijn huwelijk en de relatie met zijn kinderen zijn prima, zij wonen mooi, een beetje buitenaf en zij kunnen zich financieel eigenlijk alles veroorloven. Ook op het werk heeft hij het over het algemeen goed naar zijn zin. Hij ligt goed bij de directeur en zijn collega's MT-leden. hoewel. ? Zo nu en dan heeft hij de indruk dat hij er door de anderen persoonlijk op wordt aangekeken dat het automatiseringsproject waarvoor hij eindverantwoordelijk is, zo'n puinhoop is. Dat wordt wel niet openlijk gezegd, maar er zijn vage toespelingen onder het mom van grapjes. En zijn baas wordt soms behoorlijk geïrriteerd als zij het project bespreken. Zelf reageert hij ook emotioneler dan hem lief is op de tegenvallers bij dit project. Voor het eerst van zijn leven heeft hij het gevoel het niet helemaal in de hand te hebben. Natuurlijk zijn er allemaal plausibele verklaringen, maar toch.

Maar ook aan het jaarlijkse uitje met het MT, dat onlangs werd gehouden heeft hij geen opgewekt gevoel overgehouden. Samen met de partners maakten zij een boottocht op het IJsselmeer, daarna hadden zij een diner en tenslotte gingen ze nog wat stappen. De hele tijd had hij het gevoel er niet helemaal bij te horen, het was alsof hij alles vanaf een afstand gade sloeg. Iedereen vermaakte zich buitengewoon, ook Tineke had het erg naar haar zin en deed in zijn ogen nogal uitgelaten. 's Avonds thuis hadden zij een enorme woordenwisseling, die erop uitdraaide dat Tineke boos naar bed ging en hij teveel dronk. Achteraf begrijpt hij niet waarom hij zich zo kwaad had gemaakt. Gelukkig hebben zij dit goed uit kunnen praten en ook Tineke denkt dat het aan het automatiseringsproject ligt. Hij heeft zich nu voorgenomen om alles op alles te zetten en het project zo snel mogelijk af te ronden. Hij werkt er nu veel 's avonds aan en ook in de weekenden. Als het klaar is gaat hij er met Tineke een weekje heerlijk tussenuit. Toch vraagt hij zich wel eens af of dit project het enige is dat speelt. Misschien kan hij het niet helemaal aan. En soms vraagt hij zich af: "waar doe ik het eigenlijk allemaal voor?". Tot voor kort vond hij het werk altijd leuk en uitdagend, maar nu ziet hij er soms echt tegenop. Hij wil er echter niet te veel over piekeren. After all heeft hij niets te klagen. De sombere gedachten zullen wel verdwijnen als het project goed is afgesloten.

Algemene kenmerken

- * In het midden van de dertiger jaren staan mensen meestal in de kracht van hun leven. Er is veel levenservaring opgedaan en zij hebben hun kracht leren kennen en gebruiken. De wereld waarin ze leven wordt als bekend en beheersbaar beleefd: men weet waarop men alert moet zijn, waar de valkuilen zitten en hoe mensen reageren.
- * Rond de veertig begint deze stemming bij veel mensen te veranderen, eerst onmerkbaar, later meer bewust. Velen ervaren een vaag gevoel van onbehagen dat ze niet thuis kunnen brengen, omdat uiterlijk vaak alles in orde is. Men verwacht dat het van voorbijgaande aard zal zijn, maar meestal is dat niet zo.
- * Deze omslag heeft te maken met het beleven van grenzen. Bijvoorbeeld de grenzen van eigen capaciteiten en mogelijkheden. Bepaalde toekomstverwachtingen blijken onrealistisch; soms moet men afscheid nemen van illusies die men t. a. v. zichzelf koesterde. De toekomst blijkt ineens een horizon te hebben. Het "later als ik groot ben"-gevoel geldt niet meer; later is nu.
 Vaak wordt in deze periode de eindigheid van het eigen leven bewuster beleefd. "Ik ben nu veertig, de helft van mijn leven zit erop. Is dit het nu wat het leven te bieden heeft? Heb ik misschien ergens de boot gemist? Het kan toch niet zo zijn dat ik de rest van mijn leven in deze baan, in deze stad, in dit huis, met deze partner en met deze vrienden en kennissen blijf? En als ik verander van baan of partner, blijft dan toch eigenlijk niet alles bij het oude? Dezelfde problemen in de organisatie, dezelfde soort vakanties e. d. ". De toekomst lijkt ineens niet meer zo zonnig. De grote vraag wordt: "Hoe geef ik vorm aan het stuk leven dat nog komt?"
- * Daarmee rijst de existentiële vraag naar de zin van het eigen bestaan. De waarden die samen hangen met de expansieve fase beginnen hun betekenis te verliezen en nieuwe waarden heeft men nog niet gevonden. Een echte crisis is dit in deze fase meestal nog niet; de beschreven vragen beginnen zich aan te dienen, maar verdwijnen dikwijls weer achter de drukte en de opgaven van het alledaagse leven. Pas in de volgende fase worden ze echt actueel. Er zijn echter grote individuele verschillen.

Mogelijke gevaren

- * Een gevaar in deze fase is de ontkenning van de beschreven gevoelsmatige signalen. "Er is niets aan de hand" of "Het waait wel weer over". In onze tijd ligt er een groot taboe op het hebben van z. g. "negatieve gevoelens". Men hoort "O. K. " te zijn. Dit soort tobbige vragen hoort niet bij de man of vrouw die het maakt in het leven. Het is een teken van zwakte. Iemand is al gauw een "softie" als hij erover begint.
 Soms lukt het mensen die ontkenning lang vol te houden, tot ver in de veertiger, soms vijftiger jaren. Maar dat wordt steeds geforceerder; men sluit de ogen voor wat er in zichzelf leeft en kan daarom ook niet waarnemen wat er bij anderen leeft, of spreekt daar met minachting over.
- * Een ander gevaar is: je een crisis laten aanpraten. Er wordt dan gezegd, dat men met 40 in een "mid-life"-crisis hoort te verkeren. En dat iemand bezig is dit te ontkennen als hij zegt dat hij daar niets van merkt. Net zo min als er iets mis is met iemand die zichzelf in deze periode fundamentele vragen stelt, mankeert er iets aan iemand die voorlopig nog onbekommerd verder leeft. Het is belangrijk om dicht bij de eigen gevoelens en belevingen te blijven.
- * Tenslotte zijn er mensen die trachten te vluchten voor de gevoelens van onvrede, door avond aan avond weg te dromen bij de T. V. , overmatig alcohol te gebruiken, seksuele avontuurtjes aan te gaan of harder te gaan werken.

De gedachte de rest van het leven vast te zitten aan deze partner, deze baan, dit huis, ja deze hele manier van leven, kan mensen doen besluiten nog snel de decors te verwisselen, voordat het te laat is. Soms kan dat nodig zijn, maar men neemt zichzelf altijd mee in de nieuwe situatie. Daar kunnen al spoedig dezelfde problemen ontstaan, omdat de speler zelf niet veranderd is.

Kwaliteiten in het team en tips voor de leiding

- * Voor de organisatie is het midden van de dertiger jaren de ideale levensfase. Deze mensen zijn vitaal en energiek, hebben overzicht, een brede (levens)ervaring, kennen hun eigen krachten en weten die in te zetten voor de organisatie. Zij kunnen veel werk aan en zijn toegepast om gecompliceerde taken op zich te nemen. Vanaf midden dertig neemt bij veel mensen de initiatieffkracht toe doordat de wil sterker en gericht is geworden en de realiteitszin is toegenomen. Er is meer oog voor de haalbare stap.
- * Midden dertigers zijn zeer geschikt om leiding te geven. Door de professionele verdieping of een door de ervaring gerijpt vakmanschap hebben zij gezag en kunnen anderen overtuigen.
- * Van de opkomende onvrede en twijfels is in dit stadium doorgaans weinig te merken in de organisatie. De opgaven in de buitenwereld eisen meestal alle aandacht op. Als men echter met zichzelf wordt geconfronteerd, door ernstig tegenvallers in het werk, gepasseerd worden bij een promotie, of door problemen in de prive-situatie kan een tijdelijk disfunctioneren gemakkelijk optreden. Dit vraagt van de leiding in de eerste plaats begrip, niet om de betrokkene te ontzien, maar om geen verkeerde conclusies te trekken over diens kwaliteiten en toekomstige mogelijkheden. Zowel in het belang van de organisatie als van de betrokkene zelf verdient het aanbeveling eisen te blijven stellen aan de uitvoering van het werk. Het tijdelijk minder goed functioneren dient echter niet te worden afgestraft met allerlei sancties en maatregelen, dat werkt meestal averechts. De betrokkene op zijn/haar persoonlijke verantwoordelijkheid aanspreken heeft dikwijls op langere termijn veel meer resultaat.

Begin veertig eindigt de tweede grote fase van het leven, de expansieve fase. De mens heeft zijn plek in de wereld veroverd. Velen zullen op of rond deze periode moeten accepteren dat er in uiterlijke zin niet veel meer inzit. Maar werkend aan de opgaven in de wereld heeft de mens innerlijke krachten en vermogens ontwikkeld. Deze kunnen nu vrij en beschikbaar worden ten dienste van anderen. Lievegoed noemt de volgende periode dan ook de sociale fase en in het eerder genoemde Chinese gezegde wordt gesproken over de fase van het wijs worden. De veertiger jaren staan veelal volledig in het teken van deze heroriëntatie. Als die lukt heeft het leven nog veel te bieden. Zo niet, dan gaan de jaren die volgen in toenemende mate zwaar vallen.

De veertiger-jaren (ca. 42 - 49 jaar): Het zoeken naar zingeving.

Soms als Cas, 47 jaar, voor de spiegel staat schrikt hij van zijn eigen kop. Hij wordt steeds kaler en het haar dat aan de randen overblijft krijgt een vaal grijze kleur. Hij ziet de rimpels die al maar dieper worden, vooral die op zijn voorhoofd, vlak boven zijn neus. Hij heeft wallen onder zijn ogen en ziet er grauw uit. "Bah, wat een oude kop" verzucht hij en geërgerd wendt hij zich van de spiegel af.

Sinds enige tijd woont hij alleen, in een luxueuze flat aan de rand van de stad. Ongeveer twee jaar geleden is hij gescheiden, na veel ruzie en elkaar het leven zuur maken. Zijn ex ziet hij praktisch nooit meer, die leeft nu samen met een vriend in een andere stad. Zijn zoon van 20 en

dochter van 23 spreekt hij gelukkig regelmatig. Maar in sombere buien vraagt hij zich wel eens af of ze voor hem komen of voor de aanvulling van hun tekorten op de toch al vrij riant teelagen die hij hen verstrekt.

In Cas' leven neemt het werk een eerste plaats in. Hij is hoofd van het project-buro van de provincie en die baan vraagt meer dan 200% inzet. Hij en zijn mensen sturen vooral infra-structurele projecten aan, waarin miljoenen omgaan en grote politieke belangen spelen. Hij heeft voortdurend te maken met beleggers, projectontwikkelaars, Gedeputeerde Statenleden, Actiegroepen van belanghebbenden enz. Voortdurend leeft hij in een slangenkuil van list en bedrog, van juridische procedures en journalisten die erop uit zijn de tegenstellingen nog eens extra op te blazen.

Dit is Cas' wereld. Nooit had hij gedacht dat hij hier nog eens in terecht zou komen. Afkomstig uit een eenvoudig ambtenaren gezin had hij zich, gezien het saaie leven van zijn vader, voorgenomen nooit ambtenaar te zullen worden. En nu was hij het toch; maar wel heel anders dan hij zich dat vroeger had voorgesteld. Eigenlijk had hij naar het conservatorium gewild, maar om allerlei redenen was het economie geworden. Van beleidsambtenaar was hij langzamerhand opgeklommen naar deze functie en een volgende promotie tot directeur hangt ook al weer in de lucht.

Toch voelt hij zich erg dubbel staan in dit werk. Enerzijds ligt deze job hem prima: de drukte, het op drie plaatsen tegelijk moeten zijn, de spanning die dat alles met zich meebrengt, de successen die hij boekt, op een bepaalde manier geniet hij ervan. En hij wil best toegeven dat hij ook wel trots is op zichzelf. Er zijn er niet veel met zijn achtergrond die hem dit nadoen. Hij weet ook dat hij het goed doet. Ondanks alle ruzies en conflicten wordt hij gewaardeerd. Maar aan de andere kant beleeft hij ook een enorme leegte. In alle drukte, met alle successen kan hij zich soms toch grenzeloos eenzaam voelen. Dan staat hij te kijken naar alle gedoe, de onechtheid, de holle frasen die de mensen tegen elkaar zeggen. "Waar ben ik in 's hemelsnaam mee bezig", vraagt hij zich dan af, "waar leef ik eigenlijk voor?". Soms overvalt hem het gevoel gebruikt te worden en dat iedereen hem zal laten vallen als hij eens een fout zal maken. Maar voor hemzelf zijn anderen dikwijls ook niet meer dan pionnen in een schaakspel. Met enkele van zijn medewerkers had hij vroeger nog wel eens diepere gesprekken; maar daarvoor ontbreekt tegenwoordig de tijd.

Het leven in dit klimaat heeft hem harder gemaakt. "Ik ben wel een aantal illusies hoe de mensen en de wereld in elkaar zitten armer geworden", zegt hij dikwijls. Maar hij is daar niet blij mee. Eigenlijk wil hij zo niet doorgaan, maar ja, wat moet hij? "Was ik maar gewoon straatzanger gebleven, zoals vroeger in de studententijd. Dat paste uiteindelijk misschien veel beter bij mij dan dit". Het uitzicht op de promotie tot Directeur kan hem niet verheugen. Toch zal hij ervoor knokken om die baan te krijgen. "Waarom, waarom, waarom. . . . ?"

Algemene kenmerken

- * Het hiervoor beschreven beeld is één van de vele mogelijkheden waarin de innerlijke worsteling van de veertiger jaren zich kan hullen. Het is in de meeste mensenlevens een turbulente periode, waarin onder andere het zoeken naar een nieuw evenwicht tussen de eigen binnenwereld en de buitenwereld, waarvan hierboven in extreme mate sprake is, een belangrijke rol kan spelen.

Lichamelijk wordt men in deze fase geconfronteerd met de fysieke teruggang, niet alleen in uiterlijke zin, maar ook de energie neemt af. Men heeft een langere herstelperiode nodig na een sterke inspanning. Vrouwen krijgen in deze periode te maken met de problematiek van de overgang, die overigens ook individueel sterk verschilt.

Psychisch wordt de veertiger geconfronteerd met onzekerheid en angst. Het gevoel bij Cas: het gaat uiterlijk (nog) allemaal goed, maar het kan op elk moment afgelopen zijn, komt

veel voor. Zelfs wat betreft het leven zelf. Maar ook in de interactie met andere mensen beleeft men zichzelf vaak als kwetsbaar. Er is sprake van een grote discrepantie tussen de uiterlijke en de innerlijke biografie. En er kan veel energie gaan zitten in het ophouden van wat als uiterlijke façade beleefd wordt.

Geestelijk is er dikwijls sprake van een confrontatie met de leegte. Het kan lijken dat alles, inclusief het eigen leven, veel van zijn zin heeft verloren. Wat dat betreft gaan veertigers dikwijls door het 0-punt. "Waar vind ik het vuur dat het mijne ontsteekt?". "Waar haal ik de inspiratie vandaan voor de rest van mijn leven?"

- * Het zoeken naar en vinden van een diepere zin van het eigen leven is de eigenlijke opgave van de veertiger jaren en neemt bijna deze hele fase in beslag. Het is niet alleen het zoeken naar een persoonlijke levens- en wereldbeschouwing, maar ook naar concrete plaatsen waar een zinvolle levensvervulling mogelijk is.

Het moeilijke van deze opgave is, dat de buitenwereld zoals de levenspartner, de directie van het bedrijf of een levensbeschouwelijke stroming het antwoord niet geven kunnen.

Alleen zelf kan men zin aan het eigen leven en werk geven; het kan alleen maar vanuit het eigen Ik. Maar aanvankelijk is dat eigen Ik daartoe nog niet in staat. Het is te zwak om die opgave onmiddellijk met succes te voltooien. In de worsteling kan ons Ik echter voortdurend sterker worden. In de expansieve fase heeft de mens zijn zielekwaliteiten van het denken, voelen en willen ontwikkeld. Nu is de vraag aan de orde: Waarvoor zet ik deze in de toekomst in?

- * Dit vereist bezinning en creativiteit.

Van nature is de veertiger geneigd om terug te kijken op het stuk leven dat achter hem ligt en zich af te vragen: "Heb ik het tot nog toe wel goed gedaan, wat was goed en waar heb ik de boot gemist?". Daarbij komt vaak sterker dan voorheen een morele dimensie om de hoek kijken: "Ben ik eigenlijk wel een goede vader geweest? Was ik niet te egoïstisch in mijn relatie of juist het omgekeerde, te weinig voor mijzelf opgekomen?"

Als men daarbij niet vervalt in onvruchtbare schuldgevoelens of een sentimentele slachtoffer-houding kan zo'n bezinning meer zicht geven op wie men eigenlijk is geweest tot nu toe.

Voor de toekomst is het echter ook van belang dat mensen in deze fase kunnen loslaten, vooral datgene kunnen loslaten wat als innerlijke drijfveren achter de expansieve fase stond: willen scoren, de beste willen zijn, erkenning willen zoeken, op de voorgrond treden, status, macht, zeggenschap willen verwerven. Dit loslaten is nodig om nieuwe waarden en ideeën te vinden voor de toekomst.

- * Nieuwe waarden en ideeën vindt men niet van de ene dag op de andere. Belangrijk is het om het een tijdje vol te houden in het Niets; in het 0-punt. Daar is moed voor nodig. Als men daar echter bewust voor kiest is het Niets geen leeg Niets, maar een periode vol betekenis. Dan worden bijvoorbeeld bewust momenten gekozen om alleen te zijn in de natuur of om ogenschijnlijk de tijd te verlummelen, maar waardoor juist de diepere lagen van de werkelijkheid -in zichzelf of van de buitenwereld- de kans krijgen zich te openbaren. Of men besluit om eens heel andere dingen te doen en te ervaren waar het klikt en waar niet.

Mogelijke gevaren

- * De wijze waarop mensen omgaan met de problematiek van de veertiger jaren bepaalt in hoge mate de kwaliteit van de rest van hun leven.

Een veel voorkomende en gevaarlijke valkuil is het vast blijven houden aan de waarden van de expansieve fase. De beschreven onzekerheid kan er gemakkelijk toe leiden dat mensen met nog grotere kracht willen laten zien wat ze kunnen, om aan te tonen dat ze nog niet

- uitgerangeerd zijn. Dikwijls lukt dat ook nog wel een tijd, maar zeker in de vijftiger jaren wordt dit steeds krampachtiger en maakt verdere groei heel moeilijk of onmogelijk.
- * Het gevoel "mislukt te zijn". Bij de terugblik kunnen mensen tot de conclusie komen niet te hebben waargemaakt wat ze zich in hun jonge jaren hadden voorgesteld, zowel als partner in de relatie, als vader of moeder, qua carrière etc. Iets daarvan ervaart iedereen in deze fase, maar bij sommigen kan dit gevoel gigantische vormen aannemen, waardoor ze zeer gedeprimeerd raken en het een grote blokkade wordt om van de toekomst iets te maken.
 - * Het vluchtgedrag dat eind dertig, begin veertig reeds op de loer lag, kan in deze periode worden versterkt om in de vijftiger jaren haast decadente vormen te gaan aannemen. In deze fase kan dit tot uitdrukking komen in het zich jong willen voordoen, flirtpartijen met jonge mannen of vrouwen, onechte jovialiteit, willen maskeren van het verouderingsproces en zo voort.
 - * De spanning en onzekerheid maken mensen in deze fase extra gevoelig voor stress. Vooral de hierboven beschreven gevaren kunnen uiteindelijk uitmonden in forse aanslagen op de fysieke gezondheid. Met name allerlei psychosomatische kwalen treden bij de veertiger gemakkelijk op, zoals hart- en vaatziekten, maag- en darmklachten, rugklachten enzovoort. Meestal is een uitsluitend lichamelijke behandeling onvoldoende en adviseert de arts om ook de leefwijze te veranderen of om hulp te zoeken bij het leren omgaan met spanningen en emoties.

Kwaliteiten in het team en tips voor de leiding

- * De meeste veertigers staan stevig in hun werksituatie. Alleen wanneer het werk ook zware lichamelijke arbeid bevat kan het problematisch worden. Veertigers zijn dikwijls dragende krachten in de organisatie; niet meer jong, maar ook nog niet behorend tot de ouderen. De realiteitszin is nog meer toegenomen, m. n. op het tussenmenselijke gebied. De veertiger heeft meer oog en begrip voor de achtergronden van het gedrag van mensen en doorziet beter dan voorheen de samenhang van de processen die zich in de organisatie afspelen. Vanuit dit inzicht kan hij/zij veel bijdragen in het team. Als veertigers de beschreven gevaren weten te vermijden kan er een sterke voorbeeldwerking van hen uitgaan op jongeren.
- * Het probleem zit hem bij de veertiger niet zozeer aan de buitenkant, als wel aan de binnenkant, in de beschreven worsteling om tot een nieuwe zingeving te komen. Uiterlijk kan dat soms zichtbaar worden door motivatie problemen, die de vorm aannemen van sterke tegenzin of gevoelens van onzekerheid. Een veertiger kan gemakkelijk in grote twijfel en onzekerheid raken over taken waarvoor hij tien jaar geleden zijn hand niet omdraaide. Nu vraagt hij zich af: "Kan ik dat eigenlijk wel?". Daarnaast komt het voor dat veertigers hun innerlijke worsteling op de organisatie of op de collega's projecteren. Zij hebben dan grote onvrede met de gang van zaken in de organisatie en een geschoold oog voor het falen van anderen, wat soms tot vervelends toe te berde wordt gebracht. Leiding en teamgenoten doen er goed aan deze uitingen in zoverre aux sérieux te nemen dat zoveel mogelijk gekeken wordt naar de concrete feiten in de situatie waarop de onvrede betrekking heeft, om zo de objectieve feiten en de subjectieve gevoelens te onderscheiden.
- * Veelal zullen de emotionele en spirituele vragen die de veertiger bezig houden in de werksituatie worden onderdrukt. Dat heeft echter tot gevolg dat zij op geheel onverwachte momenten -zowel voor de betrokkene zelf als voor anderen- tot uitbarsting kunnen komen. De emotionele lading is dan absoluut niet in overeenstemming met het gebeuren in de situatie. Zowel bij de betrokkene als bij de omgeving kan dit tot grote verwarring leiden. Het er kort daarna op terug komen en zich niet misprijzend afkeren kan voor iedereen in zo'n situatie bevrijdend werken.

- * Zingeving, het opnieuw met elkaar verbinden van de binnen- en de buitenwereld is de grote opgave voor de veertiger. De daarmee samenhangende onzekerheid, tijdelijke demotivatatie en onverwacht optredende emotionaliteit dienen in de organisatie en in het team niet als negatief te worden beschouwd, maar in tegendeel als basis voor verdere groei. Juist om in de toekomst een zinvolle bijdrage te kunnen blijven leveren is zo'n periode van innerlijke strijd en verwarring nodig. "Stirb und werde", sprak Goethe reeds, "wie dat niet kan, zal het niet ver brengen op deze aarde". De veertiger is allerm minst een kneus, uitgerangeerd en in afwachting van de V. U. T. of pensioen. Hij/zijzelf en de organisatie zullen er echter aan moeten werken om dat te voorkomen.
- * De organisatie kan veertigers daarbij helpen door heroriëntatie mogelijk te maken, door mensen de gelegenheid te bieden deel te nemen aan conferenties, trainingen en workshops die daarop gericht zijn; hen nieuwe gebieden te laten exploreren door ze in te zetten op bepaalde (vernieuwings)projecten, hen eventueel een andere functie te geven of hen te laten coachen door een oudere collega, baas of consultant. Echte interesse, respect en bemoediging kunnen heel behulpzaam zijn als deze worden gegeven in het besef dat een ander de levensvragen van de veertiger niet kan oplossen. Daarmee moet hij of zij zelf aan de slag.

De veertiger jaren kunnen worden gezien als een door het leven gegeven louterings-periode. Van veel illusies moet afscheid worden genomen. De opbrengst kan zijn: het accepteren van het eigen levenslot. Als dat lukt is men klaar voor de volgende periode en kan met het aanbreken van de vijftiger jaren de door Lievegoed genoemde "sociale fase" een nieuw hoogtepunt in het leven ontstaan van onder meer het eminente leiderschap.

De vijftiger jaren (ca. 49 - 56 jaar): Levenswijsheid.

Jenny is 54 jaar en werkt al tien jaar bij een verzekeringsmaatschappij, waarvan de laatste twee jaar als hoofd P&O. Ze is getrouwd met Loek, die nog maar drie dagen per week werkt en een aantal huishoudelijke taken op zich genomen heeft, waardoor zij meer ruimte heeft. Zij hebben drie kinderen, twee meisjes en één jongen. Alle drie zijn zij nu het huis uit en leven voor een belangrijk deel hun eigen leven.

Jenny heeft vooraf heel goed beseft dat de baan als hoofd P&O veel van haar zou vragen. Er was veel aan het veranderen in de organisatie en daarbij speelde P&O een centrale rol. Ze betwijfelde destijds sterk of ze het wel aan zou kunnen, maar de directie had erg aangedrongen. Bovendien kreeg zij steeds meer ideeën hoe de veranderingsprocessen zouden kunnen worden gestuurd. Nu, twee jaar later heeft ze er geen spijt van ja te hebben gezegd. Al werkend is ze zich steeds sterker gaan voelen en ze merkt dat zij veel invloed kan uitoefenen op de gang van zaken in het bedrijf. Zelf is ze ervan overtuigd dat het vooral haar levenservaring is, die maakt dat er naar haar geluisterd wordt en haar bijdragen sérieux worden genomen.

Zo heeft zij bijvoorbeeld bij de opvoeding van haar kinderen altijd de nadruk gelegd op de persoonlijke verantwoordelijkheid. Vooral toen zij ouder werden zei zij altijd: "Ik kan je adviseren, maar je moet zelf kiezen". Thans, in haar functie als hoofd P&O draagt ze de persoonlijke verantwoordelijkheid als beleid uit en handelt daarnaar in grote en kleine zaken. Laatst kwam bijvoorbeeld een afdelingshoofd zich afmelden voor de avond van een workshop die zij georganiseerd had. De man zei: "Mijn dochter is morgen jarig, vind je het goed dat ik er morgenavond niet bij ben?". Zij antwoordde: "Ik vind dat je bij de workshop moet zijn". Het

afdelingshoofd stond perplex en was verontwaardigd: "De verjaardag van mijn dochter en dan de hele dag weg! Dat kan echt niet! Daar krijg ik ook groot gedonder mee thuis! Nee Jenny, je kunt mij niet aandoen, dat ik morgenavond niet bij mijn gezin kan zijn".

Zij had daarop eenvoudig gezegd: "Beste Hans, je kent nu mijn standpunt en beslist zelf".

Hans was thuis gebleven, dat zou ze zelf ook hebben gedaan. Maar hij had nu zelf de beslissing genomen om dat te doen en de verantwoordelijkheid niet bij haar gelegd.

Het is eigenlijk ook vanuit dit idee dat ze zich verzet tegen formalisme. Als er projectleiders benoemd moeten worden om de veranderingsprocessen te trekken wil ze dat deze gekozen worden omdat de leiding vertrouwen in hen heeft en niet omdat het tot hun functie behoort.

"Als wij de functionerings gesprekken echt willen vernieuwen moeten we dit project niet laten trekken door een deskundige van P&O, maar door iemand anders uit de organisatie, die we dit toevertrouwen. De personeelsmensen kunnen ten alle tijden als adviseurs worden geraadpleegd of deelopdrachten uitvoeren. Als de deskundigen het moeten trekken blijven we gemakkelijk in het oude straatje hangen".

Zij staat soms zelf te kijken van de kracht waarmee zij zulke uitspraken doet. Maar de ervaringen met de school van haar kinderen hebben haar geleerd dat de leerkrachten daar bijna nooit echte vernieuwingen tot stand konden brengen, omdat ze vast zaten aan een bepaald denkpatroon. "Ondeskundige" betrokken ouders konden dat wel.

Toch is Jenny's leven niet zonder zorgen.

Regelmatig neemt ze werk mee naar huis, waar Loek een vreselijke hekel aan heeft. Zij geeft hem in haar hart gelijk, want er is veel waar ze samen niet aan toe komen. Maar ze ziet geen oplossing. Alle adviezen, zoals prioriteiten leren stellen beleeft zij als goedkoop en niet te realiseren. Maar zij is dikwijls doodmoe en kan de dingen die in het bedrijf spelen niet voldoende van zich afzetten. Soms slaapt zij slecht en daarvan heeft zij de volgende dag veel meer last dan vroeger.

Waar zij echter echt last van heeft is de omgangsstijl van een aantal jongere managers die zichzelf waar willen maken en daarbij hard, ja soms bijna meedogenloos te werk gaan. Daar kan ze niet tegen. Hoewel zij daar telkens stevig tegen optreedt heeft ze de indruk dat het alleen maar toeneemt. Vooral als het tegen haar zelf is gericht staat ze zo goed als machteloos en heeft dan soms het gevoel dat anderen haar in de kou laten staan. Als ze zich -ondanks alle drukte- zo nu en dan niet even in een korte vakantie met Loek zou kunnen terugtrekken, of zou kunnen bijtanken in een seminar of workshop, zou ze misschien toch niet overeind blijven.

Algemene kenmerken

- * Naarmate mensen ouder worden krijgt hun leven meer uitgesproken en persoonlijke trekken. Het geven van algemene kenmerken wordt dan ook moeilijker naarmate de leeftijd stijgt. Bij de indeling in levensfasen worden de grenzen ook steeds vager. Nog meer dan in de vorige perioden moeten de beschreven karakteristieken met voorzichtigheid worden gehanteerd.
- * De worsteling van de veertiger jaren wordt rond de 50 min of meer afgesloten. Men heeft Ahbraham gezien. Deze merkwaardige uitdrukking is mij eens als volgt uitgelegd: Ahbraham kreeg van God(Jaweh) de opdracht om het liefste wat hij bezat te offeren. Hij moest zijn zoon Isaäk doden en zijn lichaam als offer verbranden. Op het moment dat Ahbraham het hakmes ophief om aan het bevel van Jaweh te voldoen greep deze zijn arm en hield hem tegen. Het was voor Jaweh voldoende dat Ahbraham bereid was om zelfs het offer van zijn zoon te brengen.
"Zo", zei mijn zegsman, "gaat iemand die 50 wordt een fase in waarin hij bereid is te offeren, te schenken. En daarom zegt men van zo iemand dat hij Ahbraham heeft gezien".
Wat van dit verhaal ook waar moge zijn de vijftiger -als het goed is- is in staat om

belangeloziger dan voorheen dingen te doen voor anderen. Hij of zij kan echt sociaal zijn: zonder zelf op de voorgrond te treden anderen, vooral jongeren tot hun recht laten komen.

- * Als gevolg van het ouder worden neemt de vitale energie en de daarmee samenhangende gedrevenheid af. Daardoor worden mensen rustiger en kunnen meer afstand nemen zowel ten opzichte van zichzelf als tegenover prikkels uit de buitenwereld. Minder gefixeerd op zichzelf ontstaat er ruimte voor de ander.
In plaats van vitale energie kan er "geestdrift" ontstaan voor levende ideeën en het vermogen deze zo te presenteren (aanwezig te doen zijn) dat jongeren erdoor worden aangesproken en in beweging gebracht.
Velen worden in deze levensfase grootouder. Ten opzichte van hun kleinkinderen hebben zij dikwijls veel meer afstand dan tegenover hun eigen kinderen. Door deze afstand en hun gerijpte levenservaring kunnen zij -mits dat vrijlatend gebeurt- goede opvoedkundige adviseurs voor hun kinderen zijn.
- * De geestelijke vitaliteit kan er in deze jaren toe leiden dat mensen er in vele opzichten (soms zelfs lichamelijk) jonger uitzien dan in de veertiger jaren, ondanks de fysieke achteruitgang. Zij zorgt ervoor dat men in psychisch/geestelijk opzicht niet met het lichaam mee bergafwaarts gaat. Velen hebben in hun vijftiger(en zestiger) jaren een nieuwe creatieve top in hun levensloop. Lievegoed spreekt van het "eminente leiderschap" dat in deze fase mogelijk is. Sommige grote kunstenaars maken hun belangrijkste werken in deze tijd.
- * De echte levenswijsheid, de voornaamste kwaliteit van de rijpere mens kan in deze fase ontstaan. Wijsheid heeft te maken met weten; maar niet zomaar weten. Het wijsheidsvolle weten berust op twee peilers nl. levenservaring en liefde. De eigen biografie kan een onmetelijke bron van kennis en inzicht worden, niet alleen over zichzelf maar ook van de buitenwereld. Een verdieping van de liefde wordt mogelijk omdat de kracht daarvan minder sterk ten eigen nutte aangewend hoeft te worden.
- * Bij het geven van een karakteristiek van deze fase kunnen we er niet aan voorbij dat velen de stap naar de levenswijsheid niet zetten. Dan blijven zij georiënteerd op de waarden van de expansieve fase, terwijl de mogelijkheden om die te realiseren steeds meer afnemen door de fysieke teruggang. Dan zet in de vijftiger jaren een andere trend in dan de hierboven beschrevene, nl. die van de cynische, mopperende, altijd ontevredene oudere, die klagend en vol zelfmedelijden zijn of haar omgeving voortdurend tot last is.

Mogelijke gevaren

- * De grondslag voor het grootste gevaar in de vijftiger jaren wordt eigenlijk al gelegd in de vorige fase. Het niet aangaan van de confrontatie met zichzelf in de veertigerjaren, het niet durven loslaten van expansieve waarden en daardoor geen nieuwe zingeving vinden voor de tweede levenshelft, gaat zich in deze fase wreken.
De ontevredenheid met het leven wordt aan anderen verweten: de partner, de kinderen, de baas, of de schuld wordt gezocht bij anderen in het verleden, bij de ouders, de school, de kerk enz. Kortom, deze vijftigers stappen in de slachtoffer houding. Voortdurend voelen zij zich tekort gedaan, zowel in het werk als in het privé-leven. Het eigen verleden wordt geïdealiseerd: "Vroeger, toen hadden de mensen nog plichts besef, daar hoef je nu niet meer om te komen". "Wij wisten nog wat werken was, moet je dat gelanterfanter nu eens zien". Er vindt een constante strijd plaats om te laten zien dat je het beter weet of beter doet dan anderen. Mopperend neemt men (dikwijls al te zware) taken op zich, maar dan wel zo dat de omgeving dat goed ziet. Als het verwachte applaus uitblijft is de gefrustreerdheid daarna weer groter.
Komt er geen verandering in deze houding dan mondt zij met het klimmen der jaren dikwijls uit in cynisme en tirannie. Men is het geloof in zichzelf en in de wereld verloren en leeft daar

dan ook naar.

Het is echter nooit te laat om de bakens alsnog te verzetten en tot bezinning te komen, het levenslot te accepteren en tot een nieuwe zingeving te komen; al wordt dat wel steeds moeilijker naarmate men ouder wordt.

- * Een gevaar dat de vijftiger bedreigt die wel een wending heeft kunnen maken in de veertiger jaren is: geen nee kunnen zeggen. De beschreven sociale houding, het ter beschikking staan voor anderen, leidt ertoe dat een vijftiger zich te gemakkelijk wegcijfert, gevraagd of ongevraagd allerlei taken en verantwoordelijkheden op zich neemt en onvoldoende aan zichzelf toe komt.

Kwaliteiten in het team en tips voor de leiding

In organisaties zijn vijftigers een blok aan het been of een rots in de branding. Na het voorgaande zal dat niet verbazen.

- * De vijftiger die "door de bocht" is gegaan is van grote waarde binnen het team.
 - Hij overziet een breed terrein en door zijn levenservaring kan hij het wezenlijke van het onwezenlijke onderscheiden. Hij heeft een helicopterview, nog meer afstand genomen, en dat maakt hem geschikt voor echt beleids denken.
 - Hij is ook een rustpunt, omdat hij niet meer zo gevoelig is voor de heftiek van alledag en zich minder hoeft te laten gelden. Soms kan zijn aanwezigheid alleen al een houvast zijn in roerige teambesprekingen en de jongere teamleden het vertrouwen geven dat er geen al te grote brokken zullen worden gemaakt.
 - Vijftigers zijn goede leiders, omdat zij jongeren inspireren kunnen en tot daden aanzetten. Hun woorden hebben dikwijls grote zeggingskracht. Daarmee moeten zij ook oppassen, nl. om geen goeroe te worden. Wordt dit gevaar onderkend en kunnen zij zich terug houden dan zijn zij dikwijls prima coaches die in staat zijn op cruciale momenten hele rake interventies te plegen.
- * De vijftiger kan echter ook een rem zijn en een negatieve uitstraling hebben op zijn omgeving. In tegenstelling tot de andere categorie vijftigers proberen zij jongeren te ontmoedigen. In wezen voelen zij zich door de meer vitale en beter opgeleide jongeren bedreigd en verliezen het steeds in de concurrentiestrijd met hen. Het zijn ook deze vijftigers die meestal op de rem staan bij reorganisaties en vernieuwingen. Natuurlijk zullen de meeste mensen in deze levensfase niet zo snel warm lopen voor veranderingen. Maar de "gezonde" vijftiger zal een voorgenomen verandering objectief beoordelen en er in mee kunnen gaan als hij het belang ervan voor de organisatie ziet. De zich bedreigd voelende vijftiger zal veel veranderingen beleven als een aanslag op zijn eigen belangen en zich -in elk geval innerlijk- blijven verzetten.
- * De ontevreden vijftiger is lastig voor de leidinggevende, zeker als die een stuk jonger is. Hoe moet je zo iemand aanspreken op zijn houding en gedrag? Uiteraard zijn daarvoor geen recepten te geven, maar wel enkele algemene richtlijnen.
 1. Probeer de negatieve spiraal te doorbreken. De ontevreden vijftiger roept bij zijn omgeving veel weerstanden op. Bewust of onbewust bemerkt de vijftiger deze weerstanden en voelt zich daardoor gesterkt in zijn slachtoffer-houding. Dat roept weer weerstanden op enz. Het kan behulpzaam zijn bij deze mensen te kijken naar de positieve kanten, die er ongetwijfeld ook zijn en die te versterken. Als dat lukt zijn de negatieve kanten beter bespreekbaar en misschien voor een deel nog te veranderen.
 2. Spreek deze mensen aan op hun eigen verantwoordelijkheid voor hun werk en leven, door bijvoorbeeld in de volgende geest te spreken: "Ik begrijp dat je vindt dat je in het verleden veel onrecht is aangedaan, maar hoe wil je nu zelf verder in de toekomst? Wat

schiet je er zelf mee op door steeds maar te blijven wijzen op wat in het verleden is gebeurd? Laten we eens zien wat er in de toekomst mogelijk is”.

Bij deze benadering wordt de wil van vijftiger in beweging gebracht.

3. Stel deze mensen alsnog in de gelegenheid zich via een workshop of een individueel begeleidingstraject te bezinnen op hun werklevens en te komen tot een heroriëntatie. Succes is niet bij voorbaat verzekerd; toch zijn er vele gevallen waarin mensen, door het gesprek met anderen alsnog tot een omslag komen en een waardevolle bijdrage aan de organisatie leveren.

De late vijftiger en het begin van de zestiger jaren (ca. 56 - 63 jaar): Loslaten en concentreren.

Chris is 61 en gaat over één jaar met vervroegd pensioen. Dat is in zijn bedrijf te doen gebruikelijk. En hoewel hij tegen iedereen zegt dat hij nog best vijf jaar mee kan, is hij in zijn hart toch wel blij dat het afloopt. Als sales-man van een chemisch bedrijf beleeft hij het werk toch wel als zwaar, hoewel een tijd geleden reeds een opvolger benoemd en in functie is. Maar er verandert zoveel en de mensen gaan ook zoveel harder of misschien zakelijker met elkaar om. Soms heeft Chris het gevoel dat hij al een beetje buiten de alledaagse werkelijkheid staat. Hij wil nog wel een hoop, maar toch mist hij zo nu een dan de aansluiting. Dan heeft hij de indruk dat er wel beleefd naar hem geluisterd wordt, maar dat zijn invloed niet bijster groot meer is. Maar op andere momenten zit hij met zijn opmerking precies in de roos en denkt hij dat hij toch eigenlijk niet gemist kan worden. Soms wordt er dankbaar gebruik gemaakt van zijn jaren lange ervaring, maar soms zien ze hem helemaal niet en is iedereen druk, druk, druk met zijn eigen zaakjes.

Af en toe is hij er best ongerust over hoe het verder moet met het bedrijf, als hij er niet meer is. Zijn weggaan beleeft hij dan als de zaak in de steek laten. Want hij is nog lang niet oud! Hij kan toch nog een hoop. Al zijn Know-how gaat verloren; daar kan het bedrijf toch niet buiten? Dat is toch niet niets? Hij kent alle klanten persoonlijk, weet wat ze appreciëren en wat niet. "Bij M. B. X. bijvoorbeeld neemt de inkoper altijd een chemisch-technoloog mee en je weet dat die uiteindelijk beslist of de order wordt geplaatst. Dáár moet je dus een goed chemisch-technisch verhaal hebben en goed op de hoogte zijn van hun productie problemen, anders is het vertrouwen weg. Dat soort dingen, hè, dat kun je niet overdragen, dat moet je voelen. Als de klant een code-nummer wordt in je database, dan verlies je hem op den duur. Ja, en een ander vraagt weer andere dingen. Zo ook ontvangsten, recepties en openingen. Ik weet precies waar ik naar toe moet om wie te ontmoeten. In de loop van de jaren heb ik dat allemaal opgeslagen, hier, . . . in mijn hoofd. Waar blijft dat, als ik straks weg ben?"

En Pieter, die mij opvolgt is best een hele goede vent. Ik heb hem trouwens zelf mee geselecteerd. Maar hij zit toch heel anders in mekaar als ik. Hij hoeft natuurlijk geen kloon van mij te zijn. maar of zijn aanpak werkt??

Privé ziet Chris geen enkel probleem. Hij heeft een goed pensioen en verheugt zich erg op het aanpakken van allerlei dingen die tot nog toe zijn blijven liggen. Bovendien is hij al gevraagd in verschillende besturen, wat hem erg leuk lijkt. Nee, voorlopig gaat hij nog niet achter de geraniums zitten, zoals dat tegenwoordig heet.

Algemene kenmerken

- * Mensen in deze levensfase tonen grote individuele verschillen. Bij sommigen zijn verouderingsverschijnselen, zowel in fysiek als in psychisch-geestelijk opzicht goed merkbaar. Anderen daarentegen zijn in beide opzichten nog uiterst vitaal. Bij weer anderen treden er allerlei lichamelijke gebreken op, terwijl zij mentaal nog uitermate actief en alert

zijn. Deze grote verschillen komen enerzijds voort uit de lichamelijke gesteldheid en anderzijds uit wat iemand in het achter hem liggende leven heeft meegemaakt. Maar ook de wijze waarop men hiermee zelf is omgegaan speelt een belangrijke rol.

- * Voor de meesten begint de fysieke veroudering in deze fase steeds meer merkbaar te worden. Er kunnen kwalen en kwaaltjes optreden die het leven erg kunnen veronaangenamen, de lichamelijke energie neemt af en er is meer tijd nodig voor herstel. In onze tijd die sterk gericht is op uiterlijkheid en jeugd is oud dikwijls "out". Het vraagt een kunnen kijken door de uiterlijke schijn heen om de waarde van een oudere mens te zien. Het wezen van de mens wordt nu meer zichtbaar, omdat verhullende sluiers, zoals bijvoorbeeld lichamelijke aantrekkelijkheid, langzamerhand afvallen.
- * De levenswijsheid uit de eerste helft van de vijftiger jaren kan in deze fase nog verder worden verdiept en versterkt, alsmede de stimulerende en inspirerende werking die deze kan hebben op jongeren. Toch zal de ouder wordende mens de uitwerking van zijn ideeën dikwijls aan anderen moeten over laten, die over meer vitale energie beschikken.
- * Rond de zestig staan veel mensen opnieuw voor de opgave keuzes te maken. Enerzijds is men opener geworden voor de wereld, waardoor er nieuwe interesses kunnen ontstaan, bijvoorbeeld in de natuur, in kunst of wetenschap. Daarnaast is er meer oog voor de "noden" in de onmiddellijke omgeving of in de wereld. Daardoor ontstaat het gevoel: Er is nog zoveel te doen.
Anderzijds beleeft de oudere: "Ik kan niet alles meer, ik moet keuzes maken".
Nog meer dan voorheen beleven mensen in deze fase dan ook dat de tijd ontzettend snel gaat.
- * Het maken van keuzes vraagt een bezinning op de vraag: "Wat is voor mij essentieel? Wat moet ik loslaten en waarop moet ik mij concentreren"? Dit geldt voor alle levensgebieden, zowel het privé-leven, het werk en het persoonlijk ontwikkelingsleven. Dit concentratie-proces begint in deze fase en zal zich in de komende jaren steeds verder voortzetten. Vaak hangen de keuzes die in deze fase gemaakt worden samen met wat men beleeft als de diepere bedoeling van zijn leven. Soms kan dat alsnog tot radicale veranderingen leiden: naar een derde wereldland gaan en zijn kennis en ervaring daar inzetten; het initiatief nemen om een instituut met een ideële doelstelling op te richten; een ander beroep gaan uitoefenen enzovoort.

Mogelijke gevaren

- * De bij de vorige fase beschreven negatieve ontwikkeling zet zich, wanneer er niets gebeurt in deze fase in versterkte mate voort. De behoefte zich te laten gelden kan tot tirannie uitgroeien: moeders die van hun kinderen voortdurend aandacht willen en ze constant het gevoel geven tekort te schieten. Vaders die het altijd beter willen weten en menen te kunnen.
Het leven heeft hen niet veel meer te bieden dan materiële geneugten, maar tot echt genieten is men niet in staat en dat is de schuld van anderen.
- * Een gevaar dat diegenen bedreigt die een ontwikkeling doormaken in een meer positieve richting, is het niet komen tot keuzes. Alles is boeiend, interessant en nodig. Men voelt zich overal door aangesproken, maar is onvoldoende realistisch bij het inschatten wat men aan kan. Daardoor kan een gevoel van onvrede en tekort schieten ontstaan, mede omdat men juist in deze fase de behoefte heeft de dingen kwalitatief heel goed te doen.
- * Een ander gevaar is het niet of onvoldoende kunnen accepteren dat anderen, m. n. jongeren de dingen anders doen dan men het zelf zou hebben gedaan. Op grond van hun levenservaring en levenswijsheid hebben mensen in deze fase dikwijls een scherp oog voor kwaliteit en essentie. En dan is het soms pijnlijk om te zien hoe jongeren daaraan in

bepaalde opzichten voorbij gaan, ook al luisteren zij naar de goede raadgevingen en adviezen van de ouderen. Zij leggen dikwijls toch andere accenten en vinden andere dingen ook belangrijk. Dit speelt zich zowel in de privé-sfeer af (bijvoorbeeld bij de opvoeding van de kleinkinderen) als in het werk (bijvoorbeeld bij de manier waarop leiding wordt gegeven). Het verdriet dat iedere oudere hierbij in meer of mindere mate ondervindt kan ertoe leiden dat hij zich afkeert en de betrokkenheid bij zijn omgeving verliest.

Kwaliteiten in het team en tips voor de leiding

- * In de werksituatie treft men nog maar weinig zestigers aan. De meesten zijn al met de V.U.T., in de W.A.O. beland of t.g.v. een afvloeiingsregeling bij een reorganisatie met ontslag. Door de vergrijzing zal dit in de toekomst misschien veranderen. Steeds meer organisaties beseffen dat met het afstoten van oudere medewerkers belangrijke bronnen van kennis en ervaring worden prijs gegeven en dat het de moeite loont om dit te voorkomen.
- * In de werksituatie zijn er eveneens grote individuele verschillen te bespeuren bij deze leeftijdsfase. Er kan sprake zijn van verdiept inzicht, oog voor essenties en kwaliteit, grote sociale vaardigheid en een vanzelfsprekend gezag dat thans in nog sterkere mate dan in de vorige fase kan worden ingebracht. Maar, dit gebeurt alleen als de anderen in het team daar oog voor hebben. Is dat niet het geval dan valt de oudere collega stil en wordt zijn bijdrage zeer beperkt. Het gevolg daarvan kan zijn dat hij zelf de zin van zijn aanwezigheid niet meer ziet en het gevoel krijgt alleen maar bezig gehouden te worden, tot het moment daar is om definitief te vertrekken. Veel mensen van zestig zijn niet oud, afgeleefd en uitgeblust, maar hun omgeving maakt dikwijls dat zij zich wel als zodanig gaan gedragen.
- * Op verschillende wijze kan de organisatie een nuttig gebruik maken van de kwaliteiten van de oudere medewerker, bijvoorbeeld:
 - door hun kennis en ervaring in te zetten voor de realisatie van speciale projecten. (zo werd een vriend van mij, die een groot deel van zijn leven gewerkt had bij een openbaar-vervoer bedrijf, gevraagd om namens zijn organisatie zitting te nemen in een projectgroep van de E. E. G., die in één van de voormalige Oostbloklanden een advies moest uitbrengen over de nieuwe opzet van het openbaar vervoer aldaar).
 - door hen een vrije ruimte te geven, waarin zij taken op zich kunnen nemen, die zij zelf en hun teamgenoten van groot belang achten voor de toekomst van de organisatie.
 - door hen te vragen een bijdrage te leveren aan de beleidsontwikkeling op bepaalde terreinen.
 - door hen eindverantwoordelijk te maken voor grotere gecompliceerde projecten of voor organisatie-onderdelen, waarbij zij de grote lijnen uitzetten en de sturing van de uitvoering kunnen delegeren aan anderen.
 - door een beroep te doen op hun grote sociale vaardigheden, bij moeilijkheden in de samenwerking en bij conflicten.
 - door hen in te zetten als coach voor jongere medewerkers.
 - door hun kennis en ervaring toegankelijk te maken voor anderen door deze op schrift te stellen.

Er zijn echter geen algemene recepten te geven. In iedere individuele situatie moet samen met de betrokkene, naar creatieve mogelijkheden worden gezocht.

Voor velen valt in deze fase het moment waarop men het arbeidsleven voorgoed moet verlaten. Sommigen vinden dat een zegen, voor anderen is het een ramp. De laatsten vinden het vaak onrechtvaardig dat zij gedwongen worden hun werk de rug toe te keren, terwijl zij zich nog uiterst fit en vol werklust ervaren. Eén collectief moment -65 jaar- waarop iedereen wordt gepensioneerd, is gezien bovengenoemde grote individuele verschillende niet langer verdedigbaar. Uiteraard hangt het moment van uittreden niet alleen af van de persoon, maar ook van de werksituatie waarin hij verkeert.

Wat dan volgt.

..... is een geschenk van de Goden, volgens het in het begin aangehaalde Chinese gezegde.

Voor velen is het verdwijnen van de druk te moeten werken een hele bevrijding. In plaats van het moeten kan nu het willen komen. Talloze mensen zetten na hun pensionering hun werk op één of andere manier voort, maar nu vanuit een vrije positie. Een aantal oud-collega's van mij zijn nog even druk als voorheen, één van hen is inmiddels de 80 gepasseerd en doet nog steeds advies- en trainingswerk.

Toch is dat niet voor iedereen mogelijk en veel mensen voor wie in het achterliggende leven het werk centraal heeft gestaan moeten, nadat dit is weggevallen een nieuwe identiteit vinden. Lukt dat niet dan blijft men als "ex" teveel vastzitten aan het verleden en krijgt de toekomst weinig kleur. De organisatie kan medewerkers behulpzaam zijn door het werk geleidelijk af te bouwen en hen de gelegenheid te geven deel te nemen aan workshops als "pensioen in zicht" en dergelijke.

Of het leven dat nu komt een geschenk van de Goden is hangt minder van de Goden dan wel van onszelf af en in hoge mate van het leven dat achter ons ligt. Naast vreugde en dankbaarheid kom ik bij veel oudere mensen ook verdriet en stukken onverwerkt verleden tegen. Dat laatste maakt het genieten van de oude dag dikwijls wel moeilijk.

Tot slot

Bij de afsluiting van deze beschouwing over de levensfasen van de mens wil ik nog eens terugkomen op de hantering van dit concept, waarover ik ook in het begin al iets heb gezegd. Het concept is niet bedoeld om mensen te etiketteren of in hokjes te plaatsen. Daarvoor is het ongeschikt en het leidt tot niets. Het is ook niet geschikt om er een structuur voor personeels- of loopbaanbeleid op te baseren.

Een voorbeeld van zo'n onjuist gebruik werd onlangs geleverd door een personeelsfunctionaris, die groot tumult in zijn organisatie had veroorzaakt door te beweren dat op grond van de levensfasen van de mens twintigers geen beleidsfunctionaris konden zijn en dat alleen 50-plussers dat zouden kunnen. Met name de twintigers zelf waren daar tegen in verzet gekomen. Natuurlijk. uiterekend twintigers moet men niet gaan vertellen dat ze ergens "niet aan toe zijn". Dit soort betutteling zullen zij nooit accepteren. De betreffende personeelsfunctionaris, die zich bij mij beklagde over zoveel onbegrip, was stomverbaasd toen ik hem zei dat ik hun reactie, mede vanuit de levensfasen, goed kon plaatsen.

Dit soort algemeenheden is uit den boze en het levensfasen-concept wordt een gevaarlijk instrument als men het zo hanteert.

Het concept is een middel om mensen beter waar te nemen en te begrijpen, te zien waar hun kracht ligt en voor welke opgaven zij het best inzetbaar zijn. Niemand zal echter in alle opzichten aan de geschetste kenmerken en kwaliteiten voldoen.

Daarom is het niet nodig dat het bovenstaande verhaal "klopt" met de eigen ervaringen; de afwijkingen zijn zeker zo belangrijk. Ikzelf beleefde de grootste crisis in mijn leven niet in mijn veertiger jaren, maar veel eerder, toen ik 33 was. De hierboven beschreven dynamiek van de veertiger jaren is wel herkenbaar in mijn eigen levensloop, maar minder stormachtig dan het gebeuren 10 jaar daarvoor.

Grondslag voor de moderne samenwerking en het werken in teamverband is het tot zijn recht laten komen en gebruik maken van de kwaliteiten en potenties van individuele mensen. Het concept van de ontwikkelingsfasen biedt de mogelijkheid daarvoor meer oog te krijgen.

Uiteindelijk komt dat het resultaat van de gezamenlijke inspanning voor de klant ten goede.

Literatuur

Dr. H. C. I. Andriessen: "Volwassenheid in perspectief"

Inleiding tot de psychologie van de volwassen levensloop

2e herziene druk 1991.

ISBN 90 255 00 595

Prof. Dr. J. G. Boerlijst : "Veertig-plussers in de onderneming"

Publikatie in opdracht van de stichting management studies

's Gravenhage

1993

ISBN 90 232 2650 x

Jos van der Brug en Kees Locher: "Ondernemen in de levensloop"

Een route naar inspiratie en vernieuwing in het werkleven

1995

ISBN 90 6038 3621

Viktor E. Frankl: "De zin van het bestaan"

Een inleiding tot de logotherapie

5e druk 1991

ISBN 90 6100 173 0

Daniël J. Levinson e. a. : "Tijdperken in het leven van de man"

1978

ISBN 90 263 0450 1

Bernard Lievegoed: "De Levensloop van de mens"

Ontwikkeling en ontwikkelingsmogelijkheden in de verschillende levensfasen

1976

ISBN 90 6069 300 0

Duitstalige literatuur

Jos van den Brug / Kees Locher: "Unternehmen Lebenslauf"

Biographie, Beruf und persönliche Entwicklung

Ein Workshop für alle, die ihr Arbeitsleben bewußt gestalten wollen

Verlag Urachhaus, Stuttgart 1997

ISBN 3 8251 7122 1

Lievegoed, B.C.J.: "Lebenskrisen - Lebenschancen"

Die Entwicklung des Menschen zwischen Kindheit und Alter

München 1992

ISBN ?

Frankl, Viktor E.: "Trotzdem Ja zum Leben sagen"

München 1994

Martha Moers: "Die Entwicklungsphasen des menschlichen Lebens"
Eine psychologische Studie als Grundlage der Erwachsenenbildung
Aloys Henn Verlag
Ratingen 1953

Gudrun Burkhard: "Das Leben in die Hand nehmen"
Arbeit an den eigenen Biographie
Verlag Freies Geistesleben Stuttgart 1992
ISBN 3 7725 1217 8

Rudolf Treichler: "Die Entwicklung der Seele im Lebenslauf"
Stufen, Störungen und Erkrankungen des Seelenlebens
Verlag Freies Geistesleben
Stuttgart 1981
ISBN 3 7725 0739 5