



## VERANDERING EN TRANSITIE IN ORGANISATIES

### Verandering en vernieuwing in de organisatie

Organisaties bevinden zich in deze tijd voortdurend in verandering. Reorganisaties, fusies, inkrimpingen, samenvoeging of opheffing van afdelingen; men komt bijna geen organisatie meer tegen waarin zich niet één of meerdere van deze processen afspelen. Het lijkt alsof de tijd definitief voorbij is waarin men na een reorganisatieproces kon zeggen: "Zo, dat zit erop, nu kunnen we weer een aantal jaren rustig ons werk doen."

Managers besteden een groot gedeelte van hun tijd aan het sturen van deze veranderingsprocessen. Wat daarbij opvalt is, dat deze processen in de werkelijkheid dikwijls heel anders verlopen dan men het zich te voren voorstelt. Over het algemeen duren ze veel langer dan aanvankelijk gepland; de zogenaamde "nasleep" is veel groter dan voorzien, de kosten zijn vele malen hoger en de frustraties, zowel bij de mensen die met de invoering van de veranderingen belast zijn, als bij degenen die deze moeten ondergaan, lopen hoog op.

Hoewel een vlekkeloos verloopend veranderingsproces in de organisatie een illusie is, is het wel mogelijk om degenen die met het sturen van deze processen zijn belast een aantal inzichten en adviezen aan te reiken, waardoor hun sturing effectiever kan worden. In het vervolg van deze syllabus zal op een belangrijk aspect, dat samenhangt met veranderingen in de organisatie, nader worden ingegaan.

### Verandering en transitie

Voor degenen die zijn belast met het invoeren van veranderingen is het van groot belang onderscheid te maken tussen "verandering" en "transitie".

**Verandering** is het proces dat zich in de organisatie afspeelt, gestuurd vanuit de leiding. Er zijn doelstellingen, er is een tijdpad, er zijn een aantal op elkaar volgende fasen en stappen, er is een procesorganisatie (met sturgroepen, werkgroepen, enz.). Kortom, het is datgene wat de meesten wel kennen als de structuur van de activiteiten die moeten leiden naar het "eindplaatje".

\*) Deze syllabus is gemaakt in opdracht van ABN-AMRO, afd. Bedrijfsmaatschappelijk Werk

**Transitie** is een heel ander gebeuren. Dit is het proces dat mensen innerlijk doormaken, als zij in hun leven worden geconfronteerd met ingrijpende veranderingen. Het zijn processen in mensen, die niet direct zichtbaar zijn en niet regelbaar, stuurbaar en in de tijd planbaar, zoals het veranderingsproces. Dit innerlijk proces, dat wij het "transitieproces" noemen, is veelal onbekend bij degenen die veranderingen moeten invoeren; het heeft echter wel grote invloed op het verloop ervan. De kennis van dit proces en het doorzien van de consequenties ervan voor het sturen van veranderingen is van groot belang voor de leiding.

### Het transitieproces nader beschouwd

Om zicht te krijgen op het innerlijk proces, waar mensen doorheen gaan bij ingrijpende veranderingen, heeft de organisatieleer gebruik gemaakt van het werk van mevrouw Kübler Ross, die veel studie heeft gemaakt van stervensbegeleiding en rouwverwerking. Zij beschreef het rouwproces dat nabestaanden ondergingen bij het verlies van familieleden of andere dierbaren. Ze vond een aantal karakteristieke fasen in dit proces.

Later bleek dat mensen die andere ingrijpende veranderingen in hun leven meemaakten, eenzelfde soort proces doormaakten. Bijvoorbeeld bij een verhuizing, bij het uit huis gaan van de kinderen, bij het getroffen worden door een ongeluk; maar ook bij pensionering, moeder worden of genezen van een ziekte.

In organisaties bleken vergelijkbare processen op te treden als mensen hun baan kwijtraakten, van functie veranderden, overgeplaatst werden, te horen kregen dat hun afdeling zou worden gesloten, ingekrimpt of gereorganiseerd; als andere werkmethoden werden ingevoerd maar ook als mensen promotie maakten.

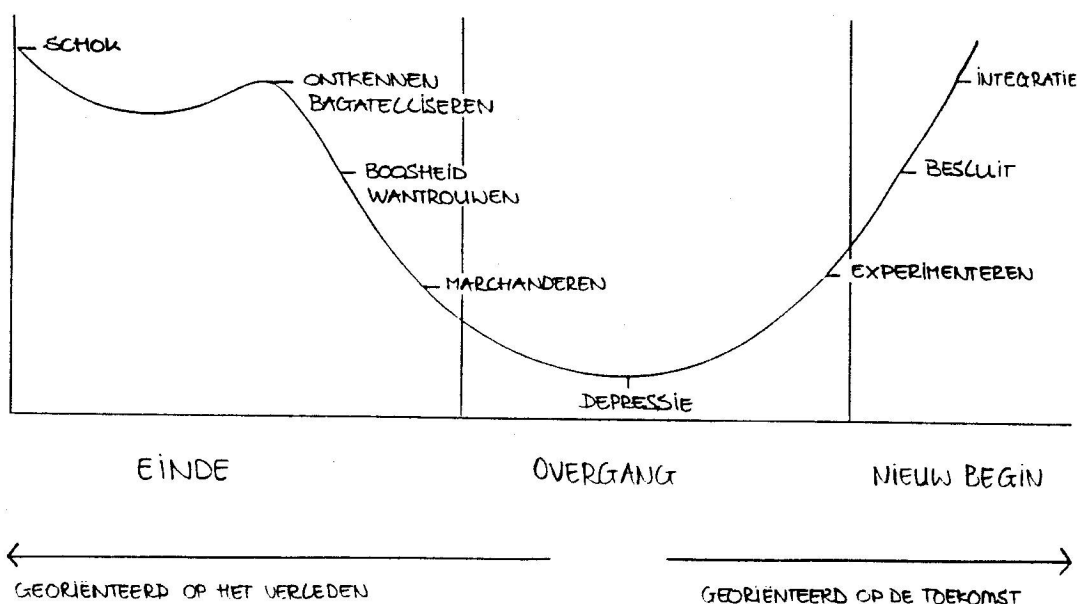
Globaal ziet dat proces er als volgt uit:



- \* Het innerlijke proces in mensen, dat we transitie noemen, begint met een **einde**. Men moet afscheid nemen van de oude, vertrouwde situatie. Soms kan dat betekenen: afscheid nemen van de oude identiteit, van datgene wat je in de ogen van jezelf en anderen bent. Mensen kunnen geen nieuwe taken, verantwoordelijkheden of manieren van leven op zich nemen als zij nog niet zijn losgekomen van de oude situatie.

- \* De overgangsfase is de periode tussen de oude en de nieuwe situatie. Er is een besef dat het oude definitief voorbij is, maar de toekomst is onzeker. Men weet niet wat het nieuwe zal inhouden en is daarin eigenlijk ook nog niet geïnteresseerd. Mensen leven in een soort psychologisch niemandsland. Alles voelt irreëel aan, tegelijkertijd vindt echter - op onzichtbare wijze - een heroriëntatie plaats naar de toekomst.
- \* De fase van het nieuwe begin is een soort hergeboorte. Men begint geïnteresseerd te raken in nieuwe taken en opgaven. Het is niet zo maar een nieuwe start zoals bij een veranderingsproces, maar het vraagt een innerlijk omstellen; een zich echt verbinden met de nieuwe realiteit, een innerlijk besluit om er het beste van te maken. Men moet nieuwe vaardigheden aanleren, nieuwe relaties aanknopen, zich een nieuw beleid eigen maken, enz.

Het transitieproces kan ook als volgt in beeld worden gebracht:



Horizontaal is de tijdslijn aangegeven. Verticaal de innerlijke stemming van degene die met een ingrijpende verandering te maken krijgt.

Toelichting bij de curve:

\* **Schok**

De confrontatie met de ingrijpende verandering werkt bij mensen dikwijls als een schok. Soms beleeft men het alsof de wereld instort, alsof de grond onder de voeten verdwijnt. Ook als men het al heeft zien aankomen ("Er zullen

reorganisaties plaatsvinden." "Er zullen arbeidsplaatsen vervallen.") komt de definitieve klap hard aan. Naarmate het gevoel van eigenwaarde en/of het gevoel van geborgenheid voortvloeit uit het besef ergens bij te horen, kan de schok groter zijn. Men voelt zich losgemaakt van de oude, vertrouwde wereld.

Voorbeeld:

De onderhoudsmonteurs vielen tot dusver onder de Technische Dienst. Er was een hoofd TD en er waren groepchefs van wie de monteurs hun opdrachten kregen. Er was een centrale werkplaats waar de grotere onderhoudsklussen werden verricht. In het organisatie-ontwikkelingsproces werd de nadruk gelegd op het primaire proces. Staf- en steundiensten moesten veel nauwer bij het primaire proces betrokken worden. Daarom werden de onderhoudsmonteurs in de productie-afdelingen geplaatst. Ze zouden voortaan produktie-technicus heten en hun hiërarchische bazen werden de chefs van de produktie-units.

De verslagenheid bij de monteurs was groot. Hun groep werd uit elkaar gerukt. Zij werden van TD-man produktiemedewerker; zij waren bang dat hun vakmanschap op den duur verloren zou gaan en dat zij onder produktiedruk ook produktie-arbeid zouden moeten doen. Allerlei, in de ogen van het management, aantrekkelijke aspecten zoals de taak om produktie-arbeiders op te leiden zodat die zelf bepaalde onderhoudswerkzaamheden konden doen; een betere betaling enz. konden hun negatieve gevoelens niet wegnemen.

**\* Ontkennen/bagatelliseren**

De curve wijkt weer licht naar boven als gevolg van een korte periode die kenmerkend is voor het transitieproces. In deze periode tracht men de feiten te ontkennen of te bagatelliseren. Het is een vorm van "de kop in het zand steken", van het niet waar willen hebben.

"Het zal zo'n vaart niet lopen",

"Het waait wel weer over".

Mensen trachten zichzelf te verzekeren dat wat hen overkomt niet reëel is. Daarvoor zoekt men ook eigen selectieve informatiebronnen, waardoor men weer hoop krijgt.

"Moet je kijken wat er nog allemaal in het magazijn staat, ze kunnen hier toch niet zomaar de mensen weghalen?"

"Vorig jaar is er nog nieuwbouw geplaatst, dat gaan ze nu heus niet sluiten."

**\* Boosheid en wantrouwen**

De hoop bleek vals. Steeds meer beseft men dat de ingreep definitief is en dat er geen weg terug is. Mensen kunnen dan boos worden over wat hen wordt aangedaan.

"Ik werk hier al dertig jaar en nu dit!" of

"Ik heb mijn beste jaren aan de organisatie gegeven, altijd klaar gestaan, personeelsavonden georganiseerd, de

medezeggenschap van de grond getild enz. en nu word je zó behandeld."

Men herinnert zich allerlei beloften en waarderende uitspraken van chefs of directieleden uit het verleden en men vindt dat die nu met voeten worden getreden.

"Waar heb ik dit aan verdiend?"

"Ze hebben me gezegd dat ze me twee keer een andere functie zullen aanbieden. Als ik dan weer weiger vragen ze een ontslagvergunning aan. Wat is dat voor een behandeling?"

Er kan ook gemakkelijk wantrouwen ontstaan t.o.v. de leiding:

"Ze gebruiken deze situatie gewoon om de mensen kwijt te raken die ze niet zien zitten."

De verandering is nog steeds niet geaccepteerd.

#### \* **Marchanderen**

Een laatste poging om het verleden vast te houden is het marchanderen. Men probeert het alsnog op een akkoordje te gooien.

"Kan ik de functie niet parttime blijven vervullen?"

Kan ik niet tijdelijk in afdeling x geplaatst worden om t.z.t. weer teruggeplaatst te worden?"

De organisatie zou nog enkele jaren gebruik kunnen maken van mijn kennis en ervaring door mij een opleidingsfunctie te geven."

Ook de vakbond, de ondernemingsraad of medezeggenschapscommissie kunnen in dit stadium door individuele mensen worden ingeschakeld om onderdelen van de functie of van de werkzaamheden in de toekomst te behouden.

#### \* **Depressie**

Langzamerhand belandt men in een dieptepunt. De diepte ervan hangt af van de mate van ingrijpendheid van de gebeurtenis en van de persoonlijkheidsstructuur van de betrokkene. Maar, iedereen voelt zich in deze fase meer of minder gedesoriënteerd. Je bent het kompas van je sturing kwijtgeraakt: "Moet ik dit aanbod nu wel of niet aannemen?"

Wat zijn de "do's" en de "don'ts" in deze situatie?"

"Wie kan ik vertrouwen?"

"Wat kan ik de directie zeggen en wat maar beter voor me houden?"

Het oude is definitief verdwenen en het nieuwe is er nog niet.

Ook treedt desintegratie op. Mensen hebben het gevoel uiteen te vallen: het voorheen belangrijke schijnt nu ineens onbelangrijk, van mensen met wie je je verbonden voelde, voel je je nu afgescheiden.

Men is dikwijls somber over de eigen toekomst, snel geïrriteerd, wat soms weer leidt tot problemen thuis. In hun gedrag zijn mensen depressief, lusteloos, apatisch en onverschillig. Men is snel geneigd om allerlei oude kwesties uit het verleden op te rakelen. Die komen in deze situatie

opnieuw tot leven. Er kunnen gemakkelijk verdringingen optreden (drank, wegdromen bij TV). Frustrerend voor anderen is dat hulp (b.v. van vrienden, collega's, personeelszaken, maatschappelijk werk) wordt afgewezen. Deze hulpverleners krijgen dan ook gemakkelijk een gevoel van hopeloosheid.

Tegelijkertijd is dit echter ook een periode van ommekeer. In oude culturen werden mensen op keerpunten in hun leven, bijvoorbeeld bij de overgang van kind naar jong volwassene, dikwijls het onbewoonde oerwoud of de toendra ingestuurd om de transitie door te maken. Het waren de plaatsen waar de geestelijke wereld of de diepere lagen van de werkelijkheid als zeer nabij werden beleefd. Zo ook worden in dit niemandsland, waar verleden en toekomst in nevelen gehuld zijn, nieuwe oriëntaties voorbereid. De wil wordt - nog onbewust - door alle ellende heen, op de toekomst gericht. In het dieptepunt van de transitie is men potentieel creatief.

**\* Experimenteren/voorzichtig proberen**

De fase van de depressie beleeft men dikwijls zó zwaar, dat men er zelf uit wil komen. Onder het motto "Alles is beter dan dit" gaat men - aanvankelijk nog aarzelend - bepaalde dingen uitproberen.

"Ik ben toch maar begonnen die stukken eens door te nemen."

"Ik ga er maar eens mee aan de slag, er zit toch niets anders op."

Het is een fase waarin men zich even met de nieuwe werkelijkheid verbindt, maar die ook weer loslaat, zich opnieuw verbindt enz. De nieuwe werkelijkheid wordt langzamerhand geaccepteerd.

**\* Besluit**

Men doet - in het voorzichtig proberen - ervaring op met wat werkt en wat niet werkt. Langzamerhand wordt men optimistischer en enthousiaster. Men pakt dingen meer bewust aan, volgt bijvoorbeeld bepaalde opleidingen en trainingen, bouwt nieuwe relaties op, enz. Het grondgevoel wordt: "Ach, achteraf was het niet eens zo slecht, wat er met mij is gebeurd."

**\* Integratie**

De laatste fase van het transitieproces is de integratie. Dat wil zeggen dat de verandering helemaal geïntegreerd wordt, een vanzelfsprekend deel gaat uitmaken van het leven van de betrokkene.

Sommigen kunnen dan nog steeds met een zekere weemoed terugdenken aan de periode vóór de verandering. Anderen beleven de verandering achteraf als een zegen, omdat er nieuwe mogelijkheden en perspectieven zijn ontstaan. Soms

zegt men achteraf, dat men vóór de verandering eigenlijk was vastgelopen en dat deze duw nodig was om zelf te vernieuwen. Niet iedere transitie eindigt echter zo rooskleurig. Ondanks het feit dat men een nieuwe oriëntatie heeft gevonden, kan men dan beleven dat door het gebeuren een wond is toegebracht die een litteken in het leven achterlaat.

### **Nog enkele algemene opmerkingen over het transitieproces**

1. De duur en de diepte van het transitieproces zijn per gebeurtenis en per persoon verschillend. In het ene geval duurt het hele proces enkele dagen, in het andere geval maanden. Bij sommige mensen is de depressie heel diep, bij anderen is deze minder hevig.
2. Het blijkt dat mensen die eerder transities hebben meegeemaakt in hun leven, er dikwijls op een rustiger manier mee omgaan dan diegenen voor wie het de eerste keer is. Belangrijk is te beseffen dat het transitieproces niet te voorkomen is. Het is een proces dat telkens zal optreden bij ingrijpende veranderingen. Het is voor het invoeren en realiseren van veranderingen echter verstandig om er rekening mee te houden. Op welke wijze dat kan, zal in het volgende gedeelte worden behandeld.
3. De transitie verloopt gemakkelijker als men zelf voor de verandering heeft gekozen. Toch voltrekt zich het proces ook in deze gevallen. Voor de betrokkenen is het soms nog lastiger om erover te spreken, omdat zij bang zijn dat anderen denken dat ze spijt hebben van hun keuze.
4. Het transitieproces vindt ook plaats bij de overgang van de ene naar de volgende fase in de menselijke levensloop. De puberteitsfase en de midlifecrisis zijn als zodanig duidelijk herkenbaar. Ook op andere momenten van de levensloop spelen deze processen. Zie hiervoor o.a. Bernard Lievegoed: "De levensloop van de mens".

### **Tips voor het management dat veranderingsprocessen moet sturen**

Bewustzijn van en inzicht hebben in het transitieproces is voor iedere manager die veranderingen in de organisatie moet realiseren van belang. Vanuit dit bewustzijn zal hij/zij in de concrete situatie anders handelen dan zonder deze inzichten.

In ieder geval zal men weten dat het transitieproces niet te voorkomen is, en dat bepaalde gedragingen en reacties van mensen zeker zullen optreden als de veranderingen gaan plaatsvinden. Belangrijk is dat de manager deze reacties begrijpt, er niet door in paniek raakt en geen onzinnige maatregelen neemt om deze reacties te voorkomen. Veranderingen

brengen nu eenmaal onrust mee, hoe lastig dat ook kan zijn. De tips voor het management zullen we geven aan de hand van de hoofdfasen van het transitieproces.

## I Einde

In de eerste fase van het transitieproces is het volgende van belang.

1. De aankondiging van de verandering moet kundig en zorgvuldig geschieden. Het beste kan dit gebeuren in een persoonlijk gesprek, niet massaal in de kantine of in groepen. Een veel voorkomende reactie na de aankondiging is zwijgen; begrijpelijk in verband met de schok. Men mag hieruit echter niet concluderen dat de mensen het begrijpen, het accepteren of het rustig aanvaarden. Er gaat, zoals gezegd, enige tijd overheen voordat de reacties komen.  
 Veel managers willen hun medewerkers geen leed berokkenen. Daardoor kan men geneigd zijn de boodschap enigszins te verpakken, de pil te vergulden, waardoor er bij de betrokkene gemakkelijk valse hoop ontstaat. Het is in het algemeen niet verstandig de aankondiging vlak voor het weekend of vrije dagen te doen. Men doet dat soms vanuit het motief dat de mensen er dan thuis eens rustig over kunnen praten en om onrust in de organisatie te voorkomen. De huisgenoten kunnen er echter niet zo veel mee en de onrust ontstaat toch. Daarom is het beter om de mededeling op een tijdstip te doen dat de betrokkenen er met elkaar (bijvoorbeeld in kleine groepjes) over kunnen spreken.
  2. Het is aan te bevelen om in de eerste fase de aandacht te vestigen op datgene wat voor de betrokkene gehandhaafd blijft. Bijvoorbeeld dat de binding met het geheel blijft bestaan terwijl de binding met het organisatieonderdeel wordt verbroken.
  3. Probeer onderlinge gesprekken mogelijk maken, waarin mensen steun kunnen vinden bij elkaar. In plaats van het voorkómen van deze gesprekken, uit angst dat acties worden voorbereid om de veranderingen tegen te houden, moeten mensen juist worden aangemoedigd om over hun gevoel van verlies te praten.
  4. Het management dient te streven naar een snelle en vooral open communicatie.
  5. Personeels- en opleidingsafdelingen kunnen het management steunen door het geven van trainingen in het houden van aanzeg- en opvanggesprekken. Deze laatsten zijn vooral van belang voor het middenkader, omdat dat het dichtste bij de mensen staat en bovendien de zorg heeft dat de normale werkzaamheden voorlopig doorgang vinden.
- NB. Het is in verband met het laatste belangrijk dat mid-



denkaderleden zelf weten waar ze aan toe zijn, alvorens met de medewerkers geconfronteerd te worden.

## II Overgangsfase

1. Managers moeten beseffen dat deze fase bestaat en dat deze naast de direct merkbare negatieve en sombere kant, ook een constructieve kant heeft.
2. Veel managers zijn dikwijls sterk oplossingsgericht. Ze vinden het moeilijk een situatie te laten voortbestaan waarvoor nog geen oplossing is. Men wil de leegte van de tussenfase zo snel mogelijk vullen met oplossingen, afspraken en plannen.  
William Bridges wijst op de betekenis van het Japanse woord "ma". Men bedoelt daarmee de pauze die iemand moet maken om te wachten op het juiste moment van actie. Het betekent "vol met niets". Omdat de betrokkenen er nog niet aan toe zijn, zijn zij, vooral in het begin van de overgangsfase, afhoudend en afwijzend t.o.v. oplossingen. Er ontstaat gemakkelijk irritatie en een negatief beeld van betrokkene bij management en personeelszaken, als de door hem aangeboden voorstellen stelselmatig worden afgewezen. Het komt er hierbij op aan in te schatten wat het moment is om met de betrokkene(n) te spreken over zijn/haar toekomst.
3. Het is voor managers van belang te beseffen dat deze fase meestal niet blijvend is. De ongemotiveerdheid, apathie en lusteloosheid verdwijnen dikwijls weer na verloop van tijd. Daarom is het het beste om de normale werkzaamheden gewoon voort te zetten en er ook de normale eisen aan te blijven stellen.
4. Aandacht dient in deze fase geschonken te worden aan diegenen die niet direct getroffen worden door de verandering, maar die wel tot dezelfde afdeling of groep behoren. Meestal gaat de aandacht vooral uit naar de direct getroffenenen, terwijl voor degenen die blijven, de situatie ook drastisch kan veranderen. Het is niet zo dat met hen niets gebeurt.
5. Zeer behulpzaam kan het zijn mensen in gelegenheid te stellen deel te nemen aan trainingen als "Planning van de eigen loopbaan", "Levensloop en organisatie", "Ik en mijn werk", enz., die o.a. door het NPI worden georganiseerd. Het is op zichzelf al heel belangrijk dat mensen die in deze fase verkeren met anderen over hun situatie spreken. Men beseft dan, niet alleen te zijn, of de enige te zijn die er zo door in de put raakt. In genoemde trainingen is er gelegenheid voor deze gesprekken. Tevens wordt er zó met de mensen gewerkt dat zij zelf actief worden en niet alleen maar afwachten wat de organisatie te bieden heeft.

### III Het nieuwe begin

1. De meeste problemen bij het nieuwe begin hebben als oorzaak een niet of niet voldoende verwerkt hebben van de voorafgaande fasen. Mensen zijn dan niet gemotiveerd in hun nieuwe functie, zijn onverschillig, niet enthousiast, reageren niet geïnteresseerd, enz.  
Kennis van het transitieproces kan de manager helpen dit gedrag te doorzien. Hij/zij kan betrokkene wellicht helpen om te zoeken naar mogelijkheden om de transitie alsnog door te maken. Aandacht en begrip enerzijds, maar anderzijds het confronteren met de eisen van de werkelijkheid zijn hier vereist.
2. Cultuurverschillen zijn vaker de oorzaak van het disfunctioneren van mensen in een nieuwe situatie, dan een gebrek aan capaciteiten, inzet, e.d. Vooral bij organisaties ontstaan uit fusies gebeurt het vaak, dat medewerkers afkomstig van verschillende organisatieculturen bijeen worden geplaatst. Na een aanvankelijke welwillendheid kunnen later toch problemen ontstaan, bijvoorbeeld over de mate van zelfstandigheid van de medewerkers, de "stijl" waarmee men de dingen doet, de gewoontes, enz. Men moet echter ook niet al te benauwd zijn voor cultuurverschillen. Er zijn gevallen bekend van grote verschillen, waarbij de samenvoeging probleemloos verliep.
3. Zichtbaar maken van cultuurverschillen en daarmee constructief werken kan onder meer gebeuren door mensen te vragen hun handelwijze in concrete situaties te beschrijven, deze handelwijze vervolgens door de anderen te laten karakteriseren en vanuit deze karakteristieken te zoeken naar de achterliggende (beleids-)opvattingen. Op deze wijze kunnen cultuurverschillen bewust en hanteerbaar worden gemaakt.
4. Het kan vruchtbaar zijn om in de nieuw gevormde groepen of afdelingen bewust aan team-ontwikkeling te werken. Daarin kunnen de in het vorige punt genoemde cultuurverschillen worden besproken, maar ook de doelstellingen, opgaven van de nieuw gevormde eenheid, alsmede ieders rol daarin. Naast informatie-communicatie is hier zinsgevingscommunicatie van belang. Dus: waarom doen we dit? Wat is de zin ervan? Ook stukjes beschrijving van ieders eigen (werk-)biografie kunnen het aangaan van nieuwe verbindingen bevorderen.
5. Het is aan te bevelen de mensen die bij de verandering betrokken waren in te schakelen bij het proces van vormgeving aan de nieuwe organisatie, bijvoorbeeld bij het vaststellen van taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden e.d.  
Daarnaast is het ook van belang om mensen in de gelegenheid te stellen door middel van opleiding, de vaardigheden te ontwikkelen die de nieuwe functie vraagt.

**Tenslotte**

Gezien de vele, elkaar snel opvolgende veranderingen in de huidige organisaties is kennis van het transitieproces en daarop gebaseerd handelen onmisbaar voor de moderne manager. Slecht verzorgde transities leiden tot zeer moeizaam verlopende veranderingsprocessen.

Het loont de moeite om veranderingen en transities in de organisatie na afloop gezamenlijk te evalueren, om daaruit le-  
ring te trekken voor volgende veranderingen.

**Literatuur**

- William Bridges: "Transitions", making sense of life's changes  
(Addison-Wesley 1980)
- William Bridges: "Managing Organizational Transitions"  
(Harvard Business Review 1986)
- Elizabeth Kübler-Ross: "Death - the final stage of growth"  
(Spectrum 1975)
- Daniel Levinson: "Tijdperken in het leven van de man"  
(Ambo 1980)
- Bernard Lievegoed: "De levensloop van de mens"  
(Lemniscaat 1976)
- Jerry Schöttelndreier: "Levenslijnen", levensvragen, crisismomenten, toekomstkansen  
(Vrij Geestesleven 1989)
- Gail Sheely: "Passages - Predictable Crises of Adult Life"  
(Corgi 1977)