



LEVENSLLOOP EN MOTIVATIE

Inleiding

Recent onderzoek heeft weer eens opnieuw aangetoond, dat de mate waarin de mensen zich betrokken voelen en zich inzetten, in hoge mate bepalend is voor het succesvol opereren van organisaties. En ook is aangetoond dat betrokkenheid en inzet op hun beurt weer afhankelijk zijn van de mogelijkheden die de organisatie de mens biedt om zijn of haar behoeften te bevredigen. Bovendien blijkt dat 's mensen behoeften niet vastliggen, maar voortdurend veranderen: de bevrediging van de ene behoefte roept weer een andere behoefte op. Ook in de loop van zijn leven veranderen de menselijke behoeften en motieven. Wat eerst een heel belangrijk motief was (b.v. geld verdienen) verschuift langzamerhand naar de achtergrond en een ander motief (b.v. erkenning) treedt op de voorgrond. Hoe zit het met de motivatie in de verschillende levensfasen? Is datgene wat aantrekkelijk is voor een 20-er ook nog aantrekkelijk voor de 40-er? Kan men inderdaad pas echt verantwoordelijkheid dragen als men de 30 gepasseerd is? Is het werkelijk zo dat je iemand van boven de 45 niet meer kunt veranderen? En zitten mensen boven de 55 jaar alleen maar op de VUT of de pensionering te wachten? Op deze thematiek zal in het onderstaande kort iets worden gezegd.

Het is onmogelijk om dit onderwerp in dit bestek uitvoerig te behandelen. De geïnteresseerden zullen ongetwijfeld hun weg vinden via seminars of literatuur om zich er verder in te verdiepen. Het wekken van interesse voor dit thema is de voornaamste doelstelling van deze inleiding.

Visie op de menselijke levensloop

Sommige mensen kijken zo naar de levensloop dat zij zeggen: Er is een periode van rijping (groei) in de jeugdjaren, een periode van bloei in de volwassenheid en een periode van aftakeling en verval in de ouderdom. Deze laatste begint bij de één wat vroeger bij de ander wat later, je kunt het b.v. door regelmatig te trimmen nog wat uitstellen, maar onherroepelijk treedt het verval in.

Mensen die zo kijken hebben in zeker opzicht gelijk, nl. als zij kijken en vrijwel uitsluitend kijken naar het lichaam;

*Inleiding van J.W.P.M. van der Brug, gehouden voor het
Studiecentrum voor Bedrijf en Overheid op 25 januari 1989

naar **de mens als biologisch** wezen. Men heeft echter ongelijk als men deze kijkwijze op de hele mens toepast. Dan ziet men de menselijke levensloop zo dat men zegt:

De mens wordt in wezen gevormd gedurende de kinder- en jeugdjaren en in de eerste fasen van de volwassenheid. Maar met $\pm$ 25 jaar is de mens af en gereed om te functioneren in een gezin, een organisatie, de maatschappij. In de loop van het leven kunnen er echter storingen optreden, die dan hersteld moeten worden, d.w.z. liefst weer zo gemaakt als het was met 25/30. De oorzaak wordt veelal gezocht in "fabricagefouten", d.w.z. men tracht op te sporen waar er in de kinder- of jeugdfase iets fout is gegaan. In deze visie is iedere crisis of storing die in de levensloop optreedt iets negatiefs, wat zo snel mogelijk opgeruimd moet worden. Heel anders wordt het als we kijken naar de mens als **psychisch/geestelijk** wezen. Dan zien we dat veel mensen ook tijdens hun volwassenheid en ouderdom blijven doorgroeien en zelfs op hoge leeftijd de top van hun prestaties in het leven bereiken. Daarvan zijn voorbeelden te over van kunstenaars, staatslieden en ook van mensen uit onze eigen omgeving.

Crises of storingen zijn te beschouwen als een overgangsfase tussen twee ontwikkelingsstadia, waarin de oude wijze van "zijn" niet meer voldoet en de nieuwe nog niet gevonden is. Crises in de levensloop zijn hier dus niet alleen maar negatief, ze hebben ook een positieve kant omdat zij een signaal kunnen zijn dat de betrokkene toe is aan een volgende stap in zijn/haar ontwikkeling.

Daarnaast zien we natuurlijk ook bij veel mensen in psychisch-geestelijk opzicht achteruitgang en verval.

Het is voor leiders van organisaties belangrijk om er zich bewust van te zijn waarnaar men kijkt als men het over mensen in een bepaalde levensfase heeft.

Alvorens op een nadere beschrijving van de levensfasen in te gaan nog een korte opmerking over de indeling in fasen. Grenzen zijn daarbij niet scherp te trekken. Wij zullen in het volgende spreken over de 20-er, 30-er, enz. en bij ieder van deze fasen algemene karakteristieken geven. Uiteraard zijn er individuele varianten.

1. DE TWINTIGER

a. Algemene karakteristiek

De twintiger stapt het volle leven binnen, vaak met een positieve gestemdheid. Het leven ligt immers nog voor hem. Hij staat er open tegenover. Bovendien heeft hij nog weinig zelfkennis. Daarover gaat het nu vooral in deze periode: zelfkennis opdoen, je eigen grenzen en mogelijkheden leren kennen, ontdekken wat bij je hoort en wat niet. Door dit te doen bouwt de jonge mens innerlijke zekerheid op; die staat in tegenstelling tot uiterlijke zekerheden als gegarandeerd inkomen, sociale zekerheid, enz.

Als oudere kun je soms met verbazing kijken wat ze aandurven, maar als je zelf terugkijkt merk je dat je zelf dikwijls ook dit soort "roekeloze" avonturen bent ingegaan, je nog van geen gevaar bewust.

Bij dit alles wordt de jonge mens overwegend gestuurd door de (nog onbewuste) wil. "Je gaat daarheen waar je benen je brengen." Er is nog geen vaste uitgestippelde koers. "Ik zie wel" is de favoriete uitdrukking. Men wordt snel enthousiast voor bepaalde (nieuwe) denkbeelden. (Ieder dictatoriaal regime, o.a. de nazi's tracht deze groep voor zich te winnen. Het kunnen dan echte fanatici worden.)

b. Houding t.o.v. werk

Het werk is één van de mogelijkheden waarin je jezelf kunt uitproberen, naast vereniging, vrienden, reizen, enz. Het werk heeft dikwijls nog een voorlopig karakter. Men wil nog geen vaste verbinding. Indien mogelijk zoekt men vooral de verandering. Niet te lang hetzelfde. Bovendien wil men in deze fase dikwijls op korte termijn resultaten zien van het werk. Men is nog niet in staat nu iets te beginnen, waarvan pas over 1 of 2 jaar het resultaat zichtbaar wordt. Dan loopt de motivatie terug. Ten slotte heeft de twintiger ook in het werk sterke behoefte aan positieve contacten met anderen, die hem zien zitten. Men is nog geen solist. De anderen moeten je duidelijk maken wie je bent.

c. Consequenties voor het leiding geven

Tracht jonge mensen zoveel mogelijk afwisseling te geven wat het werk betreft, zodat ze zelf kunnen ervaren wat ze wel en wat niet kunnen. Routine is dodelijk op deze leeftijd.

Laat hen ook "op hun tenen" lopen, d.w.z. werk doen dat net iets boven hun kunnen ligt.
Belast hen zo mogelijk niet met lange termijn taken, maar met werk waarbij ze op korte termijn kunnen zien of ze het goed of slecht hebben gedaan.
Bevorder een goede, positieve werksfeer. Dit betekent niet "soft" en "lief zijn voor elkaar", maar een sfeer waarin de jonge mens open kan communiceren met anderen en dezen hem rechtuit kunnen zeggen wat ze van hem vinden. Doe dat ten slotte zelf ook, o.m. door regelmatige beoordelingsgesprekken, liefst om de 3 maanden à $\frac{1}{2}$ jaar.
In de sfeer van opleiding en vorming kan men het beste werken aan een **brede** oriëntering.

2. DE DERTIGER

a. Algemene karakteristiek

Eind twintiger begin dertiger jaren hebben de meeste mensen hun eerste levensevaluatie. Men kent nu zo'n beetje eigen grenzen en mogelijkheden en wil die nu ook gaan benutten.

Het beweeglijke van de 20-er verdwijnt. Naast de wil gaat nu ook het verstand een sturende rol vervullen in het leven. Ook in de beleving komt een element van serieusheid: "Ik ben al 30, de jeugd zit er definitief op, de ernst des levens is begonnen". Men pakt de dingen planmatig aan (b.v. carrièreplan) en bindt zich sterker. Bovendien is menig mens in zijn 30-er jaren het meest materialist. Luister maar eens waarover ze praten op recepties: huizen, auto's, boten, hypotheek, enz. In het algemeen doet een stuk nuchterheid, ernst, zakelijkheid zijn intrede. Gevaren zijn in deze fase de burgerlijkheid (alles netjes voor elkaar hebben) en de hardheid. Men denkt de wereld rationeel te kunnen beheersen en verzuimt het invoelvermogen te ontwikkelen.

b. Houding t.o.v. werk

Voor velen wordt het werk nu de plek waar men zich wil ontwikkelen, zowel in innerlijke (zich zelf als mens kunnen ontplooiën) als in uiterlijke (carrière) zin. Men is in staat een breed veld te overzien en om verantwoordelijkheden te dragen die verder reiken dan alleen de uitvoering van het eigen werk. Ook kan men nu lange termijn zaken aan. De meeste dertigers in onze organisaties houden van werk waarin vooral een beroep gedaan wordt op verstandelijke capaciteiten: doelen stellen, plannen, organiseren, een systeem opzetten, prioriteiten afwegen, enz. Bovendien zijn ze vitaal en energiek, kunnen veel aan.

De man of vrouw van rond de 35 is in vele organisaties in de ideale levensfase voor de organisatie: krachtig, helder, ordelijk, zakelijk, vitaal, enz., enz.

Dit alles kan echter zover doorschieten dat het eigenbelang een steeds grotere rol gaat spelen en het streven naar macht, waarbij men niets ontziend kan worden, de overhand krijgt.

c. Consequenties voor het leiding geven

Tracht in het werk van dertigers stukjes eigen planning, eigen organisatie, enz. in te bouwen. Met name op de

lagere niveaus zijn deze elementen dikwijls uit het werk weggeorganiseerd. Management by objectives kan bij dertigers heel goed werken. Waak bij dertigers voor een te eenzijdige - rationele - ontwikkeling door hen b.v. te vragen de zaak ook eens door de ogen van anderen te zien en door hen te laten deelnemen aan cursussen als "sociale vaardigheden", "creatieve samenwerking", e.d. Verder is nu de tijd rijp hen te stimuleren tot een grotere professionele verdieping door opleidingen en trainingen, maar ook door hen te stimuleren deel te nemen aan professionele netwerken, beroepsverenigingen, enz. ook buiten de eigen organisatie.

3. DE VEERTIGER

a. Algemene karakteristiek

Rond het 40e levensjaar gaan veel mensen zich zelf existentiële vragen stellen. Het begint dikwijls met vage gevoelens van onrust en ontevredenheid en soms met een voor de persoon zelf volslagen raadselachtig gevoel van onzekerheid. Het is alsof al hetgeen dat men tot nog toe de moeite waard heeft gevonden in het leven zijn glans begint te verliezen. Daar komt dan nog bij, dat men zich soms met schrik realiseert dat de helft van het leven erop zit. Terugkijkend op het tot nog toe geleefde leven rijst de vraag of dat nu "alles is wat het leven te bieden heeft". Het oude waardensysteem blijkt niet meer volledig te voldoen, men zoekt een andere oriëntatie. Sommigen hebben het gevoel, dat ze heel snel een aantal zaken in de buitenwereld moeten veranderen om de boot niet te missen in het leven. Zij veranderen van baan, breken hun huwelijk af, enz. en willen een nieuwe start maken. Meestal is dat een illusie: ook in de nieuwe relatie en de nieuwe baan komt men zich zelf weer tegen. Wat gevraagd wordt is veelal een innerlijke heroriëntatie. Eerder "de dingen anders doen" dan andere dingen doen. De belangrijkste opgave voor de veertiger jaren is het afscheid nemen van de expansieve fase, de fase van 20 tot 40 jaar, waarin de mens voor de opgave staat om zijn plaats te vinden in de wereld. Al het streven is daarop overwegend gericht. Met $\pm$ 40 jaar is die plaats bereikt en rijst de vraag "wat nu?". Is datgene wat er nu nog komt in het leven alleen maar herhaling? "Misschien nog één of twee promoties en wat dan?" Wat nieuw ontwikkeld moet worden is i.p.v. het streven naar macht, naar gelding, erkenning, gehoord willen worden, kortom in plaats van egocentriciteit, een houding te ontwikkelen van het innerlijk terugtreden, van het schenken, van het beschikbaar zijn voor.... Kan men dit niet en blijft men zitten op het expansieve spoor (de beste willen zijn, macht willen verwerven, pronken met eigen resultaten), dan zal men dat de eerste jaren nog wel vol kunnen houden, maar naarmate het einde van de veertiger jaren meer nadert, zal het krampachtiger worden en bij de buitenwereld spot, medelijden of irritatie gaan oproepen. Deze strijd waarbij het oude niet meer voldoet en het nieuwe nog niet gevonden is kenmerkt de 40-er jaren die dikwijls dan ook als een belangrijke overgangsfase in het leven wordt gezien; in hevigheid te vergelijken met de puberteit, maar vaak nog met meer pijn, omdat men nu niet een opgaande maar een dalende levenslijn voor zich heeft. Depressies en innerlijke strijd spelen in het leven van

de veertiger een rol. Dikwijls zal men ook onrustig zoeken naar mogelijkheden om deze levensproblematiek te ontvluchten door drank, TV-kijken, erotische avontuurtjes, het zoeken van sensatie, enz. Het vraagt veel moed om deze problemen onder ogen te zien en op zoek te durven gaan naar geestelijke waarden die het leven weer opnieuw zin en betekenis geven. Want daar liggen de mogelijkheden! Wanneer de vitale, uit de lichamelijke voortkomende strevingen ten gevolge van het ouder worden afnemen, ontstaat tegelijkertijd ruimte voor geestelijk-ideële strevingen. De kracht die hiervan uit kan gaan kan maken dat mensen tegen hun 50-ste een nieuw evenwicht, nieuwe innerlijke zekerheden hebben gevonden, die hun leven een hele nieuwe impuls geven.

b. Houding t.o.v. het werk

Wat hiervoor als algemene karakteristiek is beschreven neemt de veertiger uiteraard ook mee naar het werk. Maar daar zal men over het algemeen sterk geneigd zijn om deze levensproblematiek verborgen te houden vanuit de norm: Je mag (moet) je zwakheden niet tonen. Verschillende managers hebben mij in persoonlijke gesprekken getuigd van grote onzekerheid in deze periode en daaraan toegevoegd dat ze er bang voor waren dat hun bazen het zouden merken. Soms kan men als tegen een berg opzien tegen taken waar men voorheen zijn hand niet voor omdraaide. Maar het kan ook dat uiterlijk alles goed gaat, terwijl de innerlijke bevrediging die het werk biedt afneemt. "Mijn beoordelingen zijn uitstekend; zojuist weer een promotie gemaakt, maar het zegt mij allemaal niets meer." Het werk kan voor degene die in de overgang van de veertiger jaren zit zowel een welkom houvast als een zware belasting zijn en vaak is het beide: Houvast omdat je toch maar weer elke ochtend om 08.30 uur achter je bureau moet zitten, mensen te woord moet staan, enz. Het weerhoudt je ervan je al te zeer te laten meeslepen door je depressies; maar ook een zware belasting, vooral omdat je uiterlijk veel op moet houden, wat er innerlijk niet is. Hoewel het bovenstaande een algemene grondtrek is, is de houding van veertigers t.o.v. werk ook verschillend, afhankelijk van de ontwikkeling in vorige fasen, de aard van het werk, de houding van collega's, enz. We zullen enkele varianten noemen:

- Er zijn veertigers die ten gevolge van de overgangsfase echt willen veranderen in uiterlijke zin; deze slaan aan het solliciteren, in- of extern, soms wil men verhuizen naar een andere stad, enz.
- Er zijn er ook die tijdens vergaderingen ineens onverwachte principiële vragen gaan stellen en daar hele kwesties van maken. Los daarvan of tegelijkertijd een

zekere onverschilligheid uitstralend t.o.v. zaken, waarover men zich voorheen druk maakte.

- Plotseling nog veel harder gaan werken. Men "werpt er zich als het ware op", werk mee naar huis, enz. Daarmee gepaard gaande soms een zich extra krachtig opstellen t.o.v. anderen. De eigen innerlijke onzekerheid wordt weggedrukt.
- Privéproblemen, samenhangend met deze overgangsfase, die in het werk een rol gaan spelen: drankgebruik, buitenechtelijke relaties, financiële problemen die ontstaan doordat men in weekenden en vrije tijd de existentiële vragen wil ontvluchten, enz.

Evenals ieder mens in zijn jeugdijaren een puberteitsfase doormaakt, maar individueel dikwijls op heel verschillende manieren, zo maakt ieder mens rond zijn veertigste levensjaar ook een overgangsfase door, maar ook met vele individuele varianten.

Naarmate men het eind van de veertiger jaren nadert, wordt alles wat minder stormachtig. Sommigen hebben een nieuwe "zienswijze", nieuwe oriëntaties voor hun leven gevonden en werken daarvoor. Anderen hebben dat niet. Ze zijn weliswaar wat minder onrustig geworden, maar ook onverschilliger, cynischer, spottend met zich zelf en de organisatie.

c. Consequenties voor het leiding geven

Het belangrijkste voor het leiding geven aan 40-ers is dat men zelf niet schrikt van de beschreven problematiek. Het hangt er erg vanaf of de leidinggevende deze problematiek al of niet vanuit zijn eigen leven kent. Is dit het geval dan kan hij bewust momenten uitkiezen om met zijn medewerker(s) eens wat meer beschouwende gesprekken te voeren, waarin de betrokkene geholpen wordt een voor hem/haar nieuwe zingeving in het werk te ontdekken. Soms kan de leider daarbij ook helpen door veranderingen aan te brengen in de taakinhoud. De veertiger echter "vertellen" wat de zin van zijn werk is, is onzin. Hij moet dat zelf ontdekken en vervolgens de gelegenheid krijgen om dit waar te maken.

Is men zelf jonger en kent men als chef de veertigerjaren problematiek niet aan den lijve, probeer dan de betrokkene te bewegen eens gesprekken te voeren met andere, oudere collega's. Heel belangrijk is m.i. dat het taboe om over deze levensvragen te spreken in organisaties wordt opgeheven. Dit heeft te maken met het loslaten van de in het begin van dit artikel beschreven mechanistisch-biologische visie. Zolang men het idee heeft dat crises in het leven "verstoringen" zijn van het normale,

zolang zal men deze crises als ongewenste fenomenen blijven beschouwen. Ziet men ze echter als ontwikkelingsopgave dan zullen management en organisatie daar heel anders mee omspringen: de mensen stimuleren om de vragen onder ogen te zien, om er constructief aan te werken en dan zal men daarvoor ook faciliteiten (in de vorm van tijd en geld) beschikbaar stellen.

Mensen zijn in deze fase uit op een heroriëntatie in hun leven. Gesprekken met anderen daarover zijn daarbij zeer behulpzaam, zeker als dit geschiedt onder deskundige begeleiding, zoals dit o.a. gebeurt in het practicum

"Levensloop en Organisatie" van het NPI te Zeist.

Medewerkers die in de loop van hun 40-er jaren een nieuwe zingeving en een daarbij passende grondhouding hebben gevonden kunnen van ongeloofelijke waarde zijn voor de organisatie. Door hiervoor bewust een beleid te ontwikkelen kan wellicht voorkomen worden, dat op den duur de helft van de oudere medewerkers een blok aan het been wordt.

4. DE VIJFTIGER

a. Algemene karakteristiek

Veel van de wijze waarop iemand als vijftiger leeft en werkt hangt af van zijn voorgaande leven, met name van de wijze hoe zij de overgangsfase van de veertiger jaren heeft doorgemaakt.

Is de nieuwe levensoriëntatie niet gevonden omdat men gevlucht is voor de problemen of omdat men de expansieve fase heeft voortgezet, dan zal men in de vijftiger jaren veelal tot een steeds grotere krampachtigheid vervallen. Met name de jongeren vormen dan zowel in werk als in leven een bron van irritatie. Men wil de baas blijven spelen, zowel over jongere collega's in het werk, als over de kinderen thuis. Men kan niet luisteren naar hun soms wilde ideeën en reageert daarop met negativiteit (kleineren, minachting, enz.). Deze mensen kunnen dan een sfeer om zich heen scheppen die verziekend werkt. De negativiteit die zij uitstralen wordt dan door de omgeving vaak teruggespiegeld, zodat zij zich in een soort cirkel bevinden waar maar lastig uit te komen is. De neiging is bij deze mensen groot een zondebok te zoeken, waaraan ze al hun ellende kunnen toeschrijven, die verantwoordelijk wordt gesteld voor het mislukken van hun leven. Heeft men echter wel een nieuwe zingeving gevonden voor het leven dan kunnen de vijftiger jaren een bron zijn van grote innerlijke rust en creativiteit.

Juist omdat de Ich-haftigheid (zoals de Duitser het noemt) minder sterk optreedt ontstaat er ruimte voor echte interesse in mens en maatschappij. Minder dan voorheen hebben hobbies tot taak om zich zelf te bewijzen, maar om zich echt aan een gebied te wijden (muziek, beeldende kunst, de natuur, de tuin, enz.). Voor de dikwijls al wat oudere kinderen en hun vrienden kunnen vijftigers soms echte vertrouwenspersonen worden, mede omdat zij kunnen vrij laten en het leven van de kinderen niet bedisselen. Het huis kan een plek worden waar ruimte geschapen is voor jonge mensen, die zich daar thuis voelen en waar de vijftigers voor hen beschikbaar zijn zonder zich op te dringen.

Moeilijk te accepteren voor veel vijftigers is niet te min de lichamelijke achteruitgang, met name in onze cultuur, waar de lichamelijke gezondheid zo'n belangrijke rol speelt. Werd het crisismatige in de veertiger jaren reeds versterkt door lichamelijke afbraak verschijnselen als haaruitval, grijs worden, het buikje, enz.; tijdens de vijftiger jaren komen daar dikwijls echte kwaaltjes en klachten bij. Het zich in een neergaande lijn begevende lichaam eist steeds meer zijn aandacht op, ook al zijn

hier ook weer grote verschillen. Wel is het zo, dat degenen die nu niet geïnspireerd wordt door de geestelijke-strevingen gevaar loopt ook mentaal met het lichaam in die dalende lijn te geraken. Het is omgekeerd zelfs zo, dat mensen dikwijls met "geest-kracht" in staat zijn hun lichaam jong te houden. Sommige mensen kunnen er begin 50 jonger uitzien dan met 40.

b. Houding t.o.v. het werk

De hierboven geschetste negatieve ontwikkeling heeft voor het werk tot gevolg dat de betreffende man of vrouw een steeds groter blok aan het been wordt van de organisatie. Dikwijls tegen verandering of vernieuwing ("..... dat hebben we in 1970 ook al geprobeerd en toen werd het ook niets.....!"), eigenzinnig en moeilijk in beweging te krijgen. Het werk en de werksituatie worden voor deze mensen een echte belasting en men telt de jaren die hen nog scheiden van de VUT of de pensionering. Zoals gezegd vormen jongeren een voortdurende bedreiging. Eerst gaat men met hen in de slag, maar omdat de ongelijke strijd steeds vaker verloren wordt gaat de vijftiger over op spot en cynisme en het tyraniseren van de anderen door op haar rechten te gaan staan. Kleine dingen als roken, raam open, een telefoontje overnemen, enz. kunnen aanleiding zijn tot telkens weerkerende conflicten op een afdeling. De positieve ontwikkeling kan ertoe leiden dat deze mensen belangrijke steunpilaren in de organisatie worden. Men is voorbij aan het streven naar versterking van de eigen positie en daardoor in staat tot een veel grotere objectiviteit. Men is in staat om een breed veld te overzien, afstand te nemen en daardoor tot echt beleidsdenken. Men hoeft zich niet meer zo nodig persoonlijk waar te maken en kan daardoor echt leiding geven. Ook is men in staat tot het nemen van moeilijke beslissingen en daarbij kan men ook hard zijn, niet vanuit allerlei subjectieve overwegingen, maar omdat de zaak het vraagt. In een hektische omgeving, waar tien dingen tegelijk gebeuren, snelle, korte termijn beslissingen genomen moeten worden voelt de vijftiger zich minder thuis. Het is de kunst om in een organisatie die plaatsen te vinden en te creëren waar de positieve kwaliteiten van deze levensfase het meest tot hun recht kunnen komen. Dat hierbij traditionele uitgangspunten van de huidige beloningssystemen (en pensioen) een grote belemmering vormen behoeft geen verder betoog.

c. Consequenties voor het leiding geven

Het belangrijkste is: probeer de negatieve ontwikkeling te voorkomen. Hoewel de basis daarvoor eigenlijk veel eerder in de levensloop moet worden gelegd, is het nooit te laat voor een ommekeer ten goede. De soms met grote stelligheid uitgesproken regel: oudere mensen zijn niet meer te veranderen gaat lang niet altijd op. De ervaring leert, dat het vooral van belang is om de vicieuze cirkel van de negativiteit te doorbreken. Je bent als manager geneigd om zelf negatief te reageren op de negativiteit die van een cynische, betweterige vijftiger uitgaat. Tracht dat eens een tijd niet te doen en ga op zoek naar de positieve aspecten die iemand ongetwijfeld óók heeft. Dikwijls ziet hij die zelf ook niet meer en kan deze positieve feedback hem behulpzaam zijn om zich zelf te accepteren (al zal dit in het begin vast worden afgewezen).

Het deelnemen aan het reeds eerder genoemde practicum "Levensloop en organisatie" is ook voor deze mensen dikwijls een grote steun en kan tot een werkelijke ommekeer leiden. Tijdens zo'n practicum kan men tijdens de open gesprekken met vreemde mensen van anderen horen hoe die zich al of niet met succes uiteenzetten met de zin van werk en leven boven de 50. Tevens komen daar dikwijls ook allerlei zaken aan de orde die niet onmiddellijk met het werk te maken hebben, zoals b.v. onverwerkte schuldgevoelens t.o.v. kinderen. Men wordt tijdens zo'n practicum uitgedaagd om het eigen leven in eigen hand te nemen en de "zondebokken te slachten".

Verder betekent het leiding geven aan vijftigers vooral: Op zoek gaan naar hun kwaliteiten en het werk zo organiseren, dat deze kwaliteiten aan hun trekken kunnen komen. Veel ouderen worden door de organisatie ook onbeweeglijk gemaakt, doordat men het benadert met de norm van de 35-jarige; wat ze minder kunnen dan een 35-jarige wordt hen steeds verweten, wat ze meer kunnen wordt niet aan hen gevraagd. Ook degenen die de overgang in de 40-er jaren positief verwerkten worden hierdoor vaak gedwongen hun interessen en gebruik van vermogens te verleggen naar terreinen buiten de werksfeer, naar hobby en vrije tijd. Het vinden van taken en werkzaamheden voor ouderen vereist echter een grote mate van creativiteit. Het verdient aanbeveling de oudere daarbij ook zelf in te schakelen en hem/haar medeverantwoordelijk te maken voor het vinden van oplossingen.

5. DE ZESTIGER

Zestigers zijn langzamerhand zeldzaam aan het worden in onze organisaties. Velen zijn tevoren al afgehaakt, vertrokken met de WAO of met de VUT. Degenen die overblijven stellen er vaak een eer in "de 65 vol te maken".

Toch ben je niet oud met 60, als men niet teveel last heeft van lichamelijke kwalen kan men nog heel veel aan.

Wat is er toch aan de hand in onze organisaties dat we zo weinig 60-ers meer binnen onze muren hebben? Meestal hoor je "Ze kunnen niet meer mee, het tempo van de veranderingen is te hoog". Waarschijnlijk is dat waar, maar trekken we de conclusie niet aan het verkeerde eind? Zijn de reacties van oudere mensen in organisaties niet een graadmeter voor de wijze waarop wij met veranderingen en vernieuwingen in organisaties omgaan? Moeten we in plaats van het op straat zetten van 10-tallen, ja honderden ouderen per jaar ons niet eens grondig herbezinnen hoe wij met reorganisaties omgaan? Want oude mensen knappen af daar waar jongeren nog de energie hebben om zich in het gesol met hen staande te houden, maar vraag niet wat het bij hen voor een afbreuk teweeg brengt in motivatie, in hun verbinding met het werk. Maar bij de oudere mens breekt het. Zij stappen er liever uit en de organisatie laat hen graag gaan om door te kunnen gaan op de manier zoals men gebruikelijk is te doen "omdat de markt, de concurrentie, de bezuinigingen, de klanten, de kostenontwikkeling, enz., enz. dat vraagt".

De zestiger is nog niet oud. Maar hij wordt wel steeds sterker geconfronteerd met de eindigheid van het eigen leven. Een leven dat zich afspeelt tussen de polen van een polariteit.

Enerzijds staat de mens in zijn leven voor de opgave zich te verbinden met de aarde, de wereld. Door zich te verbinden (zich in te zetten enz.) met de wereld kan hij zich ontwikkelen. Het werk schept daarvoor een fantastische gelegenheid.

Tegelijk staat men voor de opgave zich te onthechten, los te komen, los te laten datgene wat in die wereld bij jou is gaan horen: je positie, je kinderen, je werk je leven. Verbinden en loslaten vormen samen de hartslag van de menselijke levensloop.