

# Inhoud

Woord vooraf 9

## 1 Contexten van coaching

- De levensloop 13
- De midlifefase 14
- De levensfilosoof 17
- Het individuatieproces 18
- De oudere wijze? 19
- De postmoderne samenleving 20
- Postmoderne arbeid 22

## 2 Wat is coaching?

- Vormen van coaching 25
- De zin van onderscheidingen 26
- Verschillen in diepgang 27
- De grondhouding van de coach 31
- Vaardigheden en kwaliteiten voor coaching 34
- Transformationeel coachen 42
- Coaching versus therapie 45
- Ideale ijkpunten voor de coach 47
- Enkele vragen aan de coach zelf 50
- Het instrumentarium van de coach 51

## 3 Zingeving, vitaliteit en ontwikkeling

- Desastreuze overtuigingen 57
- Angsten en verlangens 60
- Op zoek naar vitaliteit 64
- Je hart volgen 68
- Ruimte maken voor de toekomst 70
- Creëren en leren 71
- Een model voor persoonlijke ontwikkeling 73

## 4 Het koersonderzoek

- Arbeid en vitaliteit 82
- Over het koersonderzoek 84
- Het model van de levenskubus 88
- Het oriënterende gesprek 92
- Het intakegesprek 95
- Het Werkboek Koersonderzoek I 98
- Het biografiegesprek 103

Het Werkboek Koersonderzoek II	108
Het eerste koersgesprek	121
Het Werkboek Koersonderzoek IIIa	131
Het Werkboek Koersonderzoek IIIb	132
Het tweede koersgesprek	136
Het Werkboek Koersonderzoek IVa	140
Het Werkboek Koersonderzoek IVb	141
Het derde koersgesprek	144
Het Werkboek Koersonderzoek V	146
De eindrapportage	146
De rapportbespreking	149

## **5 De elementenvierhoek als coachingsinstrument**

Een elementenvierhoek interpreteren	153
Zes elementenvierhoeken als voorbeeld	155
Aanknopingspunten voor verdere ontwikkeling	170
Uitdagingen voor nieuwe ontwikkelingen	175
De loopbaanzelfsturingscirkel	178
De vier elementen in hun verschillende aspecten	180
Twaalf aandachtsgebieden voor (loopbaan-)coaches	183
Het existentiële punt in de elementenvierhoek	187
Andere toepassingsvormen	195
De Vragenlijst Elementenvierhoek	198

## **6 Aanvullende invalshoeken voor coaching**

Vanuit de transactionele analyse	200
Het enneagram	220
De zijnsoriëntatie van Hans Knibbe	224
De vragen van Byron Katie	227
De rationeel-erotische benadering	230
Andere aanvullende methodieken	233

## **7 Beroep en branche van de loopbaancoach**

Beknopte geschiedenis	235
Beroeps- en brancheverenigingen	238
Wie is loopbaancoach?	240
De werkplekken van de loopbaancoach	243
Ziekteverzuim en reïntegratie	244
Het reïntegratiewerk	246
Werk voor loopbaancoaches?	248
Rondom professionaliteit	250

## **8 Over outplacement**

- Het loopbaanperspectief concretiseren 254
- De outplacementprocedure 255
- De vier partijen 256
- Het oriënterend gesprek (fase 1) 257
- De contractfase (fase 2) 259
- Innerlijk afscheid (fase 3) 260
- Het koersonderzoek (fase 4) 261
- De rapportfase (fase 5) 263
- Aanvullende coaching (fase 6) 263
- Extern onderzoek (fase 7) 265
- Baanverwerving (fase 8) 270
- Zelfstandig ondernemerschap 272
- De evaluatiefase (fase 9) 276
- Na-coaching (fase 10) 277

## **9 Loopbaanzelfsturing in organisaties**

- (Loopbaan)zelfsturing is cruciaal 278
- Faciliterende maatregelen 279
- Stimulerende maatregelen 280
- Een intern coachingsbureau 281
- De interne (loopbaan)coach 283

## **10 De executive en zijn coach**

- De succesvolle executive 288
- Het hart van de organisatie 295
- De ideale executive coach 297
- Vitaliteitsvoorwaarden binnen organisaties 298

Literatuur 305

Noten 312

# Woord vooraf

*'Schoonheid is  
zichtbaar geworden liefde.'*  
– Plato

In 2000 publiceerde ik *Loopbaanzelfsturing, bezieling en vitaliteit* (Business Contact, Amsterdam). Dat boek is een praktische gids voor hen die hun loopbaan effectiever willen aansturen. *De schoonheid van coachen; over vitaliserende coaching*, is behalve als handboek ook bruikbaar als leerboek voor professionals zoals:

- coaches, loopbaancoaches en executive coaches;
- outplacement- en mobiliteitsadviseurs;
- reïntegratiebegeleiders en arbeidsdeskundigen;
- P&O'ers, HRM'ers en MD-functionarissen;
- beleidsfunctionarissen en bestuurders op de terreinen van mens en arbeid;
- geïnteresseerde managers.

De belangrijkste aspecten uit *Loopbaanzelfsturing* heb ik in dit handboek verwerkt, waardoor het niet nodig is om dat boek eerst te lezen.

## Hoe is dit boek tot stand gekomen?

Op mijn twaalfde, in 1962, liet ik, een verlegen boerenjongetje dat weinig begreep van zijn omgeving, mij tegen mijn zin naar de LTS sturen en werd ik timmerman. Omdat ik mij niet thuis voelde in de cultuur van deze branche en wel met plezier een typediploma had gehaald, ging ik op kantoor werken. Daar begon ik me na een paar jaar erg te vervelen en ik werd leerling-B-verpleegkundige. Tot mijn verbazing ontdekte ik dat ik mij eerder kon identificeren met de artsen en psychologen dan met de collega's op mijn eigen niveau. Ik begreep toen dat ik mijn leven drastisch moest herinrichten, volgde naast deeltijdbanen het avondgymnasium, ging vervolgens (vooral menswetenschappelijke) filosofie, kunstgeschiedenis, seksuologie en theologie studeren en ik studeerde in 1984 uiteindelijk af in de filosofie met een doctoraalscriptie over het onderwerp liefde.

Als timmerman ben ik vermoedelijk dermate geschrokken van de mismatch tussen mijn beroep en mijn persoonlijkheid, dat ik van de weeromstuit in de tweede helft van mijn leven onder meer loopbaancoach ben geworden. Als directeur van een particuliere hogere beroepsopleiding leerde ik van mijn fouten, maar ontdekte ik ook door welke aspecten in mijn leiderschap het mogelijk werd dat dit bedrijf vanuit een bijna-faillissement na vijf jaar vijf maal zo groot werd. Als deeltijd docent in het reguliere HBO ontdekte ik waarom zo weinig collega's vitaal en

inspirerend waren. Op basis van deze twee ervaringsgebieden ontdekte ik dat ik ook veel te bieden heb als coach voor executives.

Sinds 1987 werk ik onder meer als coach, executive coach, loopbaancoach, trainer in loopbaanzelfsturing en later als opleider voor loopbaan- en executive coaches. Mede naar aanleiding van mijn deeltijd docentschap aan de Academie Mens Arbeid, werd mij in 1992 gevraagd om loopbaancoaches (of loopbaanadviseurs) van andere loopbaanadviesbureaus op te leiden. Er waren in die tijd nog geen opleidingen tot loopbaancoach. Wel opleidingen voor studie- en beroepskeuze, maar die methodiek sloot onvoldoende aan op de branche en de markt van loopbaancoaches, die vooral 30-pluscliënten begeleiden met levensvraagstukken. Ik besloot een opleiding op te zetten, die sinds 1994 (bij het verschijnen van dit boek exact 10 jaar geleden) juist vanuit de dagelijkse coachingspraktijk binnen Adviesbureau Hoogendijk ([www.hoogendijkcoaching.nl](http://www.hoogendijkcoaching.nl)) wordt gegeven. In die tien jaar hebben wij meer dan 700 mensen mogen opleiden tot loopbaancoach, die werkzaam zijn in organisaties, in adviesbureaus of als zelfstandige. Vanuit onze ervaring en expertise met executive coaching, verzorgt Adviesbureau Hoogendijk tegenwoordig ook een opleiding tot executive coach, bedoeld om coaches op te leiden tot gelijkwaardige en verhelderende gesprekspartners voor directeuren, hogere managers en ondernemers. Adviesbureau Hoogendijk vormt ook een kenniscentrum voor coaches door een aantal specifieke kortere en verdiepende modules aan te bieden.

Dit boek is dus ontstaan vanuit mijn eigen werk als coach, loopbaancoach en executive coach en als opleider tot beide laatste vormen van coaching, die een behoorlijke mate van diepgang vereisen. Waar ik schrijf over coachen, heeft dat dus betrekking op deze gebieden, en niet bijvoorbeeld op dat van sportcoaching. In mijn werk en in dit boek heb ik qua kaders en qua werkwijzen mijn eigen keuzes gemaakt, natuurlijk mede op basis van mijn levenservaring en mijn eigen leerproces in het uitkristalliseren van mijn eigen levensthema's tot toegankelijke visies, kaders en instrumenten voor coaches, loopbaancoaches en executive coaches. De lezer krijgt dus enig inzicht in mijn denk-, voel-, kijk-, keuze- en doewereld als mens en als coach. Het is mijn manier van werken, maar iedere coach is weer anders en vanzelfsprekend bepaalt iedereen zelf in alle vrijheid wat de hier aangeboden denk- en werkwijze hem kan bieden.

Voor de oude filosoof Plato waren er drie wegen om het bestaan te begrijpen. De weg van de goedheid, de weg van de waarheid en de weg van de schoonheid. Uiteindelijk komen deze drie wegen samen. Ik behoor tot het type mens dat zich op de derde weg bevindt. Hoewel het woord 'schoonheid' weinig voorkomt in dit boek, vormt het voor mij de kern van mijn plezier als coach. Dat heb ik in de titel willen uitdrukken. Wanneer aanvankelijk nog verborgen kracht, wijsheid en liefde in mijn cliënt vrijkomen, ervaar ik vooral de schoonheid van dat proces. De coachingsgesprekken die ik houd met mijn cliënten brengen mij dan in contact met een niveau van zijn van waaruit ik de schoonheid beleef van authentieke menselijke ontwikkelingsprocessen.

*De schoonheid van coachen* bevat zowel instrumentarium en theorie als visie en kaders. Het bevat een deel van de basisteksten die in onze opleidingen aan de orde komen en in de praktijk worden toegepast. Lezing van dit boek beschouw ik ui-

teraard niet als een garantie voor een verantwoorde en doeltreffende wijze van coachen. Voor coaches is het nodig om opleidingen te (blijven) volgen waarin er sprake is van supervisie, intervisie, zelfreflectie, vernieuwing en verbreding van denken, doen en ervaren. Een instrumentarium alleen is onvoldoende, het succes van een coachingsrelatie blijkt in de praktijk vooral bepaald te worden door de persoon van de coach, zijn levenservaring en levenswijsheid, die tot uiting komen in de kwaliteit van de relatie die hij met zijn cliënt aangaat en in de effectiviteit van zijn persoonlijke coachingsstijl.

Met dit boek wil ik meer inzicht bieden in het belang én de complexiteit van coaching, en een bijdrage leveren aan de ontwikkelingen in de branche en de vakinhoudelijke discussies binnen brancheverenigingen, beroepsverenigingen en de instanties voor de kwaliteitsregistratie.

De lezer die het vooral prettig vindt om realistische beschrijvingen aan te treffen, moet ik teleurstellen. Het boek staat boordevol idealen, waarbij ik de lat bewust hoog heb gelegd. Wanneer we geen idealen hebben, hebben we ook geen streefdoelen, dan zijn we richtingloos, dan kunnen we ook geen wegen uitstippelen om ergens naar toe te gaan en dan beschikken we ook niet over ijkpunten voor kwaliteitsverbetering.

## Opzet en inhoud

Het eerste hoofdstuk geeft een overzicht van persoonlijke en maatschappelijke ontwikkelingen die enerzijds in de praktijk aanleiding kunnen geven tot het inschakelen van een coach en anderzijds het coachingsproces in belangrijke mate bepalen. Het zijn deze twee ontwikkelingen die als het ware de context vormen waarbinnen coaching plaatsvindt. Het tweede hoofdstuk gaat specifiek in op aandachtspunten voor de coach. Het derde hoofdstuk behandelt de onderwerpen zingeving, vitaliteit en persoonlijke ontwikkeling omdat deze aspecten onlosmakelijk met coaching verbonden zijn. Het vierde hoofdstuk behandelt het koersonderzoek (het onderzoek naar helderheid op het meest vitaliserende loopbaanperspectief), zoals dit binnen Adviesbureau Hoogendijk, vaak in samenhang met andere invalshoeken, voortdurend wordt doorontwikkeld en wordt toegepast. Het vijfde hoofdstuk gaat specifiek in op één van de in het koersonderzoek gebruikte methodieken, namelijk de elementenvierhoek. In het zesde hoofdstuk komen andere invalshoeken en kaders voor coaching aan de orde. In het zevende tot en met het negende hoofdstuk wordt specifiek ingegaan op kennis, vaardigheden, werkwijzen en werkcontexten van loopbaancoaches. Het tiende hoofdstuk ten slotte gaat in op de executive en zijn coach.

We hebben het niet alleen over coaches, maar ook over consultants, consulents of adviseurs. Vooral loopbaancoaches bevinden zich in dit tijdsgewricht in een branche waarin verschillende beroepsbenamingen worden gehanteerd. Gaandeweg lijkt 'adviseur' meer vervangen te worden door 'coach'. Dat is gelet op de aard van het werk ook terecht, dit hangt waarschijnlijk samen met de opkomst van coaching in onze samenleving, wat ik niet beschouw als een voorbijgaande hype. Ik sluit mij bij deze ontwikkeling aan. Omdat in de branche van loopbaan-

coaching de termen 'outplacementcoach' en 'loopbaancoachingsbureau' wat ongebruikelijk zijn, gebruik ik omwille van de herkenbaarheid nog wel de termen 'outplacementadviseur' en 'loopbaanadviesbureau'.

De kwaliteit van coaching wordt mede bepaald door de persoonlijke ontwikkeling van de coach zelf. Deze is zelf ook een mens die oplossingen zoekt voor zijn levensvraagstukken. Hij is daarin niet anders dan zijn cliënt. De mate waarin hij oplossingen heeft gevonden voor zijn eigen vraagstukken is een bepalende factor voor zijn effectiviteit als coach. Bij veel teksten in dit boek gaat het dus in eerste instantie om de persoon van de coach zelf en om zijn eigen ervaringen met persoonlijke ontwikkeling. Soms schrijf ik daarom in de 'wij'-vorm, soms in de 'je'-vorm, want coaches tutoyeren elkaar graag. En om het boek niet dikker te maken dan het al is, heb ik mij beperkt tot het schrijven in de mannelijke vormen 'hij' en 'zijn'.

## Veel dank aan...

Een tekst kan niet los worden gezien van zijn context. Door de tijd heen maakte ik deel uit van netwerken van mensen en hun teksten. Veel dank ben ik verschuldigd aan alle mensen van wie ik in de loop der jaren heb mogen leren, steun of inspiratie heb mogen ontvangen, met wie ik in het verleden heb mogen samenwerken, voor wie ik coach heb mogen zijn, die voor mij een coach zijn geweest en aan wie ik mijn ervaringen en inzichten heb mogen doorgeven, aan mijn cliënten en aan degenen die ik heb mogen opleiden tot (loopbaan)coach.

# Contexten van coaching

*'Ik heb het verleden opnieuw verzonnen  
om de schoonheid van de toekomst te zien!'*

– Louis Aragon

Er kunnen vele redenen zijn om een coach in de arm te nemen: als klankbord, vertrouwenspersoon en creatieve meedenker met wie de actuele vraagstukken of problemen kunnen worden verhelderd. Er zijn twee hoofdredenen waardoor van tijd tot tijd levens- en werkpuzzels kunnen ontstaan. Enerzijds heeft de mens een eigen levensloop, een geschiedenis, een huidige situatie en een toekomst. Anderzijds veranderen de samenleving, de organisatie waarin we werken, maar ook relaties om ons heen voortdurend. Zowel onze levensloop als de veranderende omgevingen nopen ons van tijd tot tijd tot bezinning, reflectie en nieuwe keuzes. De uitnodiging is dus om steeds met nieuwe ogen te kijken naar onszelf, naar onze huidige situatie, naar onze toekomst en wat daarin mogelijk is. Daarnaast is het goed om ons te realiseren welke levensaspecten wij vanuit onze geschiedenis in de toekomst willen vasthouden en welke levensaspecten wij willen loslaten om nieuwe ruimte te creëren voor een toekomst die optimaal bij onszelf past. We kunnen stilstaan bij de zaken waar we niet tevreden over zijn en waar we verbeteringen in willen aanbrengen. Ieder mens heeft zijn eigen levensthema's, bepaalde zaken die stroef gaan, waar hij steeds tegenaan loopt, dingen die hij niet wil of waar hij zich aan ergert. De vraag is of hij daar voldoende lering uit kan trekken om valkuilen vruchtbaar te maken en te vertalen in nieuwe doelen of uitdagingen.<sup>1</sup> De behoefte aan een coach lijkt in de toekomst alleen maar te kunnen toenemen.

## De levensloop

Twintigers zijn mensen met een eigen mening en levensrichting. Zij experimenteren met hun talenten en pakken verschillende werkzaamheden aan. Werk geeft mogelijkheden om jezelf te testen. Het is een leertijd en de persoonlijkheid bouwt zich verder op. De twintiger kan enthousiast zijn. Hij heeft behoefte aan positieve contacten. Hij wil gezien worden en op korte termijn resultaat zien. Twintigers kunnen doorschieten in fanatisme of juist in fladderigheid. Voor hen is afwisseling nodig en een brede oriëntatie in werkervaringen. Voor hen moeten er voldoende uitdagingen zijn en een positieve werksfeer, een open communicatie en directe feedback.<sup>2</sup>

Twintigers kunnen zich soms opstellen als waren zij veertigers. Ze willen soms snel senior-adviseur zijn met een hoog salaris, zodat er ook snel een prachtig huis kan worden gekocht. Ze gunnen zichzelf geen ruimte om gedurende tien of vijf-



tien jaar verschillende ervaringen op te doen in allerlei organisaties in verschillende branches. Ze willen snel in een duidelijk spoor terechtkomen, met een verticale loopbaan. Het lijkt soms ook bijna alsof ze de fase van werk in het leven zo snel mogelijk willen overslaan.

Veel dertigers zeggen dat je toch op je vijfendertigste het werkniveau moet hebben dat je ooit in je loopbaan wilt halen. Voor hen betekent dit enorm hard werken en veel investeren in een succesvolle carrière. Het werk gaat soms voor de partner en de kinderen. Ze kunnen veel tegelijk aan, ze stellen doelen, maken plannen, denken minder op korte termijn dan de twintigers en wegen snel prioriteiten af.

Maar stel nu dat onder invloed van de babyboomgeneratie de pensioengerechtigde leeftijd opschuift naar de 70, dan zit de 35-jarige pas op de helft. En stel dan dat hij inderdaad het gewenste niveau heeft behaald, wat doet hij dan de volgende 35 jaar van zijn loopbaan? Vandaar dat ik dertigers gerust kan stellen met de mededeling dat zij nog slechts stage lopen.

- van 0 tot 20 jaar: school en studie;
- van 20 tot 40 jaar: stage lopen;
- van 40 tot 60 jaar: werken.

Ik wil hiermee niet de waarde van hun werk en hun successen binnen de context van hun organisatie en van hun leven bagatelliseren, maar hun een open ruimte tonen voor allerlei ontdekkings- en leerprocessen, op basis waarvan in de midlifefase (rondom 35 jaar) weer heel andere keuzen gemaakt kunnen worden.

Eigenbelang kan in deze periode een nietsontziend machtsstreven worden. Orde-lijkheid kan veranderen in burgerlijkheid. Rationaliteit kan gevoelloze hardheid worden. Men kan koersen op de verwachtingen van anderen in plaats van op basis van de eigen drijfveren. Ondertussen is het belangrijk om in deze periode het evenwicht in de gaten te houden tussen werk en privé. Het is voor een dertiger een uitdaging om echte verbindingen aan te gaan met mensen en interesse op te brengen voor de gevoelens van anderen.

## De midlifefase

De midlifefase beschouw ik als een kruispunt in het leven. Het is de fase tussen circa 35 en 45 jaar, waarin de balans van de eerste levenshelft wordt opgemaakt en leerpunten daaruit meegaan naar een nieuw te vormen levensbeleid voor de tweede levenshelft. Helaas bestaan er geen levensscholen in onze maatschappij waar je zou kunnen leren om dit algemeen menselijke proces tot een goed einde te brengen. We laten ons vaak leiden door onze omgeving, verwachtingen van anderen, de cultuur (gangbare normen en waarden, 'geboden' en 'verboden') en het toeval. Maar uiteindelijk neemt het leven zelf daar geen genoegen mee.

Tegenwoordig lees ik vaak dat de midlifefase al met 30 jaar begint. Daar is veel van waar. Als coach zie ik steeds vaker begin-dertigers die aan de midlifefase verwante vragen hebben. Door de sterk toenemende mobiliteit op de arbeidsmarkt hebben zij soms al het gevoel een half leven achter de rug te hebben. Zij hebben functies gehad in verschillende organisaties en branches, en vragen zich nu af

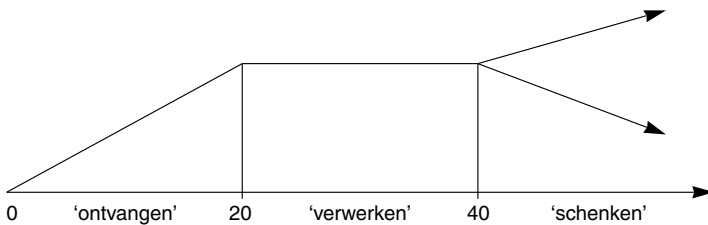
waar dat toe moet leiden, wie zij zelf eigenlijk zijn en wat zij zelf nu écht willen. Ik noem dit de pre-midlifefase, maar het is belangrijk om te beseffen dat wat in dit boek over 'midlifers' wordt gezegd, óók voor mensen van rond de 30 relevant is. Ze willen orde scheppen in de eigen loopbaan zodat deze maximaal aansluit bij wat ze nu echt met het leven willen. Dit heeft beslist te maken met de overgang van een moderne naar een postmoderne samenleving, waarin de arbeid als plicht en nuttigheidsfactor steeds meer wordt ingeruild voor arbeid als zelfrealisatie en persoonlijke zingeving.

Kan dat niet, dan voelen we minder of geen inspiratie of vitaliteit en worden we eerder ongelukkig, depressief, opgebrand of ziek. Mensen kunnen hun werkomstandigheden nu dus eerder als zinloos en demotiverend ervaren. Misschien is er in onze samenleving nog meer sprake van arbeidsleed dan van liefdesleed. Soms denkt men soelaas te kunnen vinden door parttime te gaan werken.

Bij de 'midlifefase' moeten we ons overigens realiseren dat deze voor de een geruisloos kan verlopen en voor de ander een ware crisis kan betekenen. Sommigen verwerken deze fase in stilte, anderen worden geconfronteerd met depressies, met onverwerkt verdriet uit de kinderjaren of met teleurstelling omdat verwachtingen en idealen niet zijn uitgekomen. De een ziet zijn leven vroegtijdig onder ogen en neemt maatregelen. De ander onderdrukt de crisis en moet rondom zijn vijftigste onderkennen dat hij alsnog aan de slag moet met achterstallig onderhoud.

Sommigen trekken hun consequenties en geven zo nodig een nieuwe wending aan hun levensloop of loopbaan, waardoor nieuwe vitaliteit ontstaat en nieuwe kwaliteiten kunnen worden ontwikkeld. Anderen komen tot stilstand, wat feitelijk leidt tot teruggang en wat verbittering of cynisme tot gevolg kan hebben.

We zijn weinig gewend het leven op te vatten als een voortdurend ontwikkelingsproces waarbinnen crises een normale en zinvolle functie hebben. Maar Amerikaans onderzoek heeft aangetoond dat 'de helft tot driekwart van de managers in het midden van hun loopbaan een reeks problemen ervaart, die men als "midlifecrisis" kan duiden. Ze voelen zich opgesloten in hun baan en in de organisatie. [...] Als ze daartoe de mogelijkheden zouden hebben, zouden ze een "vrij beroep" kiezen, een creatief of een mensgericht beroep'.<sup>3</sup> Zo blijft er veel onder de oppervlakte en blijven kwaliteiten en talenten ongebruikt.



Er wordt vaak gezegd: het leven is een kwestie van geven en nemen. Dat klinkt Oud-Hollands zuinig. Ik zou dat graag willen veranderen in: het leven is een kwestie van schenken en ontvangen. Volgens Bernard Lievegoed (zie schema) zit men tussen 0 en 21 jaar in de fase van 'ontvangen', tussen 21 en 42 jaar in de fase

van 'verwerken' en betreedt men vanaf het 42ste jaar de fase van het 'schenken'<sup>4</sup>:

Het begrip 'schenken' van Lievegoed kan inspiratie bieden binnen het proces van nieuwe koersbepaling. Men heeft veel levens- en werkervaring opgedaan en na de nodige 'verwerking' ervan valt veel door te geven aan anderen. Beroepen als docent, coach, begeleider, mentor, instructeur, trainer, raadsman, beleidsmaker, visieontwikkelaar, adviseur, auteur van boeken, sluiten aan bij het begrip 'schenken'. Maar een dergelijk stramen, en dat geldt sowieso voor levenslooptypologieën, mag nooit een gebiedende wijs vormen. Ieder mens heeft immers zijn eigen unieke levensloop en loopbaan.

De categorieën 'ontvangen', 'verwerken' en 'schenken' blijken regelmatig bruikbaar. Hoewel deze karakteristieken natuurlijk binnen iedere leeftijdsfase wel kunnen worden teruggevonden, geven zij toch zekere tendensen aan. Aan de hand van deze tendensen kunnen allerlei valkuilen in leven en werk worden gesignaleerd. Zij die te veel blijven steken in de fase van het 'ontvangen', worden eerder een speelbal van hun omgeving en moeten zich na veel vallen en opstaan alsnog de nodige identiteit, autonomie en assertiviteit eigen maken. Veertigers die te veel blijven steken in de fase van het 'verwerken', blijven eerder meedoen aan een 'ratrace', waardoor men niet tot bezinning en herziening van uitgangspunten en doelstellingen komt. Rondom de veertig is men doorgaans toe aan nieuwe existentiële waarden. De Chinezen noemen dit de fase waarin men wijs wordt. Maar als dit nu niet lukt of je laat het niet toe, dan kunnen twijfel en desoriëntatie ook leiden tot illusoire oplossingen, zoals vluchten in het werk of in een andere baan of in een zoveelste liefdesrelatie.<sup>5</sup>

Vooraf mannen geven tijdens de midlifefase aan nu eindelijk meer diepgang te willen. Zij bedoelen dan vaak dat zij meer hun gevoelens serieus willen nemen om deze te kunnen integreren in leven en werk. Dat komt goed uit, omdat gevoelens noodzakelijk zijn voor de ontdekking van de meest vitaliserende koers, want gevoelens vormen de toegangspoort tot helderheid over datgene wat men werkelijk wil. En dat blijkt overigens doorgaans eerder haalbaar dan van tevoren kon worden bedacht.

Vrouwen daarentegen willen eerder werken aan de actualisering van hun beroepsprofiel, hun waarde op de arbeidsmarkt, verbetering van hun zelfrespect en het voelen van hun kracht.

Tijdens de midlifefase zien we dus een (her)integratie van vrouwelijke aspecten in mannen en van mannelijke aspecten in vrouwen. Dat geldt trouwens regelmatig ook voor mannelijke aspecten in mannen en vrouwelijke aspecten in vrouwen. De midlifefase kan daarom niet alleen tot verdieping leiden, maar ook tot verbreding. Wanneer het proces goed verloopt, en dat vraagt in de praktijk soms heel wat beschouwing, verwerking en het uit de weg ruimen van belemmeringen of blokkades, wordt men completer, getalenteerder dan ooit en nog geschikter om zinvolle bijdragen te leveren aan de (nog steeds) 'onaffe' wereld.

Zo beschouwd is de midlifefase een buitengewoon spannende periode, die voor eenieder verschillend is, maar steeds te maken heeft met het opmaken van de balans over de eerste levenshelft en het vormen van een nieuw levensbeleid voor de volgende fase. Het is een interessante fase, die menige boeiende uitwisseling en

discussie tussen mensen kan creëren. Toch wordt er vaak besmuikt om gelachen. 'Midlifecrisis' is een begrip dat omgeven is met bijbetekenissen die veronderstellen dat het een moeilijke tijd is, die gepaard kan gaan met depressies, scheiding, opnieuw verliefd worden, een motorfiets kopen, een jaar lang de wereld rond willen.

Vreemd zijn deze bijbetekenissen niet, want je ziet het om je heen gebeuren. Wanneer de midlifefase wordt opgevat als (misschien wel het belangrijkste) kruispunt in het leven, omdat men zich realiseert dat de eerste levenshelft plaats gaat maken voor de tweede, dan is het begrijpelijk dat er weerstand is. Het is aan de persoon zelf om te bepalen of hij gaat vluchten, dan wel een inhaalslag maakt of juist een start met de vormgeving van een nieuw beleid voor de tweede helft.

## De levensfilosoof

Het binnentreden van de tweede helft van het leven wordt door sommige auteurs als een eerste confrontatie met de dood gezien. De persoonlijke identiteit komt nog meer in beeld en het wordt steeds meer een opgave daar vruchtbaar mee om te gaan. 'We kunnen het leven pas serieus nemen als we de dood serieus nemen', schrijft filosoof Daniël van Egmond.<sup>6</sup> Omgaan met de eigen eindigheid kan ons juist helpen om in ons leven 'to the point' te komen.

Volgens Richard Rohr bestaat in India een oude zienswijze over het leven in vier stadia, namelijk: de Leerling; de Broodwinner; de Zoeker; de Oude Wijze.<sup>7</sup>

De Leerling studeert en neemt het leven in zich op en de Broodwinner trouwt, voedt kinderen op, leert zijn partner lief te hebben en zorgt voor de inkomsten. Zo doen we in de eerste helft van het leven vele levenservaringen op en wanneer we deze 'omzetten' in levenswijsheid en levenskunst, kunnen we in de tweede helft van leven en loopbaan buitengewoon veel hebben en door te geven aan anderen. Deze 'omzetting' betekent echter wel dat we een Zoeker moeten leren worden, om pas in een latere fase een Oude Wijze te mogen heten. Een 40-plusser heeft vanuit dit perspectief bekeken maar één taak in het leven: een steeds betere Zoeker te worden!

Op zoek dus naar waar het in het leven eigenlijk om draait. Wat nu echt belangrijk is en wat niet. Wat je in 35, 40 of 45 jaar tijd allemaal hebt meegemaakt en wat je ervan hebt geleerd. Aan de slag dus ook met wat er nog allemaal verwerkt of hersteld moet worden en wat de essenties zijn van wat jou nu echt bezighoudt, en wat de levensthema's zijn die specifiek bij jou hoorden en waarover je dus veel kunt vertellen.

Levensthema's kunnen we bijvoorbeeld ontdekken door ons af te vragen waar we in het leven steeds tegenaan lopen, wat we steeds proberen te omzeilen of waarover we ons iedere keer zo kunnen opwinden. Of wat ons fascineert of wat we eigenlijk graag opgelost hadden gezien. Want ook die aspecten kunnen wijzen op levensthema's.

Zo ken ik een vrouw die perfectionistisch is en een groot gevoel heeft voor kwaliteit en warenkennis. Zij kan zich veelvuldig en buitengewoon opwinden over slechte leveranties, slechte service en bijvoorbeeld de vele fouten die worden ge-

maakt. Over de drama's die daardoor worden aangericht door de telefoondienst, de beveiligingsdienst of de meubelleverancier. Zij is dus zeer geschikt om te werken voor bijvoorbeeld de Consumentenbond.

Zo heb ik iemand leren kennen die zijn hele leven al bezig is met reizen, reisdoelen, vormen van reizen, functies van reizen. Hij werkte in de jeugdhulpverlening, maar is sinds zijn midlifeperiode een eigen reisbureau begonnen dat is gespecialiseerd in niet-toeristische maar wel idyllische oorden. Hij doet nu wat hem fascineert.

Levensthema's liggen diep verankerd in de mens. Vaak gaat het om een streven naar een speciaal soort persoonlijke erkenning. Juist die erkenning die je als kind zo graag wilde hebben, maar die je ouders op het moment waarop je het nodig had niet konden geven. Als kind hebben we daar allemaal een eigen (overlevings)strategie voor bedacht. Zo is de een verslaafd aan vrijheid en allergisch voor autoriteit, de ander is verslaafd aan perfectionisme, weer een ander aan maatschappelijk succes. De een probeert alsnog erkenning te krijgen door dienstbaarheid of zorgzaamheid, de ander zoekt erkenning van zijn fundamentele eenzaamheid bij een geliefde, weer een ander laat over zich heen lopen, maar kan op den duur niet anders dan met onmin de deur uit lopen.

## Het individuatieproces

Het is een uitdaging om in deze levensfase je eigen levensfilosoof te worden. Tijdens de midlifefase, populair en karikaturaal uitgedrukt, ontvouwt het leven zich als tweeledig. Je leeft enerzijds het leven tussen 40 en 80 jaar, maar tegelijkertijd nodigt het leven je uit om de periode tussen 0 en 40 jaar te herkauwen om zo de diepere zin en de betekenissen te ontdekken van wat je hebt meegemaakt en wat voor iemand je mede daardoor bent geworden. De psycholoog C.G. Jung noemde dit het individuatieproces. Dit geldt vooral voor de vroegste levensfasen. Wie je ouders waren, wat je meemaakte, je plaats in het gezin, de gezinscultuur, broers en zussen, vriendjes en vriendinnetjes, hoe er met jou werd omgegaan en hoe je zelf op dit alles reageerde, kortom: je basissituaties.

Uit levensverhalen blijkt dat men in de loopbaan tot circa 40 jaar vooral profijt trok uit de opgebouwde unieke talenten, vaardigheden, kwaliteiten en inzichten, waardoor men heel succesvol was. Maar naarmate men ouder wordt, worden de 'verdringingslagen' dunner waaronder we allerlei aspecten van onszelf hadden weggestopt. Of we willen of niet, hoe ouder, hoe transparanter. Dus dan moeten we er toch maar mee aan de slag. Er is wat er is en er is niet wat er niet is, alle (onnodige) schaamte ten spijt.

Zo komen mensen die lang succesvol waren in hun loopbaan plotseling rond of na hun 40ste in een ware 'vrije val' terecht. Grote blunders in het werk, innerlijke onvrede en uiterlijk doordraaien, zich opsluiten in harder werken, een burn-out, een ziekte, een arbeidsconflict, gevoelens van zinloosheid, een scheiding, vluchten in drank, relaties of financiële uitpattingen, onverwachte emoties en gedragingen, impulsief gedrag, moeilijk om kunnen gaan met confronterende feedback of soms confronterende leerprocessen, niet oog in oog willen of kunnen

staan met de eigen beperkingen... Dit alles kan voorkomen in de midlifefase of, bij wijze van 'achterstallig onderhoud', in de fasen erna.

Misschien was men nooit gewend aan tegenslag in het werk, maar bij de zoveelste reorganisatie sloegen plotseling de stoppen door. Misschien dacht men het huidige werk tot het pensioen te kunnen volhouden, maar bleek men ondertussen geheel van de hoogstpersoonlijke koers te zijn afgeraakt. Voor veel mensen is het erg wennen om de eigen gevoelens serieus te nemen, om ze als leidraad te gebruiken voor (loopbaan)zelfsturing.

'De herfst van het leven zet in', schrijft Hans Korteweg over deze periode. 'Hij is over de helft en hij beseft dat ook. Alles is nu al een keer gedaan en al het gedane heeft zijn sporen nagelaten.'<sup>8</sup>

Wanneer de mens heeft geleerd om zijn eigen levensfilosoof te worden, kan de lijn in het voorgaande schema van Lievegoed vanaf 40 jaar omhooggaan. Wanneer dit moeilijke, maar ook boeiende en vruchtbare proces niet op gang komt, is er steeds de valkuil van de neergaande lijn, wat zich kan vertalen in ziekte, burn-out, psychisch pensioenschap, negatieve betrokkenheid, verbittering of cynisme. Geen pretje voor de professionele en privéomgeving.

Als men echte vrienden en voldoende vertrouwelingen om zich heen heeft verzameld die luisterend, begrijpend, belangstellend, vragenstellend en medeontdekkend meelevend, is dat vaak voldoende. Vrouwen beschikken in de regel meer over vriendschappen en over vaardigheden om anderen bij hun levensproces in te schakelen dan mannen.<sup>9</sup> Het percentage mannen van circa 40 of 45 jaar dat geen vrienden meer heeft om de wezenlijke dingen van het bestaan mee uit te wisselen, blijkt uitzonderlijk groot. Zij moeten dus vaak extra aandacht besteden aan de verbetering van hun vriendschapsvaardigheden ten behoeve van (loopbaan)zelfsturing.

## De oudere wijze?

Of de ouder wordende mens een wijze wordt of niet, dat ligt aan hemzelf. Over de vijftigers en zestigers schrijft Korteweg poëtisch: 'Groot is voor hem de verleiding om zichzelf toch te dwingen zich aan te passen aan de wervelende buitenwereld. Maar als hij dat doet, wordt hij op zijn best een afgeleide en komt hij ten slotte onherroepelijk in de problemen.'<sup>10</sup>

De vijftiger of zestiger is als medewerker binnen een organisatie óf steunpilaar, zo schrijven Van der Brug en Locher, óf een blok aan het been. In het laatste geval zal hij zich steeds minder thuis voelen in een dynamische omgeving en jongeren zien als potentiële bedreiging. Als hij in een strijd terechtkomt om de positie met jongeren, als hij wil vasthouden aan het oude, als hij het eigen verleden in gesprek met jongeren gaat idealiseren, zal zijn gedrag eerder als negativisme of cynisme worden ervaren. Wanneer hij jong en dynamisch wil blijven meedoen, komt hij in de andere gevarenzone. Wat hij nodig heeft is reële, positieve feedback en dat hij wordt aangesproken op wat hij kan als vijftiger. Dat zijn andere kwaliteiten dan waarop je een twintiger of een dertiger aanspreekt.

Dit is niet in iedere organisatie mogelijk. In de meeste organisaties bestaat nauwe-

lijks kennis over de menselijke levensloop en de specifieke kwaliteiten van twintigers, dertigers, veertigers, vijftigers en zestigers. Laat staan dat deze organisaties daarmee rekening houden en hun taken zodanig herclusteren tot functies die het beste passen bij verschillende leeftijdsgroepen. De veertiger, maar meer nog de vijftiger en de zestiger, past het om ondersteunend te werken. Om het vak door te geven aan de jongeren, om te adviseren, kennis en inzichten over te dragen en te coachen.

Wanneer zij deze rol niet mogen vervullen, maar productie moeten draaien als waren zij twintigers of dertigers, gaat het mis. Veel ouderen branden daardoor reeds voor hun pensioen op, komen terecht in de wao of gaan in het gunstigste geval vervroegd met pensioen. Dat is triest voor de ouderen zelf, omdat zij daardoor vaak geen bevredigende afsluiting van hun loopbaan kunnen creëren en ook niet de speciale vruchten kunnen schenken en beleven van de meerwaarde van hun leeftijd en gerijpte ervaring. En laten we het maar niet hebben over wat organisaties zichzelf daarmee onthouden.

Maar het is de vraag of dit alleen op het conto van organisaties moet worden geschreven. Het is ook een onbetaalde rekening van de samenleving. (Wat overigens de persoonlijke verantwoordelijkheid niet wegneemt!) Welke oudere heeft (zichzelf) geleerd zijn levenservaringen om te zetten in levenskunst en levenswijsheid? Welke oudere heeft geleerd zichzelf te respecteren in juist de meerwaarde, de 'unique selling points' van zijn leeftijdsfase? En welke oudere heeft geleerd om zich daarmee strategisch te verhouden tot de organisatie en met de nodige diplomatie en onderhandelingen de juiste afstemming te krijgen tussen de organisatie en hemzelf, taken te krijgen die hem 'na aan het hart' liggen, zaken af te ronden en zo nodig op te komen voor een individuele benadering met betrekking tot de werktijd, werklast en arbeidsvoorwaarden?

Na de afsluiting van de loopbaan past het (vooral nog) zestigers, (in ieder geval) zeventigers en tachtigers om 'op eigen benen' verder te gaan, om afscheid te nemen van de organisatie, om – ondanks het wegvallen van een maatschappelijk gelegitimeerde functie – de eigen identiteit en waarde te blijven kennen en te ervaren, en om voorlopig nog een zinvolle rol te spelen in de samenleving. Ieder mens is uniek, dus ieder mens zou ook zijn unieke bijdrage kunnen leveren. Het is wel zo dat hoe ouder je wordt, hoe creatiever je soms moet zijn om midden in de wereld te blijven staan en de best passende rollen te verwerven en te vervullen.

## De postmoderne samenleving

In de jaren tachtig van de vorige eeuw werden er heftige en ook buitengewoon verwarrende discussies gevoerd over wat het nu precies betekende dat onze samenleving postmodern was geworden. In grote lijnen komt het erop neer dat in de 'moderne' tijd (van de zeventiende/achttiende eeuw tot midden twintigste eeuw) de dominee of de priester ons vanaf de kansel uitlegde wat de bedoeling was van het leven, waar het om behoorde te draaien, wat allemaal niet mocht en wat vooral wel moest, en dat tegenwoordig ieder individu dat zelf moet bepalen. Thans worden – en dat is een langzame ontwikkeling geweest, die zich zo rond-

om het begin van het tijdperk van The Beatles (de jaren zestig) lijkt te hebben ingezet – mensen steeds eigenzinniger en ontwikkelen ze meer en meer hun eigen weg en levensstijl. Algemene normen, regels en waarden verdwijnen als sneeuw voor de zon. De ineenstorting van veel algemeen geldende richtlijnen in het leven is begonnen, maar lijkt nog lang niet geëindigd. De kerken lopen leeg, maar ook de keukentafelgesprekken in de familiesfeer zijn verdwenen, misschien door de aanwezigheid van de televisie en de computer, en daarmee worden vermoedelijk vele oude levenswijsheden niet meer gehoord of doorgegeven van generatie op generatie.

Welvaart is niet bepaald hetzelfde als welzijn, maar kan wel een toenemende vrijheid voor de mens betekenen, waardoor hij meer in staat is zijn eigen leven vorm te geven. Zelfstandig denken leidt tot kritiek op ‘algemene’ normen en kan leiden tot het creëren van een persoonlijk alternatief. Ook wordt in didactische werkvormen meer en meer uitgegaan van de ‘individuele’ beleving van de scholier of student. Dit versterkt het gevoel van eigenwaarde en de mogelijkheid van onderlinge verschillen.

Alom is er in onze leefwereld sprake van een wereldwijde informatievoorziening, voorts zijn we met zijn allen aan het internationaliseren en globaliseren. De euro deed zijn intrede, onze samenleving is multicultureler geworden. Er is onder meer door emancipatorische processen een steeds grotere verscheidenheid ontstaan van leefvormen. In een stad als Amsterdam leeft het grootste deel van de bevolking niet meer in de gebruikelijke primaire leefvorm van het gezin.

De filosoof Nietzsche wordt wel beschouwd als de eerste postmoderne filosoof. Hij wist zeer scherp de West-Europese (moderne) moraal en onderliggende waarden (altruïsme, zelfopoffering, naastenliefde, medelijden, nederigheid) ter discussie te stellen. De Amerikaanse dichter-criticus Charles Olson heeft als eerste het begrip postmodernisme gebruikt. Hij wilde er het fragmentarische karakter van onze wereld mee aanduiden. Dit in tegenstelling tot het modernisme, dat nog uitging van een samenhangende totaalvisie op de wereld.<sup>11</sup> Bij uitstek postmodern zijn de gevlugelde woorden van filosoof G.B. Achenbach<sup>12</sup> uit Keulen: ‘Het gaat niet om het denken, dat op het leven drukt, maar om het leven, dat tot gedachten oproept.’

Maar ons is vaak niet geleerd om kritisch en weloverwogen een eigen levensvisie samen te stellen. De postmoderne tijd eist dit wel van ons. Mensen worden in ieder geval steeds eigenzinniger in hun standpunten, normen en waarden. Ze lijken ook meer met elkaar in botsing te komen, gaan minder de confrontatie uit de weg. Van belang is dan de dialoog met anderen voor de kritische uitwisseling en overdenking van elkaars standpunten. Immers, de ene levensvisie heeft nu eenmaal minder noodlottige gevolgen voor de mensheid dan de andere. Dan is het attenderen op elkaars blinde vlekken cruciaal.

Daar zijn dialogen voor nodig, vooral in de zin van vragen stellen die voor jezelf en voor de ander uitdagingen vormen. Juist door ‘echte’ gesprekken ontstaat een veelheid van elkaar aanvullende visies en interpretaties, een veelheid van gezichtspunten en mogelijke verklaringen. Door elkaar te vragen naar argumenten, komen de incomplete, inconsistente en gebrekkige visies automatisch boven tafel. Langzamerhand kan er een grootste gemene deler ontstaan van bekritiseerde,



herziene en genuanceerde versies van antwoorden op de centrale vragen over hoe het leven in elkaar zit en hoe je er goed mee kunt omgaan.

‘Er is hoop,’ schrijft Susanne Piët.<sup>13</sup> ‘De trend in emoties draait, zoals uit de krantenrubrieken en de katerns valt te concluderen, veel meer dan voorheen om zaken als onschuld, liefde, idealen, verantwoordelijkheid, verbondenheid met anderen (dieren, werelden, natuur). Ook begrippen als verzoening raken steeds meer op de voorgrond.’

De samenleving lijkt in deze periode een smeltkroes van verschillende ontwikkelingen. Er is steeds meer normloosheid, met alle gevolgen van dien, maar tegelijkertijd ontstaan er voor groepen mensen ook nieuwe waarden en normen van binnenuit. De mens als creator gaat uit van een zekere maakbaarheid, de mens als lerend wezen probeert de dingen die hij meemaakt een plek te geven in een nieuw zingevend kader, waardoor er lering wordt getrokken uit levenservaringen. Aanvaarding van wat er is lijkt weer toegestaan, terwijl dat bepaald niet wil zeggen dat we ons bij alles maar moeten neerleggen.

## Postmoderne arbeid

Voordat we samenvatten wat dit alles nu betekent voor de door de filosoof Arnold Cornelis<sup>14</sup> geïnitieerde zelfsturing van het individu, wil ik nog nader ingaan op het thema arbeid. Wat is arbeid eigenlijk? Doen we het louter uit noodzaak of uit plicht? Om de maatschappelijke acceptatie of uit vrijheid? Als verslaving of als middel tot ontplooiing?<sup>15</sup> Het arbeidsethos, namelijk de onbewuste, onberedeneerde drang tot arbeid als een heilig goed op zich, is langzaam maar zeker aan het verdwijnen en maakt plaats voor de gedachte dat arbeidsmotivatie onvervreemdbaar is en van binnenuit komt. De persoonlijk ervaren kwaliteit van de eigen arbeid krijgt steeds meer prioriteit. Men probeert persoonlijke vervreemding te voorkomen en een baan waar creativiteit wordt vereist, is meer in trek. Men wil inspirerend en uitdagend werk doen. Werk moet niet alleen nuttig zijn, maar eveneens zinvol. Dat betekent dat men ook meer openstaat voor verandering, ook wat het werk betreft. Flexibilisering van arbeid en toename van (personele) mobiliteit geven een grotere variatie van leerervaringen, van levenstijdperken en van wisselingen van identiteit.

Langzamerhand lijkt er ook in arbeidssituaties iets meer rekening te worden gehouden met het feit dat de mens niet alleen een denkend en werkend, maar ook een voelend en willend wezen is en dat dit gevolgen heeft voor zijn motivatie, inzet en gezondheid. Het past in de postmoderne samenleving ook steeds minder om voor anderen te denken. Doordat het individu meer vrijheid en ruimte heeft gekregen voor een authentieke en originele ontwikkeling, kan het gemakkelijker verbindingen leggen tussen zijn ‘rationele’ bewustzijn (dominant in de ‘moderne’ samenleving) en zijn gevoels- en wilsniveau (als voedingsbodem voor zijn handelen). Dit proces is inherent aan de ‘postmoderne’ samenleving. Juist deze verbinding maakt het individu aanzienlijk gevoeliger voor zijn eigen ontwikkeling en de consequenties daarvan voor zijn werk en loopbaan.

Oudere werknemers gaan er maar al te vaak van uit dat een andere baan niet

(meer) tot de mogelijkheden behoort en dat het zodoende zinloos zou zijn om nog over alternatieven na te denken. Angst voor onzekerheid, voor verandering en voor risico's speelt hierbij een grote rol. Wanneer iemand is uitgekeken op zijn werk, zijn werkplek of de organisatie, nemen de energie en de motivatie af en is er eerder sprake van een verminderde productie, arbeidsconflicten, stress- of ziekteverzuim. In deze gevallen wordt er niet zozeer preventief, als wel curatief, als het kalf al half verdronken is, gefaciliteerd tot coaching in (loopbaan)zelfsturing.

We bevinden ons in een overgangsfase, waarin de een nog het 'moderne' en de ander al het postmoderne arbeidsprincipe hanteert. De 'moderne' mens beschouwt arbeid voornamelijk als een noodzaak voor het brood op de plank en zoekt de kwaliteit van het leven vooral in de privé-tijd. Een reorganisatie, inkrimping of fusie voelt hij eerder als een bedreiging en een last.

De postmoderne mens daarentegen vat arbeid vooral op als zelfrealisatie en zelfontplooiing. Onder dit principe verlangt hij, tenzij de functie zelf buitengewoon gevarieerd is, na enige jaren naar loopbaanvariatie. Een reorganisatie, inkrimping of fusie kan hij, naast een eventuele bedreiging van de inkomenszekerheid, toch ook ervaren als een pakket van nieuwe kansen.

Mensen voelen ook zelf aan dat het hun ontbreekt aan zelfstuuringsvaardigheden en voelen zich daardoor eerder afhankelijk van de organisatie, die maandelijks het salaris bij wijze van afkoopsom uitkeert. Eigenlijk is er dan sprake van de grondhouding van een zuigeling, die zich wentelt in de veilige aanwezigheid van de organisatie als 'moeder' en die zo nu en dan aan de borst mag, omdat de hypotheek moet worden betaald en de kinderen moeten studeren.

Deze grondhouding van 'zuigelingschap' is vaak het gevolg van het niet vertrouwd zijn met de eigen identiteit. Men werd alleen geaccepteerd na aanpassing aan de omgeving. Dit leidt tot een overlevingskramp die wordt beleefd als 'ik kan en durf niet anders'.

Nu is deze grondhouding van zuigelingschap onverenigbaar met de grondhouding van persoonlijk 'ondernemerschap' of 'medeondernemerschap', die in deze tijd wordt gevraagd van iedereen. Ondernemend in de wereld staan met je kennis, vaardigheden, ervaringen, kwaliteiten en drijfveren. Met je 'unique selling points' als wandelende product-marktcombinatie.

Deze grondhouding van ondernemerschap betekent voor een medewerker dat hij zich altijd, vanuit zelfrespect en zelfsturing strategisch verhoudt tot zijn organisatie en zijn manager. Dat betekent ook dat hij zich autonoom, dus onafhankelijk, dus ook gelijkwaardig en vanuit een vrije betrokkenheid verhoudt tot zijn organisatie om in alle rust de juiste afstemming te vinden tussen zijn persoonlijke levensdoelen en de organisatiedoelen. Dit type medewerker nodigt impliciet de organisatievertegenwoordigers (directie, manager, P&O'er) uit tot een houding van samenwerken en zoeken naar de juiste afstemming met de persoonlijke motivaties van de medewerker.

De medewerker die bang is voor verlies van zijn rechtspositionele zekerheid en zich van daaruit afhankelijk voelt van de organisatie, dus zich eigenlijk terugtrekt in het zuigelingschap, zal zich ook eerder genooddaakt voelen om zich op voorhand al aan te passen aan de organisatie en haar vertegenwoordigers. Hij

roept ook eerder bij deze organisatievertegenwoordigers een houding op van denken en beslissingen nemen voor de medewerker en 'mogelijk vanuit een ongeduldige oplossingsgerichtheid' rigide aanpassingseisen. De loopbaancoach kent deze verhalen maar al te goed en deelt zijn visie op deze verschillende grondhoudingen zo nodig met zijn cliënt.

Samengevat betekent de postmoderne arbeid voor het individu dat hij zich structureel steeds meer koerszoekend en zelfsturend in zijn werk en loopbaan zal moeten opstellen. Dat hij een leerweg in gaat waarin hij zijn potentieel, de kracht van zijn talenten durft te erkennen en een steeds betere ondernemer wordt van zichzelf in de wereld en dat hij steeds meer leert afstemmen op, in plaats van zich aan te passen aan de wereld. Waarmee hij ook 'eigen-wijzer' bepaalt wat hij nu eigenlijk wil met arbeid in zijn bestaan.