

De betekenis van 50-plussers voor organisatie en samenleving

Dr. Rudy P.C. Rijke, arts
Expertisecentrum De Vries en Rijke
Rijen
december 2005

Inleiding

Hij was 56 jaar en werkte al zo'n 30 jaar op het ministerie. Door zijn harde werken en betrokkenheid bij mensen was hij opgeklommen tot een positie waar hij leiding gaf aan tientallen mensen. Hij deed dat altijd met plezier en hij had nooit het plan gehad om eerder dan met 65 jaar te stoppen met werken. De laatste 5 jaar had hij wel regelmatig in de clinch gelegen met de organisatie, vooral wanneer aan de top beslissingen werden genomen of wanneer reorganisaties doorgevoerd werden die zijns insziens ten koste van zijn mensen gingen. Dat was ook nu weer gebeurd en het was voor hem zo hoog opgelopen dat hij paniekaanvallen kreeg, zich voortdurend moe voelde en steeds meer problemen met slapen kreeg. Hij zocht begeleiding, omdat hij zelf vermoedde dat hoe hij omging met de situatie, belangrijker was voor zijn gezondheid dan de situatie zelf. Aan de hand van een aantal gesprekken in de loop van een paar maanden ontdekte hij dat een aantal zaken uit zijn levensloop, waarvan hij dacht dat die 'verwerkt' waren, onbewust mee speelden in de huidige situatie. Zaken die niet primair te maken hadden met zijn betrokkenheid met zijn mensen, maar met voor hem fundamentele waarden van leven en werken. Hij kwam bewuster, vrijer en vitaler in zijn situatie te staan en kreeg toen, tot zijn verbazing, te horen dat hij niet meer paste in de organisatie en dat hij over een half jaar vervroegd met pensioen kon. Na wat schermutselingen accepteerde hij het aanbod en nam de laatste maanden om afscheid van mensen te nemen. Bij zijn officiële afscheid was hij verbaasd en diep geraakt door alle waardering die hij kreeg met name voor zijn betrokkenheid en voor het feit dat hij altijd op de bres had gestaan voor menselijke waarden. Ondertussen had hij zijn betrokkenheid als vrijwilliger bij een aantal maatschappelijke en culturele initiatieven uitgebreid, omdat hij het belangrijk vond om een bijdrage te leveren aan de waarden in onze samenleving.

Als jong advocaat was hij op zijn dertigste jaar een eigen kantoor begonnen met als doel om zoveel te verdienen dat hij tussen 50 en 55 jaar kon afbouwen en op zijn 50e jaar kon gaan rentenieren. En dat was gelukt. Hij had een flink kantoor opgebouwd, was gaan afbouwen na zijn 50e jaar en op zijn 55e jaar had hij afscheid genomen. Dat laatste had wel een beetje een kater opgeleverd, want de achterblijvende vennoten hadden het een en ander aan oud zeer naar voren gebracht dat hij zelf al lang weer vergeten was. Hij was de foto's van vele vakanties gaan sorteren, films op de computer gaan zetten, maar toen dat na zo'n 2 jaar allemaal gedaan was, werd hij steeds humeuriger, sliep slechter, ging meer drinken en was depressief. Zijn prachtige huis op een mooie plek werd steeds leger, omdat zijn kinderen steeds minder vaak kwamen en zijn vrouw steeds meer buitenshuis haar bezigheden zocht. Hij zocht begeleiding, want ook al lag de schuld uiteraard bij alle anderen (hij had immers voor alle rijkdom voor iedereen gezorgd), hij wilde toch niet zijn dagen in depressiviteit slijten met elke dag een forse dosis alcohol. Het kostte hem moeite om onder ogen te zien dat hij in het nastreven van zijn doel vanaf zijn 30e jaar niet slechts zelf daar een bepaalde prijs voor betaald had, maar dat dat ook vaak ten koste van de relatie met collega's, kinderen en echtgenote was gegaan. Bovendien was hij ook de afgelopen jaren thuis niet bepaald een plezierig iemand om mee om te gaan. Het duurde een aantal maanden, waarin hij onder ogen ging zien wat zijn kokervisie in al die jaren met hem en met zijn relaties had gedaan, maar gaandeweg werd hij weer meer open in alle relaties, nam verantwoordelijkheid en werd weer vitaal. En toen begon hij weer een eenmans kantoor met een secretaresse, maar, zo zei hij, "Ik doe het nu niet primair om geld te verdienen, maar vooral om mensen te helpen en wat voor anderen te kunnen betekenen."

Hij was 58 jaar, hij was senior partner bij een groot internationaal accountantskantoor en hij vertelde zijn maten dat hij over een jaar ging stoppen. Hij had altijd met plezier gewerkt, hard gewerkt en vooral de coaching van jongere collega's vond hij belangrijk. Dat ging hem ook goed af, maar er waren twee zaken die hem steeds meer tegen begonnen te staan. Enerzijds was dat de nadruk op productiviteit op het kantoor en anderzijds was dat het Amerikaanse kolonialisme op het gebied van regelgeving. Beide zaken kwamen steeds meer in botsing met de menselijke waarden die hij belangrijk vond. Dat laatste was steeds duidelijker geworden in het jaar individuele begeleiding dat hij gehad had vanwege slaapstoornissen, gebrekkige vitaliteit en, zoals hij het zei, "omdat ik zeker weet dat ik, als ik zo door ga, een ernstige ziekte krijg." Zijn maten geloofden in eerste instantie niet dat hij zou stoppen, dus de opvolging werd veel te laat geregeld, maar hij hield voet bij stuk. Vooral ook, omdat hij zich bewust werd dat nogal wat collega's de afgelopen jaren ingestort waren en blind doorjakkerden en/of ziek werden. Hij vond het te belangrijk om te leven, te genieten van het leven en om zijn bijdrage aan het culturele landschap van onze samenleving uit te breiden. Vitaal en met een kwinkslag nam hij afscheid van een werkomgeving waar hij meer dan de helft van zijn leven had doorgebracht.

In onze samenleving zien we de afgelopen tientallen jaren dat mensen langer leven (al is dat minder dan veel mensen denken) en langer vitaal leven. Dat is een verheugende ontwikkeling die de goede gezondheid van onze samenleving weerspiegelt, en het is ook een bron van zorg, aangezien de kosten van bijvoorbeeld de AOW-voorziening steeds meer zullen stijgen. Het lijkt dan ook logisch om de pensioengerechtigde leeftijd hoger te gaan stellen en de arbeidsparticipatie van mensen boven de 55 jaar op vele manieren te stimuleren.

De weerstand tegen dergelijke ideeën is echter groot in vele sectoren van de samenleving. Een weerstand die voor een deel terecht is en voor een deel onterecht. Onterecht bijvoorbeeld als daar het denkbeeld achter zit dat rust goed zou zijn voor de (oudere) mens en dat werken en de stress die dat met zich meebrengt, slecht zou zijn voor de gezondheid. Zo is gebleken dat de grote groep mensen die in de afgelopen 30 jaar in de WAO terecht zijn gekomen, minder gelukkig, minder gezond zijn en korter leven dan mensen met vergelijkbare klachten die op de een of andere manier in het arbeidsproces betrokken zijn gebleven. Evenzo is in verschillende onderzoeksprojecten in de westerse wereld gebleken dat vrouwen die een carrière en kinderen hebben gezonder zijn dan vrouwen die een carrière hebben zonder kinderen, die weer gezonder zijn dan vrouwen die alleen kinderen hebben. Werken of, breder gezegd, een actieve deelname aan de samenleving is, ook boven de leeftijd van 55 jaar, goed voor de gezondheid.

De weerstand tegen een verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd is terecht wanneer de betrokkenen in de werksituatie nog steeds slechts afgerekend worden op hun mate van productiviteit. Dit gezegd hebbend dringt zich onmiddellijk het denkbeeld op dat bijvoorbeeld de 60- of 65-jarige wat in de marge mee mag of moet blijven doen, maar dat het rendement toch beperkt zal zijn. Daarbij vergeten we dat het functioneren en de ontwikkeling van een bedrijf of een organisatie niet slechts door de organisatie structuur bepaald wordt, maar vooral ook door de niet zichtbare cultuur van een organisatie zoals die o.a. tot uitdrukking komt in de waarden die een organisatie belichaamt en in de kwaliteit van menselijke relaties.

Deze laatste zijn uiteraard niet alleen voor een organisatie belangrijk, maar hebben ook, direct of indirect, een wezelijke impact op de waarden van de samenleving waar de organisatie deel van uit maakt. We kunnen dit een van de, weinig genoemde, aspecten van maatschappelijke verantwoordelijkheid van een organisatie noemen. Het zijn juist deze gebieden waar mensen boven de 50 jaar een belangrijke bijdrage kunnen leveren die zowel het functioneren en de ontwikkeling van een organisatie kan bevorderen als de invloed van een organisatie op de gezondheid van een samenleving een positieve impuls kan geven.

Het is daarom nodig om zicht te krijgen op de specifieke betekenis die de levensfasen boven 50 jaar kunnen hebben en op wat er nodig is voor een gezonde levensloop voorbij de 50 jaar.

Fasen in de volwassen levensloop

Tot ongeveer 150 jaar geleden werden kinderen gezien als 'volwassenen in het klein': ze moesten letterlijk nog volgroeien, maar verder waren het gewoon mensen. In de 50 jaar daarna werd steeds meer bekend over alle specifieke ontwikkelingsfasen die een kind doorgaat. Ontwikkelingsfasen die een wezenlijk verschillende relatie met de werkelijkheid inhouden: van baby naar peuter naar kleuter naar lagere schoolkind naar puber zijn steeds ontwikkelingsstappen waarin onze waarneming van de werkelijkheid fundamenteel verandert. De 'kinderwetten' van rond 1900 (schoolwet, arbeidswetten) gaven meer ruimte aan die ontwikkeling en sindsdien is die ruimte voor ontwikkeling steeds beter geworden. Ruimte om volwassen te worden rond het 20e jaar om daarna onze bijdrage aan de samenleving te leveren totdat we onze pensioengerechtigde leeftijd bereikt hebben.

Hoewel enkele verlichte geesten al eerder opmerkten dat er ook na het 20e jaar een fundamentele ontwikkeling plaats vindt in onze relatie met de werkelijkheid, was het pas rond 1950 dat Erikson een theoretisch model presenteerde dat ook de volwassen levensloop omvatte. Zo'n 25 jaar later werd dit model getest en verder uitgewerkt door Vaillant op de Harvard University in Boston aan de hand van twee prospectieve onderzoeksprojecten die rond 1940 gestart waren.

De eerste vier ontwikkelingsstappen ('basic trust', 'autonomy', 'initiative' en 'industry') laat ik hier buiten beschouwing omdat die door bijna iedereen rond het 20e jaar voltooid zijn. Daarmee wil ik niet zeggen dat dat altijd voor 100% is, maar wel voldoende om verder te kunnen in de levensloop ontwikkeling. Voor een klein percentage mensen geldt dat niet en dat betreft meestal mensen die op enigerlei wijze lichamelijk en/of geestelijk ernstig beschadigd zijn (genetisch, bij de geboorte of door geweld in de jeugd).

De vijfde ontwikkelingsstap in het model speelt meestal in de adolescentie en wordt 'identity' genoemd: in deze ontwikkelingsstap gaat het er om om psychologisch, economisch en sociaal onafhankelijk te worden van het ouderlijk gezin. De daar op volgende, zesde, ontwikkelingsstap, 'intimacy', betreft het hebben van een gelijkwaardige, intieme relatie (gedurende minimaal 10 jaar) met een partner. Deze ontwikkelingsstap wordt wel gezien als de grens tussen jeugd en volwassenheid. Ook in de dagelijkse praktijk zien we vaak dat wanneer er onvoldoende onafhankelijkheid is bereikt t.o.v. het ouderlijk gezin een duurzame gelijkwaardige partner relatie moeilijk is. De zevende stap, 'career consolidation', betreft het ontwikkelen van een plaats in de samenleving met de daarbij horende kennis, vaardigheden, commitment en beroepssatisfactie. Voor de meeste mensen spelen deze ontwikkelingsstappen achtereenvolgens tussen het 15e en 45e jaar

In de achtste ontwikkelingsstap, 'generativity', verschuift de aandacht van de eigen carrière, op welke niveau ook, naar die van anderen: het betekent om op enigerlei wijze verantwoordelijkheid te nemen voor de ontwikkeling en het welzijn van anderen. Deze stap speelt meestal tussen het 45e en 55e levensjaar. In de zevende ontwikkelingsstap van 'career consolidation' zal een leraar, een hulpverlener of leidinggevende ook verantwoordelijkheid hebben naar anderen, maar de betreffende persoon zal (onbewust) toch primair gericht zijn op diens eigen functioneren en diens eigen carrière. Pas in de achtste ontwikkelingsstap van 'generativity' is de aandacht primair op de ander gericht en wordt de eigen persoon, het eigen ego, minder belangrijk dan de ander.

De negende ontwikkelingsstap (meestal beginnend na het 55e levensjaar), 'keepers of the meaning', betreft het bewust verantwoordelijkheid nemen voor waarden in de samenleving, voor waarden van tradities en historie. Terwijl mensen die slagen in de achtste stap van 'generativity' vaak geliefd zijn bij hun werknemers, patiënten, klanten of studenten, is dit minder of niet zo bij de 'keepers of the meaning' die verantwoordelijkheid nemen voor meer algemene, onpersoonlijke waarden in organisatie of samenleving. Dit kan betekenen verantwoordelijkheid nemen voor de maatschappelijke plaats en verantwoordelijkheid van een bedrijf, voor sociale en relationele waarden in een organisatie of in de samenleving, voor de kwaliteit van wetenschappelijk onderzoek of verpleegkundige praktijk of voor de waarden van culturele en artistieke activiteiten in het klein of groot.

De negende ontwikkelingsstap van 'integriteit' of 'wisdom' leidt meestal, maar niet altijd, tot een wat meer teruggetrokken leefstijl waarin het op een waardige wijze omgaan met de lichamelijke achteruitgang een belangrijke component is.

De vier belangrijkste conclusies van Vaillant waren dat het oorspronkelijk door Erikson ontwikkelde model geschikt is om inzicht te krijgen in de menselijke levensloop, dat de fasen achtereenvolgens doorgedaan moeten worden, dat de leeftijd waarop een fase afgesloten wordt variabel is en dat het al dan niet doorgaan van de verschillende fasen onafhankelijk is van sociale achtergrond of opleiding. Bovendien stelde Vaillant voor om het begrip 'levensfase' te vervangen door 'ontwikkelingsstap' om aan te geven dat de ontwikkeling van de volwassen levensloop niet een passief gegeven is maar een actief proces.

Het model van de levensloop in de praktijk

Terugkomend op de twee prospectieve onderzoeksprojecten die rond 1940 begonnen, betrof het enerzijds een onderzoek van zo'n 100 mannen die rond hun 20e uitgekozen werden op een elitair college in Boston omdat ze lichamelijk en geestelijk zeer gezond waren en er van hen verwacht werd dat ze tot de top van de samenleving zouden doordringen en anderzijds zo'n 400 mannen die opgroeiden in de achterbuurt van Boston waar een grote mate van criminaliteit was. Deze laatste groep werd oorspronkelijk in onderzoek betrokken om te achterhalen welke factoren bij hen zouden leiden tot criminaliteit. Later is deze groep gevoegd bij de 'Harvard Study of Adult Development'.

Overigens zal het duidelijk zijn dat de beperking van dergelijk onderzoek is dat het meestal in de Verenigde Staten uitgevoerd is en dat het bijna altijd gericht is op de ontwikkeling van mannen, maar met die beperkingen in gedachten blijkt het ontwikkelde model in ieder geval voor mannen vaak waardevol. Kijkend naar de drie persoonsbeschrijvingen aan het begin van dit verhaal kunnen we zien dat bij de advocaat zijn ontwikkeling stagneerde (met consequenties voor zijn gezondheid), omdat hij nooit was toegekomen aan de stap van 'generativity'. Toen hij weer vitaal werd, begon hij alsnog op eigen initiatief aan die ontwikkelingsstap. Bij de andere mannen betekende de ontwikkelingsstap van 'keepers of the meaning' het einde van hun werkloopbaan, de een zelfverkozen, de ander gedwongen. Beiden hadden de ontwikkelingsstap van 'generativity' voltooid en beiden vonden andere wegen om de stap van 'keepers of the meaning' ruimte te geven.

Wanneer we naar de twee onderzoeksgroepen van Vaillant kijken vinden we o.a. de volgende getallen:

	<u>'criminele achterbuurt'</u>	<u>'elitair college'</u>
Ouders op high school geweest:	33%	94%
I.Q.	gemiddeld 95	125 - 140
High school afgemaakt	48%	100%
Universitaire studie	1%	76%
Ontwikkelingsstadium op 47 jaar:		
'Identity'	10%	12%
'Intimacy'	19%	14%
'Career consolidation'	32%	33%
'Generativity'	31%	41%

We zien dat ondanks de enorme verschillen in achtergrond en opleiding, de mate waarin de mannen op hun 47e jaar de ontwikkelingsstappen voltooid hebben, redelijk overeenkomen. Bij de mannen die opgroeiden in de criminele achterbuurt van Boston ontbreekt 8%, omdat die (nog) niet waren toegekomen aan de stap van 'identity'. We zien ook dat bij deze groepen nog niemand was toegekomen aan de stap van 'keepers of the meaning' en dat bij de bevoorrechte groep die van het elitaire college kwamen, er meer mannen bezig waren op hun 47e jaar met de stap van 'generativity'. Ook de variatie van ontwikkeling, in beide groepen, is duidelijk.

Rond hun 50e jaar begonnen de mannen toe te komen aan de ontwikkelingsstap van 'keepers of the meaning', terwijl een deel van de mannen tot op hoge leeftijd zich bleef richten op de stap van 'generativity'.

Maar wat maakt dat sommigen zich steeds verder ontwikkelden in hun levensloop en wat voor consequenties heeft dat? Want zowel in de persoonsbeschrijvingen aan het begin van dit verhaal als ook in het vele onderzoek van mensen als Vaillant komt naar voren dat een stagnerende of zelfs regressieve ontwikkeling in de volwassen levensloop een negatief effect heeft op het welzijn, op de gezondheid van de betrokkenen en uiteraard op het functioneren. Om hier enigszins zicht op te krijgen is het nodig om stil te staan bij wat we bedoelen als we zeggen dat iedere ontwikkelingsstap in de levensloop een fundamenteel andere relatie met de werkelijkheid betekent. We kiezen daarvoor twee benaderingen.

Verdedigingsmechanismen van het ego in de levensloop

De belangrijkste doelstelling van de 'Harvard Study of Adult Development' was om op een prospectieve manier vast te stellen welke factoren belangrijk zijn voor een gezonde levensloop. Daartoe werden verschillende groepen jongeren, met een verschillende achtergrond, hun hele levensloop vervolgd (en nog) en regelmatig onderzocht, getest en geïnterviewd.

De belangrijkste conclusie is dat achtergrond, opleiding, sociale status weinig tot geen invloed hebben op de lichamelijke, psychologische en sociale gezondheid van de mensen in de verschillende levensfasen. Datzelfde gold ook voor risicofactoren als hoge bloeddruk, hoog cholesterol en dergelijke. De enige factor die een negatieve invloed had was overmatig alcoholgebruik (alcoholgebruik dat het sociale functioneren belemmert) en alcoholisme (lichamelijke ontwenningssverschijnselen bij niet drinken). Ook de mate waarin mensen ingrijpende gebeurtenissen in hun leven mee maakten, levenscrises, stress, belasting in werk, e.d. bleken geen invloed te hebben op de levensloop, maar wat gevonden werd is dat verreweg het belangrijkste is hoe mensen (onbewust) omgingen met dergelijke levens- en werksituaties (Een gegeven dat ook gevonden werd door Sheehy in haar onderzoek).

Dit werd door Vaillant gevonden door onderzoek aan de hand van de (onbewuste) 'verdedigingsmechanismen van het ego': zeker bij ingrijpende gebeurtenissen, crisis, grote stress, e.d. treden in wisselende mate bij ieder deze verdedigingsmechanismen in werking. Een kort overzicht kan dit wat dichterbij brengen. Er worden meestal vier groepen verdedigingsmechanismen genoemd:

1. Psychotische verdedigingsmechanismen:

Deze verdedigingsmechanismen, waarbij de werkelijkheid vervormd wordt (wanen, hallucinaties, e.d.) zijn normaal bij kinderen en in dromen, treden op de voorgrond bij ernstige psychiatrische aandoeningen en zijn in geringe mate ook bij gezonde volwassenen te vinden.

2. Onvolwassen verdedigingsmechanismen:

Deze verdedigingsmechanismen die normaliter de bovenhand voeren in de puberteit zijn vooral lastig voor de omgeving. Voorbeelden van dergelijke mechanismen zijn 'acting out' (woede explosies, maar ook bijvoorbeeld 'seksuele veroveringsdrift'), 'passieve agressie' (het 'boze, ingehouden slachtoffer' dat nooit boos wordt), 'projectie' (bijvoorbeeld de verantwoordelijkheid voor het eigen functioneren bij 'de' organisatie of 'de' baas leggen), 'dissociatie' ("ik vind het niet erg, alles heeft zo zijn betekenis"), 'fantasie' (bijvoorbeeld een te positief beeld van jezelf hebben of een te negatief beeld van anderen) en 'hypochondriasis' (denken dat je lichamelijke afwijkingen/klachten hebt zonder afwijkingen). Dergelijke verdedigingsmechanismen komen ook in

zekere mate bij gezonde volwassenen voor, zeker in de eerste fasen van een levenscrisis of bij het z.g. 'instorten' in een werksituatie.

3. Neurotische verdedigingsmechanismen:

Deze mechanismen die vaak als 'volwassen' gezien worden, hebben vooral een negatief effect op de persoon zelf en kunnen, zeker op langere termijn, leiden tot een burn-out, overspannenheid en andere vormen van een bewustzijnsvernauwing, slechter functioneren en een verminderde vitaliteit. Hierbij treden ook nogal eens slaap- en concentratiestoornissen op. Voorbeelden van dergelijke mechanismen zijn 'verdringing' (het (onbewust!) niet merken of zien wat er gebeurt), 'vermijding' (het (onbewust!) uit de weg gaan van bepaalde taken, personen, situaties), 'rationalisatie' (een 'logisch' verhaal maken waarom bepaalde situaties zich voordoen) en 'verplaatsing' (fobieën, paniekaanvallen e.d.). Deze mechanismen worden in 'stress'-situaties het meest gebruikt door volwassenen en leiden, wanneer ze langer aanhouden, tot problemen.

4. Volwassen verdedigingsmechanismen:

Mensen die vooral deze mechanismen gebruiken zijn het meest vitaal en het meest prettig in de omgang. Voorbeelden van dergelijke mechanismen zijn 'humor' (de waarheid zien of zeggen met humor), 'altruïsme', 'onderdrukken' (tot 10 of tot 100 tellen en later, alleen in de auto, even stoom afblazen), 'sublimatie' (nogal wat managers gaan een periode of langer beeldhouwen, schilderen, dichten, enz.) en 'anticipatie' (mentaal en emotioneel voorbereid zijn op de mogelijkheden). Het grote voordeel van deze mechanismen, naast het feit dat ze ook voor de omgeving prettig zijn, is dat hierbij geen psychologische energie 'vastgezet' wordt, maar meteen of later tot expressie komt in constructieve handelingen.

Wat Vaillant in zijn decennia lange onderzoek vond, was dat iedereen een combinatie van alle groepen verdedigingsmechanismen gebruikte wanneer er een stressvolle situatie was (de 'psychotische' mechanismen het minst). Hij vond ook dat over het algemeen in de loop van het leven de 'onvolwassen' door 'volwassen' mechanismen vervangen werden én dat dat heel individueel was. De mate waarin iemand 'volwassen verdedigingsmechanismen' gebruikte rond zijn 40e jaar was de best voorspellende factor voor een gezonde ontwikkeling van de levensloop. Het zal ook duidelijk zijn dat humor, altruïsme, vermogen om bewust in te houden, sublimatie en anticipatie in tijden van crisis, stress en dergelijke kwaliteiten zijn die nodig zijn om de ontwikkelingsstadia van 'generativity' en 'keepers of the meaning' te kunnen volbrengen. Voor Vaillant is die ontwikkeling van 'onvolwassen' naar 'volwassen verdedigingsmechanismen' een onbewust proces, wat volgens hem vooral gebeurt onder invloed van anderen als goede rolmodellen. Hij vond ook dat een, al dan niet tijdelijke, terugval grote consequenties heeft voor het functioneren in werk- en privé-situatie.

Volgens Vaillant speelt dus de transformatie van hoe we onbewust in relatie zijn met de werkelijkheid, vooral in stressvolle situaties, de sleutelrol in een (lichamelijk, geestelijk en sociaal) gezonde ontwikkeling boven de 50 jaar. Wanneer die gezonde ontwikkeling er is, kan iemand ouder dan 50 jaar, een specifieke betekenis vervullen in de werksituatie t.a.v. anderen ('generativity') en waarden ('keepers of the meaning'). Uiteraard geldt dat niet alleen voor de werksituatie, maar de bedoeling van dit verhaal is om te pleiten voor die specifieke betekenis van 50-plussers in werksituaties.

Van 'speelbal' tot 'innerlijke autoriteit'

Vanuit onderzoek met mensen die of geconfronteerd werden met een ernstige ziekte of in ernstige mate geweld ondergaan hadden, ontwikkelden Rijke en de Vries een model om zichtbaar te maken hoe mensen een ontwikkeling kunnen doorgaan in relatie met hun werkelijkheid. Een ontwikkeling waarin de ontdekking en ontwikkeling van bewustzijn centraal staat en die leidt tot een vitaliteit en een relationeel vermogen (innerlijk en uiterlijk) zoals we die aantreffen bij mensen die gezond en creatief bezig zijn in de levensfasen van 'generativity' en 'keepers of the meaning'. Het model, ook wel de 'ontwikkeling van innerlijke autonomie' genoemd, omvat zeven fasen die vele malen doorlopen kunnen worden om tot een steeds steviger innerlijke basis te komen en het geeft een beeld hoe de onbewuste transformatie van 'onvolwassen' naar 'volwassen verdedigingsmechanismen' kan plaats vinden. Een wezenlijk verschil tussen beide modellen is dat de 'verdedigingsmechanismen van het ego' een defensief model is, terwijl de 'ontwikkeling van innerlijke autonomie' meer een ontwikkelingsmodel is. Beide modellen hebben, zoals alle modellen die we gebruiken, hun waarde en beperkingen.

In zekere mate zijn we ten alle tijden 'speelbal' van het leven, bepaald door onbewuste denkbeelden en onbewuste verdedigingsmechanismen. We doen wat hoort, wat verwacht wordt en we ervaren daarin niet echt vrijheid of innerlijke keuzen. Veel mensen die rond hun 25e jaar een zekere 'identity' ontwikkeld hebben, los van het ouderlijk gezin, kiezen daarna een partner en een werksituatie die in grote mate bepaald wordt door onbewuste motieven, verwachtingspatronen en verdedigingsmechanismen.

Het is pas wanneer, vroeg of laat, er een (uiterlijke en/of innerlijke) crisis optreedt en we 'slachtoffer' worden, dat een eerste bewustzijn kan komen in hoe we omgaan met onszelf en met de situatie. Met 'slachtoffer' worden en zijn wordt overigens een existentiële ervaring bedoeld en niet een bepaald (rol)gedrag. We kunnen een zielig slachtoffer zijn, een dapper slachtoffer, een boos slachtoffer, enz. Het is in deze fase dat mensen zich bewust kunnen worden van de invloed van de omgeving of een situatie, maar ook bijvoorbeeld van de eigen onbewuste gedragspatronen

en verdedigingsmechanismen. Het wezenlijk accepteren en toelaten van het 'slachtoffer' zijn is vaak een lastige en belangrijke stap om meer contact te krijgen met de eigen individualiteit en kracht en zo een basis van innerlijke autonomie te ervaren.

In de volgende fase zal de (terug)gevonden individualiteit en kracht gebruikt worden om als 'bestrijder' de situatie trachten op te lossen, te veranderen of te bevechten. Door dit te doen kunnen de eigen individualiteit en kracht steeds meer vrijgemaakt worden om meer een eigen basis in het leven en in het werk te creëren. Een belangrijke stap daarbij wordt dan in toenemende mate te accepteren (als 'gewonde strijder') wat niet veranderd of opgelost kan worden, de eigen beperkingen, onmogelijkheden en kleine en soms grote wonden van de eigen levensloop.

Dan pas is meestal de stap mogelijk om als 'deelnemer' anderen echt in hun individuele levensloop, hun ontwikkeling te zien, inclusief hun kwaliteiten, beperkingen en wonden. In de fase van het 'deelnemer' zijn is er een ervaring van innerlijke vrijheid vanuit een eigen basis van individualiteit en komen vragen naar waarden en betekenis naar voren. Niet als theoretische concepten of vastliggende meningen, maar als vragen om in de dagelijkse ervaringen te ontdekken, als 'onderzoeker', waar de eigen individualiteit verder ontdekt en ontwikkeld kan worden. Uiteindelijk zal dit ontwikkelingsproces in toenemende mate leiden tot de ervaring van een 'innerlijke autoriteit' die, onuitgesproken, weet welke waarden de kern vormen van de eigen individualiteit.

Naarmate iemand diens innerlijke autonomie en bewustzijn ontwikkelt, des te minder zal hij of zij in bepaalde situaties overvallen worden door de onbewuste verdedigingsmechanismen van het ego en des te meer kan hij of zij bewust kiezen om in open relatie te blijven met de (innerlijke en uiterlijke) werkelijkheid. Daarbij zien we in de levensloop dat in de fase van 'generativity' voldoende innerlijke autonomie aanwezig moet zijn om een ander in diens kwaliteiten, beperkingen en ontwikkeling te kunnen zien. De fase van 'keepers of the meaning' vraagt het vermogen om, zonder vooroordelen, de betekenis van ontwikkelingen in kleiner of breder verband te ontdekken en daarin flexibel en creatief waarden te kunnen inbrengen.

De levensfase van 'generativity'

Hij was 45 jaar oud, een gezin met opgroeiende kinderen en hij was tweede man in een vleeswarenfabriek met zo'n 300 personeelsleden. Hij had de leiding over de internationale activiteiten van het bedrijf en was plaatsvervanger, indien nodig, voor de directeur. Hij kwam voor begeleiding, omdat hij sinds een aantal weken slecht sliep, erg moe was en meer dronk dan gewoonlijk. Hij werkte meer dan 25 jaar bij het bedrijf en was in die tijd opgeklimmen tot zijn huidige positie. Hij had een maand geleden een enorme uitbrander gekregen van de directeur ("voor het eerst van mijn leven"), omdat die vond dat hij verkeerd omgegaan was met het personeel in een conflict situatie. "Maar het is niet die uitbrander waar ik mee zit. Het is het feit dat ik daar zo sterk op reageer, dat ik hier kom." Na zijn eerste reactie om een andere baan te nemen (hij had verschillende aanbiedingen de laatste jaren gekregen) had hij besloten

om te blijven, om zich niet ziek te melden en om te gaan onderzoeken waarom hij die sterke reactie had. In de maanden daarna werd het hem steeds duidelijker dat de directeur van het bedrijf voor hem gevoelsmatig een soort vader was geweest en dat dat te maken had met het gegeven dat zijn vader acuut overleden was toen hij 10 jaar oud was. Hij kon toen, voor het eerst, een rouwproces doorgaan en de pijn toelaten over wat hem toen overkomen was. Terwijl dit proces gaande was, begon hij zich steeds vrijer en gelijkwaardiger te voelen in relatie met de directeur en ging hij zich meer interesseren voor de menselijke kanten van de personeelsleden. Ongeveer een jaar na het begin van de begeleiding kreeg hij een aanbieding om elders directeur te worden. Hij accepteerde de aanbieding en het uitgebreide afscheidsfeest was voor hem een indrukwekkende afsluiting van een levensfase.

Ze was 46 jaar oud en was leidinggevende in een thuiszorg organisatie. Ze was ooit begonnen als verzorgende in de thuiszorg, gestopt toen de kinderen geboren waren en weer gaan werken toen die naar de middelbare school gingen. Maar in de 6 jaar dat ze nu werkte was het werken haar steeds zwaarder gaan vallen. Ze was voortdurend uitgeput, raakte, ook thuis, steeds meer afgesloten en ze had overwogen om te stoppen met werken. In de maanden daarna leerde ze om steeds meer de werkelijkheid onder ogen te zien, met name dat mensen zowel goede en prettige als slechte en onprettige kanten hebben. Vooral in conflictsituaties met verzorgenden en collega's "raakte ze zichzelf kwijt." Daarbij viel het haar al snel op dat dat vooral in relatie met vrouwen was en langzamerhand kwamen vele herinneringen terug uit haar jeugd, waarin haar moeder haar dagelijks psychologisch geweld aandeed. "Geweld? Nee dat vind ik overdreven. Mijn moeder was misschien niet zo aardig, maar ze zorgde wel goed voor me." In de maanden dat ze toch het geweld in haar jeugd onder ogen begon te zien, werd ze vitaler, vrijer en begon ze meer open relaties te ontwikkelen met verzorgenden en collega's. Uiteindelijk werd ze gevraagd om leiding te gaan geven aan een nieuw en prestigieus project van de thuiszorg organisatie en na wat aarzelingen ontdekte ze al doende dat ze het leiding geven nu echt boeiend vond.

Bij de overgang naar de levensfase van 'generativity' komen soms, onbewust en onverwacht, ervaringen naar voren die laten zien dat er eerst nog meer ontwikkeling nodig is t.a.v. de fase van 'identity' (het loskomen in alle aspecten van het ouderlijk gezin). In eerste instantie worden de klachten en problemen gezien als gerelateerd aan het werk, soms is er al een besef bij de betrokkene dat het met hem of haar te maken heeft. Door meer de huidige levenssituatie en het persoonlijk verleden bewust te worden en onder ogen te zien, wordt meestal vanzelf duidelijk waar nog een ontwikkeling nodig is om de levensfase van 'generativity' in te kunnen gaan. In de levensfasen van 'intimacy' en 'career consolidation' zitten in de partner relatie en in de werksituatie nogal eens onbewuste 'ouder bindingen', die het moeilijk maken om de stap naar 'generativity' te maken en om bijvoorbeeld op een gezonde manier leiding te geven. Vandaar ook dat we soms bij de overgang naar 'generativity' wel spreken van de tweede puberteit die zowel in de werksituatie als in de partner relatie voor verrassende wendingen kan zorgen.

De andere kant van de medaille is natuurlijk dat, wanneer dergelijke onbewuste processen bewust gemaakt worden en doorleefd worden, mensen ook veel beter in staat zijn om bijvoorbeeld leiding te geven en een wezelijke bijdrage te leveren aan de organisatie. En dit wordt ook vaak gezien en gewaardeerd in werksituaties en daarbuiten.

De 'keepers of the meaning'

Ze was 56 jaar oud, directeur van een verpleeghuis en opgebrand thuis. Ze had al zo'n 15 jaar leidinggevende functies gehad en in het leiding geven had ze nooit echt problemen gehad. Ze had nu ook regelmatig aanvallen van hartkloppingen, maar tot dusver was er geen lichamelijke oorzaak daarvoor gevonden. Ze ging weer werken en al onderzoekend kwam er een situatie terug van een jaar eerder: onder sterke aandrang van de Raad van Bestuur had ze een leidinggevende ontslagen. Ze had wel voor een goede regeling voor de persoon gezorgd, maar eigenlijk was ze het er nog steeds niet mee eens. In eerste instantie ontdekte ze haar (weggestopte) boosheid naar de Raad van Bestuur, omdat die haar zo onder druk hadden gezet, maar in tweede instantie begonnen er vele herinneringen terug te komen uit haar opleiding tot verpleegkundige, de verschillende stages en de verschillende werkplekken later. Uiteindelijk ontdekte ze dat in alle situaties die nu weer naar voren kwamen, er dingen gebeurd waren die tegen wezenlijke waarden in haar ingingen. En dat ze in al die situaties soms tegengesputterd had, soms zelfs dat niet, maar dat ze nooit voor die waarden was gaan staan. "En nu heb ik dat dus ook niet gedaan!" Door in de loop van een aantal maanden alle herinneringen weer op te zoeken en te onderzoeken werd het haar duidelijk wat die waarden in haar waren en zijn die toen geweld aangedaan waren. Door ook de pijn daarvan meer te accepteren kon ze steeds meer onder ogen zien dat de werkelijkheid verre van perfect is en dat waarden vaak in de knel komen. Ze was toen inmiddels weer helemaal vitaal, had geen last van hartkloppingen meer en kon in de organisatie op een rustige manier voor haar waarden staan. Daarbij realiseerde zij zich dat dat laatste op een bepaald moment ook kon betekenen dat zij mogelijk moest gaan zoeken naar een andere werkplek. "Maar sommige dingen zijn echt belangrijk!"

Hij was 58 jaar en senior partner in een firma die zich bezig hield met pensioenvoorzieningen. Hij was vitaal, vond zijn werk leuk ("Maar misschien wordt het voor de jongeren tijd dat ik me wat terug trek?"), maar hij wilde wat meer. Het werd al snel duidelijk dat dat met waarden te maken had, maar in de eerste gesprekken bleef het bij een wat theoretische exercitie. Totdat hij zich weer begon te herinneren hoe hij jong zijn vader verloren had, hoe hij zijn hele leven een vader gemist had en hoe dat had doorgewerkt in zijn werk en privé relaties. Hij begon nieuwe initiatieven te ontwikkelen binnen de firma, maar tot zijn verbazing was daar weinig enthousiasme voor bij zijn collega's. Het leek gedoogd te worden, omdat hij ondertussen door zijn goede stijl van leiding geven toch wel zorgde voor een goede omzet. Terwijl hij ook onderzoekend bezig was met zijn eigen levensloop ("Het gaat toch wel erg langzaam!"), realiseerde hij zich op een bepaald moment dat hij helemaal vergeten was wat er zo'n 30 jaar geleden gebeurd was. Zijn eerste kind, een dochtertje, bleek bij de geboorte dood. Het kind was dezelfde dag nog begraven en hij en zijn vrouw hadden het er nooit meer over gehad. Ze hadden al snel kinderen gekregen en alles was verder goed gegaan in hun leven. De pijn kon er nu zijn bij hem ("Dat zijn momenten dat je voelt waar het allemaal echt om gaat."). In de maanden daarna leek het wel of het ongeduld dat hij eerder had, verdween en er een ander tijdsperspectief kwam.

Terwijl bij de ontwikkelingsstap van 'generativity' vaak nog meer ontwikkeling nodig is van de eigen zelfstandigheid, voordat de aandacht echt naar anderen kan gaan, lijkt het bij de stap van 'keepers of the meaning' vaak belangrijk om tot een acceptatie van de pijn van leven te komen. Pijn van het eigen leven, pijn van leven in meer algemene zin om vandaaruit op een dieper niveau wezenlijke waarden te ontdekken. Waarden niet als theoretische begrippen, maar als ervaren werkelijkheid. Daarmee komt er vaak ook een andere tijdsbeleving die het mogelijk maakt iets te gaan zien van processen die jaren, tientallen jaren of zelfs eeuwen beslaan.

De stap van 'keepers of the meaning', die veelal rond het 60e levensjaar gebeurt, blijkt vaak een lastige stap te zijn binnen organisaties en dit leidt er nogal eens toe dat of mensen er zelf voor kiezen om op te stappen of dat de organisatie hen een regeling aanbiedt. Het lastige daarbij is ook vaak dat 'keepers of the meaning' vooral betekenis hebben door de kwaliteit van hun aanwezigheid en niet zozeer doordat ze veel over normen en waarden spreken. Het is de houding

vanwaaruit we doen en spreken die invloed heeft op de impliciete en onuitgesproken cultuur van een organisatie en een samenleving (“c’est le ton qui fait la musique”). En dat geldt voor alle niveau’s in een bedrijf of organisatie: van top tot de werkvloer.

Een maatschappelijke verantwoordelijkheid voor bedrijven en organisaties?

Als we in het bredere perspectief van de samenleving kijken, kunnen we bijvoorbeeld zien dat tot 10-20 jaar geleden verenigingen en clubs een belangrijke rol speelden in de ontwikkeling van mensen. Enerzijds kwamen daar jongeren die bezig waren los te komen van het ouderlijk gezin (de fase van ‘identity’) en anderzijds waren daar de (vaak oudere) vrijwilligers (in de fase van ‘generativity’ of ‘keepers of the meaning’). Nu de betekenis van verenigingen en clubs steeds meer is weggevallen, lijkt het voor de samenleving steeds belangrijker om met name in werksituaties een interactie te hebben en te houden tussen jong en oud. Wanneer grote groepen jongeren geen toegang krijgen tot een betaalde baan om zo hun ‘identity’ te ontwikkelen, zullen ze dat op andere wijze (onbewust) doen. De voorbeelden daarvan in de Verenigde Staten en recent in Frankrijk zijn niet hoopgevend. En, in tegenstelling tot wat wel wordt gezegd, kunnen ouders daar per definitie weinig tot niets aan doen. Anderzijds leidt het verlies van veel 50- en 60-plussers in werksituaties net zo goed tot een verlies van waarden ter plekke en, secundair, ook in de samenleving als een geheel. Een verdere segregatie van die generaties zou wel eens een groot verlies voor de samenleving kunnen betekenen t.a.v. waarden en zingeving. Mijns inziens, ligt daar een belangrijke uitdaging voor bedrijven en organisaties om hun maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen.

Want het vraagt een groot deel van de levensloop, voordat we enigszins kunnen voldoen aan wat de filosoof Martin Buber ‘a man’ noemde:

“What do we expect when we are in despair, and yet go to a man? Surely, a presence by means of which we are told that, nevertheless, there is meaning.”

Literatuur

- E.H. Erikson: *Childhood and society*. Paladin Books, London, 1987 (oorspronkelijk gepubliceerd in 1951).
- E.H. Erikson: *The life cycle completed*. Norton and Co, New York, 1997.
- C.G. Jung: *The stages of life*. In *The portable Jung*, ed. J. Campbell, Penguin Books, London, 1976 (oorspronkelijk gepubliceerd in 1930).
- D.J. Levinson: *The seasons of a man’s life*. Ballantine Books, New York, 1978.
- R. Rijke: *Op zoek naar gezondheid*. Lemniscaat, Rotterdam, 2001.
- G. Sheehy: *Pathfinders*. Bantam Books, New York, 1982.
- G. Sheehy: *Passages in men’s lives*. Simon & Schuster, London, 1998.

- G.E. Vaillant: *Adaptation to life*. Little, Brown and Co, Boston, 1977.
- G.E. Vaillant: Natural history of male psychological health - effects of mental health on physical health. *New England Journal of Medicine* 301: 1249-1254, 1979.
- G.E. Vaillant: Health consequences of adaptation to life. *American Journal of Medicine* 67: 732-734, 1979.
- G.E. Vaillant: *The wisdom of the ego*. Harvard University Press, Cambridge, Ma., 1993.
- G.E. Vaillant: Ego mechanisms of defense and personality psychopathology. *Journal of abnormal psychology* 103: 44-50, 1994.
- G.E. Vaillant: *Aging well - surprising guideposts to a happier life from the landmark Harvard Study of Adult Development*. Little, Brown and Co, Boston, 2002.
- G.E. Vaillant, J.T. Davis: Social/emotional intelligence and midlife resilience in schoolboys with low tested intelligence. *American Journal of Orthopsychiatry* 70: 215-222, 2000.
- G.E. Vaillant, E. Milofsky: Natural history of male psychological health. IX. Empirical evidence for Erikson's model of the life cycle. *American Journal of Psychiatry* 137: 1348-1359, 1980.
- G.E. Vaillant, C.O. Vaillant: Natural history of male psychological health. XII. A 45-year study of predictors of successful aging at age 65. *American Journal of Psychiatry* 147: 31-37, 1990.
- J. De Vries: *Ontwikkeling van autonomie als basis van heling - onderzoek naar de betekenis van de ontmoeting tussen hulpverlener en hulpvrager in helingsprocessen van mensen met incest en andere geweldervaringen in de jeugd*. Academisch Proefschrift, Universiteit voor Humanistiek, Utrecht, 1998.