

## LEVENSFASEN EN VERANDERINGSBEHOEFTE

### EEN VOORBEELD VAN LATENTE VERANDERINGSBEHOEFTE

Als organisatie adviseur was ik eens bij een nieuwe klant om een project te starten.

Een documentatieafdeling liep niet lekker meer, en kon steeds minder aan de veranderende informatiebehoefte in de rest van de organisatie tegemoet komen. Het afdelingshoofd was volgens de directeur in het laatste jaar binnen het management team steeds meer veranderd in een kleurloze achtergrondfiguur.

Het afdelingshoofd vertelde mij in een eerste gesprek, dat hij al 13 jaar op deze functie zat, die uiteraard echter wel een paar maal iets was veranderd.

Ik vroeg hem daarna om eens te kijken naar hoe zijn functie een jaar geleden was, en dit te vergelijken met zijn huidige situatie. 'Wat valt u dan op?'

Hij antwoordde: 'Eigenlijk is alles zo'n beetje hetzelfde, alleen mijn secretaresse is vertrokken en daarvoor heb ik een nieuwe.'

Met zijn verhaal en met dit antwoord wist ik, dat hij al langer in deze functie zat dan goed voor hem was: deze man was om de zes jaar toe aan een grote verandering.

Dit bleek ook in de rest van het gesprek: hij zag geen uitdaging meer in het verzorgen van archiefnummers en rondzendmappen.

In de ISE-workshop (levens)loopbaanplanning ontdekte hij wat voor hem belangrijk was, en leerde hij weer zelf verantwoordelijk te zijn voor het bereiken van zijn doelen.

Vanuit het project hoorde ik daarna, dat hij zou weggaan bij zijn werkgever.

Ruim een jaar later kwam ik hem toevallig tegen in een Haags restaurant. Hij had een paar heldere stralende ogen, en was samen met een mooie Frans sprekende vrouw.

Ik vroeg hem hoe het hem was vergaan na de cursus.

Hij vertelde mij dat het heel goed ging. Hij had na de cursus ontslag genomen, zijn huis verkocht, was bij zijn vrouw weggegaan, en had in Frankrijk een boerderijtje gekocht.

Daar hoedde hij nu met veel plezier een kudde schapen.

Met zijn nieuwe vriendin was hij nu op vakantie in Nederland.

Met een ogenschijnlijk kleine verandering: boeken inruilen voor schapen, kon hij met plezier weer jaren vooruit, en stopte hij een geheel nieuw leven in zijn toekomst.

### VERANDERINGSBEHOEFTE EN LEVENSFASEN

Ieder mens leeft om te leren. Leren is onderweg zijn naar een doel. Wij structureren onze leerprocessen zodanig, dat perioden van relatieve stabiliteit (je bent dan ergens mee bezig) zich afwisselen met perioden van grote veranderingen. Deze veranderingsperioden (ook wel crises genoemd) duren vaak relatief kort (ca 1 jaar). De perioden van stabiliteit (ook wel levensfasen genoemd) kunnen oplopen tot 20 jaar.

De meest voorkomende duur van een stabiele periode is ca. 6 à 7 jaar.

Dit patroon is belangrijk omdat het signaleert wanneer je aan een grote verandering toe bent.

Zo'n signaal heeft vaak de vorm van een vage onrust, of van een plotseling besef van de tijdelijkheid van het bestaan.

Negeer je deze veranderingssignalen, dan verdwijnt de behoefte weer en ga je gewoon door.

Wat je dan wel vaak merkt is, dat datgene waarmee je soms jaren lang met plezier bezig bent geweest, plotseling en toch nog vrij ongemerkt is overgegaan in sleur, zoals:

- Je leuke baan wordt ongemerkt een sleur, de dagen rijgen zich aaneen tussen de weekeinden.
- je relatie is veranderd in een afsprakenfabriek
- je bent uitgekeken op je huis en/of je woonplaats
- je hobby krijgt steeds meer het karakter van een bijbaan.

Als je in zo'n crisisperiode in het deel van je leven waar dit speelt geen veranderingen doorvoert, verleg je vaak (onbewust) je doelen naar andere sectoren zoals:

- Je uit je professionele creativiteit in een vereniging in plaats van in je werk,
- Je verbouwt je huis of neemt een kind om je relatie weer een periode te verlengen,
- Je gaat structureel overwerken om de avonden te vullen
- Je wordt lid van de ondernemingsraad.

Na opnieuw doorlopen van een stabiliteitsperiode komt dezelfde veranderingsbehoefte weer boven. Negeer je ook dit tweede veranderingssignaal, dan lijkt het vaak of er een stukje van jezelf afhaakt. Dit deel van je leven wordt geheel of gedeeltelijk 'afgeschreven'.

Het veranderingssignaal is na een derde periode meestal zwakker, of verdwijnt geheel uit het bewustzijn.

Is dit deel van je leven belangrijk voor je (bijvoorbeeld carrière of je huwelijksrelatie), dan ga je meer functioneren dan leven. Je hoort dan commentaren als:

- 'Vroeger was je zo vrolijk, maar de laatste jaren ben je een chagrijn.'
- 'Vroeger kluste je zelf, maar nu doe je nooit meer wat.'
- 'Vroeger was je altijd gezellig bij ons, maar nu zit je altijd op internet.'

Ook kan dit op den duur leiden tot chronische en progressieve somatische ziekten.

Omgekeerd geldt, dat als je moet veranderen voordat je eraan toe bent, dit stress en weerstand veroorzaakt. In organisaties treedt dit vaak op bij extern opgelegde organisatie-veranderingen.

## VERANDERINGSBEHOEFTE EN FUNCTIONEREN IN ORGANISATIES

De dominante duur van de levensfasen is te kenmerken als een cultuurverschijnsel. Het is verbonden aan je manier van leren. Zo verschilt het bijvoorbeeld tussen Nederland en de USA. De Nederlandse samenleving is vanouds ingesteld op perioden van zes jaar (bijvoorbeeld onderwijs), en de Amerikaanse op drie à vijf

Onder de invloed van de oprukkende Amerikaanse cultuur wordt de planningshorizon ook in de Nederlandse maatschappij korter.

Ook het onderwijs gaat geleidelijk in de richting van perioden van vier jaar. Dit gaat hier soms gepaard met voor Zoetermeerse beleidsmakers onvoorspelbare hardnekkige gevolgen, die zij maar niet kunnen beheersen:

Wat zou er toch de oorzaak van zijn dat studenten die op zesjarige leeftijd naar de lagere school gaan, op 12 jarige leeftijd naar de middelbare school en op 18 jarige leeftijd naar de universiteit, ondanks de inkorting van het curriculum tot vier studiejaar, toch niet voor hun 24e levensjaar afstuderen of klaar zijn voor hun eerste baan?

Antwoord: mensen met een kortere cyclusduur dan ca 6 jaar maken het VWO onderwijs niet af.

Ook bij sollicitaties en voor persoonlijke planning is het weten van uw veranderingsbehoefte – of die van de sollicitant – belangrijk.

Het is de planningshorizon (bijvoorbeeld bij het opleidingsbeleid), en de horizon voor de duur van de werkrelatie in loondienst.

## VERANDERINGSBEHOEFTE ALS CULTUURVERSCHIJNSEL

Steeds meer bedrijven en instellingen volgen het Amerikaanse veranderingstempo. In Nederland past dit niet goed bij het Nederlandse patroon van de duur van levensfasen. Mijns inziens is dit een van de oorzaken van het hoge aantal WAO-ers.

Een vergelijking van de veranderingsbehoeften in de Nederlandse en de Amerikaanse cultuur leert het volgende:

| DUUR VAN LEVENSFASE | PERCENTAGE NEDERLANDERS<br>(ISE bestand) | IDEM (USA)<br>(Tad James) |
|---------------------|--|---------------------------|
| ca. 20 jaar         | 10%                                      | 10%                       |
| ca. 5 à 7 jaar      | 65% (managers 90%)                       | 50%                       |
| ca. 1,5 jaar        | 5%                                       | 5%                        |
| ca. 3 jaar          | 10%                                      | 25%                       |
| ca. 3 à 5 jaar      | 10%                                      | 10%                       |

Uit deze vergelijkbare schattingen blijkt, dat in de USA en in Nederland ca. 75% van de bevolking tussen de 3 en de 7 jaar zit. Echter de gemiddelde waarde binnen die groep verschilt nogal:

In Nederland is de periodeduur minstens een jaar langer.

De koppeling aan andere cultuurverschijnselen, te maken met het ISE-model, leert, dat de verkorting van de constante periodes in het onderwijs gepaard gaat aan het afnemen van de capaciteit om met informatie om te gaan.

Onderwijsvernieuwingen in Nederland volgen deze trend: Minder informatie en meer doen, in de hoop dat dat wat oplevert.

Onze toekomst is af te lezen in de USA waar wij zo graag achteraan lopen: Daar is al 80% van de 20% beste studenten van allochtone Aziatische afkomst, en minder dan een generatie lang in de USA woonachtig.

De Aziatische culturen hechten veel waarde aan weten als ingang voor het functioneren.

#### **PATRONEN ZIJN ONAFHANKELIJK VAN DE INHOUD**

De duur van de levensfase, waarin je iets constant kunt houden, zegt niets over de inhoud van waarmee je bezig bent:

Ik ontmoette eens een man, die gemiddeld elk jaar een nieuwe vriendin had en daar een poosje mee samenwoonde. Hij bleek een levensfaseduur te hebben van 20 jaar.

Dit klopte toch. Hij stopte dit patroon na 20 jaar, en leeft nu al zes jaar met een en dezelfde partner.

De ISE-workshop (levens)loopbaanplanning geeft de deelnemers onder meer inzicht in de duur van hun eigen levensfasen en in de overgangverschijnselen daartussen. Dit heeft een positieve invloed op hun vermogen om te kunnen omgaan met stress.

Ook leren zij om te gaan wat op dit moment voor hen het belangrijkste is, en kunnen zij hun huidige en/of hun toekomstige werkomgeving beter afstemmen op hun eigen behoeften.