

DENKEN IN LEVENSFASEN

REFLECTIE AAN DE HAND VAN EEN CASE

Drs. J.G. Vermaak is partner van de adviesgroep Human Talent bij Twynstra Gudde. Hij adviseert en coacht binnen organisaties van professionals. Daarnaast leidt hij het kenniscentrum Veronderkunde van de Twynstra Groep.

Er zijn verschillende stromingen in het denken over levensfasen. Eén stroming richt zich sterk op onze persoonlijke ontwikkeling, gebruikt kennis uit de ontwikkelingspsychologie en wordt door werknemers op hun pad gevonden in de vorm van coaches en loopbaanbegeleiders. Een tweede stroming richt zich sterk op vakontwikkeling, gebruikt kennis uit de beroepsliteratuur en wordt door werknemers op hun pad gevonden in de vorm van personeelsafdelingen met hun loopbaanbeleid en scholingstrajecten. In dit artikel zijn deze stromingen gecombineerd; zowel omdat werknemers met beide geconfronteerd worden, maar ook omdat het onderstreept hoe het privé- en werkdomein elkaar verregaand kunnen beïnvloeden. De dominante patronen in adviescarrières worden als voorbeeld beschreven en benut om het levensfasedenken te evalueren. Er blijken congruente normen uit de literatuur te voorschijn te komen. Hun kracht lijkt enerzijds dat ze het maatschappelijk verkeer meer voorspelbaar en stabiel maken. Ze hebben een socialiserende functie, veelal ook onbewust. Anderzijds maakt explicitering van deze normen het mogelijk om er geen gevangene van te zijn, maar om te leren wat de buitenwereld verlangt en wat collegae kan drijven. Ze leveren dan munitie om vrije keuzes te maken. Het artikel verkent ook de risico's van het levensfasedenken, maar deze overschaduwten volgens de auteur de voordelen niet. Wie zou de spiegel, het vergezicht en de waarschuwing willen negeren die de modellen ons kunnen verschaffen?

I. INLEIDING

De menselijke levensloop heeft een biologisch aspect dat van buitenaf kan worden beschreven in zijn opbouw en afbraak. Hier zijn individuele verschillen maar ook geaccepteerde wetmatigheden. Het levensfasedenken beperkt zich niet tot het fysieke, maar neemt ook psychische en geestelijke aspecten mee. Daardoor wordt het niet gemakkelijker – en zeker meer omstreken – om gemeenschappelijkheden te definiëren. Er is een lange traditie waarin men dit toch gepoogd heeft. Levensfasemodellen van Grieken, Indiërs en Chinezen zijn ons bekend, daterend van rond de start van onze jaartelling. De Chinezen deelden het leven toen bijvoorbeeld op in 20 jaar om te leren, 20 jaar om te vechten en 20 jaar om wijs te worden. Deze modellen zijn niet zomaar meer toepasbaar; tijd- en plaatsgebonden als ze zijn. Recente westerse modellen zouden ons beter van dienst moeten zijn. Deze worden ingebracht door de sociale wetenschappen (sociologie, antropologie en psychologie) en worden voor specifieke branches nader ingekleurd door de betreffende beroepsliteratuur. De wetenschappelijke modellen beogen vaak meer descriptief van aard te zijn: welke terugkerende patronen zijn zichtbaar en wat is het effect daarvan? De beroepsliteratuur is veelal prescriptief: wat zijn goede carrières en hoe kun je die realiseren? De wetenschap spit bovendien meer in privé-zaken dan de beroepsliteratuur geneigd is te doen. In dit artikel slaan we een brug tussen beide soorten literatuur wanneer we de dominante beelden van een adviseursloopbaan beschrijven. Dit wordt voorafgegaan door een theoretisch verkenning en verantwoording en wordt afgesloten met een toetsing op actualiteitswaarde. Het artikel is enerzijds geschreven voor mensen die zich bezinnen op hun loopbaan, anderzijds is het artikel bestemd voor mensen die zich beroepshalve richten op het steunen en sturen van de levenspaden van anderen.

2. FUNCTIES VAN LEVENSPADEN EN LEEFTIJDSNORMEN

Het lijkt onvermijdelijk om (impliciet of expliciet) normatieve beelden erop na te houden over levensfasen. We vinden ze terug in verdeling van rechten, plichten en verantwoordelijkheden; de periode wanneer we naar school moeten, de minimumleeftijd om te stemmen, de pensioengerechtigde leeftijd en dergelijke. Neugarten (1981): 'Expectations regarding age-appropriate behavior form an elaborated and pervasive system of norms governing behavior and interaction, a network of expectations that is embedded throughout the cultural fabric of adult life. All societies rationalize the passage of lifetime, divide lifeti-

me into socially relevant units, and thus transform biological time into social time. There exists what might be called a prescriptive timetable for the ordering of major life events'.

Nog essentiëler is dat veel van deze leeftijdsnormen geïnternaliseerd zijn: mensen beschrijven zichzelf als 'laat' (bijvoorbeeld met kinderen) of 'vroeg' (bijvoorbeeld in een managementfunctie) als het gaat om hun familieleven of hun carrière. Betekenisvol in dit opzicht is dat als mensen gevraagd wordt naar wat een geschikte leeftijd is voor mannen en vrouwen om te trouwen of om school af te maken hierover niet alleen aanzienlijke consensus blijkt te bestaan, maar bovendien dat de ondervraagden niet kunnen traceren hoe ze tot die norm gekomen zijn, noch dat zij zich veelal bewust waren zo'n norm te hanteren (Neugarten, Moore, Lowe, 1965). Leeftijdsnormen lijken een impliciet sociaal contract te zijn. Dit uit zich in kritische uitspraken als 'zij is te jong om dat soort kleren te dragen' of 'hij zou beter moeten weten op zijn leeftijd'. Sociologisch en antropologisch onderzoek laat zien dat er ondanks individuele verschillen grote overeenstemming is tussen norm en werkelijkheid door deze drieslag van regelgeving, verinnerlijking en sanctionering. Leeftijdsnormen hebben een belangrijke *socialiserende* functie. Ze scheppen houvast:

- voor het individu scheppen ze helderheid en voorspelbaarheid met betrekking tot de sociale posities waarop hij1 kan anticiperen.
- maatschappelijk vormen ze een middel om arbeidsdeling in de breedste zin des woords te reguleren waardoor de stabiliteit van economische, politieke, familie- en geloofssystemen wordt bevorderd.

Maar normen maken ons niet alleen, wij maken met elkaar ook normen. De dominante mores die de wetenschap achteraf beschrijft, verschuift onder invloed van individuen die in het hier en nu hun eigen weg zoeken. De normatieve beelden kunnen daarom eveneens een andere functie vervullen: de *leerfunctie*. Ze bieden een spiegel, een perspectief en een waarschuwing.

- voor het individu kunnen ze soms herkenning oproepen ('dit heb ik niet alleen') en acceptatie van de eigen ontwikkeling bevorderen. Diepere drijfveren worden erdoor soms zichtbaar ('dat past bij mijn ontwikkeling') alsmede ideeën voor die ontwikkeling. Daarnaast kunnen ze helder maken op welke omgevingsweerstand men kan rekenen als men een onconventionele weg inslaat. Ze waarschuwen je ervoor en helpen je 'het minder persoonlijk op te vatten'.
- voor de personeelsmanager kunnen ze betekenis geven aan het woud van regels en procedures van HR-management. Bovendien kan (een beetje) inzicht in de ontwikkelingsconstanten van mensen geen kwaad. Daarnaast geldt ook hier dat weerstand tegen vernieuwend beleid beter gehanteerd kan worden als men weet welke normen en waarden mogelijk ondergraven worden.

3. DILEMMA'S VAN DENKEN IN LEVENSFASEN

Er kleven ook problemen aan levensfasemodellen. Eén belangrijk onderdeel is dat ze rieken naar *determinisme*. De ontwikkelingspsychologie, als één van de onderliggende wetenschapsdisciplines, heeft haar wortels in de psychodynamische stroming. In de geest van Freud waart daar de gedachte rond dat het gedrag van mensen gedreven wordt door krachten buiten hun macht: het onderbewustzijn. Onder meer de humanistische psychologie (Rogers, Maslov en anderen) is hier sinds de jaren 1950 nogal tegenin gegaan. Recentere levensfasemodellen eten van twee walletjes: ze incorporeren zaken als 'zelfrealisatie' in de levensfasen. Dat klinkt aantrekkelijker, maar blijft deterministisch. Moeten we allemaal aan zelfrealisatie doen of hebben we nog een vrije wil? Mag het ook bergafwaarts gaan met ons? Sommigen concluderen dat de periode inmiddels voorbij is waarin het levenspad netjes geïnstitutionaliseerd kan zijn: dat we nu meer ruimte moeten bieden voor discontinuïteit en diversiteit (Buchman, 1989). Dat lijkt ondersteund te worden door onderzoeksresultaten waarin de consensus over levensfasen in de loop der tijd blijkt af te nemen en er conflicterende leeftijdsbeelden bij geïnterviewden beginnen te ontstaan: een 18-jarige die getrouwd is en het geld binnenbrengt, naast een 18-jarige student die bij zijn ouders woont (Neugarten en Neugarten, 1987).

Een tweede kritiek is dat levensfasemodellen een *zelfbevestigend effect* kunnen hebben. Als het een geaccepteerde norm is dat zestigers onthecht en onzelfzuchtig in hun werk staan, dan kan dat ertoe bijdragen dat zo iemand zichzelf gaat beschouwen als wijze man, dat hij zich een nestor-stijl aanmeet, dat anderen hem als goeroe gaan benaderen en dat de organisatie hem als zodanig beloont en positioneert. Maar is hij daarmee ook wijs? Of hebben we het hier over mentale modellen die met ons op de loop gaan waardoor we het contact met de werkelijkheid verliezen? Als een vakautoriteit zegt dat er eigenlijk maar 100 goede adviseurs zijn, denken we dan allemaal aan grijze haren, dikke buiken?

Een derde probleem is dat het denken in levensfasen neigt tot *conservatisme*: het versterkt immers de stabiliteit van bestaande systemen en heersende overtuigingen. Het is in die zin een dictatuur van de meerderheid. Een verwant aspect is dat de norm voor een volgende levensfase op zijn best gebaseerd kan zijn op consensus hierover bij de voorgaande generatie. Hoe meer levensfasen men vóór zich heeft (jongeren), hoe minder overtuigd men blijkt van de validiteit en het belang van normen (Neugarten, Moore, Lowe, 1965). De oudere generatie geeft zo de toon aan. Door het ingebakken conservatisme hebben levensfasemodellen moeite om recente maatschappelijke ontwikkelingen te weerspiegelen, zeker als er sprake is van breukvlakken met het

verleden. Denk bijvoorbeeld aan veranderingen in levensverwachting (vitale ouderen), kleinere gezinnen en zwangerschap op latere leeftijd, een arbeidsmarkt met meer werkende vrouwen, parttimebanen en 'jobhoppen', of kinderen die hun leraren leren met ICT om te gaan en op hun 13^e in de supermarkt werken.

De nadelen zijn aanzienlijk. Als je determinisme, conservatisme en zelfbevestiging combineert dan ontstaat een in potentie buitengemeen onderdrukkend keurslijf. De wereld wordt er grijs van. Er zijn dan ook al aanhangers van de 'age irrelevant society' gesignaleerd. 'Abnormale ontwikkeling is geen disfunctionele ontwikkeling', zo redeneren zij. Buitenbeentjes kunnen toch vernieuwing brengen en wonderkinderen kunnen ons toch aangenaam verrassen? Ik stem daar graag mee in, maar denk dat we het kind niet met het badwater moeten weggooien. De problemen ontstaan vooral als de descriptieve normen uit de wetenschap verworden tot prescriptieve normen in de beroepspraktijk. Het is prima dat wetenschappers achteraf concluderen dat wij met zijn allen buitengemeen gesocialiseerd zijn, maar in de beroepspraktijk zijn de modellen er om van te leren: ze bieden ons spiegels om in te kijken, waarschuwingen voor weerstand en lonkende vergezichtjes. We zijn verarmd in het scheppen van een eigen toekomst als we zulk instrumentarium moeten missen. De problemen schuilen niet primair in het levensfasedenken, maar in de manier waarop men geneigd is om met modellen en normen om te gaan. In gesprekken merk ik hoe gevoelig dit kan liggen. Hoe informeler de setting en hoe persoonlijker het gesprek (bijvoorbeeld bij coaching), hoe gemakkelijker men het vindt de modellen te relativiseren. Ze worden in zo'n setting vaak als steun ervaren. Gaat het echter om een uitgewerkte lezing met referenties en voorbeelden voor een groter publiek, dan zie je dat sommigen het model als dwingend kunnen ervaren. De socialiseringsneiging frustreert dan het leren.

4. DE ADVISEUR ALS SPECIFIEK GEVAL

De socialisering wordt meer onderdrukkend en de leerfunctie meer gefrustreerd als normatieve beelden niet meer bij de tijd zijn of grove generalisaties worden. Daarom wil ik me hier beperken tot de beschrijving van de levensfasen van één beroepspraktijk en daarvan ook de actualiteitswaarde toetsen. Organisatieadvies vormt hiertoe een mooie case, omdat het een succesvol beroep betreft dat ook nog eens in een identiteitscrisis is beland. De wereldwijde omzet aan organisatieadvies is gegroeid van 10 miljard dollar in 1980 via 35 miljard in 1990 tot 110 miljard dollar in 1999 (W. Cooper, 1999). Het is dus een 'booming business'. Voor het beroep kan je niet opgeleid worden:

de enige twee serieuze opleidingen voor organisatieadviseurs in Nederland (SIOO en Vrije Universiteit) staan alleen open voor mensen die al jarenlang adviseur zijn, niet voor wie het willen worden. Je komt kersverse adviseurs tegen met opleidingen variërend van bosbouw en industrieel ontwerp tot rechten en economie. Het lijkt wel alsof het niet uitmaakt wat je gestudeerd hebt, als je maar gestudeerd hebt. Iets vergelijkbaars geldt voor adviserende organisaties. De laatste jaren betraden automatiseerders, uitzendbureaus, bouwinstellingen en universiteiten het adviesvak. Daarmee bevestigden ze de wordingsgeschiedenis van het advieswezen. Het vak ontstond in Nederland rond 1920 toen accountants, ingenieurs en sociale wetenschappers hun werk verbreedden met advisering over respectievelijk administratieve organisatie, efficiëntieverhoging en personeelszorg (Hellema en Marsman, 1997). De contouren van het adviesvak zijn er de afgelopen tachtig jaar niet helderder op geworden. De Orde van Organisatie Adviseurs (OOA) gooide wat dat betreft in 1995 zelfs de handdoek in de ring: 'gezien de grote variatie aan opvattingen en praktijken in het beroep is het naar de mening van het bestuur onmogelijk een bevredigend antwoord te geven op de vraag wat de kenmerken van een goede organisatieadviseur zijn'. Licht chargerend is te concluderen dat al het succes gepaard gaat met een situatie waarbij iedereen zich adviseur mag noemen, elk bedrijf advieswerk erbij kan doen, we niet weten wat het adviesvak is en dat er geen opleiding voor bestaat.

Sommigen in het vak beschouwen dit alles niet als een probleem. Enkele nestoren van het adviesvak kwamen in 1997 bijeen om in een rondetafelgesprek de balans op te maken van de Nederlandse adviespraktijk (De Caluwé, Vermaak 1997). Ze concludeerden – met tevredenheid – dat het ultieme model niet bestaat; niet over adviseren, niet over veranderen, niet over organisaties. Deze adviseurs zoeken de borging van het vak in de continue reflectie over het vak in plaats van een eensluidend model van het vak. Niet in de consensus over wat het vak is, maar over de verantwoording die elke adviseur over zijn vak moet weten af te leggen. Ze concluderen dan ook laconiek 'we are still confused but on a higher level'. Veel adviseurs zijn minder laconiek en zoeken in alle verwarring naar richting. Ik hoor in coaching en training hoe adviseurs worstelen met vragen over de eigen professionele kwaliteit, professionele identiteit en professionele aanwezigheid en hoe ze deze drie verder kunnen ontwikkelen. 'Wat is mijn uithangbord? Waar schuilt mijn authenticiteit? Waar zijn mijn valkuilen? Waar moet ik me verbreden of verdiepen?' Men zoekt naar antwoorden. Deels van binnen, maar ook van buiten: 'Hoe verhoud ik mij ten opzichte van anderen? Zit ik op schema? Wat hoort mijn volgende stap te zijn?' Men toetst zich aan rolmodellen betreffende gemeenschappelijkheden in de loopbanen en levenspaden van adviseurs; ook adviesbureaus zoeken die gemeenschappelijkheden als houvast voor werving en selectie.

loopbaanpaden en leertrajecten, beoordeling en beloning, tot outplacement toe.

Hiertoe wordt in de volgende vier paragrafen getracht de huidige dominante beelden samen te vatten. Hierbij zijn twee literatuurstromen het meest van invloed. Enerzijds zijn er vakbroeders die schrijven over professionalisering in het vak. Hierin wordt vooral descriptief gesproken over welke posities adviseurs zich gaandeweg verwerven en wat ze leren in termen van advieskennis en -vaardigheden. Daarbij is gebruikgemaakt van bijdragen van Lynn (1986), Ibarra (2000), Rapmund en Wijnen (1990) en Wolfe (1980). Anderzijds wordt de branche beïnvloed door interne en externe loopbaanbegeleiders, outplacement-begeleiders, coaches en trainers die normen en begrippen uit de ontwikkelingspsychologieliteratuur introduceren. Hierin wordt vooral gesproken over de persoonlijke dilemma's die mensen in hun carrière tegenkomen, wat ze daarbij leren over zichzelf, en hoe dit hun persoonlijke effectiviteit beïnvloedt. In dit kader is gebruikgemaakt van bijdragen van Andriessen (1999), Erikson (1982), Levinson (1987) en Lievegoed (1981) en in mindere mate Van der Brug en Locher (1995), Kamminga en Van Lierop (1996), en Prinsenberg (1996). De literatuur binnen en tussen beide stromingen blijkt redelijk congruent en is hier samengevat als één verhaal in vier hoofdfasen: de twintiger, de dertiger, de veertiger en de 50-plusser. Het verhaal is ten behoeve van de herkenbaarheid gelardeerd met illustratieve uitspraken uit eigen praktijk en uit de literatuur.

5. DOMINANTE BEELDEN VAN DE TWINTIGER: DE BEGINNER

In de eerste fase zet iemand de eerste schreden in het vak, vaak na afsluiting van een (academische) opleiding of nét ervoor als stagiair. De twijfels en voorlopigheid van de adolescentie zijn voorbij; hij ervaart het begin van de volwassenheid als iets positiefs. De houding is vaak verwachtingsvol: het leven ligt vóór je en je mag het zelf vormgeven. Een spannende periode van expansie breekt aan. Men is fysiek vol energie en is veelal bereid alles aan te pakken. Soms zoveel dat ervaren collega's er met verbazing naar kijken. Op de 'tenen lopen' is bijna een leerstijl. De beginner is meer wilsgedreven dan gefocust. Er is veelal geen uitgestippelde koers: hij probeert uit en ontdekt wat hij leuk vindt. Gevraagd naar zijn koers, zegt hij 'Ik zie wel', 'Ik wil gewoon leren' en 'Ik wil alles wel een keer proberen'. Werk wordt gezien als een mogelijkheid om zichzelf te testen en zichzelf te leren kennen. Vaak staan privé-relaties in hetzelfde teken. Naar een vaste verbinding

(qua werk of privé) wordt in het begin niet gezocht. Er is meestal ook ongeduld: men boekt graag direct resultaten en investeert liever niet in iets dat pas over één of twee jaar vruchten afwerpt. In de loop van deze fase wordt de behoefte sterker om een eigen plek in de volwassenwereld te vinden. Dat is privé het geval in het vormgeven van relatie en woning, en in het werk in het 'op de rails zetten' van de eigen carrière. Men zoekt eerder zekerheid en identiteit in deze beide 'buitenwerelden' dan in de eigen binnenwereld. Men wil 'iemand worden', ook in de ogen van anderen. En dat is een emotionele exercitie. Toen Goethe 27 jaar oud was karakteriseerde hij deze fase als 'Himmelhoch jauchzend – zum Tode betrübt'.

5.1 LEREN OVER HET VAK: ONTNUCHTERING EN SOCIALISATIE

De aspirantadviseur is vaak geschoold in één discipline (bedrijfskunde, bosbouw, psychologie en dergelijke) en in staat logisch te denken en te analyseren. Die vaardigheden komen goed van pas, maar zijn studiekennis blijkt minder toepasbaar in de beroepspraktijk. Collega's blijken bovendien onderling uiteenlopende modellen en benaderingen te gebruiken. Dat is zowel ontvullend als spannend. Onmachtig om daar meteen een eigen benadering tegenover te stellen zoekt de beginner aansluiting bij ervaren collega's. Die zoeken in hun opdrachten naar duidelijk omliggende en liefst methodisch overzichtelijke klussen voor hen. Dit soort klussen gaat een beetje tegen de expansieve drift van de beginner in, maar hij zegt in de regel 'ja' omdat hij zich zonder beschermheren nog niet kan bedruipen. Hij leert door 'mee te draaien in opdrachten', waarin hij de kunst kan afkijken en feedback kan krijgen over zijn eigen bijdrage. Het bureau vraagt meestal dat hij zich specialiseert in één adviesdiscipline en zich niet versnipperd. Hij leent modellen en benaderingen van zijn directe collega's en maakt zich die eigen. Zijn discipline wordt zijn 'uithangbord' binnen zijn directe omgeving. Grote adviesbureaus zorgen vaak voor basisopleidingen waarin concepten worden onderwezen die deel uitmaken van de geaccepteerde en gemeenschappelijke taal binnen de organisatie. Vaak zijn deze concepten verbonden met de historische wortels van de organisatie, bijvoorbeeld organisatiekunde en projectmatig werken. Ook wordt in die opleidingen geoefend in basisvaardigheden. De beginner bekwaamt zich bijvoorbeeld in interviewen met de 'LSD-driestap': luisteren, samenvatten en doorvragen. Hij leert zijn presentaties beter structureren en ontdekt hoe hij overkomt. Hij leert iets over teamrollen en -communicatie. En hij leert basisadviesstappen en adviesrollen onderscheiden. Allemaal vaardigheden die hij onverkort kan benutten in zijn dagelijkse praktijk en die bijdragen aan de acceptatie door collega's. Het is een periode van socialisatie waarin de beginner zich grondt in het vak: hij vindt een vak en een plek.

Figuur 1. Beelden van de twintiger

De beginner	<ul style="list-style-type: none"> - Monodisciplinair - Eerste schreden in het vak - Verwachtingsvol en ongeduldig - Wilsgedreven
Leren over het vak: ontouchtering & socialisatie	<ul style="list-style-type: none"> - Sluit aan bij ervaren collega's - Draait mee in opdrachten - Omliggende methodische bijdragen - Basisopleiding (concepten: LSD) - Thuisbasis
Motto:	- 'Vind een vak en een plek'
Leren over zichzelf: onzekerheid versus zelfacceptatie	<ul style="list-style-type: none"> - 'Mag ik er zijn?' - Afhankelijkheid van erkenning - Onzekerheid over identiteit - Eenzaamheid
Remmend:	<ul style="list-style-type: none"> - Schuilen en klagen - Fladderen - Perfectionisme
Helpend:	<ul style="list-style-type: none"> - Experimenteren met steun - Eerste successen boeken - Rolmodellen bevragen

5.2 LEREN OVER ZICHZELF: ONZEKERHEID VERSUS ZELFACCEPTATIE

De beginner is vaak onbevangen, maar ook onzeker. Geconfronteerd met een complex vak dat niet alleen multidisciplinaire kennis maar ook goede interpersoonlijke vaardigheden vraagt, ervaart hij twijfel over zijn eigen kunnen. Vragen als 'mag ik er zijn?' en 'ben ik goed genoeg?' zijn zijn 'compagnons' tijdens het werk. Als er iets fout gaat, kan hij het gevoel hebben 'dat iedereen het ziet'. Het gevoel van eigenwaarde is afhankelijk van de erkenning en bevestiging door de omgeving. De veiligheid van het ouderlijk huis of de relatieve vrijheid van de studie zijn afwezig. Een prijzende baas, een bevestigende collega of een tevreden klant kunnen nu de dag goedmaken. Maar het tegenovergestelde brengt groot ongemak. Het zoeken naar de eigen plaats in de organisatie weerspiegelt een breder dilemma: de eigen identiteit in de samenleving is nog in wording.

Dit vormt een reëel risico voor jonge adviseurs. Ze kunnen te veel 'naar buiten' gaan leven en verstoren op die manier het evenwicht tussen 'bij zichzelf zijn' en 'er voor anderen zijn'. Er zijn verschillende overlevingsmechanismen die het beginners beletten om 'bij zichzelf te zijn'. Soms vlucht men in de vastigheid van één werksoort, één vaste senior met wie men samenwerkt, in klussen waar de sociale interactie beperkt is en rationale analyse vooropstaat. Dit beknelt echter de bruisende energie van deze levensfase. Een ander vluchtmechanisme is het fladderen van het ene onderwerp en de ene persoon naar andere, net snel genoeg om geen verwachtingen te scheppen of eraan te hoeven voldoen. Anderen gaan fanatiek aan de slag om falen uit te sluiten. En proberen zich meer ervaren voor te doen dan ze zijn, hetgeen meestal door collega's of klanten afgestraft wordt. Gemeenschappelijk aan deze disfunctionele strategieën is het onderdrukken van de eigen gevoelens van zelftwijfel. 'Ik moet me bewijzen!' Men probeert dan zichzelf eenzijdig van het positieve te overtuigen ook al dringt zich het tegendeel steeds op in het bewustzijn. Hardnekkig vluchtgedrag levert echter een gevoel van eenzaamheid op. Soms resteert geklaag als noodsignaal: ze bekritisieren dan bijvoorbeeld de geringe aandacht van vennoten (veelal niet onterecht!), maar zijn bang om te vragen naar coaching door een van hen, omdat ze vrezen dat de vennoot dan denkt dat ze het niet aankunnen en dat ze dus niet voor andere opdrachten gevraagd zullen worden. 'Liever klagen, dan vragen', zo typeren senior-adviseurs dat onderling.

De opgave in deze fase is zelfacceptatie. Het helpt om wél te experimenteren met nieuw gedrag, maar binnen een emotioneel steunende omgeving. Dat schept de condities om de eigen onzekerheid te ontmoeten maar ook de veiligheid om die te hanteren. Dat kan door het zoeken naar positieve contacten op het werk, bijvoorbeeld in de vorm van goede 'maten' die in een vergelijkbare positie zitten. Ook mentorship waarbij ervaren collega's met hen meedenken en hen steunen kan een goede bijdrage leveren. Beginners proberen daarnaast te ontdekken tegen wie sommige collega's opkijken en op wie wordt neergekeken. En proberen daar 'clues' aan te ontfemen voor het eigen gedrag. Effectiever dan het afkijken van de kunst op afstand, is het bevragen van deze (anti-)rolmodellen. Wanneer die betrekking hebben op eigen functioneren en ontwikkelen, dan biedt dat inzicht op het niveau waar het telt: hoe gaat een adviseur met zichzelf om.

Soms frustreert de organisatie het proces van zelfacceptatie. Overwerkte vennoten verwerven soms opdrachten waar zij 'een blik junioren inzetten' en zelf vervolgens schitteren door afwezigheid. 'Ik werd vroeger ook in het diepe gegooid', zegt de vennoot dan. De junior moet het dan stellen zonder de steunende omgeving die in deze fase haast onontbeerlijk is. En klanten klagen: 'ik haal een senior binnen en nu

krijg ik allemaal jonkies vers uit de schoolbanken'. Het beste ervan makend gegeven de omstandigheden, boekt de beginner gaandeweg zijn eerste successen. En deze kunnen hem ervan overtuigen dat hij geschikt is voor het beroep. Zelfopgelegd perfectionisme neemt dan af. Aan het eind van deze fase worden de golven van gevoel veelal lager, de verstandelijke houding neemt toe, de afstand tot gebeurtenissen wordt groter. Men begint terug te kijken en te voelen 'dat het tijd is om serieuzer te worden'. Het gewonnen zelfvertrouwen brengt de adviseur naar de volgende fase in zijn loopbaan.

6. DOMINANTE BEELDEN VAN DE DERTIGER: DE TECHNOLOOG

De adviseur heeft al een tijdje in het vak rondgelopen en heeft kunnen besluiten of het iets voor hem is. De verkenning is voorbij, het is tijd om keuzen te maken, zich te profileren en de vruchten daarvan te plukken. 'Ik ben al dertig, mijn jeugd zit erop'. Men wil vooruitkomen, stelt zichzelf voor opgaven en investeert daartoe niet alleen in werk maar ook in partner, wonen, hobby en sociale omgeving. In veel gevallen komen ook kinderen om de hoek kijken. Het is de fase met de grootste toename aan levens- en werkdimensies. 'Ik kan de wereld aan'. Naast de wil gaat het verstand een sturende rol spelen. Begin dertig benadert de adviseur het leven veelal rationeel: hij analyseert situaties en pakt het planmatig aan. En hij beschikt over de lange adem die bij beginners ontbreekt. 'Je moet weten wat je wilt en dan moet je daar voor gaan'. In het werk put hij steeds meer uit eigen ervaring, werkt hij zelfstandiger en voelt hij zijn invloed in opdrachten groeien. Hij boekt overwinningen waarop hij maar wat trots is. De piek in productiviteit ligt over het algemeen rond het 35e levensjaar. De technoloog wil daarvoor ook erkenning, vindt dat hij daar recht op heeft. Hij is mondig en doet zich in toenemende mate gelden. En dat kan nog wel eens ten koste gaan van anderen. 'Waar gehakt wordt, vallen spaanders' zegt hij dan. Er is ook een bereidheid om voorbij te gaan aan het heden in het belang van de toekomst. Verderop in de dertig heeft hij zich vaak een positie verworven en krijgt zijn leven meer structuur. En dan neemt de bereidheid af om aan het heden voorbij te gaan. Hij begint zich meer af te vragen wat zijn successen eigenlijk voor hem betekenen.

Figuur 2. Beelden van de dertiger

De technoloog	<ul style="list-style-type: none"> - Kan de wereld aan - Invloed zoekend en mondig - Planmatig en lange adem - Verstandsgedreven
Leren over het vak: verbreding & profilering	<ul style="list-style-type: none"> - Genoeg basis om van andere disciplines te leren - Ook eigen benaderingen en opdrachten - Gelijkaardiger relaties met klanten - 'Grote' externe opleiding - Positionering en visie
Motto:	<ul style="list-style-type: none"> - 'Scheep T-profiel en een naam'
Leren over zichzelf: ambitie versus betekenisgeving	<ul style="list-style-type: none"> - 'Word ik op waarde geschat?' - Druk met hoe, niet met wat - Domeindrift - Boosheid
Remmend:	<ul style="list-style-type: none"> - Workaholicisme - Burgerlijkheid - Arrogantie
Helpend:	<ul style="list-style-type: none"> - Stilstaan - Interesse in anderen - Feedback vragen

6.2 LEREN OVER ZICHZELF: AMBITIE VERSUS BETEKENISGEVING

De technoloog voelt zich aanmerkelijk zekerder en krachtiger dan de beginner. Hij bekommert zich in eerste instantie om zichzelf en het eigen kringetje. Belangrijke vragen waarmee hij zich bezighoudt, hebben te maken met hoe hij zijn invloed effectief kan aanwenden ('hoe krijg ik mooiere opdrachten?', 'hoe krijg ik mijn klanten en collega's mee?', 'hoe krijg ik geld en tijd van management voor opleiding of productontwikkeling?'). Het zijn 'hoe'-vragen gekoppeld aan de eigen doelen, niet zozeer 'wat'-vragen die betrekking hebben op de betekenis van het werk voor hemzelf of voor mensen om hem heen. Het zelfbeeld kan daardoor vertekend zijn; men denkt met belangrijker zaken bezig te zijn dan het geval is, zowel voor zichzelf als voor anderen. Mede daardoor is de technoloog kwetsbaar voor het uitblijven van erkenning van autoriteit en gezag ('ik word niet op waarde geschat').

Het risico voor de technoloog is dat hij zich verliest in zijn ambitie en vergeet stil te staan bij de waarde van eenmaal door hem gestelde doe-

structuur die de technoloog helpt relativeren. De dadendrang van deze fase vergt veel energie en deze is alleen op te brengen door de zin van de gestelde doelen regelmatig te ijken. Zin in de betekenis van 'goede zin' (lust om er energie in te steken) én in de betekenis van 'zinnig' (betekenis hebbend in het licht van de eigen waarden en normen).

Het adviesbureau kan hiervoor soms te weinig oog voor hebben; competitie tussen technologen onderling en eenzijdige waardering van managers voor productiviteit kan de dadendrang juist verder stimuleren. Met burnout als gevolg. Een riskante trend lijkt verder de verlaging van de leeftijd waarop mensen vennoot worden. Aan de zorg voor anderen, een kern van de managementopgaaf, is de jonge technoloog vaak niet toe. Hij zal eerder geneigd zijn om meer energie te steken in het verdedigen van zijn eigen belangen dan in het coachen van (jongere) adviseurs. Dat is niet goed voor het adviesbureau, maar ook niet voor de ontwikkeling van de technoloog zelf. Omdat technologen autoriteit serieus nemen, hebben managers een belangrijke mogelijkheid om in personeelsgesprekken de bijdrage van de adviseur in perspectief te plaatsen. En juist een beetje af te remmen, wanneer dat nodig is. Veel gas gevend en gaandeweg vaker remmend, kan de technoloog een balans leren vinden tussen zichzelf en anderen, tussen werk en privé, tussen de weg en de herberg.

7. DOMINANTE BEELDEN VAN DE VEERTIGER: DE PROFESSIONAL

'Het leven begint bij veertig.' De adviseur heeft vaak zijn sporen verdiend. Als bewijs daarvan heeft hij een fraai curriculum vitae dat de arbeidsmarkt verder voor hem opent. Hij weet complexere opdrachten op creatieve wijze tot een goed einde te brengen en hij heeft zijn samenwerkingsrelaties verdiept. Zijn leven heeft meer structuur gekregen en hij kan ervaren dat hij 'gearriveerd' is. In deze levensfase ziet hij vaak zijn ouders uit zijn leven verdwijnen. Eventuele kinderen staan steeds meer op eigen benen. Mede door deze ervaringen is hij geneigd de balans op te maken. Hij herinnert zijn daarbij dromen van begin dertig: 'ben ik geworden wie ik wou zijn?'. En hij blikst vooruit en ontdekt veelal dat hij 'meer van hetzelfde' geen aantrekkelijk perspectief vindt. Soms herinneren 'zwembandjes' of buikje hem eraan dat hij fysiek over zijn hoogtepunt is. En hij beseft daardoor dat zelfs als hij 'meer van hetzelfde' zou nastreven, hij de vergelijking met zijn jaren als daadkrachtige dertiger niet duurzaam zal kunnen doorstaan. Dit kan een confronterende tijd zijn; hij zoekt naar nieuwe waarden, een nieuwe balans. 'Wat zit er voor mij nog in het vat?' Begin veertig markeert het begin van een periode van introspectie en bezinning. Privé

herontdekt hij vaak zijn relatie. Oude verlangens en hobby's komen bovendien en die geeft hij soms weer een plek in zijn leven. Ook binnen het werk verschuift vaak zijn bijdrage. Hij taakt minder gedreven om eigen successen voorop te stellen en ontdekt hij hoe bevredigend het kan zijn om anderen mogelijkheden te bieden. Hoe meer hij in staat is zijn oude dromen en rollen los te laten voor (voor hem) betekenisvoller waarden, hoe meer de onrust verdwijnt. En zijn vitaliteit lijdt er dan niet onder: de geest versterkt het lichaam.

7.1 LEREN OVER HET VAK: INTEGRATIE EN INZICHT

De adviseur ontwikkelt zich in deze fase meer tot generalist. Hij weet van alles wat. Hij leert de samenhang tussen uiteenlopende disciplines steeds meer te benoemen en hij richt zich bij voorkeur op veranderingstrajecten waarin die samenhang een rol speelt. Dat brengt hem vaker in een rol van supervisor. Hij moet zichzelf daarbij wel voorhouden 'dat er altijd anderen zijn die onderdelen even goed kunnen als ikzelf'. Hij leert vaak meer van theorie'tjes die verklaren waarom veranderingen mislukken, dan door de nieuwste adviesrecepturen en stappenplannen die succes garanderen. Dat soort garanties lijkt hem soms wel 'een mannelijke neurose van bezit en beheersing, definitie en overzicht, planning en evaluatie' (Feltmann, 1993). En oude wijn in nieuwe zakken. Hij kijkt vaker vanuit contrasterende invalshoeken naar de werkelijkheid van mensen en organisaties. En ontdekt dat dit nieuwe inzichten oplevert. 'Truth is defined as the best informed and most sophisticated construction on which there is consensus', zo besefte hij (Guba & Lincoln, 1989). En in die zin zoekt hij naar een visie op de werkelijkheid die meer perspectieven opent. Niet opleidingen maar vooral open ontmoetingen met lotgenoten helpen hem zijn eigen denkbeelden op te rekken en zijn eigen visie te verkennen. Soms gebeurt dit in het schemergebied tussen werk en privé: het diner met een oude klant, bijpraatavonden met gewaardeerde collega's, interview over bureaugrenzen heen. In toenemende mate integreert hij theorie en praktijk, ervaring en actualiteit. Dat maakt hem geen supermens, maar juist meer bewust van de grenzen van de eigen kennis en kunde. 'Hoe meer ik weet, des te meer ik me realiseer hoe weinig ik weet'. Hij stelt zijn ervaring vaker beschikbaar aan anderen als coach, vraagbaak of docent. En leert daar ook van, want het dwingt hem zijn inzichten te expliciteren. Ook al beheerst hij verschillende adviesstijlen, hij bekent zich in toenemende mate tot een (eenzijdige) stijl die bij hem past. Hij begint 'zijn eigen verhalen' te vertellen en publiceert soms daarover. Zo kan hij één van de gezichten van het adviesbureau naar de buitenwereld worden. De professional leert meer rust te vinden om de klant niet met oplossingen en daadkracht aan zich te binden, maar met een goed gesprek waarin 'we samen kijken wat er echt

aan de hand is'. En hij maakt duidelijk dat hij geen opdrachten kan accepteren die slecht bij hem passen of waarin de klant verantwoordelijkheid afschuift. Juist met deze opstelling kan hij respect verdienen als sparring partner wat kan leiden tot duurzamer relaties.

Figuur 3. Beelden van de veertiger

De professional:	<ul style="list-style-type: none"> - Sporen verdiend - Balans opmakend - Samenwerkend - Hartgedreven
Leren over het vak: integratie & inzicht	<ul style="list-style-type: none"> - Generalist en discipline-verbinder - Verschillende blikken op werkelijkheid - Ontdekt eigen grenzen en is er open over - Leert door reflectie en 'open space' - Wordt een gezicht naar buiten, vertelt verhalen
Motto:	<ul style="list-style-type: none"> - 'Zie complexiteit en beken kleur'
Leren over zichzelf: verstremgeling versus authenticiteit	<ul style="list-style-type: none"> - 'Wat kan ik eigenlijk?' - Benauwd van verplichtingen - Nog zoveel te doen - Leegte
Remmend:	<ul style="list-style-type: none"> - Successen herhalen - Sprong vooruit - Zondebok zoeken
Helpend:	<ul style="list-style-type: none"> - Historie omhelzen - Zelfbeeld herijken - Hart volgen

7.2 LEREN OVER ZICHZELF: VERSTREMGELING VERSUS AUTHENTICITEIT

De professional speurt veelal naar waarden die zijn leven (nieuwe) zin kunnen geven. Hij kan dat ervaren alsof hij zich op een kruispunt bevindt ('wat kan ik eigenlijk? En wat is belangrijk?'). Dat kan oncomfortabel zijn. Soms moet hij erkennen dat het leven anders is gelopen dan hij gehoopt had. Hij kan spijt hebben van oude beslissingen die zijn leven sterk hebben bepaald. Hij kan ook vrezen dat hij niet alle mogelijkheden zal kunnen realiseren ('er is nog zoveel dat ik zou willen doen'). Het besef van het 'ongeleefde leven' wordt wakker. En soms ook van oude gebeurtenissen die hij onvoldoende heeft verwerkt. Het werk kan hem houvast bieden in deze periode: er is een dagritme, een sociale omgeving, een stabiliteit. Maar hij kan juist als gevolg van deze

len. Technologen zijn daardoor in hoge mate verantwoordelijk voor het negatieve stereotype van 'de professional'. Dat kan eruit bestaan dat ze hobbyïsme en solisme als legitiem ervaren, een goed (professioneel) resultaat boven alles stellen, en kritiek van klanten en collega's vaak niet zo serieus nemen ('wie ben jij om mij te vertellen wat de kwaliteit van mijn werk is?'). En ze koesteren vaak hun vrijheid, ook ten koste van anderen (Vermaak, 1997). Dit wordt door de buitenwereld als egoïstisch, arrogant of manipulatief ervaren. Een klant kan gaan denken 'hoe kan die man alles zo zeker weten en na één gesprek antwoorden hebben op vragen waarmee ik al jaren worstel?' Deze levensfase is daarmee niet alleen de productiefste voor het adviesbureau waarvoor hij werkt, maar ook veelal de meest riskante. Een béetje kennis is een gevaarlijk iets. Het management kan daardoor terecht zijn waardering voor de technoloog temperen.

Eén vluchtmechanisme van de technoloog is de weg van de verontwaardiging ('ik kan dit niet begrijpen!'). Hij voelt zich dan – gebaseerd op zijn vertekende zelfbeeld – ondergewaardeerd door het management, waarbij vooral het gebrek aan materiële erkenning hem steekt (lease-auto's, salaris, promotie). Over klanten en collega's kan hij neerbuigend spreken. En hij ergert zich aan de politieke spelletjes om hem heen, terwijl hij zelf net zo geneigd is om 'gelijk krijgen' te stellen boven 'gelijk hebben'. De boosheid van de technoloog kan hem kil en hard maken: hij ziet liever de splinter in andermans oog dan de balk in het eigen. Er is dan weinig mededogen voor anderen, zeker niet voor de zwakkeren in de samenleving ('succes dwing je toch af?'). Een tweede vluchtmechanisme van de technoloog is workaholisme. Hij verhoogt dan zijn daadkracht in de hoop op volledige erkenning, waarbij de werkarena meestal voorrang krijgt boven het privé-leven. 'Ik heb het hartstikke druk', zegt de technoloog dan alsof het iets goeds is. De corrigerende feedback van klanten en adviesbureau neemt hierbij af. Desalniettemin houdt de technoloog het gevoel dat hij het nooit goed genoeg doet. Hij zit zichzelf op de huid. Stress neemt toe, soms ook lichamelijk. Privé-relaties kunnen lijden onder de druk van werkverplichtingen, want 'de plicht roept'. Vrienden worden dan 'kennissen' met wie men verkeert als men tijd over heeft en de liefdesrelatie kan na een periode van verliefdheid verworden tot een 'efficiënt', maar leeg rollenspel. Ordelijkheid wordt burgerlijkheid.

De opgave in deze fase is om niet alleen van de dadendrang te genieten, maar ook regelmatig stil te staan bij de betekenis van wat men doet en daar de eigen begrenzing uit af te leiden. Belangrijk daarbij zijn de spiegels van buiten. Die ontstaan door een evenwicht te zoeken tussen werk en privé, door interesse op te brengen voor de gevoelens van anderen, door ook binnen het werk vriendschappen aan te gaan en door feedback te organiseren. Dit vormt als het ware een hulp-

herbezinning ook tegen werk opzien. Misschien ziet hij zijn carrière binnen het adviesbureau nu als een oppervlakkig 'fake it till you make it'? En staat het hem daardoor tegen.

Het gevaar voor de professional is verstengeling; om geleefd te worden door oude verwachtingen van zichzelf en zijn omgeving. Hijervaart dan dat hij leeft in een van gewoontes, routines en successen geweven kluwen. Des te minder de adviseur zich herbezint, des te meer wordt hij door dit verleden geleefd. Bij gebrek aan alternatief. Hijverkiest dan de vertrouwdheid van benauwdheid boven de angst van het onbekende. Er zijn verschillende overlevingsmechanismen om dat gevoel van desoriëntatie te vermijden. Eén manier is om zich op te sluiten in harder werken. Vaak vertoont hij daarbij een dominante instelling naar anderen om de eigen onzekerheid te maskeren. Iets waarop de buitenwereld in toenemende mate schouderophalend en geïrriteerd reageert. Een tweede vluchtstrategie is om *impulsief* een sprong vooruit te doen: een nieuwe baan, een nieuwe relatie, een grote reis, onder het motto 'verandering van spijs doet eten'. Soms is de vluchtneging destructief en uit deze zich in slippertjes, te veel drank of overdreven sport, eet- en trainingsgewoonten. Een derde strategie is het zoeken van een zondebok in baas, partner of kinderen ('ze begrijpen me niet meer', 'ik heb ze de beste jaren van mijn leven gegeven, en voor wat?'). De verschillende vormen van vluchtgedrag beogen hetzelfde: het in de buitenwereld zoeken van (tijdelijke) geruststelling. De professional herhaalt daarmee een gewoonte uit eerdere levensfasen. Er is echter sprake van uitstel, geen afstel. 'Je neemt jezelf mee'. En met uitstel wordt de noodzaak tot herbezinning alleen maar groter. De benauwdheid wordt dan sterker en er kunnen gevoelens ontstaan van droefgeestigheid en leegte ('is dit alles wat er is?'). De midlife-crisis is daarmee een feit en deze vreet aan de vitaliteit van de veertiger; de geestkracht is dan niet meer toereikend om de afname in lichaamskracht te compenseren.

De opgaaft in deze fase is om de eigen authenticiteit te verkennen. Dat vraagt erom de innerlijke ruimte te nemen om de dingen te ervaren zoals die zich aandienen; om de oude grond onder de voeten te durven verliezen, terwijl de nieuwe grond nog niet stevig is. Zelfacceptatie helpt hierbij; net als bij de twintiger. Alleen toen was er sprake van een heel leven vóór zich en dat is nu niet het geval. (Coachings)gesprekken waarin men de eigen onrust onder ogen kan zien en kan uiten, zijn van waarde. Ze kunnen helpen om vrede te vinden met het feit dat het 'leven is gelopen, zoals het is gelopen', met *déze* ouders, *déze* baan, *déze* partner, onder *déze* omstandigheden. Naarmate hij zijn ongemak meer durft te ervaren, wordt hij er minder door geleefd. En zo ontstaat er ruimte voor iets nieuws. Minder gebaseerd op de omgeving, en meer op 'eigenheid'. 'Ik wil niet iets anders worden, ik wil

meer mezelf worden'. Niet een 'brave new world', maar een 'ontsluierde bestemming'. Oude kennissen zien soms al jaren wat de adviseur zijn hart doet zingen en kunnen hier vaak indicaties voor geven. Zij kunnen een goede 'reality check' bieden omtrent het beeld dat men van zichzelf en het eigen leven heeft.

De omgeving kan het proces echter ook vertragen. In het werk kunnen klanten aan de adviseur 'gaan hangen'. Het adviesbureau kan stimuleren dat de professional zijn successen blijft herhalen. Het beroep dat op hem gedaan wordt, kan juist de ruimte en tijd opsloppen die gewenst is voor bezinning. Een professional verkeert echter in de regel in de positie dat hij hieraan grenzen kan stellen, zeker als de herbezinning hem min of meer onthecht in het leven doet staan. 'Ik maak me er minder zorgen over', zegt hij dan en gaat speelser om met beslissingen en externe druk. Met het naderen van de vijftig wordt hij dan minder door zijn agenda geleefd en kan alles minder stormachtig worden. Er groeit een bredere interesse en een belangstelling voor wat er om hem heen gebeurt. Er blijft dan sprake van een opgaande lijn.

8. DOMINANTE BEELDEN VAN DE VIJFTIG- PLUSSER: DE MEESTER

De laatste levensfase in het adviesvak loopt tot aan het (zelfgekozen) einde van het werkzame leven, vaak is dat het pensioen. Vooral als hij zijn midlife-periode goed is doorgekomen, heeft de adviseur zich een ontspannen autonomie eigengemaakt. Hij heeft dan stabielere privé- en werkrelaties gerealiseerd. Hij is soms een bron van verhalen. Eventuele kinderen beginnen het huis te verlaten. De peno- en menopauzes dienen zich aan. En het einde van het werkleven gloort aan de horizon. Hij is meestal niet op zoek naar iets nieuws, maar vraagt zich wel af hoe hij zijn steentje wil en kan bijdragen in de resterende periode. Vaak laat hij de hectiek een beetje aan zich voorbij gaan. 'Morgen is er weer een dag', denkt hij dan. Ook raakt hij minder geneigd 'elite'-opdrachten naar zich toe te trekken. Er groeit een bereidheid om anderen nu het spotlight te gunnen. In de eigen organisatie zal hij dan minder de grote manager of acquireur zijn en meer de inspirator worden voor andermans successen. Minder de spil van interne gemeenschappen en meer een cultuurdrager, een intern 'geweten'. Juist als hij zijn eigenbelang leert relativeren, lukt het hem een grotere objectiviteit aan de dag te leggen. Hij durft dan man en paard te noemen als dat nodig is en dat wordt juist van hem gemakkelijker geaccepteerd. Hij kan zo een van de steunpilaren van het bedrijf worden, zij het niet altijd zo'n zichtbare. Die onzichtbaarheid roept soms de vrees voor margi-

6.1 LEREN OVER HET VAK: VERBREIDING EN PROFILERING

Begin dertig verbreedt de technoloog zijn kennis. Hij voelt zich stevig genoeg in de discipline waarin hij begonnen is, om nu zijn onzekerheid te willen reduceren in aanpalende disciplines. In het begin doet hij dat door zijn netwerk te vergroten en samenwerking te zoeken met collega's die buiten zijn afdeling werken. Het werken in multidisciplinaire teams is één van de meest productieve leerroutes. Daarnaast leert hij in trainingen middels spel en cases inzicht te krijgen in zijn eigen invloeds- en adviesstijlen en leert hij deze te verbreden. Halverwege de dertig verbreedt hij zich vaak verder en doet hij bijvoorbeeld een 'grote opleiding' buiten de organisatie. Denk aan adviesopleidingen van de SIOO, Vrije Universiteit of IOD, of aan een MBA-opleiding aan INSEAD, IMD, Erasmus of Nijenrode. Naarmate hij meer leert over de breedte van het vak is hij meer in staat zijn professionele identiteit te definiëren en een eigen specialisatie vorm te geven. Hij krijgt daarmee een zogenaamd T-profiel: zicht op de breedte én verankerd in de diepte. Hij heeft minder behoefte aan 'beschermheren' en durft ook vaak gedefinieerde opdrachten aan. En daarin bedenkt hij nieuwe aanpakken of nieuwe toepassingen voor bestaande aanpakken. Soms publiceert hij daarover en positioneert zo zichzelf. Met behulp van zijn toegenomen zekerheid leert hij gelijkwaardiger relaties op te bouwen met opdrachtgevers. Hij weet destructieve machtsrelaties beter te vermijden en neemt problemen van zijn klanten steeds minder over. Men leert hem kennen en waarderen. Mede daardoor komen opdrachten steeds meer uit het eigen externe netwerk. Hij begint zijn naam te vestigen. Ook het bureau doet vaker een beroep op hem. Hij weet genoeg van het vak om de 'fit' tussen oplossingsmogelijkheden en problemen te kunnen beoordelen, hij is niet iemand met een hamer die overal spijkers ziet.

Eind dertig komt vaak de vraag naar het carrièrevervolg omhoog. 'Wat is mijn volgende stap? Zal ik (voor) vennoot worden (gevraagd)? Of wil ik me juist onttrekken aan 'dat bureaugeneuzel' en voor mezelf beginnen of ergens manager worden?'

nalisering op ('wat doe je als de nieuwe generatie niet vanzelf naar je toe komt?'). Tegen de tijd dat hij de zestig passeert, breidt die vraag zich ook uit naar het privé-leven. Als hij gaandeweg meer aandacht besteedt aan zijn sociale omgeving, zijn interesses buiten het advieswerk en zijn relaties met zijn partner en vrienden, dan valt de pensionering hem niet zo zwaar. Hij is er dan klaar voor.

8.1 LEREN OVER HET VAK: RELATIVERING EN VERSTILLING

In zekere zin is de vijftiger minder een professional geworden; hij maakt zich minder druk over de samenhang tussen disciplines en de verschillende complementaire zienswijzen op de werkelijkheid dan in de vorige levensfase. Hij relateert vaker zijn eigen zekerheden, vooral als hij de dingen minder leert zien in termen van goed en fout, inclusief die van de eigen organisatie en die van zijn klanten. Hij kan die ontwikkelingen steeds vaker herkennen als logisch voortvloeiend uit de historische intenties en interacties van betrokkenen. Hij leert daarover het meest door te luisteren naar de betrokkenen zelf ('iedereen heeft een verhaal en elke organisatie een geschiedenis'). Hij onderkent vaker dat adviseurs schade berokkenen als ze te veel in organisaties ingrijpen zonder hun evolutie te leren waarderen en vertrouwen ('wie zijn wij om anderen zo nodig te moeten veranderen?'). Hij begint meer betekenis te hechten aan inzicht dan aan oordelen. Als hij van boeken leert, dan kunnen dat net zo goed boeken zijn van buiten het vakgebied (bijvoorbeeld geschiedenis, filosofie, cultuur of literatuur) want die reiken hem soms een dieper inzicht aan. Bij sommige adviseurs kan een gebrek aan normatieve kaders maken dat het hun aanwezigheid is die de doorslag geeft, niet hun professionele visie of methodische benadering ('er is al genoeg papier in de wereld'). De persoon die hij is, wordt dan zijn belangrijkste interventie en zijn optreden steeds moeilijker toetsbaar aan de codes van de professie. Klanten herkennen hem als meester als hij, in tegenstelling tot de junior-adviseur juist meer vragen heeft dan antwoorden. En dat die vragen gaan over de essenties, over de waarden van de organisatie, over de manier waarop men met elkaar omgaat en over de bijdrage die men aan de buitenwereld levert. Zijn eigen verstillings kan de nodige rust, respect en ruimte scheppen voor een goed gesprek hierover. Gevoel en intuïtie zorgen daarin vaak voor even legitieme gesprekstof als ratio en belangen. Klanten die daarvoor in zijn, kloppen bij hem aan. De anderen komen minder op zijn pad. Hij heeft hart voor de zaak maar put zich meestal niet meer zo uit. Want daar is het nooit belangrijk genoeg voor. Soms ziet hij dat bovendien als een onderschatting van de verantwoordelijkheid van anderen, een gebrek aan vertrouwen in ontwikkelingsprocessen en disfunctioneel voorbeeldgedrag. Soms zoekt de meester nog wetenschappelijke verdieping en intellectuele erkenning in hoog-

leraarschap. Naarmate hij meer zichzelf weet te blijven, krimpt het verschil tussen hoe hij is in werk, wetenschap en privé. Hij heeft dan het 'esprit' van zijn leeftijd in zijn professionele leven geïntegreerd.

Figuur 4. Beelden van de 50-plusser

De meester:	<ul style="list-style-type: none"> - Autonomie - Verhalen vertellend - Iets meer aan de zijkant - Geestgedreven
Leren over het vak: relativering & verstillig	<ul style="list-style-type: none"> - Minder multidisciplinair en methodisch - Relatieveert zijn zekerheden en normen - Schept ruimte voor goede gesprekken - Zoekt (intellectuele) verdieping - Kan een steunpilaar zijn binnenshuis
Motto:	<ul style="list-style-type: none"> - 'Word wijs en schep ruimte'
Leren over zichzelf: onafhankelijkheid versus verbinding	<ul style="list-style-type: none"> - 'Waar maak ik me druk om?' - Inspanning als last - Afstand van jongeren ervaren - Isolément
Remmend:	<ul style="list-style-type: none"> - Baas spelend - Tijd uitzitten - Cynisme
Helpend:	<ul style="list-style-type: none"> - Beperking accepteren - Geestelijke horizon verruimen - Zich beschikbaar stellen

8.2 LEREN OVER ZICHZELF: ONAFHANKELIJKHEID VERSUS VERBINDING

De vijftiger is in rustiger vaarwater als hij als veertiger nieuwe waarden heeft gevonden. Maar hij voelt ook zijn lichamelijke kracht afnemen en ziet jongeren meer invloed krijgen en de stok overnemen. Hij kan zich beginnen af te vragen 'waar maak ik me nog druk om?' Hij wil veelal een stapje terug doen, het vak relateren en anderen het spotlight gunnen ('ik moet ruimte maken voor de nieuwe generatie'). Maar hij kan ook bang zijn dat hij, door ruimte te maken voor anderen, in de periferie van het adviesbureau terechtkomt, 'wijs, maar onbenut'. Hij wil veelal toch een manier vinden 'om de wereld een beetje beter achter te laten dan hij haar heeft aangetroffen'. Hij ervaart dat meer onafhankelijkheid hem daarin niet helpt: het zal hem alleen maar verwijderen van de mensen die hem binnen en buiten zijn orga-

nisatie omringen. Dus dat lijkt niet het antwoord. Hij kan gaan verlangen naar het tegenovergestelde; zich meer verbinden met anderen, en aan de jongeren overdragen wat voor hem het leven de moeite waard maakt. 'Maar hoe trek ik jongeren aan? En hoe lang wil ik hier nog aanblijven?'

Het risico voor de vijftiger is dat hij zich aan zijn verworven onafhankelijkheid vastklampt. Werk geeft hem soms de comfortabele gewaarwording dat hij bestaat, dat hij zelfs belangrijk is. Om die illusie te behouden, kan hij de strijd met jongeren aangaan. Eén manier om dat te doen is de vluchtweg van de criticaster. Gevoed door een perceptie dat hij met onvoldoende égarde bejegend wordt, raakt hij dan vaker geïrriteerd over de wilde 'ongefundeerde' ideeën van de nieuwe generatie. Hij wil en kan er niet in meegaan. Hij beschouwt zichzelf als 'toetsers', maar feitelijk bekritiseert hij elke vernieuwing ('dat hebben we 10 jaar geleden ook al eens geprobeerd'). Hij kan aan het idealiseren slaan over het eigen verleden, over zijn successen, zijn contacten, zijn ervaring. Vooral met technologen kan hij moeite hebben, overtuigd als die soms zijn van hun eigen kunnen. Maar hij ervaart ook dat het een ongelijke strijd is, nu die juist op de top van hun productiviteit komen. Een tweede vluchtmechanisme is om dan maar de baas te gaan spelen over jongere collega's op het werk, of over zijn kinderen. Hij gaat op zijn strepen staan: 'ik weet hoe het hier gaat', 'neem het maar van mij aan'. Deze negatieve houding bewerkstelligt waar hij bang voor is: anderen gaan hem uit de weg. Zij refereren aan hem als de 'gebroken grammofonplaat'. Hij kan zo een blok aan het been worden van de organisatie. Dan rest nog de derde vluchtweg: de weg van cynisme en berusting: 'ik zit mijn tijd hier wel uit; ik maak de 65 nog wel vol.'

De opgave in deze levensfase is het ontwikkelen van verbindingen met anderen. Het helpt daarbij om, net als bij veertig, de balans op te maken. Nu echter niet zozeer om nieuwe waarden te ontwaren, maar meer om te aanvaarden wat nog wel en wat niet meer mogelijk is. De tijd van grote nieuwe initiatieven is voorbij, zo beseft de adviseur. Om een bekend Duits gezegde te parafraseren: 'In de beperking kent zich de meester.' De verzoening met de eigen beperkingen kan worden vergemakkelijkt door de geestelijke horizon te verbreden. Dat kan gebeuren door een toegenomen interesse voor levensbeschouwelijke en spirituele vraagstukken. De wereld wordt daarmee niet kleiner, maar juist groter: hij ziet meer de 'grotere samenhang der dingen' en zijn eigen bescheiden, maar potentieel betekenisvolle bijdrage daaraan. Nieuwe problemen komen dan in het vizier met een grotere draagwijdte die de eigen sores en zijn gekoesterde onafhankelijkheid relativeren. Geholpen door een besef van betrekkelijkheid en eigen beperkingen, kan de authenticiteit van de professional minder in het teken van zelfexpressie staan en meer in het teken van dienstbaarheid. Er

kan een bepaalde mate van belangeloosheid en hartelijkheid groeien die jongeren aantrekt. Ze voelen zich meer thuis bij hem dan bij de technologen of professionals. Er kunnen meer momenten zijn waarin hij verbinding met hen ervaart en plezier ontleent aan hun ontwikkeling. Het leven kan minder moeizaam worden. Die ervaringen kunnen hem het vertrouwen geven op de ingeslagen weg.

Deze ontwikkelingsgang kan ook gehinderd worden door de omgeving. Bijvoorbeeld als een adviesbureau een sterk beroep blijft doen op de sturende kwaliteiten die hij als veertiger tentoonspreidde. Dat staat haaks op de beweging naar verstillend en verbindend. Dit gebeurt met name als het bureau het belang van zichtbare sturing door het management verheft boven de onzichtbare coaching van de meester, en daar in haar carrièrebeleid geen gelijkwaardige ruimte voor heeft geschapen. De huidige populariteit van het begrip 'coachend leiderschap' schiept hier echter positieve verwachtingen.

9. DE ADVISEUR VAN HET NIEUWE MILLENNIUM

Passen de beschreven adviesfasen bij de actualiteit van de advieswereld? Er zijn enkele kritische discussiepunten. Met het 'boomen van de business' is de adviesbranche ook veranderd. Wie echter weet in welke richting mag het zeggen. De gemene deler lijkt dat er vier clusters aan het ontstaan zijn (Alpha, 1998; Batelaan, 2000; Cooper 1999; Vogel, 2000).

Ten eerste is er de sterke groei van de 'Big Five' accountantsadvieskantoren tot aannemers van technologiegedreven realisatietrajecten. Ze integreren, standaardiseren en tonen commercieel geweld. Ze hebben de wind mee, want op dit moment is al 63% van het wereldwijde advieswerk ICT-gerelateerd.

Ten tweede zijn er de internationale strategieconsultants (McKinsey, BCG e.d.) die hun onafhankelijkheid aan het loslaten zijn om risico-dragende mede-ondernemers en implementeerdere te worden van nieuwe (netwerk)-ondernemingen.

Het derde cluster bestaat uit nichespelers: kleinere bureaus die ofwel inhoudelijk (bijvoorbeeld e-business of HRM) ofwel geografisch eigen markten kunnen bedienen.

Het vierde en laatste cluster betreft onafhankelijke kleinere bureautjes die superieure kwaliteit op kleine schaal kunnen leveren.

Dit laatste cluster lijkt het meest op het impliciete branchebeeld in de geschetste levensfasen: organisatieontwikkelaars die met weinig routine en veel interactie superieure professionele kwaliteit willen leveren. Dat is waarschijnlijk geen toeval; het onvermijdelijke conservatisme van levensfasedenken verwijst naar het 'traditionele vak' en contribuanten aan het levensfasedenken komen veelal uit de 'organisational development'-school. Ook het impliciete beeld dat iemand een leven lang adviseur blijft, past bij de professionele passie van de OD-school, maar is niet dekkend voor de gehele branche: mensen 'jobhoppen' in toenemende mate. Zo stromen managers en onderwijskundigen op hun veertigste het vak in, terwijl jonge e-consultants na enkele jaren het vak alweer uitstromen. De organisatieadviseur komt in steeds meer (kortstondige) smaken.

Een tweede discussiepunt betreft de weg van vergeestelijking. In het beschreven model ontwikkelt de adviseur zich langzaam van wil-, via verstand- en hart- naar geestgedreven. Hij lijkt zich steeds meer te onthechten van het 'ik' en te vertrouwen op het 'al'. De handelingskwaliteit van de adviseur vóór zijn eventuele midlife-crisis verschuift daarbij naar een zijnskwaliteit in de periode die daarop volgt. De vraag of het (nog) van deze tijd is dat elke fase een verbetering is van de vorige en het meesterschap ons aan het einde als ideaal wacht? Neugarten (1969) argumenteert dat deze vraag op een valse perceptie gebaseerd is. De complexiteit van onze psyche neemt met de levensjaren toe als gevolg van ervaring, waardoor bewustzijn zich kan verfijnen. Maar om dit als 'beter' te beschouwen, is misschien een functie van de levensfase waarin iemand zich bevindt. Twintigers en dertigers zoeken bijvoorbeeld vaak in de buitenwereld naar ideale rolmodellen. Wanneer een professional naar authenticiteit begint te zoeken, verliest dit perfectiestreven haar betekenis. Hoe valt er iets zinnigs te zeggen over perfectie als de kwaliteit van de adviseur persoonsgebonden wordt en dus niet meer abstraherbaar? 'Eigenheid' is noch goed, noch slecht.

Een hieraan gerelateerd discussiepunt betreft de geschetste snelheid van de persoonsontwikkeling en de rigiditeit ervan. Kernachtiger verwoord: men kan toch baby's in raden van bestuur tegenkomen en oude zielen in adolescenten? Essentieel in het denken in levensfasen is de gedachte dat er op kritieke punten structuurveranderingen in een persoon optreden die onomkeerbaar zijn. Ze sluiten iets af en maken een nieuwe ontwikkeling mogelijk. Dit impliceert dat het omkeren of overslaan van fasen groei frustreert. Het werpt als het ware een schaduw vooruit. Men kan zich dit als volgt voorstellen: wanneer de beginnende adviseur moeite had om tot zelfacceptatie te komen, dan hindert dit de zelfverzekerdheid die hij als technoloog tracht te ontwikkelen; het valt tenslotte niet mee anderen te beïnvloeden als je aan jezelf twijfelt. De technoloog kan zijn onzekerheid maskeren met veel wils-

kracht, maar komt dan in de volgende levensfase wederom in de problemen: 'authenticiteit' is moeilijk te realiseren als je jezelf hebt leren maskeren. Iemand kan zijn ontwikkeling echter niet alleen vertragen door dilemma's te omzeilen, maar kan zijn ontwikkeling óók versnellen door dilemma's te doorleven. Men heeft zo zelf invloed of de levensweg een lijdensweg of een snelweg wordt. De snelheid van de levensfasen lijkt daarmee minder rigide te zijn dan de volgorde.

Een laatste discussiepunt is de combinatie in de levensfasebeschrijving van twee literatuurstromen, die respectievelijk nadruk leggen op vakontwikkeling en persoonsontwikkeling. In hoeverre is leren over jezelf nodig voor adviseurs? Ik denk dat de noodzaak hiertoe een groeiende consensus over het adviseurschap weerspiegelt: het is de tent én de vent, een adviseur is een beetje a én ß, zowel kennis als relatie telt, et cetera. 'Mooi vak hebben we toch: je wordt betaald om aan jezelf te werken' illustreerde Miel Otto als docent in de adviseursopleiding van de Vrije Universiteit. Een viertal trends lijken deze opvatting te versterken:

- de drang naar balans en aansluiting tussen werk en privé neemt toe;
- de eisen aan het vak worden scherper, of dat nou is richting high tech, high flex, high speed of high touch;
- er wordt een groter beroep gedaan op zelfsturingcapaciteiten: de adviseur is in toenemende mate verantwoordelijk voor zijn eigen 'employability' en het vinden van de weg in organisatie- en kennisnetwerken;
- we leven nog net in de tijdsgeschiedenis van de new age: 'empowerment' is in.

10. RECAPITULATIE

Lievegoed (1981) bekende over zijn midlife-periode: 'vanaf mijn dertigste jaar had ik mij met deze problemen theoretisch beziggehouden. Ik wist precies wat er zou komen en meende dat ik met vlag en wimpel door de crisis heen zou komen, als die zou optreden. De werkelijkheid was anders. Het weten over de dingen bevrijdt niet van het doorleven en doorlijden, als het eenmaal zover is'. Elk genoemd dilemma of conflict is daarmee niet zozeer een 'onvermijdbare vloek' die men moet trachten te vermijden, maar meer een uitnodiging om te leren. Pokon om te groeien. In algemene zin is het denken in levensfasen een rijke exercitie die mooie inzichten oplevert. Het biedt, in de ogen van de auteur, zowel individuen als organisaties extra mogelijkheden om levenspaden te kunnen scheppen. Ongeacht of deze binnen de traditie passen (waarbij de modellen goede spiegels en passend perspectieven bieden) dan wel juist erbuiten (waarbij de modellen aangeven waar

weerstand te verwachten is en waarop die gestoeld is). De belangrijkste valkuil van dit soort denken schuilt in de manier waarop het gehanteerd wordt. Zodra het niet beschreven, maar gelezen wordt als norm maken de schaduwzijden van determinisme, conservatisme en zelfbevestiging het levensfasedenken tot een onderdrukkend mechanisme.

De kracht van het specifieke levensfasemodel van adviseurs stijgt met de actualiteitswaarde. Als een model geen accurate beschrijving is van huidige normen en waarden, dan wordt het moeilijk om ervan te leren. Het levensfasemodel is bijdetijds waar het 'leren over zichzelf' betreft. Sterker nog, de validiteit lijkt zich weinig van de beroepsgrenzen aan te trekken. De beschrijving van 'leren over het vak' lijkt vooral actueel voor de krimpende groep 'onafhankelijke organisatieontwikkelaars' die daar bovendien graag een werkleven lang aan besteden. Voor de groeiende groep 'jobhoppende high tech implementators' en 'strategisch ondernemers' zijn aanvullende beschrijvingen gewenst. Een van de krachtigste aspecten is de koppeling van bedrijfsliteratuur aan ontwikkelingspsychologie. In dit artikel is dit explicieter gebeurd dan in onderstaande literatuur, maar het sluit aan bij de groeiende erkenning dat de rijping van de adviseur evengoed wordt bepaald door het leren over zichzelf als over het vak. Werken aan jezelf is daarmee een onderdeel van het adviesvak geworden. De paradox is dat adviesbureaus daarmee wel de behoefte, maar nog niet de legitimiteit hebben om persoonlijke groei van mensen te verlangen. Het initiatief hiertoe blijft rusten bij de individuele werknemer. Net als alles in de natuur, groeit ook de professie bij voorkeur van onderop.

Literatuur

- Alpha Research, *The Market for Management Consultancy Services in Western Europe*, (1998). Bucks, UK, (eigen uitgave).
- Andriessen, H.C.I. (1999), *Volwassenheid in perspectief; Inleiding tot de psychologie van de volwassen levensloop*. 5e druk. Assen: Van Gorcum.
- Batelaan, M. (2000), 'De management consultant is dood: leve de entrepreneurial consultant?', *M&O* 54/5.
- Brug, J. van der en K. Locher (1995), *Ondernemen in de levensloop: een route naar inspiratie en vernieuwing in het werkleven*. Zeist: Vrij Geestesleven.
- Buchmann, M. (1989), *The Script of Life in Modern Society*. Chicago: The University of Chicago Press.
- de Galuwé, L. en H. Vermaak (1997), 'Nestoren kijken terug op het adviesvak: een bijdrage leveren in gebrokenheid', *M&O*, 51/1, p. 56-64.
- de Galuwé, L. en H. Vermaak (1999), *Leren veranderen; een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Kluwer.
- Cooper, W. (1999), *Management Consulting 2000: a Shifting Competitive Landscape*, Paper: Kennedy Information TLC, September 22.

- Erikson, E.H.(1982), *The Life Cycle Completed, a Review*. Londen: Norton, 1982.
- Feltmann, C.E. (1993), 'Help! Een manager! Waar is de professional???' *TAC* 7/8, p. 16-23.
- Greiner, L. en R. Metzger (1983), *Consulting to Management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Guba, E.G. en Y. Lincoln (1989), *Fourth Generation Evaluation*. Londen: Sage.
- Hellema, P. en J. Marsman (1997), *De organisatie adviseur: Opkomst en groei van een nieuw vak in Nederland 1920-1960*. Amsterdam: Boom.
- Ibarra, I. (2000), *Making Partners: a Mentor's guide to the Psychological Journey*. Boston: Harvard Business School Press. (forthcoming).
- Kamminga, W. en M. van Lierop (red.) (1996), *Loopbaan in eigen hand. Carrièremanagement*. Zaltbommel: Thema.
- Levinson, D.J. e.a. (1978), *The Seasons of a Man's Life*. New York: Knopf.
- Lievegoed, B.C.J. (1981), *De levensloop van de mens*. Rotterdam: Lemniscaat.
- Lynn, G.T. (1986), 'Levels of development for OD Consultants; moving from self acceptance to mastery', *OD Practitioner*, nr. 2, p. 14-16.
- Neugarten, B.L. (1969), 'Continuities and Discontinuities of Psychological Issues into Adult Life', *Human Development* no. 12, p. 121-130.
- Neugarten, B.L. (1981), 'Age Distinctions and their Social Functions', *Chicago Kent Law Review* 57, no. 4, p. 809-825.
- Neugarten, B.L. en D.A. Neugarten (1987), 'The Changing Meanings of Age', *Psychology Today*, May, p. 29-33.
- Neugarten, B.L., J.W. Moore en J.C. Lowe (1965), 'Age Norms, Age Constraints and Adult Socialization', *American Journal of Sociology* 70, no. 6, p. 710-717.
- Prinsenbergh, G. (1996), *De tocht door het labryrint. Biografisch werken als begeleiding op de lewensweg*. Utrecht: Servire, 2^e editie.
- Rapmund, R. en G. Wijnen (1990), *Bezeten van je wijk*. Deventer: Kluwer.
- Vermaak, H. (1997), 'Men zegt dat professionals niet te managen zijn', *Nijenrode Management Review*, 7, p. 12-27.
- Vogel, K.W. (2000), *The Status of the Management Consulting Industry in Europe*. Paper: AMCF meeting, Paris, May 9th.
- Wolfe, D.W. (1980), 'Developing Professional Competences in the Applied Behavioral Sciences' in: *New Directions for Experimental Learning*. San Francisco: Jossey-Bass.

Noten

1. Het gebruik van de mannelijke persoon in dit artikel neemt niet weg dat het artikel (uiteraard) betrekking heeft op beide seksen.