

# HET INNOVEREND VERMOGEN VAN GENERATIES

*"Je gaat het pas zien als je het door hebt" ..... (Johan Cruyff).*

Aart C. Bontekoning

Vooral bij grotere bedrijven ontstaan 'generatievraagstukken'. Over samenwerken tussen jong en oud en kennisoverdracht, over 'vernieuwingsdrang' van ongeduldige jongeren en over vitaliseren van ouderen. Maar het echte vraagstuk zit dieper. De functie van generatieverschillen is evolutie teweegbrengen. Evolutie betekent duurzaam vernieuwen om een bedrijf goed af te stemmen op een veranderende wereld. Dat proces hapert. Alle generaties willen vernieuwen in hun eigen (werk)levensfase. Dat kan duurzame innovaties opleveren in organiseren, samenwerken en in het werk zelf. Inzicht in generatieverschillen biedt aangrijpingspunten om deze processen actief te steunen. Dit artikel is gebaseerd op zes jaar promotieonderzoek naar generaties in organisaties.

## De vernieuwingspotentie van generaties

Iedere generatie bezit innovierend vermogen. De Protestgeneratie met haar poldermodel is een bekend voorbeeld. In haar jeugd reageerde ze spontaan collectief op het autoritaire leiderschap van toen. Ze bevorderde democratische processen, verbeterde het samenwerken tussen werkgevers en werknemers en bouwde zo haar poldermodel. Het leverde een gouden tijd op in de negentiger jaren. Rolmodellen waren o.a. Wim Kok, Wim Dik en Herman Wijffels. Opvolgers van de Protestgeneratie zijn de leden van de Generatie X. Rolmodellen zijn onder andere Jan-Peter Balkenende, Wouter Bos, Mark Rutte en Matthijs van Nieuwkerk. Die generatie is bezig 'een nieuw Hollands model' te bouwen. Een model dat goed is afgestemd op een multiculturele, multidisciplinaire en multigenerationele (werk)maatschappij. Met de vitale impulsen van de X'ers kunnen we de vraagstukken van dit multi-tijdperk beter aan. Ze staan tussen mensen, kunnen verschillen goed zien, verbinden en zoeken voortdurend naar een gezonde balans. Ze kijken naar wat goed werkt en bouwen daarop voort. Juist het verschil met de vorige leiders van de Protestgeneratie levert innovaties op.

Iedere generatie bezit een kostbare kwaliteit, die ze iedere levensfase opnieuw gebruikt. Ze voelt instinctief wat is verouderd en reageert daar feilloos op met vernieuwingsimpulsen. Dat mechanisme is al eeuwenoud. Het wordt tijd dat we het bewust gaan zien en beter gaan benutten.

Generaties onderweg naar hun volgende levensfase



Ongewild en onbewust leggen ervaren generaties in bedrijven vaak hun manier van werken op aan de jongste generatie. Dat remt organisatievernieuwing en het smooit prille (sociale) innovaties in de kiem. Het klinkt eenvoudig, maar het omgekeerde is nodig: overdracht van ervaringskennis naar de opvolgende generatie en de ondersteuning van hun eigen zinnige ontwikkeling.

## Een generatiewisseling in organisaties?

Ik 'zei' hiervoor dat alle generaties vernieuwen. Dat werkt als volgt: iedere generatie is in een volgende levensfase de nieuwe generatie. Ze vult de bijbehorende organisatielerol anders in dan vorige generaties in die levensfase: het worden respectievelijk andere leerlingen-junioren, andere professionals, andere leiders en andere senior professionals.

Alle generaties zitten anno 2007/8, gemiddeld, voor de helft in hun volgende levensfase. Dan wordt een verandering van het organisatieklimaat zichtbaar en voelbaar. Als we opvolgende generaties met elkaar vergelijken op het niveau van eenzelfde levensfase, dan ontstaat een beeld van sociale innovaties, of cultuurvernieuwingen, die nu gaande zijn:

Generatiewisselingen op vier levensfaseniveaus en vier golven cultuurveranderingen, die anno 2007/8 gaande zijn.

<b>LEVENSFASE 5 (&gt; 60 jr.): senior professional</b> <b>IN: PROTESTGENERATIE; UIT: STILLE GENERATIE</b>
In vergelijking met de Stille Generatie (<1940) is de Protestgeneratie (1940-1955): beter opgeleid, heeft meer aandacht voor leren, minder traditioneel, vitaler en meer gedreven, idealistischer, sociaal vaardiger, feminiener. Zoeken gedreven nieuwe idealen, o.a. in superspecialisatie, nieuw leiderschap, ervaringsoverdracht. De m/v verhouding in werk is ongeveer 5 op 1. Bij uittredeleeftijd van 63 jaar, is de Protestgeneratie rond 2011 uit organisaties 'verdwenen', 'de vitalen' willen zinvol doorgaan, desnoods buiten organisaties.
<b>LEVENSFASE 4 (45-60 jr.): leiderschap</b> <b>IN: GENERATIE X; UIT: PROTESTGENERATIE</b>
In vergelijking met de Protestgeneratie (1940-1955) werken de leden van de Generatie X (1955-1970) niet aan structuren maar aan processen. Ze staan meer tussen de mensen; leiden in multicultureler wordende organisaties, kunnen beter diversiteit constructief benutten; bevorderen zelfinitiatief niet door overtuigen maar door bewustmaken; zoeken niet draagvlak voor beste idee, maar combineren verschillende goede ideeën; kijken minder naar idealen en meer naar wat bewezen werkt; zoeken een gezonde balans. Het aantal werkende vrouwen neemt met ongeveer 30% toe, brengt m/v verhouding in werk naar gemiddeld 2 op 1.
<b>LEVENSFASE 3 (30-45 jr.): professional</b> <b>IN: PRAGMATISCHE GENERATIE; UIT: GENERATIE X</b>
In vergelijking met de Generatie X (1955-1970) zijn de leden van de Pragmatische Generatie (1970-1985) niet bescheiden, organiseren zich in netwerken; zijn opener en directer; minder geduldig, willen explicieter kansen krijgen; zijn ook gericht op zelfontplooiing, maar vooral direct in het werk; zijn hoger opgeleid en vinden leren belangrijker; zijn minder serieus en formeel, ze willen meer plezier en dynamiek in het werk; streven meer naar informeel 'to the point' overleg; bevorderen meerzijdig spontaan meesturen; vooral 'de inhoud' stuurt. De m/v verhouding in werk is 'fifty-fifty'.
<b>LEVENSFASE 2 (15 – 30 jr.): leerling-junior professional</b> <b>IN: SCREENAGERS; UIT: PRAGMATISCHE GENERATIE</b>
In vergelijking met de Pragmatische Generatie (1970-1985) zullen de Screenagers (1985-2000) hoogstwaarschijnlijk: minder neigen tot aanpassen, ze waarderen organisatieculturen en leiders die authentieke ontwikkelingen steunen; netwerken met mensen van alle leeftijden en mensen uit multi culturen; zoeken meer zinvolle contacten; vinden kennis ook belangrijk, maar zeer vergankelijk; willen niet alleen directe resultaten, maar direct voldoening halen uit wat ze doen; willen veel leren als het past bij hun authentieke ontwikkeling; houden nog minder of geen rekening met bestaande grenzen, maar vinden het prima als ander mensen daar wel binnen blijven; doen niet een paar dingen tegelijk, maar veel tegelijk; weten het meeste over interactieve media; zijn waarschijnlijk hoger en internationaler opgeleid. Opvallend is de (mogelijk sterke) toename van het aantal allochtone Nederlanders binnen deze werkende generatie. Deze generatie heeft de meeste ervaring met het multicultureel samenwerken. Uitgaande van een intredeleeftijd van 23 jaar, komen de leden van deze generatie rond 2008 organisaties binnen.
<b>Levensfase 1 (0-15 jaar) jeugd</b>

Iedere opvolgende generatie wordt feminiener, is meer gericht op samenwerken en op leren in het werk. Volgens James Flynn neemt in Nederland iedere generatie het IQ met ongeveer 10 punten toe. Als mogelijke oorzaak wordt genoemd de toename van visuele prikkels en de complexiteit van de omgeving in samenhang met een stijging van het opleidingsniveau.

Een analyse van de generatieverschillen in een bedrijf geeft inzicht in de sociale innovaties, cultuurvernieuwingen, die gaande zijn. Dat levert aangrijpingspunten op om deze processen bewust te steunen. Het is een heel andere manier van kijken! Het geeft zicht op nieuwe wegen voor organiseren, leren en innoveren, samenwerken en (cultuur)veranderen.

## **Generatieleren**

Professionals van de Pragmatische Generatie die hun eigen zinnige weg creëren en tegelijkertijd samenwerkend voortbouwen op de expertise van vorige generaties, ontwikkelen zich vlot, blijven energiek en krijgen waardering van de andere generaties. Aanpassen komt veel voor, maar wordt nooit gewaardeerd! Bovendien levert het apathie, energieverlies en vertraagde ontwikkeling op.

De ervaren experts van de oudere generaties bezitten kostbare praktijkexpertise die nauwelijks is vast te leggen. Deze kan alleen samenwerkend worden opgespoord. Junioren moeten ervaren experts daarvoor concreet kunnen bevragen. Liefst 'real time', als de vraag rijst moet de expert in de buurt zijn. Door vragen goed te formuleren, sturen junioren de expertiseoverdracht zelf. De Pragmatische Generatie waardeert expertise als het direct toepasbaar is. De ervaren generaties kunnen aan de jongste generatie zien wat prille organisatietrends zijn en de ontwikkeling daarvan met zorg ondersteunen. Dit opent mogelijkheden om vernieuwen en (samen)werken te integreren.

## **Vitale dynamiek tussen generaties**

In de afgelopen decennia waren gedreven (her)structureerders uit de Protestgeneratie onze beste leiders. Passend in de tijdgeest toen. Het dynamische proces van nu en de komende paar jaar zal uitmaken hoe onze nieuwe leiders van de bescheiden Generatie X vorm geven aan een nieuwe tijdgeest en een nieuw sociaal-economisch succesvol (?) 'model'. Kijkend naar de bewegingen in de politiek en in organisaties, lijken 'intelligent, volstrekt integer, verschillen constructief kunnen verbinden en sociaal sterk' de kernkwaliteiten. Onderwijl heeft de gedreven Protestgeneratie moeite om haar dominante rol los te laten. En kondigt de ongeduldige en netwerkende Pragmatische Generatie onmiskenbaar aan invloed te willen en wel nu! Het zou een historische blunder zijn van de andere generaties, als zij de Generatie X niet de ruimte en steun geven om hun leidende rol voluit te vervullen. De kwaliteiten van de X'ers en de door hen geleide cultuurvernieuwingen hebben we hard nodig om de krachten te ontdekken van een multiculturele, -generationele en -disciplinaire (werk)gemeenschap met hoogopgeleide professionals.

## **Een nieuwe generatiegolf**

Hoe kunnen bedrijven zich voorbereiden op de Screenagers? Voorlopig zie ik drie mogelijkheden:

1) Allereerst met de aanwezige Pragmatische Generatie werken aan vernieuwingen. Die leiden tot een eigentijdse organisatie. In de praktijk komt het vernieuwen neer op: meer leren in het werk, verbeteren van kennissystemen, directer en persoonlijker communiceren, versnellen van processen. Zo wordt een organisatie klaargestoomd voor de ontvangst van de volgende generatie.

2) Kennis verzamelen over deze generatie, die voor de poort staat. Die generatiekennis is in veel organisaties aanwezig bij de Generatie X. Dat zijn gemiddeld genomen 'hun ouders'. Een interview van een half uur levert veel op! Die mogelijkheid wordt zelden benut. Deze kennis kan helpen het werven en de ontvangst beter op deze allernieuwste generatie af te stemmen.

3) Voor alle generaties geldt, dat ze zich juist niet aan elkaar moeten aanpassen. Afgaande op de uitkomsten van mijn veldexperimenten is dat nog een hele kunst. Het is soms schokkend om te zien hoeveel aanpassingsgedrag zich voordoet. Juist voor de Screenagers lijkt dat funest! Voorspeld wordt dat ze zich alleen laten leiden in hun eigen authentieke ontwikkeling. Doe dat dus vanaf het eerste moment! Dit artikel reikt hiervoor de economische en sociale logica aan.

## **Tot slot.**

Mensen zijn individuen met behoefte aan persoonlijke aandacht en aan een eigen individuele ontwikkeling. Maar samen met generatiegenoten beïnvloeden ze de evolutie, ook in organisaties. Dat houdt in dat ze duurzame vernieuwingen teweegbrengen. Dat ontgaat de meeste van ons, terwijl of juist omdat het onder onze ogen gebeurt. Je hebt het pas door als je het ziet of je ziet het pas als je het door hebt.

*Aart Bontekoning is organisatiepsycholoog, aangesloten bij Magma. Het artikel is gebaseerd op zijn promotieonderzoek naar generatieverschillen en de effecten daarvan op de organisatieontwikkeling.*