

Generatiegolven als vernieuwingsimpulsen

OVER DE VERBORGEN KRACHT VAN GENERATIES

In dit artikel wordt verslag gedaan van veldonderzoek naar generatiekenmerken en naar de effecten van generatieverschillen in vier organisaties. Voorafgaand leidde literatuurstudie tot een beeld van een generatietheorie. De kern van deze theorie is dat iedere opvolgende generatie in iedere levensfase is gericht op het evolutionair vernieuwen van de organisatiecultuur. Dat is de functie van generatieverschillen. Intuïtief ‘weten’ generaties wat ze in hun levensfase moeten doen om hun professe en hun werkomgeving te vernieuwen en zo het sociaaleconomische welzijn van organisaties te bevorderen. Het raakt ook hun bestemming. Generatiegenoten zijn individueel vitaler en gelukkiger naarmate ze daar collectief beter in slagen.

De gevonden verschillen tussen opvolgende generaties zijn vergeleken op het niveau van eenzelfde levensfase. Deze vergelijking leverde een beeld op van vier cultuurveranderingsprocessen die tussen 2000 en 2015 in Nederlandse organisaties door generaties worden aangezet. Deze processen spelen zich onder onze ogen af, maar worden nauwelijks bewust waargenomen en worden vaak onbewust geremd. Het bewust zijn en zien van deze processen schept mogelijkheden om deze beter te geleiden.

Inleiding

Vijftien jaar geleden zag ik veel jonge talentvolle mensen tegen bedrijfsculturen botsen. Ik schrok van het negatieve effect op henzelf. Ze waren hun frisse energie kwijt, leken wat gedesorienteerd en nog slechts op halve kracht te werken. Het negatieve effect voor bedrijven leek me de verspilling van pure vernieuwingsenergie. Toen ik met deze jonge professionals verkende wat er botste, leverde dat een beeld op van vernieuwingen die zij aan wilden brengen, zoals sneller leren in het werk, en de tegenwerking die ze ondervonden. Hun bedrijfsanalyses waren mijns inziens haarscherp.



A.C. Bontekoning

Dr. A.C. Bontekoning is organisatiepsycholoog en veranderkundige, en partner in het coöperatieve samenwerkingsverband Magma.

Cultuur veranderen werd toen, en nog steeds, gezien als een complex proces, dat moeilijk is te managen. Ik vroeg me af hoe dat eenvoudiger kon en of generaties daarbij belangrijke en onderbenutte krachten waren. Mijn indruk werd in 1985 goed verwoord door Pfeffer:

'Focusing on cohorts and other salient demographic entities helps us bring into focus the importance of generations, generational change, and the relative permanence of social structural arrangements. This is not to suggest that change within persons is impossible, but only that generational or cohort change is another important mechanism by which transformations of organizations occur'.

De probleemstelling van mijn onderzoek naar generatiekenmerken en naar de effecten van generatieverschillen in organisaties kwam voort uit reflectie op praktijkervaringen en uit een eerste verdieping in relevante wetenschappelijke literatuur. De hoofdvragen van het onderzoek waren:

Wat zijn de waarden van en de belangrijkste waardeverschillen tussen de generaties die nu in organisaties werken?

Wat is het kenmerkende gedrag van en wat zijn de belangrijkste gedragsverschillen tussen generaties?

Welke factoren bevorderen productief samenwerken tussen generaties?

In mijn onderzoek wordt de generatie-indeling van Becker (1992) als uitgangspunt genomen. De onderzochte generaties zijn:

- *De Protestgeneratie*, bestaande uit de geboortecohorten 1940-1955.
De belangrijkste kenmerken: idealistisch en gedreven, zoeken draagvlak voor 'het' idee, voorkeur voor (her)structureren.
- *De Generatie X*, de geboortecohorten 1955-1970.
De belangrijkste kenmerken: bescheiden en nuchter, willen verschillen constructief verbinden, procesgeoriënteerde professionals.
- *De Pragmatische Generatie*, de geboortecohorten 1970-1985.
Gedreven netwerkers die snel concrete resultaten willen, zijn gericht op kennis benutten en toepassen en vlot leren in het werk.
- *De Screenagers*, de geboortecohorten 1985-2000. Ook Internetgeneratie (Van Steensel, 2000) of generatie Einstein (Boschma en Groen, 2006) genoemd.
Belangrijkste kenmerken: slim en grenzeloos actief, authentieke *multi-taskers*, willen zich overal snel thuis voelen.

De genoemde generatiekenmerken zijn gebaseerd op mijn onderzoek. De kenmerken waren vooral zichtbaar als generatiegenoten met elkaar samenwerkten. Omdat de Screenagers tijdens het onderzoek nog nauwelijks in organisaties aanwezig waren, zijn hun kenmerken gebaseerd op literatuuronderzoek.

1. Theoretisch kader

In het vooronderzoek zijn twee theoretische lijnen verkend en bij elkaar gebracht. De ene lijn komt voort uit de generatietheorie. De andere lijn komt voort uit de organisatiekunde, in het bijzonder uit de theorieën over organisatiecultuur.

Vanuit de *generatietheorie* (Mannheim, 1928; Mariás, 1970; Pfeffer, 1985; Strauss en Howe, 1991; Becker, 1992) komt het idee voort, dat individuen met tijdgenoten uit hun eigen en uit aanliggende geboortejaren een generatie vormen. Generaties worden gevormd door mensen die zich verbonden voelen met (leef)tijdsgenoten door:

- een gedeelde levensgeschiedenis ofwel eenzelfde tijdsbeleving, gedeelde omstandigheden en de gedeelde invloed van de tijdgeest. De tijdgeest beïnvloedt de opvoeding die kinderen in een bepaalde gemeenschap krijgen. Daarmee wordt aan het begin van het leven de basis gelegd van een generatie;
- een gedeelde *entelechie* ofwel een gedeelde bestemming in combinatie met een gedeelde mentale, emotionele en fysieke instelling;
- een gedeelde reactie op de tijdgeest, die is gebaseerd op *vital sensitivity* – het vermogen om aan te voelen waar de (werk)omgeving aan vernieuwing toe is – en die zich wil uitdrukken in nieuwe vitale toevoegingen aan een organisatiecultuur. De interactie tussen (leef)tijdsgenoten versterkt de generatievorming.

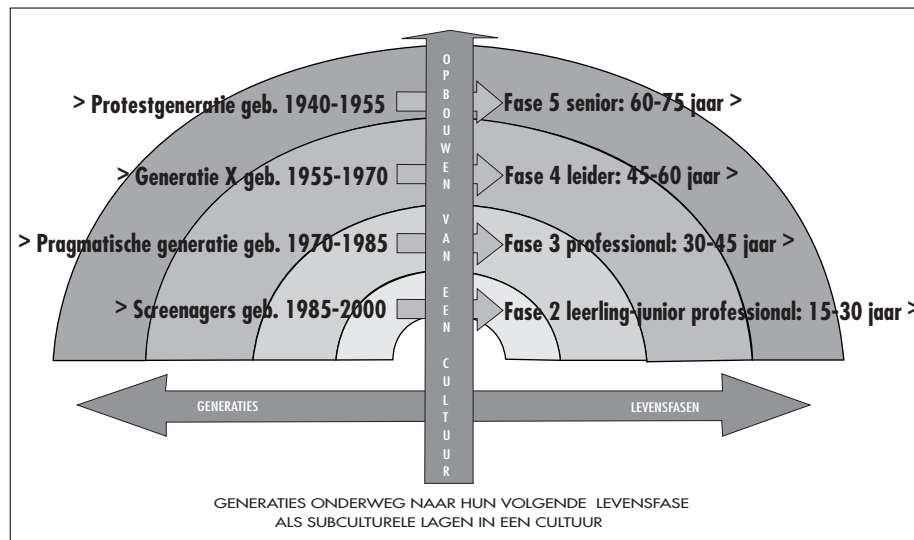
Iedere generatie brengt in iedere levensfase vernieuwingen in een organisatie teweeg door deze fase op haar eigen kenmerkende manier in te vullen, die anders is dan vorige generaties. Zo ontwikkelt iedere generatie een eigen herkenbare identiteit. Vanuit die andere rolinvulling beïnvloeden ze hun werk en de (werk)omgeving. Generaties ontwikkelen hun beïnvloedingsvermogen iedere volgende levensfase verder. Hun beïnvloedingsgebied wordt steeds groter. De generatie in de leiderschapsfase heeft de grootste bestuurlijke kracht. Als de complexiteit van een verandering toeneemt, zullen er meer levensfasen c.q. meer generaties nodig zijn om deze verandering te realiseren.

Uit de *organisatiekunde* komt het idee voort, dat mensen in een organisatie subculturen vormen, die zijn te onderscheiden van andere subculturen (Hofstede, 2001). Een van die subculturen wordt gevormd door generaties. Mensen vormen een organisatie(sub)cultuur door met elkaar opvattingen, waarden en praktijken te delen, die leiden tot de meest optimale uitvoering en organisatie van het werk. Als ontwikkelde praktijken extern worden gewaardeerd en winst opleveren via de afname van goederen of diensten, stabiliseren deze praktijken zich in een organisatie(sub)cultuur.

Als deze benaderingen bij elkaar worden gebracht, ontstaat het beeld van generaties die in een organisatiecultuur subculturele lagen vormen, waarbij iedere laag bestaat uit een generatie in een bepaalde levensfase. Met een bovenste laag, die het oudst is en wordt bezet door de generatie die het langst invloed had op de organisatiecultuur. In haar laatste levensfase in een organisatie wordt deze generatie steeds kleiner door uittrede en neemt haar invloed langzaam af. En met een onderste jongste laag, die wordt bezet door een nieuw toetredende generatie, die

ieder jaar groter wordt en wiens invloed (langzaam) toeneemt. En met twee min of meer ervaren tussenlagen, waarvan de oudste laag de grootste bestuurlijke kracht heeft.

Figuur 1.
Generaties in 2007/8,
ieder onderweg naar een
volgende levensfase, als
verschuivende subculture-
le lagen in een organisa-
tiegerecultuur



Toelichting figuur 1:

Iemand die is geboren in 1962, behoort tot de Generatie X en is anno 2007/8 begonnen aan zijn/haar vierde levensfase. De oudere generatiegenoten, geboren tussen 1955 en 1962, zijn al in die fase. De jongere generatiegenoten, geboren tussen 1963 en 1970, volgen nog. Inmiddels is ongeveer de helft van deze generatie aanbeland in deze vierde fase. Dat betekent, in Nederland, dat de invloed van deze generatie op de leiderschapstijl en op de gehele organisatiecultuur beter zichtbaar en voelbaar wordt. Dit principe geldt voor alle genoemde generaties, ieder in de eigen levensfase.

2. Onderzoeksmethode

In vier organisaties zijn de waarde- en gedragsverschillen tussen generaties onderzocht. De waardeverschillen tussen generaties werden onderzocht met behulp van een waardelijst (Oppenhuisen, 2000). De respondentengroep bestond uit professionals en managers op hbo-wo-niveau die in een vooronderzoek door generatiegenoten werden genoemd als informele leiders of als 'leeftijdgenoten met enige invloed op hun omgeving'.

Het generatiekenmerkende gedrag is eerst onderzocht door middel van interviews. Met een gestandaardiseerde vragenlijst werden 61 diepte-interviews gehouden met managers uit de drie generaties. De geïnterviewden konden, tot mijn verrassing, de gedragskenmerken van hun eigen en van andere generaties nauwelijks benoemen, terwijl ze wel generatieverschillen veronderstelden. Ik kreeg inzicht in generatiekenmerkend gedrag door de verslagen van de interviews te analyseren op uitspraken over eigen gedrag en per generatie overeenkomende gedragsuitspraken te inventariseren. Deze methode van tekstanalyse was arbeids-

intensief en indirect. Ik zocht verder naar een efficiëntere onderzoeksmethode, waarin generatiekenmerkend gedrag direct kon worden waargenomen. Dankzij toenemende belangstelling voor mijn onderzoeksthema ontstond de mogelijkheid om in enkele organisaties veldexperimenten te houden. In een min of meer natuurlijke setting vroeg ik in drie organisaties kleine groepen generatiegenoten en gemengde generatiegroepen aan een 'echte' opdracht te werken. Alles werd op video opgenomen. Zo kon ik, samen met verschillende co-onderzoekers in kleine observatieteams, meerdere keren zowel het kenmerkende gedrag van generaties afzonderlijk als het samenwerken tussen generaties observeren en analyseren. Door de inzet van verschillende observatieteams werd de inter-observatorbetrouwbaarheid vergroot.

De veldexperimenten werden uitgevoerd bij: de Nederlandse Vereniging van Opleiders en Ontwikkelaars (NVO2), de GGZ Groep Europoort en het Ingenieursbureau van Gemeentewerken Rotterdam. De 61 interviews werden gehouden met professionele managers van de brandweer- en rampenbestrijding in Nederland. In deze organisaties onderzocht ik ook de waardeverschillen tussen generaties. Tegelijkertijd werden bij vijftien bedrijven generatieworkshops gehouden. Zo kon worden getoetst of zich daar afwijkingen van de uitkomsten van mijn onderzoek voordeden.

Tijdens de veldexperimenten bleken individuele observanten niet goed in staat om generatiekenmerkend gedrag waar te nemen en te benoemen. Individuele interviews leverden ook weinig informatie op over generatiekenmerkend gedrag. Het kunnen waarnemen van generatiekenmerkend gedrag vergt de vaardigheid om gedragspatronen te zien. Daarnaast gaat het om het bewust zijn of kunnen worden van deze patronen, die zich min of meer vanzelfsprekend onder onze ogen voordoen. De bewustwording, het waarnemen en benoemen van kenmerkende patronen verliep sneller en beter door co-onderzoekers in kleine teams te laten samenwerken. Bij het interviewen verliep het benoemen van generatiekenmerken sneller en beter in groepsinterviews. Individuele observatoren en geïnterviewden benoemden fragmenten van het generatiekenmerkend gedrag, die vervolgens door de andere observatoren werden herkend. Door vervolgens deze fragmenten met elkaar te verbinden, konden zij samenwerkend een concreter en vollediger beeld van generatiekenmerkend gedrag 'produceren'.

3. Het waardeonderzoek

De uitkomsten van de metingen met een waardelijst geven geringe waardeverschillen tussen generaties te zien. Dat het waardeonderzoek veel overeenkomsten en geringe verschillen tussen generaties oplevert, was een verrassing. Het sluit aan bij recent onderzoek van Jennifer Deal (2007) van het Center for Creative Leadership naar generatieverschillen in de Verenigde Staten. Ze legde een vragenlijst voor aan ongeveer 3000 respondenten, van wie het overgrote deel was geboren tussen 1946 en 1976, verspreid over drie generaties. De belangrijkste uitkomst was: *'All generations have similar values; they just express them differently'*. Dat duidt op overeenkomst in

Tabel 1. Relevante (>8) waardeverschillen tussen generaties, totaal van vier organisaties

Organisatiewaarden	Generaties	Totaal n=258 mean	PRO n=79 m	Pro Prio	X n=89 m	X Prio	PRA n=90 m	Pro Prio	F	Sign (p)	Trend- scan
Hoogste waarden											
Leren		8.20	7.85	30	8.28	6	8.43	4	7.297	0.001	/
Plezier hebben		8.14	7.99	22	8.07	16	8.36	9	2.482	0.086	/
Gelukkig zijn		8.09	7.88	26	7.99	18	8.37	7	2.807	0.062	/
Kansen krijgen		7.92	7.71	43	7.79	31	8.25	12	4.400	0.013	/
Sfeer		7.90	7.83	33	7.74	33	8.14	17	2.346	0.098	V

PRO = Protestgeneratie; X = Generatie X; PRA = Pragmatische Generatie.

Prio = prioriteitvolgorde

Sign. (p) = significante variantie (p<0.10)

waarden en verschil in gedrag tussen generaties. Het is ook mogelijk dat de gehanteerde onderzoeksmethode niet geschikt is om (geringe) waardeverschillen tussen generaties op te sporen.

Een belangrijke vraag is of het geringe verschil in waarden verwaarloosbaar is of van betekenis. De uitkomsten van het generatieonderzoek doen sterk vermoeden dat kleine waardeverschillen tussen generaties veel betekenis hebben voor organisaties. Deze vormen de energiebronnen voor meer fundamentele veranderingen in de bedrijfscultuur, die van belang zijn voor de continuïteit.

Een mogelijke verklaring voor de geringe waardeverschillen is de invloed die waarden hebben op keuzeprocessen (Oppenhuisen, 2000; Hofstede en Hofstede, 2005). Medewerkers kiezen organisaties die bij hun belangrijke waarden passen. Andersom kiezen de leden van organisaties, managers of selectiecommissies, werknemers die passen bij de belangrijke waarden van 'hun' organisatie.

Het gevonden verschil in waardescores is voor een deel toe te schrijven aan de toename van het aantal vrouwen in de opvolgende generaties. In de respondentengroepen was de verschuiving in man-vrouwverhouding, bekeken van de oudste naar de jongste generatie, respectievelijk van 61/18, 52/36 naar 41/49. De waardering van 'leren' door mannen en vrouwen in de opvolgende generaties nam toe, maar vrouwen scoorden binnen alle drie de onderzochte generaties de waarden 'leren' en 'kansen krijgen' steeds hoger dan mannen. Bij de waarde 'ervaring' is het net andersom. De waardering neemt bij de opvolgende generaties af, zowel bij mannen als vrouwen, maar de vrouwen scoren steeds iets hoger dan mannen. Zie tabel 2. De gebruikelijke manieren om waarden in organisatieculturen te onderzoeken, zoals met vragenlijsten of door het meten op het niveau van cultuurdimensies, zijn mogelijk minder geschikt om geringe betekenisvolle waardeverschillen tussen generaties (subculturen) te meten. De in dit onderzoek gehanteerde waardemonitor is daarvoor geschikt.

Tabel 2. Significante ($p < 0.05$) en relevante (waarden met scores > 8) man-vrouwverschillen in waardeoriëntaties binnen de onderzochte generaties

ORGANISATIES	Ggz/brandweer/ingenieursbureau						ETA Squared	F
	GENERATIE	PROTEST		X		PRAGMATISCHE		
SEKSE	Man	Vrouw	Man	Vrouw	Man	Vrouw		
WAARDEN								
Ervaring	7.72	8.06	7.23	7.80	6.83	7.10	0.059	7.909
Leren	7.80	8.00	8.15	8.47	8.23	8.59	0.055	7.297
Creatief zijn	8.11	7.78	7.81	8.17	7.48	7.58	0.034	4.387
Kansen krijgen	7.65	7.94	7.57	8.08	8.00	8.47	0.034	4.400
Objectief zijn	7.63	8.00	7.28	7.14	7.58	7.85	0.033	4.266
Trouw zijn	7.56	8.11	7.25	7.17	7.28	7.04	0.029	3.718

4. Het onderzoek naar gedragskenmerken van generaties

De grootste generatieverschillen deden zich voor op het gedragsniveau. De gedragsverschillen werden pas goed zichtbaar als generatiegenoten met elkaar samenwerkten. De generatieverschillen verdwenen vaak onder de oppervlakte, als verschillende generaties met elkaar samenwerkten. Vooral de Pragmatistische Generatie had een sterke neiging om zich aan te passen. Dat ging gepaard met lagere werkenergie, vermindering van de stemming en toename van apathie. Het generatiekenmerkende gedrag kwam weer tevoorschijn als de Pragmatistische Generatie afgezonderd van de andere generaties werkte. Dan stegen de werkenergie en de stemming en verdween de apathie.

Stemmingswisselingen en fluctuaties in werkenergie zijn te beschouwen als belangrijke intuïtiesignalen die aangeven dat de betreffende generatie zich wel of niet congruent met haar eigen waarden gedraagt. Dit is van belang, omdat het bij kenmerkend gedrag van een generatie vaak gaat om grotendeels onbewuste gedragingen, om automatismen die zijn gebaseerd op onbewuste waarden. De genoemde intuïtiesignalen geven een sterke indicatie dat generatiekenmerkend gedrag tevoorschijn komt – de werkenergie en stemming stijgen en de apathie neemt af – of juist ‘onder de oppervlakte verdwijnt’ – de werkenergie en de stemming dalen en de apathie stijgt. De gedragsverschillen zijn geanalyseerd door de belangrijkste kenmerken van de onderzochte generaties te vergelijken op een aantal dimensies. Bij de beschrijving betrek ik zowel de uitkomsten van de veldonderzoeken (V in tabel), als de uitkomsten van het literatuuronderzoek (L in tabel). Dat levert het beeld op zoals weergegeven in tabel 3.

Tabel 3.
Verschillen tussen de vier
onderzochte generaties

LABEL	GENERATIES	PROTEST GENERATIE	GENERATIE X	PRAGMATISCHE GENERATIE	SCREENAGERS
MENTALITEIT	L	ambitieuw statusgevoelig	gewoon doen bescheiden	kritisch realistisch rationeel-functioneel	gaat om wie je bent eigenzinnig
	V	individualistisch	constructief samen	individuen samen	
LEIDEN	L	naar consensus goede sfeer	verschillen verbinden bedrijfsmatig	resultaten boeken ondernemen	authentiek houden zich niet aan 'oude' grenzen
	V	positioneren gedreven hiërarchisch	balans zoeken vrij onzichtbaar tussen de mensen	directe invloed efficiënt proces korte lijnen	
COMMUNICEREN	L	discussiëren, argumenteren	delen realiteit, bewust- wording	open, direct, eerlijk interactief	snel en doelgericht wereldwijd netwerk
	V	zendtijd voor idee abstract	luisteren en meedenken	open dialoog persoonlijk contact	
SAMENWERKEN	L	sfeer	nuttig	bundelen expertises	zinvolle contacten multicultureel
	V	ruimte geven	zoeken verbinding	interactief	
BESLUITEN	L	meerderheid, consensus; zien draagvlak	wat gewoon werkt; zien verschillen	pragmatisch zien complexiteit	snel, op goede gevoel soms geen antwoord zien het echte
	V	zoeken draagvlak voor een idee	verbinden en benutten verschillen	kennis bundelen proces versnellen	
VERANDEREN	L	(her)structureren	professionaliseren kwaliteit verbeteren	ambachtelijk verbeteren	voortdurend proces moet voldoening geven
	V	Ideaal idee	gedeeld verantwoorde- lijk zijn	zelf regelen kortetermijnresultaten	authentiek interactief
OPLEIDEN/ LEREN	L	zelfontplooiing	zelfontplooiing	voortdurend leren in het werk	ontwikkelen terwijl je werkt
	V	solistisch	van en met elkaar	van experts	leren van iedereen
CONFLICT- HANTERING	L	vermijden, schuldige zoeken	van meer kanten bekij- ken	evenwichtig	leven, laten leven soms geen oplossing
	V	voorzichtig en weinig zelf- reflectie	vragen stellen en enige zelfreflectie	verschillen naast elkaar, reflectief	
KENNIS VAN GENERATIES	V	vergelijken zich vaak met Pragmatische Generatie; kunnen X niet beschrijven	kunnen zichzelf en ande- re generaties beschrijven	kunnen zichzelf en Pro- testgeneratie beschrij- ven, X niet.	

V: uitkomsten van de veldonderzoeken

L: uitkomsten van het literatuuronderzoek

Uit een vergelijking van de gevonden kenmerken van de opvolgende generaties, daarbij kijkend van de oudste naar de jongste generatie, is een beeld te vormen van trends of cultuurveranderingen waaraan opvolgende generaties richting geven en die gaande zijn in Nederlandse organisaties. Aangevuld met de uitkomsten van literatuuronderzoek, levert dat het volgende beeld op:

- De macht over mensen verschuift van 'in handen van de autoriteit' (daar verzetten de Protestgeneratie zich tegen), naar de meerderheid (*demos*), naar de nog wat afhankelijke persoon zelf, naar de steeds onafhankelijker persoon bij de Pragmatische Generatie en de authentieke persoon bij de Screenagers.
- De focus van leiderschap verschuift van 'dominant zijn/overtuigen', via samen bewust worden en gewoon doen, naar expliciete aandacht voor de authentieke ontwikkeling van professionals in het werk.
- De communicatie wordt van generatie op generatie directer, opener, realistischer.
- De aard van veranderingsprocessen verschuift van 'idealistisch herstructureren' naar voortbouwen op wat 'bewezen' werkt, naar ambachtelijk zelf verbeteren, naar een continu proces van kleine directe veranderingen.
- Het werk wordt steeds meer een manier van 'eigen zinnig leven', persoonlijk ontwikkelen, ontdekken en plezier hebben, die tegelijkertijd leidt tot hogere persoonlijke prestaties.
- Opleiden en werken komen steeds dichter bij elkaar te liggen. De tendens is richting een (gedeeltelijke) integratie en voortdurend leren in het werk.
- De waardering voor leren neemt toe en die voor 'ervaring hebben' af.
- Het aantal vrouwen in het werk neemt sterk toe, naar ongeveer 50 procent binnen de Pragmatische Generatie. Vanaf de Screenagers nemen de verschillen in etnische achtergrond hoogstwaarschijnlijk sterk toe. Leden van de Protestgeneratie blijven langer werken, waardoor de leeftijdsverschillen toenemen. Samengevat: de diversiteit neemt toe.
- Door de toename van het aantal vrouwen binnen de opvolgende werkende generaties worden generaties in Nederlandse organisaties feminiezer en neemt het vermogen om samen te werken toe.
- Iedere volgende generatie is beter in staat om meervoudige identiteiten te hebben.
- Bij iedere onderzochte volgende generatie neemt het IQ met 10 punten toe.

Of en in welke mate deze cultuurveranderingen zich in een organisatie voordoen, hangt af van een aantal bevorderende en belemmerende factoren. Deze lijken sterk samen te hangen met de kwaliteit van het samenwerken tussen generaties. In essentie draait het om: de mate waarin de oudere generaties de integratie van de vernieuwing van volgende generaties toelaten en actief ondersteunen; de mate waarin de leiders van de betreffende generatie aanwezig zijn en in staat zijn de vernieuwingen al lerend te realiseren; en de mate waarin de jongste generatie daarbij gebruik weet te maken van de expertise van ervaren collega's.

5. Het onderzoek naar factoren die samenwerken tussen generaties bevorderen

Meetcriteria voor het waarnemen van factoren die het samenwerken bevorderen, waren de intuitiesignalen in de groep zelf. Deze geven aan of het proces naar hun eigen (onbewuste) oordeel goed verloopt. De factoren die de samenwerking bevorderden, leidden tot een hoger niveau van werkenergie en stemming en tot een vermindering van de apathie.

Tabel 4. Factoren die samenwerken tussen generaties bevorderen

FACTOREN	TOELICHTING
Persoonlijk en echt zijn Concreet en respectvol rechtstreeks zijn	Persoonlijk zijn; De individuele mens zien; Echt zijn; Aangeven wat jij belangrijk vindt; Respectvol rechtstreeks zijn; Zeggen wat je bezighoudt; Concreet zijn.
Proces sturen en structureren	Een (informele) procesbegeleider benoemen; procesvoorstel doen; naar gezamenlijke oplossing/doel werken; Zaken beargumenteerd wel of niet meenemen in bijvoorbeeld de besluitvorming.
Nieuwsgierig zijn Doorvragen	Doorvragen; Luisteren naar elkaar; Kijken naar elkaar; Concrete vragen stellen aan de groep; Aandacht spreiden over de leden van de groep.
Verschillen respecteren en verbinden	Ruimte geven voor andere meningen; Een voor jou onlogisch voorstel een kans geven (en dit uitspreken); Ingaan op verschillen; Meninge naast elkaar leggen en verbinden.
Urgent vraagstuk oplossen	Een als echt en urgent beleefd vraagstuk samenwerkend aanpakken.
Positivisme, mogelijkheden zien	Optimisme; Mogelijkheden zien; Elkaar complimenten geven; Humor

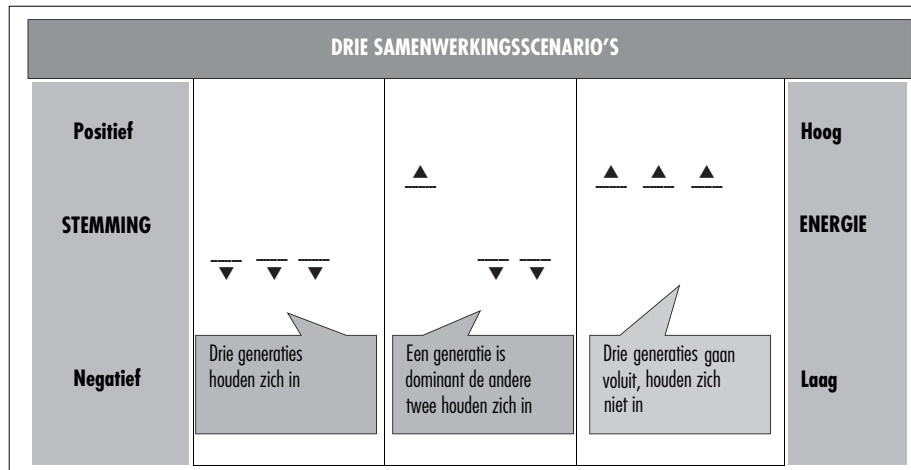
De factoren in tabel 4 geven een beeld van een bedrijfscultuur, waarin de generatiesamenwerking optimaal verloopt en nieuwe generatie-invloeden kunnen integreren in de bestaande cultuur. Of met andere woorden, waarin generaties van elkaar leren.

Op basis van de uitkomsten van het onderzoek moet echter worden aangenomen, dat er in veel (grotere) organisaties vaak sprake is van aanpassingsgedrag. Dat wil zeggen dat met name de Pragmatische Generatie gering of traag integreert in de bestaande bedrijfsculturen. Het wonderlijke is dat geen van de generaties dat wenst! Aanpassen wordt heel laag gewaardeerd en eerlijkheid wordt hoog gewaardeerd, door alle generaties. Dat de professionals van deze jonge generatie dit aanpassen niet willen, is aan ze te zien. Ze doen het zichtbaar met tegenzin. Parallele effecten zijn stagnaties in leerprocessen en in talentontwikkeling en lagere werkprestaties.

In een van de organisaties waar het generatieonderzoek is uitgevoerd, werden de videobeelden van het veldexperiment met een aantal deelnemers uit alle generaties geanalyseerd. Door de videobeelden werden ze zich pas echt bewust van het aanpassingsgedrag van met name de Pragmatische Generatie. Ze vonden dat

schokkend. De gedeelde beleving leverde bij alle generaties een sterke motivatie op om hierin daadwerkelijk verandering te brengen.

Figuur 2. De relatie tussen inhouden van gedragsimpulsen, werknegier en stemmingsfeer



Eigenlijk leek er in alle veldexperimenten bij geen van de generaties sprake van onwil om de generatieverschillen te respecteren en te benutten. Er was eerder sprake van een zeker onvermogen om met waardeverschillen en verschillen in gedragsvoorkeuren om te gaan. De Generatie X heeft wel de potentiële kwaliteiten om verschillen constructief te benutten, maar stelde zich vaak bescheiden op. Daarnaast speelden misverstanden een rol. Bijvoorbeeld: de collega's van de Protestgeneratie hoorden geen protest en dachten dat 'het wel goed ging'. De jonge medewerkers van de Pragmatische Generatie protesteren echter niet, ze zoeken zelf wel andere wegen. Mogelijk verklaart dit het ontstaan van jongeren-netwerken in veel grote organisaties. De collega's van de Protestgeneratie dachten door 'het geven van alle ruimte' bij te dragen aan de ontwikkeling van de jongste generatie professionals. Deze wilden echter directe, persoonlijke en actieve ondersteuning van ervaren collega's om vlot te leren tijdens het werken.

6. Relevantie van het onderzoek voor de organisatiepraktijk

Afgaande op de uitkomsten van het literatuuronderzoek naar de kenmerken van de Screenagers neem ik aan dat deze generatie minder de neiging zal hebben dan de Pragmatische Generatie om zich aan te passen aan werksituaties die hen niet bevallen of waarbij zij zich niet thuis voelen. Daarnaast worden de oudere generaties door toenemende krapte op de arbeidsmarkt gedwongen veel aandacht te schenken aan de integratie van de waarden en gedragsvoorkeuren van deze allerjongste generatie. Het is aan te raden de Screenagers vanaf de binnenkomst goed te volgen, om enerzijds vroegtijdig inzicht te krijgen in mechanismen die mogelijk aanpassingsgedrag in de hand werken en anderzijds inzicht te krijgen in mogelijkheden om authentiek gedrag te bevorderen. Door het bevorderen van authentiek gedrag wordt niet alleen de cultuurvernieuwende invloed van een nieuwe

generatie gestimuleerd, maar worden de leden van deze generatie ook gesteund in hun eigen professionele ontwikkeling en nemen hun werkenergie en werkplezier toe.

Gelet op de verwachte sterke toename van diversiteit in bedrijven wordt een belangrijke vraag hoe het potentieel aanwezige vermogen van de Generatie X om verschillen constructief te verbinden, verder kan worden ontwikkeld. Daarnaast kan worden verkend hoe de veronderstelde expertise in multicultureel samenwerken bij de allerjongste generatie, de Screenagers, goed kan worden benut. Of anders gezegd: er kan worden verkend wat de oudere generaties op dit punt kunnen leren van deze hele jonge generatie.

Het generatieperspectief biedt mogelijkheden om duurzaamheid van ontwikkelingen te bevorderen. Door de nieuwste generatie bijvoorbeeld te betrekken bij het vormgeven aan langeretermijnbeleid kan expliciet worden verkend in welke mate zij dit beleid ook in de toekomst steunen. Door bij strategieontwikkeling invloeden van jonge generaties (ook) toe te laten, kunnen prille trends op een praktische wijze worden meegenomen. Dat kan procesmatig, maar ook inhoudelijk. Procesmatig door de invloed van bijvoorbeeld de Pragmatische Generatie toe te laten op het ontwerpen van het 'productieproces' van een bedrijfsstrategie. Dat levert procesvernieuwingen op, die de kans vergroten op inhoudelijke vernieuwingen. Inhoudelijk door de 'prille' trends van een nieuwe generatie te benoemen en een prognose te maken van toekomstige effecten.

Er is ook nog een directere toepassing mogelijk, die ik zou willen omschrijven als *real time* veranderen. Door bijvoorbeeld in werkprocessen en in de aanpak van projecten de invloed van een nieuwe generatie direct toe te laten, kan de integratie van 'het nieuwe' in 'het bestaande' voortdurend plaatsvinden. Dat vergt voortdurend procesbewustzijn, ofwel het vermogen om je bewust te zijn van de mate van vitaliteit van een proces. Deze benadering sluit ook nauw aan bij concepten van de voortdurend lerende en veranderende organisatie van Peter Senge. In zijn nieuwste boek noemt Senge (2005, p. 1) een vergelijkbare kwaliteit:

'Presence synthesizes leading edge thinking, first-hand knowledge, and ancient wisdom to explore the living fields that connect us to one another, to life more broadly, and, potentially, to what is seeking to emerge'.

De neiging bestaat om vooral naar de nieuwste generatie te kijken als dragers van nieuwe trends. Om cultuurveranderingen goed te voorspellen moet echter naar alle generaties worden gekeken. Immers, zoals eerder aangegeven, werkt iedere generatie aan vernieuwing in de bedrijfscultuur, iedere levensfase opnieuw. Van deze processen is een beeld te vormen door de kenmerken van de generaties, die elkaar in een bepaalde levensfase opvolgen, onderling te vergelijken. Dat levert een beeld op van vier cultuurveranderingsprocessen die parallel via generaties verlopen en die anno 2007/8 gaande zijn in Nederlandse organisaties, zie tabel 5.

Tabel 5. Vier generatiewisselingen die tussen 2000 en 2015 gaande zijn en die vier processen van cultuurverandering aan-geven

<p>LEVENSFASE 5; leeftijd in deze fase: 60 - 75 jaar organisatiel: senior professional; afnemende invloed op organisatiecultuur</p>
<p>► PROTESTGENERATIE (1940-1955) INTREDE FASE 5; STILLE GENERATIE UITGETREDEN ►</p>
<p>In vergelijking met de Stille Generatie* (Becker, 1992) is de Protestgeneratie:</p> <ul style="list-style-type: none"> - hoger opgeleid, minder traditioneel, vitaler en meer gedreven, in staat de seniorrol echt anders in te vullen; - idealistischer, zoeken nieuwe idealen, bijvoorbeeld in (super)specialisatie op fascinerend gebied en een andere (meer spirituele?!) invulling van leiderschap, en willen zo langer werken, mits hiervoor draagvlak is bij de andere generaties; - meer werkende vrouwen binnen deze generatie, meer feminie kwaliteiten, sociaal vaardiger en betere samenwerking met jongere generaties, meer aandacht voor langer leren. <p>* Kenmerken Stille Generatie (Becker, 1992, p. 53-61):</p> <ul style="list-style-type: none"> - hard werken en zuinig zijn; - vaste aanstelling, carrière maken en fatsoenlijk gezin stichten; - afwachten en netjes gedragen, ingetogen, conventioneel; - relatief zeer weinig werkende vrouwen; - kinderen spreken ouders met U aan; - laatste generatie zonder tv
<p>LEVENSFASE 4; leeftijd in deze fase: 45 - 60 jaar organisatiel: leiderschap; grootste invloed op organisatiecultuur</p>
<p>► GENERATIE X (1955-1970) INTREDE FASE 4; PROTESTGENERATIE ONDERWEG NAAR FASE 5 ►</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ In vergelijking met de Protestgeneratie werken de leden van de Generatie X niet aan structuren en posities, ze hebben meer oog voor processen, staan meer tussen de mensen; ▪ ze sturen organisaties aan waarin het aantal vrouwen en multiculturele professionals toeneemt, zijn beter in staat diversiteit constructief te benutten; ▪ proberen mensen niet te overtuigen, maar maken mensen bewust van 'wat er aan de hand is', activeren mensen tot zelfinitiatief, doen een beroep op eigen verantwoordelijkheden; ▪ zoeken niet naar het beste idee en draagvlak, maar zoeken optimale combinaties van verschillende ideeën; ▪ streven niet naar een ideaalbeeld, maar kijken wat 'bewezen' werkt en gaan daarop samen door; ▪ zoeken meer naar een gezonde balans; ▪ professionaliseren en hebben meer oog voor kwaliteit; ▪ hechten meer waarde aan leren dan de vorige generatie.
<p>LEVENSFASE 3; leeftijd in deze fase: 30 - 45 jaar organisatiel: professional; beginnende invloed op organisatiecultuur</p>
<p>► PRAGMATISCHE GENERATIE (1970-1985) INTREDE FASE 3; GENERATIE X NAAR FASE 4 ►</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ In vergelijking met de Generatie X zijn ze niet bescheiden, ze organiseren zich in netwerken, zoeken al vroeg 'open en direct' contact met de leiders in hun organisaties; ▪ hebben minder geduld, willen expliciet kansen krijgen; ▪ zijn ook gericht op zelfontplooiing, maar vooral direct in het dagelijkse werk; ▪ hechten meer waarde aan leren dan vorige generaties; ▪ nemen geen genoegen met serieuze saaie werksfeer, streven naar plezier en dynamiek in het werk; ▪ nemen geen genoegen met saaie vergaderruimtes en lange besprekingen, maar streven naar informele 'to the point' werkbesprekingen in stimulerende werkrumtes; ▪ bevorderen meerzijdig spontaan meesturen in samenwerkingsprocessen; ▪ niet de formele positie, maar de inhoud 'stuurt'; ▪ toename van het aantal vrouwen binnen deze generatie in organisaties, waarschijnlijk naar 50 procent.

LEVENSFASE 2; leeftijd in deze fase: 15 - 30 jaar
organisatiel: leerling – junior professional; nog weinig invloed

► DE SCREENAGERS (1985-2000) INTREDE FASE 2; PRAGMATISCHE GENERATIE NAAR FASE 3 ►

- In vergelijking met de Pragmatische Generatie zal deze nieuwe generatie hoogstwaarschijnlijk: minder neigen tot aanpassen;
- waarderen organisatieculturen en leiders die authentieke ontwikkeling steunen;
- netwerken niet alleen met leeftijdgenoten, maar met mensen van alle leeftijden en uit alle culturen;
- zijn meer op zoek naar zinvolle contacten;
- vinden kennis wel belangrijk, maar ook vergankelijk;
- hebben niet voldoende aan kortetermijnresultaten, willen direct voldoening halen uit wat ze doen;
- willen leren als het past bij hun authentieke ontwikkeling;
- houden geen rekening met bestaande grenzen, zijn zelf grenzeloos actief, vinden het prima als anderen wel binnen grenzen blijven;
- doen niet een paar dingen tegelijk, maar veel dingen tegelijk;
- weten meer over interactieve media dan enige vorige generatie;
- ontwikkelen vaker een meervoudige identiteit.

De invloed van de Protestgeneratie op organisatieculturen heeft de afgelopen decennia geleid tot 'het poldermodel'. Dat model leidde tot een economische en sociale bloeiperiode en oogstte in de jaren negentig internationaal veel waardering. De Generatie X volgt de Protestgeneratie op. Deze generatie is bezig haar stempel steeds sterker op onze (organisatie)cultuur te drukken. Als we aannemen dat de kern en het succes van het poldermodel bestaan uit het resultaat van een verbeterde samenwerking en communicatie tussen werkgevers en werknemers, dan zouden de kern en het succes van het model dat de Generatie X aan het bouwen is, wel eens kunnen bestaan uit het resultaat van een verbeterde samenwerking en communicatie tussen multi-subculturen – multi-etniciteiten, multi-disciplines, multi-generaties – en van de mate waarin zij in staat is de onderlinge verschillen constructief te verbinden en te benutten. De generatie die de meeste ervaring heeft met multicultureel samenwerken, staat nu voor de poorten van organisaties, te weten de Screenagers, ook wel Internetgeneratie of Generatie Einstein genoemd.

Literatuur

- Agor, W.H. – *The logic of intuitive decision making*. – New York : Quorum Books, 1986
- Becker, H.A. – *Generaties en hun kansen*. – Amsterdam : Meulenhof, 1992
- Bontekoning, A.C. – *Generaties in Organisaties*. – Proefschrift, Universiteit van Tilburg. – 2007 – te downloaden van www.aartbontekoning.com
- Boschma, J., en I. Groen – *Generatie Einstein, slimmer, sneller en socialer*. – Pearson Education Benelux, 2006
- Broek, A. van den – De verraderlijke charme van het begrip generatie. – In: *Tijdschrift voor Sociologie* 22 (2001) 4, p. 229-360
- Craeynest, P. – *Psychologie van de levensloop*. - Leuven : Acco, 2005
- Deal, J.J. – *How employees young & old can find common ground* – San Francisco : Jossey-Bass, 2007

- Diepstraten, I., P. Ester, H. Vinken – *Mijn generatie*. – Tilburg : Syntax Publishers, 1999
- Gladwell, M. – *Blink, the power of thinking without thinking*. – New York : Little, Brown and Company, 2005
- Hofstede, G. – *Cultures Consequences*. – Londen : Sage, 2001
- Mannheim, K. – Das Problem der Generationen. – In: *Kölner Vierteljahrshäfte für Sociologie VII* (1928) 2-3, p.157-185
- Marías, J. – *Generations, a historical method*. – Alabama : The University of Alabama Press, 1970
- Martin, C.A., B. Tulgan – *Managing Generation Y*. – Amherst, MA. : HRD Press, 2001
- Oppenhuisen, Joke – *Een schaap in de bus? ; Een onderzoek naar waarden van de Nederlander*. - Proefschrift. – Amsterdam : SWOCC, 2000
- Pfeffer, J. – Organizational demography: Implications for management. – In: *California Management Review* 28 (1985) 1, p. 67-81
- Senge, P. – *Presence*. – Londen : Nicholas Brealey Publishing, 2005
- Sheehy, G. – *New Passages ; mapping your life across time*. – New York : Ballantine Books, 1995
- Steensel, K.M. van – *Internetgeneratie, de broncode ontcijferd*. – SMO, 2000-7. – Den Haag : SMO, 2000
- Strauss, W., N. Howe – *Generations ; the history of America's Future 1584 to 2069*. - New York : William Morrow, 1991
- Strauss, W., N. Howe – *The Fourth Turning*. – New York : Broadway Books, 1998
- Zemke, R., C. Raines, B. Filipczak – *Generations at work*. – New York : Amacom, 2000.