



De invloed van nieuwe generaties op de bedrijfsintelligentie

Nederland bevindt zich middenin een generatiewisseling. Dat betekent dat in veel organisaties nieuwe generaties, van senioren tot junioren, bezig zijn de bedrijfsintelligentie te updaten. De dynamiek tussen de generaties bepaalt het tempo. Het gaat niet overal vanzelf goed. In dit artikel wordt ingegaan op de vraag hoe de ontwikkeling van de bedrijfsintelligentie via opvolgende generaties verloopt en hoe deze beter kan worden ondersteund.

Uitgangspunten

De collectieve werkintelligentie over hoe het werk het beste gedaan en ontwikkeld kan worden, vormt de kern van een bedrijfscultuur. Opvolgende generaties zijn gericht op het updaten van bedrijfsculturen die vorige generaties bouwden. In essentie zijn generaties spontane vernieuwingsimpulsen. Dat is wat generatiegenoten verbindt. Wat nog vitaal is, neemt een nieuwe generatie over van de vorige generaties; maar wat niet meer vitaal is, wil ze 'automatisch' verversen. Als dat lukt, stijgt de werkenergie en de bedrijfsintelligentie. Als het wordt tegengehouden, daalt de werkenergie en veroudert de bedrijfsintelligentie. Dit artikel is gebaseerd op de uitkomsten van vijftien jaar generatie-onderzoek, bij onder andere De Nederlandse Bank, Rabobank, Corus, Hema, Ballast Nedam, KLM, USG People, enkele hogescholen, ingenieursbureaus, gemeenten en ministeries, de gezondheidszorg, de watersector, de brandweer en de politie.

Raadselachtige verspilling van spontane vernieuwingsimpulsen

Van de huidige, werkende generaties zijn de opvolgende slimmer dan de vorige, dankzij een steeds betere opvoeding en een steeds hoger opleidingsniveau. Maar ook dankzij de inspanningen van de opvolgende generatie zelf en de toenemende onderlinge interactie. Zo ontstaat er een geweldige potentie om het bedrijfsleven en de overheid slimmer te maken. Die potentie wordt onbewust onderbenut. Niemand wil dat – en toch gebeurt het, massaal. Vooral in de wat grotere, oudere organisaties.

Zo'n 90 procent van de jongere generaties ervaart in het werk een cultuur die hen remt om de bedrijfsintelligentie te updaten. Vooral de professionals van de pragmatische generatie (1970-1985) in de wat grotere bedrijven, zeggen al jaren tegen een muur aan te lopen. Die muur wordt gevormd door oudere collega's, zeggen ze.

De generatie Y (1985-2000; ook wel *screenagers*, generatie Einstein of de 'grenzeloze generatie' genoemd) verbaast zich over het aanpassingsgedrag van de pragmatische professionals. Deze jongste werkende generatie, die net het werklevens betreedt, lijkt vooralsnog zelf niet van plan om zich ook zo aan te passen. De vraag is of dat lukt. Veel ervaren managers zien veel jonge collega's binnen korte tijd verdwijnen in de cultuur. Feitelijk betekent dit dat veel jonge professionals zich in bedrijven aanpassen aan werkwijzen die ze in hun hart als verouderd en niet-vitaal beschouwen en die ze eigenlijk willen updaten. Steeds meer jongeren lijken verouderde bedrijfsculturen te mijden, de afgelopen drie jaar steeg het aantal jonge ondernemers met ruim 300%.

De oudere generaties zeiden overal, desgevraagd, dat ze helemaal geen muur willen vormen. Sterker nog, veel ervaren senioren van de protestgeneratie ervaren zelf ook een

In minder dan 50 woorden

- Opvolgende generaties zijn gericht op het updaten van de bedrijfscultuur en bedrijfsintelligentie.
- Jongere generaties voelen zich niet thuis in een verouderde bedrijfscultuur, gevormd door de oudere collega's.
- Oudere generaties vinden dat geen gebruik wordt gemaakt van hun ervaring.
- Bewustwording van generatieverschillen, brengt de verandermotor op gang.

soort muur. Een muur die verhindert dat er goed gebruik wordt gemaakt van de enorme ervaring die ze hebben opgebouwd. "Daar hebben die managers helemaal geen oog voor", zeggen ze. Die managers hebben er wel vaak oog voor en praten er wel over, maar niet met de senioren.

Nergens ontbreekt het aan de wil om de updates van nieuwe generaties te benutten voor het verversen van de bedrijfscultuur en de wil om beter gebruik te maken van de rijke ervaring van senior professionals. In steeds meer bedrijven wordt gezocht naar mogelijkheden om dat wel te doen. Er wordt steeds meer over gesproken, maar het lijkt te ontbreken aan vaardigheden en moed om bestaande patronen daadwerkelijk te doorbreken.

De effecten van een generatiewisseling

Een generatiewisseling houdt in dat alle (werkende) generaties onderweg zijn naar een volgende levensfase. De verschillen tussen de opvolgende en de vorige generatie, vormen de potentiële updates van bedrijfsculturen. Er vormen zich op dit moment nieuwe generaties senioren, leiders, medioren en junioren (zie tabel 1).

Het haperende updaten van de bedrijfsintelligentie

Generatie X

De verbindende generatie X (1955-1970) richt zich als nieuwe generatie leiders opvallend sterk op het constructief benutten van verschillen – ook van die tussen generaties. Van alle generaties zien zij de verschillen het beste. Ze lijken echter zelf (nog) gevangen te zitten in verouderde cultuurpatronen, die hen belemmeren om voluit te gaan.

De laatste twee jaar vroeg ik in tientallen bedrijven aan X'ers om de kenmerken van hun kinderen, gemiddeld van de generatie Y, te benoemen. Dat lukte binnen vijf minuten. Vervolgens vroeg ik hen die kennis toe te passen op de vraag hoe deze nieuwe generatie junioren het beste kan worden ondersteund in hun professionele en persoonlijke ontwikkeling. Ook dat lukte binnen vijf minuten. Tot slot vroeg ik of ze dat ook deden in hun dagelijkse praktijk. Op een enkele individuele uitzondering na waren de antwoorden ontkennend. Ze zeiden dat de bestaande bureaucratie, de hiërarchie en veel formele procedures hen daarin hinderde.

Tabel 1. Generatiewisseling

Nieuwe generaties	Gericht op/cultuur-updates
De vitale protestgeneratie (1940-1955) vormt een nieuwe generatie senioren (levensfase 60-75 jaar).	Langer actief meedoen Benutten opgebouwde ervaring Overdracht ervaringskennis naar jongeren
De verbindende generatie X (1955-1970) vormt een nieuwe generatie leiders (levensfase 45-60 jaar).	Samen resultaten boeken Tussen de mensen staan Verschillen constructief benutten Diverse perspectieven betrekken bij besluitvorming
De pragmatische generatie vormt een nieuwe generatie medioren (levensfase 30-40 jaar).	Sneller leren in het werk Sneller besluiten en vergaderen Beter en sneller kennis delen Interactief communiceren
De authentieke generatie Y (1985-2000) vormt een nieuwe generatie junioren (levensfase 15-30 jaar).	Meer ruimte om zichzelf te zijn Authentiek ontwikkelen Goede werksfeer (open minded, gelijkwaardig, spontaan) Beter benutten van sociale media

Waarop mijn reactie was, dat zij als nieuwe generatie leiders precies in de goede positie kwamen om die hindernissen uit de weg te ruimen. Met enige aarzeling (h)erkenden ze dat.

Pragmatische generatie

De pragmatische generatie (1970-1985) richt zich als nieuwe generatie medioren vooral op het versnellen van het leren in het werk, versnellen van besluiten nemen, van vergaderen en van kennis delen. Ze brachten vele uren door in trage, vage vergaderingen, die ze het liefst wilden versnellen. “Het gaat nergens over”, zeiden ze vaak, maar die oudere collega’s willen niet anders. In een aantal kleine en grote projecten ondersteunde ik ze bij het versnellen en het concretiseren. Dat lukte vaak binnen een uur. De project-bijeenkomsten werden veel dynamischer. De doorlooptijd werd tot de helft teruggebracht en de uitkomsten waren actiever. Ze eindigden met afspraken over wie wat zou gaan doen. Uitgaande van vergaderkosten van tussen de €30 en €60 miljard per jaar – de ramingen variëren nogal – kunnen hun updates niet alleen meer concrete acties, maar ook enorme bezuinigen opleveren. Hun interpretatie dat oudere collega’s niet willen, checkten ze nooit. Overal waar we dat wel deden, ontkenden deze dat. Als de oudere collega’s hoorden van het vele aanpassen, vonden ze dat onbegrijpelijk en laf. Ze verwachtten eerlijkheid. Wanneer we de updates van deze jonge generatie realiseerden, steeg niet alleen de werkenergie van de jonge, maar ook die van de oudere generaties. Ze vonden het verfrissend.

Protestgeneratie

De protestgeneratie (1940-1955) is veel vitaler dan de vorige generatie senioren. In plaats van langzaam ‘achter de geraniums’ te verdwijnen, wil een groot deel nog actief blijven meedoen. De afgelopen tien jaar verdriedubbelde het aantal senioren dat langer wil blijven werken naar 43%. Dat deel maakt in de overgang naar hun seniorfase een transformatie door. Het gedrag dat zo kenmerkend voor ze

was – vaag discussiëren, uitleggen, de waarheid zoeken, draagvlak zoeken voor een idee en idealiseren – en het leiderschap laten ze bewust los. Ze merken dat die transformatie hun contact met de jongere generaties aanmerkelijk verbeterd. In twaalf bedrijven waar ik dit onderzocht, gaven de betrokken junioren van generatie Y expliciet aan dat ze een click hebben met deze vitale senioren. In gesprekken die ik ze met elkaar liet voeren, kwam naar voren dat ze van elkaar herkennen dat ze zich, als nieuwe generatie junioren, niet willen aanpassen aan de bestaande cultuur. Ze zeiden dat de tussenliggende generaties, X en de pragmatische generatie, dat wel doen.

Generatie Y

Overigens geeft de generatie Y (1985-2000) ook aan dat ze ongeveer de helft van hun oudste collega’s niet vitaal vindt. “Die zijn verzuurd of gefrustreerd”, zeggen ze, “die zitten zichzelf en de organisatie-ontwikkeling in de weg”. Met hen ervaren ze een generatiekloof en het samenwerken met deze senioren gaan ze uit de weg. Voorlopig lijkt het er niet op dat deze jongste werkende generatie zich gaat aanpassen aan verouderde cultuurpatronen. De bedrijven die enigszins vastzitten in een verouderde cultuur hebben te kampen met een hoog verloop. Ik kwam bedrijven tegen waar 40% van de jongeren binnen twee jaar verdween. Terwijl er zo’n 40.000 euro per werknemer was geïnvesteerd in werven, selecteren en opleiden.

Oplossingsrichtingen

Om te beginnen zal de bewustwording van de betekenis van de generatieverschillen het updaten van de bedrijfsintelligentie op gang brengen. Dat proces is in veel bedrijven gaande. Het blijft vaak nog bij ‘erover praten’, terwijl het updaten niet al pratende, maar al doende kan worden geleerd – met vallen en opstaan.

Het aanpassen van generatie X en de pragmatische generatie aan verouderde cultuurpatronen, brengt met zich mee dat ze in het automatisme van het aanpassen zitten. Ze houden onbewust de oude werkpatronen in stand die ze eigenlijk willen vernieuwen. Van die generaties heb je de wakkere leiders nodig om hun generatiegenoten te helpen het automatisme van ongewild aanpassen te doorbreken. Deze leiders gingen vaak weg omdat ze de cultuur toen (nog) te ondoordringbaar vonden. Ze werden bijvoorbeeld zzp’er. Hen tijdelijk toevoegen aan hun generatiegenoten, zou het updaten weer op gang kunnen brengen.

In een recent, nog lopend project in een groot bedrijf, werken we met de informele leiders van alle nieuwe generaties. Van Hofstede, Schein en anderen weten we dat deze informele

De essentiële betekenis van generaties

Generaties zijn updaters van de bedrijfscultuur, van de collectieve werkintelligentie. Een generatie bestaat uit (leef)tijdgenoten die zich met elkaar verbinden door:

- een gedeelde beleving van de vitaliteit van de omringende cultuur en
- een gedeelde reactie op het niet-vitale in de vorm van spontane vernieuwingsimpulsen,
- die gepaard gaat met een gedeelde mentale, emotionele en fysieke ontwikkeling, afgestemd op de evolutionaire rol van een generatie.

Opeenvolgende generaties zorgen, mits ondersteund, voor de evolutie van sociale systemen, zoals organisaties, voor de evolutie van het leiden, organiseren, samenwerken en communiceren. Iedere levensfase opnieuw. Uitgaande van levensfasen van vijftien jaar, ontwikkelen zich om de vijftien jaar nieuwe generaties senioren, leiders, medioren, junioren en kinderen. De verschillen met de vorige generatie in de betreffende levensfase vormen de updates.

De interactie tussen de generaties bepaalt het tempo en de kwaliteit van de ontwikkeling. Een (nieuwe) generatie wordt energiek als zij haar evolutionaire rol, haar updates, kan uitleven. Zij verliest energie als ze ‘wordt gedwongen’ om mee te gaan in cultuurpatronen, werk- en leefwijzen, die zij als verouderd ervaart. Parallel daaraan versnelt of vertraagt haar collectieve talent ontwikkeling, en daarmee vertraagt of versnelt ook de vernieuwing van de bedrijfscultuur.

Bron: Het Generatieraadsel, ontdek de kracht van generaties (Aart Bontekoning, 2010), een verslag van 15 jaar generatieonderzoek in Nederlandse organisaties.

leiders het hart van de bedrijfscultuur vormen en de motor voor verandering. Daarmee stapt het management in dat bedrijf af van hiërarchie als sturend principe. Dat betekent niet dat er geen hiërarchie meer is, maar wel dat deze uit haar traditionele rol van inhoudelijk top-down sturen stapt. Het management zorgt voor een proces waarin de natuurlijke vernieuwingskracht van de organisatie, via opvolgende generaties, zo optimaal mogelijk wordt benut en ondersteund.

De aanpak leverde tot nu toe bevredigende resultaten op. De deelnemers werden zich in korte tijd bewust van de kracht, kenmerken en de behoeftes van de eigen en van de andere generaties. Daarbij gebruikten we samenvattende videobeelden van alle generaties. De deelnemers zagen nieuwe mogelijkheden om het samenwerken direct te verbeteren. Het management kreeg een dynamisch (video)beeld van wat er leeft in de verschillende generaties en van de ontwikkelingen, updates, die gaande zijn. Niet alleen op het gebied van leiderschap en samenwerken, maar ook op het gebied van communiceren en dienstverlening. Met de HR-professionals wordt verkend hoe zij deze ontwikkelingen vanuit het hart van de organisatie het beste kunnen ondersteunen. De resultaten van dit project worden in een later stadium gepubliceerd.

Literatuur

- Becker, H. A. (1992). *Generaties en hun kansen*. Amsterdam, Meulenhof.
- Bontekoning, A.C. (2007). *Generaties in Organisaties*. Proefschrift. Te downloaden via: www.aartbontekoning.com.
- Bontekoning, A.C. (2010). *Het Generatieraadsel, ontdek de kracht van generaties*. Mediawerf, Amsterdam.
- Bontekoning, A.C. (2011). The evolutionary power of new generations. *Psychology Research*, vol. 1, no. 4.
- Bontekoning, A.C. (2011). *Generatie Wisseling*. Mediawerf, Amsterdam.
- Boschma, J en Groen, I. (2006). *Generatie Einstein, slimmer, sneller en socialer*, Pearson Education Benelux.
- Diepstraten, I., P. Ester, H. Vinken (1999). *Mijn generatie*. Tilburg, Syntax Publishers.
- Gladwell, M. (2005). *Blink, the power of thinking without thinking*. New York, Little, Brown and Company.
- Hofstede, G. (2001) *Cultures Consequences*. Londen, Sage.
- Marias, J.(1970). *Generations, a historical method*. Alabama, The University of Alabama Press.
- Schein, E (1999). *The corporate culture survival guide*. Jossey-Bass Inc., San Francisco.
- Spangenberg, F en Lampert, M. (2009). *De Grenzeloze Generatie*. Amsterdam, Nieuw Amsterdam Uitgevers.
- Strauss, W., Howe, N. (1991). *Generations; the history of America's Future 1584 to 2069*. New York, William Morrow.

Auteur

Dr. Aart C. Bontekoning CMC is organisatiepsycholoog, veranderkundige en generatie-expert. Hij doet al vijftien jaar onderzoek naar de invloed van generaties op de ontwikkeling van een bedrijfscultuur. In 2007 promoveerde hij op dit onderwerp. In 2010 verscheen ‘Het Generatieraadsel, ontdek de kracht van generaties’, waarin hij verslag doet van de uitkomsten van zijn actie-onderzoek. Veel bedrijven maken gebruik van zijn inzichten.