

Aart Bontekoning

Dr. Aart Bontekoning is organisatiepsycholoog, procesondersteuner en spreker op het gebied van generaties in organisaties. In het boek 'Nieuwe Generaties in vergrijzende organisaties' geeft hij aan wat iedere generatie kan doen om zichzelf en de eigen organisatie vitaal en bij de tijd te houden. Zie: www.aartbontekoning.com en www.generatiewerk.nl.

Verkenning vanuit een generatieperspectief

Een eigentijdse school met een vergrijzende bemensing

Nederland en het Nederlandse onderwijs vergrijzen. Een piek in de vergrijzing wordt rond 2035 bereikt. De jongste generatie docenten is de kleinste en loopt met haar natuurlijke vernieuwingsdrang gemakkelijk vast in verouderde gewoonten die de oudere en grotere generaties blijven herhalen. In vergrijzende scholen rijst de vraag hoe ze bij de tijd kunnen blijven. Het vergt bewuste regie van schoolleiders en inspanningen van alle generaties docenten, aldus Aart Bontekoning.

Elkaar in levensfasen opvolgende generaties zijn in essentie natuurlijke *updaters* van de eigen (organisatie)cultuur. Onder cultuur versta ik de collectieve werkintelligentie: een optelsom van de gedeelde sociale patronen, zoals manieren van leiden, samenwerken, organiseren, denken, leren, omgaan met verschillen en dergelijke. Sociale patronen hebben net als voedingsmiddelen een houdbaarheidsdatum; wanneer die is verstreken, beginnen deze patronen in toene-

mende mate werkenergie weg te nemen en zijn ze aan verversing toe.

Sluipende veroudering

Opvolgende generaties zijn bedoeld om verouderde cultuurpatronen te vervangen door verse. Zo kan een (werk)gemeenschap bij de tijd blijven en haar overlevingskans vergroten. Dit evolutionaire proces van het van binnenuit *updaten* van de eigen omringende cultuur verloopt in veel

Vergrijzing in Europa en Nederland

Wereldwijd nam de gemiddelde levensverwachting de afgelopen 55 jaar toe van 48 naar 68 jaar. Deze spectaculaire groei lijkt zich voorlopig door te zetten. In Europa gaat die hogere levensverwachting bovendien gepaard met een daling van de vruchtbaarheid. Gemiddeld krijgen Europese vrouwen nu 1,5 kind. Die twee ontwikkelingen - vergrijzing en ontgroening - zorgen ervoor dat Europa nu het meest vergrijsde werelddeel is. In Nederland zal de vergrijzing in de komende kwart eeuw aanzienlijk zijn. Daarna vlakkt het langzaam af. In het primair onderwijs is in 2011 de gemiddelde leeftijd van de directie 53 jaar, van onderwijzers 47 jaar en van ondersteuners 50 jaar. In het voortgezet onderwijs is de leeftijdsverdeling in 2015: 57 % tussen 45 en 60 jaar, 30 % tussen 30 en 45 jaar en 13 % tussen 20 en 30 jaar.

Bronnen

- CAOP Research (2013). *Onderwijsatlas primair onderwijs*. Den Haag: CAOP.
- Ministerie van OCW (2006). *De toekomstige arbeidsmarkt voor onderwijspersoneel tot 2015*. Den Haag: OCW.
- Nimwegen, N. van & C. van Praag (2012). *Bevolkingsvraagstukken in Nederland anno 2012. Actief ouder worden in Nederland. NIDI-boek nr. 86*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

Nederlandse (onderwijs)organisaties al enkele decennia niet vanzelf goed. Dat heeft verschillende oorzaken. Veel ervaren senioren stelden hun mobiele telefoon wel in op automatisch updaten, maar niet zichzelf. De meeste senioren zijn ingesteld op 'top down' veranderen door het management en niet op het updaten vanuit de kracht van nieuwe generaties docenten. Daarnaast zijn al ruim twee decennia de jongste generaties de



kleinste en de oudere de grootste. Te vaak pasten nieuwe generaties zich aan aan gedateerde werk- en denkwijzen van al langer aanwezige generaties. Vaak zeiden ze dat het tegen de stroom in zwemmen weinig zin had. Veel seniorcollega's en -managers namen het aanpassingsgedrag van jongeren ook waar: 'hebben we weer een flinke groep jongeren aangenomen, hoogopgeleid en mondig, maar binnen een paar maanden lopen ze mee in onze ganzenpas', niet beseffende dat dit een sluipende veroudering van de organisatiecultuur en werkenergieverlies - collectief verlies aan vitaliteit - tot gevolg heeft.

Patronen uit de zorgmaatschappij

De vergrijzing in de komende decennia verhoogt het risico op veroudering van de cultuur en

op een lagere overlevingskans van de betreffende (werk)gemeenschap. Je kunt echter beter zeggen dat niet de vergrijzing zelf dit probleem veroorzaakt, maar de sterke neiging van oudere generaties om hun verouderde routines onbewust te blijven herhalen. Ook al nemen die herhalingen bij henzelf tevens werkenergie en vitaliteit weg. 'Tsja zo gaat het nu eenmaal hier', zeiden ze nogal eens met een veelzeggende gelatenheid. Alsof een macht buiten henzelf de oorzaak is. Wanneer die gelaten houding wordt aangevuld met geklaag over het management en anderen, dan is het drama compleet. Die attitude zit vol verouderde patronen uit de vorige eeuw, uit de tijd dat de zorgmaatschappij volop bloeide en veranderingsprocessen begonnen met klachteninventarisaties. De jongste generatie is het meest gevoelig voor verouderde patronen en veel jongeren reageren er heftig op. Jongeren ervaren een kloof met verzuurde, klagende senioren, die verouderde patronen uit de zorgmaatschappij blijven herhalen. Met vitale senioren ervaren ze het tegenovergestelde. Preciezer geformuleerd: veel junioren van de authentieke generatie Y (1985-2000) ervaren een klik met vitale senioren uit de protestgeneratie (1940-1955).

Generatietheorie

Een generatie bestaat uit (leef)tijdgenoten, die zich met elkaar verbinden door:

- een gedeelde, vergelijkbare opvoeding,
- een gedeelde beleving van de (non)vitaliteit van de omringende cultuur, gevolgd door,
- een gedeelde reactie in de vorm van spontane vernieuwingsimpulsen en
- een gedeelde, mentale, emotionele en fysieke ontwikkeling, die is afgestemd op de evolutionaire rol van hun generatie.

Elkaar in levensfasen opvolgende generaties zorgen onder gunstige condities voor de evolutie van sociale patronen in de omringende cultuur, zodat het sociale systeem waar ze deel van

uitmaken vitaal en bij de tijd blijft en haar overlevingskans wordt vergroot. Door hun kinderen ten dele anders op te voeden dan ze zelf zijn opgevoed, leggen ouders voor een belangrijk deel de basis voor een nieuwe generatie en voor fundamentele veranderingen in 'hun' cultuur.

Opeenvolgende generaties

- *De protestgeneratie (1940-1955)* vormt een nieuwe generatie vitale senioren. Een toenemend deel wil nog lang zinvol actief blijven en lijkt nieuwe idealen te zoeken, bijvoorbeeld het ondersteunen van Y-junioren.
- *De verbindende generatie X (1955-1970)* vormt een nieuwe generatie leiders. Realistischer dan de vorige generatie in de leiderschapsfase en sterk gericht op constructief verbinden van verschillen.
- *De pragmatische generatie (1970-1985)* vormt een nieuwe generatie medioren (= jong met enige ervaring). Doelgerichte versnellers van besluiten, vergaderen en kennis delen, maar hun streven strandt vaak in de bestaande cultuur.
- *De authentieke generatie Y (1985-2000)* vormt een nieuwe generatie junioren. Willen vooral zichzelf kunnen zijn en zelf hun werk(omgeving) vorm geven en (voortdurend) veranderen; hebben directe en bij voorkeur positieve feedback van coachende collega's nodig om hun eigen weg te vinden.

De grenzen tussen generaties zijn vrij stevige gemiddelden. Iemand die op een grensjaar is geboren voelt zich thuis bij de ene of de andere generatie of bij beide. Zo'n 80% van de Nederlanders herkent zich in deze indeling. Van de 20% die dat niet doet, zeggen sommigen dat ze niets hebben met een generatie en anderen dat ze juist iets hebben met alle generaties. (Bronnen: Bontekoning, 2007 en 2014).

Rond 1995 zag ik het voor het eerst in verschillende (onderwijs)organisaties hoe veel jonge, talentvolle professionals kort na binnenkomst hun frisheid en werkenergie verloren. Dit effect bleek op te treden wanneer zij ongewild meedingen in gedateerde routines, die door de oudere generaties op de automatische piloot werden herhaald. Ze bevrijdden zich daaruit wanneer ik ze samen met een paar ervaren collega's steunde in het doen van wat bij hen juist de meeste werkenergie opwekte. Dat leidde verrassend snel tot cultuurupdates in bijvoorbeeld het vergaderen, besluiten, samenwerken en leren. Die updates bleken ook werkenergie op te wekken bij de oudere generaties. Het kan dus wel: vanuit de vitale kracht en de frisse blik van de jongste generatie de omringende cultuur direct updaten. Actieve steun van ervaren senioren vergroot de kans daarop aanmerkelijk.

Bewustwording

'Die goed opgeleide en mondige jongeren redden zich wel', hoor ik vaak. Dat is een misverstand. De cultuur wordt vaak de zachte kant van een organisatie genoemd, maar veel jongeren ondervinden dat het de kracht van water heeft. Zij worden zonder dat ze er zich ervan bewust zijn, ongewild meegesleurd in gedateerde routines die bij hen veel werkenergie wegnemen. Senioren zien dit vaak wel gebeuren, maar weten niet goed wat te doen en komen te vaak niet in actie. Kansen zitten onder meer in bewustwording door de aanwezige generaties van het eigen en gedeelde werkenergieverlies. Het alle generaties laten maken van een top 5 van energieverlinders, levert in korte tijd een gedeeld beeld op van verouderde patronen die alle generaties eigenlijk achterwege willen laten. De grootste, gedeelde energieverlinders in de meeste organisaties zijn top down veranderen en besluiten, polderachtig vergaderen en besluiten en bureaucratische controlemechanismen. De trekkracht van deze diep ingesleten patronen is in vergrijzende organisaties sterk. Bewustwording hiervan levert de verrassende ontdekking op dat iedereen, inclusief de oudere generatie, last heeft van verouderde gewoonten, van cultuurtrekken die de

afgelopen decennia niet zijn ge-update. Zoals eerder gezegd, is het kenmerk van verouderde patronen, dat die bij iedereen werkenergie wegnemen, ook bij degenen die deze patronen herhalen. 'Maar waarom doen we dat dan nog, dat herhalen?' is een veelgehoorde reactie.

Kansen zitten vooral in het bewust benutten van de kracht die vrijkomt wanneer iedere generatie zich richt op het doen van wat bij hen de meeste werkenergie opwekt. Daarin zitten de verschillen. Iedere generatie richt zich op een ander deel van de verouderde cultuur, maar met elkaar bestrijken ze het geheel. Bewustwording alleen is echter niet voldoende om diep ingesleten patronen te verversen. Stevige regie van leidinggevend en bewuste inspanningen gedurende langere tijd van alle opvolgende generaties, van de jongste tot de oudste, zijn nodig om verouderde patronen te updaten, zo de eigen cultuur 'bij de tijd' te brengen en de weg naar eigentijds onderwijs te vinden.

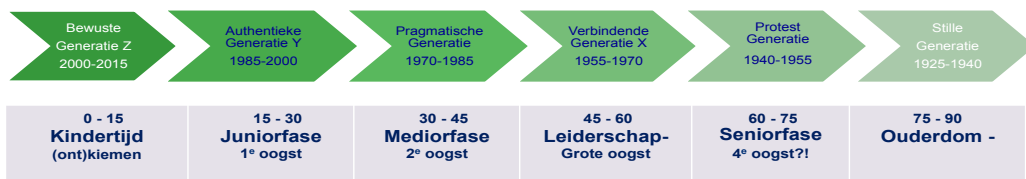
Opvolgende generaties

Generaties volgen elkaar op in een levensfase. De generatie X (geboortejaren 1955-1970) volgt de protestgeneratie (1940-1955) op in de leiderschapsfase (leeftijd fase 45 tot 60 jaar) en vormt een nieuwe generatie leiders; de authentieke generatie Y volgt de pragmatische generatie op in de juniorfase en vormt een nieuwe generatie junioren. Er vormen zich ook nieuwe generaties medioren en senioren (zie figuur 1). Iedere nieuwe generatie heeft de potentie om een deel van de gedateerde cultuurpatronen te vervangen door versere.

De wezenlijke verschillen tussen de vorige en de nieuwe generatie in een levensfase vormen een potentiële bron voor het verversen van de omringende cultuur. Dit wezenlijke verschil ontstaat al vroeg in het leven doordat (Nederlandse) ouders hun kinderen voor een deel anders opvoeden dan ze zelf zijn opgevoed. Bijvoorbeeld: de meeste X-ouders (1955-1970) zijn kinderen van ouders uit de stille generatie (1925-1940), die over het algemeen nogal gesloten was. Leden van deze

Opvolgende Generaties

Generatie = cluster van 15 geboortejaren



Werk-levensfase = cluster van 15 leeftijden
gericht op updaten van de 'eigen'
(organisatie)cultuur

© aart bontekoning

Figuur 1. Generaties die elkaar nu opvolgen in een levensfase

generatie hielden zich stil, ook als het van binnen kookte. Dat was toen de gewoonte. Rond de vraag wat goed of slecht was in het leven, oriënteerde de stille generatie zich vooral op het gezag, op wat de kerkelijke en andere autoriteiten daarover aangaven. X'ers zijn over het algemeen naar hun kinderen van generatie-Y (1985-2000) juist heel open en stimuleren dat zij authentiek hun eigen weg vinden. Dergelijke vrij fundamentele veranderingen in het opvoeden - in het voorbeeld gaat het om twee omkeringen - vormen een bron voor fundamentele cultuurveranderingen in de maatschappij en haar instituties.

Cultuurvernieuwing via opvolgende generaties

Dit evolutionaire proces van cultuurvernieuwing via opvolgende generaties verloopt via interac-

tieve processen binnen en tussen generaties. Wanneer dit proces stagneert, ontstaan er spanningen. Bijvoorbeeld wanneer de oudere generaties zich bewust of onbewust afsluiten voor de natuurlijke vernieuwingsimpulsen van de jongste generatie of wanneer leiders uit de oudere generaties hun machtspositie gebruiken om vernieuwingen tegen te houden. De spanningen kunnen naar binnen keren en zich uiten in apathie, depressiviteit, verminderd vertrouwen in de leiders, lagere werkenergie of burn-out verschijnselen. De spanningen kunnen ook tot uitbarsting komen in bijvoorbeeld studentenopstanden. Die uitbarstingen richten zich op de personen en/of instanties die symbool staan voor de verouderde trekken in de cultuur.

Het verversen gebeurt pas echt als een generatie haar update-potentie zelf omzet in acties, met

Het Maagdenhuis, voorjaar 2015

Opstandige UvA-studenten bezetten het Maagdenhuis om meer democratie af te dwingen bij het universiteitsbestuur. 'Dat doen we toch al?', zag je de bestuurder denken. 'Iedereen mag meepraten', zei ze nog. Maar deze jongeren wilden wat anders: meedenken en meedoen. Het weekend voordat zij de bezetting zouden opheffen, werden ze op last van het bestuur door de politie uit het Maagdenhuis gezet. Vermoedelijk - ik interpreteer hier - omdat het bestuur toch nog even wilde laten zien wie de baas is op de UvA. Dat staat haaks op wat jongeren van nu tweeweg willen brengen: gelijkwaardigheid. Hier strandde de natuurlijke vernieuwingsdrang van een jonge generatie, voorlopig, in gedateerde patronen van een oudere generatie bestuurders. Het latere ontslag van de voorzitter zal niet direct helpen, de wijze van besluitvorming is ingesleten in de cultuur van de UvA.

de meest energieke leden van een generatie voorop, wanneer die gaan doen wat bij hen de meeste werkenergie opwekt en daar zo nodig ondersteuning bij organiseren. Dat kan energie, moed en een zeker bewustzijn vergen, omdat dergelijke acties eerst tegen een overheersende stroming ingaan. Het keerpunt ontstaat meestal wanneer tot de oudere of de andere generaties doordringt dat het verse patroon ook bij henzelf meer werkenergie opwekt. Het gebeurt niet wanneer er alleen over wordt geklaagd of vergaderd of gesproken en geschreven, in plaats van in actie te komen op het moment dat de verouderde routines zich voordoen en daarmee de kans om zelf met generatiegenoten interactief die patronen ter plekke te verversen. Wanneer het

lukt, wekt dat werkenergie op bij alle generaties, niet alleen bij de generatie die zorgt voor het updaten.

Entelegie

Iedere generatie ontwikkelt in de eerste levensfase, met steun van ouders en andere opvoeders, interactief een eigen entelegie (Mannheim, 1928). Onder entelegie moet worden verstaan de unieke combinatie van collectieve potentie, talent en gerichtheid van een generatie op het updaten van bepaalde onderdelen van de eigen organisatiecultuur. Je kunt die gerichtheid ook de bestemming van een generatie noemen. Iedere generatie heeft een voorhoede, een kleine energieke groep die voorloopt in het updaten. Dat is overigens ook de groep die als eerste vertrekt uit een organisatie, wanneer ze de slaagkans klein acht. Het eigen generatiewerk kan niet door een andere generatie worden gedaan, omdat die een andere entelegie heeft. Hun steun is wel nodig, want zonder steun van de andere generaties komt geen enkele generatie ver. Gerichte en actieve steun van directies, andere generaties, coaches en (HR)managers en opleidingsprogramma's vergroten de slaagkans. In een vervolgartikel zal ik nader ingaan op de vraag wat iedere generatie kan doen om zichzelf vitaal en de eigen school 'bij de tijd' te houden of te brengen. ■

Literatuur

- Bontekoning, A.C. (2007). *Generaties in organisaties, de verborgen krachten van onze sociale evolutie. Proefschrift*. Tilburg: Katholieke Universiteit Tilburg.
- Bontekoning, A.C. (2012). *Generaties! Werk in Uitvoering*. Amsterdam: Mediawerf.
- Bontekoning, A.C. (2014). *Nieuwe Generaties in vergrijzende organisaties*. Amsterdam: Mediawerf.