

### **Aart Bontekoning**

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](http://www.aartbontekoning.com) en [www.generatiewerk.nl](http://www.generatiewerk.nl).

Verkenning vanuit een generatieperspectief

# Een eigentijdse school met een vergrijzende bemensing (deel 2)

**Opeenvolgende generaties in organisaties hebben de potentiële kracht om de cultuur bij de tijd te houden en zo de overlevingskans van de organisatie te vergroten. In het vorige nummer van DNM schetste Aart Bontekoning deze essentie van het generatieperspectief op organisaties. In dit artikel verkent hij waar per generatie de evolutionaire kracht zit en wat iedere generatie kan doen om die kracht beter te benutten.**

In de afgelopen 15 jaar heb ik generatie-onderzoek uitgevoerd in diverse branches, waaronder het onderwijs. Ik heb onderzocht wat bij een generatie de meeste werkenergie opwekt. Dit noem ik de evolutionaire kracht van de generatie. Ik heb ook gekeken wat vooral werkenergie wegneemt. Dan heb ik het over het effect van verouderde cultuurpatronen. De uitkomst verschilt natuurlijk enigszins van organisatie tot organisatie. De verkenning hieronder is gebaseerd op wat ik in de afgelopen 15 jaar gemiddeld vond.

### **De protestgeneratie (1940-1955)**

De leden van de protestgeneratie vormen onder tussen een nieuwe generatie vitale senioren in de levensfase 60-75 jaar. Als junioren begonnen ze organisaties te democratiseren en het poldermodel te bouwen, samenwerkend met vakbonden. Als leiders waren ze vaak overtuigd van het eigen gelijk, hielden ze van idealistische vergezichten en draagvlak creëren voor hun ideeën. Als nieuwe generatie senioren lijkt een toenemend deel een transformatie door te



maken. De meeste werkenergie krijgen deze senioren van:

- actief blijven meedoen;
- benutten van opgebouwde werk- en levenservaring en die overdragen op de jonge generatie Y;
- samenwerken met generatie Y;
- hervinden van de eigen passie;
- eigen baas zijn over tijd en werk.

Maatschappelijk verantwoord handelen houdt in dat we ervaren senioren die dat willen zo lang mogelijk aan het werk houden. Maar daar kunnen deze senioren zelf ook wat aan doen, namelijk:

- *Het beeld doorbreken dat senioren niet veel meer willen en kunnen.* Nogal wat vitale senioren zitten gevangen in het 20e-eeuwse beeld dat veel (HR)managers van

hen hebben: die willen niet zo veel meer, zeker geen nieuwe dingen en opleidingen, je moet ze wat ontzien. Dat beeld past niet bij het toenemend deel dat juist actief mee wil blijven doen. Ze voelen zich vaak tien tot twintig jaar jonger dan ze zijn. Zo willen ze ook worden behandeld, ze willen zelf kunnen kiezen of ze stoppen met werken of niet, maar zo iets kun je als senior ook luid en duidelijk zelf aangeven.

- *Verouderde patronen verversen.* Als senior kan je gevangen zitten in diep ingesleten, verouderde patronen. Gelet op de reacties van de jongste generatie, gaat het vaak om vaag discussiëren, traag vergaderen, denken de waarheid te kennen, vooral op fouten letten en formeel en serieus over het werk doen. Het verversen vergt een bewustzijn van dit 'versuffende' automa-

tisme, maar lukt vooral door heel bewust te doen wat bij jezelf de meeste werkenergie opwekt. Dat vitaliseert en verbetert het samenwerken met jongere generaties. Die reageren niet op leeftijd, maar op vitaliteit.

- *Eigentijds benutten van de rijke ervaring.* Veel senioren kennen hun wijsheid niet of de betekenis ervan. 'Dat moet een ander maar zeggen', reageren ze dan wat onwennig. Ze zijn gewend om te kijken naar wat ze niet kunnen. Als we in gesprek met hen via doorvragen dichtbij hun verborgen wijsheid kwamen, was dat direct te zien aan de stijging van de alertheid bij de aanwezige jongeren. Junioren hebben daar een antenne voor en kunnen senioren helpen hun wijsheid te ontdekken. Y-junioren bleken vaak een verrassende klik te hebben met vitale senioren van de protestgeneratie. 'We kunnen veel van elkaar leren', (h)erkenden ze. Daarnaast ervaren ze wederzijds in de mix van frisse blikken en rijke ervaringskennis een soort innovatieve potentie.

### De verbindende generatie X (1955-1970)

De verbindende generatie X volgt de protestgeneratie op in de leiderschapsfase (45-60 jaar) en heeft nu de grootste invloed op de omringende cultuur. Ze is bescheidener en realistischer. Als grootste generatie, die langer blijft werken, zorgt ze de komende decennia voor een flinke vergrijzingsgolf. Deze generatie krijgt in het werk vooral energie van:

- samen resultaten boeken en verschillen constructief benutten;
- gelijkwaardig, 'gewoon' samen doen en verbinden;
- diverse perspectieven betrekken bij besluitvorming;
- realisme, kijken waar risico's zitten, doorgaan met wat goed gaat.

Veel professionals uit generatie X die de 50 jaar zijn gepasseerd, hebben er last van dat ze al als

oud wordt beschouwd, alsof ze minder waard zouden zijn. Het wordt hoog tijd dat ze daar zelf bescheiden en luid op reageren, met een 'jullie zijn blind; we zitten juist in de fase dat we onze ervaring volop kunnen benutten'. Wat kan generatie X (nog meer) doen:

- *Verouderde leiderschapspatronen versen.* Vaak vragen organisaties me hoe ze aantrekkelijker kunnen worden voor generatie Y. Als ik er dan kom, dan zie ik er veel leden van generatie X, die gemiddeld genomen ouders zijn van Y'ers. Mijn eerste gedachte is dan dat de X'ers hun kinderen misschien niet goed kennen, maar als ik dat dan check blijken X'ers hun kinderen juist heel goed te kennen. Ik vraag hen dan die kennis toe te passen op de vraag wat ze vooral wel en niet kunnen doen om Y-junioren optimaal te ondersteunen in hun ontwikkeling. De antwoorden zijn er snel. De oorzaak van het niet aantrekkelijk zijn voor Y'ers zit in een onverwachte hoek: de X'ers verbreken onderweg naar het werk zelf de verbinding met Y'ers. Thuis zijn het eigentijdse topouders, zoals ook blijkt uit Unicef-onderzoek. Op het werk degenereert hun leiderschapsstijl naar de vorige eeuw, naar hiërarchisch, formeel, bureaucratisch en gesloten gedrag. Thuis stimuleren en coachen ze hun kinderen positief, gedragen ze zich gelijkwaardig, bevorderen ze dat hun kinderen zelf beslissingen nemen en doen wat ze zelf zinvol vinden. Dit eigentijdse leiderschap van thuis zouden X'ers op het werk kunnen voortzetten en versterken! Alle generaties hebben dringend behoefte aan die stijl.
- *Bescheidenheid als kracht.* In de huidige tijd, met de crises en de transformatie die Nederland doormaakt, stijgt de behoefte aan nieuw en zichtbaar leiderschap, ook in het onderwijs. De grootste werkenergieverslinder bij alle generaties is meestal top-down sturen en veranderen. Remt beschei-

denheid veel leiders om de 'eigentijdse stijl van thuis' daadwerkelijk op het werk te laten zien? Kan bescheidenheid ook als kracht worden ingezet? Veel X-ers denken van wel. Ik weet het wel zeker, want dat doen velen thuis al. De waardering van alle generaties zal hoog zijn.

## Als senior kan je gevangen zitten in diep ingesleten, verouderde patronen

### De gevoeligheid van kinderen voor verouderde leiderschapspatronen

Tijdens mijn recente onderzoek op 16 scholen voor primair onderwijs naar de jongste generatie, bestond de bijvangst uit waarnemingen van de interactie tussen docenten en kinderen. Op de enkele school waar docenten leerlingen corrigeerden op een manier - wat autoritair en bozig - die niet aansloot bij de eigentijdse manier van opvoeden door de huidige generatie ouders - bijvoorbeeld grenzen juist niet autoritair aangeven - reageerden de leerlingen wat stuurs en dwars. Het leek hen weinig leermotivatie op te leveren. Iets vergelijkbaars vonden we bij videoanalyses met studenten van de Johan Cruyff Academie van trainingen van jonge topsporters, waarbij we keken naar de effecten van het gedrag van de oudere coaches op de trainingsprestaties. Wanneer de trainersstijl nauwer aansloot bij de eigentijdse opvoedingsstijl van de ouders van de jonge topsporters - open, samen, gelijkwaardig, interactief - waren de leermotivatie en de trainingsprestaties zichtbaar beter. Kortom, Nederlandse gezinnen lijken eigentijds-er dan Nederlandse organisaties.

### De pragmatische generatie (1970-1985)

De pragmatische generatie betreedt nu de mediorfase (30-45 jaar) en krijgt steeds meer invloed op de werkomgeving. Eindelijk, want al vanaf hun binnenkomst lopen velen tegen muren op. De leden van de pragmatische generatie krijgen in het werk vooral energie van:

- het versnellen en concretiseren van besluiten en vergaderen;
- over de grenzen van organisaties heen delen van kennis via e-netwerken;
- al doende leren in uitdagend werk;
- interactief communiceren.

Deze generatie levert een flinke bijdrage aan de ontwikkeling van onze kenniseconomie, via het versnellen van het leren van en met elkaar in organisatiegrenzen overstijgende kennisnetwerken. Wat kan deze generatie doen:

- *Steun organiseren en doorpakken.* Ook in het onderwijs geven veel professionals van de pragmatische generatie aan dat ze tegen muren aanlopen. 'Wij willen zaken wel vernieuwen, maar de oudere collega's willen dat niet', zeggen ze vaak. Een pijnlijk misverstand! Waar ik hen met enkele ervaren collega's stimuleerde meetings en projecten bewust op hun pragmatische, werkenergie-opwekkende manier te doen, lukte het verversen van de cultuur vlot. Het vergt doorpakken en bewust volhouden. Ze brachten de doorlooptijd van projecten terug tot de helft en de uitkomsten waren concreter. Ook oudere generaties vonden dat een verademing. Zij vonden het juist onbegrijpelijk dat mondige en goed opgeleide pragmatici zich neerleggen bij hun omgeving. Het actief organiseren van steun kan deze generatie dus helpen. Bang om tegen de stroom in te gaan? Moed kun je ook organiseren.
- *Bevrijden uit verouderde patronen.* Door be-

# Maatschappelijk verantwoord handelen houdt in dat we ervaren senioren die dat willen zo lang mogelijk aan het werk houden

wust niet mee te gaan met wat werkenergie wegneemt, door klachten om te draaien in wat wel wordt gewild en door met eigen generatiegenoten vooral te doen wat wel werkenergie opwekt, kunnen wegen naar het 'bevrijden' uit verouderde patronen en het alsnog verversen van de omringende cultuur worden hervonden. Toestemming voor het verversen wordt zelden vooraf gegeven. Wanneer het verversen door de oudere generaties ook als energieopwekkend wordt ervaren, volgt waardering, meer achteraf dus.

## De authentieke generatie Y (1985-2000)

De authentieke generatie Y volgt de pragmatische generatie op in de juniorfase (15-30 jaar). Nog nooit werd er zoveel geschreven en gepraat over een jonge generatie, maar of dat helpt, is de vraag. Met hen praten, hen directe invloed geven op hun werk(omgeving) en hen actief steunen helpt meer. Wanneer deze jongste en kleinste generatie zich als derde op rij 'gedwongen voelt' om zich ook aan te passen aan verouderde trekken in de cultuur, zal dat leiden tot vitaliteitsverlies bij alle generaties en verdere veroudering van de organisatiecultuur. Dat wil toch niemand.

## Generatie Y krijgt in het werk vooral energie van:

- het creëren van een persoonlijke informele

werksfeer, waarin ze zichzelf kunnen zijn;

- een open mind en de vrijheid om nieuwe dingen direct uit te proberen;
- open, directe, informele communicatie, positieve feedback en gelijkwaardigheid;
- het benutten van sociale media in het werk.

## Wat Y kan doen:

- *Zichzelf blijven en uit verouderde patronen wegblijven.* Dat klinkt eenvoudig, maar is het niet. De subtiele en onbewuste druk vanuit de werkomgeving om mee te gaan in bestaande verouderde routines kan sterk zijn. Vraag vitale senioren met wie het klikt en met wie je jouw passie deelt, om je te steunen in het doen van wat bij jou veel werkenergie opwekt.
- *Vertrouwen hebben in eigen waarnemingen.* In 38 bedrijven, waaronder vier hogescholen, hielpen we deze generatie bij het maken van een videocultuurscan. Daarin zie je ze een top 5 maken van wat werkenergie wegneemt en wat werkenergie opwekt. Ook de verouderde trekken in de cultuur worden haarscherp benoemd. Zo'n scan komt van binnenuit en is scherper, goedkoper en efficiënter dan enig adviesbureau kan leveren. Bij het zien van de video beseffen de oudere generaties dat gedateerde patronen ook bij hen werkenergie wegneemen. Ze hebben zich daar vaak bij neergelegd, 'ach, zo gaat het hier nu eenmaal', maar zijn daar ook niet echt tevreden mee. Die gelatenheid samen doorbreken en actief wegen vinden voor het updaten, is dan de kunst. Iedere generatie heeft daarbij haar eigen evolutionaire werk te doen en kan de andere actief steunen.

Zomer 2014, een jonge ingenieur in een ver-grijpsd ingenieursbureau: 'Ik kreeg ineens zin om buiten op het balkon te werken. Ik wilde

dat suffe, grijze kantoor even ontvluchten. Buiten ben ik creatiever. Ik pakte mijn laptop en liep richting balkon. Er viel een soort ijjige stilte om me heen, alsof iedereen zijn adem inhield. Ik vreesde dat een oudere collega zou roepen 'hee, wat ga jij doen?'. Dat gebeurde niet, gelukkig. Ik besepte dat ik iets ongevoons deed, maar besloot er rustig mee door te gaan. Het was best eng, maar het werkte wel verfrissend. Na enkele dagen volgden de eerste collega's voorzichtig mijn voorbeeld. ... dat was wel cool.'

### De bewuste generatie Z (2000-2015)

Deze nieuwe generatie kinderen zijn de leerlingen die thans het voortgezet onderwijs bevolken. Zij vormen de aankomende generatie studenten. Het zijn over het algemeen kinderen van de pragmatische generatie, ouders die alles goed willen doen, heel bewust omgaan met hun kinderen en hun opvoeding. Op 16 basisscholen verspreid over Nederland heb ik in 2012 en 2013 onderzoek gedaan naar generatie Z (Bontekoning, 2014). Op basis daarvan kan ik over kinderen uit generatie Z in vergelijking met generatie Y zeggen dat deze kinderen:

- nog bewuster zijn van zichzelf en hun omgeving en van het groepsproces;
- opener zijn, alsof al hun zintuigen openstaan; ze nemen breed, helder en snel waar;
- nog directer en vrijer zijn, ze zeggen alles en leggen niets op;
- vrij en gedisciplineerd zijn en zowel intuïtief als rationeel;
- gewend zijn aan samenwerken in groepen;
- al vroeg deel uitmaken van sociale netwerken;
- een nog kortere spanningsboog hebben, maar ze leren van hun ouders ook door te zetten als het even niet meezit;
- nog beter op de hoogte zijn van de moge-

lijkheden en voor- en nadelen van sociale media; hun ouders groeiden al op met computers.

Opvallend resultaat: meisjes namen in 95 % van de opdrachten de leiding en waren gemiddeld energiever dan de jongens.

Kennis over generatie Z is vrijwel altijd aanwezig binnen de scholen, namelijk hun pragmatische ouders die docent zijn: die kennen het onderwijs van binnenuit en kunnen goed beargumenteerd aangeven hoe het huidige onderwijs kan worden afgestemd op deze nieuwe generatie leerlingen.

### Samen doen

Verouderde routines kunnen ongewild en onbewust flink doorwoekeren en verlies aan werkenergie en vitaliteit teweegbrengen. Vooral diep ingesleten, verouderde patronen zijn lastig te verversen. Dat vergt een meerzijdige aanpak. Het vergt inspanningen, concrete acties en de jeugdigheid van alle generaties tegelijkertijd, van de oudste tot de jongste. De potentie is er volop. Met actieve steun van elkaar en van eijgentijds leiderschap moet dat kunnen lukken. Er is genoeg over gesproken. Het wordt hoog tijd om het daadwerkelijk te doen. Iedereen heeft belang bij eijgentijdse organisaties. ■

### Literatuur

- Bontekoning, A.C. (2007). *Generaties in organisaties, de verborgen krachten van onze sociale evolutie. Proefschrift*. Tilburg: Katholieke Universiteit Tilburg.
- Bontekoning, A.C. (2014). *Nieuwe Generaties in vergrijzende organisaties*. Amsterdam: Mediawerf.
- Lamme, V. (2012). *De vrije wil bestaat niet*. Amsterdam: Bert Bakker.
- Volberda, H. (2011). *Innovatie 3.0*. Amsterdam: Mediawerf.