

## Verschenen in LoopbaanVisie, nummer 1, januari 2011.

### Het Nieuwe Samen Werken voor alle generaties

*Over de generatiewisseling die gaande is*

Aart C. Bontekoning

Het Nieuwe Werken (HNW) lijkt Nederland te overspoelen. Bij veel bedrijven is dit een manier om aantrekkelijk te blijven voor junioren van generatie Y. De vraag rijst of het ook aantrekkelijk is voor senioren van de Protestgeneratie, waarvan het vitale deel doorwerken overweegt. Krapte op de arbeidsmarkt en stijgende pensioenlasten bevorderen dat. Ook rijst de vraag hoe junioren en senioren productief en innovatief kunnen samenwerken. Vooral omdat veel junioren zich in hun eigen zinnige ontwikkeling geremd voelen door de oudere generaties.

Dit artikel gaat over het nieuwe samen werken als een proces van cultuurverandering dat wordt vormgegeven vanuit en door alle generaties.

### Gevangen in verouderde cultuurpatronen

In veel (grotere) bedrijven voelt 90% van de jongeren zich gedwongen om mee te gaan in verouderde werkwijzen. Dat vinden ze frustrerend. Het levert hen verlies aan werkenergie en werklust op. Ze denken daarbij dat de oudere collega's van hen verwachten dat zij zich aanpassen. Dat blijkt een misverstand. Veel ervaren collega's klagen juist over het aanpassen: "we hebben flink in jong talent geïnvesteerd, maar ze verdwijnen binnen de kortste keren in onze cultuur. Niks frisse wind. Een lauwe briesje. Meer niet".

De oudste en de jongste generatie – in ieder geval de leden van de protestgeneratie en van de pragmatische generatie – lijken elkaar ongewild en onbewust gevangen te houden in een samen gesponnen web. Of dat generatie Y en hun ouders, generatie X, ook gaat overkomen, weten we nog niet. Het lijkt er niet op, maar het gevaar dreigt wel, vooral in grotere en bureaucratische organisaties. Ondanks HNW.

*Figuur 1. De Nederlandse generaties ( (Becker 1992, Bontekoning, 2007).*

GENERATIES	GEBOORTEJAREN
<b>De Protestgeneratie</b>	1940 - 1955
<b>Generatie X</b> , ook wel Verloren Generatie genoemd	1955 - 1970
<b>De Pragmatische Generatie</b>	1970 - 1985
<b>Generatie Y</b> , ook Generatie Einstein of de Grenzeloze Generatie genoemd.	1985 - 2000

Een praktijkvoorbeeld van het gevangen raken in een klein web van verouderde cultuurpatronen: drie junioren van de pragmatische generatie komen enthousiast met een fris idee bij hun ervaren 55+ manager. Die is heel druk, luistert welwillend met een half oor en reageert zoals gewoonlijk een beetje formeel en zegt goedbedoeld "ja, mooi idee, zet het even op een A4tje, dan kan het volgende week nog op de agenda". Vanuit zijn perspectief doet hij zijn best. Eigenlijk belooft hij al te veel. Vanwege overvolle agenda's wordt het drie weken later. Vanuit het perspectief van de jonge professionals neemt deze manager hen het initiatief uit handen en trekt hij hen in een traag bureaucratisch proces. Onbewust en ongewild raken ze binnen vijf

minuten gevangen in meerdere, in hun beleving, verouderde cultuurpatronen. Deze nieuwe generatie junioren had eigenlijk ongeveer het volgende gewild: meteen de volle aandacht voor hun idee, dat idee even snel en open interactief afstemmen, het initiatief zelf houden en al doende en lerend aan de slag gaan. Ze hadden willen zeggen: "nee, ga niet nadenken over ons idee, dat kunnen we zelf wel. Geef ons nu, of morgen als dat beter uitkomt, feedback op basis van jouw ervaring zodat we het kunnen verbeteren en geef ons wat praktische tips. Dan kunnen we er morgen mee aan de slag'. Deze zinnen worden echter meestal niet gezegd en de beleving van energieverlies wordt evenmin gedeeld. Als deze manager geen protest hoort, denkt hij dat het prima gaat.

Alle kleine en grote actie-experimenten<sup>1</sup> in mijn onderzoek, waarbij een nieuwe generatie zich gedwongen voelde om mee te gaan in cultuurpatronen die ze als verouderd ervaren, leverden werkenergie-verlagende effecten op.

In de rest van Europa lijkt ongeveer hetzelfde te gebeuren. In landen met een machocultuur nog een graad erger, ontdekte ik onlangs met een Europees jongerenennetwerk. Een onderzoeksproject van de EU naar solidariteit en spanningen tussen generaties, uitgevoerd tussen 2004-2006 in België, Italië, Frankrijk, Duitsland, Hongarije en Portugal leverde het volgende beeld op betreffende verschillen tussen de oudere generatie en de jonge generatie:

*Figuur 2 Verschillen tussen de oudste en de jongste werkende generatie in Europa*

<b>OLDER GENERATION</b>	<b>YOUNGER GENERATION</b>
Bureaucratic	Informal networks
Top-down control	Self organization and self control
Mobilize commitment	Flexible support systems
Male standards and hierarchies	Blurring the boundaries
Commitment with organization/job	Commitment to themselves
Focus on structure	Focus on (learning) processes
Life-long career	Avoidance of definitive choices work
	Desire for professional growth
	Yearn for independence
	Turn-over is eight times higher

De jonge generatie in de onderzochte landen zoekt vooral een werkplek in de bestaande bedrijven, ook al voelen ze zich in die culturen niet zo prettig. De helft van de jongeren ervaart spanningen met de oudere generaties. Aldus het EU-rapport.

Het enige alternatief lijkt te zijn: de nieuwe cultuurpatronen, die gedragen worden door de nieuwste generatie, voorrang te geven en dit proces als oudere generatie actief te steunen. In alle actie experimenten leverde die vervanging steeds werkenergie op bij iedereen! Voorlopig concludeer ik – nog met enige voorzichtigheid – dat deze vorm van evolutionair een cultuur veranderen werkenergie oplevert bij alle generaties. Hoogstwaarschijnlijk omdat de betrokken professionals instinctief aanvoelen dat dit type vernieuwingen bijdraagt aan de overleving van het sociale systeem waarvan ze zelf deel uitmaken.

<sup>1</sup> Met actie experimenten wordt bedoeld dat geëxperimenteerd wordt in en tijdens het werk. Een actie experiment houdt dan in dat er tijdens het werk 'een gebruikelijk oud cultuurpatroon wordt vervangen door een nieuw'.

Inzicht in de generatietheorie leert overigens dat iedere generatie de nieuwe generatie is in haar volgende levensfase en een hoofdrol speelt in het 'updaten' van de bedrijfscultuur. Het verschil met de vorige generatie in een levensfase is de vernieuwing.

## **De generatietheorie**

### **DE GENERATIETHEORIE** (Bontekoning, 2007, 2010).

Leeftijdsgenoten vormen generaties door:

- een gedeelde beleving van de omringende cultuur;
- spontaan en instinctief gedeelde reacties in de vorm van vernieuwingsimpulsen, vanuit een gedeelde intuïtieve scan van wat in die cultuur is verouderd;
- het interactief samen vormen van een eigen mentaliteit en ontwikkelen van kwaliteiten om die vernieuwingsimpulsen daadwerkelijk lerend uit te kunnen leven, iedere levensfase opnieuw.

Deze vernieuwingsimpulsen zorgen voor de evolutie van onze sociale systemen, zoals organisaties, opdat deze bij de tijd blijven.

Iedere generatie heeft steun van de andere nodig om haar evolutionaire functie goed te vervullen.

Deze evolutionaire functie is de enige bestaansreden van generaties.

Ook generaties doorlopen levensfasen. In iedere volgende levensfase is een generatie de nieuwe generatie. Het verschil met de vorige generatie in die levensfase vormt het vernieuwende. Om de vijftien jaar 'ontstaan' nieuwe generaties senioren, leiders, medioren - jonge mensen met enige werk/levenservaring - en junioren. Alle generaties schuiven synchroon door naar hun volgende levensfase. Die demografische verschuiving verandert de omringende cultuur fundamenteel.

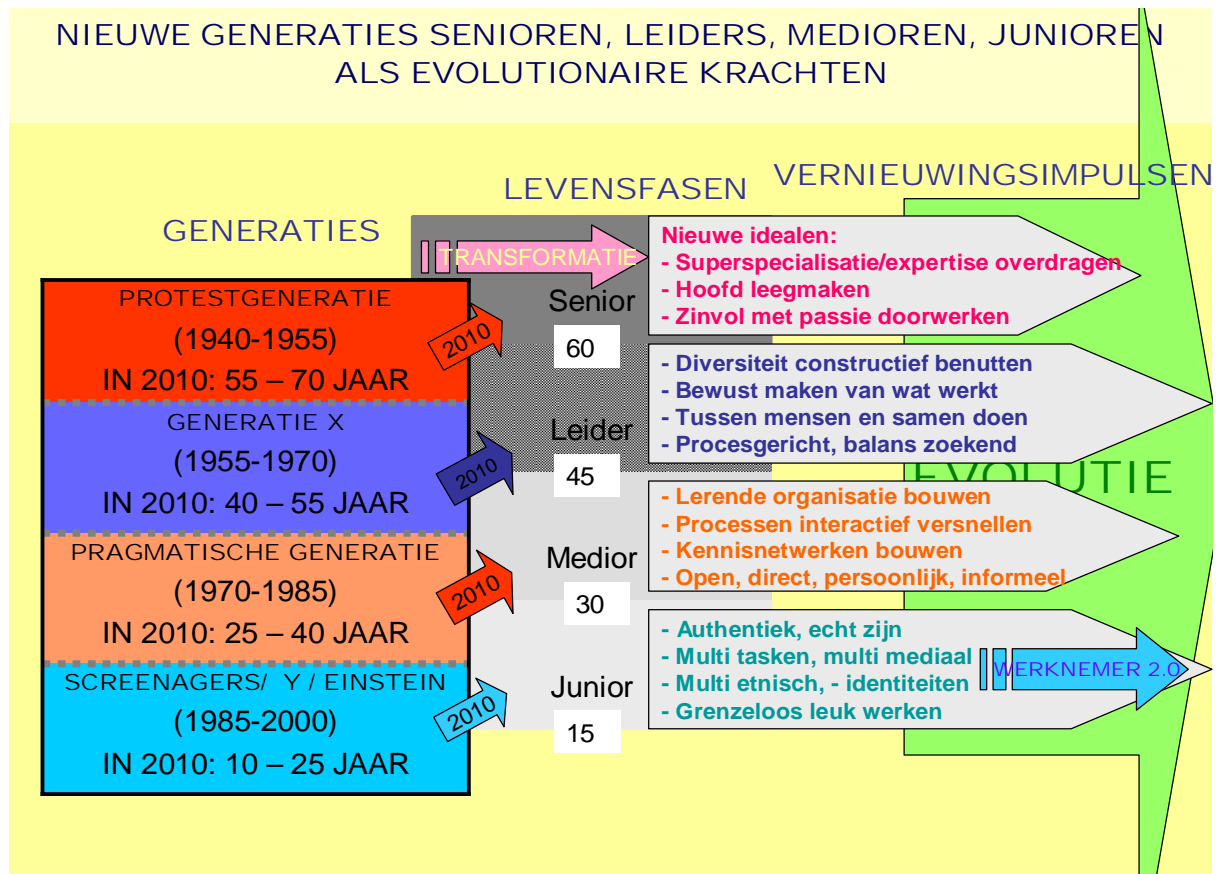
De laatste generatiewisseling begon in Nederland in 2000; de volgende in 2015. Het eerste cohort - geboortjaar - van een generatie betreedt dan de volgende levensfase. Een verandering in de tijdgeest, als effect van de generatiewisseling, wordt merkbaar als de helft van alle generaties de volgende levensfase heeft betreden.

Het goed ondersteunen van dit evolutionaire proces versnelt het met een paar jaar. Het remmen, door de oudere generaties, vertraagt het met een paar jaar.

## **Generatiewisseling; het ontstaan van het nieuwe samen werken.**

Nederland heeft anno 2010 te maken met de effecten van een generatiewisseling, die begon in 2000. Er dienen zich niet alleen een nieuwe generatie junioren aan, maar ook nieuwe generaties senioren, leiders en medioren - jonge professionals met enige ervaring. Figuur 3 geeft een korte samenvatting per generatie van de vernieuwingsimpulsen waar alle sociale systemen – organisaties, sport- en andere verenigingen, politieke partijen, vakbonden, de maatschappij – nu en de komende jaren mee te maken hebben.

*Figuur. 3 De Nederlandse Generaties en hun vernieuwingsimpulsen*



*In essentie zijn generaties vernieuwingsimpulsen, iedere levensfase weer. Dat betekent dat de vernieuwingsimpulsen gelijk zijn aan de kenmerken van generaties.*

Een generatiewisseling levert, in potentie, vier spontane en parallel verlopende vitale impulsen in bedrijfsculturen en in onze maatschappij op. Als de generaties worden ondersteund in het uitleven van hun vernieuwingsimpulsen, verloopt dat evolutionaire cultuurvernieuwingsproces vlot. Bovendien geven alle generaties zo vorm aan het nieuwe samen werken. Als ze worden geremd ontstaan er spanningen en verlopen die processen trager; lees: als ze elkaar remmen.

Vanaf 1995 onderzoek ik de vernieuwingsimpulsen van de pragmatische generatie. Vanaf 2000 volgde fundamenteeler onderzoek naar de vernieuwingsimpulsen van alle generaties. Dat resulteerde in 2007 in een proefschrift: 'Generaties in Organisaties, de verborgen krachten van onze sociale evolutie'. Inmiddels is generatie actie-onderzoek uitgevoerd in een dertigtal Nederlandse profit en non-profit bedrijven in diverse branches, meer uitvoerig en in ongeveer vijftig bedrijven, in een verkorte vorm. Hieronder staat een samenvatting per generatie van de uitkomsten van die onderzoeken.

### **De Protestgeneratie (1940-1955) is de nieuwe generatie senioren**

Binnen de protestgeneratie speelt zich een transformatie af. Ongeveer 40% van deze senioren is bezig het poldermodel met bijbehorende cultuurpatronen en het

leiderschap los te laten. Die helpt vitaliseert en is op zoek naar een nieuw zinvolle invulling van het werk. Drie trends worden zichtbaar:

- 1) superspecialiseren: het op gedreven wijze verdiepen van een deel van de opgebouwde expertise;
- 2) spiritualiteit: juist het loslaten van de inhoud, waardoor deze senioren heldere coaches kunnen worden;
- 3) zoeken naar manieren om de rijke ervaringskennis al samenwerkende over te dragen op jonge collega's.

De 55+'ers die de transformatie doormaakten, zijn opvallend fris en energiek. Zij kunnen en willen langer doorwerken, maar anders dan ze deden. Ze willen zelfstandig en flexibel hun werk kunnen indelen. Net als de jongste generaties! Ze willen expliciet waardering voor dat waarin ze goed zijn. Net als de jongste generaties! Zelf aangeven waar ze goed in zijn, vinden ze moeilijk, want "dat doe je toch niet, dat moeten anderen maar zeggen". Op 'moeten' reageren ze met verzet, stil protest en afstandelijkheid. Als deze generatie senioren wordt gevraagd om langer door te werken op basis van hun expertise, ontstaat meestal verbinding en welwillendheid.

### **De Generatie X (1955-1970) is de nieuwe generatie leiders**

Deze bescheiden en verbindende generatie streeft naar het constructief benutten van de toenemende diversiteit. Ze staat bij voorkeur tussen de mensen en bevordert, via bewustmaken van dat wat er speelt, een gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Om een beeld te geven van de sterk toenemende diversiteit: tussen 1996 en 2009 nam het aantal allochtone studenten aan hogescholen en universiteiten toe van 57.000 naar 142.600. Veel bedrijven krijgen te maken met vier werkende generaties. Het multidisciplinair samenwerken neemt al toe. Bij de twee jongste generaties is de verhouding werkende mannen en vrouwen ongeveer 1:1.

Het constructief benutten van deze toenemende diversiteit is hoogstwaarschijnlijk een van de grootste uitdagingen voor het komende decennium. De nieuwe generatie leiders bezit de potenties om dat te realiseren. Die moeten nog wel verder worden ontwikkeld. De echte doorbraak lijkt nabij. Het wordt tijd dat de andere generaties de aardse bescheidenheid van X gaan zien als een kracht die hen de ruimte geeft om volop mee te doen.

### **De Pragmatische Generatie (1970 - 1985) is de nieuwe generatie medioren - jonge professionals met enige werkervaring**

De professionals van deze generatie hebben een collectief talent om het leren in het werk en (besluitvormings)processen te versnellen. Dat doen ze door interactief kennis te delen, 'to the point' te zijn en al doende en lerende te streven naar concrete resultaten. Ze blijken in staat om besluitvorming en projecten in 30% van de gebruikelijke tijd te doen. Tot nu toe voelt deze generatie zich door de oudste generatie geremd om voluit te gaan. Het wordt tijd om deze stagnatie te doorbreken.

Daar waar dit lukte, was het een verademing en wekte het werkenergie op bij alle generaties. Ook bij de sceptici!

## De Generatie Y (1985-2000) is de nieuwe generatie junioren

Deze jonge professionals, ook wel Generatie Einstein of Screenagers of de Grenzeloze Generatie genoemd, willen direct toevoegen waar ze beter in zijn. Bijvoorbeeld het inzetten van multimedia. Dat versnelt de kennisdeling. Ze komen intuïtief snel tot de echte kern van de zaak. Samenwerken is voor hen: krachten bundelen. Ze kiezen voor authentiek zijn in plaats van voor 'hoe het hoort'. In die zin zijn ze wat grenzeloos. Echte feedback en ontmoeten helpt hen om hun eigenzinnige weg te vinden. Veel ervaren collega's denken dat deze slimme jonge junioren zich wel redden. Dit is een misverstand. Actieve steun en echte feedback en persoonlijke aandacht, vanaf de binnenkomst, hebben ze nodig om hun eigen zinnige weg te vinden; zich authentiek te ontwikkelen én contact te houden met ervaren collega's die de bestaande cultuur dragen.

Figuur 4 geeft een overzicht van de arbeidsparticipatie per generatie en daarmee van het aantal werkenden per generatie.

Figuur 4 De geraamde arbeidsparticipatie van de generaties tussen 2010 en 2020

		2010	2015	2020
<b>Protestgeneratie</b> Geb. 1940 – 1955	Leeftijd	w. 54-65/69 jaar	w. 59-65/74 jr	w? 64-70/79 jr
	Arbeidsparticipatie	48 %?	48%?	30%?
	Aantal werkenden	<b>1.170.720</b>	<b>0.650.640</b>	<b>0.386.100</b>
<b>Generatie X</b> Geb. 1955-1970	Leeftijd	39-54 jaar	44-59 jaar	49-64 jaar
	Arbeidsparticipatie	78%	78%	58%?
	Aantal werkenden	<b>2.944.110</b>	<b>2.886.390</b>	<b>2.094.960</b>
<b>Pragmatische Generatie</b> Geb. 1970-1985	Leeftijd	24-39 jaar	29-44 jaar	34-49 jaar
	Arbeidsparticipatie	78%	78%	78%
	Aantal werkenden	<b>2.441.400</b>	<b>2.443.740</b>	<b>2.434.770</b>
<b>Screenagers, Y, Gen. Einstein</b> Geb. 1985-2000	Leeftijd	09/w:20–24 jaar	14/w:20-29 jr	19/w:20-34 jr
	Arbeidsparticipatie	69%	69%	69%
	Aantal werkenden	<b>0.622.035</b>	<b>1.368.960</b>	<b>2.115.885</b>
<b>Totalen</b>		<b>(2005: 6.913.000) 7.178.265</b>	<b>7.349.730</b>	<b>7.031.715</b>

Bron: CBS prognose bevolkingsopbouw 2009. De onderstreepte percentages zijn mijn (ruwe) inschattingen. Het percentage 55+' ers dat aangaf langer te willen doorwerken steeg tussen 2000 en 2010 van 12% naar 43%.

## Het Nieuwe Samen Werken voor alle generaties

Het Nieuwe Samen Werken krijgt van binnenuit vorm wanneer alle generaties hun vernieuwingsimpulsen uitleven en elkaar daarbij steunen. Veel bedrijven denken dat de generatie Y hun cultuur fundamenteel zal vernieuwen. Dat is een valkuil. Alle ogen zijn dan gericht op Y, terwijl de andere generaties over het hoofd zien dat hun bijdrage net zo groot en belangrijk is. Als de oudere generaties hun vernieuwende werk doen, opent dat de cultuur voor de vernieuwingsimpulsen van Y.

Noot: voor een overzicht van de kenmerken van de verschillende generaties, kan de lezer het artikel van Aart Bontekoning downloaden dat eerder verscheen in het Tijdschrift voor Coaching, zie [www.tvc.nl](http://www.tvc.nl).

## 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](http://www.aartbontekoning.com).

Bontekoning, A.C. (2010). *Het Generatieraadsel*. Amsterdam, Mediawerf.

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.

Mannheim, K. (1928) Das Problem der Generationen. *Kölner Vierteljahrshefte für Sociologie* VII 2-3, p.157-185

Marías, J.(1970). *Generations, a historical method*. Alabama, The University of Alabama Press.

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.