TEKST EN FOTO: DOMINIQUE DE BAAR

DE AANPAK VAN DE GENERATIE EINSTEIN

Aart Bontekoning is organisatiepsycholoog en generatie-expert. Na jaren van onderzoek en praktijkervaring met generaties promoveerde hij in 2007 met zijn proefschrift 'Generaties in organisaties, een onderzoek naar generatieverschillen en de effecten daarvan op de ontwikkeling van organisaties'. In 2010 verscheen zijn boek 'Het Generatieraadsel, ontdek de kracht van generaties'. Inmiddels is een tweede boek in de maak.

AART BONTEKONING

Wat is/wie zijn de generatie Einstein en welke generaties kunnen er verder onderscheiden worden? Waarom is er nu zoveel aandacht voor generaties?

'Om uit leggen wie de generatie Einstein is, kan ik dat het beste doen aan de hand van een filmpje dat ik gemaakt heb voor een grote uitzendorganisatie, waar ik een opdracht uitgevoerd heb. In dit filmpje zien we jonge mensen bij elkaar staan, die vertellen waar ze veel en waar ze weinig werkenergie van krijgen. Ze krijgen veel werkenergie van: teamwork, zelfstandig werken, authentiek zijn, waarderende feedback krijgen op waar ze echt goed in zijn – en als het niet goed gaat horen ze dat ook graag direct en rechtstreeks –, professionele ontwikkeling in het werk en gebruik maken van sociale netwerken.

Voor de beantwoording van de vraag welke generaties er zijn, hanteer ik de indeling van Henk Becker. Hij onderscheidt de Protestgeneratie, geboren tussen 1940 – 1955; de Generatie X, geboren tussen 1955 – 1970; de Pragmatische generatie, geboren tussen 1970 – 1985; en de Screenagers/Generatie Y/Generatie Einstein, geboren tussen 1985 – 2000.

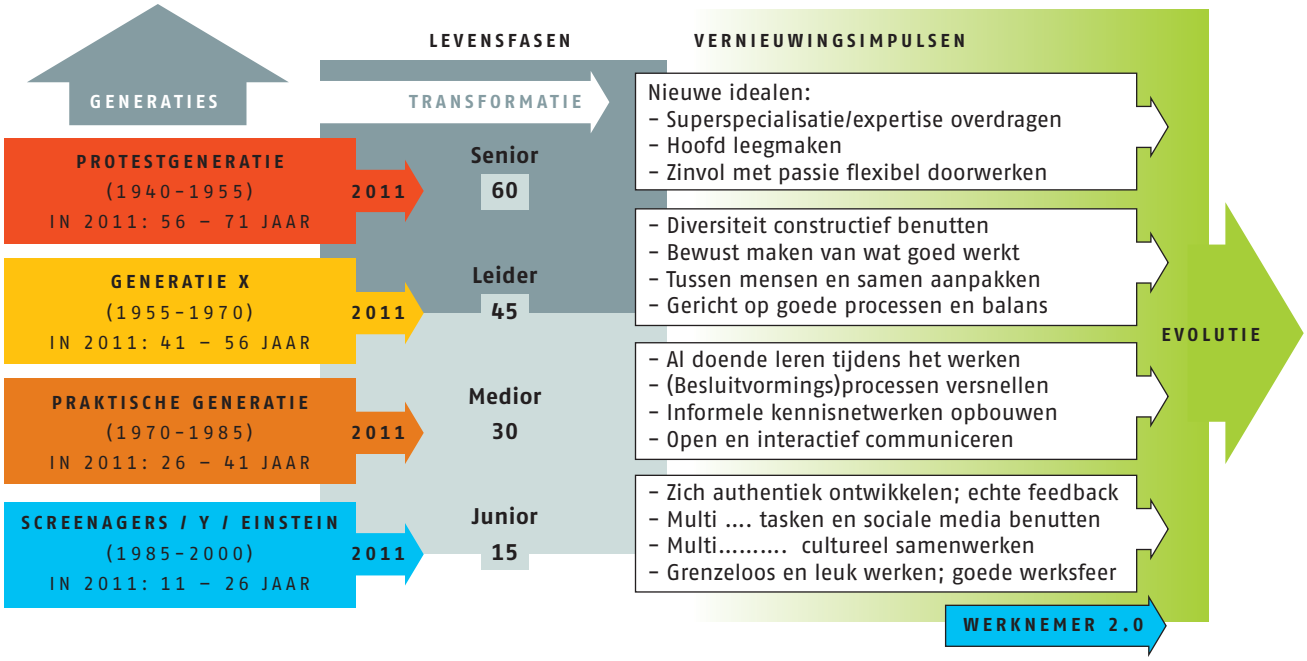
Er is groeiende belangstelling voor generaties, omdat we middenin een generatiewisseling zitten. Iedere generatie is onderweg naar een volgende levensfase. Die vullen ze anders in dan de vorige generatie. Dat brengt veranderingen in de cultuur teweeg, zoals uit het schema hiernaast blijkt.

De Protestgeneratie vormt de nieuwe generatie senioren. Ze zijn bijvoorbeeld veel vitaler dan de vorige generatie senioren. Omdat ze zich nog vitaal voelen, willen ze nog lang, waarschijnlijk tot ongeveer hun 70e, zinvol actief blijven. Velen erkennen, als ik daarop doorvraag, dat ze eigenlijk wel willen blijven werken, maar anders dan ze deden. Het lijkt alsof ze een nieuw ideaal zoeken, bijvoorbeeld superspecialisatie, werken op een kleiner deel van het vak waarin ze veel expertise hebben opgebouwd, doorgaan op het deel waar ze passie bij voelen. Ze willen ook zelfstandiger en flexibeler werken. Een gevoelig punt is wel, dat ze expliciet waardering willen voor wat ze doen. Steeds meer senioren halen voldoening uit het samenwerken met jonge collega's, waarbij zij hun expertise samenwerkend kunnen overdragen en waarbij ze van jonge mensen nieuwe dingen leren.

De Generatie X vormt een nieuwe generatie leiders. De verbindende generatie zou een passender naam zijn voor deze ervaren professionals. Ze staan het liefst tussen de mensen en streven naar het benutten van de verschillen: ze accepteren dat de neuzen verschillende kanten opstaan en willen dat juist gebruiken. Zij zijn onderweg naar het verder ontwikkelen van vaardigheden om leiding te geven aan multicultureler wordende organisaties. De groeiende diversiteit willen ze constructief benutten. Ze bevorderen zelfinitiatief door middel van bewustmaking en zoeken niet naar draagvlak voor het beste idee maar weten verschillende ideeën te combineren en kijken naar wat werkt. Het wordt hoog tijd dat de andere generaties die kwaliteiten van deze nieuwe leiders gaan waarderen. De andere generaties zien die nog niet, waarschijnlijk omdat de leden van de Generatie X ook wat bescheiden zijn en tussen de mensen staan.

Dominique de Baar is Human Resources Manager bij Domenica BV

EFFECTEN GENERATIEWISSELING:
nieuwe generaties senioren, leiders, medioren en junioren



De Pragmatische Generatie vormt een nieuwe generatie medioren – nog relatief jong maar al wel met enige werkervaring. Ze zijn onbescheidener en wat individualistischer dan de Generatie X in deze levensfase was. Tegelijkertijd zijn het ook de jonge professionals die kennisnetwerken bouwden en nog bouwen, over de grenzen van organisaties heen. Dat is een belangrijke bijdrage aan het versnellen van kennis ontwikkelen en kennis delen. Deze generatie is vooral gericht op het versnellen van het leren in het werk, van het vergaderen en van de besluitvorming. Dat kunnen ze ook goed, zo blijkt uit de experimenten die ik met ze uitvoerde. Ze wisten de doorlooptijd van vergaderingen en besluitvormingsprocessen tot de helft terug te brengen. Terwijl deze tegelijkertijd concreter en doelgerichter werden. Ze zijn ook analytisch sterk. In de praktijk krijgen echter nog weinig kans en nauwelijks steun om die krachten daadwerkelijk om te zetten in daden. Ze voelen zich geremd door de oudere generaties. In veruit de meeste grotere bedrijven pasten ze zich aan werkwijzen aan die ze eigenlijk verouderd vinden. Dat leverde en levert veel frustratie en verlies aan werkenergie op. Waarschijnlijk accepteren ze dat niet langer en zullen ze de komende jaren hun vernieuwingen van de cultuur doorzetten.

De Generatie Einstein of Generatie Y vormt een nieuwe generatie junioren. Zij betreden nu de arbeidsmarkt. Veel bedrijven merken dat hun manier van werven en selecteren en hun traineeprogramma's niet aansluiten bij deze authentieke jonge professionals. In aanvulling op hetgeen uit het filmpje naar voren komt: ze lijken veel minder dan de vorige generaties de neiging te hebben om zich aan te passen aan werkwijzen die ze eigenlijk verouderd vinden. Ze willen meteen meedoen en weten ook dat ze op bepaalde gebieden gewoon slimmer zijn. Dat ontdekten ze thuis al, vooral als het gaat om informatie opzoeken en sociale media gebruiken. Ze zijn van hun ouders gewend dat ze ondersteund worden in het uitzoeken van wat ze echt willen en bij het nemen van eigen zinnige besluiten. Dat verwachten ze van hun managers ook. Ze ervaren hun ouders ook meer als gelijkwaardig, als een soort van vrienden. Dat verwachten ze ook van de managers en collega's. Zo leer je elkaar beter kennen en dat communiceert weer sneller en maakt dat het samenwerken echt teamwork kan worden. Samenwerken is voor hen krachten bundelen. Ze hebben de meeste waardering voor organisatieculturen en leiders die hun authentieke ontwikkeling ondersteunen, direct vanaf de binnenkomst. Ze netwerken met mensen van alle leeftijden en culturen. Ze vinden kennis belangrijk maar ook vergankelijk. Ze willen direct voldoening halen uit wat ze doen.

Wat kunnen organisaties leren van deze jongste generatie?
'De jongste generatie kan organisaties helpen om sociale media in te zetten in het contact met klanten en om kennis te delen. In feite zijn ze er (ook) op gericht om verouderde cultuurpatronen te doorbreken en te vervangen door nieuwe. Van hen kunnen we leren dat hiërarchie vertragend werkt in de besluitvorming en in de communicatie. Ook dat authentiek zijn de communicatie persoonlijker maakt en helpt om sneller te weten wat je aan elkaar hebt. Het versterkt het teamwork.

Het is ook een generatie die aandacht wil. Ze hoeven niet verwend te worden, maar willen wel aandacht en zij staan ook open voor feedback. Het afgelopen jaar ontdekte ik dat de junioren van de Generatie Y en de senioren van de Protestgeneratie wel een klik hebben. Ik liet ze met elkaar praten over hoe dat komt. Ze delen een soort idealisme, een gepassioneerde drive en een soort vrijheidsdrang. Die klik was er merkwaardigerwijze en helaas minder tussen de Protestgeneratie en de Pragmatische Generatie. De combinatie Generatie Einstein en Protestgeneratie zou weleens voor beide een rijke bron voor inspiratie kunnen zijn. Wellicht ook een bron voor innovaties. Het is nog te vroeg om daar al conclusies uit te trekken.

Over een jaar weten we het beter, ze zijn immers nog maar net aanwezig in het werkleven.'

Is de opleiding tot actuaris niet hopeloos ouderwets voor deze multitaskers?
'Ja, dat vermoed ik wel. Wat de Generatie Einstein wil, is werken en leren integreren. Maar dan ook het echte werken, je moet ze echte klussen laten doen. In de nieuwe actuariële opleidingen en op universiteiten in het algemeen wordt gewerkt met zogenaamde business cases, maar deze business cases staan te ver van de echte praktijk af, dat vinden ze een beetje fake. De jongste generatie is niet zo gericht op het opnemen van kennis, maar meer op het snel vinden van kennis. Dat vraagt om toegankelijke informatiesystemen en toegankelijke ervaren collega's, waar ze gemakkelijk even binnen kunnen lopen met een vraag. Werken met collega's moet ook leuk zijn. Goede prestaties leveren met een gezellig team en met collega's die met passie hun werk doen vinden ze top. Ze willen voldoening halen uit het werk, dus het moet ook echt bij ze passen. Dat vinden, is voor veel jonge professionals niet gemakkelijk. Steun van managers en collega's daarbij waarderen ze hoog.

Deze jonge generatie is ook gewend om veel informatie tegelijkertijd te verwerken. Op de TU Eindhoven deden ze het volgende experiment: drie colleges die normaal gesproken achter elkaar werden gegeven, met steeds een week ertussen, gaven ze tegelijkertijd. Het eerste college werd gegeven aan de hand van slides, het tweede college vertoonde een praktijkfilm en tijdens het derde college gingen de studenten aan de gang met een real life case. Die drie colleges gaven ze dus tegelijkertijd. Dat was nogal hectisch. Het resultaat was dat het gemiddelde cijfer met slechts 0,1 punt omlaag ging, maar de tevredenheid van de studenten over het college met 2 punten omhoog! Ze waardeerden de intensiteit hoog.'

Zijn er straks nog wel actuarissen als al die jongeren kiezen voor de verbreding?
'Ja, dat denk ik wel. Het gaat ze niet om verbreding of om versmalling. Het gaat ze om werk dat goed bij ze past en een team waarin ze zich thuis voelen en waarin ze zichzelf kunnen zijn. Ze willen ook meestal ergens goed in worden. Kijk bijvoorbeeld naar de sport, daar zie je dat ook heel erg in terug. Ze willen ook expliciet waardering voor waar ze goed in zijn. Als je kijkt naar de actuarieel geschoolden, dan zijn dat professionals. Deze zoeken een steeds verdere verdieping van hun professie. Hierbij maken ze, in tegenstelling tot vorige generaties, wel gebruik van multimedia.'

Hoe kunnen we ons als werkgever en onderwijsinstelling voorbereiden op deze groep?
'Wat wij moeten doen, is deze jongste generatie zien als mensen die iets kunnen. En wij moeten ze helpen om datgene waar ze goed in zijn verder te ontwikkelen. Je moet niet focussen op wat ze niet kunnen, maar juist op datgene waar ze goed in zijn. Het is wel een generatie die voor veel verloop zorgt binnen een organisatie als ze het niet naar hun zin hebben. In die zin zijn ze erg intuïtief. Het zijn jongeren die opener zijn dan vorige generaties; zij zeggen alles en zullen geen smoesjes verzinnen. Omgekeerd zul je als organisatie ook in een vroeg stadium aan deze jongeren moeten aangeven of je ze geschikt vindt voor het vak of de organisatie. De jongste generatie wil al samenwerkende met collega's leren. Lerende organisaties, organisaties die in staat zijn te leren van hun fouten, passen goed bij deze jongste generatie. Je zult als organisatie dus zelf in je ontwikkeling moeten blijven zitten en zien te dealen met diversiteit. Kleinere organisaties zijn daarin vaak veelal dynamischer en vitaler, omdat ze door hun kleinschaligheid makkelijker kunnen schakelen dan de grotere, vaak wat meer bureaucratische, organisaties.'

Denkt de Generatie Einstein na over de toekomst? Bijvoorbeeld pensioenplannen, balans werk-privé, sociaal leven?
'Naar mijn mening is de jongste generatie met het nu bezig. Pensioen houdt hen niet bezig, de balans werk-privé en een sociaal leven vinden ze daarentegen wel belangrijk. Ten aanzien van pensioen denk ik dat de jongste generatie wel eens andere oplossingen zou kunnen bedenken. Wat die oplossingen zouden kunnen zijn, zou ik niet kunnen zeggen. Het is een generatie die langer zal blijven werken. Wellicht dat deze generatie het belang van sparen weer gaat inzien. Het zijn mensen die naast hun studie al allerlei bijbaantjes hadden. Ik vind dat deze jongste generatie erg ontspannen gereageerd heeft op de crisis. Slechts een enkeling is bang voor de toekomst.'

Bent u het eens met wat in de literatuur over jong afgestudeerden wordt gezegd, namelijk dat zij een verloren generatie vormen?
'Nee, ik vind dit juist een veerkrachtige generatie. Deze generatie weet zelf vorm te geven aan werk en gaan daarbij over de grenzen van de organisatie heen.'