Voor verdieping: Kluwermanagement.nl
artikelcode: 0145

Trefwoorden: Generatieverschillen | Organisatiecultuur | Samenwerking

Generaties in ORGANISATIES

ALS INVLOEDRIJKE CULTUURVERNIEUWERS

Hoe ga je als organisatie om met de verschillende manieren van werken van de verschillende generaties binnen je onderneming? Met het polderen van de protestgeneratie, met de nieuwe leiders van generatie X en de aanstormende screenagers, die onbedwingbaar veel tegelijk doen. Om een antwoord op deze vraag te vinden zul je eerst moeten weten wat generaties eigenlijk zijn en wat ze 'doen' in je organisatie. Aan de hand van de uitkomsten van promotieonderzoek wordt het fenomeen generatie in dit artikel verkend.

Aart Bontekoning

Generaties zijn, elk met haar eigen kenmerken, te beschouwen als invloedrijke sociale lagen in een organisatiecultuur. De leidende generatie heeft de meeste invloed. Dat was de protestgeneratie, die bouwde het poldermodel. Onze nieuwe leiders van de generatie X zijn bezig met een nieuw Hollands 'multi-subculti'model bedrijfsculturen fundamenteel te veranderen. Als we aannemen dat het poldermodel het resultaat was van verbeterde communicatie en samenwerking tussen werkgevers en werknemers, zou het succes van 'de opvolger' wel eens kunnen afhangen van het resultaat van een verbeterde samenwerking en communicatie tussen multi-subculturen. Elke generatie heeft vernieuwingspotentie. Die wil ze elke levensfase uitdrukken. Het welslagen is van levensbelang voor organisaties. Onderweg is te zien of we op de goede weg zijn (zie figuur 1).

Vernieuwingspotentie

Elke generatie heeft de potentie om elke levensfase een cultuur te vernieuwen. Dat vernieuwen richt zich op – de evolutie – duurzame ontwikkeling van de maatschappij en organisaties. Maar wat is die vernieuwingspotentie? Dat wil ik duidelijk maken met een microcase uit mijn privéomgeving.

Freek is twaalf. Ik help hem met zijn huiswerk en hij is niet erg gemotiveerd. Het is een fris joch met veel energie. Hij weet alles van audioapparatuur, dat leert hij razendsnel. Maar geschiedenis of Frans … moeizaam. Hij doet onbedwingbaar veel tegelijk. Zijn pc staat aan, hij beantwoordt

snel msn-berichten, zijn cd-speler en zijn tv staan aan. In die hectiek help ik hem met zijn huiswerk. Ik kan hem aan tafel dwingen met alleen zijn boek. Hij ziet me namelijk niet graag boos. Maar dan doet hij zijn huiswerk op mijn manier, op de manier van de protestgeneratie. Zijn manier is die van zijn generatie, de screenagers, ook wel generatie Einstein genoemd. En eerlijk gezegd heb ik er lol in om 'zijn manier' te ontdekken. Dat lijkt te zijn: veel tegelijk, intens interactief en direct nuttig. Hij is levenslustig en energiek als hij het op zijn eigen manier doet. De vitale energie verdwijnt als hij het op mijn manier probeert.

Dit voorbeeld van een lid van de screenagers raakt de kern van evolutionair vernieuwen. Zijn authentieke manier bevat kiemen voor de sociaal-economisch gezonde (organisatie)wereld van (over)morgen. Wat hij nieuw doet is onbewust en doeltreffend afgestemd op de wereld waarin hij leeft. Hij en zijn generatiegenoten benutten een kostbare kwaliteit. Ze voelen instinctief wat is verouderd en reageren daarop met vernieuwingsimpulsen. Die potentiële kwaliteit valt het meest op bij een nieuwe generatie, maar alle generaties hebben dat. Ze benutten dit elke levensfase opnieuw. In de leiderschapsfase is de invloed het grootst. Het wordt tijd dat we deze processen bewust gaan zien en beter gaan benutten. Het bevordert een duurzame ontwikkeling van organisaties én een zinvolle ontplooiing van mensen. Als we deze prille (sociale) innovaties beter zien, kunnen we de ontwikkeling ook beter ondersteunen.

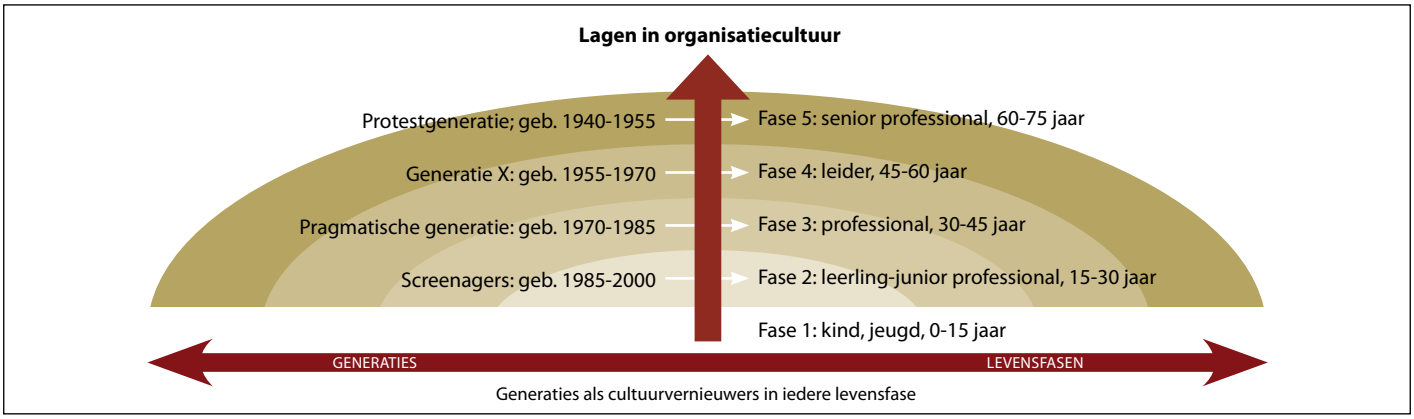
Vier generaties, vier parallelle vernieuwingsprocessen

Het vernieuwingsproces van elke generatie werkt als volgt. Elke generatie is in een volgende levensfase de nieuwe generatie en vult de daarbij horende sociale rol anders in dan vorige generaties. Ze worden in organisaties respectievelijk andere leerlingen-junioren, andere professionals, andere leiders en andere senior professionals. Zij beïnvloeden de werkomgeving.
Alle generaties zijn, anno 2007/2008, onderweg naar hun volgende levensfase. Gemiddeld zit meer dan de helft van een generatie rond die tijd in die volgende levensfase. Cultuurveranderingen die ze teweegbrengen worden dan meer zichtbaar en voelbaar. Door de opvolgende generaties per levensfase te vergelijken, ontstaat een beeld van de cultuurveranderingen die vier generaties tegelijkertijd in organisaties teweegbrengen (zie kader).

In welke mate deze cultuurvernieuwingen daadwerkelijk en vlot doorzetten in een organisatie is afhankelijk van een aantal bevorderende en remmende factoren. Centraal gestuurde, wat gesloten bureaucratieën remmen deze ontwikkelingen. Bedrijven met een decentrale, ondernemende, open, resultaatgerichte cultuur bevorderen deze ontwikkelingen. De nieuwe, leidende generatie X, die zich richt op het constructief benutten van verschillen en veel aandacht heeft voor de proceskant van organiseren, heeft daarmee de potentiële kwaliteiten om bedrijven, waarin de diversiteit de komende jaren sterk gaat toenemen, te leiden.

De pragmatische generatie en generatieleren

Professionals van de pragmatische generatie die hun eigenzinnige weg creëren en tegelijkertijd samenwerkend en lerend goed voortbouwen op de expertise van vorige generaties, ontwikkelen zich vlot. Ze blijven energiek en krijgen waardering van de andere generaties. De ervaren experts van de oudere generaties hebben veel kostbare praktijkexpertise die nauwelijks is vast te leggen. Deze expertise kan alleen samenwerkend worden opgespoord. Junioren moeten ervaren experts daarvoor concreet kunnen bevragen. Liefst 'real time', als de vraag rijst moet de expert in de buurt zijn of de benodigde expertise vlot toegankelijk zijn. Door hun vragen goed te formuleren sturen jonge mensen de expertiseoverdracht zelf. De ervaren generaties kunnen van de jongste generatie leren wat prille organisatietrends zijn en de ontwikkeling daarvan met zorg en met inzet van hun expertise ondersteunen. Dat prikkelt bij henzelf vitaliteit en innoverend vermogen, waarbij zij hun eigen expertise op



Figuur 1. Vier generaties onderweg naar een volgende levensfase, vier invloeden op een organisatiecultuur

een nieuwe manier toepassen. Dit directe wederzijds leren biedt mogelijkheden om al werkende te vernieuwen in plaats van via aparte veranderprojecten.

De nieuwste generatiegolf: de screenagers

De screenagers (1985-2000) staan voor de deur. Veel bedrijven vragen zich af hoe ze zich op hun komst kunnen voorbereiden. Vanuit het generatieperspectief zie ik de volgende mogelijkheden:

- Met de aanwezige pragmatische generatie het bedrijf eigentijdser maken. In de praktijk komt het vernieuwen door deze generatie neer op sneller leren in het werk, het verbeteren van kennissystemen, directer en persoonlijker communiceren, het versnellen van processen. Als dat goed lukt, is het bedrijf als het ware 'rijp' voor de ontvangst van de volgende nieuwe generatiegolf.
- Kennis verzamelen over de screenagers. Die generatiekennis is intern aanwezig bij de generatie X. Dat zijn gemiddeld genomen 'hun ouders'. Een scherp interview van een half uur met deze ouders in een bedrijf levert veel op! Die mogelijkheid wordt in de praktijk

Vier generatiewisselingen en vier parallelle cultuurveranderingen die anno 2007-2008 gaande zijn

LEVENSFASE 5 (> 60 jr.); senior professional
IN: PROTESTGENERATIE; UIT: STILLE GENERATIE
In vergelijking met de stille generatie (<1940) is de protestgeneratie (1940-1955) beter opgeleid, idealistischer, minder traditioneel, vitaler en sociaal vaardiger. Meer dan de vorige generatie zoeken vitale leden van deze generatie als senior nog nieuwe idealen, in (super)specialisatie, nieuwe vormen van (coachend) leiderschap of overdracht van ervaringskennis. De man-vrouwverhouding in werk is ongeveer 5 op 1. Uitgaande van uittreden rond 63 jaar zou de protestgeneratie grotendeels rond 2011 uit organisaties zijn 'verdwenen'. Het lijkt erop dat een derde tot de helft van deze werkende generatie langer 'mee wil blijven doen', mits ze door de andere generaties worden (h)erkend.

LEVENSFASE 4 (45-60 jr.); leiderschap
IN: GENERATIE X; UIT: PROTESTGENERATIE
In vergelijking met de protestgeneratie (1940-1955) werken de leden van de generatie X (1955-1970) niet aan structuren en posities, maar aan processen en staan ze meer tussen de mensen. Ze leiden in organisaties die steeds multicultureler worden, zijn beter in staat diversiteit constructief te benutten, ze proberen mensen niet te overtuigen, maar bewust te maken van 'wat er gaande is' en bevorderen zelfinitiatief. Ze zoeken niet het beste idee, maar combineren verschillende goede ideeën, ze kijken naar wat bewezen werkt en zoeken een gezonde balans. Het aantal werkende vrouwen neemt met ongeveer 30% toe en brengt de man-vrouwverhouding in werk naar gemiddeld 2 op 1.

LEVENSFASE 3 (30-45 jr.); professional
IN: PRAGMATISCHE GENERATIE; UIT: GENERATIE X
In vergelijking met de generatie X (1955-1970) zijn de leden van de pragmatische generatie (1970-1985) niet bescheiden, organiseren zich in netwerken, zijn opener en directer. Ze zijn minder geduldig, willen explicieter kansen krijgen en zijn ook gericht op zelfontplooiing, maar vooral direct in het werk. Ze zijn hoger opgeleid, vinden leren belangrijker, zijn minder serieus en formeel, ze willen meer plezier en dynamiek in het werk en streven meer naar informeel 'to the point'-overleg. Ze bevorderen meerzijdig spontaan meesturen en zijn resultaatgericht. De man-vrouwverhouding in werk is 'fifty-fifty'.

LEVENSFASE 2 (15-30 jr.); leerling-junior professional
IN: SCREENAGERS; UIT: PRAGMATISCHE GENERATIE
In vergelijking met de pragmatische generatie (1970-1985) zullen de screenagers (1985-2000) hoogstwaarschijnlijk minder neigen tot aanpassen. Ze waarderen organisatieculturen en leiders die authentieke ontwikkelingen steunen. Ze netwerken met mensen van alle leeftijden uit multiculturen, ze zoeken meer zinvolle contacten, vinden kennis ook belangrijk, maar zeer vergankelijk. Ze willen niet alleen directe resultaten, maar direct voldoening halen uit wat ze doen; ze willen veel leren als het past bij hun authentieke ontwikkeling. Ze houden minder of geen rekening met bestaande grenzen, maar vinden het prima als andere mensen daar wel binnen blijven. Ze doen niet een paar dingen maar veel tegelijk, weten het meest over interactieve media, ze zijn waarschijnlijk hoger en internationaler opgeleid. Opvallend is de (mogelijk sterke) toename van het aantal allochtone Nederlanders binnen deze werkende generatie. Deze generatie heeft de meeste ervaring met het multicultureel samenwerken.
Uitgaande van een intredeleeftijd van 23 jaar komen de leden van deze generatie rond 2008 organisaties binnen.

LEVENSFASE 1 (0-15 jaar): jeugd

echter zelden benut. Met deze bewust gemaakte kennis kan het werven en de ontvangst beter op deze allernieuwste generatie worden afgestemd.

- De screenagers hechten veel waarde aan hun authentieke ontwikkeling. Bedrijven die dat al bij hun binnenkomst ondersteunen, hebben grote aantrekkingskracht op hen. Door ze te beschouwen als de nieuwste trendsetters levert dat vernieuwingen op in de cultuur die precies aansluiten op de vernieuwingen van de pragmatische generatie. Voor deze benadering reikt dit artikel de economische, bedrijfskundige en sociale logica aan.

Vitale dynamiek tussen generaties

In de afgelopen decennia waren de wat dominante polderende en gedreven (her)structureerders uit de protestgeneratie onze leiders. Het dynamische proces van nu zal uitmaken welke mannen en vrouwen uit de bescheiden generatie X onze nieuwe leiders worden. Afgaande op de bewegingen in de politiek en in organisaties lijken 'sociaal intelligent, volstrekt integer en verbindend sterk' hun belangrijkste kwaliteiten. Onderwijl heeft de gedreven protestgeneratie soms moeite om haar dominante rol los te laten. De ongeduldige en netwerkende pragmatische generatie wil onmiskenbaar meer invloed hebben. Het zou een historische blunder zijn van de andere generaties als zij de generatie X niet steunen om hun leidende rol voluit te vervullen. De kwaliteiten van de X'ers hebben we hard nodig om de verschillende krachten in een multiculturele, multigenerationele, multidisciplinaire gemeenschap met hoogopgeleide professionals te bundelen.

Als alle generaties voluit gaan, vergroot dat de kans op optimale evolutie. In mijn generatie-experimenten was echter opvallend veel aanpassingsgedrag zichtbaar. Dit ontstond als een generatie haar werkwijze, meestal onbewust en ongewild, opdrong aan de andere generaties. Het ging gepaard met een zekere apathie en flinke verlaging van de werkenergie. Dat zijn signalen die duiden op een niet-vitale weg ofwel op het stagneren van 'hun' evolutie (zie figuur 2).

Een aantal keren verkende ik gedurende 'five minutes time outs' met betrokkenen of ze zich bewust waren van het proces waarin ze zaten. Ongeveer de helft van de mensen nam de negatieve stemmings- en energiewisseling waar, terwijl niemand ingreep. Deze bewustmaking activeerde hen om zelf het proces bij te sturen. De beste werkresultaten werden geboekt als mensen open, interactief en goed doorvragend bij elkaar verkenden welke dingen belangrijk werden gevonden en als ze deze constructief met elkaar verbonden.

Een interessant punt is dat generaties voor eenzelfde vraagstuk verschillende oplossingen kiezen, die bijna altijd goed op elkaar aansluiten. Samengevoegd levert dat een meerzijdige en rijkere oplossingsrichting op. Als die stap wordt gezet, stijgt de werkenergie bij alle generaties aanmerkelijk. In het gunstigste geval ontstaat werkchemie. Dat lijkt te betekenen dat de groep boven zichzelf uitstijgt. Dat gebeurde vooral als mensen veel van elkaar leerden.

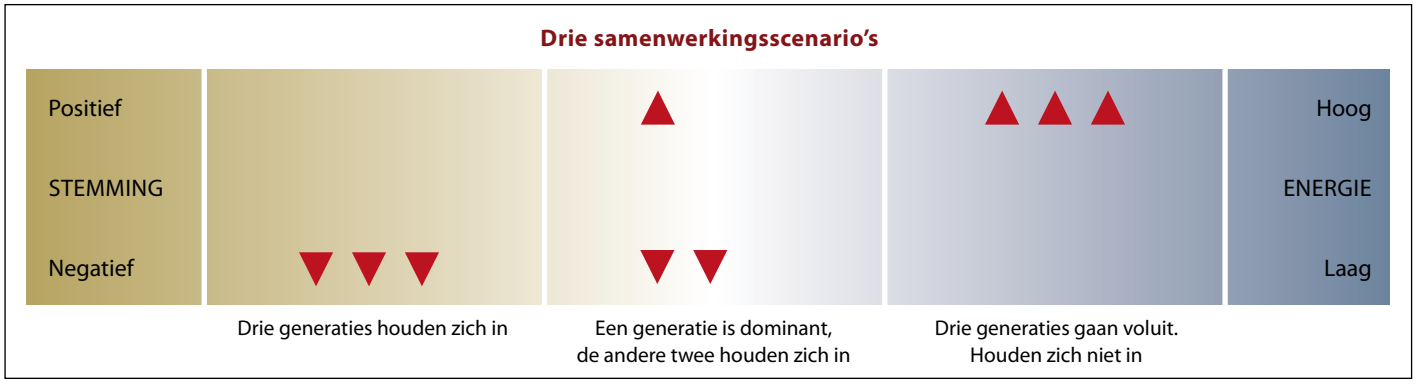
Tot slot

Het in goede banen leiden van de vernieuwingsprocessen zoals in het kader beschreven, kan een flinke bijdrage leveren aan de sociaal-economische bloei van Nederlandse bedrijven. Het constructief benutten van multiculturele, -generationele en -disciplinaire verschillen lijkt daarin van doorslaggevend belang. Signalen die aangeven of organisaties hun evolutie via generaties goed vormgeven, zijn onderweg zichtbaar. Deze informatie kan worden benut om processen vlot bij te sturen. Dat voorkomt energieverspilling en bevordert duurzaamheid van ingezette ontwikkelingen.

Aart Bontekoning is organisatiepsycholoog, aangesloten bij Magma. Het artikel is gebaseerd op zijn promotieonderzoek tussen 2000 en 2007, naar generatieverschillen en de effecten daarvan op organisatieontwikkeling.

Verdieping: Kluwermanagement.nl
artikelcode: 0145

In de Management Executive Base vindt u een verdere uitwerking van de resultaten van het promotieonderzoek naar de invloed van generaties op de ontwikkeling van organisaties. Er wordt verder ingegaan op de betekenis voor de organisatiepraktijk. Tevens vindt u een uitgebreide literatuurlijst.



Figuur 2. De relatie tussen inhouden van gedragsimpulsen, werkenergie en stemming/sfeer