

Jongere generaties verdienen meer ruimte dan ze nu krijgen

Aart Bontekoning organisatiepsycholoog en generatie expert – TROUW 24/12/10, 00:00

Prima dat de babyboomers langer doorwerken, als ze jongere generaties maar hun rol laten spelen op de werkvloer. Worden jongeren ingepast in bestaande cultuurtjes, dan dreigt stilstand.

Niet eerder was er zoveel belangstelling voor een nieuwe generatie. Nederland heeft niet alleen te maken met een nieuwe generatie junioren, maar ook met nieuwe generaties leiders en senioren. Op het politieke toneel verpersoonlijkt Mark Rutte een nieuwe generatie leiders. In Amerika doet Obama dat.

De opkomst van een nieuwe generatie leiders gaat meestal niet zonder spanningen. Het conservatieve deel van Amerika verzet zich tegen Obama. In Nederland reageerden oudere politici sterk op de recente kabinetsvorming.

Rutte en Obama zijn leiders van de generatie X (1955-1970). Zij gaan anders om met onderlinge verschillen dan de leiders van de protestgeneratie (1940-1955). Bij hen verstoorden vergelijkbare verschillen de onderlinge relaties. Er zou ruzie zijn ontstaan en (vergeefse) pogingen gedaan alle neuzen dezelfde kant op te krijgen. Rutte en zijn generatiegenoten accepteren echter dat de neuzen verschillende kanten op staan. Ze benoemen en respecteren dat en kijken vervolgens waarin wél kan worden samengewerkt.

In het anders hanteren van meningsverschillen schuilt een belangrijke essentie van een cultuurverandering die Nederland doormaakt, die via de nieuwe generatie leiders gestalte krijgt.

Nederland heeft ook te maken met een nieuwe generatie senioren. Voorlopige verkenningen duiden erop dat de protestgeneratie (1940-1955) als nieuwe generatie senioren een actieve en nuttige rol wil blijven spelen. De nieuwe senioren kunnen dat, omdat zij gezonder en vitaler zijn dan de vorige generatie. Bovendien worden ze gedreven door een sterker idealisme. Naar schatting de helft van de protestgeneratie wil tot het 70ste levensjaar flexibel blijven werken, als hen dit wordt gevraagd. Dat kan natuurlijk een oplossing van het pensioenvraagstuk opleveren. Maar er zitten risico's aan. Hun blijvende aanwezigheid kan betekenen dat de invloed van de jonge generaties wordt beperkt.

Het proces van cultuurvernieuwing verloopt via opeenvolgende generaties. Als dat proces niet goed verloopt, veroudert het apparaat. In een sociaal systeem kan dat tot crises leiden. Dat overkomt nu de katholieke kerkgemeenschap, maar ook politieke partijen en vakbonden. Verouderde patronen: geslotenheid, fouten toedekken, hokjesgeest, trage besluitvorming en hiërarchie als sturend principe blijven in stand wanneer de cultuurvernieuwende invloed van jongere generaties niet wordt toegelaten.

En daar heeft de pragmatische generatie (1970-1985) last van. Drie pragmatische, hoogopgeleide dames stelden recent de verouderde bedrijfsculturen in een hypermoderne kantooromgeving op de Zuidas aan de kaak, in een boek over het keiharde klimaat in het financiële zakencentrum van Nederland. Het Sociaal en Cultureel Planbureau wijdde onlangs zijn tweejaarlijkse sociaal-cultureel rapport geheel aan het onderwerp van de generatiewisseling. Volgens de onderzoekers zijn 'vooral jongeren' tegenwoordig moeilijker te enthousiasmeren voor lidmaatschap van bijvoorbeeld vakbonden of politieke partijen. Alsof dat aan die jongeren zelf ligt.

Jonge generaties komen vaak enthousiast binnen maar verliezen energie en enthousiasme als ze gedwongen worden mee te gaan in werkwijzen die ze als verouderd ervaren. Ze blijven energiek en enthousiast als ze hun cultuurvernieuwende rol kunnen uitleven. Waar dat proces goed verloopt, leven oudere generaties overigens ook op.

Het SCP-rapport geeft ook aan dat ouders steeds meer op gelijke voet met hun kinderen komen te staan, waardoor kinderen zelf bepalen wat ze in hun vrije tijd doen. Maar de fundamentele verandering gaat veel verder dan het SCP ziet. In het familielevens verdwijnen de oude gezagsstructuren. De jongste generaties laten zich niet meer sturen omdat ouders of leraren het zeggen. Ze luisteren naar wát er wordt gezegd.

In eigentijdse gezinnen helpen ouders hun kinderen eigenzinnige keuzes te maken. Daarnaast leren ouders steeds meer van hun kinderen. Kinderen ontdekken al vroeg dat ze op bepaalde gebieden slimmer zijn, bijvoorbeeld in het gebruik van sociale media. Ouders van nu besteden ongeveer tweemaal zoveel tijd aan het opvoeden dan de vorige generatie. Dat is positief. Het niveau van opvoeden wordt hoger. Dat vormt een nieuwe generatie junioren die straks gaat studeren en werken.

De nieuwe generatie leiders van de generatie X (1955-1970) heeft de potentie om de breed toenemende diversiteit constructief te benutten. Dat is een van de grootste uitdagingen in de maatschappij.

De pragmatische generatie (1970-1985) is de eerste generatie met gelijkwaardige relaties tussen mannen en vrouwen. Het glazen plafond is verdwenen. De grotere invloed van vrouwen op deze en volgende generaties leidt tot meer aandacht voor leren en sociale vaardigheden en tot een stijging van de emotionele en sociale intelligentie.

Vanaf de generatie Y (1985-2000) neemt de invloed van Nederlanders met een andere etnische achtergrond op een generatie sterk toe. Binnen die generatie is het vermogen om meervoudige identiteiten te hanteren het grootst. Ze kunnen niet alleen multitasken, ze worden ook multicultureel handiger. Ze opereren intuïtiever dan de vorige generatie en zijn daarmee mogelijk innovatiever. Deze generatie wil eigenzinnig vormgeven aan het werklevens. De opkomst van Het Nieuwe Werken duidt daarop.

Met het langer doorwerken van de protestgeneratie neemt de leeftijdsdiversiteit in organisaties toe. Steeds vaker zullen 60-plussers samenwerken met twintigers. Een belangrijke vraag wordt hoe de overdracht van ervaringskennis van senioren op junioren gepaard kan gaan met de cultuurvernieuwende invloed van de junioren. De wil is er vaak wel. Het doen moet nog vorm krijgen in Het Nieuwe Samen Werken.