

“Sociale processen hebben een houdbaarheidsdatum. Herhalen na die datum is destructief.”



Aart Bontekoning is sociaal psycholoog en dr. in generaties in organisaties. Zijn onderzoek met organisaties is erop gericht om updateprocessen in organisaties op gang te krijgen of te houden, in het belang van iedereen. Zie voor meer informatie www.aartbontekoning.com. Op zijn website staan korte video's met de uitkomsten van zijn onderzoek. Onder meer over het dichten van generatiekloven.

Naar een nieuwe generatie organisatie

Inclusief, duurzaam en aantrekkelijk voor en met alle generaties

Aart Bontekoning

9

Hoe kunnen we onze organisatie aantrekkelijk maken voor alle generaties én ruimte creëren voor meer diversiteit? Dit zijn actuele vragen, die met name worden veroorzaakt door krapte op de arbeidsmarkt en economische gevolgen. Tijd voor een nieuwe generatie organisaties.

Het arbeidstekort neemt in Nederland en Europa de komende decennia flink toe. Eenvoudigweg omdat de generaties die de uittredeleeftijd bereiken groter zijn dan de generaties die de werkvloer opkomen. Zonder arbeidsmigratie loopt dat in Nederland op tot ruim 25 procent rond 2045. Totaal zo'n 1.000.000 minder vergeleken met het aantal werkenden nu. Zie hiervoor Figuur 1. Dat roept niet alleen de vraag op hoe je een aantrekkelijke werkgever kunt zijn voor alle

generaties, maar ook de vraag hoe je met een vergrijzende (werk)gemeenschap bij de tijd kunt blijven en economisch gezond.

Dit artikel verkent hoe we een nieuwe generatie organisatie kunnen bouwen, die zowel aantrekkelijk is voor alle generaties, als aantrekkelijk voor afnemers van diensten en producten. Generatiekloven herkennen en dichten vormt daarin een belangrijk onderdeel.



Figuur 1 De bevolkingspiramide 2030: de generatiewisseling die gaande is en die een arbeidstekort oplevert. De verbindende generatie bereikt tussen 2022 en 2037 de uittredeleeftijd. Tegelijkertijd stroomt in: die is zo'n 400.000 kleiner. De pragmatische generatie bereikt tussen 2037 en 2052 de uittredeleeftijd en een nieuwe generatie stroomt in. Die is zo'n 600.000 kleiner. Bron: populationpyramid.net

Opvolgende generaties en kloven

Rond 1998 zag ik voor het eerst generatiekloven. Tussen de twintigers van toen (pragmatische generatie, 1970-1984) en de leidende protestgeneratie (1940-1954). De jongeren klaagden over lange, vage vergaderingen die nergens toe leidden en trage democratische besluitvorming. Wat in de 70'er en 80'er jaren de kern vormde van het succesvolle poldermodel – net zo lang vergaderen tot iedereen het eens was – werd door deze jonge generatie als gedateerd beschouwd. Voelbaar aan het verlies van hun werk-energie, wanneer ze zich aanpasten.

Toen ik deze jongeren een vergadering en een groot project liet aanpakken op een manier die bij hen wel veel werkenergie

opleverde, ontstond het tegenovergestelde: versnelling van het proces met concretere uitkomsten. Er gebeurde nog iets opvallends: de oudere generaties kregen hier ook meer energie van. Dát dichtte de kloven. Het was een totaal andere manier van veranderen dan organisaties gewend waren, van binnenuit met de jongste generatie.

Twee zaken vielen op: a) jongeren zijn zeer gevoelig voor verouderde gewoontes en scannen die heel snel b) wanneer jongeren worden gestimuleerd en gesteund om vooral te doen wat bij hen wel werk-energie oplevert, komen er vernieuwingen van het verouderde tevoorschijn, die een positief effect hebben op het samenwerken.



Figuur 2 De Nederlandse generatie indeling, wetenschappelijk getoetst. Dit is de generatie-indeling voor Nederland en waarschijnlijk voor alle westerse landen. Voor Nederland is de indeling getoetst door de Universiteit van Tilburg in 1999 en in 2010 door het Sociaal Cultureel Planbureau. Daaruit blijkt dat ongeveer tachtig procent van de Nederlanders zich hierin herkent. En dus twintig procent niet. Dat zie ik in de vele generatie onderzoeken in organisaties ook, zonder dat ik kan dat kan kwantificeren: sommige mensen hebben helemaal geen binding met de eigen generatie en sommige juist met alle generaties.

De organisatiewereld stond hier nog niet voor open. Ik besloot wetenschappelijk bewijs te zoeken voor wat ik intuïtief aanvoelde: hier stagneren belangrijke sociale ontwikkelingen.

Ik bestudeerde fragmenten en artikelen over generaties, die de afgelopen twee eeuwen door bekende sociologen en historici waren geschreven. Daar haalde ik, in combinatie met mijn eerste onderzoeken in organisaties, drie rode draden uit:

- 1 Sociale processen - leiden, samenwerken, communiceren, omgaan met verschillen etcetera - hebben een

houdbaarheidsdatum. Herhalen na die datum is destructief. In mijn eigen onderzoeken, op de video's van de onderzoeksessies, zag ik dat herhalen van gedateerde gewoontes werkenergie wegnam bij alle generaties.

Oudere generaties hebben de neiging om op de automatische piloot hun gewoontes te blijven herhalen. Die lijken zich niet bewust te zijn van het verstrijken van de houdbaarheidsdatum. Daar hebben ze de signalen van jongeren voor nodig. Jongere generaties ervaren innerlijke weerstand om daarin mee te gaan. Intuïtief voelen zij aan dat dat doodlopende wegen zijn.

2 In een ritme van vijftien jaar vormen zich nieuwe generaties, die de potentie hebben om gedateerde gewoontes te updaten in de (werk)gemeenschap waar zij deel van uitmaken. Dat houdt hun (werk)gemeenschap 'bij de tijd' en vergroot de overlevingskansen. Vergelijkbaar met wat organismen in een meer nodig hebben om te overleven: vers water.

Om die updates daadwerkelijk tot leven te brengen heeft een jonge generatie het open staan en de steun van de ervaren generaties nodig. Wanneer de oudere generaties niet open gaan staan voor hun updates, ervaren jongeren dat als een muur, waar ze met hun updates tegenaan lopen. Wanneer oudere generaties met al hun werk- en levenservaring meedenken met het updaten door de jongeren krijgen de updateprocessen vaart en kwaliteit. Daar profiteert iedereen van.

3 Belangrijke vraag was nog, hoe ontstaan die updates. Onder meer Mannheim, Julian Mariás en de Nederlandse Socioloog Henk Becker dichtten dat toe aan de effecten van historische gebeurtenissen, zoals oorlogen, natuur- en andere rampen, in de formatieve tijd – de periode tussen jong en jongvolwassen. Ze leverden daar geen bewijs voor. Het was een niet getoetste opvatting. Ik kon die relatie niet vinden.

Bij toeval vond ik een ander verband: de updates van een nieuwe generaties worden thuis aangemaakt, door veranderingen in het opvoeden. Een voorbeeld: de verbindende generatie (1955-1969) is

over het algemeen opgevoed door de stille generatie (1925-1939) en moest zich gedragen zoals het hoorde en vooral luisteren naar de autoriteit. Bij het opvoeden van hun kinderen, over het algemeen uit de millennial generatie (1985-1999), doen ze ongeveer het tegenovergestelde. Ze stimuleren dat hun kinderen zichzelf zijn – authentiek – en vooral doen wat ze zelf leuk vinden.

Om de updates van een nieuwe generatie te vinden organiseer ik onderzoekssessies met groepen ouders. Die geven antwoorden op de vraag wat zij anders doen in het opvoeden, in vergelijking met hun eigen opvoeding. Daarnaast laat ik groepen met generatiegenoten van hun kinderen een top vijf maken van wat bij hen de meeste werkenergie opwekt. Alles wordt op video opgenomen. De uitkomsten worden met elkaar vergeleken.

Samenvatting Generatietheorie (Bontekoning 2007, 2023)

Elkaar in een ritme van vijftien jaar opvolgende generaties reageren in hun (werk)omgeving op gedateerde gewoontes met updates. Deze updateprocessen vanuit jongere generaties vergroten de kans dat een organisatie bij de tijd blijft en haar overlevingskansen vergroot. Wat niet verouderd is neemt een generatie over van de vorige. Andersom geredeneerd: onze sociale gewoontes hebben een houdbaarheidsdatum, herhalen daarna neemt werkenergie weg bij mensen, uit alle generaties, en draagt bij aan de versuffing en veroudering van de eigen (bedrijfs) cultuur, waardoor de overlevingskansen kleiner wordt.

“De updates van nieuwe generaties worden thuis aangemaakt, door veranderingen in het opvoeden

Ontstaan en effecten van generatiekloven

Een generatiekloof ontstaat wanneer een gedateerde gewoonte door een oudere generatie op de automatische piloot wordt herhaald en botst met de update daarvan door de jongste. Bijvoorbeeld hiërarchisch gedrag vanuit de oudste generatie botst met ‘gelijkwaardig als mens’ gedrag van de jongste. Een manager zegt tegen een jongere die iets heel anders wil aanpakken: ‘Ja goed idee, zet het even op een A4tje dan neem ik het mee in de volgende MT-vergadering.’ En de jongere uit de millennial generatie voelt meteen weerstand. Die wil zijn of haar idee eerst zelf uitproberen, met steun van een paar ervaren collega’s. Als die reactie niet wordt verwoord en het A4tje met tegenzin wel wordt gemaakt, dan blijft wat er botst verborgen. Dan voel je het wel, maar het blijft onduidelijk waar het over gaat. Waar het over gaat wordt pas duidelijk wanneer er open wordt gereageerd met: ‘Nee, ik wil het zelf uitproberen, liefst met steun van een ervaren collega.’ Of als de manager het energieverlies ziet en zegt: ‘Ik zie aan jouw reactie dat je die route niet ziet zitten. Hoe wil jij verder met jouw idee. Waar zou je wel meer energie van krijgen?’

Ik ben nog nooit iemand tegengekomen die zei: ‘Ik vind die generatiekloven zo leuk. Als ik de kans krijg maak ik er een-tje.’ Niet bij de oudere en niet bij de jongere generaties. Het overkomt ons en iedereen heeft er last van. Dan is de vraag wat je kunt doen om de kloof te dichten als je er plotseling middenin zit. In feite is een generatiekloof een stagnatie van een updateproces.

Effecten van eigentijds en ‘gedateerd’ samenwerken

Tijdens twee bijeenkomsten met ieder negentig medisch specialisten onderzocht ik de effecten van (A) gedateerd samenwerken en (B) eigentijds samenwerken.

De patiënt zat de dag na zijn heupoperatie naast zijn bed. Het team bestond uit een medisch specialist, een verpleegkundige, een aios (arts in opleiding voor specialist), een therapeut en een leerling verpleegkundige. Gespeeld door acteurs.

Team A)

De specialist liep voorop en voerde het woord. De anderen waren stil en luisterden naar de specialist. Hij was gericht op de vraag of de operatie was gelukt en of er tekenen waren van een ontsteking. Hij zei tegen de zuster ‘houd de temperatuur nog even goed in de gaten’ en tegen de patiënt ‘volgens mij gaat het wel goed komen met die nieuwe heup’. De zuster bleef nog even hangen en zei: ‘De kans is groot dat u morgen naar huis mag.’

Team B:

Het team kwam kletsend binnen en begroette de patiënt. Eén van de teamle-

den vroeg: 'Hoe voelt u zich?' Iedereen keek naar de patiënt en luisterde mee. Eén van de teamleden vroeg of zij even naar de wond mocht kijken en legde uit dat de operatie goed was gegaan, maar er altijd een klein risico is op een ontsteking. Een ander teamlid vroeg ook of er thuis iemand was om te helpen. Daarna wenste iedereen de patiënt goed herstel toe en een fijne dag.

Daarna vroeg ik de deelnemers:

1. Welk team is gezonder voor de teamleden?
 2. In welk team heeft de patiënt volgens jullie het meeste vertrouwen.
- Bijna honderd procent koos bij beide vragen voor team B.

Op weg naar een nieuwe generatie organisatie

Het benutten van generatiediversiteit is een weg die je op kunt gaan, je kunt er bewust voor kiezen, in het belang van iedereen. Het is geen reorganisatie die top down wordt uitgerold, maar een proces waarbij alle generaties zijn betrokken. Je kunt met alle generaties onderzoeken: a) wat gedateerde processen zijn, waar je afscheid van wilt nemen en b) wat bij de verschillende generaties wel werkenergie opwekt en de richting aangeeft die al doende van binnenuit ontstaat.

REBR 2024 rapport van Randstad.

Het jaarlijkse Randstad Employer Brand onderzoek in 32 landen geeft aan dat door de toenemende diversiteit verbindend ondernemerschap en een wij-georiënteerde leiders nodig zijn voor prettig en productief samenwerken.

“Generatiekloven zijn stagnaties in update-processen, niet te voorkomen, wel op te lossen

De eerste stappen op die weg zijn:

Stap 1: Expliciet afscheid nemen van gedateerde gewoontes

Gedateerde gewoontes zijn vrij gemakkelijk in kaart te brengen. Namelijk door groepen – zeven tot negen generatiegenoten – per generatie een top vijf te laten maken van wat de meeste werkenergie wegneemt en te zoeken naar de overeenkomsten. Soms gebruiken de verschillende generaties andere woorden, maar vrijwel altijd komt het op hetzelfde neer. Mijn generatieonderzoeken met heel verschillende organisatie leverden de afgelopen jaren vaak hetzelfde rijtje op: 1. Top down veranderen en besluiten. 2. Hiërarchisch leiden. 3. Negatieve feedback en letten op wat niet goed gaat. 4. Bureaucratische controlemechanismen. 5. Formeel, inflexibel en onpersoonlijk gedrag.

Zo'n onderzoek met je eigen organisatie, afdeling of team levert een helder en concreet beeld op van waar alle generaties afscheid van willen nemen. Vooral bij dieper gewortelde gewoontes valt dat echter niet mee. Die zijn geprogrammeerd in de automatische piloot. In sommige organisaties is dat bijvoorbeeld hiërarchisch leidinggeven. Het helpt niet als een jongere generatie dat bij de oudere probeert te veranderen. Het helpt ook niet wanneer een jongere generatie 'wegloopt', dan vergroten zij zelf de kloof. Ook

polariseren werkt averechts. Het helpt wel als de jongste generatie bewust gaat doen wat bij hen wel de meeste werk-energie opwekt en daarvoor steun vraagt bij de oudere ervaren collega's.

Stap 2: Vooral doen wat wel werkenergie opwekt

De updates van een generatie zitten in het gebied dat de meeste werkenergie opwekt. Door een groep uit een generatie daarvan een top vijf te laten maken krijg je daar een goed beeld van. Als het ware een beeld van waar je met alle generaties naartoe wilt bewegen, namelijk door te doen wat de meeste werkenergie opwekt. Dat zijn woorden op een flip-over of een power point slide. Een belangrijke vraag is of een generatie dat ook daadwerkelijk doet. Dat kan je zien aan het energieniveau van de groep. De onderzoeksessies met generaties neem ik daarom op video op. Het energieniveau van een groep kan je scoren op een schaal van 1 tot 10.

De top vijven van energizers verschillen per generatie. In de onderzoeksessies met groepen uit de pragmatische generatie waren dat: concrete doelen bereiken, interactief besluiten en vooral kennis delen en zelfstandigheid in het werk. Zie voor de energizers (lees: updates) van millennials en GenZ Figuur 3. Op video's van de pragmatische generatie was te zien dat de verhouding tussen mannen en vrouwen gelijkwaardig was. Dat vonden zij normaal, maar was bij de vorige generaties niet zo. Ze waren zich van die update niet bewust. Dat ontstond toen we samen naar de video's van alle generatiesessies keken. Generatiediversiteit benutten houdt in

dat je elkaar steunt in het doen wat de meeste werkenergie opwekt. Dan gaat het er niet om dat je het eens bent met elkaar 'ja, we focussen op concrete resultaten boeken' of 'ja, het werk moet ook leuk zijn', maar dat je iedere generatie haar eigen updates laat doen. Dat je meedenkt vanuit eigen ervaringskennis. Dat je open staat voor de verschillen, die respecteert en in dit geval beide doet.

Een ander interessant punt is dat de daadwerkelijk geleefde updates van de jongste generatie ook werkenergie opwekken bij de oudere. Soms is er eerst wat verwarring, maar als de jongste generatie doorpakt met hun update, gaat de oudere generatie daar meer voor open staan. Soms lijkt het wel een soort chemisch proces. Het omslagpunt is het moment dat de oudere generaties ook ervaren dat bijvoorbeeld open communicatie en positieve feedback de teamsfeer verbetert en de teamprestaties toenemen.

Stap 3: Extra aandacht voor diepgeworteld gedateerde gewoontes

De hersencellen die verbonden zijn met onze gewoontes zijn door het jarenlang herhalen sterker geworden. Het wordt een onderdeel van de automatische piloot, je doet het zonder nadenken en niet uit vrije wil. Die automatische piloot zet je niet zomaar uit. Dat kost vaak tijd. Het lijkt langzaam door te dringen. Vergelijk het maar met rechts rijden in het verkeer. In Engeland, Suriname of Australië weet je dat rechts rijden de overlevingskans flink verlaagt. Dat is met het herhalen van gedateerde gewoontes in een organisatie ook zo. Toch kan de trekkracht naar rechts lang aanwezig blijven. Vooral als

De belangrijkste updates van de jongste generaties

De updates komen tevoorschijn wanneer een generatie wordt gesteund in het doen van wat bij hen de meeste werkenergie opwekt.

Millennials (1985-1999)	GenZ (2000-2014)
Jezelf kunnen zijn - authentiek - en de vrijheid voelen om out of the box nieuwe dingen uit te proberen. Met positieve feedback van ervaren collega's. Een update voor het top down veranderen en besluiten.	Bewust doen wat zinvol voelt. Niet omdat het in een protocol staat of dat het management dat heeft beslist, maar vanuit de eigen overtuiging dat wat je doet beter is voor mensen en de wereld. Een update voor onder meer een eenzijdige focus op economische winst en extern opgelegd bureaucratische procedures.
Werk moet ook leuk zijn. Daarmee bedoelen ze open en persoonlijk contact en elkaars krachten gebruiken. Dat levert een positieve sfeer op en bevordert de teamprestaties.	Gelijkwaardig (inclusief) samenwerken. Geen dominante groep - vanuit positie, opleiding, leeftijd, kleur of afkomst - maar diversiteit toelaten. Wat je bijdraagt telt.
Flexibiliteit als basishouding, dat wil zeggen open staan voor anders doen en andere dan de gebruikelijke oplossingen.	Organisch leiderschap. Binnen deze generatie leiden vooral de vrouwen (dochters uit gezinnen waar de vrouwen gemiddeld hoger zijn opgeleid dan de mannen). Dat leiden doen ze wanneer het past in het moment, op een natuurlijke manier.
Het actief ondersteunen door de oudere generaties met hun rijke ervaring van updateprocessen vanuit de jongste versterkt een jonge generatie. Wanneer jongeren die ontwikkeling voelen maakt dat het werken aantrekkelijk. Een focus op de behoeftes of eisen van de jongste leidt vaak tot verzwakking. Het zet hen niet in actie, maar in afhankelijkheid. Bovendien roept die focus vaak weerstand op bij de oudere generaties.	

Figuur 3 De updates van de jongste generaties

het even ingewikkeld wordt, duikt die neiging weer op. Wanneer er dan iemand naast je zit die waarschuwt, helpt dat. Tenminste als je daarvoor open staat. Generatiekloven zijn niet te voorkomen, maar wel op te lossen. Uit de top vijf van grootste werkenergieverslinders is vrij gemakkelijk de gewoonte te selecteren die diepgeworteld

is. Die kan je samen benoemen, want alle generaties hebben daar veel last van. Verder volgens kan je afspreken wat er gedaan kan worden om te voorkomen dat die doodlopende weg steeds weer wordt ingeslagen. Bijvoorbeeld met een time out en een korte brainstorm over de oplossing, over het oplossen van de stagnatie in het updateproces. Niet door tegen de

oudere generatie te zeggen dat ze moeten stoppen met die negatieve feedback, zoals 'dit kan echt niet hier', maar door samen die feedback om te zetten naar positieve feedback, zoals 'het kan wel als' Met begrip voor degenen die moeite hebben met het loslaten. Dan blijft er verbinding en ontstaat er geen kloof. Het oplossen zit in het in zo'n situatie elkaar steunen bij het doen van wat de meeste werkenergie opwekt.

Jonge generaties kunnen leren om niet te reageren op bijvoorbeeld een hiërarchische ondertoon – als dat werkenergie wegneemt -, maar op wat er wordt gezegd. Dan filteren ze zelf de hiërarchie eruit. En wordt de persoon die het zegt wel serieus genomen.

Tot slot

We zijn niet alleen een generatie of een effect van veranderingen in het opvoeden. Ons DNA-profiel maakt van ons een uniek mens. Ook de levensfase waarin we zitten heeft effect, bijvoorbeeld op de fysieke conditie, de levensvragen die ons bezig houden en de mate van werk- en levenservaring.

Opvolgende generaties spelen een hoofdrol in onze sociale ontwikkeling of anders geformuleerd in de evolutie van ons gedrag. En dat bepaalt of en hoe we met de wereld overleven.

Het artikel is gebaseerd op de uitkomsten van mijn wetenschappelijke generatie onderzoeken met meer dan 200 verschillende organisaties – waaronder zeven academisch ziekenhuizen, drie advocatenkantoren, tientallen overheidsorga-

nisaties, universiteiten en hogescholen, Philips, ASML, KPMG, KLM, ingenieursbureaus, zorgorganisaties, de Hema, diverse banken. De meeste onderzoeksseries zijn op video opgenomen.

Literatuur

- Becker, H.A. (1992). *Generaties en hun kansen*. Meulenhoff, Amsterdam.
- Bontekoning, A.C. (2007). *Generaties in Organisaties, de verborgen krachten van onze sociale evolutie*. Proefschrift, Universiteit Tilburg.
- Bontekoning, A.C. (2008). *Generaties als vernieuwingsimpulsen*. M&O, nr.1, 37-51.
- Bontekoning, A.C. (2010). *Het generatieraadsel. Ontdek de kracht van generaties*. Mediawerf, Amsterdam.
- Bontekoning, A.C. (2011). The evolutionary power of new generations. *Psychology Research*, vol.1 no4.
- Bontekoning, A.C. (2019). *The Power of Generations*. Wardypress, Amsterdam.
- Bontekoning, A.C. (2023, 5e druk). *Nieuwe generaties in vergrijzende organisaties*. Mediawerf, Amsterdam.
- Diepstraten, I. Ester, P., Vinken, H. (1999). *Mijn generatie*. Syntax Publishers, Tilburg.
- Mannheim, K. (1928). Das Problem der Generationen. *Kölner Vierteljahrshäfte für Soziologie*, VII, 2-3, pp.157-185 en (1929) 309-330.
- Mariás, J. (1970). *Generations, a historical method*. The University of Alabama Press, Alabama.
- Ortega y Gasset, J. (1993, original 1930). *The Revolt of the Masses*. W.W. Norton & Company, New York.
- Ortega y Gasset, J. (2000, original 1953). *The Origin of Philosophy*. University of Illinois Press, Chicago.
- Pfeffer, J. (1985). Organizational demography: Implications for management. *California Management Review*, 28 (1), 67-81.
- Sociaal Cultureel Planbureau (2010). *Wisseling van de wacht, generaties in Nederland*. SCP publicatie 2010.
- Strauss, W., Howe, N. (1991). *Generations. The history of America's Future 1584-2069*. William Morrow, New York.