AART C. BONTEKONING

Het Generatieraadsel in Organisaties
Over sociale evolutie via generaties

Volgens een aantal bekende filosofen, sociologen en historici uit de 18de en 19de eeuw zijn generaties de hoofdrolspelers in de evolutie van sociale systemen. Ze geven aan dat nieuwe generaties zorgen voor fundamentele veranderingen die maatschappijen en hun instituties nodig hebben om te overleven. In vrije instituties verlopen die processen vlotter dan in de meer gesloten sterk gereguleerde. Mijn onderzoek[1] naar de invloed van generaties op de ontwikkeling van Nederlandse organisaties geeft aan dat dit evolutionaire proces zich ook in organisaties afspeelt. Ik stuitte daarbij op een raadsel. Zonder het te willen en zonder het bewust te zijn wordt de evolutionaire invloed van jonge generaties in veel organisaties geremd. Dat levert zichtbare en hoorbare frustraties op bij die generatie. Maar ook de ervaren collega's en managers klagen erover. Veel goed opgeleide jonge professionals verdwijnen volgens hen wel erg snel in de bestaande cultuur. Dat vertraagt de ontwikkeling van deze jonge talentvolle professionals en die van organisaties. Het vermindert ook het innovatieve vermogen van bedrijven. Inzicht in het proces van sociale evolutie via opvolgende generaties kan ons wellicht helpen dit raadsel op te lossen.

Christina Bode en Luca Consoli (red.), 'Oud en Jong. Verschillende generaties in Nederland'
Valkhof Pers, Nijmegen 2010
(Annalen van het Thijmgenootschap, afl. 98.1)

OVER GENERATIES IN DE 19DE EN 20STE EEUW

Onze sociale evolutie is in essentie afhankelijk van de wisseling van generaties, aldus Auguste Comte al in 1839. Ook John Stuart Mill, Leopold von Ranke en Wilhelm Dilthey lieten zich in die tijd in vergelijkbare zin uit. Volgens Giuseppe Ferrari, in 1874, zijn er invloeden van meerdere opvolgende generaties nodig om een totale evolutie, zoals de democratisering van een maatschappij, af te ronden. Emile Durkheim merkte in 1893 op dat sociale verandering wordt beperkt, als een generatie sterk wordt onderworpen aan de invloed van 'the tradition of the old'.

Mannheim[2] verkende het fenomeen generaties als sociale lagen in een cultuur. Iedere generatie bouwt daarin haar eigen laag. Onder aanvoering van de leidende generatie creëren ze interactief de aanwezige tijdgeest. Op basis van de gedeelde beleving van de wereld en tijdgeest waarin ze wordt geboren en opgroeit, ontwikkelt een nieuwe generatie een radicaal andere mentaliteit. Ze reageert op de tijdgeest met vernieuwingsimpulsen. Op het grensvlak van de jeugd en de jong volwassenheid wordt een nieuwe generatie zich bewust van wat het wil transformeren in de bestaande wereld, aldus Mannheim. Zonder nieuwe generaties komt de ontwikkeling van een sociaal systeem tot stilstand.

Marías[3] bouwde voort op het werk van de hiervoor genoemde filosofen en sociologen en op het niet gepubliceerde werk van zijn oudere vriend en collega Ortega Y Gasset. Volgens Marías zijn in de geschiedenis tegelijkertijd drie generaties actief. Daarom is de realiteit altijd intrinsiek beweeglijk. Binnen iedere generatie is er de dynamiek tussen een leidende minderheid en de massa. In de leidende minderheid, die bestaat uit de meest energieke leden van een generatie, komt de essentie van een generatie tot uit-

Christina Bode en Luca Consoli (red.), 'Oud en Jong. Verschillende generaties in Nederland'
Valkhof Pers, Nijmegen 2010
(Annalen van het Thijmgenootschap, afl. 98.1)

drukking. Die geeft een generatie een gezicht en een historische betekenis. Er kunnen generatieprofielen worden gemaakt door de gezichtsbepalers van een generatie te lokaliseren en hun overheersende gewoontes in beeld te brengen, met jaartallen die vijftien jaar uit elkaar liggen als oriëntatiepunt. Zo kan ook de grens tussen generaties worden bepaald. Marías stelt zich generaties voor als bergketens in een landschap. De scheidslijn is dan het gebied tussen twee bergketens. Punten op de hellingen stellen geboortejaren voor. Twee punten die dicht bij elkaar liggen kunnen op twee verschillende hellingen liggen. Voor zover mij bekend toetste hij deze thesen niet.

Enkele centrale begrippen die Marías overnam van Ortega y Gasset zijn:
'V*ital sensitivity'*, het vermogen van mensen om aan te voelen waar een sociaal systeem is verouderd en daarop te reageren. De variaties die van daaruit ontstaan verschijnen in de vorm van generaties, die doorslaggevend zijn in het verloop van de geschiedenis.
'Vital reason', de mogelijkheid om ons bewust te zijn van het proces van zelfcreatie, dat voortdurend gaande is, en om daarover te communiceren. We maken onderdeel uit van een massa met sociale gewoonten, die ons als het ware worden opgedrongen. We kunnen ons daarvan bewust zijn en we kunnen kiezen om daar wel of niet in mee te gaan. Tegelijkertijd is er de mogelijkheid om te kiezen voor een eigen zinnige manifestatie. Met andere woorden: de cultuur vormen we zelf met de ons omringende mensen. We kunnen bewust kiezen om erin mee te drijven, er van af te wijken of er invloed op uit te oefenen. We kunnen er in het 'hier en nu' over meta-communiceren.

De Amerikanen Strauss en Howe[4] bouwden weer voort op het denkwerk van Marías. Zij deden historisch onderzoek naar de invloed van verschillende generaties en hun leiders op de ontwikkeling van de Amerikaanse geschiede-

Christina Bode en Luca Consoli (red.), 'Oud en Jong. Verschillende generaties in Nederland'
Valkhof Pers, Nijmegen 2010
(Annalen van het Thijmgenootschap, afl. 98.1)

nis. Aanvullend stellen zij dat een generatie in iedere levensfase een andere rol heeft. Beginnend in de levensfase 'childhood' en eindigend in de fase 'late elderhood'. Bij een generatiewisseling worden alle levensfasen betreden door een nieuwe generatie. Dan begint de karakteristieke stemming in een maatschappij te veranderen. Die verandering is een aantal jaren na het begin van de generatiewisseling pas goed merkbaar.

De Nederlandse socioloog Henk Becker[5] onderzocht de generatievorming in de Nederlandse maatschappij. Onderstaande indeling is daar grotendeels op gebaseerd:

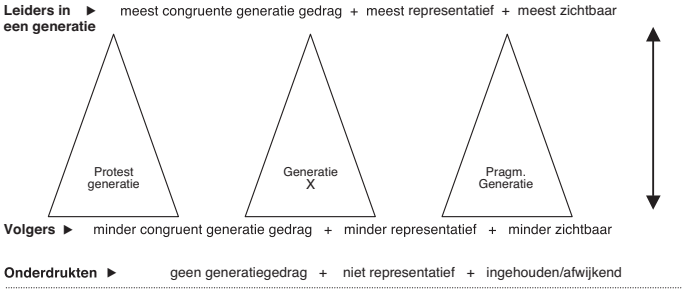
Fig. 1 De generatie-indeling in Nederland.

NAMEN GENERATIES	GEBOORTEJAREN
De Protestgeneratie	1940 – 1955
De Generatie X, ook de Verloren Generatie genoemd	1955 – 1970
De Pragmatische Generatie	1970 – 1985
De Screenagers, ook Netgeneratie of Generatie Y of Generatie Einstein genoemd	1985 – 2000

Diepstraten, Ester en Vinken[6] onderzochten of de Nederlanders zich herkenden in bovenstaande indeling. Driekwart van de geënquêteerden herkenden zich daarin en een kwart niet. Opmerkelijk is dat die driekwart ervaart invloed te hebben op haar omgeving en die kwart niet. Het is goed mogelijk dat een generatie bestaat uit een leidende minderheid – de meest energieke leden van een generatie, die een generatie een gezicht geven -, een volgende meerderheid en een afwijkende minderheid.

Christina Bode en Luca Consoli (red.), 'Oud en Jong. Verschillende generaties in Nederland'
Valkhof Pers, Nijmegen 2010
(Annalen van het Thijmgenootschap, afl. 98.1)

Fig. 2 Energieke leiders binnen een generatie vertonen het sterkste kenmerkend generatiegedrag.



In mijn generatieonderzoek in organisaties nam ik de indeling van Becker als uitgangspunt. Deze generatie-indeling doorstond een aantal kritische toetsingen. De toetsing met de theorieontwikkeling van Marías en Strauss en Howe leverden bevestigingen op van door Becker gehanteerde criteria. In diverse Nederlandse publicaties worden andere namen genoemd voor generaties en andere geboorteperiodes. Vaak zijn deze overgenomen uit de Verenigde Staten. Ik ga er voorlopig van uit dat ieder land haar eigen generatie-indeling heeft. De indeling wordt sterk beïnvloed door de historische gebeurtenissen in een land en door de eigen sociaal maatschappelijke dynamiek. De gedragskenmerken van de Amerikaanse generaties komen op veel punten wel overeen met de Nederlandse generaties. De Amerikanen gebruiken andere geboortejaren.

NAAR EEN GENERATIETHEORIE

Als van voornoemde filosofen, sociologen en historici alle tekstfragmenten over generaties worden geïntegreerd, ontstaat het volgende samenvattende beeld van een generatietheorie:

1) Generaties worden gevormd door mensen die zich verbonden voelen met (leef)tijdsgenoten door: a) een gedeelde

Christina Bode en Luca Consoli (red.), 'Oud en Jong. Verschillende generaties in Nederland'
Valkhof Pers, Nijmegen 2010
(Annalen van het Thijmgenootschap, afl. 98.1)

beleving en invloed van de tijdgeest, onder andere via opvoeding en opleidingen; b) een gedeelde reactie op de tijdgeest, die is gebaseerd op het vermogen – *vital sensitivity* – om aan te voelen waar de (werk)omgeving aan vernieuwing toe is en die zich wil uitdrukken in het vernieuwen van niet vitale onderdelen van een organisatiecultuur; c) daarmee samenhangend, door een gedeelde *entelechie* ofwel een gedeelde bestemming, die zich manifesteert in een gedeelde mentale, emotionele en fysieke ontwikkeling en instelling; interactie tussen (leef)tijdsgenoten versterkt dit proces van het vorm geven aan de eigen generatie;

2) Iedere generatie heeft een leidende en representatieve minderheid die als voorhoede de sterkste invloed uitoefent op haar (werk)omgeving en heeft een volgende en ondersteunende meerderheid als achterhoede. De leidende minderheid bestaat uit energieke personen. Zij geven een generatie een gezicht, drukken de essentie uit, willen diep gaan en hebben een goed ontwikkelde *'vital sensitivity'*.

3) Op een moment in de tijd zijn alle generaties actief, ieder in haar eigen levensfase. Iedere generatie vult haar sociale rol in die levensfase anders in dan de vorige en vernieuwt zo die rol. Twee generaties hebben de meeste invloed op de vorming van de geschiedenis. Dat is de generatie die in haar derde levensfase zit, tussen 30 en 45 jaar; er is dan sprake van beginnende invloed. En dat is de generatie die in haar leiderschapsfase zit, tussen het 45^{e} en 60^{e} jaar; dan krijgt deze generatie haar grootste bestuurlijke kracht.

4) Omdat generaties fundamenteel van elkaar verschillen is er per definitie een essentiële spanning tussen generaties. Dankzij die spanning en onbalans is er beweging en ontwikkeling. Die spanning vormt de energiebron voor fundamentele veranderingen.

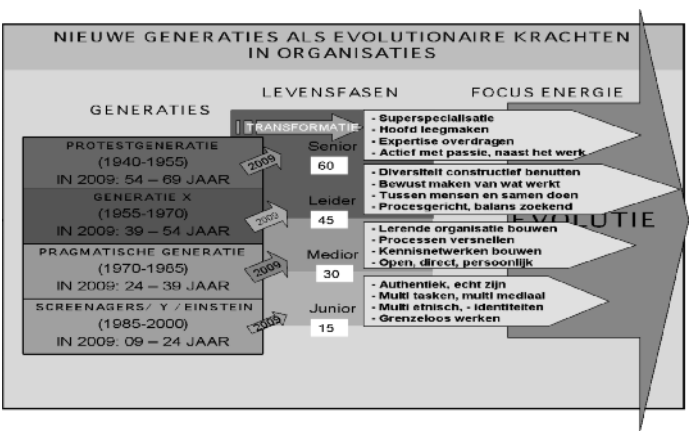
5) Generaties vormen met elkaar een generatieconstellatie. Onder leiding van de generatie in de leiderschapsrol (levensfase 45–60 jaar) creëert een samenstelling van verschillende generaties interactief een bepaalde tijdgeest. Om de 15 jaar ontstaat er een andere generatieconstellatie.

Christina Bode en Luca Consoli (red.), 'Oud en Jong. Verschillende generaties in Nederland'
Valkhof Pers, Nijmegen 2010
(Annalen van het Thijmgenootschap, afl. 98.1)

Een nieuwe generatieconstellatie begint te ontstaan op het moment dat het eerste cohort van iedere generatie toetreedt tot een volgende levensfase. In Nederland in 2000, 2015 etc. Tegelijkertijd wordt de oudste generatie kleiner door uittrede uit het arbeidsproces. De oudste generatie 'verdwijnt' langzaam uit de bestaande constellatie en tegelijkertijd treedt een nieuwe generatie toe, die ieder jaar groter wordt. Tegelijkertijd wordt de leiderschapsfase gaandeweg ingevuld door een nieuwe generatie. Deze krijgt de grootste invloed op de tijdgeest in een organisatie. Met de toetrede van het laatste lid van het vijftiende cohort zit iedere generatie – het gehele cluster van 15 geboortejaren – een moment volledig in een bepaalde levensfase.

Voor Nederland ziet het beeld van de generatiewisseling en het vormen van nieuwe generaties in de volgende levensfase er, anno 2009, als volgt uit: zie fig. 3. Hierin zijn de richtingen van de vernieuwingsimpulsen per generatie kort samengevat. Deze zijn gebaseerd op de uitkomsten van mijn onderzoek.

Fig. 3 Nieuwe generaties als evolutionaire krachten, onderweg naar hun volgende levensfase. Deze generatiewisseling begon in 2000 en eindigt in 2015.



Christina Bode en Luca Consoli (red.), 'Oud en Jong. Verschillende generaties in Nederland'
Valkhof Pers, Nijmegen 2010
(Annalen van het Thijmgenootschap, afl. 98.1)

In Nederland wordt de vernieuwende invloed van een generatie in een volgende levensfase hoogstwaarschijnlijk pas echt merkbaar kort nadat de middelste cohorten, tussen 2007 en 2009, zijn toegetreden tot die levensfase. Dan zijn de volgende levensfasen voor de helft of meer bezet door de opvolgende generaties.

In de Nederlandse politiek openbaarde een wisseling van generaties zich op leiderschapsniveau rond 2002 met de opkomst van onder andere Jan Peter Balkenende, Wouter Bos en Femke Halsema van de Generatie X. Dat zette zich voort rond 2006 met de opkomst van Mark Rutte, Alexander Pechtold, Agnes Kant en Ronald Plassterk. Eigenlijk heeft deze nieuwe generatie leiders met de opkomst van Barack Obama in 2008 een duidelijker gezicht gekregen. In de Verenigde Staten kwam de generatiewisseling vrij laat op gang. Het lijkt erop dat het conservatieve deel van de Amerikaanse bevolking de vorige generatie leiders, de Baby Boomers (1943-1960), te lang in het zadel hield. De huidige wereldwijde economische crisis – sommige economen noemen het een systeemcrisis – is in essentie hoogstwaarschijnlijk veroorzaakt door deze leiders – Bush & Co – wier houdbaarheidsdatum al was verstreken. Deze dominante leiders van generatie Baby Boomers hielden de vernieuwende invloed van de opvolgende generatie te lang tegen. Er lijkt anno 2009 wereldwijd een omslag gaande, van een primaat voor 'groot en machtig en macho dominant', naar 'slim, sociaal vaardig, verschillen respecteren en verbinden en meer feminien'. Die omslag wordt gestuurd door een nieuwe generatie leiders.

Om inzicht te krijgen in de grootte van de verschillende werkende generaties in Nederland, heb ik op basis van demografische gegevens van het CBS, raming in 2009, onderstaande generatieverdeling van de beroepsbevolking gemaakt.

Christina Bode en Luca Consoli (red.), 'Oud en Jong. Verschillende generaties in Nederland'
Valkhof Pers, Nijmegen 2010
(Annalen van het Thijmgenootschap, afl. 98.1)

Fig. 4 Raming beroepsbevolking, ingedeeld naar generaties. Bij de onderstreepte percentages ben ik uitgegaan van een hogere arbeidsparticipatie dan het CBS.

Generaties		2010	2015	2020
Protestgeneratie	*Leeftijd*	*w. 54-65/69 jaar*	*w. 59-65/74 jr*	*w? 64-70/79 jr*
Geb. 1940 – 1955	*Arbeidsparticipatie*	*58 %?*	*58%?*	*40%?*
	Aantal werkenden	***1.414.620***	***0.786.190***	***0.514.800***
Generatie X	*Leeftijd*	*39-54 jaar*	*44-59 jaar*	*49-64 jaar*
Geb. 1955-1970	*Arbeidsparticipatie*	*78%*	*78%*	*68%?*
	Aantal werkenden	***2.944.110***	***2.886.390***	***2.456.160***
Pragmatische	*Leeftijd*	*24-39 jaar*	*29-44 jaar*	*34-49 jaar*
Generatie	*Arbeidsparticipatie*	*78%*	*78%*	*78%*
Geb. 1970-1985	*Aantal werkenden*	***2.441.400***	***2.443.740***	***2.434.770***
Screenagers, Y,	*Leeftijd*	*09/w:20–24 jaar*	*14/w.20-29 jr*	*19/w.20-34 jr*
Gen. Einstein	*Arbeidsparticipatie*	*69%*	*69%*	*69%*
Geb. 1985-2000	*Aantal werkenden*	***0.622.035***	***1.368.960***	***2.115.885***
Totalen	***2005: 6.913.000***	***7.422.165***	***7.485.280***	***7.521.615***

De hogere arbeidsparticipatie van de oudere generaties is gebaseerd op mijn veldonderzoek naar trends binnen de Protestgeneratie. Steeds geeft deze nieuwe generatie senioren in meerderheid aan zich nog heel vitaal te voelen en nog lang actief te willen blijven.

HET TOETSEN VAN DE GENERATIETHEORIE ALS ONTDEKKINGSREIS

Precies op die punten waarin een volgende generatie verschilt van de vorige zit haar toegevoegde sociaal evolutionaire waarde. Tijdens mijn literatuuronderzoek in 2004 en 2005 vond ik geen wetenschappelijk onderzoek naar generatieverschillen en de functie daarvan. Vermoedelijk omdat het wetenschappelijk onderzoeken methodologisch nogal ingewikkeld lijkt.

Christina Bode en Luca Consoli (red.), 'Oud en Jong. Verschillende generaties in Nederland'
Valkhof Pers, Nijmegen 2010
(Annalen van het Thijmgenootschap, afl. 98.1)

Mijn eerste stap in het onderzoek was zestig diepte interviews met professionele brandweermanagers, verspreid over de drie werkende generaties. Deze interviews moesten inzicht geven in de gedragskenmerken van generaties en van daaruit in de gedragsverschillen tussen generaties. Daarnaast werden de waardeverschillen onderzocht.

De diepte-interviews, afgenomen in 2004-2005, leerden me dat we ons niet zo bewust zijn van de generatieverschillen. Managers van de oudste generatie spraken over de professionals van de jongste generatie als 'de frisse wind in hun organisatie'. Op de vraag wat dan precies het verfrissende was, hadden ze nauwelijks antwoord. De tekstanalyse van de verslagen van de interviews, gebundeld per generatie, leverde wel informatie op over generatieverschillen. Opvallend was de gedrevenheid bij de Protestgeneratie, het samen willen doen bij de Generatie X en het belang van in jezelf geloven bij de Pragmatische Generatie. Het aantal respondenten was echter te gering om conclusies uit te trekken. Ik zocht naar een effectievere en minder tijdrovende methode van aanvullend onderzoek.

Groepsinterviews bleken meer informatie op te leveren over het kenmerkende gedrag van generaties, dan de individuele interviews. Ieder groepslid kon wel een klein verschil noemen en anderen vulden dat spontaan aan. Ze maakten elkaar bewust van de verschillen en konden zo samen een vollediger beeld vormen.

De bewustwording van generatieverschillen lijkt overigens sinds 2005 sterk toe te nemen. Vermoedelijk dankzij het toenemende aantal publicaties. Die publicaties zijn tot nu toe vooral te vinden in Nederland en de Verenigde Staten. Maar ook de Europese Unie toont meer belangstelling. Een EU onderzoeksproject[7] naar solidariteit en spanningen tussen generaties, uitgevoerd tussen 2005-2007 in België, Italië, Frankrijk, Duitsland, Hongarije en Portugal leverde

Christina Bode en Luca Consoli (red.), 'Oud en Jong. Verschillende generaties in Nederland'
Valkhof Pers, Nijmegen 2010
(Annalen van het Thijmgenootschap, afl. 98.1)

het volgende beeld op betreffende verschillen tussen de oudere generatie en de jonge generatie:

Fig. 5 Verschillen tussen de oudste en de jongste werkende generatie in Europa

OLDER GENERATION	YOUNGER GENERATION
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.

Ik zag de kenmerken van generaties het sterkst naar voren komen wanneer generatiegenoten alleen met elkaar samenwerkten. Zonder aanwezigheid van andere generaties. De kenmerken van een generatie verdwenen heel snel 'onder water' als de leiders van die generatie niet aanwezig waren. Uiteindelijk vond ik tussen 2006 en 2007 drie organisaties die aan een veldonderzoek wilden meewerken. Het betroffen een vereniging voor HRM managers, een groot ingenieursbureau en een grote GGZ instelling. In deze organisaties vroeg ik zeven tot negen leiders van iedere generatie eerst met generatiegenoten te werken aan het oplossen van een echt bedrijfsvraagstuk en daarna samenwerkend met de andere generaties. Alles werd op video vastgelegd. Aan de hand van de video-opnames werden de generatieken-

Christina Bode en Luca Consoli (red.), 'Oud en Jong. Verschillende generaties in Nederland'
Valkhof Pers, Nijmegen 2010
(Annalen van het Thijmgenootschap, afl. 98.1)

merken geanalyseerd. In die bedrijven onderzocht ik ook het verschil in waardeoriëntatie.

De uitkomsten zijn door middel van korte workshops getoetst in een twintigtal bedrijven in verschillende branches en in profit en non profit organisaties. De focus van dezelfde generatie was in de vaak heel verschillende bedrijven overal ongeveer hetzelfde. In april 2009 bracht ik drie groepen van de Pragmatische Generatie uit drie verschillende branches bij elkaar. Ze kwamen uit respectievelijk de bouwwereld, de staalsector en uit de accountancy. Zij wisselden uit wat ze in hun bedrijven wilden vernieuwen in de cultuur. De bedrijfs-/brancheculturen verschilden nogal, maar de vernieuwingsrichtingen van de drie groepen van dezelfde generatie kwamen sterk overeen.

Daarnaast onderzocht en onderzoek ik welke interventies deze evolutionaire processen via opvolgende generaties bevorderen en ook hoe de (nog) verborgen wijsheid van de ervaren generaties naar boven kan worden gebracht en kan worden overgedragen op de jongere generaties.

GENERATIEVERSCHILLEN GEVEN INZICHT IN WAT EVOLUEERT

Er zijn meer overeenkomsten dan verschillen tussen generaties. Alle generaties vinden bijvoorbeeld gezondheid, eerlijkheid en vakmanschap heel belangrijk, zo blijkt uit mijn waardenonderzoek[8]. Individuen binnen een generatie kunnen flink van elkaar verschillen. Tegelijkertijd zijn ze gericht op dezelfde vernieuwingen binnen een cultuur. Voor de sociale evolutie zijn de verschillen tussen generaties van wezenlijk belang. Darwin[9]: 'nieuwe soorten kunnen zich ontwikkelen als binnen die soort een groep individuen ontstaat die in een of meerdere aspecten verschillend zijn van de andere leden van de soort'.

Christina Bode en Luca Consoli (red.), 'Oud en Jong. Verschillende generaties in Nederland'
Valkhof Pers, Nijmegen 2010
(Annalen van het Thijmgenootschap, afl. 98.1)

Om zuivere generatieverschillen te meten, moeten de effecten van leeftijdsverschillen worden 'verwijderd'. Dat is gedaan door de generaties onderling te vergelijken op eenzelfde levensfaseniveau, zijnde clusters van 15 leeftijden. Daarmee wordt ook zichtbaarder dat iedere generatie in haar volgende levensfase de nieuwe generatie is. Bijvoorbeeld: omdat de Protestgeneratie als nieuwe generatie senioren nogal verschilt van haar voorganger, de Stille Generatie, zijn het andere senioren. Ze vullen daarom de seniorfase in hun werkleven anders in, zie fig. 6, en veranderen zo die cultuurlaag in organisaties.

Om evolutionaire processen via opvolgende generaties in organisaties goed te zien, 'moeten' we begrijpen dat er vier generatiewisselingen gelijktijdig verlopen. Vier (werk) levensfasen worden gelijktijdig betreden door nieuwe generaties. Er komen in een parallel proces nieuwe generaties senioren, leiders, medioren – jonge professionals met enige ervaring – en junioren. Daarmee verandert de tijdgeest in een organisatie (en in de maatschappij) fundamenteel. De leidende generatie heeft de grootste invloed op de cultuur.

Fig. 6 De verschillen in gedrag/focus van generaties, op het niveau van hun (volgende) levensfase.

LEVENSFASE 5; leeftijd in deze fase: 60 – 75 jaar
organisatierol: senior professional; afnemende invloed op organisatiecultuur

PROTESTGENERATIE (1940-1955) INTREDE FASE 5; UITTREDEND DE STILLE GENERATIE (1925-1940)
De Protestgeneratie democratiseerde organisaties, met veel aandacht voor idealisme, draagvlak voor een idee, discussiëren, betere communicatie tussen 'bazen en medewerkers' en (her)structureren. In hun leiderschapsfase, rond 1994, werd het succesvolle resultaat van hun streven bekend als 'het poldermodel'. Op 1.1.2000 was de houdbaarheidsdatum verstreken. Als nieuwe

Christina Bode en Luca Consoli (red.), 'Oud en Jong. Verschillende generaties in Nederland'
Valkhof Pers, Nijmegen 2010
(Annalen van het Thijmgenootschap, afl. 98.1)

generatie senioren zijn ze vitaal en gedreven. Ze zoeken nieuwe idealen, bijvoorbeeld in (super)specialisatie op fascinerend gebied en in spiritualiteit. Ze willen anders gaan (samen)werken en nog lang actief nuttig blijven, mits hiervoor draagvlak is bij de andere generaties.

Kenmerken Stille Generatie (Becker, 1992, pp. 53-61): hard werken, zuinig zijn; vaste aanstelling, fatsoenlijk gezin stichten; netjes gedragen, ingetogen, conventioneel; zeer weinig werkende vrouwen; kinderen spreken ouders met U aan.

LEVENSFASE 4; leeftijd in deze fase: 45 – 60 jaar
organisatierol: leiderschap; grootste invloed op organisatiecultuur

GENERATIE X (1955-1970) INTREDE FASE 4; UITTREDEND PROTESTGENERATIE NAAR FASE 5
De leden van deze bescheiden generatie zijn hoger opgeleid dan de vorige generatie leiders en sterk gericht op het constructief benutten van verschillen. Ze staan meer tussen de mensen en zijn meer gericht op processen. Bij voorkeur maken ze mensen bewust van 'wat er aan de hand is', doen een beroep op eigen verantwoordelijkheden en samen aanpakken. Ze kijken wat 'bewezen' werkt en stimuleren het daarop samen doorgaan. Ze zoeken voortdurend naar een gezonde balans en hechten meer waarde aan leren en professionaliseren dan de vorige generatie.

LEVENSFASE 3; leeftijd in deze fase: 30 – 45 jaar
organisatierol: medior professional; beginnende invloed op organisatiecultuur.

PRAGMATISCHE GENERATIE (1970-1985) INTREDE FASE 3; UITTREDEND GEN. X NAAR FASE 4
Deze jonge professionals zijn hoger opgeleid dan de vorige generatie en sterk gericht op het bouwen van een lerende organisatie, zoals Peter Senge deze beschreef in 1990. Ze organiseren zich in netwerken, zoeken al vroeg 'open en direct' contact met de leiders in hun organisaties; hebben minder geduld, willen expliciet kan-

Christina Bode en Luca Consoli (red.), 'Oud en Jong. Verschillende generaties in Nederland'
Valkhof Pers, Nijmegen 2010
(Annalen van het Thijmgenootschap, afl. 98.1)

sen krijgen en (besluitvormings)processen versnellen; zijn ook gericht op zelfontplooiing, maar vooral direct in het dagelijkse werk; streven naar plezier en dynamiek en uitdagingen; sterke toename van aantal werkende vrouwen, waarschijnlijk naar 50%. Opvallend meer vrouwen nemen de leiding; volledige m/v gelijkwaardigheid.

LEVENSFASE 2; leeftijd in deze fase: 15 – 30 jaar organisatierol: leerling – junior professional; nog weinig invloed.

SCREENAGERS (1985-2000) INTREDE FASE 2; UITTREDEND PRAGMATISCHE GEN. NAAR FASE 3
Deze generatie is hoogstwaarschijnlijk hoger en internationaler opgeleid dan de vorige generatie en sterk gericht op authenticiteit. Nog niet eerder kreeg een generatie zoveel belangstelling. Ze worden ook wel Internetgeneratie, Generatie Y of Generatie Einstein genoemd. Deze nieuwe junioren waarderen echtheid, waarderen organisatieculturen, projecten en leiders die hun authentieke ontwikkeling stimuleren. Ze vormen een multi-wereld. Ze (inter)netwerken met mensen van alle leeftijden en uit alle culturen, gebruiken dagelijks multi media en zijn multi-tasking. Ze zoeken zinvolle contacten; vinden kennis vergankelijk; willen direct voldoening halen uit wat ze doen; willen leren als het past bij hun authentieke ontwikkeling. Ze ontwikkelen vaker dan vorige generaties een meervoudige identiteit.

IEDER NIEUW TOETREDENDE GENERATIE IS SLIMMER DAN DE VORIGE?!

Iedere nieuwe jonge generatie is op bepaalde gebieden slimmer dan de vorige. Dat geldt in Nederland voor de onderzochte generaties. Of dat bij de volgende generaties ook zo is, weten we nog niet. Daar streven we wel naar, onder andere door het opvoeden en het opleiden verder te verbeteren. Dat slimmer zijn dan een vorige generatie leidt tot evolutie en daarmee tot de sociaal economische ontwikke-

Christina Bode en Luca Consoli (red.), 'Oud en Jong. Verschillende generaties in Nederland'
Valkhof Pers, Nijmegen 2010
(Annalen van het Thijmgenootschap, afl. 98.1)

ling van BV Nederland. Als een nieuwe generatie niet slimmer is dan een vorige, zal dat hoogstwaarschijnlijk leiden tot devolutie en sociaal economische neergang. Als een nieuwe slimmere generatie in een bedrijf wordt geremd door de ervaren generaties, leidt dat tot een geringe of vertraagde evolutie en vertraagde sociaal economische ontwikkeling. Die macht hebben de ervaren generaties, die de aanwezige cultuur bouwden. Zij bepalen de mate waarin de vernieuwingsimpulsen worden toegelaten. Een nieuwe generatie ontwikkelt zich beter en sneller, als zij kan voortbouwen op de ervaring en wijsheid van de oudere generaties. Met andere woorden: de oudere generaties hebben ook het vermogen om de jongste werkende generatie precies op de ontwikkeling van 'dat anders/slimmer zijn' actief te steunen. De uitkomsten van mijn onderzoek geven echter aan dat de oudere generaties ongewild en onbewust de nieuwe generaties remmen in hun ontwikkeling en in de realisatie van hun vernieuwingsimpulsen. Dat kunnen we ook anders zien. De Pragmatische Generatie laat zich door de oudere generaties remmen in hun streven naar het vernieuwen van de bestaande cultuur en in hun ontwikkeling.

Het woord slimmer heeft verschillende betekenissen:
In de eerste plaats zijn nieuwe jonge werkende generaties op bepaalde gebieden effectiever. De vernieuwingsdrang van de jongste generatie is gebaseerd op een intuïtieve analyse van verouderingsverschijnselen in een bedrijf. In een bouwbedrijf versnelde en verlevendigde jonge professionals een meeting met managers uit de Protestgeneratie over cultuurveranderingen door de saaie vergaderruimte 'up te pimpen' en interactief met de managers te werken aan afspraken over concrete acties, in anderhalf uur. De gebruikelijke en tragere werkwijze was discussierend draagvlak zoeken voor een voorstel.

Overal in Nederlandse bedrijven is de jongste generatie bezig om het leren in het werk te versnellen. Dat lijkt hun reactie op het huidige trage leren van gemaakte fouten, bij-

Christina Bode en Luca Consoli (red.), 'Oud en Jong. Verschillende generaties in Nederland'
Valkhof Pers, Nijmegen 2010
(Annalen van het Thijmgenootschap, afl. 98.1)

voorbeeld bij de aanpak van veranderingsprocessen. Een beetje gechargeerd neergezet hebben de professionals van de oudere generaties de neiging om fouten te verbergen of te verbloemen. Daar zijn jonge professionals heel open over. Ze willen direct feedback als er iets mis dreigt te gaan. Ze willen ook graag op hun kracht worden ingezet. Dat voorkomt fouten en versnelt de eigen ontwikkeling. Hun favoriete manier van lerend werken staat goed beschreven in The Fifth Discipline van Peter Senge[10].

In de tweede plaats neemt volgens James Flynn[11] iedere volgende generatie in Nederland het intelligentie quotiënt (IQ) 10 punten toe, meer dan in veel andere landen. Hij schrijft dat toe aan het hogere opleidingsniveau in combinatie met de hoge interactiegraad in onze dichtbevolkte maatschappij. Dat betekent dat de Nederlandse jeugd een voorsprong heeft en de potentie om bij te dragen aan ons sociaal economische succes in de wereld. Die potentiële voorsprong benutten we echter bepaald niet.

In de derde plaats kan worden aangenomen dat het sociaal quotiënt toeneemt en daarmee het vermogen om beter samen te werken. Dat wordt voor een deel veroorzaakt door de toename van het aantal vrouwen – vooral van het aantal vrouwelijke leiders – in de werkende generaties. In de Pragmatische Generatie is in veel bedrijven het aandeel vrouwen 50%. Op de videobeelden van deze generatie aan het werk is te zien dat vrouwen veel vaker dan in de vorige generaties 'als vanzelfsprekend' de leiding nemen. Het zogenaamde glazen plafond is daar afwezig.

In de vierde plaats leert europees onderzoek[12] dat iedere volgende generatie beter is in het hanteren van meer dan één identiteit. De toename is 7,5% per generatie. Ongeveer 65% van de Pragmatische Generatie kan meer dan één identiteit hanteren tegen ongeveer 50% van de Protestgeneratie, in 2005. Steeds meer jonge professionals kunnen

Christina Bode en Luca Consoli (red.), 'Oud en Jong. Verschillende generaties in Nederland'
Valkhof Pers, Nijmegen 2010
(Annalen van het Thijmgenootschap, afl. 98.1)

zich bijvoorbeeld tegelijkertijd Amsterdammer, Nederlander, Marokkaan en Europeaan voelen. Hoogstwaarschijnlijk neemt daarmee ook het vermogen om multicultureel samen te werken toe. Dat versterken ze verder door multicultureel te netwerken.

In oktober 2008 was ik gastspreker bij een Europees jongerennetwerk. Tweeëntwintig jonge professionals uit negen Europese landen verkenden hoe ze de samenwerking en aanpak van Europese infrastructurele projecten konden vernieuwen. Ze communiceerden intensief via e mail en hyves.

Met de Screenagers hebben we nog weinig werkervaring. De eerste cohorten betreden nu organisaties. Op veel Hogescholen, Universiteiten en ROC's zie ik multiculturele leergroepen. Zo leert deze aankomende generatie samenwerken met generatiegenoten met diverse etnische achtergronden. Daarnaast gamen veel Screenagers met mensen van alle leeftijden uit de hele wereld. Het lijkt erop dat deze jongste generatie de meeste expertise ontwikkelt in multicultureel samenwerken.

DE OUDERE GENERATIE IS WIJZER DAN DE JONGERE

Mijn generatieonderzoek was gericht op de verschillen die aangeven waarin een volgende generatie slimmer is dan de vorige, op hun evolutionaire waarde, zie fig. 6. Ik vermoed dat een onderzoek naar de wijsheid van ervaren generaties een beeld oplevert van hun collectieve wijsheid. Die wijsheid van de oudere generaties kan worden beschouwd als een kostbaar onderdeel van onze kenniseconomie. Die gaat verloren als ze niet wordt overgedragen aan volgende generaties. En een nieuwe generatie ontwikkelt zich beter en sneller, naarmate zij beter voortbouwt op de wijsheid van vorige generaties, in haar eigen zinnige richting.

Christina Bode en Luca Consoli (red.), 'Oud en Jong. Verschillende generaties in Nederland'
Valkhof Pers, Nijmegen 2010
(Annalen van het Thijmgenootschap, afl. 98.1)

Mijn vooronderzoek naar de wijsheid van de oudste werkende generatie leert voorlopig dat die nog niet zo gemakkelijk duidelijk is te krijgen. De gemiddelde reactie van ervaren senioren van de Protestgeneratie is allereerst dat je 'daar natuurlijk niet mee te koop loopt'. Vervolgens vertelt een senior vaak wat hij of zij allemaal heeft gedaan. Dat levert echter geen concreet inzicht op. Bij doorvragen blijkt dan dat een senior eigenlijk niet zo goed weet waarin hij of zij wijs is. Meestal worden ze er wat verlegen bij. Dat zou je niet verwachten van deze welbespraakte generatie. De suggestie dat het waarschijnlijk gaat over iets heel vanzelfsprekends, iets wat heel vaak wordt gedaan, brengt ons vaak dichtbij die 'wijsheid'. Als daar een aantal jonge professionals bij zijn, gebeurt er iets opmerkelijks. De junioren worden alerter, de oren worden voelbaar meer gespitst, naarmate we dichter in de buurt van de wijsheid komen. Voelbaar voor de aanwezigen, zo blijkt iedere keer weer. Jonge professionals herkennen ook dat het vaak moeite kost om die wijsheid van senioren boven tafel te krijgen.

Op het moment dat de senioren zeggen wat ze écht nog willen de komende jaren en daartoe mogelijkheden zien, gebeurt er ook iets opmerkelijks. Ze worden ter plekke vitaler en energieker. Vaak moet ik ook daarin flink doorvragen om dat boven tafel te krijgen. 'Nou ja wat heb je nog te willen als je rond de zestig bent', klinkt het dan wat geremd en weinig zelfbewust. En dan komt het meestal, 'eigenlijk zou ik me nog wel willen specialiseren in de constructie van een bepaald type bruggen', zoiets. Op basis van de uitkomst van een vijftiental groepsinterviews met leden van de Protestgeneratie in diverse bedrijven veronderstel ik voorlopig binnen die generatie de volgende trends:

- Sommige willen zich specialiseren en verder verdiepen in een deel van hun vakgebied. Veel senior professionals vinden hun jonge collega's te oppervlakkig. Daar klagen ze over, maar dat zal niet helpen. Ze projecteren op de jongeren wat ze zelf moeten en willen doen, verdiepen.

Christina Bode en Luca Consoli (red.), 'Oud en Jong. Verschillende generaties in Nederland'
Valkhof Pers, Nijmegen 2010
(Annalen van het Thijmgenootschap, afl. 98.1)

Daarmee worden ze een gewilde vraagbaak voor hun jonge collega's. De Pragmatische Generatie haakt overigens af bij verhalen over 'hoeveel ervaring iemand wel niet heeft', maar is gretig als de inhoud van de ervaring hen helpt verder te komen in hun werk.

- Sommige senioren willen 'hun hoofd leegmaken'. Zij waren hun hele leven gedreven bezig met de inhoud van hun vak. Dankzij dat 'legen' krijgen ze meer oog voor de proceskant van het samenwerken en voor het anders zijn van hun jongere generaties. Vaak vinden ze het samenwerken met jonge mensen verfrissend en inspirerend. Daarmee worden het betere coaches voor jonge collega's.
- Een aantal vraagt zich af hoe ervaringskennis in de praktijk het beste kan worden overdragen op jonge collega's. Bijvoorbeeld bij het ministerie van Binnenlandse Zaken zoekt een netwerk senioren, ze noemen zich 'de grijze leeuwen', samen werkend met de jongste generatie antwoord op deze vraag.

De jongere generaties lijken het beste contact te hebben met die leden van de oudste werkende generatie, de Protestgeneratie, die een transformatie doormaken. In essentie betreft die transformatie het afscheid nemen van de rol van leidende generatie in de cultuur, het afscheid nemen van het in stand houden van het poldermodel, en het accepteren van en het vormgeven aan het seniorschap. Zij heroriënteren zich op hun werk. Velen zeggen dat ze anders willen gaan werken en zo lang mogelijk nuttig actief willen blijven. Met de senioren die in de ogen van de jongere generaties 'blijven hangen in het poldermodel' is het contact minder goed. Dat verstoort de samenwerking, communicatie en de kennisoverdracht. Junioren hebben geen klik met senioren die in hun ogen blind blijven hangen in hun routine.

Christina Bode en Luca Consoli (red.), 'Oud en Jong. Verschillende generaties in Nederland'
Valkhof Pers, Nijmegen 2010
(Annalen van het Thijmgenootschap, afl. 98.1)

EVOLUTIONAIRE PROCESSEN VIA OPVOLGENDE GENERATIES

Aan het verloop van de evolutionaire processen via opvolgende generaties is nog veel te verbeteren. Vooral in de (middel)grotere organisaties. Daar passen heel veel jonge professionals zich aan aan werkwijzen, die ze eigenlijk verouderd vinden.

Wat ik leerde om deze onbewust ongewilde attitude en remmende gedragspatronen te doorbreken, vat ik hieronder samen. Daarbij neem ik als uitgangspunt dat een bedrijfscultuur wordt 'gemaakt' door de cultuurdragers – de leden van een organisatie – zelf en dus ook alleen door hen kan worden veranderd. De aanleiding voor verandering, bijvoorbeeld de huidige economische crisis, kan wel van buiten komen. Nieuwe cultuurpatronen stabiliseren zich en worden opgenomen in de bestaande cultuur als de ontwikkelde werkwijzen, die nieuwe patronen, in de omgeving of markt van een bedrijf succesvol blijken te zijn[13], als die sociaal-economisch-ecologisch 'winst' opleveren.

Ten eerste vergt het de meer fundamentele zienswijze en het praktisch zien, dat een (bedrijfs)cultuur vanuit zichzelf evolueert via opvolgende generaties. Het vergt van daaruit ook het (h)erkennen en waarderen van de toegevoegde waarde van vernieuwingsimpulsen van nieuwe generaties. Die manifesteren zich onder andere in nieuwe manieren van leren in het werk, leiden en samenwerken, communiceren en gebruik van multi media.

Ten tweede vergt het een vermogen om energiefluctuaties waar te nemen en real time te benutten voor procesinterventies. Als een generatie haar cultuurvernieuwing realiseert, stijgt de (werk)energie en het werkplezier bij alle generaties. Als ze haar eigen zinnige weg kwijtraakt of de verkeerde weg volgt, dalen de energie en stemming direct

Christina Bode en Luca Consoli (red.), 'Oud en Jong. Verschillende generaties in Nederland'
Valkhof Pers, Nijmegen 2010
(Annalen van het Thijmgenootschap, afl. 98.1)

voelbaar. Direct bewust zijn van dat moment bevordert een vlotte koerscorrectie.

In een grote veiligheidsorganisatie werd tijdens een conferentie over toekomstig beleid de top gemixt met jonge professionals uit de Pragmatische Generatie. In werkgroepen werden onderdelen van het nieuwe beleid uitgewerkt. Daar waar de Pragmatische Generatie voluit ging en de samenwerkingscultuur vernieuwde – versnellen van de interactie, directer en persoonlijker communiceren, concreter maken van voorstellen, ter plekke van elkaar leren – steeg de werkenergie en de stemming in de werkgroep. Tijdens de presentaties aan de plenaire groep steeg de energie bij alle generaties. Daar waar de leden van de Pragmatische Generatie hun vernieuwingsimpulsen inhielden en beleefd de ervaren managers van de oudste generatie voor lieten gaan – de cultuur bleef hetzelfde – zakte de werkenergie en de stemming bij iedereen. Dat samenwerken en produceren van (nieuw) beleid werd door alle generaties laag gewaardeerd. Ook plenair tijdens het presenteren van de uitkomsten. Het lijkt erop dat evolutionair ontwikkelen positivisme en energie opwekt bij alle generaties.

Ten derde moet de nieuwe generatie – en dat kan ook de oudste generatie zijn op seniorniveau – haar eigen bijdrage aan de sociale evolutie zelf realiseren. Bij de jongste generatie is het verleidelijk om 'dat voor ze te doen'. Dan willen managers van oudere generaties zelf hun bedrijf bijvoorbeeld 'Screenager of werknemer 2.0 proof maken'. Dat kan per definitie niet en leidt vaak tot teleurstelling. Zelfs met uiterste inspanningen kunnen we die andere generatie niet zijn. We moeten dat overlaten aan die generatie zelf. Bij een groot Nederlands productiebedrijf hadden opleidingsfunctionarissen van de oudere generatie hun uiterste best gedaan om een heel goed New Generation programma te maken voor professionals van de jongste generatie. Dat sloot niet aan. De oplossing werd gezocht in het interactief toelaten van de invloed van de jonge deelnemers op het

Christina Bode en Luca Consoli (red.), 'Oud en Jong. Verschillende generaties in Nederland'
Valkhof Pers, Nijmegen 2010
(Annalen van het Thijmgenootschap, afl. 98.1)

programma. Dat ging niet vanzelf. De jonge professionals hadden in de praktijk al geleerd om hun vernieuwingsimpulsen in te houden. Die moeten dan als het ware weer worden opgewekt. Belangrijke voorwaarde is in dat geval de expliciet uitgesproken en daadwerkelijke steun van het topmanagement aan de vernieuwingsimpulsen van de jonge professionals.

Ten vierde zitten misverstanden soms in de weg. Een wijdverbreid misverstand is bijvoorbeeld, dat oudere generaties zouden willen dat de jonge professionals zich inhouden en aanpassen. Het tegendeel is waar. Ervaren collega's uit oudere generaties waarderen het ongewild aanpassen door jongere collega's helemaal niet. Ze vinden het laf en slap en willen graag dat jonge collega's eerlijk zeggen wat ze vinden. Maar tegelijkertijd remmen ze de spontane vernieuwingsimpulsen van hun jonge collega's: 'joh, maak je niet zo druk', 'het gaat toch goed zo!', 'je moet gewoon geduld hebben' etc. Of ze denken 'loop eerst maar eens een paar jaar mee, dan krijg je wel door hoe het hier werkt'. Dan wordt het raadselachtig.

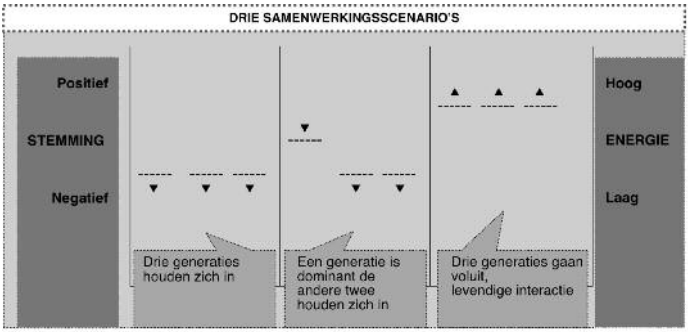
HET GENERATIERAADSEL

De kern van het generatieraadsel is het remmen van de vernieuwende invloed van nieuwe generaties. Niemand wil dat, iedereen heeft er last van, zie fig. 7, en toch doet bijna iedereen er onbewust aan mee.

Ongewild passen professionals van de Pragmatische Generatie(1970-1985) zich in grotere bedrijven massaal aan, aan werkwijzen die ze eigenlijk verouderd vinden. Terwijl alle generaties zeggen dat niet te willen. De jonge professionals klagen er gefrustreerd over, vooral onder elkaar. Hun frisse vernieuwingsenergie verdwijnt als sneeuw voor de zon en hun werkenergie en stemming daalt. Ervaren managers

Christina Bode en Luca Consoli (red.), 'Oud en Jong. Verschillende generaties in Nederland'
Valkhof Pers, Nijmegen 2010
(Annalen van het Thijmgenootschap, afl. 98.1)

Fig.7 De relatie tussen het inhouden van gedragsimpulsen, werk energie en stemming|sfeer.



klagen bij mij nogal eens over 'dure goed opgeleide professionals' die ze binnen enkele maanden zien verdwijnen in de bestaande cultuur. Daarmee verdween de frisse wind die ze zeiden nodig te hebben. Tegelijkertijd houden diezelfde managers de frisse wind vaak zelf onbewust tegen: 'goed idee, zet het even op papier', 'ik zal het eens overleggen in het M T' etc.

Met twintig zichtbaar uitgebluste jonge ingenieurs verkende ik wat er met ze was gebeurd. Dat herhaalde ik in diverse bedrijven. Steeds zeiden de jonge professionals tegen een soort cultuurmuur aan te lopen, die zou bestaan uit oudere collega's die niets wilden veranderen. Het tegendeel lijkt waar. Ik vroeg een groot aantal senioren wat ze met hun toekomst wilden. Volgens veel jonge professionals zou het antwoord moeten zijn: 'niets, laat me maar zitten waar ik zit'. De rode draad in de antwoorden van de senioren was: 'we zijn nog heel vitaal en willen graag lang nuttig actief blijven. We willen anders gaan werken dan we deden. We willen zinvol werk doen, zinvol zowel voor onszelf als voor onze omgeving. We willen werken op een manier die ons meer plezier en energie geeft'.

Christina Bode en Luca Consoli (red.), 'Oud en Jong. Verschillende generaties in Nederland'
Valkhof Pers, Nijmegen 2010
(Annalen van het Thijmgenootschap, afl. 98.1)

Ik vond enkele bedrijven – BViT, Finext, TinQwise en Urbanology – waar de werkenergie en het werkplezier bij jonge professionals hoog was. Die bedrijven zijn gebouwd door de jongste werkende generatie zelf, vaak met steun van enkele ervaren collega's. Werken vanuit eigen passie en kracht werd gestimuleerd. Samenwerken was pragmatisch krachten bundelen. De omgang was informeel en open. De focus was het maken van hooggewaardeerde diensten. Ik maakte korte filmpjes van deze nieuwe generaties bedrijven. Die liet ik zien aan oudere generaties. Ik vroeg steeds om spontane reacties. Bijna zonder uitzondering waren die positief.

In een ingenieursbureau verkenden we met alle generaties de onderliggende oorzaak van de door de jongste generatie ervaren rem op sneller leren in het werk. Op het moment suprême stegen de emoties. Het proces dreigde te versnellen. Emotionele uitspraken vlogen over en weer. Zorgvuldig, met respect voor alle generaties, werd de interactie vertraagd en de belevingen verkend. De professionals van de Pragmatische Generatie onthulden teleurgesteld 'dat sneller leren in projecten daar toch niet kon'. De leden van de Protestgeneratie reageerden boos met 'daar geven we jullie toch alle ruimte voor!'. Op mijn vraag aan de jongste generatie of ze 'die ruimte of meer ruimte wilden', antwoorden ze: 'nee, we willen graag dat jullie direct interactief meedoen en directe feedback geven over wat we goed doen in plaats van op afstand wachten tot het fout gaat en dan ingrijpen!'. Deze ontboezemingen leverden voldoende inzicht en energie op om samen aan de slag te gaan met het versnellen van het leren.

Het ontraadselen maakte steeds de weg vrij voor vernieuwen.

Christina Bode en Luca Consoli (red.), 'Oud en Jong. Verschillende generaties in Nederland'
Valkhof Pers, Nijmegen 2010
(Annalen van het Thijmgenootschap, afl. 98.1)

TOT SLOT

Het hier geschetste generatieperspectief geeft aan dat iedere generatie in iedere levensfase van nature is gericht op het teweegbrengen van sociale evolutie. Dat kan eigentijdse bedrijven en vitale generaties opleveren. De praktijk leert dat we deze processen vaak ongewild en onbewust remmen. Van deze energieverspilling hebben alle generaties last. We lijken in Nederland, onder leiding van de nieuwe generatie leiders van Generatie X, wel onderweg naar het constructiever benutten van generatieverschillen.

Ik hoop met het delen van de uitkomsten van mijn voortschrijdend onderzoek en praktijkervaringen bij te dragen aan een betere ondersteuning van sociale evolutie via opvolgende generaties in organisaties. Met in het achterhoofd dat het de vitaliteit van alle generaties en de productiviteit en het innovatievermogen van bedrijven bevordert. Volgens onderzoek van de Erasmus Universiteit Rotterdam is driekwart van onze innovatieve producten en diensten het gevolg van sociaal innoveren. Sociale evolutie is een natuurlijke vorm van sociaal innoveren.

NOTEN

1 Zie proefschrift 'Generaties in Organisaties' op www.aartbontekoning.com

2 K. Mannheim, 'Das Problem der Generationen', in: *Kölner Vierteljahrshefte für Soziologie,* V 11, 2-3 (1928), p.157-185 en (1929), p. 309-330.

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

4 W. Strauss, en N. Howe, Generations; the history of America's Future 1584 to 2069, New York 1991, William Morrow.

5 H. A. Becker, *Generaties en hun kansen,* Amsterdam 1992, Meulenhof.

Christina Bode en Luca Consoli (red.), 'Oud en Jong. Verschillende generaties in Nederland'
Valkhof Pers, Nijmegen 2010
(Annalen van het Thijmgenootschap, afl. 98.1)

6 I. Diepstraten, P. Ester en H. Vinken, 'Over generaties gesproken. Alter- en egobeelden van generaties in Nederland', in*: Amsterdams Sociologisch Tijdschrift*, 27 (1999), p. 344-370.
7 P. Vendramin, (red.), *Generational approach to the social patterns of relation to work,* EU project SPReW, project no. 028408(CIT 5) (2008).
8 A.C. Bontekoning, *Generaties in Organisaties* (2007). Proefschrift, zie: www.aartbontekoning.com
9 J. Braeckman, *Darwins moordbekentenis,* Amsterdam 2008, Uitgeverij Nieuwezijds.
10 P. Senge, *The Fifth Discipline*, London 1990, Doubleday.
11 J. R. Flynn, 'Searching for justice: the discovery of IQ gains over time', in:. *American Psychologist* 54 (1999), p. 5-20.
12 W. Lutz, 'Bevolkingsontwikkeling vergroot Europese identiteit op termijn; jongere generaties voelen zich thuis in EU', in: *Demos, bulletin over bevolking en samenleving* 23, 4 (2007), p. 1-4.
13 G. Hofstede en G.J. Hofstede, *Allemaal andersdenkenden*, Amsterdam 2005 Contact; E.H. Schein, *The Corporate Culture Survival Guide; Sense and Nonsense About Culture Change,* San Francisco 1999, Jossey-Bass Inc.

Christina Bode en Luca Consoli (red.), 'Oud en Jong. Verschillende generaties in Nederland'
Valkhof Pers, Nijmegen 2010
(Annalen van het Thijmgenootschap, afl. 98.1)