

DR. AART BONTEKONING

NIEUWE

IGENE

RATIES

IN VERGRIJZENDE

ORGANISATIES

INHOUD

	Voorwoord	5
1.	Inleiding. De kern van de zaak	6
2.	De toenemende vergrijzing tot 2030: kansen en risico's	8
3.	Hoe generaties ontstaan en waarom	12
4.	Generaties in Nederland en levensfasen	20
5.	De Protestgeneratie (1940-1955): de nieuwe generatie vitale senioren	24
6.	Een nieuwe generatie leiders van de verbindende Generatie X (1955-1970)	38
7.	De Pragmatische Generatie (1970-1985) als geremde versnellers	47
8.	De authentieke Generatie Y (1985-2000) als potentiële patroonbrekers	60
9.	De bewuste Generatie Z: kinderen van de Pragmatische Generatie	72
10.	Sociale evolutie in de eenentwintigste eeuw: de wereld op zijn kop	78
11.	Generatieverschillen in het gebruik van sociale media	86
12.	Naar een generatietheorie	94
13.	Een praktische methode van wetenschappelijk generatie-actieonderzoek	100
14.	De Generatiewerk-aanpak	102
	Bijlagen	
•	Organisaties waar generatie- actieonderzoek werd gedaan	105
•	Literatuur	106

1 INLEIDING: DE KERN VAN DE ZAAK

Alle generaties lijden energieverlies bij verouderde sociale patronen, bij verouderde manieren van samenwerken, communiceren, organiseren, leiden en dergelijke. De jongste generatie is er het gevoeligst voor. Junioren reageren snel en instinctief op verouderde werkwijzen. Afhoudend, met de neiging tot weglopen en met direct verlies van werkenergie. Als ze er door worden overwoekerd kunnen de reacties heftiger zijn. In het ergste geval ontstaat apathie of agressie. Het omgekeerde is echter evenzeer waar: eigentijdse sociale patronen wekken werkenergie op. Ook bij alle generaties. Ja, in tegenstelling tot wat vaak wordt gedacht, ook bij de oudste. Een nieuwe generatie houdt min of meer onbewust sociale patronen continu tegen het licht en zoekt naar wegen om de cultuur van de 'eigen' organisatie te updaten en zo vitaal en bij de tijd te houden. Het updaten werkt optimaal wanneer de oudere generaties hiervoor open staan en actief steun verlenen. In veel organisaties, in vrijwel alle branches, stagneerde dit evolutionaire proces van cultuur updaten via opvolgende generaties de afgelopen decennia. Vooral vergrijzende organisaties, en dat zijn er nogal wat, lopen hierop een vergroot risico. Jonge professionals staan daar vaak te springen om verouderde werkwijzen te updaten, maar dan moeten ze hun idee op papier zetten en gaan hun managers er uitgebreid over vergaderen, als het meezit een maand later. Met als uitkomst dat er maar eens met die-en-die afdeling moet worden overlegd over een in te zetten 'traject'. En precies zo strandt verfrissende potentie al snel in verouderde routines. Omdat oudere generaties onbewust neigen naar het herhalen van verouderde patronen.

In de drukte van het managen, plannen en organiseren lijken we over het hoofd te zien dat er in organisaties

relatief autonome krachten werkzaam zijn. Dat is de evolutionaire dynamiek die opeenvolgende generaties met elkaar kunnen opwekken. Iedere generatie is van nature gericht op het vernieuwen, op het bij de tijd houden, van het sociale systeem waar ze deel van uitmaakt. Laten we het de bestemming van een generatie noemen, waarmee ze haar eigen overlevingskans en die van haar organisatie probeert te vergroten. Maar in zo'n tachtig procent van de Nederlandse organisaties worden die natuurlijke krachten, ongewild en onbewust, vaker geremd dan gesteund.

Is dat erg? Ja, dat is heel erg. Op die manier voltrekt zich sluipenderwijs een sociale, economische en ecologische ramp. Talent en vitale overlevingskracht zakt weg of verdwijnt zelfs en de cultuur veroudert.

Sociale patronen hebben een houdbaarheidsdatum. Die houdbaarheid verloopt op het moment dat een oorspronkelijk patroon vitaliteit verliest en werkenergie begint weg te nemen. De jongste werknemers signaleren dat meestal als eerste, maar alle generaties ondervinden er de gevolgen van. Hoe langer de houdbaarheidsdatum van een sociaal patroon is verstreken, des te meer werkenergie en vitaliteit bij alle 'cultuurdragers' wordt weggenomen.

Neem nu de manier van besluiten en vergaderen die kenmerkend was voor het rond 1995 nog hooggewaardede poldermodel. Die manieren waren houdbaar tot 01-01-2000. Vanaf dat moment begonnen deze werkenergie weg te nemen, ieder jaar meer. Ondanks het feit dat het bij henzelf ook werkenergie wegneemt, hebben de oudere generaties anno 2014 vaak nog de neiging om deze inmiddels sterk verouderde patronen te herhalen, meestal onbewust. Parallel neemt de aver-

sie en het werkenergieverlies bij de jongste generaties steeds meer toe.

Dat de jongste generatie het sterkst reageert op verouderde patronen, zag ik voor het eerste rond 1993. Veel jonge professionals van de zogenoemde Pragmatische Generatie (1970-1985), die toen als een nieuwe lichter junioren bij bedrijven en overheid binnenkwamen, zag ik al snel frisheid en werkenergie verliezen. Deze waarnemingen waren de aanleiding voor mijn generatieonderzoek, naar oorzaken en mogelijke interventies. Verlies aan werkenergie door verouderde routines ‘overkomt’ ook de oudere generaties. Die lijken erin gevangen en zijn zich vaak niet bewust van de sluipende veroudering.

Naast een afnemende werkenergie bij medewerkers wordt veroudering ook zichtbaar in de productie en dienstverlening, met als gevolg een krimpende afzetmarkt. En dat terwijl vergrijzing ook veel kansen biedt. Nog nooit waren er zoveel professionals met zoveel werkervaring in Nederlandse organisaties. Het beter benutten van al die werk- en levenservaring en vak expertise van oudere generaties, naast de frisheid en evolutionaire meerwaarde van de jongere generatie is een van de grootste uitdagingen van de komende decennia.

Dit boek geeft antwoorden op de vraag hoe elkaar in levensfasen opvolgende generaties, van de oudste tot de jongste, hun krachten beter kunnen aanwenden of kunnen hervinden om van binnenuit de sociale evolutie in ‘hun’ organisatie te bevorderen.

De eerste hoofdstukken gaan over organisatievergrijzing in de komende decennia en de verfrissende poten-

tie van elkaar in levensfasen opvolgende generaties. Daarna worden per generatie kort de kenmerken en tijdgeest in de jeugdijaren geschetst. Vooral het eigen generatiewerk komt aan bod: het werk dat iedere generatie heeft te doen om haar eigen werkenergie op te wekken, vitaal te blijven en tegelijkertijd de omringende organisatie bij de tijd te houden. De laatste hoofdstukken gaan respectievelijk over generatieverschillen in het gebruik van sociale media, sociale trends vanuit een generatieperspectief, en de ontwikkeling van een generatietheorie. Het boek sluit af met een science-based Generatiewerk-aanpak, die kan worden uitgevoerd in sociale systemen, zoals organisaties, verenigingen, politieke partijen, vakbonden.

2 DE VERGRIJZING TOT 2030: KANSEN EN RISICO'S

Nog nooit waren er in Nederland zoveel ervaren senioren aan het werk. Mede door de stijgende arbeidsparticipatie van oudere generaties zal hun aandeel de komende decennia verder toenemen. Tegelijkertijd betreden kleinere generaties jongeren de arbeidsmarkt. Bij elkaar leidt dat tot vergrijzing van de beroepsbevolking en van organisaties, in heel Europa. Die bereikt haar piek rond 2030 en zal daarna heel langzaam wegebden, zo is de verwachting.

De vergrijzing van organisaties tekent zich met name af in lang bestaande bedrijfstakken. Die is het grootst in respectievelijk de landbouw en visserij, het onderwijs, openbaar bestuur en de overheidsdiensten, industrie, energie- en watersector, de bouwsector, financiële en zakelijke dienstverlening en in de gezondheidszorg. De vergrijzing laat zich minder zien in relatief jonge bedrijfstakken, zoals ICT, handel (webwinkels) en horeca. Die demografische trend bevat kansen en risico's. Kansen zitten in het beter benutten van de werklevenservaring en opgebouwde expertise. De risico's zitten in het blijven gebruiken van verouderde kennis en routines.

Die risico's worden groter naarmate jongere generaties zich, ongewild en onbewust, meer aanpassen aan verouderde werkwijzen. Dat gebeurde de afgelopen dertig jaar in het overgrote deel van de Nederlandse bedrijven en overheidsorganisaties.

De verbindende Generatie X (1955-1970) en de Pragmatische Generatie (1970-1985) hebben zich vanaf hun entree op de werkvloer – de eerste lichten van deze generaties betraden respectievelijk rond 1978 en 1993 de overheid en het bedrijfsleven – ongewild en min of

Vergrijzing in Europa en Nederland

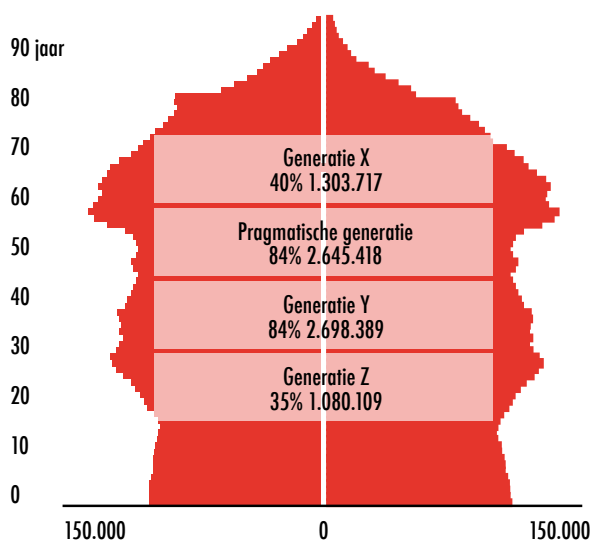
Wereldwijd nam de gemiddelde levensverwachting de afgelopen 55 jaar toe van 48 naar 68 jaar. Dat is een stijging van zo'n vier maanden per jaar, tweehalve dag per week en acht uur per dag. Deze spectaculaire groei lijkt zich voorlopig door te zetten. In Europa, en veel andere ontwikkelde landen, gaat die hogere levensverwachting gepaard met een daling van de vruchtbaarheid. Gemiddeld krijgen Europese vrouwen anderhalf kind en dat is ruim onder het vervangingsniveau. Die twee ontwikkelingen zorgen ervoor dat Europa nu het meest vergrijsde werelddeel is. Het tempo van de vergrijzing zal geleidelijk afnemen. Duitsland, Italië, Griekenland en Zweden behoren tot de meest vergrijsde landen in Europa. In Nederland, met een nu nog relatief jonge bevolking, zal de vergrijzing in de komende kwart eeuw aanzienlijk zijn. De gemiddelde levensverwachting in Nederland steeg naar 80,5 (in 1860 was dat 37 jaar). Het gemiddelde kindertal per vrouw bedraagt anno 2013 ongeveer 1,6 (rond 1900 was dat 4,5). Er zijn binnen Nederland overigens grote regionale verschillen in de mate van vergrijzing. In (dure) forensengemeenten en in krimpgebieden (Zeeland, Zuid-Limburg, delen van Noord- en Oost-Nederland) is de bevolking relatief sterk vergrijsd; in het westen van het land, in de grote steden en in de vroegere groeisteden veel minder.

Bron: Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut, Bevolkingsvraagstukken in Nederland anno 2012

meer onbewust aangepast aan een aantal gewoonten die ze als verouderd ervoeren. Zoals het top-down aansturen van veranderingen en trage, vage besluitvormingsprocessen. Daar ligt dus nog heel wat achterstallig generatiewerk.

De jongste werkende generatie, de authentieke Generatie Y (1985-2000), stroomde de afgelopen paar jaar vertraagd binnen. De jeugdwerkloosheid steeg in 2013 tot ruim zestien procent. Steeds meer jongeren van deze generatie hebben de neiging om zich aan te passen aan gedateerde gewoonten, ook al gaat dat volkomen tegen hun natuur in. Zij kunnen voor hun gevoel echter niet

Fig. 1 De bevolkingspiramide (CBS) en werkende generaties, met raming arbeidsparticipatie (%) en aantallen, in 2030.



anders: hier regeert de angst om niet aan werk te komen. En dat begint al bij het solliciteren: dan schrijven ze een sollicitatiebrief zoals ze denken dat een bedrijf het wil. Zo dreigt in een aantal organisaties opnieuw de verfrissende invloed van een jonge generatie al vroeg te stranden.

De risico's worden kleiner als iedere generatie alsnog haar generatiewerk doet, haar eigen bijdrage aan het vernieuwen van de cultuur levert. Het is cruciaal dat zij daarin actief worden gesteund door de andere generaties, vanuit een gedeeld overlevingsbelang. De huidige economische crisis drukt ons met onze neus op dat belang.

Vanuit die analyse, die per organisatie specifiek is te maken, zou veroudering toch effectief moeten kunnen worden aangepakt. Dat valt echter nog niet mee. Zelfs als in een bedrijf alle professionals van oud tot jong deze analyse delen en aangeven verandering te willen, dan komt dat niet of moeizaam op gang. De neiging van de ervaren generaties om automatisch ingesleten paden te bewandelen is heel sterk, zelfs als dat bij henzelf ook energie wegneemt. Het vernieuwen van verouderde sociale patronen lijkt een puzzel, waarbij de aanpak en de antwoorden zich aan de randen van de bestaande cultuur bevinden.

De ontwikkelde Generatiewerk-aanpak (zie hfd 14), een gefaseerde science-based aanpak waarbij alle generaties zijn betrokken, bevindt zich precies in dat gebied. Het gaat daarbij om een andere dan de gebruikelijke manier van kijken en doen, waardoor andere dan de gebruikelijke oplossingen kunnen worden gevonden. Bovendien bevat de aanpak de mogelijkheid tot parallele en elkaar versterkende interventies waarbij alle generaties en de leiding worden betrokken om van binnenuit tegenkracht te bieden aan de sterke neiging tot het onbewust herhalen van verouderde patronen.

Hoe stel je eigenlijk vast of de manier waarop je (samen)werkt verouderd of eigentijds is? Dat vind ik in deze context een interessante en belangrijke vraag. Mede vanuit het besef dat een cultuur, de collectieve werktelligentie, door de cultuurdagers zelf wordt gevormd – en alleen door hen kan worden veranderd. Van buitenaf kun je hooguit ondersteuning verlenen. Als de werkenergie daalt, als de positieve emoties wegvloeden, de negatieve toenemen en de ogen een doffe glans krijgen, dan is de kans groot dat de betreffende groep, afdeling of organisatie op een niet-vitale weg zit. Een weg die niet leidt tot evolutie en overleven. Een weg die niet kan leiden tot eigentijdse producten en diensten. Met andere woorden: een werk weg die letterlijk doodloopt. Als die vitaliteit gaandeweg afneemt, leidt dat meestal – via inkrimpingen – tot het levens-einde van een organisatie.

Wanneer echter sprake is van het omgekeerde – hoge werkenergie, veel positieve emoties, frisse blikken –, dan is de kans groot dat die groep, afdeling of organisatie op een vitale weg zit. Hoogstwaarschijnlijk leidt die tot sociale evolutie en tot een grotere kans op overleven met eigentijdse producten en diensten. Tot gezonde

4 GENERATIES IN NEDERLAND EN LEVENSFASEN

In Nederland vormen zich min of meer spontaan, in een ritme van vijftien jaar, steeds weer nieuwe generaties. Hoe dat ritme van vijftien jaar ontstaat, vergt nog nader onderzoek. Het ritme wordt ook genoemd in de literatuur van veel grote Europese denkers over generaties. En de generatie-indeling die op dit ritme is gebaseerd, wordt door ruim driekwart van de Nederlanders herkent. Zie ook hoofdstuk 12.

In een voortdurend proces volgen generaties elkaar op in een levensfase. Bijvoorbeeld: de eerste lichting van de allerjongste generatie werd geboren in 2000. In 2015 wordt de laatste lichting van die generatie geboren. Daarmee is de jongste generatie volledig aanwezig in de maatschappij. Zij vormt dan een nieuwe generatie kinderen en volgt de vorige generatie kin-

deren, van de authentieke Generatie Y (1985-2000), op in die levensfase. Ook alle andere generaties zijn dan volledig aanbeland in hun volgende levensfase. Daarna is iedere generatie ook weer onderweg naar de daarop volgende levensfase.

Wat zijn levensfasen?

Levensfasen zijn clusters van leeftijden en stadia van ontwikkeling. Bij iedere levensfase horen effecten van de leeftijd, zoals biologische effecten en effecten van de levenservaring. Iedere levensfase kent ook eigen levensvragen. De effecten van een levensfase doen zich voor in:

- 1 De biologische ontwikkeling van een mens, van kind zijn naar ouderdom;

Fig. 4 Generaties in Nederland, anno 2015 volledig aanbeland in hun nieuwe levensfase

Generaties	geboortejaren	Levensfase	leeftijden
Vooroorlogse Generatie	1910-1925	late ouderdom	> 100
Stille Generatie	1925-1940	ouderdom	75-100
Protestgeneratie	1940-1955	seniorfase	60-75
Verbindende Generatie X	1955-1970	leiderschapsfase	45-60
Pragmatische Generatie	1970-1985	mediorfase	30-45
Authentieke Generatie Y	1985-2000	juniorfase	15-30
Heldere Generatie Z	2000-2015	kindertijd	00-15

- 2 De manier waarop een levensfase wordt ingevuld, bijvoorbeeld als senior;
- 3 De levensvragen. In de kindertijd spelen andere levensvragen dan tijdens de seniorfase;
- 4 De ontwikkeling van (werk)levenservaring.

Een individu doorloopt bovenstaande fasen: ieder op zijn of haar eigen zinnige manier. Het leven in die fasen deelt hij of zij ook met generatiegenoten. Via de interactie met leeftijdgenoten beïnvloeden ze elkaar. Die is het meest intens in de eerste levensfase en de eerste jaren van de tweede levensfase. Dat delen en die interactie levert generatiekenmerkende (re)acties en trends op.

Ieder levensfase stijgt ook de werklevenservaring. Met onder meer als effect dat in de fase van het leiderschap, tussen 45 en 60 jaar, het vermogen om als generatie invloed uit te oefenen op de omringende cultuur het grootst is.

Een generatiewisseling

Van een generatiewisseling is sprake als alle generaties, in een parallel proces, in een levensfase worden opgevolgd door een nieuwe generatie. Dan vormen zich tegelijkertijd nieuwe generaties ouderen, senioren, leiders, medioren, junioren en kinderen. De huidige generatiewisseling vindt plaats tussen 2000 en 2015. Die wisseling begint met de eerste lichte van iedere generatie die de nieuwe levensfase betreedt in 2000 en eindigt in 2015 met de laatste lichte die deze levensfase betreedt in 2015. In 2016 begint de volgende generatiewisseling; die duurt tot 2030.

De effecten van een generatiewisseling op de bestaande cultuur zijn ongeveer halverwege die wisseling merkbaar. De effecten van de huidige generatiewis-

seling waren dus vanaf ongeveer 2008 merkbaar. In gemeenschappen waar mensen en generaties openstaan voor elkaar, verloopt dat proces wat sneller; in meer gesloten gemeenschappen (veel) trager. Er is ook een naïjleffect, dat wil zeggen dat de effecten van een generatiewisseling doorwerken tot ongeveer halverwege de volgende wisseling, van de huidige generatiewisseling dus tot ongeveer 2023.

Er doen zich bij een generatiewisseling twee belangrijke effecten voor. Eigenlijk moet ik zeggen dat die zich onder gunstige omstandigheden optimaal voor doen:

1. Iedere nieuwe generatie in een levensfase vult die anders, evolutionair 'slimmer', eigentijdser, in dan de vorige. Dat is het effect van iedere afzonderlijke generatie. Zie de volgende hoofdstukken;
2. De generatieconstellatie als geheel verandert ook. De invloed van de oudste werkende generatie – anno 2014 van de Protestgeneratie – neemt af, de invloed van de jongste werkende generatie – anno 2014 van Generatie Y – neemt toe. En er vormt zich een nieuwe generatie leiders, die deze nieuwe constellatie anders leidt dan de vorige. Die invloeden veranderen de interactie en dynamiek tussen generaties en de tijdgeest fundamenteel.

Zoals eerder gezegd worden in veel bedrijven deze cultuur vernieuwende effecten, meestal onbewust en ongewild, (sterk) geremd.

BIJLAGE

Organisaties waar uitgebreid of beperkt generatie-onderzoek is gedaan of waar met de generatie-aanpak is gewerkt.

ABN Amro	Ingenieursbureau gemeente Rotterdam
Academie voor Wetgeving	KLM
Ambiq	KPMG
Atos	KU Leuven
Arag	15 basisscholen
Belastingdienst, divisie GO	4 ministeries
Ballast Nedam	MeetingPoint
Brandweer en rampenbestrijding/NVBR	Netwerk Ouderenzorg
Brazilië (2010: 29 generatiesessies in Sao Paulo en Porto Velho)	NVO2
CMHF	NVP
Corus	NVZ
De Nederlandse Bank	Oranjewoud
Eerst Wehkamp	Ormit
EFCA YP	PinkRoccade
Erasmus MC	Pon
Equens	5 politieregio's
Fugro	Rabobank
GGZ Europoort	Studelta
5 Gemeenten	Ingenieursbureau Tauw
GITP	Tennet
GoudappelCoffeng	UMC Utrecht
Grolsch	USG People
Hema	Waternetwerk
4 Hogescholen	Waterschap Hollands Delta
Hogeschool Gent	Ziekenhuis Amstelland