

Annemieke Algra, 1956,  
werkzaam als coach en trainer  
bij organisatieontwikkeling en  
loopbaanmanagement.  
TGI-opleider.  
amd.jpr@versatel.nl  
www.dekrachtvangeneraties.nl



# Generaties in organisaties: leren van verschillen en duurzaam samen werken

Onlangs heb ik een seniorentraject afgerond. Vijf medewerkers van 58 jaar en ouder kregen van hun leidinggevende de gelegenheid na te denken over de rol van werk in hun leven nu en in de nabije toekomst.

met hen bespreken en hen vragen mee te denken hoe ook dat tweede doel te behalen. Mijn ervaringen met dit traject wil ik ook delen met collega leidinggevendenden. Probleem is alleen dat we nu midden in een reorganisatie zitten en dat er weinig aandacht is voor dit belangrijke lange termijn doel'.

Dit laatste hoor ik vaker in organisaties waar ik als teamcoach werk en leidinggevendenden begeleid in hun rol en verantwoordelijkheid. De dagelijkse hectiek van het werk, de snelheid en vaak ook de onvoorspelbaarheid van ontwikkelingen vragen veel aandacht van hen. Zij moeten opereren in het spanningsveld tussen kortetermijnoplossingen vinden en langetermijnvisie ontwikkelen. De keus van deze leidinggevende om zowel op de korte als ook op de lange termijn te willen werken aan duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers is mijns inziens geen algemeen goed in organisaties. Het onderliggende probleem dat hij wil aanpakken is wel in veel organisaties herkenbaar en zeer actueel, namelijk het aantal oudere werknemers neemt toe en het aantal jongere medewerkers neemt af.

## 1. Inleiding

Doel van bovenstaand traject was tweeledig: op individueel niveau ontwikkeling van een loopbaanplan voor de komende jaren en op collectief niveau vormen vinden om wijsheid, ervaring en expertise van deze senior-medewerkers in te zetten voor de ontwikkeling van jongere medewerkers en van team en afdeling.

Aan het einde van het traject was het eerste doel zonder meer gehaald; tegelijkertijd aan doel twee werken lukte niet. In het evaluatiegesprek zei de leidinggevende: 'Dit kan ik niet alleen, hierbij heb ik ondersteuning nodig van P&O. Ik ga deze resultaten

# innovatie

Leidinggeven benoemen vraagstukken die hiermee samenhangen en die medewerkers van alle generaties betreffen, bijvoorbeeld:

- Onze leidinggevendenden tussen de 30 en 40 jaar komen niet of nauwelijks uit de verf, wat speelt daarin een rol en wat moeten we nog meer doen?
- We hebben medewerkers van begin 30 (soms nog jonger) met stressklachten en dreigende burn-out. Wat speelt hier en hoe kunnen we daar mee omgaan?
- Hoe houden we onze oudere medewerkers gemotiveerd aan het werk? Investeren we in kennisdeling tussen oud en jong of gaan we voor demotie?
- De gemiddelde leeftijd van medewerkers is 50+ en jonge instroom is er nauwelijks. Wat kan ik als werkgever doen om hen mee te nemen in alle veranderingen en wat kan ik van hen vragen?
- Wat kunnen we doen om de jongere medewerkers voor langere tijd aan de organisatie te binden?

Als we dieper op deze vraagstukken ingaan kunnen we twee niveaus onderscheiden. Enerzijds het concrete vraagstuk en de behoefte aan een concrete oplossing. Anderzijds de zoektocht naar willen begrijpen wat er gebeurt en op een dieper liggend niveau zoeken naar de betekenis ervan.

Een manier om beter te begrijpen wat er gebeurt is om deze vraagstukken te benaderen vanuit het generatieperspectief. Dit perspectief geeft ons een bril die ons anders laat kijken naar wat er gebeurt. Als we ons realiseren dat generaties in potentie een belangrijke bron van innovatie (kunnen) zijn, is het interessant te onderzoeken hoe generatiediversiteit kan bijdragen aan organisatieontwikkelingen. Met dit artikel nodig ik u uit die generatiebril op te zetten. In hoofdstuk 1 ga ik nader in op generaties: wat zijn dat, hoe manifesteren zij zich en welke rol vervullen zij in organisaties? In hoofdstuk 3 verbind ik het eigene van elke generatie met het vierfactorenmodel van TGI. Het is een poging om de vaak abstract beschreven vernieuwingsdrang van elke generatie te verbinden aan het concrete methodische vierfactorenmodel. In hoofdstuk 4 geef ik mijn gedachten over de betekenis van dit TGI-kader voor het generatieperspectief en voor het leren van

generatiediversiteit. Ik rond in 5 af met duurzaam leren van verschillen.

## 2. Generaties, breukvlakken en vernieuwing: ze horen bij elkaar!

Aart Bontekoning heeft uitgebreid onderzoek gedaan naar generaties en hun vermogen tot innovatie. In zijn proefschrift (2007) legt hij verbanden tussen de generatieleer en cultuurontwikkeling in organisaties. Zijn belangrijkste conclusie is, kort en bondig geformuleerd, dat generaties cultuurvernieuwers zijn van sociale systemen, iedere levensfase opnieuw.

### 2.1 Wat zijn generaties?

Generaties ontstaan op breukvlakken in de tijd. Onder invloed van veranderende economische omstandigheden, een crisis of andere ingrijpende gebeurtenissen ontstaat een andere tijdgeest, - een spontaan en

**Generaties kunnen in potentie een belangrijke bron van innovatie zijn.**

## Elke nieuwe generatie 'weet' intuïtief wat niet meer vitaal is in de haar omringende cultuur.

onbewust proces. Uit onderzoek (Becker e.a.) blijkt dat de invloed van die veranderende omstandigheden het grootst is in onze formatieve jaren (tussen het 10<sup>e</sup> en 25<sup>ste</sup> levensjaar) en dan de meest blijvende impact heeft op de vorming van ons wereldbeeld, onze drijfveren, waarden, denk- en gedragspatronen. Een nieuwe generatie deelt diezelfde tijdgeest, zij leeft en gedraagt zich ernaar. Aanvankelijk merkbaar binnen het gezin, later op school en in het werk in organisaties. Elke nieuwe generatie 'weet' intuïtief wat niet meer vitaal is in de haar omringende cultuur en heeft de drang om precies daar, op dat niet vitale deel, te willen vernieuwen. Het is te beschouwen als een intuïtieve reactie op verouderde patronen. Deze vernieuwingsdrang komt uit henzelf voort en vormt een potentiële bron van innovatie.

Samengevat: een generatie is een groep (leef)tijdgenoten met

- een gedeelde beleving van de hen omringende cultuur;
- een gedeelde reactie in de vorm van spontane vernieuwingsimpulsen;
- een gedeelde ontwikkeling, mentaal, emotioneel en fysiek afgestemd op hun evolutionaire rol (Bontekoning, 2010).

Iedere generatie heeft steun van de andere nodig om haar evolutionaire rol goed te kunnen vervullen.

In organisaties vormen generaties subculturele lagen die met elkaar opvattingen, waarden en werkwijzen delen. In iedere levensfase is een generatie ook weer de nieuwe generatie die deze levensfase op een nieuwe manier zal vormgeven. Elke vijftien jaar 'ontstaan' nieuwe generaties senioren, leiders, medioren en junioren. Synchron schuiven ze door naar hun volgende levensfase en vernieuwen daarmee de omringende cultuur fundamenteel. Naarmate zij ouder worden vergroot hun

beïnvloedingsgebied. Deze sociale evolutie via elkaar opvolgende generaties is een doorgaand vanzelfsprekend proces dat zich onder onze ogen afspeelt en dat we vaak niet op die manier herkennen (Bontekoning 2010).

Dit laatste heeft mij vanaf het moment dat ik mij ging verdiepen in generaties enorm getriggerd. En dan vooral de combinatie van hun intuïtieve vermogen tot innovatie versus het moeilijk herkenbare ervan. Hoe kan iets vernieuwends zo moeilijk herkenbaar zijn? En wat moet er gebeuren om het zichtbaar te maken? Om antwoord te geven op de laatste vraag, is het allereerst belangrijk te weten welke generaties we kunnen onderscheiden en wat hun specifieke innovatievermogen is. Wat speelde er in hun formatieve periode en welke invloed heeft dat op hun werkende leven?

### 2.2 Vier generaties en de rol die ze innemen in organisaties

Op dit moment zijn er vier generaties in organisaties werkzaam en vindt er een transitie plaats van rollen tussen de generaties.

#### 2.2.1 De Protestgeneratie

De Protestgeneratie groeide op in de jaren na de Tweede Wereldoorlog, onder andere gekenmerkt door welvaartstijging. Deze generatie voelde een sterke drang de bestaande maatschappelijke orde (en het burgerlijke waardepatroon van kerk, staat en gezin) open te breken door veelvuldig en aanhoudend te protesteren. Vanuit grote solidariteit stredden zij voor democratisering en ontplooiing. Als leiders in organisaties waren ze idealistische en gedreven democratiserders (denk aan ons beroemde poldermodel). Veel leden van de protestgeneratie vervullen inmiddels de rol van

Generatie	Geboortejaren	Rol nu in organisatie
Protestgeneratie	1940 - 1955	Senioren
Generatie X	1955 - 1970	Leiders
Pragmatische Generatie	1970 - 1985	Medioren
Generatie Y	1985 - 2000	Junioren

senior-professional en nemen in toenevende mate afscheid van hun invloedrijke leidinggevende rol. Als senioren van nu is er sprake van een tweedeling: enerzijds diegenen die er naar uitkijken hun werkende leven te beëindigen en anderzijds een groep vitale senioren die nog lang zinvol actief willen blijven, een bijdrage willen leveren aan de organisatie en zoeken naar een nieuwe invulling daarvan.

### 2.2.2 Generatie X

Generatie X had haar formatieve jaren in een periode van (olie)crisis, bezuinigingen, werkloosheid en studiestops. Hierdoor leerde deze generatie goed omgaan met beperkingen op het gebied van werk en ont-plooiing. Zij namen de banen die ze wel konden krijgen en ontwikkelden dat wat door de Protestgeneratie opengebrouwen was inhoudelijk verder. Deze generatie is sterk in het constructief benutten van diversiteit en in het professionaliseren van mensen, processen en protocollen. Generatie X vervult haar leidinggevende rol anders dan haar voorganger. Zij staan meer coachend tussen de mensen in plaats van de nogal hiërarchisch ingestelde Protest-generatie. Besluiten neemt deze generatie door meer perspectieven daarin te betrekken en door focus op 'wat werkt'. Zij bevorderen bewustwording van wat er speelt en zijn gericht op het delen van verantwoordelijkheid en het bereiken van realistische doelen.

### 2.2.3 De Pragmatische Generatie

De Pragmatische generatie is vooral gevormd door de no-nonsense tijdgeest van de jaren tachtig van de vorige eeuw. Er ontstond sterke nadruk op gericht en efficiënt handelen. Professionalisering van mensen en processen (ontwikkeld door generatie X) wordt kritisch, functioneel en rationeel geanalyseerd. Zij beschikken over het talent om leren in het werk en (besluit-vormings)processen te versnellen. De Pragmatische generatie bouwt krachtige kennis-netwerken en geniet van directe invloed en korte lijnen.

In de praktijk komt deze vitale vernieuwingskracht nog niet altijd tot ontwikkeling. Deze generatie lijkt het meeste last te hebben van de bestaande cultuur, die voor een groot deel nog wordt gedomineerd door wat de Protestgeneratie heeft neergezet. Hun neiging tot aanpassen is vaak groter dan hun drang om te excelleren, hoewel ze dit diep van binnen wel willen. Om hun huidige rol van medior goed te kunnen vervullen is het van belang dat zij moed tonen en inbrengen wat zij van belang achten voor vernieuwing van bedrijfsprocessen en bedrijfscultuur.

### 2.2.4 Generatie Y

Tot de Generatie Y behoren de nieuwe junioren. Opgevoed in een tijd met veel mogelijkheden en door ouders die hen ruimte gaven voor inspraak en onderhandeling stapt deze generatie zelfbewust de organisaties in. Deze zien zij niet als een begrens-

systeem maar als een plaats waar ze werkende weg de wereld kunnen ontdekken. Ze streven openheid en samenwerking na over grenzen van hiërarchie, team, afdeling en organisatie heen. Ze willen graag direct volledig meedoen en zoeken creatieve ruimte. Samenwerking moet voldoening geven en het werk moet zinvol zijn. Ontplooiing gebeurt in interactie met anderen en in interculturele netwerken.

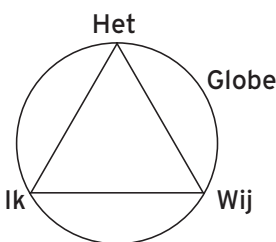
Hun entree in de werkweld kan tot een desillusie leiden omdat hij zo enorm verschilt van hun eigen wereld. De ruimte om actief mee invloed te nemen op beslissingen (wat door hun coachende ouders gestimuleerd is) botst in organisaties regelmatig op bestaande afspraken en cultuur. Deze generatie lijkt heel zelfstandig, zelfredzaam en grenzeloos, maar hun behoefte aan een veilige omgeving waar ze zichzelf kunnen zijn, is groot.

## 3. Vier generaties en vier factoren: wat wordt zichtbaar en vraagt aandacht?

Vanuit mijn TGI-achtergrond en geprikkeld door eigen ervaringen en waarnemingen van generaties (zie op [www.dekrachtvan generaties.nl](http://www.dekrachtvan generaties.nl) het generatie-videoproject) ben ik gaan zoeken naar een kader dat niet alleen concreet houvast biedt in het kunnen herkennen van generaties, hun vernieuwingsdrang en hun subcultuur, maar dat ook als kompas kan dienen om intergeneratieel samenwerken te bevorderen. Als ik nu de vernieuwingsdrang van elke generatie plaats in het vierfactorenmodel van TGI, voegt dat dan iets toe en zo ja, wat dan? Het hierna volgende is het resultaat van dit denk- en zoekproces tot nu toe. Ik geef aan wat mijns inziens de dominante oriëntatie van elke generatie is en ook welke factor of verbinding tussen factoren het meest onderbelicht is.

Voor de lezer die niet bekend is met TGI schets ik kort de essentie van het vierfactorenmodel. Voor uitgebreide informatie over TGI verwijs ik naar de literatuur.

Het vierfactorenmodel van TGI is een concreet model waarmee processen in groepen en organisaties geanalyseerd en gestuurd kunnen worden. De kern van het model is dat iedere situatie waar mensen met elkaar samenwerken wordt bepaald door vier factoren, te weten het individu (Ik), de samenwerkingscultuur (Wij), de taak / doelen die behaald moeten (Het) en de context (Globe).



Figuur: het vierfactorenmodel

Uitgangspunten daarbij zijn:

- alle factoren zijn van gelijk belang
- alle factoren beïnvloeden elkaar over en weer
- de dynamiek en relaties tussen de factoren onderling zijn interessanter dan de factoren op zichzelf
- leren en werken zijn optimaal als de factoren in een 'dynamische balans' aan bod komen, dat wil zeggen dat geen van de factoren langere tijd verwaarloosd mag worden of dominant aandacht mag krijgen.

### 3.1 De Protestgeneratie in het vierfactorenmodel

De drang van de Protestgeneratie om de bestaande maatschappelijke orde open te breken zie ik als invloed nemen in de Globe.

Solidair in de strijd hebben zij een democratiseringsproces op gang gebracht, waar alle generaties na hen profijt van hebben. Met verve hun mening geven en in discussies vertellen hoe zij vinden dat een probleem moet worden opgelost, is bij veel van hen tot op de dag van vandaag te horen. In hun denkwijze en taalgebruik is deze basale oriëntatie op het grote geheel herkenbaar. In het vierfactorenmodel plaats ik hun vernieuwingsdrang op de verbinding tussen Globe en Wij.

#### Voorbeeld

*Senioren die ik in mijn werk als teamcoach ontmoet, vertellen bevlogen aan welke ontwikkelingen ze in de organisatie hebben meegewerkt en hoe ze zich ontwikkeld hebben tot experts in hun vak. Organisatieontwikkelingen beschouwen zij vanuit het grote geheel en hun mening of onvrede erover wordt vanuit dat perspectief verwoord. Het oplossen van problemen is vooral taak van de leidinggevende: 'Daar gaan wij niet over, dat moet mijn leidinggevende doen' of 'Daar moet de organisatie nog eens goed over nadenken'.*

De meest onderbelichte factor lijkt mij de Ik-factor. Zelf aangeven waar ze goed in zijn vinden ze moeilijk; het persoonlijke vraagt bewust aandacht van deze generatie. De vitale senioren stellen zichzelf de vraag 'Wat past mij in deze fase van mijn leven?' Daar krijgen ze energie van. De niet-vitale senioren hebben hier moeite mee. Zij lijken eerder onderscheid te maken tussen zichzelf en de bedrijfscultuur dan dat ze zich realiseren deel te zijn van die cultuur en daar individueel invloed op te kunnen uitoefenen.

#### Voorbeeld

*Als ik senioren nadrukkelijk vraag naar hun beleving bij bepaalde situaties en of ze een*

*idee hebben over wat ze zelf kunnen bijdragen aan het oplossen van het door hen geschetste probleem, wordt het regelmatig stil(ler). Confrontatie met hun eigen Ik en bewustwording van wat er in die persoonlijke binnenwereld leeft aan behoeftes, wensen en gevoelens zijn minder goed ontwikkeld bij veel hen. Een deelnemer uit het eerder genoemde seniorenproject verwoordde dat als volgt: 'Ja, dat zijn wij niet zo gewend om stil te staan bij wat we er zelf van vinden, wij praten niet in termen van 'Ik vind dit ... en ik wil dat ...', wij werken voor de organisatie'.*

### 3.2 Generatie X in het vierfactorenmodel

De vernieuwingsdrang van Generatie X zit voor een belangrijk deel in het openbreken van dat 'solidaire' Wij en het zichtbaar maken van een diversiteit aan individuele kwaliteiten en verschillen tussen mensen. De meerwaarde daarvan wil zij bewust gebruiken. Professionalisering van mensen, werkprocessen en -procedures heeft door hen kwaliteit en kleur gekregen, waarbij zij zich richt op wat praktisch werkt. In het vierfactorenmodel plaats ik hun vernieuwingsdrang op de as Wij - Het.

#### Voorbeeld

*Een leidinggevende krijgt zowel van haar teamleden als van haar MT-collega's waardering voor haar 'verbindende kwaliteiten' en haar vermogen om met kritische vragen het samenwerkingsproces verder te helpen. Mensen voelen zich gezien en serieus genomen. In de samenwerking heeft ze de 'eilandjes-cultuur' omgevormd tot een gedeeld besef over 'wat kan ieder van ons bijdragen'.*

De meest onderbelichte as tussen factoren lijkt mij de as Ik - Het. Omdat deze generatie

## Zoals er soms sprake is van mannentaal en vrouwentaal is er ook sprake van generatietaal.

erop gericht is meer perspectieven in een besluit of aanpak mee te nemen, raken hun eigen standpunten daarin nogal eens verlopen. Hun uitdaging is zich meer te profileren en duidelijker stelling te nemen op het gebied van visie en strategie.

### Voorbeeld

*De leidinggevende uit het vorige voorbeeld krijgt ook te horen dat ze zich meer moet profileren en stevig een visie mag neerzetten over de koers voor de komende jaren. Als specifieke verantwoordelijkheid heeft ze een uitdagend nieuw beleidsveld dat verstrekkende gevolgen zal hebben voor de werkwijze in de organisatie. Ze 'weet' dat ze hierin als kartrekker moet optreden en ze voelt de spanning bij het idee om dit ook daadwerkelijk te gaan doen.*

### 3.3 De Pragmatische generatie in het vierfactorenmodel

De vernieuwingsdrang van de Pragmatische generatie betreft het doelgericht versnellen van bedrijfs- en besluitvormingsprocessen, van kennisverwerving, van interactief direct invloed uitoefenen. Zij hebben een zakelijke doelmatige inslag. Hun vernieuwingsdrang plaats ik op de as Het - Ik.

### Voorbeeld

*In het eerder genoemde generatie-video-project werkte de Pragmatische generatie aan een oplossing van een casus. Individuele standpunten werden met argumenten onderbouwd en het zag er niet naar uit dat ze makkelijk tot elkaar zouden komen. Een democratische stemronde bracht duidelijkheid en het meerderheidsstandpunt werd ook door de tegenstanders omarmd, 'want...' zei een deelnemer 'we moeten ook gewoon knopen doorhakken, het heeft niet zoveel zin heel lang door te praten'.*

De meest onderbelichte as is mijns inziens de as Ik - Wij: omdat deze generatie zo pragmatisch te werk gaat, lijken ze onbedoeld en onbewust nogal eens voorbij te gaan aan wat hen echt bezig houdt. De persoonlijke binnenwereld krijgt onvoldoende aandacht en in het verlengde daarvan gaan ze er niet of onvoldoende over in interactie. Met als gevolg frustratie over niet begrepen worden en onduidelijkheid bij de anderen over wat ze nodig hebben om hun innovatieve bijdrage te leveren.

### Voorbeeld

*Een jonge deelnemer van de Pragmatische generatie vertelde: 'Ja, ik wil ontwikkelen en nieuwe dingen bedenken. En dan ben ik lekker bezig en dan zegt een oudere collega 'ja, zo doen we dat niet hier, he'?! 'Ja daar zit ik dan, ik ga daar niet tegen vechten en wacht een beter tijdstip af.'*

### 3.4 Generatie Y in het vierfactorenmodel

Generatie Y neemt zichzelf als vertrekpunt en wil met anderen in een gezellige werksfeer zinvol werk doen. Omdat zij voorbijgaan aan 'oude' grenzen van hiërarchie, machtsstructuren, werkervaring etc. zie ik hen als belangrijke openbrekers van bestaande samenwerkingsculturen. Generatie Y plaats ik met hun vernieuwingsdrang op de as Ik - Wij.

### Voorbeeld

*Een groep jonge HBO-studenten moet voor een organisatie advies uitbrengen over personeelsbeleid inzake mensen met een arbeidsbeperking. Zij verdiepen zich grondig in de materie en in de organisatie. Vol overtuiging adviseren zij. Zowel het duidelijke advies als ook hun vrije manier van presenteren, maken veel indruk op de HRM functionaris. Hij wil hun advies gebruiken*

# Generaties hebben elkaar nodig, niet alleen om zelf tot bloei te komen, maar ook om de teameffectiviteit te maximaliseren.

*en zegt: 'Door jullie ga ik de weg die ik zelf was ingeslagen met dit vraagstuk, nog eens opnieuw overwegen'. De studenten zijn aangenaam verrast dat hun bijdrage werkelijk serieus wordt opgepakt door iemand met veel meer werkervaring dan zij.*

De meest onderbelichte factor lijkt mij de as Wij-Globe:

Deze generatie is energiek en zelfbewust, maar ze lijken ook nog opgesloten in hun eigen wereld en zelfbeeld. Ze hebben steun nodig om de verschillen tussen hun eigen wereld en die in organisaties op elkaar af te stemmen. Of zoals een lid van de Protestgeneratie zei ' Wij kunnen hen leren zich te verbinden met het grotere geheel en laten zien dat dat waardevol is'.

*Voorbeeld*

*Een jonge vrouw die ik coach constateerde na deels te zijn geslaagd met haar marketingplan 'Ik had in een veel eerder stadium mijn ideeën moeten toetsen en hulp vragen. Dan was ik nu minder teleurgesteld geweest'*

## 4. De meerwaarde van TGI voor het generatieperspectief

Het plaatsen van de generaties in het vierfactorenmodel geeft mij houvast in het leren herkennen van hun vernieuwingsdrang en het moeilijk zichtbare vanzelfsprekende daarvan. Ik krijg meer begrip en gevoel voor de eigenheid van elke generatie en voor de dynamiek tussen generaties. Door preciezer te luisteren valt mij op dat elke generatie haar eigen taal en woordgebruik heeft waarmee ze zichzelf positioneert. Zoals er soms sprake is van mannentaal en vrouwentaal is er ook sprake van generatietaal.

Het vierfactorenmodel dat methodisch houvast biedt voor het 'vergroten van de capaciteit om onszelf te heroriënteren en als

onderdeel te zien van een groter geheel' (Stevens, 2011) biedt mijns inziens niet alleen aanknopingspunten voor het waarnemen van generaties en hun intuïtieve vernieuwingsdrang. Het biedt ook mogelijkheden om intergenerationeel samenwerken te bevorderen.

### 4.1 Intuïtieve vernieuwingsdrang in een dynamische balans

Met het plaatsen van de vier generaties in het vierfactorenmodel zie ik een parallel tussen het ontstaan van die intuïtieve vernieuwingsdrang en Cohns dynamisch balanceren. Kern van het dynamisch balanceren is dat we op een zodanige manier met de vier factoren omgaan dat ze alle vier tot hun recht komen en op het juiste moment aandacht krijgen. Als een van de factoren eenzijdig en te lang wordt belicht, ontstaat als vanzelf een (tegen)beweging die de blik richt op een andere factor of verbinding tussen factoren. Die tegenbeweging is noodzakelijk om wat vast (dreigt te) zit(ten) weer los te maken en om creativiteit in leren en samenwerken te bevorderen. Generaties voelen die noodzakelijke tegenbeweging intuïtief aan. Cohn (1997) definieert intuïtie als een uniek en gecompliceerd vermogen tot spontane kennis. Elke generatie beschikt over die spontane kennis. Levend leren en het dynamisch balanceren dat daarvoor nodig is gebeurt dus niet alleen op kleine schaal in het werken met groepen en teams, maar ook in een groter verband. Generaties zijn een motor daarvan.

### 4.2 Deel zijn van een geheel en elkaar nodig hebben: wij zijn autonoom en interdependent

De heroriëntatie met behulp van het vierfactorenmodel laat zien dat elke generatie op eigen wijze deel is van een groter geheel



en dat zij elkaar in onderlinge samenhang nodig hebben en beïnvloeden: wij zijn autonoom en interdependent. Dit sluit aan bij de gedachte dat generaties hun innovatieve rol pas werkelijk kunnen vervullen in interactie met anderen, en dat de kwaliteit van de interactie tussen de generaties invloed heeft op het tempo en de mate waarin de vernieuwende effecten doordringen in de bestaande cultuur (Bontekoning, 2010).

Het TGI-thema, dat afgeleid wordt van het vierfactorenmodel biedt houvast om de kwaliteit van de interactie te bevorderen. Het TGI-thema doet een appel op het eigen leiderschap van de groepsleden en maakt het mogelijk lastige kwesties of misverstanden tussen generaties bespreekbaar te maken. 'Daarmee krijgt wat uitgesproken is bestaansrecht in de groep (.....) en kunnen we ons ertoe verhouden' (Stevens, 2011).

#### Voorbeeld

*In een workshop 'Generaties in Beeld' oefenen vier generatiegroepen in het waarnemen van het eigene van elke generatie en denken na over wat ze voor elkaars ontwikkeling kunnen betekenen. We gebruiken hiervoor de filmpjes uit ons Generatievideo-project. Het gesprek over ieders waarnemingen zetten we in met het thema: 'Waarom wij jullie bewonderen en waarin wij denken dat het tussen ons kan donderen'.*

Een HRM-adviseur van de Pragmatische generatie vertelt over het vele werk dat ze verricht om bepaalde doelen te realiseren en de belemmeringen waarop ze stuit. Als de ene aanpak niet lukt, probeert zij direct een andere. Haar frustratie over de geringe resultaten die ze boekt is duidelijk voelbaar. Op de vraag of ze hierover spreekt met haar collega's en leidinggevende wordt ze stil en schudt haar hoofd. 'Nee', dat doet ze niet, en ze weet niet waarom ze dat niet doet. Met haar leidinggevende (Generatie X en ook

aanwezig) ontspint zich een open gesprek over wat zij beiden in de toekomst anders gaan doen om beter samen te werken.

#### 4.2.1 De verschillen en spanning tussen de generaties opzoeken om ontwikkeling te bevorderen

In haar boek 'Normaal is anders' beschrijft Kramer cultuur als de verborgen dimensie die zichtbaar en voelbaar wordt in de interactie tussen mensen. 'Cultuur is geen eindproduct' schrijft zij, 'maar een voortdurend proces van betekenisgeving dat beïnvloed wordt door alle contacten die mensen hebben. Samenwerking tussen cultureel vreemden roept vragen en emoties op, want wat voor de een vanzelfsprekend is, is voor de ander onwenselijk' (Kramer, 2009). Het werk is bij uitstek de plaats waar verschillende generaties elkaar tegenkomen en dagelijks met elkaar in interactie gaan (Hogenbirk, 2011). Het is niet moeilijk voor te stellen dat generaties elkaar niet vanzelfsprekend begrijpen, omdat andere drijfveren en waarden hun vernieuwingsdrang typeren.

Deze essentiële spanning kan leiden tot misverstanden, tot verlies van energie en vitaliteit en tot verlies van kennis. De kunst om vanuit die essentiële spanning tot kwalitatieve (team/organisatie-)ontwikkeling te komen, is afhankelijk van de vaardigheid (van de leidinggevende en van de medewerkers zelf) om de spanning te benutten als bron voor vooruitgang en van het vermogen om 'in de spanning' te gaan staan. Open staan voor het perspectief van de ander betekent je aandacht verleggen van jezelf naar de ander. En creatieve samenwerking kan ontstaan als aan beide perspectieven oprecht aandacht wordt besteed, waardoor bewustzijn van de verschillen toeneemt en de kans groter wordt de diversiteit aan kwaliteiten goed in te zetten (van de Braak, 2011). De oefening 'dialogo met kans op een

nieuw perspectief' (2011, 112) geeft concreet houvast om dit meervoudig perspectief te ontwikkelen.

#### 4.3 Leidinggeven aan generaties: een integrale aanpak om generatiediversiteit productief te maken

Generaties hebben elkaar nodig, niet alleen om zelf tot bloei te komen, maar ook om de teameffectiviteit te maximaliseren. Dit betreft de resultaten die behaald moeten worden alsook het creëren van duurzame samenwerkingsrelaties in een voortdurend verbeterproces.

Dit proces moet gestuurd en geleid worden. Leiding geven aan generaties betekent vanuit een integrale blik met elkaar aan oplossingen van organisatievraagstukken werken.

#### 4.3.1 De rollen van elke generatie in elke levensfase maximaal benutten

Zoals eerder gezegd, vindt er op dit moment een transitie plaats van rollen tussen de generaties. Deze rolwisseling kan vier spontane en parallel verlopende vernieuwingsimpulsen in de bedrijfscultuur teweegbrengen. Dit evolutionaire cultuurvernieuwingsproces verloopt vlot als de generaties hierin ondersteund worden.

Laat generaties bijvoorbeeld eens apart naar organisatievraagstukken kijken. De kans is groot dat zij het vraagstuk anders beoordelen en met andere oplossingen komen. Vanuit deze verschillende invalshoeken kan voor de meest geschikte werkwijze gekozen worden, waarin iedere generatie tot zijn recht komt. Dan is hun bijdrage en verantwoordelijkheid afgestemd op wat er werkelijk nodig is. Als het zwaartepunt bijvoorbeeld ligt op het verkennen van nieuwe wegen van dienstverlening kan generatie Y gevraagd worden hier ideeën voor te leveren. Het creëren van draagvlak is de Protestgeneratie op het lijf geschreven en de Prag-



matici kunnen nieuwe efficiënte structuren bedenken. Generatie X leidt en stuurt dit proces waarin zij dynamisch balanceert tussen de specifieke bijdragen van de vier generaties.

#### 4.3.2 Een samenwerkingscultuur creëren waarin iedereen zichzelf krachtig stuurt

Leidinggeven aan generaties betekent zelfsturing aanmoedigen. In het TGI-systeem wordt het streven naar zelfsturing vertaald in de grondregel 'wees je eigen leider': bewust keuzes maken vanuit het 'volwassen willen' en ontwikkelen van leiderschaps kwaliteiten onafhankelijk van de formele leider (Van de Braak, 2011).

Iedere generatie kan het eigen leiderschap versterken door de meest onderbelichte kant te ontwikkelen. Voor elke generatie betreft dit een ander aspect:

- de Protestgeneratie aanmoedigen een meer naar binnen gerichte Ik-beweging te ontwikkelen (wat word ik bij mijzelf gewaar) om hun zelfbewustzijn en autonomie te versterken;
- generatie X prikkelen tot een naar buiten gerichte Ik-beweging: standpunten expliciet maken, evenals de koers die uitgezet is en de te volgen strategie;
- de Pragmatische generatie stimuleren te investeren in het samenwerkingsproces door in interactie te gaan over wat zij in de buitenwereld meemaken en ervaren;
- generatie Y uitnodigen in gesprek te gaan met de ander over diens drijfveren en beweegredenen waardoor wederkerigheid kan groeien en verbinding op een dieper niveau kans van slagen krijgt.

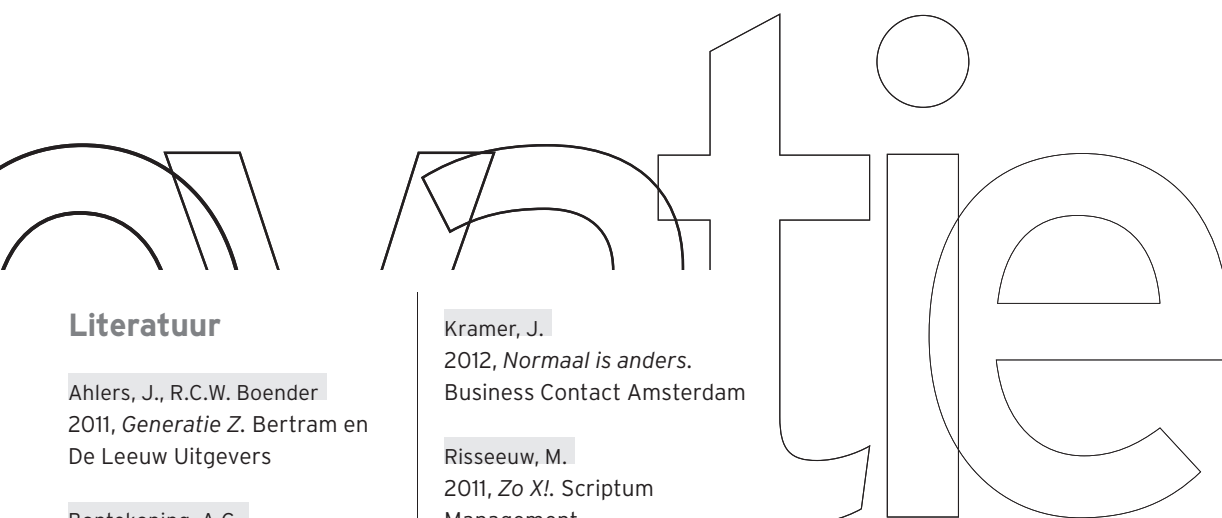
### 5. Duurzaam leren van verschillen

Door mij intensief bezig te houden met generaties in organisaties ben ik nog meer doordrongen geraakt van wat elke generaties kan bijdragen aan team- en organisatieontwikkeling. Met behulp van het vierfactorenmodel is de samenhang tussen de vernieuwingsimpulsen van elke generatie voor mij indringender naar voren gekomen, evenals het belang van elkaars talenten te kennen en deze optimaal te gebruiken. Dat vraagt een open houding en bereidheid te leren van elkaar. Nodig is een echt 'ja' om er aan te beginnen. Eenmaal begonnen zullen hindernissen overwonnen moeten worden door bewust 'in de spanning tussen de generaties te gaan staan', deze uit te houden en erop te vertrouwen dat in gezamenlijkheid een oplossing gevonden zal worden. En als het dan loopt, dan stroomt energie en creativiteit en ontstaat een proces van 'levend leren' van verschillen.

Gezien de organisatievraagstukken die ik aan het begin van het artikel schetste, daag ik leidinggevendenden uit nog een stap verder te zetten en een visie te ontwikkelen op duurzame inzetbaarheid van personeel, waarin het generatieperspectief nadrukkelijk wordt geïntegreerd. Dit gaat verder dan strategische personeelsplanning waar nu veel aandacht aan wordt besteed. Het is zeker zinvol om vanuit concrete personeelscijfers zicht te krijgen op uitstroom, doorstroom en gewenste instroom de komende jaren; het lijkt mij interessanter en effectiever om bewust stil te staan bij de kwaliteiten en competenties die de verschillende generaties bijdragen aan het realiseren van de missie en visie van de organisatie. Dit vraagt van leidinggevendenden een inspirerend beeld te ontwikkelen van vitale medewerkers in een vitale organisatie. Als een vitale

medewerker iemand is die beschikt over een gezonde balans tussen betekenisvol werk doen, hiervoor competent zijn (het kunnen en willen) en gezond zijn (fysiek en mentaal), ligt het voor de hand dat de balans tussen deze drie aspecten per generatie verschilt en dat gedurende hun werkende leven telkens een ander aspect aandacht vraagt.





## Literatuur

Ahlers, J., R.C.W. Boender  
2011, *Generatie Z*. Bertram en De Leeuw Uitgevers

Bontekoning, A.C.  
*Generaties in organisaties*.  
Proefschrift 2007, Amsterdam

Bontekoning, A.C.  
2010, *Het generatieraadsel*.  
Mediawerf Amsterdam

Bontekoning, A.C.  
2012, *Generaties, werk in uitvoering*. Mediawerf Uitgevers Amsterdam

Bontekoning, A.C.  
M. Grondstra, 2012, *Ygenwijs*.  
Business Contact Amsterdam

Braak, I. van de.  
2011, *Inspireren tot medeverantwoordelijkheid. TGI als methodiek voor effectief leiderschap*. Boom/Nelissen, Amsterdam

Cohn, Ruth C.  
1997, *Van psychoanalyse naar themagecentreerde interactie*. Nelissen Baarn

Dijk, van P., H. Crul, G. Tielen  
2010, *De Generatiecrisis*. SWP Amsterdam

Hogenbrink, S.  
2011, *Generaties in organisaties*. O & O, nr. 3

Kramer, J.  
2012, *Normaal is anders*.  
Business Contact Amsterdam

Risseeuw, M.  
2011, *Zo XI!*. Scriptum Management

Schendel, A. van, T. Creyghton  
2012, *Winst uit wijsheid*.  
Wisdom Academy

Schohaus, B., M. de Vries  
2013, *De wereld aan je voeten*.  
Bert Bakker Amsterdam

Stevens, W.  
TGI verbinden met Presence.  
*Tijdschrift voor Themagecentreerde Interactie*, 2011/25

Vries, M. de  
Tobbende twintigers. *Trouw*,  
2 maart 2013

## Websites

[www.zestor.nl](http://www.zestor.nl)  
Samenwerken tussen generaties, generatieonderzoek.

[www.dekrachtvangeneraties.nl](http://www.dekrachtvangeneraties.nl)