



## Vakkennis en andere ideeën leiden tot nieuwe wegen

# Bloeiend samengaan jonge generatie en ervaren rotten

Een nieuwe generatie heeft een onderschatte specifieke kwaliteit. Omdat het een nieuwe generatie is, geeft zij automatisch vernieuwingsrichtingen aan, ook in organisaties. Maar zonder daadwerkelijke steun van ervaren vakgenoten komen de jongeren niet ver.

De vakkennis van oudere generaties en hun kennis van de organisatie en veranderkunde is nodig om wegen te vinden naar de integratie van het nieuwe in het bestaande. De verbinding tussen de vernieuwers en de makers van het bestaande vormt een zuinige en sociale innovatiemotor. Het vergt geen extra financiële offers, maar een bewuste en gerichte inzet van aanwezige kwaliteiten.

Om vernieuwingsrichtingen te vinden, moeten jonge mensen vooral zichzelf zijn. Met het aanpassen aan een bestaande organisatiecultuur verdwijnt die specifieke kwaliteit. Als we niet uitkijken, verdwijnt er de komende jaren met 'de grote uitstroom' veel kostbare expertise. Veel ervaren

mensen onderschatten niet alleen het richtinggevoel van de nieuwe generatie, maar ook de waarde van hun eigen expertise.

### Aanpassingsgewoonte

De meeste vijftigplussers moesten zich aanpassen toen ze jong waren. Het duurde vaak lang voordat ze invloed kregen. Die gewoonte wordt in organisaties onbewust herhaald naar de jonkies van nu. Dat is verre van slim en heeft in deze economisch en sociaal wankelende tijd een verdubbeld negatief effect. Het oorspronkelijke vernieuwende vermogen van jonge mensen wordt hierdoor niet goed ontwikkeld en

vergrijpsde organisatieculturen krijgen geen vitale impuls. Jonge mensen leren zich aan te passen in plaats van te vernieuwen.

Er is hoogstwaarschijnlijk ook een blinde vlek. Gevraagd aan ervaren managers of ze jonge mensen belangrijk vonden voor hun organisatie, zei ruim 90 procent oprecht ja. Maar de vraag wat jonge mensen willen vernieuwen, kon vrijwel geen enkele manager concreet beantwoorden. Ze zien jonge mensen niet als trendsetters voor een nieuwe generatie organisaties, werkwijzen en strategieën.

Opvallend veel jonge mensen zeiden dat hun managers hen niet echt zien: 'Zij verkeren in een andere wereld met andere belangen.'

### Generaties in organisaties

Nieuwe generaties ontstaan op breukvlakken in de tijd, onder invloed van een economische crisis, een oorlog of andere ingrijpende gebeurtenissen. Een nieuwe generatie wordt niet geboren, maar in de eerste tien levensjaren gevormd door opvoeders. Daar worden de kiemen gelegd voor vernieuwingen in de maatschappij en in organisaties. Een nieuwe generatie ontwikkelt die kiemen. Dat concreetiseert zich in nieuw gedrag, in nieuwe werkwijzen en in nieuwe samenwerkingsvormen. Dat is te zien, als je er oog voor hebt. Met bewuste steun van ervaren generaties in organisaties levert dat innovaties op.

Socioloog Henk Becker onderscheidt in Nederlandse organisaties de volgende generaties:

1. De protestgeneratie. Geboren tussen 1940 en 1955.
2. De verloren generatie, ook generatie X genoemd. Geboren tussen 1955 en 1970.
3. De pragmatische generatie. Geboren tussen 1970 en 1985.

De protestgeneratie heeft sinds 1965 invloed op de vorming van de huidige organisatiecultuur, met - nog steeds - veel aandacht voor het 'polderen', (her)structureren en idealiseren. Nederland scoorde daarmee zeer hoog op de internationale economische ladder, maar duikelde de laatste drie jaar naar een dertiende plaats. In veel organisaties heeft deze generatie nog een dominante positie, maar de opgebouwde organisatiecultuur lijkt dringend aan revisie toe. Het poldermodel moet op de schop en het innovatievermogen moet worden versterkt.

Rond 1980 deed de generatie X haar intrede. Zij wordt door generatiesociologen ook wel de verloren generatie genoemd. Veel leden uit deze generatie hadden rond hun 20ste te maken met een stop op verschillende studierichtingen en daarna met een stagnerende arbeidsmarkt. Zij hebben vaak tweede of derde studiekeuzes moeten doen en waren blij met een baan, vaak onder hun niveau. De leden van de generatie X zijn wel tevreden over hun loopbaan.

Hun innoverende invloed is echter klein. Ze hebben zich meestal aangepast aan de dominant aanwezige protestgeneratie. Ze versterken de bestaande cultuur met moderne ICT en andere systemen.

### Verlies vitale invloed

Sinds enkele jaren stroomt de pragmatische generatie organisaties binnen. Onder invloed van de verslechterde economie dreigen velen zich, net als de generatie X, aan te passen aan de bestaande organisatiecultuur. Vaak niet zo bewust. Maar het risico bestaat dat jonge mensen hun vitale invloed verliezen en niet echt uit de verf komen. Zo ontstaan op middellange termijn middelmatige organisaties, producten en diensten.

Er zijn organisaties en afdelingen waar de natuurlijke vernieuwingsdrang van jonge mensen wordt gewaardeerd en gesteund. Daar is de werksfeer vitaal en energiek. Waar de waardering en steun niet aanwezig is, varieert de werksfeer echter tussen gezapig en doods.

### Vernieuwingsrichtingen

Jonge mensen van de pragmatische generatie willen vooral sneller, directer en realistischer communiceren. Ze gruwen van trage 'poldervergaderingen' die draaien om status en draagvlak. Ze willen onderzoeken wat het probleem is. En de expertise en creativiteit vinden om oplossingen te genereren. Daarbij hebben ze de steun nodig van ervaren experts. Ze willen van die experts geen succesverhalen, maar directe antwoorden op hun nieuwsgierige vragen. Ze willen niet letten op bestaande hiërarchieën en organisatiegrenzen. Dat levert vernieuwingen op in de aanpak van projecten en in besluitvormingsprocessen.

Ze willen uitdagende klussen waarvan ze veel leren en geen saaie cursussen met weinig direct leerrendement. Ze willen werken en leren zo direct mogelijk koppelen. Tijdens hun studie willen ze echte projecten doen en tijdens hun werk direct leren van experts. Dat levert leer- en werkinnovaties op.

Jonge mensen willen geen strategie met idealistische vage vergezichten, maar zicht op concrete realistische stappen die morgen zinvolle resultaten opleveren. Ze horen liever goed doordachte onderbouwingen, dan enthousiaste gladde presentaties. Dat leidt tot vernieuwingen op het gebied van strategie, leiderschap en veranderingsprocessen.

### Vitaliseren

De ervaren rotten die de bestaande cultuur vormden, hebben jonge mensen nodig om te vitaliseren. Jonge mensen hebben ervaren rotten nodig om daadwerkelijk en vlot innovaties te realiseren die in de richtingen gaan die hiervoor zijn aangegeven. Maar hoe stimuleer je die samenwerking?

Slechts 30 procent van de organisatieveranderingen in

Nederland verloopt succesvol, aldus onderzoek van de UvA. Er is dus verbetering nodig.

Uit praktijkexperimenten en projecten met jonge professionele brandweermanagers en hun ervaren collega's, is een aantal aanpakprincipes te halen. De aanpakprincipes zijn gebaseerd op de uitkomsten van de volgende experimenten in de organisatiepraktijk.

Een paar keer zijn landelijke werkgroepen met ervaren (50+) managers gemixt met jonge managers uit de pragmatische generatie, om het vernieuwend vermogen van de groep te vergroten. Er moest op een aantal gebieden nieuw beleid worden ontwikkeld. In enkele werkgroepen gaven de jonge mensen de vijftig plussers beleefd voorrang. Dat werkte niet vernieuwend. De jonge mensen én de vijftigplussers waren teleurgesteld in de samenwerking en het resultaat. Die beleefdheid werd niet gewaardeerd.

In een aantal werkgroepen lieten de jonge mensen zich volop gelden. Met precies het omgekeerde effect: bij allen tevredenheid over resultaat en samenwerking.

Het grootste 'nieuwe generatieproject' bestond uit het ontwikkelen van een langere termijn strategie voor de brandweer en rampenbestrijding in Nederland. Er werd een strategiegroep gevormd met daarin alle drie de generaties. Bij het ontwikkelen van de aanpak en de strategie werd 'de nieuwe generatie' vol ingezet. Tegelijkertijd werden interne en externe expertise voluit ingebracht. Dat leverde een relatief kort, energiek, interactief proces op met als resultaat een goed doordachte en vernieuwende strategie in een vernieuwende vorm.

In een ander experiment werd aan steeds een andere ervaren manager gevraagd zijn reorganisatieplan voor te leggen aan jonge studenten. De studenten werd gevraagd het plan te analyseren en de manager verbeteradviezen te geven. Iedere keer werd de vorige ervaring gebruikt om de volgende 'samenwerking' te verbeteren. Wat bleek: een ervaren manager van de protestgeneratie ziet een duidelijke visie als een eindproduct. Hij zoekt draagvlak. Een nieuwe generatie ziet een duidelijke visie als het begin van een interactief proces dat leidt tot verbetering van die visie.

Door de studenten zowel de sterke als zwakke punten van het reorganisatieplan te laten benoemen en de ervaren manager te laten meedenken over de verbetermogelijkheden ontstond de wederzijds hoogst gewaardeerde en energiekste samenwerking.

### Vier werkprincipes

De leerervaringen zijn te vatten in vier werkprincipes:

1. Ga bij het uitwerken van de projectaanpak af op het richtinggevoel van de nieuwe generatie. De expertise om de

aanpak op te zetten, ligt bij ervaren mensen, maar het nieuwe richtinggevoel hebben jonge mensen. De kans is groot dat het project veel korter wordt dan gebruikelijk. Met name omdat er parallel aan meer dingen tegelijk wordt gewerkt en de communicatie directer wordt.

2. Ga niet 'polderen', zoek geen draagvlak voor de aanpak en de uitkomst. Maak een goede analyse en zoek naar de benodigde expertise. Formuleer met de nieuwe generatie de leervragen. Als een expert uit zichzelf kennis gaat overdragen, is vaak driekwart onbruikbaar. Als jonge mensen de expert gericht bevragen, is driekwart of meer van de overgedragen kennis bruikbaar. Ze bouwen letterlijk voort op die expertise. Ze volgen de expert niet, maar gebruiken de expertise voor het ontwikkelen van hun eigen aanpak.
3. Blijf buiten het bureaucratische systeem. Regisseer met de nieuwe generatie het besluitvormingsproces van A tot Z. Verken wat de directie en andere belangrijke partijen belangrijk vinden. Richt je op het voluit uitwerken van de nieuwe generatierichting én op het verwerven van steun van de ervaren generaties. Het grootste deel van die steun wordt verworven door goed gebruik te maken van de expertise van de meest ervaren mensen.
4. Jonge mensen voelen eerder intuïtief aan welke kant het uitmoet, dan dat ze dat rationeel kunnen aangeven. Bovendien weten ze vaak niet goed hoe die nieuwe richting concreet moet worden uitgewerkt. Ervaren mensen zien de mogelijkheden meestal veel sneller. En welke mogelijkheid de nieuwe generatie 'pakt', is voelbaar in een stijging van hun energieniveau. Wat er in termen van vernieuwing ontstaat, is achteraf rationeel verklaarbaar, niet vooraf.

### Tot slot

De protestgeneratie heeft BV Nederland veel succes bezorgd met 'het poldermodel'. De nieuwe generatie, de twintigers en begin dertigers van nu, zou Nederland met een nieuwe generatie organisaties wel eens een economische en sociale bloeiperiode kunnen bezorgen. Maar dan moeten we niet wachten tot ze de meerderheid vormen. Dat past bij oude politiek en het poldermodel. Nu gebruikmaken van hun specifieke kwaliteit past bij slimme innovatieve organisaties en het opbouwen van de kenniseconomie. ■

Aart C. Bontekoning is organisatie-psycholoog en veranderkundige, en partner in het cooperatieve samenwerkingsverband Magma. Hij doet sinds 1999 promotieonderzoek naar de innoverende invloed van de nieuwe generatie in organisaties. Het artikel is gebaseerd op praktijkexperimenten, honderden gesprekken met (groepen) jonge mensen, zestig diepte interviews met managers uit de drie generaties en uitgebreid literatuuronderzoek.

# Een nieuwe generatie ontwikkelt kiemen voor vernieuwingen