

Generatieleren als motor voor verandering

ONZE ORGANISATIES ZIJN TOTAAL NIET VOORBEREID OM DE TOENEMENDE COMPLEXITEIT OP TE VANGEN. SAMENWERKING TUSSEN GENERATIES IS HIERIN DE SLEUTEL. DE VERNIEUWINGSIMPULSEN VAN DE JONGSTE GENERATIE, NU GENERATIE Y, KUNNEN ORGANISATIES VEEL KRACHT GEVEN MITS DE OUDERE GENERATIES DEZE WETEN TE COMBINEREN MET HUN EIGEN VERNIEUWINGSIMPULSEN. MARIEKE GRONDSTRA BESCHRIJFT HOE GENERATIELEREN ALS MOTOR VOOR VERANDERING KAN WORDEN INGEZET.

Toekomstbestendige organisaties

Het huidige systeem is totaal niet voorbereid om de toenemende complexiteit die zich de komende tijd voordoet op te vangen. Deze complexiteit bestaat onder andere uit snel veranderende markten, steeds mondigere consumenten, schaarste op de arbeidsmarkt in combinatie met zeer zelfbewuste (jonge) professionals, digitalisering, oplopende kosten vanwege bureaucratie binnen met name de zorg en overheid, etc. Om tot toekomstbestendige organisaties te komen zullen deze een diepgaande verandering moeten ondergaan. Deze verandering start met sociale innovatie en vraagt een fundamenteel andere mindset van mensen. Professionals moeten continu en in het moment aansluiting vinden bij de belangen van de verschillende stakeholders zoals klanten, medewerkers en financiers. De professionals op de werkvloer zelf leggen de verbinding tussen hun eigen werkcontext en de belangen van de stakeholders van de organisatie. Daarbij is het van belang om de capaciteiten van de verschillende werkende generaties binnen de organisatie te benutten. Gebruikmaken van leerprocessen die aansluiten op de vitaliteit van de jongste generatie Y en de ervaring van de oudere generaties is een voorwaarde voor hun duurzame inzetbaarheid.



Generatieleren als motor voor verandering

De energie van (jonge) professionals op de werkvloer zal aangewend moeten worden om nieuwe manieren van werken te vinden die aansluiten op de toenemende complexiteit. Generatie Y (geboren tussen 1985 en 2000) is opgegroeid in een continu veranderende wereld en is de generatie die vanwege haar specifieke kenmerken binnen elke levensfase de komende 30-50 jaar de drijvende kracht zal zijn om deze diepgaande verandering te bestendigen. Gebruikmaken van de ervaringen van de overige generaties is een voorwaarde om echte duurzame verandering te realiseren. Om een echte vernieuwingsimpuls te geven is het van belang om de talenten van elke generatie te benutten. Er zijn een aantal trends gaande binnen hedendaagse organisatie die de noodzaak van generatieleren onderschrijven:

- De machtsrelatie verschuift van een focus op autoriteit naar een focus op authenticiteit
- Het leiderschapsprofiel van 'overtuigen' verschuift naar 'echte' ontwikkeling van medewerkers
- Communicatie wordt almaar directer, opener en eerlijker
- Veranderingen vinden niet meer 'gepland en gestructureerd' maar 'constant en overal tegelijk' plaats
- Werken is steeds meer verbonden met zingeving
- Ontwikkelen, leren en opleiden staan centraal, levenslang leren wordt een randvoorwaarde
- De waardering voor 'leren en ontwikkelen' neemt toe en die van 'ervaring hebben' af
- De diversiteit binnen organisaties neemt sterk toe; meer vrouwen, meer nationaliteiten, meer culturen, meer afwijkende academische achtergronden, meer leeftijdsverschillen op de werkvloer

Samenwerking tussen generaties is de sleutel voor een diepgaande verandering die recht doet aan deze trends. De vernieuwingsimpulsen van de jongste generatie, nu generatie Y, kunnen organisaties veel kracht geven mits de oudere generaties deze weten te combineren met hun eigen vernieuwingsimpulsen. Deze verbinding op vernieuwingsimpulsen tussen de verschillende generaties is binnen elke opvolgende levensfase van belang.

Wat is generatieleren

In de afgelopen 60 – 70 jaar zijn de veranderingen in de samenleving zo groot en zo frequent dat opeenvolgende generaties elkaar nauwelijks meer als voorbeeld kunnen dienen in de manier waarop zij vorm geven aan verschillende levensfasen. Elke nieuwe generatie is genooddaakt op haar eigen wijze vorm te geven aan de (nieuwe) levensfasen gezien de eisen die de tijd stelt. De wijze waarop de 60 – 70 jarigen van nu (de babyboomers) vorm geven aan de levensfase 'senioren' was ondenkbaar voor de generatie die aan hen vooraf ging (de stille generatie). En de wijze waarop de jongst werkende generatie Y nu invulling geeft aan de starterfase is echt anders dan de wijze waarop de senioren van nu dat indertijd deden.

'Generatieleren' beschouwt een organisatie als een *samenwerkingsverband van verschillende generaties* medewerkers, dwars door alle functies en organisatie-eenheden heen. Kenmerkend voor generaties is dat deze bestaan uit mensen die in eenzelfde tijdperiode van 15 jaar tot volwassene zijn gevormd. Zij hebben bij die tijd passende, opvattingen en overtuigingen ontwikkeld over de manier waarop zij hun werk willen en kunnen doen; een manier die voor hen waardevol is en door de organisatie (en de samenleving) werd gewaardeerd.

Elke generatie streeft ernaar het werk zoveel mogelijk op die eigen manier te blijven doen. Dat is namelijk wat zij waardevol vinden en waarvan zij ervaren hebben dat het gewaardeerd wordt. Elke generatie is ervan overtuigd dat zij op die manier het beste bijdraagt aan de realisatie van de organisatiedoelstellingen. Elke generatie beschikt daarom over een unieke set van kennis, kunde en vaardigheden en elke generatie heeft een specifieke taak of roeping om zowel de inhoud als de

randvoorwaarden van het werk te vernieuwen en zo het sociaaleconomische welzijn van de organisatie te stimuleren. Daarbij voelen individuele leden van een bepaalde generatie zich vitaler en gelukkiger naarmate ze er samen in slagen hun roeping waar te maken.

In organisaties onderscheiden we op dit moment 4 generaties:

- De protestgeneratie (62 – 77 jaar in 2017), volwassen geworden de tijd van democratisering, inspraak en medezeggenschap binnen een hiërarchische organisatiestructuur en dus bedreven in het functioneren binnen een verticale functionele structuur, waarin posities en gelaagde verantwoordelijkheden centraal staan.
- Generatie X (47 – 61 jaar in 2017), gevormd in de tijd van de processtructuren en bedreven in het functioneren binnen een horizontale structuur, waarin samenwerking en verbinding centraal staan.
- Pragmatische generatie (32-46 jaar in 2017), gevormd in een tijd die weer alle kansen bood voor zelfontplooiing en bedreven in resultaatgericht samenwerken, leren en ontwikkelen.
- Generatie Y / Screenagers (17 – 31 jaar in 2017), gevormd in een tijd met als belangrijkste waarden authenticiteit, autonomie en zinvol werk en bedreven in netwerken en zinvolle samenwerking met alle partners.

Wat iedere generatie en ieder individu binnen een organisatie nodig heeft, is de mogelijkheid om bij te dragen op een manier die het beste bij haar past, ongeacht wat de omgeving van haar verwacht. Deze open dialoog tussen generaties stimuleren is het gewichtigste en ontmoetendste wat je als organisatie kan, en moet doen. Generatie Y is vanwege haar specifieke kenmerken de drijvende kracht om de geschetste veranderingen te bestendigen. De ervaringen en wijsheid van de overige generaties zijn hierbij een voorwaarde om echte duurzame verandering te realiseren. Breng ze met elkaar in verbinding en laat ze naar elkaar luisteren en van elkaar leren. Laat zodoende generatieleren de motor voor verandering zijn.

Geschreven door: **Marieke Grondstra**

