

Jong geleerd... niet geaccepteerd

Het verhaal is bekend: Nederland heeft te maken met vergrijzing, oudere werknemers gaan in de komende jaren met pensioen. Daarom zijn bedrijven op zoek naar jong personeel met frisse ideeën. Maar krijgen die jeugdige medewerkers wel de kans die frisse ideeën in de praktijk te ventileren?

TEKST **Peter Passenier** | Schrijven met belofes

De korpschef heeft een probleem. De laatste jaren is hij erin geslaagd veel jonge rechercheurs aan te trekken, maar die voelen zich niet helemaal op hun plaats. "De werknemers op die afdeling ontleenden hun zeggenschap aan hun ervaring", zegt Edna Walhain. "Je mocht daar pas wat zeggen als je minstens twintig blauwe broeken had versleten. Ook had de gevestigde orde een heel duidelijk beeld van wat een rechercheur moest doen: boeven vangen. Maar voor de generatie jongeren was dat te oppervlakkig: die legde meer de nadruk op analyse van een delict. En ze wilden samenwerking zoeken met andere partijen, bijvoorbeeld met de fiscus of woningbouwcorporaties. Helaas, naar hun mening werd niet geluisterd. En dus dachten ze erover om weer te vertrekken. Tot groot verdriet van de korpschef." Bovenstaand probleem lijkt op maat gemaakt voor Walhain. Want als coach generatieleren bij adviesbureau Koffie en Bubbels adviseert zij werkgevers hoe verschillende generaties te laten samenwerken. Of beter gezegd: hoe deze generaties samen kunnen leren, onder

andere van elkaar om vernieuwingen te bewerkstelligen. "Je moet namelijk weten: ieder van die generaties volgt zijn eigen normen en waarden. Om elkaar te begrijpen, moet je die eerst naar boven krijgen."

Vier generaties

Voor dat goede begrip dus eerst een overzicht van die generaties. Walhain onderscheidt er vier, in navolging van de socioloog Henk Becker, de bedenker van het zogenoemde 'generatiedenken':

- De Protestgeneratie. Dit zijn de mensen geboren tussen 1940 en 1955. Zij stroomden de arbeidsmarkt op in het begin van de jaren zestig – en dat veroorzaakte aanzienlijke veranderingen. "De normen en waarden tot dan toe werden bepaald door kerk en staat", zegt Walhain. "Maar voor deze nieuwe generatie voldeden die niet meer; diezelfde normen hadden immers de Tweede Wereldoorlog veroorzaakt. Dus kwamen die mensen met nieuwe waarden: consensus, het polderen, inspraak. En

Meer informatie over generatieleren vindt u op www.koffie-bubbels.nl. Vanaf 1 november kunt u voor een toolbox inter-generatieleren terecht op: www.intergenerationallearning.eu.





Donald Ropes

dat vertaalde zich in nieuwe bedrijfsstructuren: wel hiërarchisch, maar met medezeggenschap. Dat is belangrijk, want dat is wat de protestgeneratie bezighoudt: de bedrijfsstructuren.”

- Generatie X of de verloren generatie. Hier gaat het om mensen geboren tussen 1955 en 1970, die hun eerste baan kregen in het midden van de jaren zeventig. Dat was het begin van een economische recessie, en volgens Walhain heeft die hen gevormd. “Het ging deze mensen niet om werkplezier. Er moest brood op de plank komen, en dus schikten ze zich naar de wensen van de organisatie. Aan de andere kant: opgegroeid in de multiculturele samenleving, stelden zij de mens centraal. Ook in de organisatie. Juist die generatie X besteedt aandacht aan kwaliteitprocessen en HRM.”

Burnout

Walhain bespeurt niet alleen fricties tussen de ouderen en nieuwkomers. Ook de Pragmatische generatie heeft het moeilijk. “Zoals ik al zei, zijn die mensen opgegroeid met het idee van de maakbare wereld, maar dat werkt soms in hun nadeel. Want zij lopen op tegen de rubberen structuren van de protestgeneratie. Het aantal burnout-gevallen bij 30- tot 40-jarigen is dan ook onrustbarend hoog.”

- De Pragmatische generatie, geboren tussen 1970 en 1985. “Deze generatie is opgevoed door de protestgeneratie”, zegt Walhain, “maar in tegenstelling tot hun ouders hoefden deze mensen geen heilige huisjes omver te gooien. In plaats daarvan zie je bij hen een gevolg van de economische opleving: een enorm idee van maakbaarheid. Wat je bereiken wilt, ligt ook binnen bereik. Wat voor hen telde was het resultaat en de eigen ontwikkeling.”
- De Screenagers, geboren na 1985. “Deze mensen laten zich leiden door heel andere waarden, zegt Walhain. “Voor hen moeten zaken echt zijn, authentiek, open, eerlijk. Je ziet bij hen een verschuiving ten opzichte van de drie vorige generaties. Die legden de nadruk op geld of ontwikkeling. Nu zie je dat jonge mensen werk willen doen dat ze leuk vinden.”

Voor werkgevers is dit belangrijke informatie, zegt Walhain. “Die zien zich geconfronteerd met de gevolgen van de vergrijzing. Opeens beseffen ze dat ze dadelijk afscheid moeten nemen van hun ervaren krachten. En dus gaan ze op zoek naar jonge mensen, naar vernieuwing, naar frisse ideeën: alles om hun organisatie up to date te houden. Maar als die jonge mensen eenmaal binnen zijn, botsen hun frisse ideeën vaak met de normen en waarden van het gevestigde kader.”

Interactie

En daarmee zijn we terug bij het voorbeeld van de onderzoekers. Want het was aan Walhain om de kwaliteiten van de ouderen en jongeren met elkaar te verbinden. En dat deed ze door die twee groepen te laten luisteren naar elkaars ideeën. “Een aantal van de jongeren heeft vernieuwingsideeën gepresenteerd, waarin ze aangaven hoe de zaken volgens hen beter konden worden geregeld”, zegt ze. “Bijvoorbeeld door niet alleen de criminelen achter slot en grendel te krijgen, maar te kijken naar het grote geheel. Naar cijfers, trends en ontwikkelingen.”

Die interactie leiden tot succes. “Die ouderen hadden de opdracht gekregen om alles niet meteen van tafel te vegen. Ja, ze mochten vragen stellen, zaken aanvullen, maar ze mochten niet roepen dat het allemaal onzin was. Het resultaat? Die partijen begonnen elkaar te begrijpen. Nu is het acht maanden later, en je ziet dat ze

elkaar advies geven. De ouderen hebben geleerd om verder te kijken dan de zaken waar ze mee bezig zijn. En jongeren blijven niet hangen in eindeloze analyses.”

Gemeente

Een soortgelijke aanpak hanteerde Walhain bij een middelgrote Nederlandse gemeente. “Bij die gemeentes is natuurlijk veel aan de hand”, zegt ze. “Ze krijgen te maken met bezuinigingen, de WMO, de opdracht om van een leidende naar participerende overheid te gaan, enzovoort. Je ziet dat medewerkers moeten wennen aan een nieuwe identiteit: die van een wendbare gemeente. Maar hoe doe je dat?”

Die vraag werd verschillend beantwoord, en dat verschil zat hem alweer tussen de generaties. “De oudere generaties zijn geneigd zich oplossingen te zoeken vanuit de bestaande taak- en werkverdeling. Maar bij de Screenagers zag je een totaal andere denkwijze. Die herkennen de tijdgeest en vonden het van groot belang dat de burgers konden participeren. De huidige structuur, de regels, procedures en protocollen werkten volgens hen belemmerend. Zij pleitten voor zelfsturende teams, tijdelijke netwerken om een bepaald probleem op te lossen. Zo’n netwerk heeft een kleine kern, en als er behoefte bestaat aan meer kennis, wordt die ingevlogen. Uiteindelijk hebben we de jongste generatie een voorstel laten maken en die andere generaties daarop laten schieten. Toen kreeg je een combinatie van frisse ideeën en ervaring. Want die ouderen brachten de langetermijnvisie. Dat is het waar het de jongeren vaak aan ontbreekt.”

Vooroordelen

Lector Intellectual Capital Donald Ropes van Hogeschool Inholland, spreekt niet van generatieleren maar van inter-generatieleren. En het SILVER project waar hij aan verbonden is, richt zich niet alleen op het gezamenlijk leren van generaties in Nederland, maar ook in Duitsland, Griekenland, Schotland, Roemenië en Finland. Maar de problemen die hij ziet tussen generaties, zijn vergelijkbaar aan die van Walhain. En volgens hem worden die voor een groot deel veroorzaakt door vooroordelen.

“De verschillende generaties leren niet op dezelfde manier. Ouderen willen vaak veel kennis opdoen voordat ze met iets beginnen. Jongeren vergaren die kennis al doende. Toen wij onderzoek deden bij een ziekenhuis,

ergerde een oudere teamleider zich aan de jongeren met hun iPhone. Zouden die niet eens aan het werk gaan? Wat ze niet wist, was dat die jongeren die iPhone niet gebruikten om te sms'en, maar om informatie te vergaren die ze op het moment nodig hadden. En dat zie je vaker. Ouderen hebben het over de jeugd van tegenwoordig die geen degelijke opleiding heeft gehad. De jongeren stellen op hun beurt dat kennis niet per se in je hoofd hoeft te zitten: die zit al in de cloud.”

Pijn

Het SILVER project wil intergeneratieleren op gang brengen door kleine interventies. “Mensen moeten zich eerst bewust worden van hun vooroordelen”, zegt Ropes. “Dus geven we bijvoorbeeld een workshop over stereotypen. Of over samen leren. Dan zie je vanzelf dat de verschillende generaties met elkaar in gesprek raken. En dat mensen beseffen dat ze elkaar nodig hebben. Want die jongeren mogen dan kennis inbrengen van de nieuwe techniek, de ouderen hebben diepgaander ervaring met mensen. Zij zien bijvoorbeeld wanneer een patiënt pijn heeft, en dat is iets wat jongeren nog moeten leren. Intergeneratieleren helpt beide generaties met leren en innoveren.” ←



Leeftijd of generatie?

Je kunt je afvragen of je inderdaad een hele generatie een aantal eigenschappen kunt opplakken. In hoeverre is dit wetenschappelijk onderbouwd? Worden de verschillen tussen leeftijdsgroepen niet veroorzaakt door... leeftijd? Nee, zegt Walhain. “Bij de jongeren van vroeger zag je die Screenage-eigenschappen veel minder. Het gaat dus niet zozeer om eigenschappen van een leeftijdsgroep, maar van de generatie. En wat die onderbouwing betreft: natuurlijk zijn er altijd mensen die afwijken, maar de theorie geldt voor ongeveer 75% van de cohortgroep.”

Volgens Ropes zit het probleem in dat laatste woord. “Het onderzoek naar generaties maakte gebruik van de cohorttheorie, en die moet nog beter onderzocht worden. Het zekerst kun je nog uitspraken doen over de mensen in het midden van elke groep. Bij de Protestgeneratie, geboren tussen 1940 en 1955, gaat het dan om mensen geboren in 1947 of 1948.”