

Generatieleren: Wat betekent het voor kwaliteitsmanagement? Avondlezing 20 september 2011

door Hanneke Schleicher



Op dinsdag 20 september 2011 kwamen ongeveer 16 belangstellenden luisteren naar het verhaal over 'Generatieleren: Wat betekent dat voor kwaliteitsmanagement?'.

Het was voor het eerst op een nieuwe locatie Meeting Plaza in Utrecht. De avond werd verzorgd door Edna Walhain en Emiel Nijenhuis. Zij werken beiden bij de netwerkorganisatie Koffie & Bubbels.

Koffie & Bubbels, biedt ondersteuning aan organisaties die nog succesvoller willen worden door de verschillen in generaties te koesteren en te benutten. Zij biedt diverse diensten aan variërend van een algemene kennismakingsworkshop tot intensieve intergeneratieve leertrajecten.

Edna en Emiel begonnen de avond met ons in te delen op basis van ons geboortjaar in één van de vier generaties:

1. 1940-1955 de Protestgeneratie ook wel de babyboomers genoemd,
2. 1955-1970 de Generatie X,
3. 1970-1985 de Pragmatische generatie,
4. 1985-2000 de Screenagers.

Van de laatste groep waren geen vertegenwoordigers aanwezig. Iedere generatie moest met elkaar bespreken wat je je herinnert van je opvoeding, hierbij denkend aan regels, ruimte en relatie en wat weet je nog over hoe de samenleving er in je jeugd uitzag.

De drie groepen kwamen tot de volgende kernwoorden:

Protestgeneratie

Zuinigheid, spaarzaamheid, ouders verlangen dat hun kinderen het beter krijgen dan zijzelf binnen eigen milieu, druk om te presteren, eigen identiteit, seksuele vrijheid, respect.

Generatie X

Afspraak is afspraak, veiligheid, zekerheid, vrienden en familie in de buurt, resultaatgericht, zwart/wit, ruimte voor proberen met duidelijke grenzen, hard werken, sparen, grenzen aan de groei, oliecrisis,

voor het eerst op vakantie naar Spanje, aardappelen mee, eerste gastarbeiders.

Pragmatische generatie

Alles is onderhandelbaar en bespreekbaar, alles mag en alles moet, geld in overvloed, aandacht voor zelfontplooiing.

De verschillen in de generaties werden deze avond ook gedemonstreerd: de Pragmatische generatie was snel klaar en de Protestgeneratie discussieerde langer door, op zoek naar harmonie en consensus: het zogenaamde polderen.

Na onze ervaringen aan elkaar te hebben gepresenteerd kregen wij de theorie gepresenteerd over het ontstaan van de verschillende generaties en welke kenmerken de generaties hebben. Edna en Emiel hebben zich laten inspireren door het boek *Generaties en hun kansen* van Henk Becker en *Het generatieraadsel* van Aart C. Bontekoning.

Generatieleren en Kwaliteitsmanagement

Kwaliteitssystemen zijn aan verandering onderhevig. De huidige systemen zijn doorgaans ontwikkeld door de Protestgeneratie en geïmplementeerd door Generatie X. Hoe zal het toekomstige kwaliteitsdenken er uit zien? Het beseffen dat de verschillende generaties anders zijn geeft veel inzicht waarom de dingen gaan zoals ze gaan. Binnen het vak kwaliteitsmanagement kan goed gebruik worden gemaakt van elkaars sterke punten. Door handig gebruik te maken van de verschillen in de generaties en vooral de Pragmatische generatie en, in mindere mate de Screenagers, te betrekken bij het ontwikkelen en implementeren van het kwaliteitsdenken. Op deze wijze ontstaan er eigentijdse kwaliteitssystemen. Uiteraard kan dit alleen in een goed georganiseerd proces, waarin ruimte is voor alle generaties. Koffie & Bubbels heeft hiervoor een bewezen aanpak ontwikkeld: 'Intergeneratief Innoveren'.

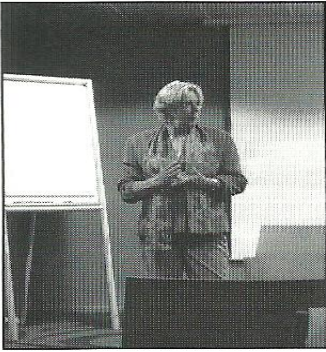
De volgende tekst is deels afkomstig uit de **kennisbank** van Koffie & Bubbels.

Generatieleren door Koffie & Bubbels

Generaties zijn grote groepen mensen die zich met elkaar verbonden voelen, omdat zij (veelal onbewust) bepaalde waarden, overtuigingen en 'manieren van doen' delen. Enerzijds zijn deze waarden en gedragspatronen ontstaan onder invloed van het tijdsgewricht waarin de generatie opgroeide, anderzijds vormen zij een reactie op de 'manieren van doen' van de voorgaande generatie.

Zo ontstaat de **protestgeneratie** (geboren tussen 1940 – 1955) in reactie op de hegemonie van Kerk en Staat van de vooroorlogse generatie. Zij groeien op in een tijd van welvaart en zijn de grondleggers van het 'polderen'. In organisaties staan zij voor 'draagvlak creëren, sfeer en harmonie'.

De daaropvolgende generatie, **generatie X**, groeit op in een periode van economische recessie en no nonsens beleid. Zij waren de eerste



generatie na de Tweede Wereldoorlog die een grote jeugdwerkloosheid meemaakte. Het was moeilijk in die tijd moeilijk een baan te vinden. Generatie X 'maakt er het beste van'. In organisaties staan zij voor 'bundelen van krachten' en 'kijken wat werkt'.

Generatie X wordt opgevolgd door de kinderen van de protestgeneratie: de **pragmatische generatie** (geboren tussen 1970

– 1985). Zij groeien op in een tijd van voorspoed en hebben een grote hang naar vrijheid, zelfbeschikking, en zelfontplooiing. In een organisatie staan zij voor authenticiteit, voor autonomie en verbondenheid.

Momenteel treedt de jongste generatie – **screenagers** (geboren tussen 1985 – 2000) toe tot de arbeidsmarkt. Zij weten niet beter dan dat er 24 uur per dag, 7 dagen per week een overvloed aan informatie is. Informatie die ze boeit pikken ze op, alles wat ze niet interesseert slaan ze niet op. Ze worden getypeerd als: snel, slim en sociaal. In een organisatie staan ze voor 'jezelf zijn', 'verschillen respecteren en benutten', 'voortdurend met elkaar in contact staan'.

Elke generatie vormt door haar eigen 'manier van doen' een subcultuur in de organisatie. Zo vormen verschillende generaties verschillende culturele lagen in een organisatie, met ieder eigen kenmerkende waarden en gedragspatronen.

Iedere generatie is in haar volgende levensfase de nieuwe generatie. De leden van de protestgeneratie zijn de senioren van nu. Zij zullen worden opgevolgd door de leden van generatie X, die nu nog de medioren zijn. Generatie X wordt opgevolgd door de pragmatische generatie, nu de junioren in een organisatie. Elke generatie vult in elke levensfase haar rol in de organisatie op haar eigen kenmerkende manier in. Elke generatie vernieuwt dus vanzelf, mits dat door de oudere generaties wordt ondersteund en zij de ruimte krijgen.

Een nieuwe generatie wordt en blijft energiek als zij haar vernieuwende, evolutionaire rol kan uitleven en verliest energie als zij 'wordt gedwongen' zich aan te passen aan 'manieren van doen' die zij als verouderd beschouwt. Daarnaast verliest een generatie haar energie wanneer zij er niet in slagen de voor hen belangrijkste waarden in hun werk te realiseren.

Voor de protestgeneratie gaat het er momenteel om dat zij hun werk- en levenservaring als senior zinvol kunnen benutten; generatie X vindt het belangrijk dat de toenemende diversiteit in organisaties zinvol benut wordt. De pragmatische generatie wil leren en zich ontwikkelen. Zij zijn erop gericht de besluitvormingsprocessen, zoals die door de hen voorgaande generaties zijn vormgegeven, te versnellen. Screenagers willen zichzelf blijven, willen direct waarde toevoegen en 'leuk' samenwerken. De verschillen in waardeoriëntaties en gedragspatronen tussen de vier werkende generaties kunnen leiden tot spanning, misverstanden, en tot verlies van vitaliteit en kennis. Maar generatiediversiteit biedt nu juist ook, mits in een goed

gericht leerproces, mogelijkheden tot inspiratie, vernieuwing, creativiteit en vitaliteit.

De unieke kracht van generatieleren schuilt daarin dat elke generatie leert en verandert door zijn speciale eigenschappen in de onderlinge samenwerking in te brengen, om zo het resultaat te maximaliseren. De pragmatische generatie (en de screenagers) leert door samen te werken met anderen, i.c. de protest- en de X generatie. De pragmatische generatie leert ontdekkend en zoekend en gebruikt daarbij haar netwerken. De protestgeneratie leert effectief wanneer nieuwe kennis en kunde kan worden gekoppeld aan bestaande kennis en kunde én deze actief verwerkt kan worden in de praktijk. Generatieleren vindt dus plaats in een proces van interactie tussen de leden van verschillende generaties. Waarbij elke generatie de voorkeur heeft voor een eigen specifieke manier van leren en veranderen.

Intuïtief scannen jonge mensen in een organisatie wat wel en wat niet goed werkt. Ze staan nog onbevangen ten opzichte van gegroeide verhoudingen en werkwijzen. Het innovatievermogen van een nieuwe generatie wordt onderschat. Door daar meer ruimte en steun aan te geven wordt frisse vernieuwingsenergie beter benut. Zo wil de pragmatische generatie, die zich zo langzamerhand in de levensfase van de medior bevindt, zijn energie besteden aan:

- persoonlijke ontwikkeling in uitdagend werk
- interactieve samenwerking die leidt tot praktische innovatie en daadkracht
- realistische doelstellingen en tastbare resultaten

Hun vermogen om bestaande routines daadwerkelijk te doorbreken en om veranderingen te realiseren wordt echter vaak overschat. Ze hebben daarbij de steun nodig van ervaren collega's. Het samenwerken met deze jonge mensen kan ervaren collega's een vitale impuls geven.

Een nieuwe generatie heeft over het algemeen geen of weinig ervaring met innovatie- of veranderprocessen. Die ervaring hebben veel medewerkers en managers van de oudere generatie vaak wel. Daarin ligt een belangrijke basis voor samenwerking. De nieuwe generatie voelt aan wat er veranderd moet worden, de ervaren generaties hebben ervaring met de aanpak daarvan. Voortbouwend op, en gebruik makend van, de kennis en kunde van vorige generaties kan de nieuwe generatie haar eigen manier van veranderen ontwikkelen. De ervaring leert dat de ervaren generaties hun steun niet vanzelfsprekend verlenen. Vaak moet die actief worden verworven, vooral in die organisaties waar de waarden en drijfveren van de oudere generaties de cultuur bepalen en de neiging hebben die van de jonge(re) generatie daaraan ondergeschikt maken.

Een van de meest productieve manieren om de unieke eigenschappen en kwaliteiten van generaties in een organisatie in te zetten is hen gezamenlijk te laten bijdragen aan de oplossing van een concreet organisatievraagstuk als kwaliteitsmanagement. Elke generatie brengt zijn speciale eigenschappen in de onderlinge samenwerking in en maximaliseert daarmee het resultaat. De productiviteit heeft niet alleen betrekking op het resultaat; er ontstaat tevens een duurzame (samenwerkings)relatie tussen de verschillende generaties, waardoor deze tot hun recht kunnen blijven komen en die ruimte biedt om van en met elkaar te leren in een permanent verbeterproces.

Zie voor meer informatie www.koffie-bubbels.nl