

# **GENERATIES IN ORGANISATIES**

Aart C. Bontekoning



## **GENERATIES IN ORGANISATIES**

Een onderzoek naar generatieverschillen en de effecten daarvan op de ontwikkeling van organisaties

Aart C. Bontekoning

Amsterdam, november 2007

Promotoren: Prof. dr. J.M.M.L. Soeters  
Prof. dr. Ir. M.C.D.P. Weggeman

Promotiecommissie:  
Prof. dr. J.L.A. Geurts  
Prof. dr. M.J.D. Schalk  
Prof. dr. W. Gijselaers  
Prof. dr. H. A. Becker  
Dr. P. C. van Fenema

## **GENERATIES IN ORGANISATIES**

Een onderzoek naar generatieverschillen en de effecten daarvan op de ontwikkeling van organisaties

### **Academisch Proefschrift**

Proefschrift ter verkrijging van de graad van doctor aan de Universiteit van Tilburg, op gezag van rector magnificus, prof. dr. F.A. van der Duyn Schouten, in het openbaar te verdedigen ten overstaan van een door het college voor promoties aangewezen commissie in de aula van de Universiteit op woensdag 12 december 2007 om 16.15 uur door Arie Cornelis Bontekoning, geboren op 26 september 1949 te Heerhugowaard.



**Opgedragen aan mijn broer Kees,  
die op zijn veertiende werd weggerukt uit zijn vitale leven  
en  
aan mijn zus  
en aan mijn vader en moeder en mijn grootouders  
op wie ik voortbouwde**

Publisher: Labyrint Publications  
Postbus 46  
2980 AA Ridderkerk  
The Netherlands  
Tel: 0180-463962



Printed by: Offsetdrukkerij Ridderprint B.V. , Ridderkerk

ISBN/EAN: 978-90-5335-145-1

© 2007, Aart C. Bontekoning

All rights reserved. No Part of this publication may be reproduced, stored in a Retrieval system of any nature, or transmitted in any form or by any means, electronic, Mechanical, now known or hereafter invented, including photocopying or recording, Without prior written permission of the publisher.



## Woord vooraf

Het produceren van dit proefschrift beleefde ik als een ontdekkingsreis. Veel verrassingen, moeilijke momenten en euforische periodes. Het werkte wonderlijk bevrijdend.

Onderweg ontmoette ik inspirerende mensen. Ik noem er twee. Eerst Henk Becker. De gesprekken met deze ervaren 'generatiesocioloog' opende mijn ogen voor de betekenis van generaties. De tweede is Arnold Cornelis, eigenzinnig filosoof en auteur van het meesterwerk 'Logica van het Gevoel', dat gaat over gevoel als grondslag van de logica. Dat raakt een wezenlijk punt in mijn onderzoek. Nieuwe generaties lijken intuïtief precies te zien waar een organisatie aan vernieuwing toe is. De bewuste logica volgt later.

In het begin kon ik met weinig mensen delen wat ik begon te zien: generaties als innoverende architecten en bouwers van organisatieculturen. Mathieu Weggeman, mijn promotor, was een van de eerste waardevolle gesprekspartners. Hij hielp me om 'intuïtief weten' om te zetten naar wetenschappelijk redeneren. Ik ben hem dankbaar voor zijn geduld, vertrouwen en warme steun. Elie van Strien, Peter van Lochem, Don Berghuis en Rob Brons, leiders van de Brandweer- en Rampenbestrijding in Nederland, waren de eersten die me een groot generatieproject toevertrouwden. Zij beslisten in enkele minuten dat ik met de jongste generatie als motor de strategie voor de Nederlandse Brandweer- en Rampenbestrijding mocht ontwerpen. Zo kon ik mijn inzicht in de praktijk toetsen.

Toen mijn onderzoek vorderde kwam de volgende promotor in beeld: Sjo Soeters. Zijn eerste reactie was: 'je hebt een gouden onderwerp, maar moet het goud nog delven!' Dat vergde nog twee jaar. Zijn confronterende inbreng gaf een heel andere wending aan mijn onderzoek. Hij bracht me over mijn eigen grenzen. Daar ben ik hem heel dankbaar voor.

Mijn eerste proefpresentatie deed ik voor mijn collega's van Magma. Ze inspireerden me én zetten me met beide benen op de grond: 'Het heeft veel potentie, maar mag veel concreter', zeiden ze. Ik dank 'mijn magmaten' voor de steun die ze me onderweg gaven.

Mensen die ik graag wil danken, omdat zij steun en ruimte gaven aan mijn generatie-experimenten in 'hun' organisaties zijn: Williët Brouwer van de directie Brandweer en GHOR van het Ministerie van Binnenlandse Zaken, Mark Reitsma en Peter van Delft van de GGZ Groep Europoort, Carla Wijers, Saskia op de Weegh, Joris Methorst en Pepijn Pillen van de generatiewerkgroep van NVO2 en Marina Theeuwen, Katja Oostendorp en Cees Buijs van het Ingenieursbureau Gemeentewerken Rotterdam. Ik heb dankbaar gebruik gemaakt van het promotieonderzoek van Joke Oppenhuisen naar de waarden van de Nederlanders. Ik dank alle deelnemers aan mijn veldexperimenten en de co-observatoren. In de finale van mijn onderzoek speelden Karin van de Kerkhoff, Dirk Schaafsma en Liliane van Lier een hele belangrijke rol. Zij waren bereid om als objectief observatieteam veel tijd te besteden aan het analyseren van de videobanden van mijn veldexperimenten. Jany Pons en Quirine van de Linde hielpen me om de tekst helder en logisch te maken. Ik bewonder hun zuivere precisie.

De leden van de promotiecommissie dank ik hartelijk voor de leerzame gesprekken en hun rake en opbouwende kritiek.

En ik dank mijn lieve vrienden en vriendinnen, die me onderweg de broodnodige steun, inspiratie en gezelligheid gaven: Alice Duiven, Auke de Graaf, Iris van Beurden, Jorrit Timmermans, Lies Bolwijn, Patricia Sainz, Rob van de Ven en Simone Kuitert.

Amsterdam, 11 november 2007, Aart Bontekoning.

## INHOUDSOPGAVE

<b>1</b>	<b>AANLEIDING EN VOORLOPIGE PROBLEEMSTELLING</b>	<b>15</b>
1.1.	De aanleiding	15
1.2.	Generaties als vorm van functionele diversiteit	16
1.3.	De voorlopige probleemstelling	17
1.4.	De opzet van het onderzoek in grote lijnen	17
<b>2</b>	<b>ORGANISATIECULTUUR, WAARDEN EN LEIDERSCHAP</b>	<b>21</b>
2.1	Organisaties	21
2.2.	Organisatiecultuur	23
2.2.1	Inleiding	23
2.2.2	De kern van een organisatiecultuur: de gedeelde waarden	27
2.2.3	Het onderzoeken van een organisatiecultuur	30
2.2.4	Het veranderen van een organisatiecultuur	36
2.3	Leiderschap	45
2.4	Intuïtie	50
2.4.1	Intuïtiesignalen als uitkomst van onbewuste informatieverwerking	53
2.4.2	Intuïtie en leiderschap	56
<b>3</b>	<b>GENERATIES, LEVENSFASEN EN TIJDGEEST</b>	<b>59</b>
3.1	Generaties	59
3.1.1	Fragmenten van het generatiedenken in de 19e eeuw	59
3.1.2	Het begin van een generatietheorie	61
3.1.3	Naar een historische methode voor 'generatiebepaling'	64
3.1.4	'Generations in America's history'	68
3.1.5	De introductie van een generatietheorie in Nederland	71
3.1.6	Kritische toetsingen van 'de' generatietheorie	73
3.2	Levensfasen en leeftijd	77
3.3	Tijdgeest	82
3.4	De relatie tussen generaties, levensfasen en tijdgeest	84
<b>4</b>	<b>GENERATIES IN ORGANISATIES</b>	<b>89</b>
4.1	Kenmerkende waarden- en gedragspatronen van generaties	91
4.2	Werken met generatieverschillen	95
4.3	De invloed van de jongste generatie	100
4.4	De invloed van vrouwen	102
<b>5</b>	<b>DE PROBLEEMSTELLING EN DE ONDERZOEKSMETHODOLOGIE</b>	<b>107</b>
5.1	De opzet van het onderzoek naar waarden van generaties in organisaties	112
5.2	De opzet van het onderzoek naar gedragskenmerken van generaties	115
5.3	De opzet van het onderzoek naar factoren die samenwerken tussen generaties bevorderen	127
5.4	Het empirische domein	132
<b>6</b>	<b>DE RESULTATEN VAN HET ONDERZOEK</b>	<b>135</b>
6.1	De waardenverschillen en – overeenkomsten tussen drie generaties	135
6.1.1	Bespreking van de uitkomsten van het waardenonderzoek	142
6.2	De gevonden gedragskenmerken en generatieverschillen	144
6.3	Factoren die samenwerken tussen generaties bevorderen	149

<b>7</b>	<b>CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN</b>	<b>155</b>
7.1	Resultaten voor de wetenschap	155
7.2	Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	157
7.3	Resultaten voor de organisatiepraktijk	158

**LITERATUURLIJST, BIJLAGEN en SUMMARY**



Leopold von Ranke, 'Über die Epochen der neueren Geschichte. Vorträge dem Könige Maximilian II. von Bayern gehalten (1854)', *Weltgeschichte* ,IV , Leipzig (1910):

*'Progress consists in the fact that in each succeeding period human life potential increases, and hence that each generation completely outstrips those preceding it, and that the last would always be the most privileged, while those preceding would be merely the foundation of those following ..... I believe that in any generation real moral greatness is the same as in any other ....there is no superior power'*. Uit Marias (1970).

Foto 1 Leopold van Ranke (1795-1886)





# 1 AANLEIDING EN PROBLEEMSTELLING

## 1.1. De aanleiding

Begin negentiger jaren verzorgde ik als gastdocent enkele workshops 'persoonlijk leiderschap en intuïtie' voor 4<sup>e</sup> jaars studenten organisatiepsychologie aan de Universiteit Utrecht. Ik vroeg hen intuïtief aan te geven wat zij wilden gaan veranderen in organisaties. De energie in de groep steeg flink. Er kwamen duidelijke antwoorden, terwijl hun voorgevoel niet gebaseerd kon zijn op analyses van organisaties. Ze hadden nauwelijks werkervaring. Rationele overwegingen konden ze nauwelijks noemen. Toch was wat ze wilden vanzelfsprekend, raak en logisch. Ze leken goed 'voorgeprogrammeerd'.

In 1992 maakte ik kennis met managers van de Nederlandse Brandweer en Rampenbestrijding. Op de Brandweeracademie gaf ik organisatiekunde aan tweeëntwintig enthousiaste slimme aankomende jonge managers. Na anderhalf jaar studie gingen ze een jaar aan het werk. Daar hadden ze veel zin in. Na dat praktijkjaar ontmoette ik ze weer, op de eerste dag van hun vervolgopleiding. Ik schrok van wat ik voor me zag. De frisse energie en het oorspronkelijk enthousiasme leken verdwenen. Ik zei dat en vroeg wat er was gebeurd? Het leek alsof ze wakker schrokken. Ze keken elkaar aan en kwamen met reacties. De gezamenlijke indruk was, dat ze tegen een weerbarstige organisatiecultuur aanliepen. We onderzochten samen hun praktijkanalyses. Die waren opvallend goed. Dat ze meer invloed wilden hebben werd ook duidelijk. De vragen wat er nu precies met ze was gebeurd en hoe ze meer invloed konden krijgen, bleven over.

In diezelfde periode organiseerde en begeleidde ik landelijke beleidsconferenties met de leiders van de Brandweer en Rampenbestrijdingsregio's. Ze wilden nieuw landelijk veiligheidsbeleid ontwikkelen. Ze waren ambitieus en wilden vernieuwend zijn, maar dat ging moeizaam. Ze zaten gevangen in ingesleten communicatie- en interactiepatronen. Ik stelde als remedie voor om 'het zeer ervaren gezelschap' te mixen met frisse pas afgestudeerde junior managers. Dat vonden ze een goed plan. En zo kreeg ik de gelegenheid om de invloed van de jongste generatie managers op de leiders van de organisatie(cultuur) al doende zowel te ondersteunen als te onderzoeken. Het leverde inderdaad een werkbare mix op. De resultaten in termen van energieke werkgroepen en 'nieuwe' uitkomsten waren heel bevredigend. Niet alles ging vanzelf goed. In de werkgroepen waar jonge mensen zonder schroom hun visie gaven, heerste tevredenheid over het samenwerken en de productie. In de werkgroepen waar jonge mensen beleefd en wat ingehouden de ervaren vijftigplussers voorrang gaven, heerste ontevredenheid over het samenwerken en de productie, zowel bij de jonge als bij de ervaren deelnemers.

Rond 1997 kreeg ik de mogelijkheid om met een groep jonge mensen van de politie, brandweer en GGD aan een regionale veiligheidsstrategie te werken. Ik gebruikte daarbij de scenariomethode. Toen we startten met het maken van omgevingsscenario's voor 2020, zakte de werkenergie voelbaar weg. Na enig doorvragen bleken ze het werken met verre toekomstscenario's 'eerlijk gezegd' weinig zinvol te vinden. De werkwijze die eerder veel energie opwekte bij de managers van de Protestgeneratie (1940-1955), wekte het tegendeel op bij de jonge managers van de Pragmatische Generatie (1970-1985). Door van 'ver weg, abstracte toekomstbeelden en omgevingsontwikkelingen' over te schakelen naar 'dichtbij en concrete zelf gewenste ontwikkelingen' steeg de werkenergie onmiddellijk. En het resultaat was verrassend en vernieuwend. Had zo'n reactie nu te maken met de jonge leeftijd of de onervarenheid van de deelnemers, met generatieverschillen of met iets anders? Mijn voorlopige indruk was, dat het richtinggevoel van een nieuwe generatie ook moet doorwerken in het design van het sociale productieproces, in dit geval van een strategie, om hun werkmotivatie hoog te houden.

Een werkwijze die de oudere generatie steeds hoog waardeerde, waardeert een jongere generatie blijkbaar niet vanzelfsprekend hetzelfde.

Vanuit een sterke behoefte om veel meer te weten over de invloed van verschillende generaties op organisaties, op werkprocessen en fundamentele veranderingsprocessen, en over de dynamiek tussen generaties begon ik eind 2000 met mijn promotieonderzoek.

Begin 2002 voerde ik mijn eerste '*nieuwe generatie project*' uit. Er moest een gedegen en door het veld gedragen strategische notitie 'Brandweer en Rampenbeheersing 2002-2006' worden gemaakt voor de portefeuillehouder in het nieuwe kabinet. De brandweertop ging akkoord met een 'nieuwe generatie-aanpak'. De ontwerpcriteria voor de aanpak waren:

- de jongste generatie 'stuurt' de aanpak, de inhoud en de vormgeving, met steun van enkele ervaren managers en een ervaren procesbegeleider;
- de jongste generatie ontwerpt eerst haar eigen visie en interviewt vervolgens de ervaren regionale commandanten over hun visie op de toekomst;
- het project blijft buiten het bureaucratische systeem, de ontworpen strategie gaat niet het trage vergadercircuit in; in plaats daarvan wordt een interactief proces opgezet, waarin alle stakeholders actief persoonlijk om feedback wordt gevraagd; de finale toetsing vindt interactief plaats bij het hoogste besluitvormende orgaan; het productieproces blijft van A tot Z in handen van de jonge projectgroep;
- de jongste generatie wordt ook betrokken bij de implementatie.

In het proces vielen de volgende zaken op:

- door verschillende onderdelen van de aanpak gelijktijdig uit te voeren, steeg de werkenergie aanmerkelijk;
- we moesten vlot concrete stappen zetten om de aandacht van jonge mensen er goed bij te houden;
- relatief veel jonge mensen aarzelden om direct voluit te gaan;
- als de jongste generatie voluit ging, steeg de werkenergie bij alle generaties;
- de met de jongste generatie ontworpen werkwijze werd hoog gewaardeerd door de oudere generaties.

Twee aanleidingen om dit promotieonderzoek te beginnen, noemde ik nog niet expliciet. Vaak worden cultuurveranderingen als complexe en stugge veranderprocessen gezien; ik had de indruk dat dit veel eenvoudiger moest kunnen. Veel veranderingsprocessen in organisaties leveren te weinig positieve resultaten op (Boonstra, 2000); het veranderen zelf leek en lijkt nog steeds aan een fundamentele vitalisering toe. Wellicht kan een generatieperspectief mogelijkheden aanleveren om deze processen verder te verbeteren.

## **1.2 Generaties als vorm van functionele diversiteit**

Het eerste literatuuronderzoek leerde dat het denken over generaties begon met filosofische en sociologische verkenningen rond de functionaliteit van generaties. Generaties werden daarin beschouwd als een vorm van sociale diversiteit. Mannheim (1928) beschrijft het fenomeen generaties als een bijzonder type sociale lagering, met als functie om maatschappijen en haar instituties voortdurend te vernieuwen. Pfeffer (1985) veronderstelt dat meer inzicht in generaties ons veel zal kunnen leren over hun invloed op fundamentele veranderingen. Hofstede (2001) geeft, meer neutraal, aan dat generaties zijn te beschouwen als van elkaar te onderscheiden subculturen binnen een organisatie.

Recente literatuur duidt op de risico's van disfuncties die demografische verschillen in organisaties met zich mee kunnen brengen. Lau en Murningham (2005) geven aan dat demografische karakteristieken, zoals leeftijds-, gender-, opleidings- en etnische



verschillen, belangrijke krachten zijn in sociale contexten. Deze krachten kunnen breuklijnen tussen subgroepen vergroten of verkleinen. Naarmate de diversiteit cumuleert, bijvoorbeeld leeftijdsverschillen in combinatie met gender- en opleidingsverschillen, neemt de kans op het vergroten van breuklijnen toe en daarmee wordt het risico groter van conflicten die de kwaliteit van het samenwerken en produceren negatief beïnvloeden. Li en Hambrick (2005, p. 645) geven aan dat *'large demographic fault lines between factions engender task conflict, emotional conflict, and behavioural disintegration – which in turn lead to poor performance'*; *'factional groups are groups in which members are representatives or delegates from groups that exist outside the small group'*.

Van Knippenberg, de Dreu en Homan (2004) geven aan dat alle vormen van diversiteit zowel positieve als negatieve effecten kunnen hebben. Ze zien daarbij een interactieve relatie tussen drie factoren: de motivatie om de aanwezige diversiteit te benutten, de bekwaamheid van de groepsleden om 'het potentieel conflicterende' te benutten als vruchtbare bodem voor bijvoorbeeld innovatie en de bekwaamheid van de groepsleden in hun vakgebied. Ze constateren dat onderzoek naar de werking van deze interacterende factoren nog ontbreekt. Ze veronderstellen dat procesgeoriënteerd onderzoek ons meer kan leren over de mogelijkheden om diversiteit constructief te benutten. Dat achten zij van belang, omdat veel tekenen erop wijzen dat de diversiteit in werkeenheden toe zal nemen.

### **1.3 De voorlopige Probleemstelling**

Zowel de reflectie op mijn praktijkervaringen, als de uitkomsten van mijn eerste onderzoek naar relevante wetenschappelijke literatuur, leverde een voorlopige probleemstelling op:

- I Zijn er verschillen tussen generaties in organisaties en, zo ja, wat zijn deze verschillen?
- II Wat zijn de mogelijke (potentieel gunstige) effecten daarvan op de ontwikkeling van een organisatie(cultuur), hoe kunnen de gunstige effecten worden bevorderd en welke factoren spelen daarin een rol?

Het onderzoek richt zich vooral op drie in de huidige organisaties aanwezige generaties, maar ook op de generatie die op het punt staat om organisaties te betreden. Hierbij gebruik ik de generatie-indeling van Becker (1992). De onderzochte generaties zijn:

- ▶ de Protestgeneratie; geboortejaren 1940 – 1955;
- ▶ de Generatie X; geboortejaren 1955 – 1970;
- ▶ de Pragmatische Generatie; geboortejaren 1970 – 1985.
- ▶ de Screenagers (1985-2000). Wat uit de literatuur bekend is over deze generatie wordt meegenomen in het onderzoek. De eerste leden van deze generatie treden rond 2008 toe tot organisaties, uitgaande van een intredeleeftijd van 23 jaar.

Nader literatuuronderzoek moest leiden tot definitieve formulering van onderzoeksvragen.

### **1.4 De opzet van het onderzoek in grote lijnen**

Hier wordt ter introductie de opzet van het onderzoek in grote lijnen geschetst.

Zoals hiervoor reeds aangegeven heb ik een aantal jaren experimenterend in de praktijk verkend of er generatieverschillen zijn en wat de mogelijke effecten van die verschillen zijn op bijvoorbeeld het samenwerken, de aanpak van projecten en het vernieuwen van werkprocessen. Daarbij gebruikte ik de mogelijkheden die zich voordeden in mijn praktijk als organisatiepsycholoog, consultant en gastdocent.

Parallel daaraan begon ik met literatuuronderzoek. Henk Becker (1992) was daarbij een belangrijke informatiebron. Dat leverde een eerste overzicht op. Vanuit de Universiteit van Tilburg is vervolgens via verschillende zoekmachines in wetenschappelijke databases verder gezocht naar generatieliteratuur. Dat leverde vooral literatuur op uit Nederland en de Verenigde Staten. Mede aan de hand van literatuurverwijzingen in de opgespoorde bronnen, kreeg ik een steeds beter overzicht van twee eeuwen generatieliteratuur. Een geldige generatietheorie werd niet gevonden. De literatuurstudie leidde tot een beeld van een mogelijke generatietheorie. Wetenschappelijk onderzoek naar generaties in organisaties werd niet gevonden. Van dit generatieliteratuuronderzoek is verslag gedaan in hoofdstuk 3 en 4.

Omdat in de generatieliteratuur de rol van generaties als vernieuwers van culturen sterk naar voren kwam (Mannheim, 1925; Strauss en Howe, 1991), heb ik me verdiept in literatuur over organisatiecultuur en verandering van organisatieculturen. Dat leerde, onder andere, dat generaties zijn te beschouwen als subculturen en dat kenmerkend gedrag en waarden van subculturen relatief goed onderzoekbaar zijn (Schein, 1991; Hofstede, 2001). Vervolgens leerde literatuur over cultuuronderzoek welke mogelijkheden er waren om waarden en gedrag te onderzoeken (o.a. Oppenhuisen, 2000). Zie hoofdstuk 2.2.

Zowel in de generatieliteratuur - leiders vormen het gezicht van een generatie (Marías, 1970) - , als in de literatuur over cultuurveranderingsprocessen - het kennen van de eigen cultuur en het kunnen veranderen van deze cultuur is kenmerkend voor leiderschap (Schein, 1999) - kwam de belangrijke rol van leiders sterk naar voren. Daarom is ook literatuuronderzoek naar leiderschap gedaan. Zie hoofdstuk 2.3.

In de leiderschapsliteratuur komt naar voren dat leiders in complexe situaties, waartoe cultuurveranderingsprocessen kunnen worden gerekend, hun intuïtie gebruiken (Agor, 1986). Daarnaast kwam naar voren dat gedeelde waarden en kenmerkend gedrag van een subcultuur, bijvoorbeeld een generatie, na verloop van tijd gaat behoren tot het onbewuste deel van een cultuur (Schein, 1991). Het vormt daarmee een onderdeel van een soort collectieve intuïtie. Dat riep de vraag op wat intuïtie eigenlijk is. Daar is via literatuuronderzoek antwoord op gezocht. Zie hoofdstuk 2.4.

Door de lijnen uit de generatietheorie en de organisatiecultuurtheorieën bij elkaar te brengen, ontstond een beeld van hoe verschillende generaties ontstaan, hoe zij een eigen kenmerkende collectieve identiteit vormen en hoe zij, hoogstwaarschijnlijk, invloed hebben op de ontwikkeling van een organisatiecultuur. Zie hoofdstuk 4. Vanuit dat inzicht kreeg het onderzoek naar de generatieverschillen en de effecten daarvan richting en konden de uitkomsten worden geïnterpreteerd.

De waarden- en gedragsverschillen tussen generaties onderzocht ik eerst bij de organisaties voor Brandweer en Rampenbestrijding in Nederland. Met behulp van de vragenlijst zijn 61 diepte interviews gehouden met managers van de drie aanwezige generaties. Aan de hand van de uitkomsten van de interviews ontstond het vermoeden dat de generatieverschillen zich met name voordoen op het gebied van gedrag. De gedragsverschillen konden via interviews echter, tegen mijn verwachting in, niet goed in kaart worden gebracht. Ook in de literatuur was nauwelijks informatie te vinden over gedragsverschillen tussen generaties in organisaties. Ik vond wel onderzoek naar waarden- en gedragsverschillen tussen generaties in de maatschappij. Daaruit konden de mogelijke verschillen tussen generaties in organisaties worden afgeleid.

Om beter en directer inzicht te krijgen in de gedragsverschillen tussen generaties in organisaties en in factoren die samenwerken tussen generaties bevorderen, is gezocht naar een geschiktere onderzoeksmethode. Die werd gevonden in veldexperimenten waarin kleine groepen generatiegenoten en gemengde generatiegroepen werkten aan een 'echte' opdracht. Zo konden de kenmerkende gedragspatronen van een generatie in een min of meer natuurlijke setting worden onderzocht. In de veldexperimenten met gemengde generatiegroepen konden factoren die het samenwerken bevorderen worden onderzocht. Alle veldexperimenten zijn op video opgenomen. De veldexperimenten werden bij drie organisaties uitgevoerd, te weten bij de Nederlandse Vereniging van Opleiders en Ontwikkelaars (NVO2), de GGZ Groep Europoort en bij het Ingenieursbureau van Gemeentewerken Rotterdam, zie hoofdstuk 5.5 voor een korte beschrijving van deze organisaties. In deze organisaties werd ook het onderzoek naar waardenverschillen tussen generaties uitgevoerd. De opzet en inrichting van de onderzoeken worden verantwoord in hoofdstuk 5. De resultaten van de onderzoeken zijn opgenomen in hoofdstuk 6. De conclusies en aanbevelingen staan in hoofdstuk 7.

Omdat het onderzoek is uitgevoerd in organisaties, wordt in het volgende hoofdstuk, voorafgaande aan het verslag van de literatuurstudie betreffende organisatiecultuur, eerst het fenomeen organisaties kort verkend.



## 2 ORGANISATIECULTUUR, WAARDEN EN LEIDERSCHAP

### 2.1 Organisaties

Weggeman (1995, p. 3) definieert een organisatie als 'een verzameling mensen waarvan de meeste (> 80 %) ervoor hebben gekozen om met elkaar eenzelfde voor hen toetsbaar doel of ideaal na te streven en die daartoe onderling werk- en gedragsafspraken zijn overeengekomen. Telkens wanneer een deelverzameling (> 20 %) het doel of ideaal wil veranderen, vraagt dat van alle leden een heroverweging van het lidmaatschap. Korter gezegd: 'een organisatie wordt beschouwd als een groep mensen, die elkaar voor zolang als het duurt op het bereiken van een gemeenschappelijk ideaal heeft gevonden'. Mintzberg (1989, p. 11) zegt het in iets andere bewoordingen: 'Een stelletje mensen komt bij elkaar om onder een bepaalde herkenbare naam bepaalde producten of diensten te produceren'. Hij voegt daar nog aan toe: 'Een organisatie onderscheidt zich van een menigte of informele groep, door de aanwezigheid van een soort gezags- en bestuursstelsel, dat wordt belichaamd door één of meer in hiërarchie ondergebrachte managers, die alle inspanningen bundelen'. Onder management verstaat hij het proces, waarin mensen die officieel de leiding hebben over de gehele organisatie of een onderdeel ervan, proberen het gedrag ervan te sturen of op zijn minst richting te geven.

Sinds het midden van de jaren negentig is er volgens Weggeman (1995) in Nederland sprake van een toename van het aantal kennisintensieve of professionele organisaties. Daaronder verstaat hij: 'organisaties in de operationele kern waarvan voornamelijk professionals bezig zijn om met behulp van bestaande kennis, kennis te ontwikkelen, vast te leggen, toe te passen en te 'verkoop' ten behoeve van henzelf en ten behoeve van interne of externe klanten (p. 46). Onder professionals verstaat hij, in termen van hun taak (p. 56): 'het is de taak van de professional om relatief zelfstandig en creatief denkkracht, deskundigheid, vakmanschap, ervaring, probleemstellend- en probleemoplossend vermogen aan te wenden ter realisering van de doelen van de organisatie, met een eigen aandacht voor de efficiëntie van de geleverde bijdrage. Deze noties zijn relevant, omdat dit generatieonderzoek voornamelijk onder professionals is uitgevoerd.

Kort samengevat wordt hier onder een organisatie en management verstaan: een groep mensen die collectief streeft naar een gemeenschappelijk doel of ideaal; managers zijn degenen die dit proces faciliteren. Het voordeel van deze omschrijving is de eenvoud en het raakt de kern. Maar een organisatie heeft vele kanten en wordt vaak beschouwd als een complex fenomeen. Hieronder wordt aan de hand van de configuratietheorie van Mintzberg (1989) kort ingegaan op de complexe kant van een organisatie. Daarmee wil ik tegelijkertijd het voor dit onderzoek zeer relevante begrip organisatiecultuur in een organisatiecontext plaatsen.

Mintzberg (1989) verdiepte zich in de manier waarop de werkverdeling en de coördinatie van het werk in organisaties leidt tot een bepaalde organisatiestructuur. Daarin onderkent Mintzberg een basisconfiguratie. Die basisconfiguratie bestaat uit een aantal cruciale elementen, uit handelingen die nodig zijn om iets te produceren of een dienst te verlenen: de werkuitvoering, de coördinatie van het werk, de werkvoorbereiding, de verzorging van de werkers en het strategisch denken over de (nabije) toekomst van de organisatie. De genoemde handelingen kunnen uitgevoerd worden door één man of vrouw, maar kunnen ook worden verdeeld over 80.000 mensen. Communicatie- en besluitvormingsprocessen zorgen ervoor dat er formele en informele afspraken komen over hoe dat werk allemaal verdeeld en gedaan wordt. Dat leidt tot een bepaalde structurering of configuratie van de organisatie.

Foto 2: fragmenten uit het organisatieleven van de NS



Vervoeren



Besturen



Werven



Vervoer organiseren



In die processen spelen interne coalities van medewerkers en managers, maar ook externe coalities, zoals vakbonden en politieke partijen een rol. Afhankelijk van de aandacht die een handeling krijgt en het aantal mensen dat wordt ingezet voor die handeling, wint het aan invloed en 'groeit' dat element binnen de configuratie. Een klein bedrijf dat zich moet zien te vestigen en te handhaven in een lastige markt, besteedt veel aandacht aan haar strategie en krijgt daarmee een zware strategische top. Een middelgroot bedrijf dat een uniek product maakt of een unieke dienst levert en afzet in een groeiende markt, besteedt veel aandacht aan een goede en vlotte productie c.q. dienstverlening. Zij krijgt daarmee een kleine strategische top en een grote uitvoeringsorganisatie.

Zoals uit het voorgaande is op te maken, versterkt een organisatie een element afhankelijk van de omgeving waarin het een product of dienst wil leveren. De externe waardering in de vorm van afnemen van goederen of diensten bepaalt uiteindelijk welke vorm stabiliseert. Anders gezegd, de configuratie is ideaal gesproken het resultaat van een goede overlevingsstrategie. Zodra de externe waardering gaat veranderen, heeft dat gevolgen voor één of meer van de elementen van de configuratie. Als de producten wel worden afgenomen, maar de kwaliteit wordt lager gewaardeerd, zal er via verandering van de werkvoorbereiding of van de inrichting van het productieproces moeten worden gewerkt aan het verbeteren van de kwaliteit van het product. En daarmee verandert de configuratie weer. Maar mensen maken fouten, vergissen zich of blijven hangen in oude patronen, waardoor de overlevingsstrategie en de configuratie zich niet aanpassen aan veranderende omstandigheden. In het communicatie- en besluitvormingsproces spelen opvattingen over 'hoe het werk het beste kan worden gedaan' en praktijken, ervaringen met wat het beste werkt, een belangrijke rol. En daarmee zijn we aangeland bij het fenomeen organisatiecultuur. Oorspronkelijk noemde Mintzberg dat de ideologie van een organisatie. De gezamenlijke ideologie houdt mensen bij elkaar, vormt een bindmiddel. Een onderdeel van de ideologie kan bijvoorbeeld de opvatting zijn dat 'mensen het beste hun werk doen in kleine autonome eenheden'. Dat heeft weer invloed op de configuratie.

Morgan (1986) heeft onderzocht welke ideologieën managers in de vorm van metaforen in hun hoofd hebben. Die beelden bevatten een impliciete weergave van hun overtuigingen. Morgan vond de volgende metaforen: een organisatie als politiek systeem, als instrument om te overheersen, als cultuur, als flux of transformatie, als machine, als informatieverwerkend systeem, als politiek systeem en als geestelijke gevangenis. Als mensen coalities gaan vormen om macht uit te oefenen op belangrijke besluiten van een organisatie, ontwikkelt het politieke systeem zich in die organisatie. En in relatie met 'organisatie als cultuur': als het politieke systeem een succesvolle factor wordt of in ieder geval een gewoonte, wordt het een cultuurkenmerk van een organisatie. Binnen een

organisatiecultuur kunnen mensen ook negatieve patronen of (sub)cultuurkenmerken ontwikkelen. Soms gebeurt dat niet uit vrije wil, maar onder invloed van negatieve emoties die niet worden getoetst op hun realiteitsgehalte. Of onder invloed van negatieve emoties die wel zijn getoetst en bevestigd. Het effect is hetzelfde. Bijvoorbeeld uit angst voor 'de baas' kunnen mensen zich in gaan houden. Uit angst voor werkloosheid kunnen mensen blijven hangen in een baan of organisatie waarin ze zich niet thuis voelen. En zo kan een organisatie voor hen een geestelijke gevangenis worden.

De kanten van een organisatie die met behulp van metaforen worden aangeduid, zijn ook te beschouwen als de potentiële mogelijkheden van een organisatie. Door veel aandacht kan zo'n potentie zich ontwikkelen tot een kenmerkende kwaliteit van een organisatie. De praktijken die (uiteindelijk) externe waardering opleveren, herhalen zich en gaan onderdeel vormen van een (organisatie)cultuur. In het vervolg van dit hoofdstuk wordt verder ingegaan op deze kant van een organisatie die voor dit proefschrift zeer relevant is: de organisatiecultuur.

## 2.2 Organisatiecultuur

### 2.2.1 Inleiding

Het onderkennen van cultuurkenmerken in een organisatie is een relatief recent verschijnsel. Een belangrijke mijlpaal is de verschijning van het boek *'The Changing Culture of a Factory'* in 1951. Daarin presenteerde Elliot Jacques de uitkomsten van een studie naar *'the ups and downs of the British Glacier Metal Works'*. Vanuit een groepsdynamisch en psychoanalytisch perspectief werd het gedrag van een groep metaalwerkers bestudeerd en geanalyseerd. De groepsleden bleken min of meer impliciet een aantal aannames te delen, die als een richtinggevend principe in het werk fungeerde. De term organisatiecultuur werd in de Engelstalige literatuur in de jaren zestig voor het eerst vaker genoemd, meestal als synoniem voor wat toen met klimaat werd aangeduid (Hofstede, 1991). Pas in het begin van de jaren tachtig begonnen organisatie-wetenschappers serieus aandacht te besteden aan het begrip organisatiecultuur (Quinn, 1996). Peters en Waterman (1982) brachten de relevantie van organisatiecultuur - 'shared values' - nadrukkelijk onder de aandacht in hun 7 S'en model; *'Creating shared values is one of the most important tasks of topmanagement'*. Het model bestaat uit de zeven elementen waaraan 62 onderzochte succesvolle Amerikaanse ondernemingen, die excelleerden tussen 1961 en 1980, veel aandacht schonken: *'Strategy, Structure, Systems, Shared Values, Skills, Style, Staff'*. Het waren vaak cultuurkenmerken zoals ondernemersgeest, familiesfeer, innovatieve cultuur, die voor een belangrijk deel het succes van een bedrijf beïnvloedden. *'Those values find expression in the day-to-day routines; stories, myths and legends appear to be very important because they convey the organization's shared values on culture'* (p. 75).

Deal en Kennedy (1982) deden daar nog een schepje bovenop. Zij beschouwden de cultuur als *'the key to effectiveness and success; the psychological balance-sheet of the company'* en definieerden de organisatiecultuur als *'the way we do things around here, which is a matter of unwritten rules and implicit agreements; a stable but hidden system, a collection of values, symbols, heroes, rituals and stories that operate beneath the surface executing powerful influence in the behaviour of the workplace'*.

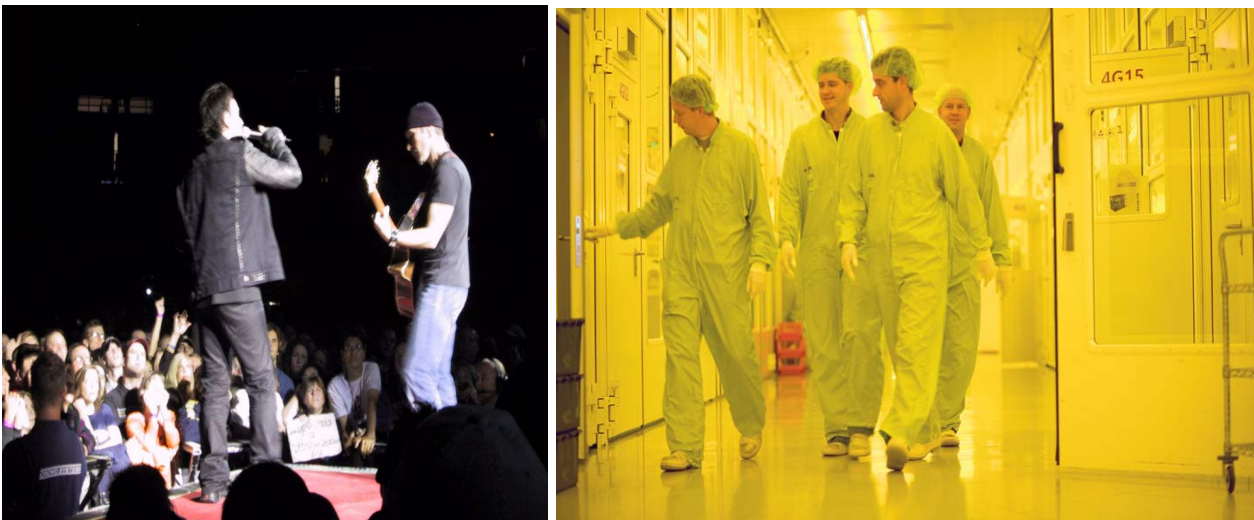
De cultuur is volgens Schein (1992, p. 23) het eigendom van een groep; een groep mensen vormt zelf de cultuur. De groep kan bestaan uit vijf mensen die samen een afdeling in een organisatie vormen en uit vijftigduizend mensen die samen een grote

multinationale organisatie vormen. Binnen organisaties kunnen afzonderlijke groepen mensen hun eigen unieke subcultuur vormen, bijvoorbeeld in functiegebieden, in productgroepen, in hiërarchische niveaus of in teams (Quinn, 1996). Onderdelen van een organisatie kunnen zowel overeenkomsten als verschillen in cultuur hebben.

‘Cultuur is altijd een collectief verschijnsel, in meerdere of mindere mate gedeeld door mensen die leven of leefden in dezelfde sociale omgeving: de plaats waar deze cultuur werd verworven. Het is de collectieve mentale programmering die de leden van een groep of categorie mensen onderscheidt van die van andere’ (Hofstede, 2005, p.19).

Martin (1992) onderscheidt drie uitingsvormen van cultuur: 1) integratie, de cultuur bindt mensen, geeft mensen een gevoel van samenzijn, een thuisgevoel en heeft ook iets dwingend in de vorm van spelregels waar mensen zich aan moeten houden; 2) differentiatie, iedere organisatie kent subculturen die weer onderling van elkaar verschillen, zoals de subcultuur van de managers in de top en die van de werkers in de uitvoering of in een stafafdeling; 3) fragmentatie, er is vaak een minderheid met afwijkende waarden en opvattingen, die zich soms afzet tegen de bestaande cultuur, die soms botsingen veroorzaakt, maar ook voor innovatie en cultuurvernieuwing kan zorgen.

Foto 3: succesvolle organisatieculturen in beeld, links U2 ‘on tour’ en rechts ASML, de cleanroom



Een cultuur omvat de krachtige, latente en vaak onbewuste stelsels die bepalend zijn voor het collectieve gedrag, de wijze van perceptie, de denkpatronen en de waarden (Schein, 1992, p. 24). Ieder individu draagt patronen in zich van denken, voelen en potentieel handelen die in de loop van zijn leven zijn aangeleerd (Hofstede, 2005, p.18). De diepste drijfveer tot het vormen van een cultuur is de wil om als groep in een bepaalde omgeving te overleven of te groeien. Alle lessen uit gedeelde ervaringen die hieraan een bijdrage leveren worden collectief gemaakt en vormen de basis van de cultuur, ‘*the shared basic assumptions*’ (Schein, 1992; Hofstede, 2005). Gedeelde leerervaringen betreffen de in de loop der jaren ontstane zienswijzen en manieren van aanpak die als wezenlijk worden beschouwd voor de overleving van de organisatie en de verdere ontwikkeling daarvan (Neuijen, 1992).

Schein (1992, p. 25 e.v.) onderscheidt drie niveaus in een organisatiecultuur, zie figuur 2.1.



Fig. 2.1 De kernen en drie niveaus van een organisatiecultuur (Schein, 1992)

	Drie niveaus van een organisatiecultuur	De uitwerking/concretisering
Zichtbaar	Het eerste niveau: het zichtbare deel van een cultuur; de gedeelde gedragspatronen en de resultaten daarvan.  Gedragspatronen en de zichtbare effecten.	De strategie, de structuur, de systemen, de werkprocessen, de stijl van communiceren en leidinggeven, de wijze van waarderen, etc.. De gedragsreacties op situaties en op andere mensen.
Minder zichtbaar	Het tweede niveau: de gedeelde waarden; hetgeen mensen belangrijk vinden om na te streven, waarop mensen voortdurend hun energie richten en die worden geconcretiseerd via niveau 1.  Waarden en waardenpatronen.	De mate waarin mensen samen streven naar bijvoorbeeld openheid, onderlinge interactie, doelgericht zijn, eerlijkheid, plezier in het werk, zelfstandigheid, professionaliteit etc.. De waardering en de attitude ten opzichte van situaties, andere mensen en instituties.
Niet zichtbaar	Het derde niveau: De onderliggende voortdurend gebruikte en gedeelde opvattingen; de beweegredenen, de redenen waarom mensen hun energie ergens op richten (niveau 2) en waarom ze iets voortdurend op een bepaalde manier doen (niveau 1).  Opvattingen, overtuigingen, denkpatronen.	Gedeelde theorieën, bijvoorbeeld: we streven naar openheid, omdat je dan weet wat je aan elkaar hebt en dat is voor het werken van onze teams heel belangrijk, het geeft een vertrouwensbasis. Daarom zijn we heel direct naar elkaar, ook als het om kritiek gaat. De opvattingen over situaties, andere mensen en instituties.

De drie niveaus van een organisatiecultuur kunnen als volgt worden toegelicht:

*Eerste niveau:* De zichtbare onderdelen van een organisatie, zoals de strategie, de doelstellingen, de werkwijzen, de inrichting. Het betreft het deel van de organisatiecultuur dat zich aan ons openbaart in zichtbaar gedrag - het zichtbare doen en niet doen - en de zichtbare resultaten daarvan. Zoals het zichtbare deel van een ijsberg dat boven het water uitsteekt. Door 'waaromvragen' te stellen aan de leden van de organisatie kan inzicht worden verkregen in de minder of niet zichtbare delen van de cultuur, de onderliggende waarden en opvattingen. Deze verwoording lijkt te veronderstellen, dat 'alles wat potentieel zichtbaar is, ook wordt gezien'. Niets is minder waar. Dat is met een eenvoudig voorbeeld aan te tonen. Mensen zien wat ze belangrijk ofwel waardevol vinden. 'We nemen bewust waar waarop de aandacht is gericht en de rest van de waarnemingen en de andere psychologische processen worden door het onbewuste uitgevoerd (Dijksterhuis, 2007, p. 51). De blik van een brandweerman is op brandveiligheid gericht, de blik van een arts op (on)gezondheid en een organisatiepsycholoog kijkt naar gedrag. Een kind kijkt of er wat te spelen valt, de blik van een puber dwaalt verveelt, onrustig, verlegen rond en de blik van een volwassene wordt door zijn vak gestuurd. We kunnen hooguit een deel van de potentieel zichtbare cultuur zien.

*Tweede niveau:* De beleden waarden, de zaken die mensen in de organisatie heel belangrijk vinden en waarnaar ze streven, zoals teamgeest, integriteit, persoonlijke ontwikkeling. De waarden zelf zijn niet direct zichtbaar, worden geformuleerd in meer of minder abstracte termen en concretiseren zich op het eerste niveau, bijvoorbeeld in de wijze van besluiten, de manier van samenwerken en in de inrichting van de werkruimtes. Waarden zijn volgens Oppenhuisen (2000) stevig verankerde opvattingen over hetgeen mensen zinvol vinden om na te streven. Dat zou inhouden dat waarden en opvattingen ongeveer hetzelfde zijn. Twee mensen kunnen als opvatting hebben, dat gezond leven

belangrijk is in relatie tot het werk. De onderliggende opvattingen (niveau 3 in het model van Schein) kunnen echter verschillen. De ene persoon vindt gezond zijn in het werk belangrijk, omdat ze dan helder kan nadenken. De ander vindt gezond zijn belangrijk, omdat ongezond zijn de aandacht afleidt van het werk. Door aan de leden van een organisatie te vragen waarom ze een bepaalde waarde zo belangrijk vinden, kan inzicht worden verkregen in de onderliggende werkopvattingen. Maar we moeten er rekening mee houden dat mensen vaak niet bewust weten wat ze belangrijk vinden en waarom ze dat belangrijk vinden. Daarmee verdwijnen hun waarden niet, maar wel de mogelijkheid om er over te communiceren. Of mensen bezig zijn om hun belangrijke waarden te realiseren, kan ook aan de buitenkant worden waargenomen, zie daarvoor hoofdstuk 2.4..

*Derde Niveau:* Het niveau van de gemeenschappelijke fundamentele opvattingen en overtuigingen over welke waarden en werkwijzen het beste werkresultaat opleveren in de gegeven omstandigheden. Het niveau van de gemeenschappelijke beweegredenen. De resultaten van een voortdurend gemeenschappelijk leerproces. Soms is het moeilijk om bepaalde opvattingen boven water te krijgen. Bepaalde geleerde gemeenschappelijke opvattingen zijn zo diepgeworteld en zo vanzelfsprekend, dat de oorspronkelijke redenen waarom iets zo wordt gedaan, diep in het onbewustzijn zijn weggezaakt. Dan is verdieping in de historie noodzakelijk om zicht te krijgen op de onderliggende opvattingen.

Schein (1992, 1999) onderscheidt een aantal elementen waaromheen gemeenschappelijk gedrag, gemeenschappelijke waarden en gemeenschappelijke opvattingen zich vormen:

- 1) Zaken die te maken hebben met het voortbestaan van een organisatie:
  - missie, strategie en doelstellingen
  - structuur, systemen en processen
  - systemen voor opsporing en correctie van fouten
- 2) Zaken die te maken hebben met de integratie:
  - gemeenschappelijke taal en begrippen
  - afbakening en identiteit van groepen
  - soort gezag en onderlinge verhoudingen
  - toewijzing van status en beloningen
- 3) Dieper liggende veronderstellingen:
  - de relatie tussen mens en zijn natuurlijke milieu
  - het wezen van werkelijkheid en waarheid
  - het wezen van de menselijke natuur
  - de aard van de intermenselijke verhoudingen
  - het wezen van tijd en ruimte

Een cultuur is complex, dat wil zeggen dat ze in haar volle omvang niet of nauwelijks is te kennen of te begrijpen. Een cultuur is veelomvattend, dat wil zeggen dat alles wat we doen en niet doen, en alles wat bestaat en niet bestaat, doordrenkt is van 'de cultuur'. Cultuur beïnvloedt de wijze waarop we denken, voelen en handelen en geeft betekenis en voorspelbaarheid aan het dagelijks leven door de zich herhalende patronen. Een cultuur is fundamenteel, dat wil zeggen diepgeworteld in een organisatie en in een samenleving, gebaseerd op de lessen uit het (verre) verleden. Ze is diep doorgedrongen in alle aspecten van de werkelijkheid en het functioneren van de mens.

Het is volgens Hofstede (2001) en Schein (1999) niet gemakkelijk om een organisatiecultuur te veranderen. Daarmee wordt hoogstwaarschijnlijk bedoeld dat een cultuur van buitenaf niet gemakkelijk is te veranderen. Hofstede en Hofstede (2005, p. 18) geeft namelijk ook aan dat gedrag slechts voor een deel is bepaald door iemands mentale

programmering; 'de mens beschikt over een fundamenteel vermogen om daarvan af te wijken en te reageren op manieren die nieuw, creatief, destructief of onverwacht zijn'. In hoofdstuk 2.2.4 wordt nader ingegaan op mogelijkheden voor verandering van een organisatiecultuur.

### **2.2.2 De kern van een organisatiecultuur: de gedeelde waarden**

Gedeelde waarden vormen de kern van een organisatiecultuur (Schein, 1992; Hofstede 2001). Enerzijds komen waarden voort uit de onderliggende opvattingen en anderzijds 'sturen' ze de attitude en het gedrag. Gedeelde waarden impliceren een collectieve neiging om een bepaalde gang van zaken te verkiezen boven een andere (Hofstede, 2001). De diepere drijfveer tot het vormen van een cultuur is de wil om als organisatie voort te bestaan in een bepaalde omgeving.

Waarden worden vroeg in ons leven aangeleerd; rond het tiende levensjaar zijn de fundamentele waarden in een kind al stevig verankerd en veranderingen daarin zijn daarna moeilijk (Hofstede en Hofstede, 2005, p. 23). De bronnen van de mentale programmering bevinden zich in de sociale omgeving, waarin mensen opgroeien en hun levenservaring opdoen. Het begint in het gezin en wordt voortgezet op school, op straat in jeugdgroepen. De waarden worden geabsorbeerd via het observeren en imiteren van volwassenen en oudere kinderen, meer dan door indoctrinatie. Dat noemt Hofstede mentale programmering.

Oppenhuisen (2000, p. 14) maakt onderscheid tussen economische waarde en psychologische waarde. De economische waarde wordt in geld uitgedrukt. De psychologische waarde wordt uitgedrukt in een abstract woord met een bepaalde energieke en emotionele lading. Het abstracte woord is bijvoorbeeld eerlijkheid, intelligent zijn of ambitie hebben. Het abstracte woord wordt door mensen vertaald, uitgedrukt in concreet gedrag, een bepaalde manier van communiceren, leiding geven of onderhandelen etc. Een waarde beïnvloedt het gedrag, afhankelijk van het belang dat eraan wordt toegekend. Als mensen eerlijkheid heel belangrijk vinden, zijn ze bereid veel energie te steken in de realisatie van eerlijkheid in hun eigen gedrag en in de realisatie van eerlijkheid in hun (werk)omgeving. Ook reageren ze emotioneel sterk op de aan- of afwezigheid ervan in zowel het eigen gedrag als in het gedrag in hun (werk)omgeving. De psychologische waarde kennen is weten wat belangrijk is in het leven van een mens of van een groep mensen. Dat weten kan bewust en onbewust zijn. Het is (vaak emotionele) kennis over wat goed en niet goed is, dat wil zeggen dat emoties aangeven wat onbewust wel en niet belangrijk wordt gevonden (zie hoofdstuk 2.4).

Waarden vormen de menselijke verlangens, sturen het gedrag dat leidt tot realisatie van die verlangens en brengen via wel of geen succesvolle realisatie respectievelijk positieve en negatieve emoties teweeg. Waarden zijn gevoelens met een pijlrichting: een plus en een minpool (Hofstede, 2005, p. 23). Ze hebben onder meer betrekking op:

Slecht	tegenover	goed
Vuil	tegenover	schoon
Onveilig	tegenover	veilig
Verboden	tegenover	toegestaan
Onfatsoenlijk	tegenover	fatsoenlijk
Immoreel	tegenover	moreel
Lelijk	tegenover	mooi
Onnatuurlijk	tegenover	natuurlijk

Abnormaal	tegenover	normaal
Paradoxaal	tegenover	logisch
Irrationeel	tegenover	rationeel

Oppenhuisen (2000, p 14) hanteert in haar dissertatie de waardendefinitie van Rokeach (1973): *'A value is an enduring belief that a specific mode of conduct or end-state of existence is personally or socially preferable to an opposite or conserve mode of conduct or end-state of existence. A value system is an enduring organisation of belief concerning preferable modes of conduct or end-states of existence along a continuum of relative importance'*. Ze refereert aan onderzoek van Schwartz en Bilsky (1987), die zich uitgebreid met de bestudering van waardendefinities hebben bezig gehouden. Zij constateren dat deze definities een aantal gemeenschappelijke kenmerken hebben. Volgens hen zijn waarden: *'concepts or beliefs, about end-states or behaviours, that transcend specific situations, guide selection or evaluation of behaviour and events, and are ordered by relative importance'*.

Waarden zijn onderling verbonden en vormen een waardensysteem of een waardenhiërarchie (Hofstede, 2001, p. 6). Het waardensysteem is niet altijd harmonieus. De meeste mensen hebben ook conflicterende of tegenstrijdige waarden, zoals vrijheid en gelijkheid. Dat geeft in bepaalde situaties een gevoel van onzekerheid, dan kan er geen duidelijke keuze worden gemaakt. Waarden hebben een intensiteit en een richting (Hofstede, 2001). De intensiteit geeft de mate van relevantie voor de persoon of groep aan. De richting bepaalt welk gedrag en welke resultaten we als goed of als minder goed of als slecht definiëren.

Er is onderscheid te maken tussen een waarde als een verlangde situatie en waarde als een gewenste situatie (Hofstede, 2001, p.6). In de eerste betekenis gaat het om iets waar de persoon of groep innerlijk naar verlangt. In de tweede betekenis gaat het om de preferentie van de 'heersende' meerderheid van de groep of gemeenschap waarin de persoon zich beweegt; dan gaat het voor de betreffende persoon om een norm die de meerderheid van die gemeenschap hanteert. Waarden kunnen niet worden gelijkgesteld met gedrag; waarden zijn te beschouwen als geprefereerd gedrag, maar of de waarde daadwerkelijk wordt gerealiseerd, hangt ook af van de heersende normen en van de moed of leiderschapskwaliteiten van de betreffende persoon.

Hofstede (2005, p. 25) onderscheidt een aantal cultuurniveaus met gedeelde waarden, te weten:

- nationaal niveau, een land
- regionaal en/of etnisch en/of religieus en/of taalniveau
- seksniveau; man of vrouw
- generatieniveau; grootouders, ouders, kinderen
- sociale klasse niveau; genoten onderwijs en iemands beroep
- organisatie niveau; voor mensen met een vaste baan

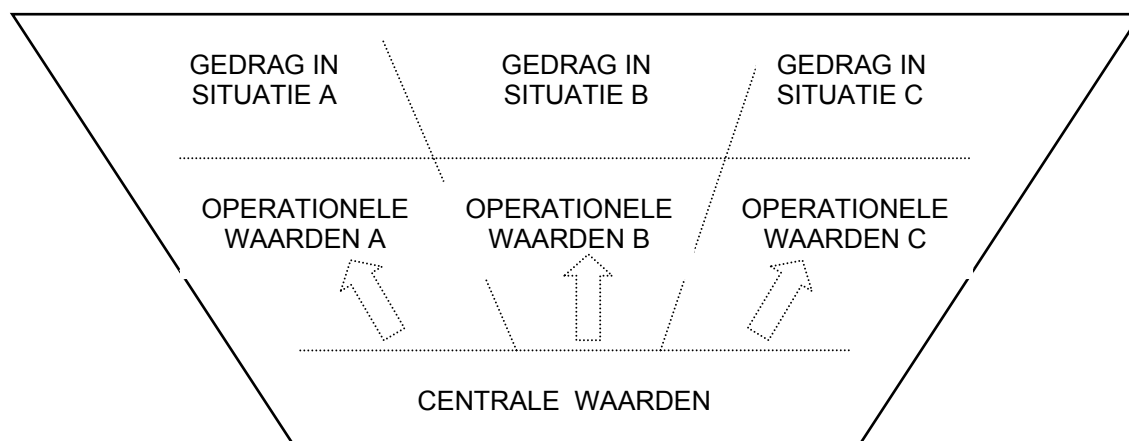
Omdat bijna iedereen tot meerdere groepen behoort, dragen we onvermijdelijk verschillende niveaus van mentale programmering met ons mee. Relevant voor dit onderzoek is, dat het generatieniveau wordt genoemd als een cultuurniveau met gedeelde waarden. Dat houdt ook in, dat binnen het cultuurniveau 'generaties' de afzonderlijke generaties als subculturen zijn te beschouwen.

Stackman, Pinder en Connor (2000) onderzochten het waardenonderzoek van de afgelopen decennia kritisch. Zij constateren dat veel onderzoekers waarden onderzoeken,

zonder een helder beeld te geven van wat waarden zijn en van de wijze waarop waarden gedrag beïnvloeden. *'Hence, even though values are both a powerful explanation of and an influence on human behaviour, it remains a mystery how values cause preferences to be formed, and it is even more mysterious how values cause individuals to act upon their preferences'* (p. 3). Ze leggen verband tussen waarden, attitude en gedrag. Waarden zijn de bouwstenen van het gedrag en van het individuele kiezen; attitudes zijn cognitieve en affectieve oriëntaties op specifieke objecten en situaties; gedrag is de manifestatie van de fundamentele waarden en corresponderende attitudes. Waarden beïnvloeden de attitude en de attitude beïnvloedt het gedrag. De attitude is het resultaat van de toeschrijving van een bepaalde waarde aan concrete objecten en situaties. Met andere woorden de waarden beïnvloeden de houding ten opzichte van objecten en situaties. En die houding beïnvloedt het gedrag ten opzichte van dat specifieke object en in die specifieke situatie.

Stackman e.a. (2000) maken onderscheid tussen algemene waarden en waarden die in de werkomgeving en tijdens het werken een rol spelen. Er is sprake van een soort waardenspecialisatie onder instituties, zoals kerken, scholen en de politie. En er is sprake van een zekere mate van gedeelde waarden in instituties. Vanuit die optiek worden waardensystemen geconstrueerd door een persoon afhankelijk van de context waarin de persoon zich begeeft of bevindt. Het door betrokkene geconstrueerde waardensysteem wordt weer gevormd vanuit zijn algemene waardensysteem. Alsof iedere persoon een soort eigen waardendatabase heeft, waar hij uit kan putten. Ze vragen zich af of er wel een verbinding is te leggen tussen algemene waarden en werkwaarden. Ze doen een poging tot het onderscheiden van a) een algemene waarde, b) een situatiespecifieke waarde en c) de operationalisering van een situatiespecifieke waarde. Tussen die drie moet dan een logisch verband bestaan. Het verband heb ik hieronder schematisch in beeld gebracht.

Fig. 2.2 Centrale waarden, vertaald per domein of situatie naar operationele waarden en gedrag



Ze gebruiken het model om tot operationalisering van waarden te komen. Ze gebruiken één voorbeeld, de algemene waarde 'vrijheid', en vertalen deze naar de bijbehorende situatie specifieke (werk)waarden: onafhankelijk, autonoom, beslissingsbevoegd. Een voorbeeld van de vertaling naar operationalisering wordt niet gegeven. Voorlopig gaan ze ervan uit dat ieder individu een centraal waardensysteem heeft, dat bestaat uit een combinatie van aan elkaar gerelateerde waarden die heel belangrijk zijn voor de persoon en die consistent zijn, dat wil zeggen gedurende lange tijd en in verschillende situaties belangrijk blijven. Naarmate waarden verder afdalen van deze centrale waarden zullen ze veranderen, afhankelijk van de context.

Bepaalde sleutelfiguren of de meest machtigen kunnen volgens Stackman e.a. (2000) de doelen en het beleid van een organisatie beïnvloeden in een richting die consistent is met hun eigen individuele waarden en behoeften. Dit sluit aan bij bevindingen van Strauss en Howe (1998). Zij onderscheiden binnen een generatie een leidende minderheid (de leiders), een groep mensen die hun waarden gerealiseerd zien door de leiders en hen volgen (de volgers) en een groep die afwijkende waarden heeft en door hun eigen generatie gedwongen wordt om deze waarden en de bijbehorende gedragsneigingen te onderdrukken (de onderdrukten). Pfeffer (1985, p. 199) daarover: *'There is a growing recognition that interaction patterns among individuals are determined, at least in part, by the structural features of the interaction, among the most prominent of which is the relative proportion of persons of different types.'*

### **2.2.3 Het onderzoeken van een organisatiecultuur**

Ten aanzien van cultuuronderzoek zijn er in de ogen van Schein (1992, p. 82) enkele belangrijke principes:

- Een cultuur kan wel worden onderzocht door middel van persoonlijke - en groeps gesprekken. Een cultuur kan niet worden onderzocht door middel van vragenlijsten en enquêtes. De antwoorden zeggen niets over de dieper liggende waarden of veronderstellingen.
- Een onderzoek heeft waarde als het wordt gekoppeld aan een vraagstuk of probleem van de organisatie. Het onderzoek moet licht werpen op de culturele veronderstellingen, waarna moet worden beoordeeld wat de organisatie wil bereiken, versterken of belemmeren.
- Bij elk onderzoek moet men bedacht zijn op subculturen.
- Een cultuur kan worden beschreven op de drie niveaus. Het niveau van artefacten, van de waarden en van de onderliggende veronderstellingen (zie fig. 2.1.).

Stackman e.a. (2000) zien enkele ontologische en epistemologische problemen bij het definiëren van de organisatiewaarden door het meten van de waarden van individuele sleutelfiguren in de organisatie:

- Wiens individuele waarden moeten worden gemeten om tot een goede definiëring van een organisatiecultuur te komen?
- Hoe bepaal je deze waarden en waardenprofielen?
- Het ethische probleem van het ten onrechte toeschrijven van waarden van sleutelfiguren aan 'lagere' organisatieleden.
- In het algemeen is het wel logisch om een zekere mate van coherentie en overeenstemming te veronderstellen van waarden van sleutelfiguren in een organisatie, maar het is mogelijk dat er behoorlijke waardenverschillen zijn tussen de hiërarchische niveaus in een organisatie. Het verschil tussen de waarden van de machtigen in de (buurt van) de top en de basis van de organisatie kan groot zijn. Daarnaast is een organisatiecultuur weer opgebouwd uit verschillende subculturen, die kunnen variëren rond functies, professies, etnische achtergrond en leeftijd.

Stackman e.a. (2000) hebben de volgende aanbevelingen voor toekomstig waardenonderzoek in organisaties:

- Een dekkend en spaarzaam waardenconcept dat theoretische algemeenheid heeft en voldoende onderscheid naar het werkerterrein maakt.
- De vertaling van de abstract geformuleerde waarden naar waardentermen die relevant zijn voor specifieke situaties (bijvoorbeeld het werk, werken, de werkplaats), voordat ze geoperationaliseerd worden.

- Het beschouwen van de waarden in samenhangende sets; deze sets waarden zijn minder of meer relevant in het beïnvloeden van attitudes en gedrag, afhankelijk van de context.
- Aandacht voor de betekenis en het proces van verandering van een gegeven waarde van een bepaald individu, voordat de vraag wordt beantwoord of waarden wel of niet veranderbaar zijn en/of dat zij 'slechts' veranderen in mate van belangrijkheid, afzonderlijk of in sets.
- Het bewust zijn dat individuen waarden hebben en organisaties niet.

Ashkanasy, Broadfoot en Fulkus (2000) onderzochten achttien kwantitatieve instrumenten om de organisatiecultuur te meten. Deze instrumenten werden gepubliceerd tussen 1975 en 1992. Na 1992 vonden ze geen belangrijke vorderingen meer. Ze vonden nog een mogelijk interessant instrument, dat toen nog in ontwikkeling was, genaamd GLOBE, bestemd voor crossnationaal onderzoek van organisatiecultuur en leiderschap. Ze concludeerden dat er geen overeenstemming is tussen wetenschappers omtrent de beste manier van meten. Er ontbreekt bij veel instrumenten een theoretische basis. Een ander terugkerend kritiekpunt is de mono-methodische benadering. Multi-methodisch onderzoek is een betere manier om een organisatiecultuur te meten. Maar ze geven ook aan dat deze multi-methoden te ingewikkeld, te kostbaar en zeer tijdsintensief zijn. Voorlopig spelen volgens hen vooral vragenlijsten een belangrijke rol in kwantitatief onderzoek naar organisatieculturen. Terwijl Schein (1999) deze methode niet geschikt vindt.

Van de achttien door hen onderzochte instrumenten scoren slechts twee instrumenten goed op de criteria: *reliability*, *consensual validity*, *construct validity* en *criterion validity*. Dat zijn de onderzoeksinstrumenten van Cooke en Lafferty (1986) en van O'Reilly e.a. (1991). Het instrument van Cooke en Lafferty wordt verderop besproken. Dat van O'Reilly e.a. blijft hier buiten beschouwing, omdat het geen relevant inzicht oplevert. Ashkanasy e.a. (2000) hebben op basis van hun literatuuronderzoek naar meetinstrumenten een kwantitatieve, profielbeschrijvende, vragenlijst ontworpen. Deze wordt verderop ook besproken.

Ashkanasy e.a. hebben met behulp van het drie lagen cultuurmodel van Schein (zie fig. 2.1) onderzocht wat de achttien instrumenten meten: drie instrumenten meten de organisatiecultuur op het gedragsniveau, vijftien instrumenten meten de organisatiecultuur op het waarden- en overtuigingenniveau (*values and beliefs*). De manier van meten hebben ze onderscheiden in typesurveys en profielsurveys. De typesurveys leveren een bepaalde typering op van de organisatie, vergelijkbaar met Meyers-Briggs persoonlijkheidstypen. Een organisatie is van het ene of van het andere type. De kritiek hierop is drieledig. Alle organisaties van een bepaald type zouden gelijk zijn, waarmee de uniekheid van een organisatie wordt ontkend. Typering impliceert discontinue categorieën en dat is op theoretische gronden niet hard te maken. Sommige organisaties lijken meer op een mix van enkele typen in plaats van op een type.

De profielsurveys leveren een beschrijving op van de sterktes of zwaktes van de leden van een organisatie betreffende een aantal '*beliefs and values*' dimensies. De combinaties van uitkomsten op de '*values and beliefs*' dimensies levert een profiel op. Bij de profielsurveys worden drie subcategorieën onderscheiden, te weten: de effectiviteitsurveys, de beschrijvende surveys en de passende (fit) surveys. Bij de effectiviteitsurvey worden de waarden onderzocht waarvan wordt gedacht dat zij een cultuur voortbrengen die resulteert in een hoge organisatie-effectiviteit of performance. Bij beschrijvende surveys worden de waarde-intensiteiten van de leden van de organisatie gemeten zonder een directe evaluatie van de gevolgen. Die evaluatie kan wel worden uitgevoerd door de organisatie

zelf. Bij passende (fit) profielen wordt de congruentie tussen organisatiewaarden en de waarden van individuen gemeten. Uitgangspunt bij deze benadering is dat de mate van congruentie van de waarden van medewerkers en het management de mate van effectiviteit van de organisatie bepaalt. Ze concluderen dat de kwantitatieve methode van onderzoek geschikt is om de meer zichtbare lagen van de cultuur te meten: gedragspatronen en waarden. Voor het onderzoeken van het diepste niveau, de opvattingen en percepties, ligt een kwalitatieve methode voor de hand: interviews, zelfanalyse, intensieve observaties.

Cooke en Lafferty (1987) ontwikkelden de ‘*Organizational Culture Inventory*’ (OCI), een kwantitatief instrument dat twaalf paren normen bevat van denkstijlen en gedragsstijlen die impliciet of expliciet worden verlangd van mensen in een organisatie(afdeling). Het instrument kan worden gebruikt voor zowel ‘typing’ als ‘profile’ metingen. De normen zijn gedefinieerd vanuit twee onderliggende dimensies: de eerste dimensie is die van mensgericht en taakgericht, de tweede dimensie maakt een onderscheid tussen gedrag gericht op ‘*fulfilling higher-order satisfaction needs*’ en gedrag gericht op ‘*maintaining lower-order security needs*’. De twaalf paren normen zijn ingedeeld in drie clusters of typen organisatiecultuur: constructief, defensief/passief en agressief/defensief. De constructvaliditeit is bevestigd met de resultaten van principal-components analyses (Cooke en Szumal, 1993; Xenikou en Furnham, 1996).

Fig. 2.3 De beschrijving van de gedragsnormen die worden gemeten door de ‘Organizational Culture Inventory’ (OCI) en de relatie met de drie cultuurtypen (Cooke en Lafferty, 1987)

Culture types	Behavioural norms
Constructive Culture	<p><b>Achievement norms:</b> members are expected to set challenging but realistic goals, establish plans to reach those goals, and pursue them with enthusiasm</p> <p><b>Self-actualizing norms:</b> members are expected to enjoy their work, develop themselves, and take on new and interesting tasks</p> <p><b>Humanistic-Encouraging norms:</b> members are expected to be supportive, constructive, and open to influence in their dealings with one another.</p> <p><b>Affiliative norms:</b> members are expected to be friendly, cooperative, and sensitive to the satisfaction of their work group.</p>
Passive/Defensive Culture	<p><b>Approval norms:</b> members are expected to agree with, gain the approval of, and be liked by others.</p> <p><b>Conventional norms:</b> members are expected to conform, follow the rules, and make a good impression.</p> <p><b>Dependent norms:</b> members are expected to do what they are told and clear all decisions with superiors.</p> <p><b>Avoidance norms:</b> members are expected to shift responsibilities to others and avoid any possibility of being blamed for a problem.</p>
Aggressive/Defensive Culture	<p><b>Oppositional norms:</b> members are expected to be critical, oppose the ideas of others, and make safe (but ineffectual) decisions.</p> <p><b>Power norms:</b> members are expected to take charge, control subordinates, and yield to the demands of superiors</p> <p><b>Competitive norms:</b> members are expected to operate in a ‘win-lose’ framework, outperform others, and work against (rather than with) their peers.</p> <p><b>Perfectionistic norms:</b> members are expected to appear competent, keep track of everything, and work long hours to attain narrowly-defined objectives</p>

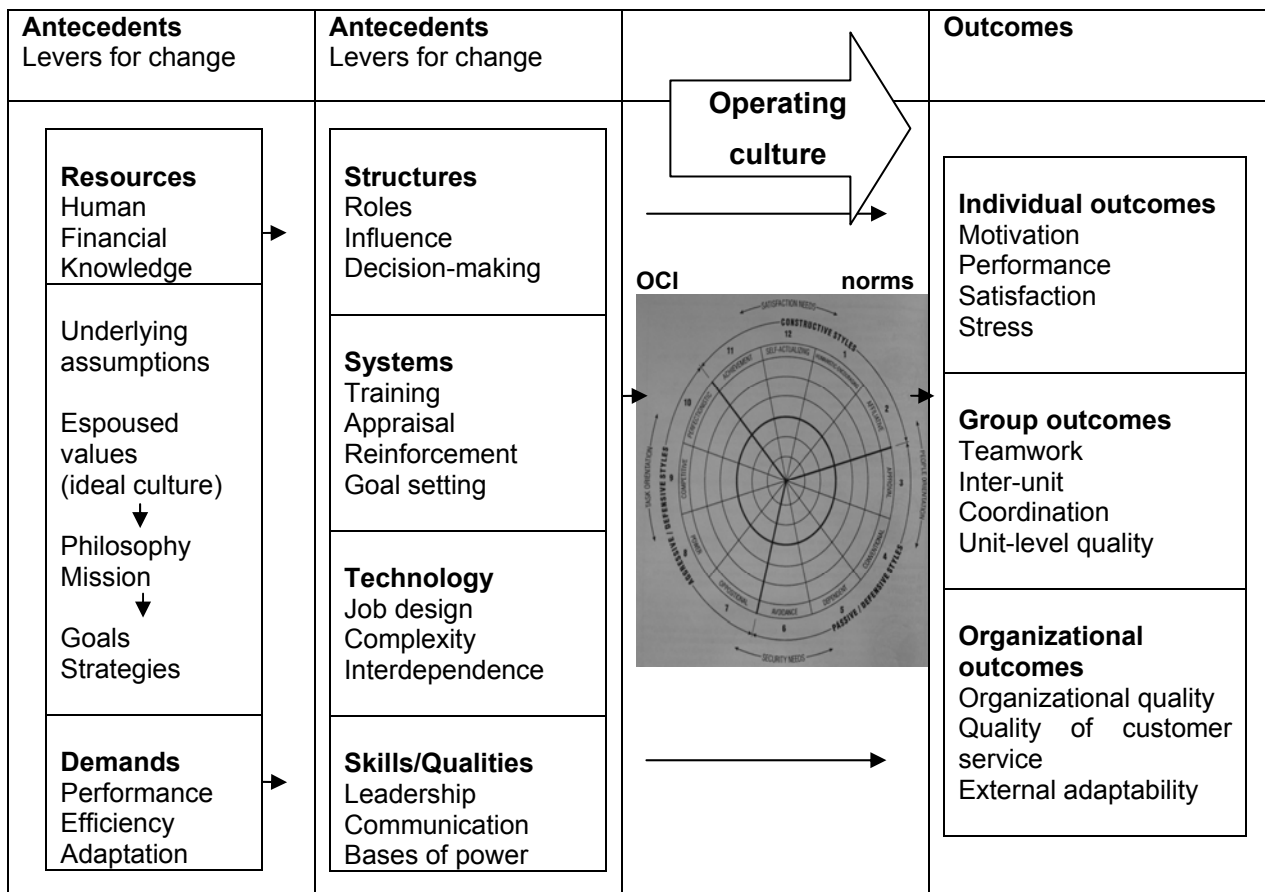
Met de OCI kan zowel de bestaande cultuur (het profiel) worden gemeten, als de ideaal gewenste cultuur (het ideaal type). De aangegeven gewenste cultuur komt meestal, in ieder geval in westerse landen (USA, Australië, Canada, New Zeeland, Engeland), overeen met het constructieve cultuur type (zie fig. 2.3).



Analyse van de resultaten van het onderzoek met de OCI geeft aan hoe de gemeten gedragsnormen gerelateerd zijn aan de criteria voor effectiviteit op individueel, groeps- en systeemniveau, als ook aan andere variabelen die een organisatie beïnvloeden: (hulp)middelen en (omgevings)eisen, structuren, systemen, technologie en vaardigheden c.q. kwaliteiten (Cooke en Szumal, 2000). Zij vonden correlatie tussen structuren, systemen, techniek en vaardigheden/kwaliteiten en de drie typen organisatiecultuur.

Cooke en Lafferty (1987) ontwikkelde aanvullend een meer complex model van 'how culture works'. Dit model vormt de theoretische basis van waaruit de OCI kan worden begrepen. Aan de hand van het model kan ook worden verklaard waarom de 'operating culture' van een organisatie vaak niet consistent is met de missie en met de beleden waarden van de organisatieleden. En waarom een organisatiecultuur niet altijd de verwachte of gewenste effectiviteit vertoont. De structuren, systemen, technieken en vaardigheden/kwaliteiten hebben invloed op de 'operating culture', maar corresponderen niet noodzakelijkerwijs met de beleden waarden. Zij kunnen als het ware de 'operating culture' tegenwerken; ze sturen de organisatieleden in een richting waarin zij op grond van hun beleden waarden niet willen gaan. Toch wil dat niet zeggen dat zo'n organisatie niet, in ieder geval tijdelijk en vanuit het perspectief van financieel succes en productiviteit, effectief en succesvol is.

Fig. 2.4 Het theoretische model: 'How Culture Works' (Cooke, 1987)



Ashkanasy e.a. (2000) hebben op basis van hun literatuuronderzoek naar meetinstrumenten van de organisatiecultuur een kwantitatieve, profielbeschrijvende, vragenlijst ontworpen, 'The Organizational Culture Profile' vragenlijst. Met deze vragenlijst meten ze tien dimensies van de organisatiecultuur in termen van gedragspatronen en gedragsnormen. Ze hebben daarmee geanticipeerd op de vraag naar meer focus op

empirische en theoretische validiteit van het kwantificeren van een organisatiecultuur. De vraag welke dimensies gemeten zouden moeten worden, hebben ze opgelost door alle dimensies van de onderzochte meetinstrumenten in kaart te brengen en daaruit de tien meest representatieve dimensies te selecteren. Daarna selecteerden ze eenenveertig items die de tien dimensies representeren, op basis van algemeenheid, onderscheidendheid, leesbaarheid en nonredundancy. Om de survey beheersbaar te houden werden de items gelimiteerd tot maximaal vijf per dimensie (zie fig. 2.5).

Fig. 2.5 De tien dimensies van Ashkanasy e.a. (2000)

<b>DIMENSION</b>	<b>DESCRIPTION</b>
<b>Leadership</b>	The role of leaders in directing an organization, maintaining its culture, and serving as role models
<b>Structure</b>	The degree to which the organizational structure limits the actions of members, looking at the influence of policies and procedures on member behaviours and the concentration of power in the organization
<b>Innovation</b>	The organization's risk preference: the willingness of the organization to take risks and the encouragement it shows for innovation and creativity
<b>Job performance</b>	The degree to which the organization emphasizes task performance – the extent of task orientation and whether performance is rewarded
<b>Planning</b>	The extent to which the organization has clear goals, has plans to meet those goals, and strives to follow those plans
<b>Communication</b>	The free sharing of information among all levels within the organization where possible, the direction it takes (bottom-up, top-down), and the importance of rumour in communication
<b>Environment</b>	The extent to which the organization is responsive to the needs of its clients and the extent to which it is influenced by and influences the actions of other similar organizations
<b>Humanistic Workplace</b>	The extent to which the organization respects and cares for individuals; represents the people end of the task-versus-people dichotomy
<b>Development individual</b>	The extent to which the organization expends sufficient effort in providing opportunities for members to develop their skills and rewards development with career advancement and challenging work
<b>Socialization on Entry</b>	The time new members take to settle in, the degree to which employees feel they understand the organization, the extent of formalization, and the effectiveness of the socialization process

Het 'GLOBE Research Program' werd door Ashkanasy genoemd in het kader van mogelijke belangrijke vorderingen op het gebied van organisatiecultuuronderzoek. Het GLOBE - Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness - Research Project/Program startte in 1991 en is een doorlopende internationale studie naar de relatie tussen leiderschap, de maatschappelijke cultuur en de organisatiecultuur (House, Hanges en Javidan, 2004; Dickson, Aditya en Chhokar, 2000). De studie werd opgezet om de invloed van leiderschap op de organisatie-effectiviteit te onderzoeken in verschillende contexten en crosscultureel. Omdat het crosscultureel onderzoek betreft, is het voor mijn onderzoek minder relevant.

Oppenhuisen (2000, proefschrift) heeft, vanuit een gesignaleerde behoefte om op het gebied van marketing een eenvoudiger waardenmeetinstrument te ontwikkelen, onderzoek gedaan naar de waarden van de Nederlanders. Waarden zijn sterk cultureel gebonden. Daarom is buitenlands waardenonderzoek in Nederland slechts beperkt geldig. Oppenhuisen voerde een geheel nieuwe waarden-inventarisatie uit om een waardenlijst te produceren, die geheel is toegesneden op de Nederlandse situatie. Ze onderzocht kwalitatief, via persoonlijke interviews, de waarden van autochtone Nederlanders in de leeftijd van 20 tot 60 jaar. De resultaten van het onderzoek zijn verschenen op de cd-rom: het 'Waardenwoordenboek'.

Oppenhuisen vond 1372 waardenomschrijvingen. Met behulp van een factoranalyse deelde ze de gevonden waarden op in logische eenheden van 160 waarden. De lijst van 160 waarden kan min of meer als volledig worden beschouwd (Oppenhuisen, 2000, p 175). Het betreffen niet-domeinspecifieke waarden, dat wil zeggen dat deze waarden gelden voor alle domeinen, ook voor het domein 'organisaties'. Haar onderzoek mondde uit in een instrument, waarmee in Nederland kwantitatief waardenonderzoek kan worden gedaan. 'Hoewel de inkrimping van 1372 waarden naar 160 waarden een aanzienlijke reductie is, is het aantal waarden nog steeds te groot om te kunnen hanteren in marketing- of ander onderzoek' (Oppenhuisen, 2000, p. 105). Door de niet domeinspecifieke waarden - in het geval van dit onderzoek waarden die niet horen bij het domein organisaties - eruit te halen, kan het aantal waarden verder worden gereduceerd.

Door rond 1999 te onderzoeken wat de waarden zijn van autochtone Nederlanders tussen de 20 en 60 jaar, heeft zij in ieder geval de waarden in beeld gebracht van de drie generaties die gedurende de looptijd van dit onderzoek in organisaties werkten. Dat met het instrument ook generatieverschillen op het niveau van waarden kunnen worden gemeten, valt af te leiden uit twee van haar aanbevelingen voor vervolgonderzoek:

- 'door de eerste, tweede en derde generatie allochtonen te onderzoeken, kan een beeld worden verkregen van waardenveranderingen door de tijd heen, zonder dat hiervoor de normale periode (ten minste de duur van een generatie) in acht hoeft te worden genomen'. Maar om dat goed te kunnen doen, zullen net als werd gedaan bij de autochtone Nederlanders, alle waarden van de allochtone Nederlanders in kaart moeten worden gebracht (p. 179).
- door extrapolatie van de resultaten naar de autochtone bevolking kunnen theorieën worden ontwikkeld over processen die van invloed zijn op veranderingen in waardenpatronen en daarmee kan eventueel de mogelijkheid worden geschapen om trends te voorspellen (p. 180).

Afgaande op deze aanbevelingen van Oppenhuisen kan door het meten van de waardenverschillen tussen generaties een beeld worden verkregen van de waardenverandering door de tijd heen in een organisatiecultuur.

De eerder besproken andere onderzoeksinstrumenten meten de waarden, gedragpatronen of opvattingen van 'volwassen' generaties van voor 1991. De leden van de Pragmatische Generatie - geboren tussen 1970 en 1985 - maakten geen onderdeel uit van de populatie die kwalitatief werd onderzocht om te komen tot de kwantificering van de te meten dimensies. De nieuwe waarden en nieuwe gedragsvoorkeuren van een nieuwe generatie vallen buiten de dimensies die met die instrumenten worden gemeten, althans die kans bestaat. In mijn vooronderzoek naar generatieverschillen viel bijvoorbeeld een voorkeur van de Pragmatische Generatie voor intelligentie op. Die waarde wordt door geen van de genoemde valide instrumenten opgespoord, niet op het niveau van waarden, niet op het niveau van gedrag en niet op het niveau van opvattingen.

De waardenlijst van Oppenhuisen (2000) bevat wel de waarden van de drie generaties die ten tijde van dit generatieonderzoek in organisaties werkten. De waardenlijst van Oppenhuisen is vergeleken met de dimensies in de valide kwantitatieve onderzoeksinstrumenten van Cooke en Lafferty (1986) en van Ashkanasy e.a. (2000). De gebruikte dimensies kunnen worden afgeleid van de waarden uit de waardenmonitor van Oppenhuisen. Niet alle waarden in de waardenmonitor kunnen worden afgeleid uit de genoemde dimensies. Oppenhuisen noemt impliciet de geschiktheid van de

waardenmonitor om generatieverschillen te meten. Voorgaande overwegingen geven aan dat het instrument van Oppenhuisen het best beschikbare valide instrument lijkt om de waardenverschillen tussen generaties autochtone Nederlanders in organisaties te meten. Dat houdt een beperking in voor het gebruik. De te onderzoeken populatie moet bestaan uit autochtone Nederlanders. Onder autochtoon wordt verstaan: een persoon die zelf, evenals de beide ouders, in Nederland is geboren en opgegroeid.

Een relevante vraag met betrekking tot onderzoek naar waardenverschillen tussen generaties is of de gemeten verschillen zijn toe te schrijven aan cohorteffecten c.q. clusters geboortejaren (generaties), aan leeftijd of aan de heersende tijdgeest. Op deze vraag wordt in hoofdstuk 3 een antwoord gezocht.

#### **2.2.4 Het veranderen van een organisatiecultuur**

Over de veranderbaarheid van een organisatiecultuur bestaan grote twijfels. Volgens Hofstede (2005) is het bijzonder moeilijk, zo niet onmogelijk, om de waarden van volwassen mensen collectief in een niet door hen gewenste richting te veranderen. De waarden van mensen liggen rond hun tiende levensjaar behoorlijk vast en zijn daarna moeilijk veranderbaar, aldus Hofstede. Volgens Schein (1992, 1999) wordt het veranderen van een organisatiecultuur moeilijker, naarmate deze ouder is. Volgens Stackman e.a. (2000) is een verandering mogelijk in de richting die de persoon wil. Er kan volgens hen sprake zijn van een ontwikkeling van waarden, die parallel loopt met de ontwikkeling van een persoon. Die persoonlijke ontwikkeling kan worden gestimuleerd door onderwijs en/of persoonlijke crises in samenhang met zelfreflectie. En daarbij bestaat grote kans dat de verandering 'slechts' een zekere herordening van waarden binnen het bestaande waardensysteem inhoudt.

Rond het beïnvloeden van organisatiewaarden rijst recent ook een ethische vraag: in hoeverre is het ethisch om mensen andere dan hun eigen waarden op te leggen? Waar ligt de grens met betrekking tot verlies van individuele vrijheid en individuele rechten? (Stackman, Rinder en Connor, 2000). Sommige organisaties hebben met succes technieken ontwikkeld om tot een homogene cultuur te komen (Soeters, 1986). Er is sprake van een sterke cultuur als er grote consistentie is op het gebied van gedeelde waarden en opvattingen. Van nature heeft een organisatie ook een zekere voorspelbaarheid van gedrag nodig. En veel mensen hebben ook de behoefte om bij een gemeenschap te behoren. Maar het selecteren van mensen op grond van sekse, leeftijd, etnische achtergrond wordt in deze tijd als onethisch en zelfs als onwettig beschouwd. En het is onethisch om mensen met een andere culturele achtergrond zo te manipuleren, dat ze andere waarden aannemen, aldus Soeters (1986) en Stackman e.a. (2000). Dat roept de vraag op in welke mate er, ethisch gezien, ruimte moet zijn voor diversiteit.

Pfeffer (1985, p. 197) zegt over het veranderen van een organisatiecultuur: *'Changing attitudes, beliefs, or perceptions as a way of changing behaviour is both difficult and occasionally ineffective'*. Anderzijds verandert een organisatiecultuur voortdurend: *'change occurs through changes in who is in the organization'* (Pfeffer, 1985, p. 205). Pfeffer (1985, p.206) geeft aan dat het perspectief van demografie en cohorten helpt om in te zien dat fundamentele veranderingen in een organisatie(cultuur) vaak worden teweeggebracht door generaties. *'Focusing on cohorts and other salient demographic entities, this perspective helps us bring into focus the importance of generations, generational change, and the relative permanence of social structural arrangements. This is not to suggest that change within persons is impossible, but only that generational or cohort change is another important mechanism by which transformations of organizations occur'* (p.206).

Het perspectief van Pfeffer betreffende generaties als veranderkrachten in de maatschappij, is uitgewerkt door Marias (1970) en door Strauss en Howe (1991). Deze uitwerking is opgenomen in hoofdstuk 3.1. Volgens Pfeffer (1985, p. 203) is de veranderkracht van eenlingen in een groep gering: *'Bringing in people one at a time makes it more likely that they will not effectively get into the social structure, will suffer decreased performance, and will be more likely to leave'*. Dat houdt in dat mensen van een andere generatie of mensen met een andere (culturele) achtergrond in (kleine) groepen geestverwanten meer invloed hebben op de bestaande organisatiecultuur. Daarbij speelt niet alleen het feitelijke aantal een rol, maar ook de intensiteit en de frequentie van de onderlinge interactie. Het geestverwantschap wordt positief beïnvloed door de mate waarin leeftijd, datum van binnenkomst c.q. de ervaring en de opleidingsachtergrond met elkaar overeenkomen. De interactie heeft volgens Pfeffer invloed op de collectieve waarden- en attitude ontwikkeling. Dat sluit aan bij de opvattingen van Mannheim (1928) en Marias (1970), dat generaties zich vormen doordat ze hun (werk)omgeving ongeveer hetzelfde beleven en daar vergelijkbaar op reageren. De onderlinge interactie versterkt en stroomlijnt die reacties.

De manifestatie van een subcultuur in een organisatie, bijvoorbeeld de waardenrealisatie door een nieuwe generatie medewerkers in een operationele afdeling, kan worden geremd door een andere subcultuur, bijvoorbeeld door het management van een oudere generatie (Cooke en Lafferty, 1987). Dat kan zich ook andersom voordoen, een (nieuwe) manager kan worden geremd in zijn waardenrealisatie door een afdelings- of organisatiecultuur (Mintzberg, 1995).

Aansluitend bij het drie lagen organisatiecultuurmodel van Schein zijn er op drie niveaus cultuurveranderingen denkbaar: 1) het gedragsniveau, 2) het waardenniveau en 3) het niveau van de dieperliggende opvattingen. Daar voegen Stackman e.a. (2000) nog een niveau aan toe, tussen waarden en gedrag, de attitude. Het bovenste en meest zichtbare niveau is relatief gemakkelijk veranderbaar en het vierde niet zichtbare niveau is relatief het moeilijkst veranderbaar.

De manieren waarop cultuurveranderingen in de vakliteratuur worden beschreven, kunnen grofweg in twee uiterste benaderingen worden gedefinieerd (Boonstra, 2004). De ene is de planmatige benadering: de bestaande situatie is A, de gewenste situatie is B; de weg van A naar B wordt vooraf gepland en min of meer volgens plan uitgevoerd. De andere is de procesbenadering: in een sociaal systeem, zoals een organisatie, ontstaat een veranderimpuls die min of meer volledig zelfsturend en min of meer bewust leidt naar een verandering in het sociale systeem. Hierna wordt eerst ingegaan op de meer planmatige aanpak en daarna op de meer procesmatige aanpak.

### **Het meer planmatig veranderen**

Bij cultuurveranderingen in een organisatie speelt de fase waarin een organisatie zich bevindt een rol (Schein, 1992, 1999). Hij onderscheidt drie groeistadia in de cultuurontwikkeling. Ieder stadium vergt een ander accent in de wijze van min of meer planmatige cultuurverandering:

1) *Het oprichtingsstadium*. Een jonge organisatie is de schepping van de oprichters. Zij leggen de persoonlijke veronderstellingen en de waarden op aan de mensen die in dienst worden genomen. Als de organisatie succesvol is, worden deze door de medewerkers als juist beschouwd en gedeeld. Het vormt de bron van het identiteitsgevoel van de organisatie. Als de cultuur wordt bekrachtigd door succes, wordt deze cultuur sterker. In een nog jonge groeiende organisatie is het gedrag van de leider verreweg de belangrijkste

bepalende factor voor de vorm die de cultuur aanneemt. De medewerkers kijken waar de leider de meeste aandacht aan schenkt, wat hij meet, waar hij zich over opwindt en wat hij beloont en straft. Een externe crisis in de vorm van een sterk afnemende groei kan een verandering van de cultuur op gang brengen.

2) *Het volwassen stadium*. Dit ontstaat na de opvolging van de oprichters. De leiding komt dan in andere handen. Dat biedt de mogelijkheid om de cultuur in een andere richting verder te ontwikkelen. Het gunstigst is een opvolger die de bestaande cultuur goed kent en begrijpt, maar tegelijkertijd een aantal duidelijke nieuwe opvattingen heeft omtrent het veranderen van een aantal disfunctionele elementen in de cultuur. In dat stadium moeten eerst de disfunctionele overtuigingen en waarden worden afgeleerd. Daarna nieuwe concepten en waarden worden aangeleerd. Ten slotte moet het nieuwe worden geïntegreerd in de bestaande (overige delen van de) cultuur.

3) *De rijpere organisatie(cultuur)*. Het betreft een stabiele cultuur, meestal met een zekere gedifferentieerdheid met sterke subculturen en met zowel functionele als disfunctionele onderdelen. Geleid door een algemeen manager, die veel oog heeft voor de financiële gezondheid van de organisatie. Terwijl in het begin de managers de cultuur creëerden, creëert nu de cultuur de managers. Alleen de managers die in de cultuur passen bereiken de top. Een gevaarlijk aspect is dat veel cultuurelementen onbewust bepalend zijn voor de missie, strategie, de structuur en de werkwijze. Het belangrijkste verandermechanisme wordt dan een geplande en gemanagede cultuurverandering (Schein, 1992; Quinn, 1996). Een systematisch proces waarbij gangmakers en veranderingsteams als parallelle structuren functioneren. Door een netwerk van cultuurvernieuwers te vormen met sleutelfiguren uit alle organisatieniveaus, kan tot diep in de organisatie worden gestuurd. Door de cultuurdiagnose te herhalen kan worden nagegaan of de gewenste verandering plaatsvindt.

In figuur 2.6 geef ik samengevat weer wat wordt gezien als mogelijkheid om de opvattingen, attitudes, waarden en gedrag patronen van mensen in organisaties te veranderen. Impliciet zit daarin een visie dat een organisatiecultuur maakbaar is van buitenaf.

Fig. 2.6 Veranderbaarheid van een organisatiecultuur in relatie tot 'leeftijd' organisatie (Schein, 1992; Hofstede, 2001; Stackman e.a., 2000)

Organisatie	Oprichtingsstadium	Volwassen stadium	Rijpere organisatie
Cultuurniveaus			
<b>Gedrag patronen</b>	Relatief gemakkelijk veranderbaar		Moeilijker veranderbaar
<b>Attitude Houdings patronen</b>			
<b>Waarden Energie patronen</b>			
<b>Opvattingen Denk patronen</b>	Moeilijker veranderbaar		Relatief (heel) moeilijk veranderbaar

Over het veranderen van een organisatiecultuur zegt Hofstede (2001) dat het de taak is van het topmanagement. Het vereist macht en deskundigheid. Voldoende macht om

invloed uit te oefenen op de medewerkers in de organisatie, strategische beslissingen te nemen en andere organisatiefactoren te veranderen, zoals de structuur, taken, systemen, procedures en het 'human resource' beleid. Voldoende deskundigheid om een goede diagnose van de organisatiecultuur te maken. Aan de hand van de diagnose moet door de machthebber een strategische beslissing worden genomen over de gewenste cultuurverandering(en), rekening houdend met de mogelijkheden van de mensen.

Groepsculturen bevatten relatiepatronen, die moeilijk zijn te veranderen, maar als taken en andere werkomgevingsfactoren worden veranderd, zoals structuren, systemen en dergelijke, verhoogt dat de slaagkans (Hofstede, 2001). Uit het cultuuronderzoek van Cooke en Lafferty (1987) valt af te leiden, dat 'andere' organisatiefactoren - zij noemen met name structuren, systemen, technologie en vaardigheden/kwaliteiten - die ontworpen zijn op basis van andere waarden dan die van de 'operating culture' remmend kunnen werken op de manifestatie van deze subcultuur en defensief of agressief gedrag kunnen veroorzaken. In westerse landen bestaat een voorkeur voor culturen, die de zelfactualisatie van mensen ondersteunt (Cooke en Szumal, 2000).

Kotter en Cohen (2002) hebben voor grootschalige cultuurveranderingen in organisaties een 'acht stappen'-plan ontworpen, waarbij 'zien' en 'voelen' sleutelfactoren zijn in het veranderproces. Hun ervaring en stelling is dat mensen hun gedrag niet veranderen omdat ze een analyse voorgeschoteld krijgen die hun denken verandert, maar omdat ze feiten te zien krijgen die hun gevoelens veranderen. Hieronder worden de acht stappen kort weergegeven, met daarin de rol van deze sleutelfactoren.

Fig. 2.7 Het achtstappenplan van Kotter en Cohen (2002) met zien en voelen als sleutelfactoren

8 stappen	Toelichting
1. De urgentie voelen.	deze zo laten zien dat het een sterk urgentiegevoel teweegbrengt.
2. Een leidende coalitie vormen.	een team vormen van invloedrijke en geloofwaardige sleutelfiguren met het urgentiegevoel en de juiste combinatie van inspiratie en vaardigheden. Deze coalitie moet voortdurend werken aan het teamgevoel.
3. Een gezamenlijke visie en strategie ontwikkelen.	aan de hand van positieve en negatieve scenario's die emoties oproepen een levendig en helder beeld vormen van een gewenste uitdagende toekomst.
4. De veranderingsvisie communiceren.	interactieve sessies organiseren waarbij de visie eenvoudig en oprecht wordt gepresenteerd en waarbij oprecht wordt gesproken over de angst, boosheid, wantrouwen en andere emoties die deze visie oproept.
5. Een breed draagvlak voor de verandering creëren.	door mensen concrete mogelijkheden en hulpmiddelen aan te reiken laten zien dat ze het kunnen en zo het zelfvertrouwen en de inspiratie voor het daadwerkelijk veranderen vergroten.
6. Korte termijn successen genereren.	concrete zichtbare successen boeken die mensen aanspreken en ook door hen gemakkelijk kunnen worden bereikt. Deze nemen het nog aanwezige emotionele defensief stap voor stap weg.
7. Steeds weer veranderingen tot stand brengen.	werk met steeds weer nieuwe veranderingsgolven, houd het urgentiegevoel in stand en gebruik opportunistisch nieuwe situaties, gebruik creatieve mogelijkheden om nieuwe impulsen te geven en blijf energiek door een goede balans tussen inspanning en ontspanning.
8. De nieuwe manier van werken verankeren.	zorg dat het beeld van de nieuwe organisatie vanzelfsprekend overal in terugkomt en laat resultaten zien die het positieve gevoel over het nieuwe versterkt, zodat er absolute continuïteit in het nieuwe gedrag ontstaat.

Kort gezegd komt hun visie erop neer dat het voelen van de urgentie en het zien van concrete verandermogelijkheden en positieve resultaten de zogenaamde positieve emoties versterkt en dat die positieve emoties mensen bewegen tot het andere gedrag. Angst, misplaatste trots, pessimisme, arrogantie, cynisme, paniek, vermoeidheid, onzekerheid en bezorgdheid werken veranderingen tegen. Vertrouwen, geloof, optimisme, gevoel van urgentie, realistische trots, passie, opwinding, hoop en enthousiasme versterken het veranderingsproces. De investering in aantallen mensen die direct en actief bij het veranderingsproces moeten worden betrokken hangt af van de getalsmatige en emotionele verhouding tussen leiders/sleutelfiguren en volgers. In een kleine organisatie kan het om één leider gaan en in een grote multinationale organisatie om honderden leiders.

### **Het meer procesmatig veranderen**

Boonstra (2004) geeft aan dat complexe veranderingen zich niet lenen voor een planmatige aanpak. Planmatig veranderen kan in eenvoudige overzichtelijke voorspelbare situaties succesvol verlopen. In de meeste gevallen is echter sprake van een complex veranderingsproces: omstandigheden zijn onzeker; de informatie is onvolledig; er zijn diverse partijen met verschillende waarden bij het proces betrokken; partijen vormen netwerken die zich uitstrekken over de grenzen van de organisatie en het land. Bij die complexiteit past een vorm van dynamisch samenwerkend en samenlerend veranderen, waarbij continu interactief en bewust de volgende zinvolle stap in het proces wordt gevonden en gezet.

Boonstra (2004) onderzocht in Nederland de mate waarin (cultuur)veranderingsprocessen tot een bevredigend eindresultaat leiden. In 70 % van de gevallen was men ontevreden tot zeer ontevreden over het resultaat. Onderzoek naar resultaten van veranderprojecten in de Verenigde Staten en in Groot-Brittannië geeft volgens Boonstra eenzelfde beeld. De oorzaak van het falen van de veranderingsprocessen wordt veelal gezocht in organisatorische of psychologische aspecten, in aspecten die buiten het veranderingsproces zelf liggen. Bij het overgrote deel van de mislukte veranderingsprocessen moet de oorzaak echter worden gezocht in het gedrag van de veranderaars en in het veranderingsproces zelf. Waar bijvoorbeeld machthebbende veranderaars hun macht gebruiken om veranderingen door te drukken, ontstaat weerstand en cynisme, aldus Boonstra (2004). Dat sluit aan bij de eerder genoemde bevindingen van Cooke en Lafferty (1987) en Cooke en Szumal (2000).

Ook de herhaaldelijk geuite waarschuwingen van Mintzberg (1989, 2004) aan het adres van managers en leiders van organisaties sluiten daarop aan. Samengevat komen de waarschuwingen van Mintzberg op het volgende neer:

- Het machinebureaucratische denken is gaan overheersen met veel aandacht voor centraal beheersen en gedetailleerd plannen. De zakelijke afstandelijkheid werkt vervreemdend; het onderdrukt het vermogen om energiek, gedreven en met verbeeldingskracht te werken.
- De linker hersenhelft, een louter rationele benadering, wordt geactiveerd (in de top) en de rechterhersenhelft, het gebruik van intuïtie, wordt het zwijgen opgelegd. Managers en leiders moeten terugkeren naar hun fundamentele gevoelens, echte betrokkenheid voelen en vooral hun intuïtieve inzichten gebruiken. Alleen zo kunnen zij hun weg terugvinden, aldus Mintzberg.

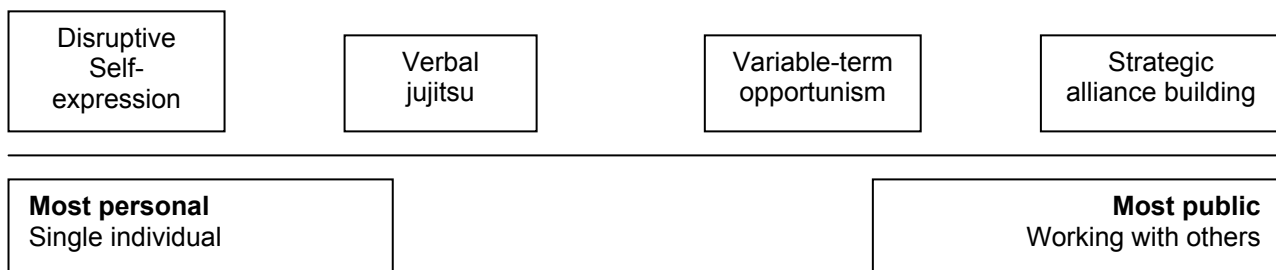
Weggeman (1995, p. 63) zegt het zo: 'een kennisintensieve organisatie doet er verstandig aan om zich te verbinden met professionals die zich voor een zo groot mogelijk deel kunnen vinden in de doelen van de organisatie. De motieven van de individuele



professional en die van de rest van de organisatie, beïnvloeden elkaar voortdurend. De variatie in de door de professional gevoelde binding met 'zijn' organisatie kan worden gezien als een gevolg van afstotende en aantrekkende effecten van die wisselwerking. Binding van een individu met een organisatie leidt tot een actieve relatie tussen beiden'. Met andere woorden, dit vergt een voortdurende interactieve afstemming. Wetenschap, praktijken en 'derde orde leren' - reflecteren op de eigen opvattingen, waarden en gedrag - zijn in zo'n procesaanpak met elkaar verweven. Procesinterventies zijn erop gericht om betrokkenen te steunen in het vinden van hun eigen zinvolle weg naar door hen beoogde resultaten.

Meyerson (2001) deed 15 jaar onderzoek naar de interventiemethoden van bescheiden en tegelijkertijd invloedrijke professionals aan de basis van de organisatie. Mensen die op bijna onopvallende manieren belangrijke (cultuur)veranderingen wisten te bewerkstelligen. De veranderingen varieerden van het wijzigen van werktijden om meer tijd voor opvoeding van kinderen te hebben, het verhogen van het milieubewustzijn, het doorbreken van een machocultuur tot het bevorderen van diversiteit in de organisatie. De veranderdoelstellingen waren sterk verbonden met de belangrijke waarden van de veranderaars, die afweken van de bestaande cultuur. Ze waren heel tevreden met hun baan, maar niet met een bepaald onderdeel of aspect van de cultuur. Een rechtstreekse aanpak zou tot weerstand en spanningen in de werkomgeving leiden, maar het onderdrukken van de veranderneiging zou innerlijke spanningen bij betrokkenen tot gevolg hebben. De interventies kwamen voort uit een sterke persoonlijke betrokkenheid, gingen gepaard aan een heel persoonlijke inzet en komen steeds via een rechtstreekse interactie met mensen uit de werkomgeving tot stand. De interventie kan individueel worden uitgevoerd, maar ook samen met actief geworven 'medestanders'. Meyerson komt tot de volgende typering van de interventies:

Fig. 2.8 A spectrum of tempered change strategies (Meyerson, 2001)



Aan de ene kant van het spectrum staan persoonlijke interventies, die bestaan uit het heel expliciet aangeven van wat, in afwijking van de bestaande cultuur, belangrijk wordt gevonden en het daarvoor gaan staan. Aan de andere kant van het spectrum staan de interventies die via samenwerking met anderen tot stand komen, door met anderen met eenzelfde mening een invloedrijke alliantie te vormen. Ze noemt de bescheiden invloedrijke professionals 'tempered radicals', omdat ze een wat gematigde vorm van leiderschap vertonen die een radicale verandering teweeg brengt in een bestaand cultuurpatroon.

Enerzijds blijven de '*tempered radicals*' sterk staan voor hun eigen waarden en daaraan verbonden gedrag, anderzijds prikkelen ze daarmee andere professionals en/of managers in hun werkomgeving tot nadenken. Dat nadenken maakt betrokkenen bewust van het bestaande verschil en leidt tot veranderingen van het gedrag van anderen in dezelfde richting of het scheidt ruimte voor een grotere diversiteit aan opvattingen, waarden en gedrag. Soms komt de cultuuromslag, de patroonverandering, direct tot stand, soms vergt



In essentie ziet Mindell cultuurverandering als een proces waarin in een gemeenschap voortdurend in een onderstroom spontaan reacties ontstaan op 'tekortkomingen' in een bovenstroom. Door de integratie van die reacties in de bovenstroom ontstaat er een voortdurend verbeterproces, een evolutie van de gemeenschap. Morgan (1986) noemt dit dialectische processen, waarbij verschijnselen latente tendensen en tegenstellingen oproepen, die weer leiden tot een verandering 'van zichzelf': bijvoorbeeld de ontmenselijking die gepaard ging met de industrialisatie riep de human-relationsbeweging op en die beweging heeft mede bijgedragen aan de vervanging van de arbeider in de massaproductie door robots. Rechtlĳnig denken belemmert het zien van dit type processen. Dialectische verbeelding is nodig om te zien dat de kiemen van toekomstige ontwikkelingen liggen besloten in tegenstellingen die het heden vormen. De dialectische analyse heeft grote betekenis voor de praktijk van de sociale en organisatorische verandering en nodigt uit tot het zoeken van wegen die tegenstellingen in een ander kader plaatsen, waardoor energieën die voortkomen uit spanningen op een nieuwe manier kunnen worden benut, aldus Morgan.

Cultuurverandering is ten nauwste verbonden met veranderingen op individueel niveau (Quinn, 1996). Er is pas sprake van een cultuurverandering als de individuen in de groep, of op zijn minst de leidende individuen, hun opvattingen, waarden of gedrag patronen veranderen. Wat een cultuurverandering teweeg kan brengen, valt op te maken uit de reacties van mensen die geconfronteerd worden met een vreemde cultuur. Die confrontatie met een vreemde cultuur leidt vaak tot gevoelens van angst, machteloosheid en vijandigheid tegenover de nieuwe omgeving (Hofstede, 1991).

In die vreemde cultuur wordt de bezoeker in mentaal opzicht weer een kind dat de meest eenvoudige dingen opnieuw moet leren, aldus Hofstede (1991, 2005). Bij het leren van het intercultureel communiceren onderscheidt hij drie fasen:

- 1) De bewustwording. Allereerst van de eigen mentale programmering en van de eigen cultuur. Het herkennen van de eigen waarden in relatie tot de eigen sociale omgeving waarin men opgroeide. En het besef dat andere mensen met evenveel recht een andere mentale programmering hebben, die is ontstaan in hun andere sociale omgeving.
- 2) Kennisvergaring, vooral over de symbolen, rituelen en helden in de andere cultuur. En begrip van de ontstaansbron van de verschillen in waarden.
- 3) Vaardigheden in het herkennen en gebruiken van de symbolen, helden en rituelen uit die andere cultuur.

Niet iedereen heeft volgens Hofstede evenveel aanleg voor het intercultureel communiceren. Mensen met een groot ego, met lage tolerantie voor onzekerheid en met emotionele instabiliteit hebben daarin weinig succes. Het communiceren met mensen van andere culturen vergt het vermogen om enige afstand te kunnen nemen van de eigen overtuigingen die na aan het hart liggen. De meeste problemen bij interculturele samenwerking hebben landen of groepen uit landen met een hoge score op onzekerheidsvermijding. Een verhoogd bewustzijn van de grenzen van onze eigen mentale programma's ten opzichte van die van anderen is essentieel voor de gezamenlijke overleving in een wereld met cultuurverschillen (Hofstede, 1991, p. 292), het maakt een vorm van kosmopolitisch denken mogelijk.

Een cultuurramp ontstaat als groepen met een verschil in cultuur niet tot samenwerking komen op het gebied van een vraagstuk dat opgelost moet worden om de overleving van beide groepen te verzekeren (Hofstede, 2001).

**RESUMEREND** zijn in dit hoofdstuk 2.2 voor het generatieonderzoek de volgende zaken het meest relevant:

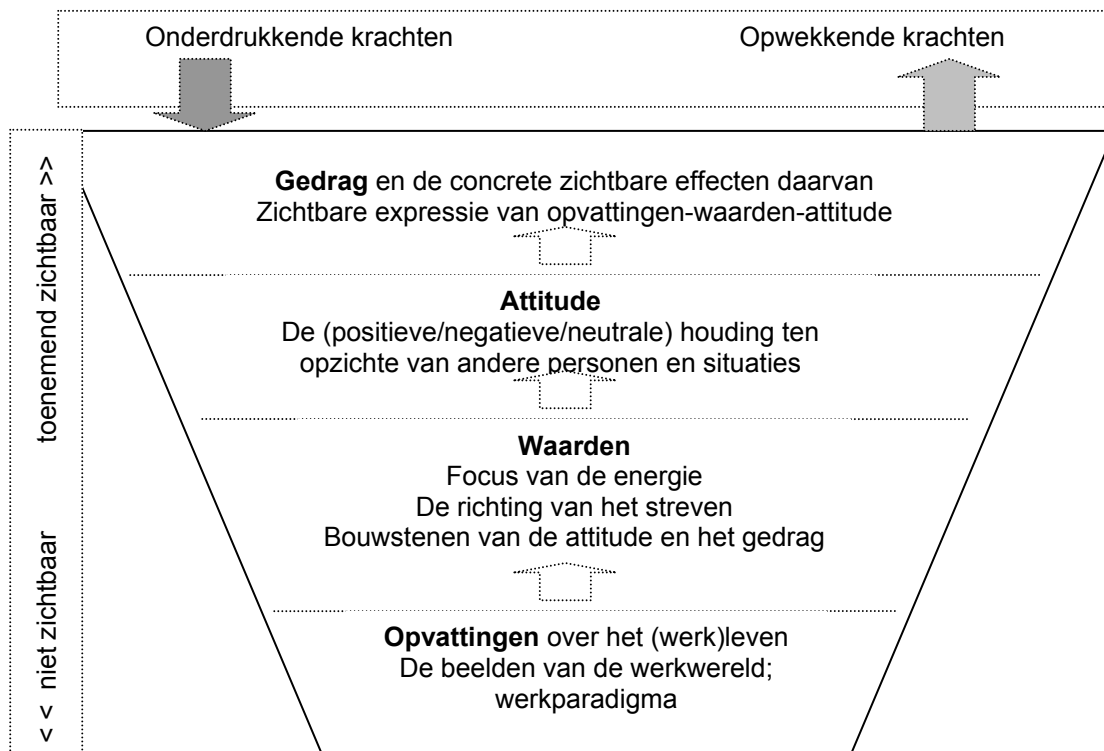
Generaties kunnen als te onderscheiden subculturen worden beschouwd. De diepste drijfveer tot het vormen van een (sub)cultuur is de wil om als groep in een bepaalde omgeving te overleven of te groeien. Alle lessen uit gedeelde ervaringen die hieraan een bijdrage leveren, worden collectief gemaakt en vormen de basis van een cultuur. Een organisatie(sub)cultuur manifesteert zich in vier lagen, die respectievelijk zichtbaar, minder zichtbaar en niet zichtbaar zijn: gedeelde praktijken (gedrag en de uitkomsten daarvan), de attitude, gedeelde waarden en de dieper gelegen gedeelde opvattingen.

Gedeelde waarden vormen de kern van een (sub)cultuur. Enerzijds komen zij voort uit de onderliggende opvattingen. Anderzijds 'sturen' zij de attitude en het gedrag. Een waarde geeft aan waarop een mens zijn energie wil richten, waarnaar hij streeft. Waarden zijn een essentieel onderdeel van ons bewuste en onbewuste cognitieve systeem en bepalen ons keuzegedrag, bepalen wat we denken, doen en voelen.

Vanuit een waarde ontstaat een gedragsintentie, maar die gedragsintentie wordt niet altijd omgezet in daadwerkelijk gedrag. Dominante krachten in een organisatie(cultuur) kunnen de realisatie van waarden door minder dominante krachten remmen.

Het verband tussen opvattingen, waarden, attitude en gedrag heb ik hieronder schematisch in beeld gebracht.

Fig. 2.10 Het verband tussen (gedeelde) opvattingen, waarden, attitudes en gedrag (Schein, 1992; Stackman e.a, 2000) en omgevingsinvloeden (Cooke en Lafferty, 1987; Mindell, 1995)



De bovenste laag van een cultuur is relatief gemakkelijk te onderzoeken en de onderste laag relatief moeilijk. Een cultuur is complex, dat wil zeggen dat zij in haar volle omvang niet of nauwelijks is te kennen of te begrijpen. Dat houdt in dat door onderzoek 'slechts'

een deel van een (sub)cultuur in beeld kan worden gebracht, bijvoorbeeld ten aanzien van generaties, de belangrijkste waarden en het meest kenmerkende gedrag.

Van de genoemde waardenonderzoeksinstrumenten is voor het meten van waardenverschillen tussen generaties het instrument van Oppenhuisen (2000) geschikt. Het instrument komt tegemoet aan aanbevelingen om bij waardenonderzoek een dekkend en spaarzaam waardenconcept te gebruiken met theoretische algemeenheid en voldoende onderscheidend vermogen naar het werkdomein. Uit de waardenlijst van Oppenhuisen kunnen de voor organisaties relevante waarden worden geselecteerd. Met het instrument kunnen de waarden van generaties worden gemeten.

Bij de keuze van respondenten in het onderzoek moet bewust worden stilgestaan bij de vraag wiens waarden moeten worden gemeten om tot een goede definiëring van een organisatie(sub)cultuur te komen. Dat punt komt ook terug in de hoofdstukken 4 en 5, met betrekking tot respondenten die kenmerkend generatiegedrag vertonen.

Cultuurveranderingsprocessen zijn te beschouwen als complexe veranderingen. Daarbij past een meer procesmatige aanpak. In een procesmatige aanpak spelen een vorm van dynamisch samenwerkend en samen lerend veranderen, echte betrokkenheid en gebruik van intuïtie, voortdurend interactief afstemmen, het toelaten en tot uitdrukking brengen van gevoelens en het bewustzijn van de eigen waarden, kennis van de andere (sub)cultuur en de vaardigheid om andere (sub)cultuuruitingen waar te nemen, een belangrijke rol.

Mensen proberen te veranderen in een richting die niet congruent is met hun waarden, leidt tot mentale, emotionele en fysieke gezondheidsproblemen. Er zijn naast ethische ook economische en pragmatische redenen om de weg van het van buitenaf (dwingend) veranderen van waarden van mensen niet te kiezen. Het is hoogstwaarschijnlijk verspilling van tijd, geld en energie. Daarom wordt in dit onderzoek het standpunt ingenomen, dat een gezonde organisatieontwikkeling betekent, dat de realisatie van de eigen waarden van de mensen wordt ondersteund.

Generatiewisselingen in een organisatie zijn te beschouwen en te benutten als een weg van cultuurverandering. In cultuurveranderingsprocessen spelen leiders en leiderschap een belangrijke rol. Hierna wordt ingegaan op het onderwerp leiderschap.

### **2.3 Leiderschap in organisaties**

Sinds het begin van de vorige eeuw, maar vooral de laatste vijftig jaar is er veel onderzoek gedaan naar leiderschap. Dat heeft niet geleid tot één theorie of definitie. Globaal wordt er onderscheid gemaakt tussen geestelijke, politieke, sociale en organisatieleiders. Dit hoofdstuk gaat in op leiderschap in organisaties. Daarbij verken ik vooral theorieën, die inzicht geven in processen die enerzijds leiders en een bepaald soort leiderschap voortbrengen en anderzijds inzicht geven in het beïnvloeden van organisaties.

Er zijn veel verschillende theorieën en definities over leiderschap in organisaties. De meeste hebben één element gemeen (Yukl, 2002): leiderschap betreft een proces, waarbij een persoon - de leider - bewust invloed heeft op andere mensen - de volgers - door hun activiteiten en relaties in een groep of organisatie te structureren en te faciliteren. De theorieën en definities verschillen door de gebruikte invalshoeken. Die verschillende invalshoeken geven een beeld van de verschillende aspecten van leiderschap: persoonlijkheidskenmerken van leiders, hun vaardigheden, het gedrag van leiders, hun macht en invloed, hun effectiviteit en de situatieafhankelijkheid.

Controverses tussen onderzoekers bestaan volgens Yukl (2002) over de vragen:

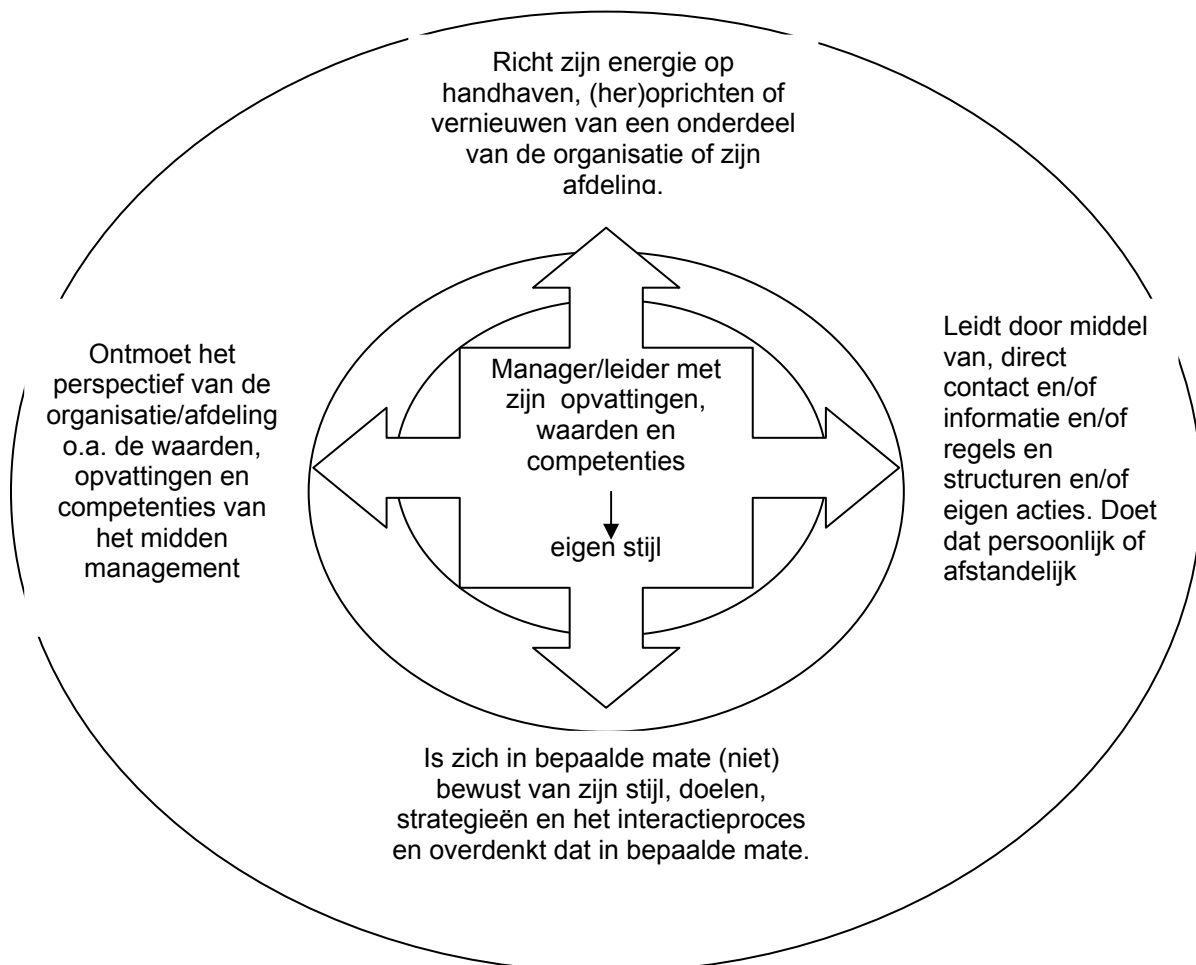
1) Is leiderschap een rol, die in iedere groep wordt vervuld door een persoon of gaat het meer om een gedeeld beïnvloedingsproces, waarbij mensen wisselend de leiderschapsrol en andere rollen vervullen?

2) Is leiderschap iets anders dan management? Een leider hoeft niet een manager te zijn, er zijn bijvoorbeeld informele leiders. Een manager hoeft geen leider te zijn, sommige managers hebben bijvoorbeeld geen medewerkers. Sommige theoretici vinden dat managers zich richten op stabiliteit en voorspelbaarheid en dat leiders zich richten op veranderingen.

3) Is leiderschap een puur rationele bezigheid of bevat het ook emotionele aspecten? Tot ongeveer 1980 lag de nadruk op de rationele aspecten van leiderschap. Daarna is ook aandacht besteed aan de emotionele aspecten. Het relatieve belang van ratio en emotie is nog niet geheel duidelijk. Aangenomen wordt dat beide aspecten belangrijk zijn en een zekere relatie hebben. In hoofdstuk 2.4. wordt deze relatie nader verkend.

In 1994 ontwikkelde Mintzberg een geïntegreerd managementmodel, waarin hij probeert de managementfunctie in haar geheel te vatten, inclusief het element leiderschap. Hij baseert zijn model op 23 observaties van managers in de praktijk en op een overzicht van alle bestaande leiderschaps- en managementtheorieën.

Fig. 2.11 Het geïntegreerde managementmodel van Mintzberg (1995)



Mintzberg maakt geen onderscheid tussen managers en leiders. Hij wijst het onderscheid zelfs af (2004): leiders moeten managen en managers moeten leiden. Hij onderscheidt

een aantal samenhangende factoren, die in wisselwerking met elkaar vorm geven aan de managementfunctie. Hij heeft het model van binnen naar buiten opgebouwd in een aantal concentrische cirkels. De manager met zijn waarden stelt hij centraal. Dat is het vertrekpunt van een proces van managen en leiden van de organisatie. Waartoe dit leidt is afhankelijk van een interactief proces tussen een aantal factoren. Deze factoren heb ik in figuur 2.11 schematisch in beeld gebracht.

Als hij in actie komt, ontmoet de manager het bestaande perspectief van de organisatie, ontmoet hij de bestaande cultuur die zich bijvoorbeeld concretiseert in de visie van de middenmanagers op hun rol, in hun managementstijl, in hun manier van samenwerken, communiceren etc. Dat is volgens Mintzberg (1994) een belangrijk moment. In de ontmoeting met het perspectief van het middenmanagement kan de doelstelling van de manager stranden. Of kan de kans dat de doelstelling echt wordt gerealiseerd worden vergroot. Hofstede (1991) zegt daarover dat managers hun ondergeschikten tegemoet moeten treden in hun culturele context. 'Wijze lokale managers pasten hun buitenlandse ideeën stilletjes aan aan de waarden van hun personeel' (Hofstede, 2005, p.268). Managers hebben een zekere vrijheid van handelen, maar de culturele beperkingen waaraan die vrijheid onderworpen is, zijn veel strenger dan in het merendeel van de managementliteratuur wordt toegegeven. Daarvoor geldt dat een bewustzijn van de eigen waarden en de (h)erkenning van de waarden van de andere groep(en) voorwaarde zijn voor een goed verloop van de samenwerking, aldus Hofstede.

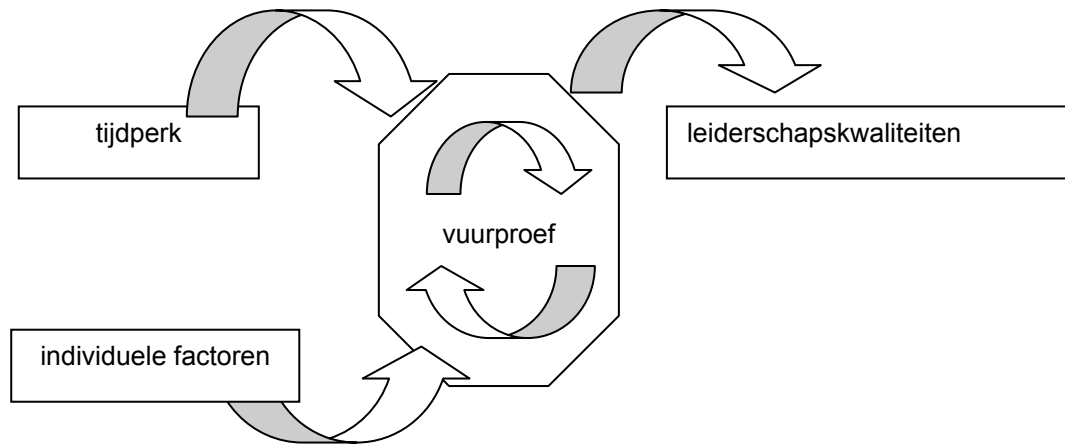
Mintzberg (1991, 1994, 1995, 1998, 2004) verdiept zich in de aard van het werk van managers, in de structurering en de strategievorming van organisaties, door de praktijk te analyseren. De interactieve krachten die een rol spelen in het beïnvloedingsproces van een manager of in het proces dat leidt tot een bepaalde organisatiestructuur of tot een bepaalde strategie, brengt hij in kaart en verwerkt hij in een model. Uit die dynamiek ontstaan meer of minder succesvolle management-, organisatie- of strategiepatronen. Uiteindelijk is de externe waardering in de vorm van 'winst' die de overlevingskans vergroot, doorslaggevend. Als bijvoorbeeld sterk decentraal sturen succesvol blijkt te zijn in een bepaalde werkomgeving of in een bepaalde markt, stabiliseert die wijze van sturen zich. Dat patroon gaat dan een onderdeel vormen van de cultuur en dat cultuurkenmerk manifesteert en stabiliseert zich o.a. in een gedecentraliseerde organisatiestructuur.

Schein (1992, p.1,2) ziet een zeer nauw verband tussen leiderschap en organisatiecultuur: *'the dynamic processes of culture creation and management are the essence of leadership and make us realize that leadership and culture are two sides of the same coin'..... 'this requires an evolutionary perspective' ..... 'cultures begin with leaders who impose their own values and assumptions on a group' ..... 'the culture now defines leadership' .... 'but as the group encounters adaptive difficulties as its environment changes to the point where some of its assumptions are no longer valid, leadership is then the ability to step outside the culture that created the leader and to start evolutionary change processes that are more adaptive. This ability to perceive the limitations of one's own culture and to develop the culture's adaptively is the essence and ultimate challenge of leadership'*. Schein beschouwt het als de kerntaak van de leider om de organisatie(sub)cultuur 'adaptive' te maken voor omgevingsontwikkelingen die voor het overleven essentieel zijn.

Bennis en Thomas (2003) onderzochten in de Verenigde Staten zowel de gedachten en waarden van een jonge generatie leiders (geboren na 1970), als die van een oudere generatie voormalige leiders (geboren tussen 1908 en 1932). Feitelijk vergeleken ze de leiderschapsstijl van kleinkinderen met die van 'hun' grootvaders. De geïnterviewde 25 'oude rotten' en 18 'jonge honden' hadden in de organisatiepraktijk bewezen succesvol te

zijn. De uitkomsten van de interviews werden geanalyseerd en vergeleken. De gevonden onderliggende en overeenkomende patronen verwerkten ze in een leiderschapsmodel. Hieronder wordt nader ingegaan op dit model. De gevonden generatieverschillen zijn in hoofdstuk 4.1 verwerkt. Het model bestaat uit vier samenhangende onderdelen. De vier samenhangende onderdelen zijn: het tijdperk, de leiderschapskwaliteiten, de individuele factoren en de vuurproef.

Fig. 2.12 Het dynamische leiderschapsontwikkelingsmodel van Bennis en Thomas (2003)



Per onderdeel en in haar samenhang wordt het model hieronder toegelicht:

- **Tijdperk**

Een tijdperk wordt gekarakteriseerd door bijzondere gebeurtenissen. Het vormt de leider. Bennis en Thomas vonden een sterk verband tussen de tijdgeest waarin deze leiders opgroeiden en hun leiderschapsstijl.

- **De individuele factoren**

Hieronder worden de dingen verstaan die mensen vanuit aanleg, opvoeding, milieu of opleiding hebben meegekregen, zoals een bepaalde mate van emotionele of mentale intelligentie, een bepaalde etnische achtergrond of een bepaald talent. Die factoren kunnen het pad naar leiderschap gemakkelijker of moeilijker maken, maar blijken niet van doorslaggevende betekenis te zijn. De aanleg om zich te kunnen 'afstemmen op de nieuwe situatie' tijdens een crisis of uitdaging is zeer belangrijk.

- **De vuurproef.**

De vuurproef is een ingrijpende gebeurtenis - een gevecht leveren, een angst overwinnen of een onbekend terrein verkennen - en een omslagpunt, het moment waarop iemand met een andere blik naar zichzelf gaat kijken, waarin hij zijn waarden onderzoekt en waarin iemands oordeel en andere capaciteiten worden aangescherpt. Een broedplaats voor nieuwe inzichten en een nieuw idee over jezelf. Het talent om wijsheid te vinden in een ervaring wordt aangescherpt in een vuurproef. Het viel op dat alle leiders minstens één intense ervaring, één zware beproeving, hadden opgedaan in hun werkleven en dat die hun zelfkennis en hun gedrag fundamenteel had veranderd. Sommigen hadden het opgezocht en anderen overkwam het. De voorbeelden variëren tussen het overleven van gevangenschap in Vietnam als Amerikaans soldaat, het overwinnen van de gevolgen van een ramp en hoge bergen beklimmen.

- **De leiderschapskwaliteiten**



De jonge en oude leiders hadden vier kwaliteiten gemeen: 1) 'afstemmingsvermogen', 2) het vermogen om anderen enthousiast te maken voor een gezamenlijk doel, 3) een kenmerkend eigen geluid en 4) een sterk moreel kompas. Het afstemmingsvermogen is de belangrijkste kwaliteit; het vermogen om nieuwe ervaringen te verwerken en te integreren in je leven. Ze blijven niet steken in een crisis, maar leren daarin belangrijke lessen en nieuwe vaardigheden. Zo ontwikkelen ze zich naar een volgend ontwikkelingsniveau. Het afstemmen stelt hen in staat om te blijven leren en groeien. Er wordt als het ware een steeds hoger deskundigheidspeil bereikt. Het bereidt hen ook voor op de volgende uitdaging.

Hiervoor ging het over leiderschap in organisaties. Een interessant gebied in het kader van dit onderzoek is ook het leiden van veranderingen in een professioneel veld. Een professioneel veld als subcultuur 'organiseert' zich in en rond organisaties. Mihaly Csikszentmihalyi (1996), hoogleraar psychologie aan de Universiteit van Chicago bestudeerde de levens van 91 toonaangevende kunstenaars, wetenschappers, politieke leiders en organisatieleiders. Mensen die grote invloed hadden op de denk- en werkwijzen in hun subcultuur. Hun creatieve inspanningen leidden tot fundamentele vernieuwingen. Zij brachten cultuurveranderingen teweeg zowel in hun eigen professionele domein of veld, als in de omringende maatschappij. Het zijn leiders die passen in de leiderschapsdefinitie van Schein (1992, 1999). Csikszentmihalyi onderzoekt het creatieve 'productieproces' van de fundamentele vernieuwingen die deze leiders teweegbrachten. De hoofdconclusies uit het onderzoek zijn hieronder beschreven.

Een werkelijk creatieve prestatie die leidt tot een fundamentele verandering in de subcultuur was haast nooit het gevolg van een plotseling inzicht, een lichtflits in de donkere nacht, maar van jarenlange zware arbeid (Csikszentmihalyi, 1996, p. 9). De creatieve prestatie komt voort uit de wisselwerking tussen:

- 1) een (sub)cultuur, een professioneel veld, met symbolische regels,
- 2) een persoon die daarin vernieuwingen 'invoert' en
- 3) deskundigen in dat veld die een vernieuwing herkennen en beoordelen.

Het professionele veld, bijvoorbeeld de wiskunde, de beeldende kunst of de psychologie, is een subcultuur met symbolische regels en procedures. Daarbinnen kunnen vaak weer kleinere velden worden onderscheiden, zoals leerpsychologie of organisatiepsychologie. In dat veld ontstaat een fundamentele vernieuwing als een persoon een nieuw idee of inzicht heeft en de 'bewakers' van dat veld, de daarbinnen hoogst gewaardeerde deskundigen, deze vernieuwing toelaten en doorgeven aan hun eigen en volgende generaties.

Creativiteit is het culturele equivalent van het proces van genetische verandering, dat leidt tot biologische evolutie. De nieuwe eigenschappen, die leiden tot een grotere overlevingskans zullen worden doorgegeven aan een volgende generatie. In de evolutie van de cultuur wordt de rol van genen vervuld door zogenaamde 'memes'. Dat zijn informatie-eenheden die we ons eigen moeten maken als we willen, dat de cultuur blijft bestaan. Een creatieve leider brengt verandering in deze informatie-eenheden.

Het kost veel moeite om een traditie te veranderen. Daarvoor moet dat wat zal veranderen en de problemen in dat gebied door en door worden gekend (Csikszentmihalyi, 1996, p. 16). Na een goede analyse is een broedperiode van belang. Een periode waarin problemen een tijdje gaarkoken in het sop van het onbewuste. Hoe ingrijpender de vernieuwing, des te langer is de ondergrondse ontwikkeling van de noviteit. In het onderbewustzijn 'mag' de ratio geen kans krijgen om spontane verbanden te censureren. Het nieuwe inzicht ontstaat wanneer een onbewuste verbinding tussen ideeën zo goed

past, dat die gedwongen wordt zich in het bewustzijn te openbaren. Zoals een kurk die onder water wordt gehouden omhoogschiet zodra hij wordt losgelaten. Vaughan (1979, p. 48): *'The history of science shows clearly that great breakthroughs in human understanding have been the result of intuitive perceptions that are only later tested and verified'*. Om effect te sorteren moet een nieuw idee worden verpakt in de taal die anderen kunnen begrijpen, aldus Csikszentmihalyi (1996, p. 37).

**RESUMEREND** is het volgende relevant:

Leiderschap en organisatiecultuur zijn te beschouwen als twee kanten van dezelfde medaille. Een leider speelt een hoofdrol in het vormen van een organisatiecultuur en is binnen die cultuur *'a model of behaviour'*. Een leider komt voort uit de betreffende cultuur en kent deze heel goed, ziet de levensbedreigende beperkingen en problemen goed en is in staat deze cultuur als het ware te overstijgen; een leider is 'gedrenkt' in de cultuur en is er vrij van. Een leider kan zichzelf en zijn groep door crises heenleiden. Tijdens een crisis heeft hij of zij een waaier aan onconventionele oplossingen voor ogen. In een crisis ontdekt een leider steeds de zinvolste manier van (over)leven, daarbij wordt de bestaande (sub)cultuur overstege. Zo komt een leider en zijn of haar (sub)cultuur op een volgend ontwikkelingsniveau.

In de behandelde theorieën spelen 'interactieve afstemmingsprocessen' en de uiteindelijke integratie van het nieuwe in het bestaande een centrale rol. Die afstemmingsprocessen spelen zich af tussen:

- een leider en zijn afdeling of organisatie; een wijze leider stemt zijn ideeën af op de waarden van zijn medewerkers.
- de organisatie(cultuur) en de (veranderende) omgeving; een leider creëert in de bestaande cultuur ontvankelijkheid voor vernieuwingen die van levensbelang zijn voor het voortbestaan van een organisatie in de betreffende omgeving.
- het conventionele denken en onconventionele oplossingen; als de leiders in een professioneel veld, meestal de hoogst gewaardeerde experts, de toegevoegde waarde van een onconventionele oplossing (h)erkennen, volgt daarna de (h)erkenning door de rest van het professionele veld en de integratie van het nieuwe in het bestaande.

Vertaald naar generaties, beschouwd als subcultuur, betekent het voorgaande dat:

- leiders binnen een generatie enerzijds sterke kenmerken vertonen van deze subcultuur en anderzijds een generatie naar een volgend ontwikkelingsniveau leiden;
- de hiervoor genoemde afstemmingsprocessen zich voordoen tussen een nieuwe generatie en de generaties die de bestaande organisatiecultuur vormen;
- het uiteindelijke resultaat van deze afstemmingsprocessen bestaat uit de integratie van het vernieuwende van een nieuwe generatie in de door de aanwezige generaties gevormde organisatiecultuur en dat de leiders van de generaties die de bestaande cultuur hebben gevormd daarin een belangrijke rol spelen door (h)erkenning van de toegevoegde waarde van het nieuwe voor de bestaande cultuur.

#### **2.4. Intuïtie**

In de hiervoor genoemde afstemmingsprocessen speelt intuïtie een wezenlijke rol. Volgens Csikszentmihalyi (1996) geeft de intuïtie van de creatieve leider aan dat de richting van zijn creatieve arbeid veelbelovend is. Mintzberg (1989) duidt op het belang van een goed ontwikkelde intuïtie voor managers en leiders om het gevaar tegen te gaan van verdwaling. Daarop aansluitend stelt Vaughan (1979, p. 29) dat *'well-developed*

*intuition is a clear and accurate perception of reality, both inner and outer*. Volgens Agor (1987) gebruiken vooral leiders in de top hun intuïtie, met name in complexere situaties met veel onzekerheid. Veel (cultuur)veranderingsprocessen worden als complex beschouwd (Boonstra en De Caluwé, 2006). Volgens Pfeffer (1985) spelen generaties in deze processen een hoofdrol. Intuïtie is vanuit dit perspectief te beschouwen als realiteitsbesef omtrent de gunstige richting van (sociale) processen, waaronder cultuurveranderingen, waarin generaties en hun leiders een belangrijke rol spelen.

In de literatuur komt de term 'intuïtie' in twee betekenissen voor. *De eerste betekenis* wordt het beste verwoord door Vaughan (1979, p. 49 en p. 66): *'The word intuition comes from latin in-tuire, which can be translated as looking, regarding, or knowing from within. As a way of knowing, it is experiential and holistic. When one knows something intuitively, one knows it for sure, although one may not be able to explain the feeling of certainty' .....* *'the broad range of intuitive human experiences falls into four distinct levels of awareness: physical, emotional, mental and spiritual signals'*. Deze signalen leiden tot 'weten' zonder een direct rationele verklaring. In deze betekenis gaat het om bewust waarnemen en interpreteren van intuïtiesignalen.

*De tweede betekenis* van intuïtie wordt verwoord door Agor (1986, p. 5) *'Intuitive decisions come from a capacity to integrate information coming from the left and the right sides of the brain. It is a product of both factual en feeling cues unclouded by deep personal ego involvement in the issue at hand. It is perhaps best for us to think of intuition as being a highly rational decision making skill, one that is logical for managers to use, one in which the steps of the process are hidden in de subconscious part of the brain'*. Agor legt de nadruk op intuïtie als een proces van onbewuste informatieverwerking. Deze onbewuste informatie veroorzaakt de hiervoor genoemde signalen. Deze onbewuste informatie kan, geheel of gedeeltelijk, bewust en communiceerbaar worden gemaakt.

In de eerste alinea's ging het over de intuïtie van leiders, ook van generaties, die hen aangeeft of ontwikkelingen in een veelbelovende richting gaan. Dat intuïtie een sturende rol speelt in de dagelijkse routine van generaties valt af te leiden uit de volgende quote van Schein (1992, p.12): *'shared assumptions derive their power from the fact that they begin to operate outside of awareness'*. Als nieuwe aannames, waarden en gedragsvoorkeuren in een groep mensen zijn gedeeld en niet meer ter discussie staan - wat zoveel wil zeggen, dat de groepsleden zijn overeengekomen dat hun gedeelde opvattingen, waarden en praktijken de beste zijn om in hun omgeving te overleven -, gaan ze behoren tot het onbewuste fundament van de groepscultuur. Wat lang niet meer ter discussie staat, zakt diep weg in het onbewuste. Het wordt onbewust leidend voor het gedrag van de groep. Daarmee is in de groep sprake van de werking van een collectieve intuïtie. Dat betekent voor generaties, beschouwd als subculturen (Hofstede, 2001), dat zij zich op zijn minst voor een deel niet bewust zijn van hun waarden en van hun voorkeursgedrag.

Dat generaties zich, op zijn minst voor een deel, niet bewust zijn van hun waarden en voorkeursgedrag, kan verklaren dat jonge mensen van een nieuwe generatie zich niet thuis voelen in een bedrijf, zonder precies aan te kunnen geven waarom. De redenen zijn er wel, maar niet bewust. 'De verwerkingscapaciteit van het bewustzijn is maar een fractie van de verwerkingscapaciteit van onze zintuigen. Een logisch gevolg zou moeten zijn, dat we oneindig meer zien, horen en voelen dan het gedeelte waarvan we ons bewust zijn' (Dijksterhuis, 2007, p. 50). Dat kan ook verklaren waarom een groep jonge mensen heel snel en goed kan aangeven wat ze wil vernieuwen in een bedrijf, maar niet goed kan formuleren waarom. Ze zijn intuïtief overtuigd van de noodzaak. Het kan ook verklaren dat er botsingen tussen generaties zijn, zonder dat betrokkenen weten wat er precies botst.

Het zijn waarschijnlijk onbewuste opvattingen, waarden of gewoontes die botsen. Het kan ook verklaren waarom oudere generaties een heel goed gevoel hebben over een vergadering en een jonge generatie helemaal niet, of andersom.

Dat het bewust worden van onbewuste gewoontes voor generaties van belang kan zijn, wil ik met behulp van het volgende voorbeeld aangeven. Als we links moeten gaan rijden in Australië of Engeland worden we ons bewust van een hele oude gewoonte, het rechts rijden. Die andere cultuur schudt ons precies op dat punt wakker. Als we niet echt wakker worden, ontstaan er levensbedreigende (bijna) botsingen. We moeten onszelf in die andere cultuur herprogrammeren, van rechts naar links rijden, uit levensbelang. In het sociale verkeer tussen generaties in organisaties lijkt iets vergelijkbaars te gebeuren. Alleen is er dan sprake van een omgekeerd overlevingsbelang. Als de generaties, die de bestaande cultuur vormen, zich niet bewust zijn van onbewust geworden waarden en praktijken, die volgens een nieuwe generatie aan vernieuwing toe zijn, kunnen er risico's ontstaan voor de continuïteit van een organisatie. Zemke (2000, p. 153) stelt dat *'Generational differences are based primarily on unarticulated assumptions and unconscious criteria; therefore, surfacing them takes a giant step towards resolving them'*. De bewustwording van waarden en gewoontes 'die in het geding zijn' is volgens Hofstede (2001) een belangrijke stap om (sub)cultuurverschillen te overbruggen.

Dat het gevoel ons soms in de richting van een oud patroon stuurt, ook al is het verstand inmiddels overtuigd van het levensbelang van een ander patroon, is in het verlengde van het vorige voorbeeld aan te geven. Zelfs als we rationeel weten dat we links moeten rijden in Australië, overkomt het ons dat we plotseling sterk neigen naar het rechtsrijden, bijvoorbeeld na een verwarrend moment bij een lastige rotonde. Dat kan verklaren dat iemand van de Protestgeneratie, die oprecht overtuigd is van de zin van bijvoorbeeld 'moderner' vergaderen, op een lastig moment plotseling terugvalt in zijn 'oude' vergadergewoontes.

Dat we heel veel onbewuste 'sturende' informatie hebben opgeslagen in ons brein, is gemakkelijk voor te stellen. Bijvoorbeeld aan de hand herinneringen aan de lagere schooltijd. Een klasse- of groepsfoto kan veel onbewuste geworden kennis oproepen over medeleerlingen, gebeurtenissen en belangrijke persoonlijke levenslessen. *'At any given moment you are conscious of only a fraction of what is going on in your mind'* (Vaughan, 1979, p. 79 ). Al die onbewuste kennis, ook de kennis die we onbewust opdeden om uit te vinden hoe we ons het beste kunnen bewegen in de omringende wereld, zorgt ervoor dat we grotendeels zonder na te denken ofwel op ons gevoel onze weg gaan.

Bovenstaande noties leiden tot de overwegingen om de werking van intuïtie nog wat nader te verkennen. Enerzijds is er de vraag wat de intuïtieve signalen zijn die aangeven of mensen/generaties op 'hun goede weg' zijn en wat deze signalen eigenlijk 'zeggen'. Daarnaast is er de vraag hoe we ons bewust kunnen worden van onbewuste waarden en gewoontes, die botsingen tussen generaties kunnen veroorzaken. Ervan uitgaande dat deze bewustwording helpt om schade van botsingen te voorkomen of te beperken. Ten derde is er de vraag hoe we ons bewust kunnen worden van nieuwe waarden en praktijken van nieuwe generaties, waarvan de intergratie in de bestaande cultuur van levensbelang is voor organisaties. Vooruitlopend op de uitkomsten van het onderzoek naar generatieliteratuur, waarvan in hoofdstuk 3 en 4 verslag is gedaan, geeft ik hier alvast aan dat iedere generatie in haar (volgende) levensfase als een nieuwe generatie kan worden beschouwd.

### 2.4.1 Intuitiesignalen als uitkomst van onbewuste informatieverwerking

'Het intuïtieve gevoel' wordt in de intuïteliteratuur voornamelijk beschreven als de uitkomst van intrapersoonlijke onbewuste informatieverwerkende processen. Een mens ervaart de uitkomst van zijn of haar onbewuste informatieverwerking in de vorm van een bepaald signaal, dat aangeeft wat hij of zij wel of niet moet doen, zonder daarvoor direct de rationele redenen aan te dragen. Die zijn er wel, maar (nog) onbewust. Mensen ervaren deze uitkomsten verschillend. De een wordt helder in zijn hoofd als hij op zijn goede weg is. De ander krijgt kippenvel als het heel goed gaat of wordt enthousiast. Deze signalen hebben een heel persoonlijke betekenis. Ze kunnen bewust worden waargenomen en geven aan 'wat met de eigen mogelijkheden en beperkingen in de aanwezige specifieke omstandigheden kan worden gedaan om goed te (over)leven'.

Er zijn vier groepen intuïtieve signalen te onderscheiden (Vaughan, 1979; Agor, 1986):

1) *De mentale signalen*: bijvoorbeeld, een industrieel ontwerper wordt 's morgens wakker met een helder beeld in zijn hoofd van een nieuw type fiets waar hij al weken op puzzelt. Hij 'weet' wat het moet worden, maar (nog) niet waarom. Bijvoorbeeld: ervaren mensen van de oudste generatie in een bedrijf voelen soms aan dat een voorgenomen verandering weinig kans van slagen heeft, zonder direct aan te kunnen geven waarom. Doorvragen levert plotseling heldere beelden op van eerder gemaakte fouten, die zich dreigen te herhalen.

2) *De emotiesignalen*: bijvoorbeeld, een directielid voelt tijdens een strategische conferentie met zijn directieteam de kwaadheid langzaam naar boven komen, maar weet niet goed waarom. De emotie duidt op het ontbreken van een belangrijke eigen waarde in het proces, bijvoorbeeld eerlijkheid. Bijvoorbeeld, een jonge trainee komt teleurgesteld uit een projectvergadering, zonder te weten waarom. Nadere analyse leert dat hij zag wat er beter kon, maar 'ze telden hem nog niet mee'. Dat druist in tegen wat hij, en zijn generatiegenoten, echt willen: direct meedoen. Door bewustwording van de oorzaak van het emotiesignaal, kan gericht invloed worden uitgeoefend op het proces. 'Emoties zijn het resultaat van de wisselwerking tussen de werkelijke of de voorziene gevolgen van gebeurtenissen en de belangen, lees waarden, van het subject' (Frijda, 1988, p. 17); emoties zorgen voor procesbewaking.

3) *De fysieke signalen*: bijvoorbeeld, tijdens de onderhandeling over de verlenging van het jaarcontract krijgt een medewerker last van zijn 'zwakste' plek, zijn maag. De fysiek zwakste plek is de sterkste koersbewaker. In dat gevoelige gebied is de spanning tussen het innerlijke verlangen om een bepaalde waarde te realiseren en de extern waargenomen realiteit van (on)mogelijkheden fysiek het eerste voelbaar.

4) *De spirituele signalen*; bijvoorbeeld, je voelt je tijdens de onderhandelingen over een nieuw project als een vis in het water. In dat geval wijzen alle intuïtieve systemen in dezelfde richting: 'dit is de wereld waarin ik wil leven en voluit kan leven op een manier die congruent is met mijn belangrijkste waarden; dit is mijn bestemming; hier voel ik me thuis'. Die signalen versterken elkaar. Dat levert een 'helder en heel zeker weten' op. Als een nieuwe generatie zich in een organisatie helemaal thuis voelt, betekent dit dat ze zich daar voluit kan ontplooiën in haar eigen zinnige richting, wat impliceert dat deze generatie zich kan ontwikkelen in een richting die congruent is met de eigen belangrijke waarden.

Er zijn enkele factoren die invloed hebben op de kwaliteit van het intuïtieve proces (Agor, 1986):

- Een (te) sterke focus op het verder liggende doel. Die focus neemt vaak het zicht weg op het hier en het nu. Een volledig bewust zijn van het hier en het nu bevordert

de werking van intuïtie, bevordert dat actuele koersinformatie direct wordt waargenomen, verwerkt en gebruikt voor koerscorrecties.

- Stress veroorzaakt sterke vermindering van het waarnemingsvermogen. Het informatieverwerkende systeem is bezig vast te lopen, de (onbewuste) informatie stroomt niet goed door. Een open nieuwsgierige houding en alerte ontspanning is de beste grondhouding om de doorstroming en daarmee de werking van de intuïtie te bevorderen. Vaughan (1979, p. 26): *'Intuition on the emotional level can function fully only when you are aware of feelings, without judging them as good or bad, and without assuming that you have to act on them or do anything about them'*.
- Overweldigende emoties, zoals woede, heftig verdriet of euforische vreugde kunnen het zicht op de realiteit wegnemen. Op de golven van deze emoties in actie of tot besluiten komen, is zeer risicovol. Goleman (1995, pp 134 en 139): *'Too often in the heat of anger complaints are expressed in a destructive fashion, as an attack on the spouse's character. At this point – full hijacking – a person's emotions are so intense, their perspective so narrow, and their thinking so confused that there is no hope of taking the other's viewpoint or settling things in a reasonable way'*. Het realiteitsbesef ontbreekt, de realiteit dringt vaak achteraf door. Intuïtie werkt het beste bij een totale bereidheid om alle emoties en de realiteit door te laten dringen zonder direct in actie te komen. Als de helderheid is teruggekeerd, kan op basis van een optimaal realiteitsbesef tot actie worden overgegaan. *'Every strong emotion has at its root an impulse to action; managing those impulses is basic to emotional intelligence... Calming down is an immensely constructive step, without which there can be no further progress in settling what's at issue'* (Goleman, 1995, p. 143).

Fig. 2.13 Het proces van intuïtief 'weten' (Vaughan, 1979; Agor, 1986; Goleman, 1995; Gladwell, 2005)

INTUÏTIE BEVORDERENDE 'ACTIVITEITEN'	INTUÏTIE NIVEAUS	'DE GOEDE WEG' SIGNALLEN	DE WEG	'DE VERKEERDE WEG' SIGNALLEN
- lege geest - bewust zijn van nu - hoogwaardige info	<b>MENTAAL</b>	- heldere geest - heldere beelden - spontane invallen	.....van je eigen topprestatie leveren	- donkere geest - donkere beelden - geen invallen
- erkennen en loslaten - voelen - expressie	<b>EMOTIE</b>	- moed - blij verrast - vreugde - schoonheidsbeleving - trots	.....van persoonlijke authentieke ontwikkeling in het werk	- angst - boosheid - verdriet - walging - schaamte
- in- en ontspannen - liefde bedrijven - sporten	<b>FYSIEK</b>	- ontspannen - je lijf voelen - vitaliteit	realisatie van eigen waarden	- gespannen - je voelt je lijf niet - lusteloos, energieloos
- je bestemming 'hier en nu' voluit volgen - vrij voelen - gezond leven	<b>SPIRITUEEL</b>	- optelsom van alle signalen van hierboven - als vis in het water - flowgevoel; het gaat vanzelf heel goed	...van de eigen entelechie (bestemming)	- optelsom van alle signalen hierboven - geblokkeerd - niets gaat vanzelf

Daar wil ik nog een factor aan toevoegen, die weinig of niet wordt genoemd in de literatuur. Als intuïtiesignalen werken op onbewuste kennis, moet de kwaliteit van die onbewuste kennis ook effect hebben op de betrouwbaarheid van de intuïtiesignalen. Dat zou inhouden dat de intuïtie van de vakman het meest betrouwbaar is op zijn eigen vakgebied. Of dat intuïtie het beste werkt op het terrein waarvan je het meeste verstand

hebt. Hoe het dan mogelijk is dat jonge mensen zo goed aanvoelen wat er is verouderd in een bedrijf, blijft nog een beetje een raadsel. Ik heb wel het sterke vermoeden, dat zij dat het beste aanvoelen in bedrijven en op vakgebieden waar ze veel affiniteit mee hebben.

De mogelijkheid om vroegtijdig intuïtiesignalen te registreren en interpreteren die voorspellingen bevatten over de uitkomst van het sociale proces van twee samenlevende mensen, komt naar voren in het onderzoek van Gottman (1993). Hij heeft de emotionele ecologie van het huwelijk grondig in kaart gebracht. Door het meten van de emotionele en fysiologische reacties gedurende een kort gesprek van een getrouwd paar over hun problemen, kon hij met een nauwkeurigheid van 94% voorspellen welke paren binnen drie jaar zouden scheiden. Hij kon de signalen die duiden op doodlopende wegen al vroegtijdig waarnemen. Goleman (1995) noemt dit het waarnemen van *'early warning signals'*. Hier zijn parallellen te trekken met sociale processen in organisaties. Bij veel mislukte veranderingsprocessen zeggen mensen vaak achteraf, dat ze aanvoelden wanneer het misging. De intuïtieve signalen waren als het ware volop aanwezig, maar werden niet serieus genomen en leiden dus niet tot effectieve koerscorrecties.

Leden van eenzelfde generatie lijken eenzelfde 'intuïtie' te hebben over de richtingen waarin organisaties zich moeten vernieuwen om in de toekomst te overleven (naar Mannheim, 1928). Een generatie kenmerkt zich, onder andere, door een nieuwe mentaliteit (Mannheim, 1925) en nieuwe waardenoriëntaties (Becker, 1992), die min of meer spontaan en onbewust in de vroege jeugdijaren ontstaan. De jeugdige leden van de Protestgeneratie verzetten zich tegen hun autoritaire ouders (Strauss en Howe, 1991) en begonnen al met democratiseren in het gezin. Dat deden ze vervolgens op scholen en universiteiten en daarna in organisaties en daarmee was het poldermodel geboren. Toen nog niet wetend dat dit zou leiden tot sociaal en economisch succes, later.

Hoogstwaarschijnlijk ontstaat een nieuwe richting vanuit een nieuwe generatie al vroeg, min of meer spontaan en intuïtief. 'Als er tijdens de evolutie een nieuwe soort wordt ontwikkeld, gaat niemand aan de tekentafel zitten om eens te kijken hoe zo'n soort er het beste uit kan gaan zien (Dijksterhuis, 2007, p. 163). Mannheim (1925) veronderstelt dat nieuwe generaties mede ontstaan vanuit spontane reacties van leeftijdsgenoten op de heersende tijdgeest.

De mogelijkheden, bijvoorbeeld technieken, om de bewustwording van onbewuste waarden en gewoontes te stimuleren, worden in de intuïtie- en aanverwante literatuur beperkt en wat vaag aangegeven. Het volgende lijkt daarbij relevant:

- de intuïtieve signalen serieus nemen en niet afdoen als slechts een gevoel; 'men doet alsof angst, boosheid en verdriet eigenschappen zijn van mensen zelf, horend bij hun natuur, terwijl het foutmeldingen zijn die tekortkomingen aangeven van de menselijke omgeving (Cornelis, 1993, p. 51).
- het inzicht dat emoties sterk zijn gekoppeld aan waarden (Frijda, 1988) bevordert dat er kan worden gezocht in een bepaalde richting, namelijk in de richting van het antwoord op de vraag wat een bepaalde 'negatieve' emotie zegt over het ontbreken van een bepaalde waarde in de sociale context waarin deze emotie wordt opgeroepen. Andersom kan ook, wat zegt een positieve emotie over de aanwezigheid van een bepaalde waarde.

Onderzoek naar onbewuste waarden- en gedragsverschillen tussen generaties kan bijdragen aan de bewustwording van de verschillen, enerzijds om mogelijke spanningsbronnen vroeg op te sporen, anderzijds om de integratie van het nieuwe in het bestaande te bevorderen.

## 2.4.2 Intuïtie en Leiderschap

Uit hun intuïtieve signalen kunnen mensen zelf opmaken of ze 'wel of niet goed op weg zijn' om hun belangrijke waarden te realiseren. De intuïtieve signalen van mensen zijn echter ook aan de buitenkant waarneembaar, ze werken ook interpersoonlijk. Mentale signalen zijn bijvoorbeeld zichtbaar in de vorm van heldere of niet heldere ogen. Fysieke signalen zijn in de vorm van spierspanning en -ontspanning voelbaar. Emotionele signalen zijn zichtbaar in de gelaatsuitdrukking of hoorbaar in de ondertoon.

De vaardigheden om intuïtieve signalen aan de buitenkant van mensen waar te nemen kunnen worden ontwikkeld. *'Recently, a professor who works with Gottman named Sybil Carrère, who was playing around with some of the videotapes, trying to design a new study, discovered that if they looked at only three minutes of a couple talking, they could still predict with fairly impressive accuracy who was going to get divorced and who was going to make it. The truth of a marriage can be understood in much shorter time than anyone ever imagined'* (Gladwell, 2005, p. 23). Gladwell noemt dit *'thin slicing, which refers to the ability of our unconscious to find patterns in situations and behaviour based on very narrow slices of experience'*.

Het waarnemen van intuïtieve signalen aan de buitenkant van mensen houdt in dat we kunnen waarnemen of een sociale relatie zich naar de onbewuste waarnemingen van de deelnemers in een naar hun (onbewuste) oordeel goede richting ontwikkelt. Het moet dus ook mogelijk zijn om in een multigenerationele groep waar te nemen of de relatie tussen generaties in een organisatie zich ontwikkelt in 'een naar hun eigen onbewuste oordeel goede richting'. Niet alleen een mogelijkheid voor leiders, maar ook voor onderzoekers.

Het voorgaande perspectief biedt leiders, die een eigen zinnige ontplooiing van leden van generaties willen ondersteunen, op zijn minst twee mogelijkheden: 1) ze kunnen bevorderen dat hun medewerkers zich bewust worden van hun eigen intuïtiesignalen en daarnaar 'luisteren' 2) ze kunnen bij het richting zoeken en afstemmen van het eigen leiden of coachen gebruik maken van de intuïtiesignalen, die ze aan de buitenkant waarnemen.

Vooruitlopend op het volgende hoofdstuk en aansluitend bij hoofdstuk 2.2., past dit type leiderschap goed in organisaties die het cultuurvernieuwend vermogen van generaties optimaal willen ondersteunen door te bevorderen dat de leden van deze generaties zich ontwikkelen in een richting die congruent is met hun eigen waarden. En die zo willen bijdragen aan een gezonde evolutie van hun organisatie.

Als alle generaties zich tegelijkertijd ontwikkelen in een richting die congruent is met hun eigen waarden, ontstaat wel de vraag in hoeverre we in staat zijn verschillen naast elkaar te laten bestaan ofwel in hoeverre we diversiteit kunnen managen.

**RESUMEREND** is het volgende relevant.

Intuïtief 'weten' is het bewust waarnemen van intuïtieve signalen en interpreteren van de betekenis, zonder de onderliggende logica te kennen. Deze signalen doen zich voor in de vorm van veelzeggende emoties, fysieke of mentale reacties en zijn gebaseerd op onbewuste wetenschap en gerelateerd aan onze waarden. Ze komen voort uit een procesbewaking die in de gaten houdt of we onderweg zijn naar daadwerkelijk realisatie van onze eigen waarden in gegeven omstandigheden. In bedrijfskundige termen verzamelen we voortdurend en overwegend onbewust strategische koersinformatie. De



uitkomsten van die verkenningen zijn er razendsnel. Voor een klein deel rationeel en voor een groot deel in de vorm van intuïtiesignalen.

Leden van generaties zijn zich voor een meer of minder groot deel niet bewust van hun gedeelde opvattingen, waarden en voorkeursgedrag. Ze kunnen wel intuïtief 'weten' of ze bezig zijn om zich te ontplooien in hun eigen zinnige richting, een richting die congruent is met hun eigen waarden. Intuïtieve signalen zijn te beschouwen als *'early warning signals'*.

Daarnaast lijkt het mogelijk om waar te nemen of in een multigenerationele groep de generaties zich ontwikkelen in een richting die congruent is met hun waarden en of de samenwerking leidt tot integratie van de nieuwe richting van een nieuwe generatie in de bestaande cultuur.

Intuïtie lijkt op drie manieren te spelen in processen waarbij generaties zijn betrokken:

- a) de nieuwe richtingen die generaties teweegbrengen in de cultuur ontstaan hoogstwaarschijnlijk min of meer spontaan en intuïtief, in de jeugdperiode;
- c) de collectieve intuïtie van een generatie geeft aan of zij wel of niet goed op hun eigen zinnige weg zitten, zich bewegen in een richting die congruent is met hun eigen waarden;
- b) generaties zijn zich voor een deel niet bewust van hun gedeelde waarden en praktijken, dat betekent dat de samenwerking tussen generaties (bijna) botsingen kunnen opleveren zonder (direct) te weten wat er botst of dreigt te botsen;
- d) tijdens de samenwerking tussen generaties zijn intuïtiesignalen waarneembaar, die aangeven of de samenwerking zich ontwikkelt in een richting die leidt tot integratie van nieuwe richtingen van een nieuwe generatie in de bestaande cultuur.

De intuïtieve signalen worden in de literatuur hoofdzakelijk intrapersoonlijk beschreven. Dan hebben ze strategische betekenis voor de betrokken persoon zelf. De intuïtieve signalen zijn echter ook aan de buitenkant van mensen waarneembaar. Dat houdt in dat leiders, deze signalen kunnen waarnemen en kunnen gebruiken als aangrijpingspunt bij het ondersteunen van een gezonde ontwikkeling van een (nieuwe generatie) professionals in hun organisatie en bij het ondersteunen van een vruchtbare samenwerking tussen generaties. Het betekent ook, dat onderzoekers aan de buitenkant van een monogenerationele of multigenerationele groep intuïtiesignalen kunnen waarnemen, die aangeven of de groepsleden 'naar hun eigen min of meer onbewuste oordeel op hun goede weg' zijn.



### 3 GENERATIES, LEVENSFASEN EN TIJDGEEST

Hier wordt ingegaan op de vraag wat onder generaties moet worden verstaan. Naar het antwoord wordt gezocht middels literatuuronderzoek. Daarin komt naar voren, dat er nog geen wetenschappelijk getoetste generatietheorie bestaat. Derhalve wordt in dit hoofdstuk toegewerkt naar een mogelijke theorie.

Een andere belangrijke vraag in dit onderzoek is, in welke mate waardenoriëntaties en gedragsvoorkeuren van mensen zijn toe te schrijven aan effecten van een generatie, van leeftijd en/of van de aanwezige tijdgeest. Deze factoren worden afzonderlijk en in relatie tot elkaar behandeld.

Gaandeweg het onderzoek bleek de toename van het aantal vrouwen in de afzonderlijke onderzochte generaties een mogelijke factor voor het verklaren van generatieverschillen te zijn. Derhalve is, meer achteraf, literatuurstudie naar man-vrouw verschillen gedaan. De uitkomst wordt in de laatste paragraaf gerapporteerd.

#### 3.1 Generaties

Eerst wordt verkend wat de uitkomsten zijn van twee eeuwen denken over generaties, te beginnen met fragmenten uit de 19<sup>e</sup> eeuw. De bijdragen van de Hongaars-Duitse socioloog Karl Mannheim (1928), de Spaanse filosoof José Ortega y Gasset (1923) en de Spaanse filosoof en socioloog Julián Marías (1970) in de 20<sup>e</sup> eeuw worden uitgebreid behandeld. Daarna is onderzocht hoe de Amerikanen William Strauss en Neil Howe (1991) en de Nederlander Henk Becker (1992, 1994, 1997) voortbouwen op het gedachtegoed van respectievelijk Marías en Mannheim. Vervolgens wordt kritiek op de generatietheorie behandeld.

##### 3.1.1 Fragmenten van het generatiedenken in de 19<sup>e</sup> eeuw

In de 19<sup>e</sup> eeuw schreef een aantal filosofen en sociologen fragmentarisch over generaties. De belangrijkste uitkomsten zijn kort en chronologisch samengevat. Daarbij is gebruik gemaakt van het werk van Marías (1970).

Fig. 3.1 Fragmenten 'generatiedenken' uit de 19<sup>e</sup> eeuw (Marías, 1970, 18-68)

Jaartal	Bron	Kern
1809	Jean-Louis Giraud, <i>Pièces inédites sur les règnes de Louis XIV, Louis XV et Louis XVI</i>	Generations are human groupings that succeed each other in power and control every fifteen years.
1824	Leopold von Ranke, <i>Geschichte der Romanischen und Germanischen Völker im 15. und 16. Jahrhundert</i> (1824)	It would perhaps be a worthy task to present generations one after the other, as they are bound to each other and as they separate on the stage of universal history. One might describe a series of illustrious figures, those men who in every generation maintain close relationships and whose antagonisms advance the world's evolution. Events correspond to the nature of such men.
1839	Auguste Comte, <i>Cours de philosophie Positive</i> (1839)	Our social progress is essentially dependent on the continual and sufficiently rapid renewal of the agents of general change, if one generation gives way to the following. But our social evolution is incompatible with either an excessively slow or an overly rapid renovation of human generations.

1843	John Stuart Mill: A System of Logic, Ratiocinate and Inductive (1843)	The proximate cause of every state of society is the state immediately preceding it. Society is understood as a series of successive situations. The periods which most distinctly mark these successive changes being intervals of one generation, during which a new set of human beings have been educated, have grown up from childhood, and taken possession of society.
1854	Leopold von Ranke, Über die Epochen der neueren Geschichte. Vorträge dem Könige Maximilian II von Bayern gehalten (1854), Weltgeschichte IV (1910)	Progress consists in the fact that in each succeeding period human life potential increases, and hence that each generation completely outstrips those preceding it, and that the last would always be the most privileged, while those preceding would be merely the foundation of those following .... But this I affirm: every period is immediate to God, and its worth springs from its very existence ..... I believe that in any generation real moral greatness is the same as in any other ....there is no superior power.
1860	Emile Littré, Paroles de philosophie positive (1860).	A century is divided into four generations of 25 years.
1861	Justin Dromel: La loi des revolutions (1861).	There are two fully active groups engaged in a great political debate, those who struggle to gain power (from age > 25, those who have power but are gradually losing it (age < 65). The individual and his entire generation have a certain inflexibility, in the sense that they remain faithful to their own principles.
1872	Antoine Cournot, Considérations sur la marche des idées et des événements dans les temps modernes (1872).	Each generation transmits to the one immediately following a certain wealth of ideas through education; the educating generation is still influenced by all the survivors of a previous generation. The observation of historical facts can accurately show us how the gradual renovation of ideas results from the imperceptible replacement of older generations by the younger, and how much time is necessary for change.
1874	Giuseppe Ferrari, Teoria dei periodi politici (1874).	The political generation is composed of men who are born, who live and die in the same years, and who, whether friends or enemies, belong to the same society. These generations assume different historical roles in a larger drama that lasts a 125 years. Each principle needs four generations or acts to complete its total evolution and brings its circle to a close. The first generation of a period is preliminary or preparatory, the second revolutionary or explosive, the third is reactionary, and the fourth is harmonizing.
1875	Gustav Rümelin, Reden und Aufsätze; über den Begriff und die dauer einer Generation (1875).	It is not violent revolutions that transform human life in periodic thrusts; rather the small difference between parents and children in customs and ways of looking at things are generalized to a point of mass effect, shaping cultural history of mankind.
1875	Wilhelm Dilthey, Über das Studium der Geschichte der Wissenschaften vom Menschen, der Gesellschaft und dem Stat, in Philosophische Monatshefte (1975).	An inner measure of psychic time corresponds to the seconds and minutes of a clock; 'human life' and the progression of its 'ages' correspond to the decades and centuries of historical movement. A generation is a span of time, an inner metrical notion of human life. A generation is also a term applied to a relationship of contemporaneity between individuals, between those who grew up together, who had a common childhood, a

		common adolescence, and whose years of greatest manly vigour partially overlap. A generation is composed of a tightly bound circle of individuals who are linked as to form a unit made homogeneous by dependence on the same great events and variations that appeared in their formative age, whatever the diversity of other additional factors.
1881	Louis Benloew, Les Lois de l'histoire (1881).	France, from 1515-1700, had twelve evolutions with a mean of fifteen years and five months; England, from 1625-1760, had nine evolutions, with a mean of fifteen years; Greece, from 510-301 BC, had nineteen evolutions with a mean of fifteen years.
1886	Ottokar Lorenz, Die Geschichtswissenschaft in Hauptrichtungen und Aufgaben kritisch erörtert (1886).	In the course of a century there are three generations linked in a true relationship, transmitting their experiences directly to each other, and thus constituting a spiritual, historical unity. Historical evolution is based then on the real succession of generations.
1893	Emile Durkheim, De la division du travail social (1893).	Social change is limited and slow when a generation is strongly subjected to the influence of tradition and the old, and accelerated when groupings are larger and men less bound.

De belangrijkste basisgedachten voor een generatietheorie zijn al in de 19e eeuw geformuleerd. Maar niemand bracht deze verschillende basisgedachten toen bijeen. Pogingen om er een geheel van te maken werden pas in de 20<sup>e</sup> eeuw ondernomen.

### 3.1.2 Het begin van een generatietheorie

In de 20e eeuw verkende de Hongaars-Duitse socioloog Karl Mannheim (1928) als een van de eersten het fenomeen generaties diepgaander. Hij gaf het begrip een sociologische betekenis.

Om meer inzicht te krijgen in de fundamentele structuur van een generatie, verkent Mannheim wat voor soort groep een generatie is en waardoor individuen verbonden zijn in een generatie. Een generatie is geen concrete groep, zoals een familie of een samenwerkingsverband, waarvan de onderlinge verbondenheid is gefundeerd op verwantschap of bewuste en vrije wil. Een generatie als verschijningsvorm is eerder vergelijkbaar met de klassenindelingen in maatschappijen. Mensen bevinden zich in een sociale klasse op basis van sociaal economische machtsverhoudingen. Dat is niet afhankelijk van vrije wil of van het bewustzijn. De sociale gelaagdheid in de vorm van generaties is gebaseerd op het biologische ritme van het menselijke bestaan, op de feiten van levensduur en leeftijd. Door het geboren zijn in dezelfde tijd ontstaat een verwantschap door de gedeelde beleving van de historische stroom van maatschappelijke gebeurtenissen. Daarnaast is er de door leeftijd bepaalde fysieke, mentale en psychische staat van zijn, die wordt gedeeld. En de samenhang en kwalitatieve eigen aard van een generatie ontstaat door een neiging tot een bepaalde onderlinge verhouding, gevoelsbeleving en denkwijze die door de laag zelf wordt voortgebracht. Daarin is in meerdere of mindere mate ook een richting zichtbaar.

Mannheim veronderstelt dat de generatieritmiek het eerst in vrije groeperingen van mensen, zoals salons en literaire groepen, waarneembaar is. Instituties die doelstellingen

en werkwijzen uitgebreid hebben vastgelegd, geven weinig ruimte aan 'het nieuwe' van de opgroeiende generatie.

Foto 4 Karl Mannheim (1893 – 1947)



Gelijktijdigheid speelt in de generatievorming een belangrijke rol: *'Gleichzeitig aufwachsende Individuen erfahren in den Jahren der größten Aufnahmebereitschaft, aber auch später die selben leitende Einwirkungen, sowohl von Seiten der sie beeindruckenden intellektuellen Kultur als auch von Seiten der Gesellschaftlich-politischen Zustände. Sie bilden eine Generation, eine Gleichzeitigkeit, weil diese Wirkungen einheitlich sind* (p. 163).' Door het met elkaar zijn in dezelfde wereld en door de vastberadenheid om bepaalde mogelijkheden te gebruiken ontstaat een 'sturende lotsverbondenheid'. *'Das schicksalhafte Geschick des Daseins in und mit seiner Generation macht das volle eigentliche Geschehen des Daseins aus'* (p. 164). Maar er is ook sprake van *'Ungleichzeitigkeit des Gleichzeitigen'*. In dezelfde chronologische tijd leven verschillende generaties. Deze verschillende generaties leven in een kwalitatief verschillende innerlijke tijd.

Iedere generatie vormt uit zichzelf een eigen *'Entelechie'*. Daardoor wordt een generatie een kwalitatieve eenheid. Onder *entelechie* verstaat Mannheim een gedeelde beleving van de tijdgeest en een gedeeld gevoel van bestemd zijn, in combinatie met dezelfde ontwikkelde potenties. De positivistische denkers benadrukken de vitaliserende invloed van nieuwe generaties. Volgens Mannheim heeft de *'entelechie'* van generaties ook een destructieve kracht in zich, die is gericht op dominante elementen in de tijdgeest.

Mannheim (1928, pp. 177-183) komt tot vijf basisgedachten betreffende generaties als sociale lagen in een cultuur. Deze worden hieronder genoemd en nader verklaard:

**1)** Het voortdurend binnenkomen van nieuwe cultuurdragers.

Een cultuur wordt doorontwikkeld door individuen die een nieuwe toegang hebben tot de bestaande cultuur. Er zijn twee soorten nieuwe toegangen denkbaar. Ten eerste de sociale verplaatsingen, verplaatsingen naar een andere beroepsgroep of naar een ander gebied. Ten tweede de nieuwe toegang tot een bestaande cultuur. Deze laatste verplaatsing is veel radicaler, omdat zich in de nieuwe cultuurdragers een

mentaliteitsverandering voltrekt, die zichtbaar is in een eigen beleving van en eigen reactie op de tijdgeest.

**2) Het vertrek van vroegere cultuurdragers.**

Dat vertrek helpt het nodige te vergeten. Voor het voortbestaan van een maatschappij is het vergeten net zo belangrijk als de herinnering. Het schept nieuwe ruimte in het bewustzijn en ruimte voor nieuw handelen. De herinnering kan op twee manieren voorhanden zijn: a) als een bewust voorbeeld van hoe iets wel of niet moet, bijvoorbeeld 'milieubewust omgaan met afval' en 'het dumpen van chemisch afval in zee'; b) onbewust gecompriemd en virtueel, zoals in een enkel werktuig haar hele geschiedenis van voortbrenging is vervat.

Alles wat niet problematisch is en waarop geen reflectie wordt uitgeoefend, zakt weg in het onbewuste. Wat problematisch is en reflectie nodig heeft om tot transformatie ervan te komen, komt in het bewustzijn. Een herinnering kan overgedragen zijn of zelf verworven. Alleen de zelf verworven herinnering bezit een ik-waarheid. Die vormt de basis van de zich opbouwende ervaring en van het eigen wereldbeeld.

**3) Het feit dat de dragers van een bepaalde generatiesamenhang tijdelijk in het historische proces participeren.**

Niet het in dezelfde tijd geboren worden vormt de gemeenschappelijke laag in de sociale structuur, maar de mogelijkheid om aan dezelfde gebeurtenissen deel te nemen en dezelfde aard van bewustzijnsstructurering c.q. hetzelfde wereldbeeld te hebben. Omdat zij niet aan dezelfde gebeurtenissen deelnemen vormt de jeugd uit het ene land, bijvoorbeeld Nederland, geen gemeenschappelijke laag met de jeugd uit een ander land, bijvoorbeeld China. En oudere cohorten delen stukken van historische gebeurtenissen samen met jongere cohorten, maar zijn toch niet tot dezelfde gemeenschappelijke laag in de sociale structuur te rekenen, omdat er verschil in geaardheid van de levenshouding is.

**4) De noodzaak van het voortdurend doorgeven van ontwikkelende cultuurgoederen.**

Het bewust geleerde is van een bescheiden omvang. Wat bewust wordt geleerd behoort tot een bestand dat ergens in de loop van de geschiedenis problematisch en reflectief was. Alles wat in nieuwe omstandigheden niet problematisch doorfunctioneert, en deel uitmaakt van de basis van het actuele leven, wordt onbewust en ongewild overgedragen. Dat wordt overgedragen en ingeprent zonder dat opvoeder en opgevoede er weet van hebben. De basis die eenvoudigweg door milieuwerking in de eerste jeugd onbewust wordt overgedragen, behoort vaak tot de oudste laag van het bewustzijn en heeft de tendens om als natuurlijk wereldbeeld innerlijk te stabiliseren. In de eerste jeugd wordt 'het reflectieve problematische bestand' van de opvoeders opgenomen als onproblematisch.

De nieuwe psychische en mentale levenskiem die in de jongste mensen al latent aanwezig is, komt gedurende de kinder- en jeugd jaren nog niet in haar ware gedaante tevoorschijn. Zo rond het zeventiende levensjaar begint het zelfexperimenterende leven zich te openbaren en ontstaat de mogelijkheid om stevige vraagtekens bij het bestaande te plaatsen. Pas dan wordt de aanwezige problematiek beginnend gezien en ervaren. *'Jene Schicht der Bewußtseinsgehalte und Einstellungen, die durch neue soziale und geschichtliche Lagerung problematisch und deshalb reflexiv geworden ist, wird es jetzt erreicht; erst jetzt ist man wirklich gegenwärtig'* (p. 183). Op het grensvlak van de jeugd en de jongvolwassenheid wordt de 'nieuwe mens' zich bewust van wat hij wil transformeren. Terwijl de oudere generatie de neiging heeft om zich te verharden in haar eigen wereldbeeld. Vanuit dit perspectief is een adequate opvoeding en overdracht van wetenschap moeilijk. De vraagstukken van de jeugd komen voort uit een ander

wereldbeeld met andere tegenspelers dan die van hun leraren. Die spanning is bijna niet te ondervangen, tenzij er optimaal gebruik wordt gemaakt van de terugwerkende tendens: niet alleen de leraar voedt de leerling op, maar de leerling ook de leraar.

#### 5) De continuïteit in de generatiewisselingen.

Door de wisselwerking tussen generaties met de grootste onderlinge afstand en de invloed van de tussengeneraties kan de generatiewisseling zonder wrijving en met een zekere continuïteit verlopen. Het is dus niet zo dat hierbij de oudste tegenover de jongste generatie staat. De naastgelegen generaties en cohorten spelen in dit proces een rol met kleine verschuivingen in onderlinge verhoudingen en kleine veranderingen in de maatschappij.

De wisselwerking tussen de jongste en de oudste generatie neemt toe als de dynamiek van het gezelschap stijgt. Statische verhoudingen bevorderen een tendens van aanpassing van jongeren aan de ouderen. De stijgende dynamiek kan zover gaan, dat de oudere generatie met de door levenservaring verworven elasticiteit meer open gaat staan voor de invloed van de jongste generatie. De daartussen gelegen generatie is nog druk doende met haar eerste levensinstelling. Ze staat daarom niet zo open voor de jongste generatie.

#### 3.1.3 Naar een historische methode voor 'generatiebepaling'.

Een Spaanse generatie- en tijdgenoot van Mannheim, de filosoof José Ortega y Gasset ontwikkelde tussen 1914 en 1943 een theorie over het fenomeen generaties. Voorzover bekend wisten Mannheim en Ortega niet van elkaars bestaan; zij refereerden niet aan elkaar. Ortega beschouwt generaties als doorslaggevende invloeden op de historische realiteit. Zijn gedachtegoed is pas na zijn dood in 1955 door zijn vriend en jongere collega Julian Marías naar buiten gebracht. Marías verzamelde en verhelderde de fragmenten die Ortega had geschreven, maakte er een 'nieuw' geheel van en bouwde erop voort in 'El método histórico de las generaciones' (1967). Dat Spaanse werk werd in 1970 in het Engels vertaald.

Foto 5: José Ortega y Gasset (1883 – 1955).



Hierna wordt ingegaan op de generatietheorie van Ortega, zoals beschreven door Marías. Hier en daar worden de verhelderingen en toevoegingen van Marías expliciet vermeld. En vervolgens wordt ingegaan op de basisgedachten van Marías en op zijn historische methode om generaties in de werkelijkheid te kunnen lokaliseren.



De generatietheorie van Ortega komt voort uit een algemene theorie over de sociale en historische realiteit. Eerst wil ik ingaan op enkele relevante begrippen in deze theorie. Ten eerste op het begrip *'radical reality'* (Marías, 1970, 72-74). Het wezen of de essentie van de realiteit is het leven zelf: *'Radical reality is neither I nor things but life. It is not a theory true or false, but a simple statement of fact..... . Living consists of what we do and what happens to us. .... Life is I and things around me. ....The basic life is what I am doing with things; what I do, what I create, is precisely my life. Life is given me, but not ready made. It is I who must decide at every instant to do one thing or another..... . Man is perforce free because he can at no time cease to select and to decide for himself. No one else can do this for him. The only freedom that man does not have is the freedom to stop being free'*. Met andere woorden 'ons leven is wat we doen met de eigen mogelijkheden en beperkingen en met de mogelijkheden en beperkingen in onze omgeving en wat we doen met wat ons overkomt'.

Een tweede centraal begrip in de theorie van Ortega is *'vital reason'* (Marías, 1970, p. 76). Het leven is een continue flux. Op ieder moment is er een proces van zelfcreatie gaande. Hoe is het dan mogelijk om het leven te kennen!? Het pure redeneren is succesvol in de wiskunde of de natuurkunde. Maar niet in de menswetenschappen. Daarin moet worden overgeschakeld op *'vital reason'*. Ortega lijkt te bedoelen: redeneren met een bewust zijn van de directe omstandigheden en van de mogelijkheden aan keuzes, van de beweging die gaande is en van de eigen manifestatie en van de manifestatie van andere dingen in de actuele situatie.

Een derde centraal begrip is *'vigencia'* (Marías, 1970, p. 81) ofwel de bindende gewoonte. Sociale gebruiken, overtuigingen en actuele ideeën worden automatisch aan individuen opgedrongen. Een individu hoeft deze invloeden niet te volgen, maar moet ze bewust onder ogen zien en bewust accepteren of verwerpen. Ieder mens geeft zijn leven vorm in een wereld die bestaat uit een systeem met overheersende gebruiken. Een mens kan doen waartoe hij zich echt geroepen voelt of ontrouw zijn aan zijn bestemming en het eigen leven falsificeren. De mens staat in de wereld en daarin is ook zijn eigen wereld. Er is echter sprake van een zekere samenloop. Ieder mens leeft zijn leven ook met zijn generatiegenoten. De eigen generatie is een fundamenteel ingrediënt voor de mens. Het kunnen onderscheiden van generaties is daarom een belangrijk punt, aldus Ortega.

Een vierde centraal begrip is *'vital sensitivity'* (Marías, 1970, p. 93). De belangrijkste bron van secundaire variaties is het primaire gevoel over het omringende en over het eigen leven. Selecte minderheden met een bepaald gevoel over het omringende leven zijn functionele en dynamische elementen in iedere maatschappij. De massa is ontvankelijk voor invloeden. Een markant individueel en eigenzinnig leven kan invloed hebben op de massa. Het is een duale essentie van het historische proces. In alle fasen van de evolutie van de mens is er een functionele structuur waarin de meest energieke mensen invloed hebben op het verloop van de ontwikkelingen. De variaties die ontstaan vanuit *'vital sensitivity'* verschijnen in de vorm van generaties en zijn doorslaggevend in het verloop van de geschiedenis. Een generatie is een dynamisch compromis tussen de massa en het energieke individu. Dat is de spil van de beweging in de historische evolutie.

Vanuit zijn algemene theorie over sociale en historische realiteit komt Ortega tot het begin van een generatietheorie (Marías, 1970; p 94): *'A generation is a human variety. Each generation represents a certain vital level, from which existence is felt in a certain way. If we consider the total evolution of people, each of its generations appears to us as a pulsation of its historical energy. And each pulsation has a particular and unique characteristic, as each note in the composition of a melody'. Similarly we may imagine*

*each generation as a species of biological missile hurled into space at a given instant, with a certain velocity and direction. The most important fact is, that generations are born one of another*'.

Het 'nu' heeft een overdaad aan verschillende vitale generatie-invloeden. Deze bestaan naast elkaar en zijn verward met elkaar. Omdat generaties fundamenteel van elkaar verschillen is er noodzakelijkerwijs een essentiële spanning. Dankzij deze innerlijke onbalans is er beweging en ontwikkeling. Als alle mensen leeftijdsgenoten van elkaar zouden zijn, dan zou de wereld in een definitieve vorm blijven steken met geen enkele mogelijkheid tot radicale innovatie.

Leven is dat wat we doen, wat we voor onszelf maken. Iedere levensfase bevat een deel van deze taak. De periode met de grootste geschiedkundige effectiviteit bestaat uit twee levensfasen: die van 30 tot 45 jaar, de periode van het prepareren en die van 45 tot 60 jaar, de periode van besturen. *'These men live in a world of their own making, while those younger are making their world, a world not yet come into its own'* (p. 99). Er zijn volgens Ortega tegelijkertijd twee generaties volledig actief. Zij zijn bezig met dezelfde thema's en druk met dezelfde dingen, maar ieder opererend vanuit de eigen levensfase en daarom vanuit een van elkaar verschillende betekenisgeving (Marías, 1947, p. 49).

Ortega ontwikkelde een theorie over generaties als invloeden die van doorslaggevend en structureel belang zijn voor het verloop van de geschiedenis. Hij verkende niet hoe generaties zich in de werkelijkheid concreet vormen. Dat verkende Marías wel. Hij ontwikkelde een methode om generaties te kunnen onderscheiden. Dat vergt volgens hem kennis van het systeem van overheersende gewoontes. Dat systeem geeft structuur aan het leven op een bepaald moment in de geschiedenis. Het blijft een bepaalde periode stabiel en overstijgt het individuele leven. Het dringt zich op aan het leven en conditioneert het.

Na iedere generatiewisseling ontstaat een nieuw systeem van overheersende conventies. Kennis van de scheidslijn tussen die systemen is nodig om te kunnen zeggen of een individu tot de ene of tot de andere generatie behoort. Ieder mens bevindt zich op een bepaalde plek in zijn eigen generatie, aan het begin, in het midden of aan het eind. Marías stelt zich generaties voor als een aantal bergketens in een landschap. De scheidslijn is dan het gebied tussen twee bergketens. Punten op de hellingen stellen geboortejaren voor. Twee ver van elkaar gelegen punten kunnen op dezelfde helling liggen. Twee dichtbij elkaar gelegen punten kunnen op twee verschillende hellingen liggen.

Volgens Marías werken op ieder moment in de geschiedenis drie krachten, bestaande uit drie actieve generaties. Daarom is de realiteit altijd intrinsiek beweeglijk. Tegelijkertijd is er binnen een generatie de werking van een leidende minderheid en een massa. In die leidende minderheid komt de essentie van een generatie tot uitdrukking. Die geeft een generatie bekendheid, een gezicht en historische betekenis. Dat biedt volgens Marías een aangrijpingspunt om generaties te lokaliseren. Namelijk door deze gezichtsbepalers van een generatie en hun overheersende gewoontes in beeld te brengen, met jaartallen die vijftien jaar uit elkaar liggen als oriëntatiepunt. Daarbij hanteert hij een marge van vier jaar; het oriëntatiejaar min en plus twee jaar. 'At random' begint hij bij het jaar 1809 met als volgende richtjaren 1824, 1839, 1854, 1869, 1884. Door de overheersende gewoontes en de variatie tussen de 'generatie-gezichtsbepalers' te beschrijven, kunnen generatieprofielen worden gemaakt. Zo kan ook de grens tussen de 'generaties' worden bepaald. Afwijkingen kunnen een indicatie geven voor een ander startjaar, bijvoorbeeld één of meer jaren later dan 1809.

Foto 6 Julián Marías Aguilera (1914 – 2005)



Vervolgens vraagt Marías zich af hoe hij de vertegenwoordigers van de generaties een rechtvaardige plaats kan geven in de geschiedenis. Daarvoor neemt hij het mogelijke verloop van een historische innovatie als uitgangspunt. Onder een historische innovatie verstaat hij een duidelijke nieuwe levensstijl, een nieuwe vorm van leven, zoals de democratie in de negentiende eeuw of het rationalisme in de zeventiende eeuw. Zo'n innovatie verspreidt zich over de gehele maatschappij. Soms valt zo'n innovatie samen met één generatie. Complexere innovaties vergen twee of meer generaties die ieder fasen van de innovatie voor hun rekening nemen. Zie figuur 3.2.

Fig. 3.2. Het mogelijke verloop van een historische innovatie (Marías, 1970)

Fasen	Het verloop
De eerste generatie	De innovatie begint bij een individu en spreidt zich uit over een kleine groep jonge mensen. Deze groep ontwikkelt de nieuwe leefstijl verder en worstelt met het 'implementeren' in een wereld met een andere overtuiging. Als deze jongeren volwassen zijn geworden, vindt de eerste fase naar 'implementatie' in de maatschappij plaats. Deze creatieve en initiërende generatie is zich nog niet zo bewust is van de eigen innovatie.
De tweede generatie	Deze generatie 'ontvangt' de nieuwe leefstijl die is gecreëerd door de vorige generatie. Inmiddels heeft de maatschappij al min of meer een structuur die ruimte begint te bieden aan de persoonlijke doelen die zijn gebaseerd op de nieuwe attitude. De nieuwe leefstijl wordt door deze generatie met meer energie, bewuster en zonder terughoudendheid herhaalt. Er ontstaan stereotype beelden en een groepsbewustzijn omtrent de nieuwe leefstijl. Mensen die niet meedoen worden als achterlopers beschouwd.
De derde generatie	Deze generatie bevestigt de innovatie en heeft geen behoefte om te creëren. Als ze zich bewust wordt van de omringende wereld ziet ze een vaste gevestigde structuur. De nieuwe leefstijl heeft nu de vorm van een gevestigde sociale gewoonte. Meestal beginnen mensen van die generatie te theoretiseren en reflecteren op de betreffende leefstijl en praten er af en toe ironisch over. Deze generatie leeft de nieuwe leefstijl ten volle. De meeste representatieve personen komen bijna altijd voor in deze generatie. Het is meestal niet de meest authentieke generatie. Zij maakt van de oorspronkelijke innovatie een traditie, met de volle overtuigingen die daarbij horen. Ze hoeft niet te innoveren en te worstelen met haar omgeving. Dat geeft de rust en ruimte om de beperkingen van de leefstijl te zien. Als gevolg daarvan beginnen de basisaannames waarop de leefstijl is gebaseerd langzaam scheuren te vertonen.
De vierde generatie	Deze generatie voelt zich niet meer helemaal thuis in de betreffende leefstijl. Ze begint wel met het leven van de leefstijl, maar het spreekt haar niet echt aan. Ze ziet het als iets dat is geweest en begint andere doelstellingen te ontwikkelen en geeft zo beginnend vorm aan een nieuwe transitie. Sommigen leden van deze generatie houden onoprecht vast aan de 'oude' leefstijl, vaak 'onder invloed'.

Met behulp van de bovenstaande structuur van het historische innovatieproces moet het volgens Marías mogelijk zijn om ten aanzien van buitengewone historische innovaties of veranderingen in een bepaalde periode te bepalen welke karakteristieke individuen van de vier generaties waar in het proces moeten worden geplaatst. Marías filosofeert en speculeert, maar past zijn eigen methode zelf niet toe. De Amerikanen William Strauss en Niel Howe doen dat in 1991 wel.

### 3.1.4 Generations in America's history.

Strauss en Howe bouwen voort op onder andere Marías en komen tot een concrete lokalisering van generaties in de Amerikaanse geschiedenis. Ze schreven in 1991 op basis van een uitgebreide en unieke casestudie van generaties in de Amerikaanse geschiedenis het boek *'Generations, the history of America's future, 1584 to 2069'*. Voortbouwend op de Europese sociologen, filosofen en historici uit de 19<sup>e</sup> en 20<sup>e</sup> eeuw ontwierpen ze 'een generatietheorie'. Ze zochten in de Amerikaanse geschiedenis naar het bewijs voor het bestaan van deze theorie.

Foto 7 Neil Howe en William Strauss



De 'generatietheorie' van Strauss en Howe is op veel onderdelen wetenschappelijk zwak onderbouwd. In dit promotieonderzoek wordt hun 'theorie', bij gebrek aan een betere theorie, beschouwd als een interessant mogelijk scenario van generatievorming en generatieinvloeden op de maatschappij. Strauss en Howe formuleren hun theorie niet altijd even helder en logisch. Ze bouwen sterk voort op het werk van Ortega en Marías zonder dat heel expliciet aan te geven. Ze beschreven in 1998 opnieuw uitgebreid de relatie tussen generatievorming en maatschappelijke ontwikkelingen. Daarbij gebruiken ze hier en daar andere formuleringen, zonder deze veranderingen duidelijk te verklaren. Getracht wordt de helderheid en logica hier wel aan te brengen, door de belangrijkste onderdelen van hun 'theorie' afzonderlijk op een rij te zetten.

De afzonderlijke onderdelen van de 'theorie' van Strauss en Howe (1991, 1998):

1) Een generatie bestaat uit een specifieke clustering van cohorten met een onderscheidende *'peer personality'*. Een *'peer personality'* ontstaat door een gemeenschappelijke beleving van de aanwezige tijdgeest, door de ontwikkeling van gemeenschappelijke opvattingen en door gemeenschappelijke reacties op de tijdgeest, alsmede door het gevoelde verwantschap met de eigen generatie (1991, p. 60).

2) In lijn met *'the best generation writers, including Littrée, Ferrari, Dilthey, Mentre and Ortega'* gaan Strauss en Howe ervan uit dat de grootte van een generatie, de clustering van geboortecohorten, zich uitstrekt over een periode die gelijk is aan de lengte van een



gesteldheid laat dat niet toe. Bovendien zal er waarschijnlijk maatschappelijke druk worden uitgeoefend om de bij de leeftijd en dus levensfase passende rol uit te oefenen (1991, p. 444).

6) De sociale interactie binnen een generatie versterkt het kenmerkende gedrag (in haar centrale sociale rol) en daarmee het verschil tussen generaties (1991, p. 441). Grofweg komen er in relatie tot het kenmerkende gedrag in een generatie drie groepen voor, de richtinggevers van het gedrag (de leiders), degenen die daarin volgen (de volgers) en de degenen waarvan het afwijkende gedrag onderdrukt wordt (de onderdrukten) (1998, p. 68).

7) Iedere generatie streeft in haar eigen levensfase naar correcties die de maatschappij weer op de goede koers brengt (1998, p. 447). Iedere generatie herdefinieert de rol die hoort bij haar volgende fase in een richting die de uitwassen herstelt van de reacties van de vorige generatie op sociale gebeurtenissen. Tevens wordt aangenomen dat een generatiespecifieke stijl, in een sociale rol, na verloop van tijd disfunctioneel wordt ofwel een beperkte houdbaarheidsduur heeft. Dat voelen de meeste mensen aan en dat leidt ook tot gedragscorrecties in de sociale rol door de opvolgende generatie.

8) Iedere belangrijke maatschappelijke gebeurtenis raakt iedere generatie anders. De impact van een belangrijke sociale gebeurtenis op een generatie is afhankelijk van de levensfase met centrale sociale rol waarin deze zich op dat moment bevindt. Een economische crisis betekent voor de nieuwste generatie die net de arbeidsmarkt betreedt heel iets anders dan voor de oudste generatie die leeft van haar pensioen.

9) Een volwassen wordende generatie in of onderweg naar haar midlife fase krijgt een dominante positie in de maatschappij, als zij in de ogen van de andere generaties succesvol reageert op een sociale gebeurtenis. De volwassen wordende generatie kan haar rol ook niet succesvol willen of kunnen uitoefenen. Dan krijgt zij geen dominante rol. Daarvan wordt door Strauss en Howe slechts één voorbeeld gevonden in de Amerikaanse geschiedenis (1991, p. 446): *'The Progressives(1843-1859) emerged from the Civil War (1857-1865) with few positive associations with their coming-of-age role'*

10) Iedere generatie heeft een formatieve en verzorgende relatie met de tweede opvolgende jongere generatie. Eerst als opvoeders in *'young adulthood'*. Daarna in *'midlife'* als leidende generatie van instituties, waarin de tweede opvolgende generatie toetreedt. Ze probeert in die tweede opvolgende generatie de ontwikkeling van een persoonlijkheid te bevorderen die complementair is aan de eigen persoonlijkheid. *'The two-apart nurturing relationship reinforces the pendulum swing in social direction'* (1991, p. 447).

11) Een paar jaar na een generatiewisseling vindt er een verandering van een karakteristieke sociale stemming plaats (1998, p. 70). Een andere generatie met haar eigen karakteristieke stijl wordt leidend in de maatschappij. Een golf aan veranderingen overspoelt veel levenssterreinen, van opvoeding tot leiderschap en het gevoel verandert dat mensen hebben over zichzelf en over hun maatschappij.

12) De generatievorming komt 'volledig' tot stand in vrije maatschappijen, waarin individuen de ruimte hebben om hun eigen persoonlijkheid te ontwikkelen. Strauss en Howe vinden dat Amerika de beste case voor de evolutie van generaties 'levert', omdat iedere generatie daar de vrijheid heeft om zijn eigen persoonlijkheid te ontwikkelen. In landen of werelddelen met meer gesloten maatschappijen of waar tradities overheersen,

wordt de generatie-evolutie geremd; *'human nature working itself out in a world relatively unbound by tradition'* (1998, p. 37).

Strauss en Howe onderscheiden ook nog vier typen belangrijke sociale gebeurtenissen, in een cyclus van 80 jaar, die zich volgens hen steeds herhaalt. Daarnaast onderscheiden zij vier archetypische generaties. Zij zien samenhang tussen een bepaald type sociale gebeurtenis en een bepaalde generatieconstellatie, een bepaalde combinatie van deze archetypische generaties. Dit deel van hun 'theorie' heb ik buiten beschouwing gelaten, omdat het nogal speculatief is.

### **3.1.5 De introductie van een generatietheorie in Nederland**

Voortbouwend op het gedachtegoed van Mannheim heeft de socioloog Henk Becker (1992, 1997) een generatieindeling in Nederland geïntroduceerd. Hij formuleerde de these van het ontstaan van een patroon van vier generaties in Nederland, waarbij hij vooral het verschil in kansen in de maatschappij benadrukte en onderzocht. 'Het patroon van generaties is ook van belang, omdat het verband houdt met problemen in de samenleving als geheel. Slechte kansen kunnen leiden tot verspilling van talent' (1992, p. 9).

Foto 8 Prof. dr. H.A. Becker



Becker hanteert de volgende definitie van het begrip generatie: 'een generatie bestaat uit een clustering van cohorten, die wordt gekenmerkt door een specifieke historische ligging en door gemeenschappelijke kenmerken op individueel niveau, zoals levenslopen, waardenoriëntaties en gedragspatronen en door gemeenschappelijke kenmerken op systeemniveau, zoals generationele cultuur en generationele organisaties' (1992, p. 23). Een cohort is een groep mensen die het sociale systeem betreedt op een gegeven moment. Dat kan een groep met hetzelfde geboortjaar zijn. Het kan bijvoorbeeld ook het jaar van binnenkomst in een sociaal systeem zijn, zoals de binnenkomst in een organisatie. Sommige organisaties gebruiken daar termen voor, zoals de lichte 1996 of jaargroep '86 (Pfeffer, 1985). Een clustering van geboorteaargangen tot generaties ontstaat volgens Becker onder invloed van trendbreuken die een heel land of een heel werelddeel raken, zoals oorlogen en economische crises. Dat leidt onder meer tot verschillende kansen in de maatschappij, vooral voor cohorten die in hun pubertijd of adolescentie met een bepaalde trendbreuk te maken krijgen. De periode tussen het 15<sup>e</sup> en

25<sup>e</sup> levensjaar duidt hij aan als formatieve periode in de levensloop. Wat er in die formatieve periode gebeurt, geeft Becker beperkt aan: er is sprake van een proces van socialisering tijdens een inwerkperiode en in die periode is een individu extra vatbaar voor nieuwe indrukken, vooral van normatieve indrukken (1992, p.132).

De verklaring voor het ontstaan van een generatie zoekt Becker in de eerste plaats bij een hypothese over de socialisatie: 'vooral in de formatieve periode verwerven leden van cohorten kenmerken in de sfeer van waardenoriëntaties die lang beklijven' (1992, p. 25). Hofstede (2005, p. 23) en Oppenhuisen (2000) geven aan dat de waarden en het waardenpatroon rond het twaalfde levensjaar behoorlijk vastliggen en verandering daarna moeilijk is. In de tweede plaats brengt hij als verklaring de hypothese over de relatieve schaarste naar voren: 'een cluster van cohorten kan een bepaald kenmerk hebben verworven, omdat zij tijdens de formatieve periode over minder kansen beschikt dan eerdere of latere generaties' (1992, p. 25).

Op basis van het hiervoor genoemde theoretische kader verklaart hij het ontstaan van vijf generaties in Nederland. Dat wordt in onderstaande figuur aangegeven.

Fig. 3.5 De generatieindeling van Becker (1992, 1994)

GENERATIES	GEBORTEJAREN	FORMATIEVE PERIODE
<b>De Vooroorlogse Generatie</b>	geboren tussen 1910 en 1930	de economische crisis van de jaren dertig en de tweede wereldoorlog.
<b>De Stille Generatie</b>	geboren tussen 1930 en 1940	direct na de tweede wereldoorlog en in de tijd van de wederopbouw
<b>De Protestgeneratie</b>	geboren tussen 1940 en 1955	de relatief welvarende late jaren vijftig, de jaren zestig en de vroege jaren zeventig.
<b>De Verloren Generatie</b> <i>In dit onderzoek genoemd: de Generatie X.</i>	geboren tussen 1955 en 1970	de economische stagnatie en de jeugdwerkloosheid eind jaren zeventig en begin jaren tachtig.
<b>De Pragmatische Generatie</b>	geboren tussen 1970 en 1985	de nuchtere jaren negentig geeft deze generatie een pragmatische kijk op de wereld.

Becker geeft aan dat de generatievorming wordt 'bepaald' door de invloed van gunstige of ongunstige omstandigheden. Strauss en Howe (1991, 1998) geven aan dat generaties zich vormen door hun reactie op de omstandigheden. In lijn met een generatietheorie ligt het voor de hand om omstandigheden te beschouwen als de uitkomst van de dynamiek tussen de aanwezige generaties. De omstandigheden die een nieuwe generatie 'aantreft', zijn teweeggebracht door de aanwezige 'vorige' generaties. De manier waarop een (nieuwe) generatie reageert op die omstandigheden vormt de generatie. En die manier en de vorming is volgens Ortega y Gasset (in Marías, 1970) de uitkomst van de interactie binnen die generatie tussen de leiders en de volgers.



### 3.1.6 Kritische toetsingen van 'Beckers' generatietheorie

Van Berkel-van Schaik en Snippenburg (1991) hebben onderzocht of 'sociaal-historische generaties' werkelijk bestaan of slechts bestaan in de verbeelding van wetenschappers, die erover speculeren. Ze hebben een empirische toets van het generatiemodel van Becker uitgevoerd met behulp van data die zijn verzameld met een Nederlandse enquête in 1985/1986. De data betreffen: burgerlijke waarden in het gezin, inperking van burgerlijke vrijheden, afwijzing van ingrepen in het leven, de traditionele rol van de vrouw, christelijke wereldbeschouwing, werk als plicht, autoritarisme en deelname aan onconventionele politieke activiteiten. Zij analyseerden de beschikbare gegevens om te onderzoeken of er karakteristieke verschillen tussen generaties zijn te onderscheiden in de vorm van breuken op posities in de grafieken waarin de gemiddelde scores van geboortecohorten tegen hun geboortejaren zijn afgezet. Zij verwachten deze breuken te vinden tussen de cohorten die aan de grenzen van de vier generaties liggen.

De uitkomsten van het onderzoek van Van Berkel-van Schaik en Snippenburg bevestigen in zes van de zeven gevallen het onderscheid tussen de Stille Generatie en de Protestgeneratie. In een aantal gevallen was de overgang niet in 1940 maar iets later zichtbaar. In drie van de zeven gevallen zijn voorzichtige breuken zichtbaar in het midden van de jaren vijftig. Het betreft hier het onderscheid tussen de Protestgeneratie en de Generatie X. De lijnen zijn echter onstabiel. Bovendien zijn de leden van de Generatie X ten tijde van de meting, 1985, nog volop in de overgang van jeugd naar jong volwassenheid; bijgevolg kunnen leeftijdseffecten een belangrijke rol hebben gespeeld. De conclusie van het onderzoek is als volgt: de breuken die zijn gevonden zijn indicatief voor de verschillen tussen de onderzochte generaties, zeker als het gaat om het onderscheid tussen de Stille en de Protestgeneratie, maar het is goed mogelijk dat de cohorten zich volgens andere processen hebben gegroepeerd dan die in de generatiethese zijn beschreven.

Diepstraten, Esther en Vinken (1999) onderzochten de geldigheid van het generatiemodel van Henk Becker in Nederland door de mening van de generaties zelf te onderzoeken. Bijna driekwart van de Nederlanders rekent zichzelf tot een generatie, conform de indeling van Becker. Er is dus zeker sprake van een behoorlijk generatiebesef in Nederland. De gangbare opvattingen en de opvattingen van Becker over de verschillen tussen generaties kloppen evenwel op een aantal punten niet. De door hem toegeschreven ongunstige kansen van de Generatie X ten aanzien van opleidingen, arbeid en inkomen, veroorzaakt door een economische crisis tijdens hun formatieve periode, worden niet gevonden. Integendeel, de leden van de Generatie X bleken anno 1999 hoger opgeleid te zijn dan alle voorgaande generaties, hadden het vaakst een betaalde baan en het hoogste beroepsniveau ( Diepstraten e.a., 1999, p. 235). De vijf generaties zijn in economisch zeer verschillende tijden opgegroeid, maar dat resulteert niet in objectieve verschillen in economische ontwikkeling.

In de beleving van de geënquêteerde generatielieden onderscheiden de generaties zich door stijlvoorkeuren (muziek, boeken, films), maar dat zou ook een leeftijdseffect kunnen zijn. Het beleefde verschil is het grootst bij waarden en normen rond opvoeding, seksualiteit en gezin. Om welke waarden dat gaat, wordt niet aangegeven. Als algemene trend wordt wel gesignaleerd, dat de zogenaamde postmaterialistische oriëntaties toenemen, dat wil zeggen dat zelfontplooiing, persoonlijke groei en individuele expressie van generatie op generatie belangrijker worden gevonden.

Van den Broek (2001) onderzocht de generatie-indeling van Becker aan de hand van 30 mogelijke intergenerationele verschillen op het terrein van politieke en maatschappelijke

oriëntaties, zoals verzuiling, postmaterialisme, traditionele gezinswaarden en traditionele sekserollen. Bij 17 daarvan vond hij significante verschillen tussen de aangrenzende generaties. Vervolgens maakte hij een generatie-indeling die tegenovergesteld is aan de indeling van Becker. De kerncohorten uit het model van Becker, de geboortecohorten die in het midden van een generatie liggen, bijvoorbeeld voor de Protestgeneratie 1947 en 1948, waren de grenscohorten in de gemaakte indeling. Bij deze gemaakte generatie indeling werden 18 significante verschillen tussen aangrenzende generaties gevonden. Opnieuw waren het de middelste geboortecohorten die het sterkst van elkaar verschilden. Dat clusters van vijftien geboortecohorten van elkaar verschillen wordt hiermee bevestigd.

Van den Broek vond geen bepaalde superieure patronen, die aangeven waar de grenzen tussen generaties liggen c.q. die aangeven op basis waarvan geboorteaargangen zich clusteren tot generaties. Hij vond verschillen tussen vijfjaarscohorten op politieke en maatschappelijke oriëntaties, maar geen patroon waarvan valt af te leiden dat deze vijfjaarscohorten zich clusteren tot generaties, die bestaan uit een clustering van drie aansluitende vijfjaarscohorten. Hij vond ook, dat waardenoriëntaties geleidelijk verschuiven in de tijd. Dat zou inhouden, dat ieder geboortecohort bijdraagt aan de verschuiving van bepaalde waardenoriëntaties.

Volgens van den Broek hebben grotere verschillen tussen in- en uitredende cohorten in de regel wel bijgedragen aan gesignaleerde geaggregeerde veranderingen. De verdere afname van verzuimdheid na 1970, de geleidelijke opkomst van postmaterialisme alsmede de verminderde steun voor traditionele maatschappelijke oriëntaties komen telkens mede voor rekening van het proces van cohortvervanging. Dat zou inhouden dat vooral het uitreden van de oudste generatie en de toetreding van een nieuwe generatie - mits er een groot verschil bestaat tussen deze generaties - duidelijke veranderingen teweegbrengt. Met name bij de grote geaggregeerde veranderingen ligt het weinig voor de hand de oorzaak alleen bij cohortvervanging te zoeken; het ligt meer voor de hand uit te gaan van een trendversterkende rol, aldus Van den Broek. Hij vermoedt nog andere oorzaken en geeft zeer beperkt aan in welke richting deze gezocht moeten worden. De grote daling in de steun voor verzuimdheid tussen 1965 en 1970 voltrok zich volgens Van den Broek zonder enige bijdrage van cohortvervanging. Het ging hier volgens hem 'kennelijk' om een autonome verandering in de tijdgeest. Hetzelfde geldt volgens hem voor de opleving van politieke interesse en politiek protest in de vroege jaren tachtig.

Van den Broek legt geen verband tussen tijdgeest en generatieconstellaties, zoals Strauss en Howe (1991) doen. Terwijl hij het werk van Strauss en Howe wel noemt als literatuurbron. Zij geven aan dat een verandering in de generatieconstellatie - de oudste generatie wordt steeds kleiner, er stroomt een nieuwe generatie in en iedere generatie komt in een volgende levensfase - veranderingen in de tijdgeest teweegbrengen. Vanuit die optiek ontstaan veranderingen in de tijdgeest en maatschappelijke veranderingen vanuit de dynamiek tussen generaties. Daarnaast geven Strauss en Howe (1991, 1998) en Marías (1970) aan dat ingrijpende maatschappelijke vernieuwingen, zoals democratiseren, inspanningen van meerdere generaties vergen.

Volgens Van den Broek zijn de effecten van geboortecohort, periode en leeftijd empirisch buitengewoon lastig van elkaar te onderscheiden. Zij verwijzen respectievelijk naar blijvende invloed van jeugdervaringen, naar aanpassing aan de gewijzigde maatschappelijke omstandigheden en naar veranderingen ten gevolge van het doorlopen van opeenvolgende levensfasen. Zijn uitgangspunt is dat deze processen heel verschillend zijn en onmogelijk alledrie opgeld kunnen doen. Refererend aan Mannheim (1928) duidt het begrip generatie in sociologische zin volgens hem op een deel van de

bevolking dat herkenbaar is aan eigenschappen die terug zijn te voeren tot omstandigheden die heersen in de tijd dat men opgroeide. Maar daarmee noemt Van den Broek slechts één van de drie factoren die volgens Mannheim een rol spelen bij generatievorming. De andere twee zijn: *entelechie*, een combinatie van reactie op de tijdsgeschiedenis c.q. beleving daarvan en een daarbij passende (nieuwe) mentale, emotionele en fysieke instelling, en realisatie van nieuwe toevoegingen.

Het leeftijdseffect duidt Van den Broek als volgt: 'het ouder worden als zodanig kan, met name vanwege de wisselende sociale rollen die men in verschillende levensfasen doorloopt, tot verandering van oriëntaties en gedrag leiden, hetgeen als leeftijdseffect te boek staat' (p. 338). Van Berkel-van Schaik en Snippenburg (1991) geven aan dat de effecten van gemeenschappelijke cohortvervangings- en die van leeftijd (levensloop) en periode moeilijk zijn te ontwarren. Zij achtte het vanuit een strikt technisch gezichtspunt zelfs onmogelijk, aangezien twee van deze tijdgebonden variabelen de derde altijd geheel bepalen (p. 230). Uiteindelijk hebben Van den Broek en Van Berkel-van Schaik alleen onderzocht of er breukvlakken zijn te onderscheiden, die het bestaan van de generatie-indeling van Becker bevestigen of ontkennen.

Het uitgangspunt van Van den Broek - het volstrekt scheiden van cohorteffecten, periode-effecten en leeftijdseffecten - is niet in overeenstemming met hetgeen op basis van de bestudeerde generatieliteratuur mag worden verondersteld. Strauss en Howe (1991, 1998) en Mannheim (1928), waaraan Van der Broek refereert, veronderstellen een dynamische relatie tussen deze factoren. Strauss en Howe (1991) schrijven het veranderen van de tijdsgeschiedenis toe aan veranderingen in de generatieconstellatie, met andere woorden een bepaalde combinatie van bepaalde generaties en de dynamiek tussen deze generaties creëert volgens hen de tijdsgeschiedenis. In een (volgende) levensfase, zijnde de operationalisering van leeftijd, ondergaat een generatie niet alleen de nieuwe tijdsgeschiedenis, maar reageert zij er ook op c.q. beïnvloedt zij deze (Mannheim, 1928; Marias, 1970; Pfeffer, 1985). Die zichtbare reactie van een generatie op de aanwezige tijdsgeschiedenis, die teweeg is gebracht door vorige generaties, geeft haar een kenmerkend gezicht (Strauss en Howe, 1991, 1998). Bovendien heeft dezelfde tijdsgeschiedenis volgens Strauss en Howe voor iedere generatie een andere betekenis, vanwege het verschil in levensfase en bijbehorende sociale rol.

Oppenhuisen (2000) heeft in haar onderzoek naar de waarden van de Nederlanders verkend aan welke invloeden waardenoriëntaties van mensen zijn toe te schrijven. Ze heeft daarbij de invloed op zes dimensies onderzocht, die bestaan uit een aantal waardencombinaties. Deze zijn: sociaal leven tegenover carrière maken, empathie tonen tegenover onbekommerd zijn, jezelf bewijzen tegenover ontspannen zijn, veiligheid zoeken tegenover uitdaging zoeken, gezinsleven tegenover onafhankelijk zijn, aanpassen tegenover eigen identiteit. Daarbij is zij uitgegaan van een zestal mogelijke effecten, in volgorde van mate van veronderstelde impact zijn deze:

1. cohorteffect, gedefinieerd als invloed van jeugdervaringen
2. leeftijdseffect, gecodeerd als vijfjaarsclusters.
3. opleiding: basisonderwijs, lbo, mavo, havo/vwo, mbo, hbo, WO.
4. geslacht: man of vrouw.
5. inkomen: minder dan fl.2400, 2400-3800, 3800-5500, > 5500.

Per mogelijk effect op de waardenoriëntaties zijn de uitkomsten van haar onderzoek de volgende:

#### Ad 1

Oppenhuisen (2000, p. 164) heeft cohorteffecten gedefinieerd als invloed van jeugdervaringen. Zij heeft een vragenlijst ontwikkeld, die ingaat op jeugdervaringen van respondenten (n=911). Enkele voorbeelden van de vragen die zij stelde, zijn: - mochten andere kinderen bij u thuis spelen toen u nog een kind was?; - bent u als kind door uw ouders beloond als u een goed rapport had?; - werd u door uw ouders aangemoedigd om voor uw mening uit te komen? Met behulp van regressie is de optimale voorspeller van een waardendimensie op basis van jeugdervaringen berekend. Vervolgens is deze voorspeller als covariaat in de variantieanalyse van waardendimensie naar leeftijd meegenomen. Ze onderzocht eerst met behulp van een variantieanalyse het verband tussen leeftijd, gecodeerd in vijfjaarsklassen, en waarden. Vervolgens heeft ze dit verband gecorrigeerd voor jeugdervaringen. In alle zes analyses zijn de effecten van de jeugdervaringen van de respondenten significant ( $p = 0.05$ ).

#### Ad 2

Leeftijd is voor correctie voor jeugdervaring wel en na correctie niet of minder significant. In haar onderzoek naar leeftijdseffecten operationaliseert zij leeftijd in feite in vijfjaarscohorten. Tevens neemt zij impliciet het uitgangspunt dat een grootvader, zijn zoon en zijn kleinzoon op eenzelfde leeftijd, bijvoorbeeld tussen hun vijftigste en vijfenvijftigste jaar, dezelfde waardenoriëntaties hebben. Dat zou ook inhouden dat bijvoorbeeld een vijftigjarige zowel in 1950 als in 2000 als in 2050 dezelfde waardenoriëntaties heeft. Dit lijkt me hoogst waarschijnlijk. Om het leeftijdseffect beter te onderzoeken, zal leeftijd eerst beter geoperationaliseerd moeten worden. Daaraan vooraf gaat de vraag wat mogelijke leeftijdseffecten zijn.

#### Ad 3

Hoger opgeleiden hechten het minste belang aan 'een sociaal leven hebben'. 'Ontspannen zijn' scoort relatief laag bij lager opgeleiden. 'Veiligheid zoeken' vinden lager opgeleiden belangrijker dan hoger opgeleiden. Laagopgeleiden hechten het minst aan 'eigen identiteit hebben' (p. 158).

#### Ad 4

De verschillen naar geslacht zijn, hoewel significant, relatief klein. Zie verder onder hoofdstuk 4.4.

#### Ad 5

Het verband tussen inkomenscategorieën en waarden is uitermate zwak. Alleen bij het streven van 'veiligheid zoeken' is er een significant maar inhoudelijk gering verschil (p. 159). Lagere inkomens scores significant hoger op 'veiligheid zoeken'.

De eindconclusies van Oppenhuisen zijn: 'verondersteld kan worden dat de positie van personen op waardendimensies meer cultureel dan materieel bepaald is. Er zijn grote verschillen naar leeftijd en opleiding, terwijl de verschillen naar inkomen gering zijn. Ook de verschillen naar geslacht, hoewel significant, zijn relatief klein' (p. 159). In alle zes analyses - de analyses van eerder genoemde zes waardendimensies - zijn de effecten van jeugdervaringen significant. Leeftijd is voor correctie voor jeugdervaring wel en na correctie niet of minder significant.

In figuur 3.6 heb ik de hiervoor genoemde invloeden op waardenoriëntaties samengevat, verder geconcretiseerd en heb ik een mogelijke operationalisering van deze effecten weergegeven.

Fig. 3.6 Invloeden op waardenoriëntaties (Oppenhuisen, 2000; Van den Broek, 2001; Van Berkel, 1991)

INVLOEDEN	CONCRETISERING	OPERATIONALISERING
Generatie	De invloed van het geboortjaar, de opvoeding, de interactie met leeftijdsgenoten en eerste scholing (tot het twaalfde jaar). (Oppenhuisen, 2000; Hofstede, 2005; Pfeffer, 1985)	Generaties, conform indeling van Becker (1992, 1994, 1997).
Leeftijd	Effecten van het ouder worden: - veranderingen in de fysieke, emotionele en mentale conditie (Berk, 2003) - persoonlijke ontwikkeling (Erikson, 1977) - professionele ontwikkeling (Marias, 1970) - toenemend inzicht in het fenomeen organisatie > groter wordende invloed op een organisatie(cultuur) en een groter wordend beïnvloedingsgebied (Mannheim, 1925; Creanest, 2005; Sikszenmihalyi, 1999).	Levensfasen in organisaties in periodes van 15 jaar (naar Mannheim, 1928; Marias, 1970; Strauss en Howe, 1991, 1997; Van den Broek, 2001):  Fase 2: leerling/junior professional (15-30) Fase 3: Professional (30 – 45 jaar) Fase 4: Leiderschap (45 – 60 jaar) Fase 5: Senior professional (60 – 75 jaar)
Opleiding	Effecten van het opleidingsniveau (Oppenhuisen, 2000)	LBO – MBO – HBO/WO (Oppenhuisen, 2000)
Geslacht	Het effect van het man of vrouw zijn (Oppenhuisen, 2000).	Man, vrouw (Oppenhuisen, 2000)

Cohorteffecten, leeftijdseffecten en periode-effecten kunnen mijns inziens wel worden onderscheiden en hun bijdrage aan generatievorming kan misschien wel worden onderzocht, maar vooral in relatie tot elkaar. Het lijkt mij echter methodologisch zeer moeilijk en buitengewoon tijdsintensief en kostbaar - het is te proberen met behulp van computersimulaties of door cohorten longitudinaal te volgen, maar dat vergt onderzoek over tenminste 30 jaar.

Het is wel mogelijk om verschillende generaties op eenzelfde tijdstip – ze zitten dan per definitie in verschillende levensfasen - en in dezelfde omstandigheden, in dezelfde organisatiesetting, te plaatsen, hen eenzelfde vraagstuk voor te leggen en dan te onderzoeken hoe verschillend zij daarop reageren. Daarbij blijft de vraag hoe je generatie-effect en leeftijdseffect van elkaar onderscheidt. Van den Broek (2001) operationaliseert leeftijdseffecten in levensfase-effecten. Dat lijkt me een goede optie.

### 3.2 Levensfasen en leeftijd

Om de vraag goed te beantwoorden hoe generatieverschillen en leeftijdsverschillen van elkaar kunnen worden onderscheiden, moet ook worden verkend wat levensfasen zijn, wat mogelijke leeftijdseffecten zijn en wat de relatie daartussen is.

Het leven van mensen is in te delen in een bepaald aantal fasen (Marias, 1970; Sheehy, 1995; Craeynest, 2005) of anders gezegd: in de menselijke levensloop is een bepaald aantal ontwikkelingsstadia te onderscheiden. Gemiddeld worden door mensen van jong naar oud de volgende opeenvolgende levensfasen doorlopen (Craeynest, 2005): babytijd, peutertijd, kleutertijd, schooltijd, pubertijd en de periodes van adolescentie, jongvolwassene, middenvolwassene, laatvolwassene en ouderdom. De leeftijd waarop de overgang van de ene naar de andere fase plaatsvindt, verschilt van mens tot mens; de volgorde van de levensfasen is voor iedereen hetzelfde (Craeynest, 2005). Levensfasen zijn te beschouwen als 'geclusterde leeftijden'.

Kenmerkend voor iedere levensfase zijn de specifieke vraagstukken die zich in die periode voordoen (Sheehy, 1995; Berk, 2003), de mate waarin er invloed is van of op de omgeving, in samenhang met de sociale rol (Marias, 1970; Strauss en Howe, 1998) en de mate van fysieke, emotionele, mentale en sociale ontwikkeling (Zurilla, Maydeu en Kant, 1998; Creaynest, 2005; Thornton en Dumke, 2005).

In iedere levensfase, bij het stijgen van de leeftijd, wordt een mens geconfronteerd met andere levensvragen, zoals: wil en kan ik hier buitenspelen, zo ja, met wie?; wil ik studeren, zo ja welke studie en wat is de beste plek?; wil ik me specialiseren en zo ja in welke richting?; wil en kan ik doorgaan met werken, zo ja hoe en met welk werk, of kan en wil ik stoppen met werken? Veel mensen oriënteren zich op deze vragen door er met leeftijdsgenoten meer of minder intensief over te praten. Leeftijdsgenoten herkennen de vragen, het leeft bij hen ook, en zij helpen elkaar antwoorden te vinden; de onderlinge interactie bevordert kenmerkend generatiegedrag (Mannheim, 1928; Pfeffer, 1985; Strauss en Howe, 1998).

Iedere keuze die een mens maakt in een levensfase kan positieve en/of negatieve effecten op hem hebben. Dat kan in een bepaalde levensfase tot een onopgeloste crisis leiden en in een volgende levensfase in een andere gedaante weer als crisis opduiken (Erikson, 1977). In sommige collectivistische culturen wordt de keuze sterk beïnvloed of zelfs bepaald door de omgeving. Maar ook in de westerse cultuur laten mensen zich soms of structureel in meer of mindere mate beïnvloeden door hun omgeving. Mensen laten zich bij de keuze van een huis, van een baan of bij de aanpak van een project door anderen leiden in een richting die ze diep in hun hart niet willen, dat wil zeggen in een richting die niet congruent is met hun waardenpatroon. Dat levert negatieve mentale, emotionele en fysieke effecten op (Frijda, 1988; Goleman, 1995). Als dit niet wordt hersteld in dezelfde levensfase, dan kan dat in de volgende levensfase opnieuw een crisis opleveren. Het is denkbaar dat die crisis in iedere volgende levensfase heftiger wordt. Bijvoorbeeld iemand heeft negatieve gevoelens bij de gekozen studie en switcht in die levensfase niet naar een studie die positieve gevoelens opwekt. Dat kan stagnatie - een crisis - opleveren in de volgende levensfase (Erikson, 1977), bijvoorbeeld stagnatie in de persoonlijke ontwikkeling in het werk, met als gevolg lage werkprestaties en ontslag.

Als een crisis wordt gezien als kans en mogelijkheid om nieuwe betere keuzes te maken, als mogelijkheid om de 'eigen weg' te hervinden - de weg die congruent is met het eigen waardenpatroon -, verdwijnen de negatieve gevoelens en is de crisis afgewend. Als er geen herstel plaatsvindt, blijven de negatieve effecten doorwerken. Niet opgeloste crisissen gaan gepaard aan (werk)energieverlies en verlies van zelfvertrouwen. Het tegenovergestelde gebeurt ook: mensen die steeds beter leren om congruent met hun waarden hun leven te leiden. Dat levert positieve emotionele, mentale en fysieke effecten op (Frijda, 1988; Goleman, 1995). Het zelfvertrouwen wordt groter en de vitaliteit neemt toe. Binnen een generatie zijn het de vitale energieke mensen, die hun eigen leven leiden en zo een generatie een gezicht geven (Ortega y Gasset, in Marías, 1970).

Uit het onderzoek van Bennis en Thomas (2003) komt naar voren dat leiders gemeen hebben, dat zij steeds hun persoonlijke crisissen goed oplossen. Daardoor stemmen zij zich af op veranderde omstandigheden én blijven daarin zichzelf en behouden hun vitaliteit. Bij het stijgen van de leeftijd kan zowel verlies aan vitaliteit optreden als behoud of ontwikkeling van vitaliteit. Denkbaar is, dat bij het stijgen van de leeftijd het risico van verlies aan vitaliteit toeneemt en daarmee het aantal vitale leden binnen een generatie afneemt, en daarmee het aantal potentiële leiders. Het is ook voorstelbaar dat, parallel daaraan, deze 'overgebleven' leiders steeds sterker worden. Zeer waarschijnlijk neemt

hun invloed tot hun zestigste levensjaar toe (Marías, 1970; Strauss en Howe, 1991, 1998). En omdat mensen gemiddeld steeds ouder worden en langer vitaal blijven, zou het aantal potentiële leiders van boven de 60 jaar toe kunnen nemen en daarmee zou de invloed van een generatie in die levensfase (ouderdom) op haar omgeving groter kunnen worden.

Marías zegt over levensfasen (1970, p. 96) *'we consider life as divided into five periods of fifteen years each'*, wat een totaal oplevert van 75 jaren. Hij maakt daarbij wel de kanttekening dat er een verandering gaande is in het ritme van het menselijk leven: mensen blijven langer vitaal en worden ouder. Het totaal van 75 jaar wordt hoger, wellicht ongeveer 100 jaar. Marías kijkt vooral naar levensfasen vanuit het perspectief van 'invloed op de historische ontwikkeling'. Marías hanteert de volgende indeling in levensfasen:

Fig. 3.7 Levensfasen Marías (1970)

Leeftijd fase	Naam	Betekenis
0-15 jaar	Kindertijd	Er is geen participatie in de geschiedenis; wat een kind ontvangt van de wereld heeft nauwelijks een historisch karakter. In deze periode verandert de wereld van het kind minder dan de wereld van de volwassenen in dezelfde periode, aldus de zienswijze van Marías
15-30 jaar	Jeugd	De jeugdige is ontvankelijk voor zijn omgeving: hij ziet, hoort, leest, leert en in het algemeen laat hij de bestaande wereld tot zich doordringen, een wereld die hij niet maakte. De jeugdperiode is lerend en passief
30-45 jaar	Inwijding	Mensen beginnen nu actief te worden, proberen de aanwezige wereld te hervormen, proberen hun eigen innovaties aan de wereld op te leggen. Dit is de periode van voorbereiding, waarin 'man (1) struggles with the preceding generation and attempts to remove it from power'.
45-60 jaar	Dominantie	De wereld die volwassenen probeerden te vormen op jongere leeftijd krijgt nu de overhand. 'The men of this age are in power in every walk of life'. Het is de periode van besturen. En tegelijkertijd bereiden 'these men' zich voor op de verdediging van deze wereld tegen de innovaties die worden voorgesteld door de jongere generatie.
60-75 jaar	Ouderdom	Dit zijn de 'men' die vorige periodes overleefden. Hierbij moet een kwantitatieve factor in beschouwing worden genomen, omdat er minder 'men of these age' zijn dan in de vorige groepen. Zij staan buiten het vitale leven en die rol moeten ze spelen, dat wil zeggen dat zij de getuigen zijn van een vorige wereld en dat zij hun ervaring overdragen aan de bestaande wereld. Terwijl zij buiten de hedendaagse strijd staan. Dat is de functie van senatoren, 'raadsleden' en de wijze ouder.

(1) het is niet geheel duidelijk of hier 'de man' wordt bedoeld of 'de mens'. Marías lijkt dat in het midden te laten.

Ook volgens Mannheim (1928) wordt bij het stijgen van de leeftijd het bestuurlijk vermogen groter. Dat vermogen ontwikkelt zich volgens Mannheim (1928), Marías (1970) en Strauss en Howe (1991, 1998) gedurende de eerste drie levensfasen en bereikt na ongeveer het veertigste jaar haar hoogtepunt in de vierde levensfase. Deze invloedrijkste periode van een generatie duurt tot ongeveer het zestigste levensjaar, het moment dat mensen zich gemiddeld genomen terugtrekken uit publieke functies. Dat sluit aan bij de uitkomsten van het onderzoek van Csikszentmihalyi (1996) naar het leven van mensen die grote invloed hebben gehad op hun professionele gebied. Heel veel kennis van het te beïnvloeden gebied was een voorwaarde om er veel invloed op uit te kunnen oefenen. Die kennis, van bijvoorbeeld organisaties, is in die levensfase, gemiddeld genomen, het grootst. Strauss en Howe (1991, 1998) geven aan dat de generatie in de vierde levensfase (45-60 jr.) de generatieconstellatie leidt, met andere woorden de grootste invloed heeft op de tijdgeest, afhankelijk van de mate waarin dit door de andere generaties wordt toegelaten (Strauss en Howe, 1998).

Een ander mogelijk effect bij het stijgen van de leeftijd, is afname en toename van (aspecten van) de mentale, emotionele en fysieke conditie. Ieder mens heeft potentiële mentale, emotionele en fysieke kwaliteiten die leeftijdsafhankelijk zijn en die wel of niet kunnen worden ontwikkeld en benut. Mannheim (1928) heeft het over psychische en mentale levenskiemen die in jonge mensen latent aanwezig zijn en na het zeventiende levensjaar tot wasdom komen. Die potenties kan een mens zelf in meer of mindere mate benutten, versterken of verwaarlozen. Een voorbeeld van het benutten van een (fysieke) potentie: topsport kan bijvoorbeeld het beste bedreven worden tussen de 20 en de 30 jaar, omdat dan de algemene - met name de fysieke - conditie op zijn best is (Berk, 2003), daarna loopt die conditie achteruit. Een voorbeeld van het versterken of (niet) onderhouden van een fysieke potentie: bij mensen die na hun dertigste veel aan sport blijven doen, loopt de conditie veel langzamer achteruit dan bij mensen die niet meer of nog nauwelijks aan sport doen.

Voor veel potenties geldt dat er een periode is van ontwikkeling, van stabilisering en van teruggang. De verbale vaardigheid neemt bijvoorbeeld toe tot op latere leeftijd, mits er voldoende wordt geoefend (Creaynest, 2005). Deze vaardigheid stabiliseert bij de meeste mensen van de huidige generaties tussen het 55<sup>e</sup> en 65<sup>e</sup> jaar en neemt daarna langzaam af. De reactiesnelheid en de perceptuele snelheid neemt vanaf begin dertig jaar langzaam af (Creaynest, 2005). De verbale vaardigheid en de vaardigheid om sociale problemen op te lossen neemt toe (Creaynest, 2005). Zie fig. 3.8.

Als er al een algemene uitspraak kan worden gedaan over leeftijdseffecten, dan is het dat dit type effecten van het ouder worden bij veel mensen pas echt zichtbaar en merkbaar begint te worden na het zestigste levensjaar. In de hedendaagse westerse samenleving is er (zelfs) in de eerste decennia van de oudere volwassenheid maar weinig te merken van een deficit (Creaynest, 2005). Dit is vooral afhankelijk van het onderhouden van de fysieke, emotionele en mentale conditie. De verwachting is, dat iedere volgende generatie langer vitaal blijft (Marías, 1970; Craeynest, 2005).

Eenzijds zitten mensen in een bepaalde levensfase, beschouwd als 'geclusterde leeftijden', met de daaraan verbonden leeftijdseffecten. De leeftijdseffecten zijn hiervoor gedefinieerd als veranderingen die zich tijdens het stijgen van de leeftijd voordoen op het gebied van:

- levensfasen die worden doorlopen, met bijbehorende sociale rol, conditie en levensvragen;
- de levensvitaliteit, als resultaat van de mate waarin onderweg crisissen worden overwonnen;
- de toename van de bestuurlijke kracht ofwel het vermogen om invloed uit te oefenen op de maatschappelijke - of werkomgeving;
- de mentale, emotionele en fysieke conditie, die in meer of mindere mate wordt onderhouden.

Anderzijds hebben mensen bij het beantwoorden van hun levensvragen en in hun ontwikkeling te maken met maatschappelijke omstandigheden en gebeurtenissen en de cultuur, met elementen van de tijdgeest. Dit thema wordt hierna verkend. Daarna wordt verder ingegaan op de relatie tussen generaties, levensfasen/leeftijd en tijdgeest.



Fig. 3.8

Relatie tussen leeftijd, levensfasen en fysieke-, mentale en sociale ontwikkeling.

Lfd	Levensfasen			Fysieke Ontwikkelingen	Mentale/cognitieve ontwikkelingen	Sociale/persoonlijkheid Ontwikkelingen
	Craey-nest (2005)	Sheehy (1995)	Marías (1970)			
65 64 63 62 61 60 59 58 57 56 55 54 53 52 51 50 49 48 47 46 45 44 43 42 41 40 39 38 37 36 35 34 33 32 31 30 29 28 27 26 25 24 23 22 21	Laatvolwassenheid	Flaming fifties start second life	Ouderdom	< motoriek	70 < verbale vaardigheid < EPSE: every day problem solving and decision making	Creaynest (2005); Strauss en Howe (1991, 1998); Marías, 1970)
	Middenvolwassenheid	Flourishing forties redefining success	Dominatie innovierend op volle kracht	< spierkracht < gehoor	= verbale vaardigheid  = inductief redeneren	
	jong volwassenheid	turbulent thirties career and family multi choices	Inwijding beginnend innovierend	< gezichtsverm.  < reactiesnelheid	> social problem solving  < perceptuele snelheid > verbale vaardigheid > inductief redeneren	--aangaan van relationele en professionele verbindingen --- geëngageerd met gemaakte keuzes ---- routine ----- ----- geboorte kinderen ----- opvoeden kinderen ----- kinderen huis uit ----- grootvader ----- ----- fysiek volledig ontwikkeld ----- langzame afname fysieke conditie >>>----- Zekere afhankelijkheid -----toename onafhankelijkheid >>----- Kernconflict: verlangen naar intimiteit + behoefte aan zelfstandigheid -- eigen belang overstijgen > zorg voor volgende generatie Organisatieteroi: leerling – junior >< professional >>><<<< leiderschap > senior professional >

< afnemend      > toenemend      = gelijkblijvend

### 3.3 De tijdgeest

Heidegger (1926) wat vrij interpreterend: mensen hebben op drie manieren met tijdgeest te maken. 1) Ze zijn het product van de tijdgeest, kind van ouders die midden in die tijd staan. En ze komen bij de geboorte terecht in de geest van die tijd, die zich onder andere manifesteert in de manier van opvoeden. De tijdgeest zit als het ware in alles wat hun ouders doen en niet doen en in de mensen en de dingen die hen omringen. 2) Mensen ontmoeten de bestaande wereld als ze in actie komen; de scholen en de organisaties die ze betreden zijn door vorige generaties 'gebouwd': ze leren de bestaande wereld en haar taal kennen en begrijpen, ontwikkelen zich daarin; ze zoeken hun weg en vinden een weg in een omgeving die door de geest van die tijd wordt gekenmerkt. 3) Mensen die nieuw toetreden, mensen met een nieuwe *entelechie* (Mannheim, 1928), hebben de mogelijkheid om de tijdgeest te beïnvloeden, de mogelijkheid om een nieuwe tijdgeest te vormen. De leden van de Protestgeneratie begonnen te knagen aan de autoriteit van hun vaders en vormden stap voor stap en van klein naar groot democratische gemeenschappen, eerst thuis, toen op school en daarna ook in organisaties (Strauss en Howe, 1991); teenagers uit de 'The Net Generation' (1977 – 1997) willen leren van de ervaringen en wijsheid van hun ouders, maar ze laten niet toe dat ouders dat overdragen op een manier die past bij de generatie van die ouders, met andere woorden ze 'dwingen' ouders ertoe dat te doen op de manier die past bij The Net Generation (Hicks en Hicks, 1999).

Door Kant (Störig, 1990) wordt de tijd gezien als een onomkeerbare stroom van nu-momenten die verloopt van niet-meer-nu (verleden) via het nu naar het nog-niet-nu (toekomst). En alle verschijnselen zonder uitzondering zijn in de tijd en staan tot elkaar noodzakelijkerwijs in verhouding van tijd. We nemen onszelf waar in de meest verschillende gemoedstoestanden - gevoelens, wilsuitingen, verlangens - die, hoe verschillend ook, één ding gemeen hebben: ze vinden plaats in de tijd. Met betrekking tot het zijn in de tijd spreekt Heidegger (1926) over eigenlijkheid en oneigenlijkheid. Als mensen zich verliezen in een alledaags bestaan met zorgen en beslommingen, spreekt hij van oneigenlijkheid. In plaats van zelf te leven, laten mensen zich leven door dingen die beslag op hen leggen. Dit verval wordt als onontkoombaar beschouwd, maar kan wel doorbroken worden door momenten van eigenheid. Mensen confronteren zichzelf dan met hun bestaansmogelijkheid. Daar is moed voor nodig, een moed tot angst, omdat het hen confronteert met de uiterste mogelijkheid van het eigen niet-zijn.

Later verbindt Heidegger aan het begrip eigenheid een oorspronkelijk waarheidsbegrip. Waarheid in de oorspronkelijke Griekse betekenis is geen kenmerk van logos, het oordelen, maar van het zijn zelf, van de onverborgenheid. Die onverborgenheid moet bevochten worden op de verborgenheid. De kern van het waarheid vinden is vrijheid. Vertaald naar tijdgeest betekent vrijheid: in de bestaande tijdgeest de eigen waarheid leven.

Of de tijdgeest in de formatieve periode, gemiddeld tussen het 15<sup>e</sup> en 25<sup>e</sup> levensjaar, een blijvend effect heeft op waarden en gedragspatronen van generaties (Becker, 1992) is zeer de vraag. De invloed op waardenpatronen in die periode is vrijwel uit te sluiten. Hofstede (2005) en Oppenhuisen (2000) geven aan dat waarden rond het twaalfde levensjaar behoorlijk vast liggen. Dat de tijdgeest via opvoeders invloed heeft op de vorming van waarden en waardenpatronen bij jonge kinderen ligt meer voor de hand (Strauss en Howe, 1998). Dat de tijdgeest een zekere invloed heeft op de gedragspatronen van jongvolwassenen is ook voor te stellen. In die periode beginnen jonge mensen, althans de leiders uit de jongste generatie, bewuster en al lerend invloed uit te oefenen op hun omgeving (Mannheim, 1928), dus op de bestaande tijdgeest.

Succesvolle leiders stemmen hun gedrag goed af op hun organisaties (Bennis en Thomas, 2003). Gedrag is relatief gemakkelijk veranderbaar (Schein, 1999; Hofstede, 2005).

Volgens Strauss en Howe (1991) wordt de tijdgeest bepaald door de generatieconstellatie, door het samenstelsel van de aanwezige generaties die ieder in een andere levensfase zit, met de 'midlife generatie' als leidende generatie. Een stemmingswisseling ontstaat als de generaties verschuiven naar een volgende levensfase. Dat is voor Nederland als volgt voor te stellen:

Fig. 3.9 De generatieverschuiving die tussen 2000 en 2015 plaatsvindt in Nederland

ONDERSTAANDE GENERATIES TREDEN TOE TOT 'DEZE' LEVENSFASEN TUSSEN 1985 EN 2000 EN VERLATEN DEZE FASEN TUSSEN 2000 EN 2015	LEVENSFASEN (Craeynest, 2005; Strauss en Howe, 1991, 1998)	ONDERSTAANDE GENERATIES TREDEN TOE TOT 'DEZE' LEVENSFASEN TUSSEN 2000 EN 2015
<b>PROTESTGENERATIE</b> (1940-1955)	< VOLWASSEN > leiderschap, waarden overdracht, uitdiepen kwaliteiten 45-60 jaar	<b>GENERATIE X</b> (1955 – 1970)
<b>GENERATIE X</b> (1955 – 1970)	< MIDDEN VOLWASSEN > managers/professionals, waarden opleggen, supervisie 30-45 jaar	<b>PRAGMATISCHE GENERATIE</b> (1970 – 1985)
<b>PRAGMATISCHE GENERATIE</b> (1970 – 1985)	< JONG VOLWASSEN > vitaal actief, waarden testen, leren voor een baan en werken 15-30 jaar	<b>SCREENAGERS</b> (1985 – 2000)
<b>SCREENAGERS</b> (1985 – 2000)	< JEUGD > opgroeien, waarden vorming, leren 0-15 jaar	<b>GENERATIE ?</b> (2000 – 2015)

In 2000 en 2015, steeds na vijftien jaar, zijn alle levensfasen, uitgaande van de gehanteerde generatieindeling, voor een kort moment gevuld met een generatie. Dan is een generatieconstellatie voor een moment compleet. De generatiewisseling duurt totaal 15 jaar. Daarna beginnen de eerste cohorten van generaties aan een volgende levensfase. Een generatiewisseling luidt het begin in van een verandering van de tijdgeest. Wáár na het begin van een generatiewisseling het omslagpunt zit naar een verandering van de tijdgeest, is nog niet helemaal duidelijk. Volgens Strauss en Howe (1998), in de Verenigde Staten, enkele jaren na het moment van toetreden tot een volgende levensfase. Dus ... niet op het moment dat de generatiewisseling begint. Een aantal factoren speelt daarbij een rol.

In vrije landen worden generatieinvloeden het minst geremd c.q. krijgen zij de volle ruimte; in landen waar gevestigde (centrale) instituties meer invloed hebben op de maatschappij, wordt de vernieuwende invloed van een (nieuwe) generatie geremd (Mannheim, 1928; Strauss en Howe, 1998).

*'To bring in people as a group gives each the opportunity of building links with the others for purpose of both task accomplishment and social support. Bringing in people one at a time makes it more likely that they will not effectively get into the social structure'* Aldus Pfeffer (1985). Dit impliceert dat in een organisatie de invloed van een generatie pas begint, als er meerdere leden aanwezig zijn.

Volgens Mariás (1970) bezitten de kerncohorten van een generatie de sterkste generatiekenmerken. Uitgaande van generatieclusters van 15 geboortejaren, zijn het zevende en het achtste cohort van een generatie de kerncohorten.

Uitgaande van de invloed van meerderheden in een democratie en ervan uitgaande dat de meeste Nederlandse organisaties (kleine) democratische gemeenschappen zijn, zou de getalsmatige 'bezetting' van een levensfase in Nederlandse organisaties ook een rol kunnen spelen. De invloed op de daarbij horende sociale rol wordt dan pas echt zichtbaar als de levensfase getalsmatig voor meer dan de helft wordt 'bevolkt' door een (nieuwe) generatie. Dat geldt voor alle generaties. Dat zijn dus vier processen die leiden tot cultuurveranderingen.

Tegelijkertijd wordt in de generatieconstellatie de oudste generatie getalsmatig kleiner en de nieuwste generatie groter. Gemiddeld genomen heeft de helft van de oudste generatie dan organisaties verlaten. Tegelijkertijd is dan, gemiddeld genomen, de helft van de nieuwste generatie aanwezig. Bovendien krijgt een 'nieuwe' generatie in de volwassen fase de grootste invloed. Vanuit deze gedachtengang zou de Generatie X rond 2006/2008 haar grootste invloed in de nieuwe generatieconstellatie 'krijgen'.

De invloed van een generatie hangt nog van drie andere factoren af. De mate waarin generaties aanwezig zijn in een organisatie, de mate waarin de andere generaties de invloed van een generatie toelaten (naar Strauss en Howe, 1991) en de mate waarin leiders van een generatie aanwezig zijn (Mariás, 1970).

Alle factoren overziende, is de kans groot dat de wisseling van de tijdgeest, in Nederlandse organisaties, iets later plaatsvindt *'than a couple of years'* na de toetreding van het eerste cohort van een generatie tot een volgende levensfase. Als we ervan uitgaan dat het kantelpunt op de helft van een generatie zit, betekent dit voor Nederland een merkbare verandering van de tijdgeest rond 2007/2008. Het kantelpunt kan per organisatie verschillen. Dat hangt per organisatie af van de demografie (met name de generatieverdeling) en van de aan- of afwezigheid van remmende en bevorderende factoren. In vrije organisaties met een evenwichtige generatieopbouw vindt de verandering van tijdgeest vroeger plaats. In relatief 'onvrije' organisaties met een vertraagde generatie-invloed vindt de verandering van de tijdgeest later plaats.

Dat er een sterke relatie bestaat tussen de tijdgeest in de maatschappij en de tijdgeest in organisaties valt op te maken uit het volgende citaat van Mintzberg (1989, p. 11) 'Goed of niet goed. We zijn een samenleving van organisaties geworden. We zijn in organisaties geboren en in organisaties opgeleid om later in organisaties te gaan werken. Tegelijkertijd voorzien organisaties in onze behoeften en verzorgen organisaties ons amusement, regeren ze ons en vallen ze ons lastig en soms allebei tegelijk. Ten slotte worden we door organisaties begraven of gecremeerd'.

Hiervoor zijn de fenomenen generaties, levensfasen en leeftijd en tijdgeest min of meer afzonderlijk verkend. In het volgende hoofdstuk wordt de onderlinge relatie (verder) uitgewerkt.

### **3.4 De relatie tussen generaties, levensfasen/leeftijd en tijdgeest**

Generatiekenmerkende waarden worden zichtbaar in kenmerkende gedragspatronen als groepen uit een bepaald aantal aansluitende geboorteaargangen in een bepaalde levensfase op vergelijkbare manieren vergelijkbare antwoorden vinden op hun

levensvraagstukken, bijvoorbeeld op het vraagstuk 'hoe voed ik mijn kinderen op en ga ik fulltime of parttime werken?'. Strauss en Howe (1991) over de ouders van the millennial generation (>1982): *'Not since the early 1900s have older generations moved so quickly to assert greater adult domination over the world of children'*.

Als tijdgeest expliciet wordt verbonden met generaties en levensfasen, is de relatie op drie manieren te duiden:

- 1) Mensen ervaren de bestaande tijdgeest via hun opvoeding; hier wordt de basis van een nieuwe generatie gevormd.
- 2) Zij ervaren de bestaande tijdgeest in termen van (on)mogelijkheden in de omgeving waarin ze leven, als grenzen waarbinnen zij hun antwoorden zoeken en vinden op hun levensvragen en deze uitdrukken in hun sociale rol.
- 3) En hun antwoorden op levensvragen en de uitdrukking daarvan in hun sociale rol hebben effect op de tijdgeest; in een bepaalde levensfase bevestigen of vernieuwen zij de tijdgeest. Dat effect is, hoogstwaarschijnlijk, wel afhankelijk van de mate waarin de andere generaties de integratie van het nieuwe in het bestaande toelaten.

In de context van de tijdgeest ziet een levensvraag in een bepaalde levensfase, op een bepaalde leeftijd dus, er bijvoorbeeld als volgt uit: 'wil ik en kan ik samen met mijn partner, zelf verkerend in deze conditie en gelet op de maatschappelijke moraal, in deze economisch slechte omstandigheden kinderen ter wereld brengen en (op)voeden en zo ja, hoeveel?'. De tijdgeest waarin het antwoord op een levensvraag wordt gezocht, heeft invloed op de speelruimte en de aard van het beantwoorden. Het antwoord heeft effect op de tijdgeest, bevestigend 'ook een groot gezin, waarin de vrouw de kinderen opvoedt' of vernieuwend 'kleine gezinnen waarvan beide ouders parttime werken en parttime opvoeden'. Het effect op de tijdgeest en de generatievorming komt tot stand als clusters cohorten in dezelfde levensfase tot dezelfde of vergelijkbare nieuwe antwoorden komen, die afwijken van de antwoorden van vorige en volgende generaties.

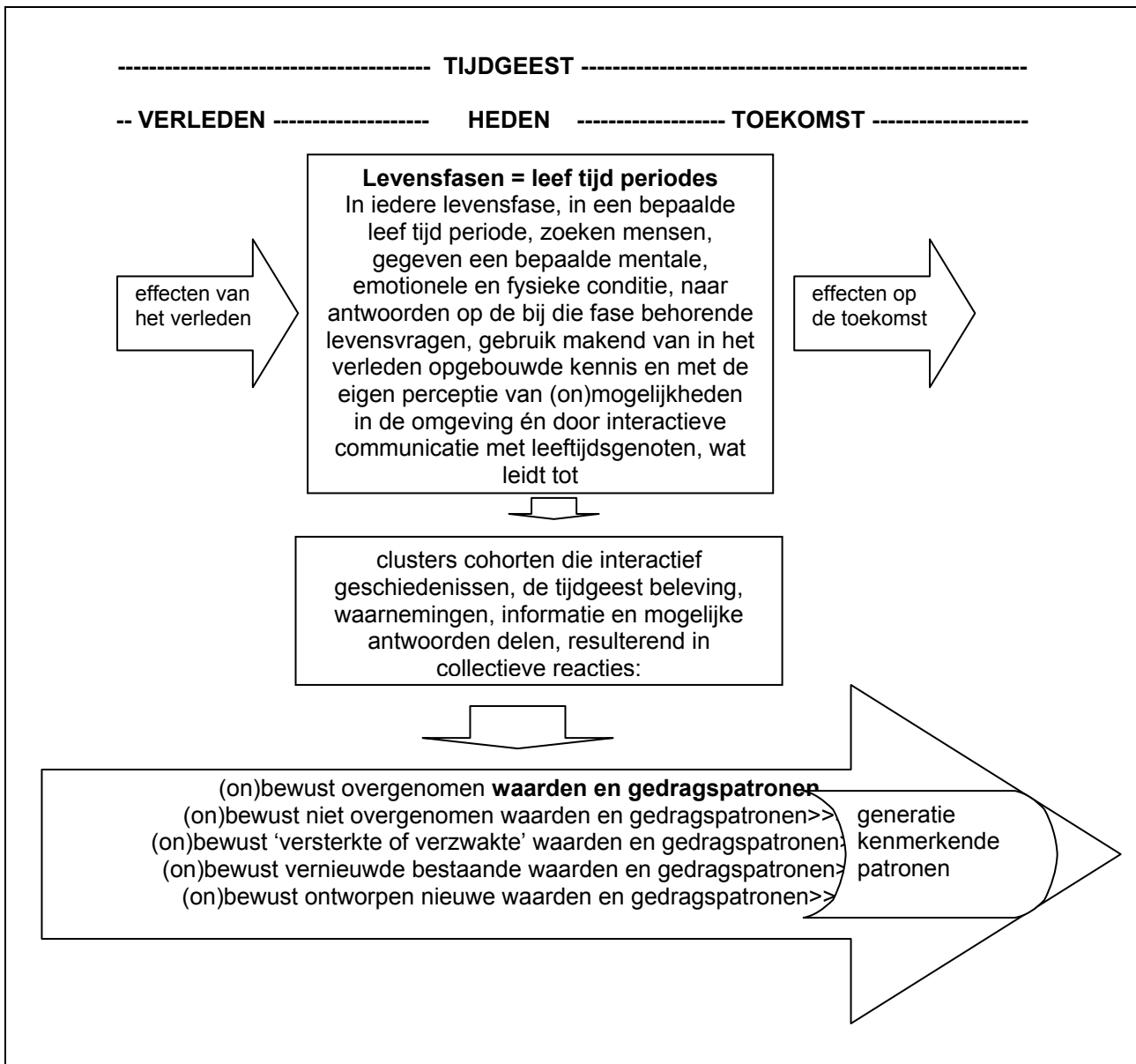
De relatie tussen clusters cohorten (generaties), levensfasen/leeftijd en tijdgeest kan als multi-dimensioneel en interactief worden beschouwd. Mannheim (1927) heeft het over een dialectisch proces in de menselijke geest tussen het vroeg ontstane wereldbeeld, dat weer een reactie is op de bestaande tijdgeest en wat generatiegenoten gemeen hebben, en de interpretatie van gebeurtenissen op basis hiervan. Pfeffer (1985) wijst op de interactie tussen jaargenoten die een organisatie betreden en middels intensieve onderlinge communicatie elkaar beïnvloeden en zo tot een duiding van de werkomgeving en tot het ontwikkelen van effectief gedrag komen. Strauss en Howe (1991, 1998) geven aan dat een bepaalde tijdgeest samenhangt met een bepaalde constellatie van de aanwezige generaties, zijnde de uitkomst van de interacties tussen de aanwezige generaties. De interactieve processen vinden op meer dimensies tegelijkertijd plaats, respectievelijk in mensen, tussen generatiegenoten en tussen generaties. De uitkomsten van deze processen leveren, onder andere, generatiekenmerkende gedragspatronen en een bepaalde tijdgeest op.

Mannheim (1928) veronderstelt dat mensen gemiddeld na hun 18<sup>e</sup> levensjaar invloed krijgen op hun omgeving. Hicks en Hicks (1999) over de the Boomers: *'They decided to challenge the established educational system of that time and actually won, bringing about significant changes in the way colleges and universities were run, and even the type of curriculum that was offered'*. Volgens Strauss en Howe (1991, 1998) hebben alle generaties in iedere levensfase invloed op de vorming van hun daarbij horende sociale rol en zo invloed op de tijdgeest.

Gedurende iedere levensfase ontstaan generatiekenmerkende gedragspatronen, die zijn gebaseerd op waarden die in de eerste tien jaar van de eerste levensfase 'ontstaan'. Hicks en Hicks (1999, p. 251): *'The Baby Boomers illustrate well that as time moves along, generations do change, but generally speaking, their core values stay with them'*. Dat leidt tot de volgende tussentijdse these: Clusters cohorten vormen een generatie wanneer zij dezelfde maatschappelijke omstandigheden en (belangrijke) gebeurtenissen, dezelfde tijdgeest, ervaren en in de gezamenlijk ervaren omstandigheden door onderlinge interactie vergelijkbare antwoorden vinden op levensvragen die zich in een bepaalde levensfase voordoen en waarmee zij op hun beurt de tijdgeest beïnvloeden, in termen van versterking of verzwakking van een bestaand patroon, het niet overnemen van een patroon, het vernieuwen van een bestaand patroon of het toevoegen van een nieuw patroon.

Doordenkend op het voorgaande heb ik het volgende schematische beeld gemaakt van de veronderstelde dynamische relatie tussen generaties, levensfasen en leeftijd en tijdgeest en de uitkomsten daarvan:

Fig. 3.10 Relatie tussen tijdgeest, levensfasen, leeftijd en generaties



De generatiekenmerkende patronen die voortkomen uit het hiervoor beschreven en schematisch weergegeven interactieve proces, zijn als volgt te onderscheiden:

a) (on)bewust niet overgenomen waarden en gedragspatronen; bijvoorbeeld de waardering voor autoriteit wordt door de Pragmatische Generatie niet overgenomen, ze zijn er niet van onder de indruk, en de waardering voor autoriteit wordt door de Screenagers ook niet overgenomen, ze reageren niet meer op de autoriteit maar op de inhoud van hetgeen mensen communiceren en nemen hun eigen authenticiteit als uitgangspunt (Becker, 1992; Van Steensel, 2000; Jeekel, 2005)

b) (on)bewust versterkte of verzwakte waarden en gedragspatronen; bijvoorbeeld de waardering voor de politiek en voor politiek gedrag neemt de laatste vier generaties iedere generatie af (Diepstraten e.a., 1999).

c) (on)bewust vernieuwde bestaande waarden en gedragspatronen; bijvoorbeeld de snelheid van communicatie neemt toe (een voorbeeld van a) en tegelijkertijd wordt de communicatie vernieuwd, deze wordt interactief gemaakt (Hicks en Hicks, 1999; Van Steensel, 2000).

d) (on)bewust ontworpen nieuwe waarden en gedragspatronen; bijvoorbeeld de manier waarop leden van de pragmatische generatie gebruik maken van (nieuwe) ICT om kennis te vergaren en met elkaar te communiceren (Van Steensel, 2000).

**RESUMEREND** ontstaat het volgende beeld van het ontstaan en van de invloed van generaties op de ontwikkeling van een organisatie(cultuur):

1) Generaties worden gevormd door mensen die zich verbonden voelen met (leef)tijdsgenoten door: a) een gedeelde levensgeschiedenis ofwel eenzelfde tijdsbeleving, gedeelde omstandigheden en de gedeelde invloed van de tijdgeest. De tijdgeest beïnvloedt ook de opvoeding die kinderen in een bepaalde gemeenschap krijgen. Daarmee wordt aan het begin van het leven de basis gelegd van een nieuwe generatie; b) een gedeelde *entelechie* ofwel een gedeelde bestemming in combinatie met een gedeelde mentale, emotionele en fysieke instelling; c) een gedeelde reactie op de tijdgeest, die is gebaseerd op '*vital sensitivity*' - het vermogen om aan te voelen waar de (werk)omgeving aan vernieuwing toe is - en die zich wil uitdrukken in nieuwe vitale toevoegingen aan een organisatiecultuur. De interactie tussen (leef)tijdsgenoten versterkt de generatievorming.

2) De grootte van een generatie in aantallen geclusterde geboortecohorten komt overeen met de duur van een levensfase, zijnde ongeveer 15 jaar. Op een bepaald moment in de tijd zit iedere generatie in een andere levensfase en is onderweg naar een volgende levensfase. Levensfasen zijn, om de vijftien jaar, voor een kort moment geheel gevuld door een generatie. Voor Nederland vindt dat plaats in de jaren 2000, 2015, 2030 etc.

3) Iedere generatie brengt in iedere levensfase vernieuwingen in een organisatie teweeg door de daarbij horende organisatirol op haar eigen kenmerkende manier in te vullen, die anders is dan de invulling van vorige generaties; zo ontwikkelt iedere generatie een eigen herkenbare identiteit.

4) Iedere generatie heeft een leidende en representatieve minderheid die als voorhoede invloed uitoefent op haar (werk)omgeving en heeft een volgende en ondersteunende meerderheid als achterhoede. De leidende minderheid bestaat uit de gezichtsbepalende

mensen van een generatie, die energiek zijn, diep willen gaan en een goed ontwikkelde *'vital sensitivity'* hebben.

5) Generaties vormen met elkaar een generatieconstellatie. Onder leiding van de generatie in de leiderschapsrol (levensfase 45–60 jaar) creëert een specifiek samenstelsel van generaties een bepaalde tijdgeest. Om de 15 jaar ontstaat er een andere generatieconstellatie, die een verandering van de tijdgeest teweeg gaat brengen.

Een nieuwe generatieconstellatie begint te ontstaan op het moment dat het eerste cohort van iedere generatie toetreedt tot een volgende levensfase. Tegelijkertijd wordt de oudste generatie kleiner door uittrede uit het arbeidsproces. De oudste generatie 'verdwijnt' langzaam uit de bestaande constellatie en tegelijkertijd treedt een nieuwe generatie toe, die ieder jaar groter wordt. Tegelijkertijd wordt de leiderschapsfase gaandeweg ingevuld door een nieuwe generatie. Deze krijgt de grootste invloed op de tijdgeest in een organisatie. Met de toetrede van het laatste lid van het vijftiende cohort zitten alle generaties - clusters van 15 geboortejaren - een moment volledig in dezelfde levensfase.

6) In Nederland wordt de vernieuwende invloed van een generatie in een levensfase hoogstwaarschijnlijk pas echt merkbaar als het 7<sup>e</sup> en 8<sup>e</sup> cohort tot deze fase zijn toegetroeden, met andere woorden als getalsmatig de betreffende levensfase voor de helft of meer wordt 'bezet' door een generatie.

7) Generaties ontwikkelen hun beïnvloedingsvermogen van een organisatie iedere volgende levensfase verder. Hun beïnvloedingsgebied wordt steeds groter. De generatie in de leiderschapsfase heeft de grootste bestuurlijke kracht. Naarmate de complexiteit van een verandering toeneemt, zullen er meer levensfasen c.q. meer generaties nodig zijn om de verandering te realiseren.

Naast het generatie-effect op waardenoriëntaties, zijn er nog twee gevonden, te weten leeftijdseffect en opleidingseffect. De operationalisering van het leeftijdseffect blijft een lastig punt. Operationalisering naar levensfasen ligt het meest voor de hand. Levensfasen zijn te beschouwen als 'geclusterde leeftijden'. Daarin zijn als het ware de belangrijkste denkbare leeftijdseffecten 'vertegenwoordigd': de fysieke, emotionele en mentale conditie; de levensvitaliteit; het groter worden van de bestuurlijke kracht bij het stijgen van de leeftijd; het veranderen van de sociale of organisatierol. Het opleidingseffect kan worden 'geneutraliseerd' door generaties met hetzelfde opleidingsniveau met elkaar te vergelijken.

De kenmerkende generatiepatronen op het gebied van waarden en gedrag ontstaan vanuit dynamische processen binnen en tussen generaties en resulteren in:

- (on)bewust overgenomen waarden en gedragpatronen
- (on)bewust niet overgenomen waarden en gedragpatronen
- (on)bewust 'versterkte of verzwakte' waarden en gedragpatronen
- (on)bewust vernieuwde bestaande waarden en gedragpatronen
- (on)bewust ontworpen nieuwe waarden en gedragpatronen

Wat dat oplevert aan generatiekenmerkende waarden en gedragpatronen en andere effecten wordt in hoofdstuk 4 verkend aan de hand van de beschikbare literatuur.



## 4 GENERATIES IN ORGANISATIES

In dit hoofdstuk komen twee lijnen die in dit proefschrift zijn gevolgd bij elkaar. De ene lijn komt voort uit de generatietheorie. De andere lijn komt voort uit de organisatiekunde, in het bijzonder uit de theorieën over organisatiecultuur.

Vanuit de generatietheorie komt het idee voort, dat individuen met tijdgenoten uit hun eigen en uit aanliggende geboortejaren een generatie vormen. Generaties ontstaan enerzijds vanuit een gemeenschappelijke beleving van en reactie op de tijdgeest. Anderzijds vanuit een gedeelde *entelechie*, vanuit een gedeeld gevoel van bestemd zijn gecombineerd met bijbehorende overeenkomende mentale, emotionele en fysieke kwaliteiten. De generatiekenmerken concretiseren zich in de manier waarop een generatie (een nieuwe) invulling geeft aan de centrale sociale rol in iedere levensfase.

Uit de organisatiekunde komt het idee voort, dat mensen in een organisatie (sub)culturen vormen, die zijn te onderscheiden van andere organisatie(sub)culturen. Ze vormen en delen met elkaar opvattingen, waarden en praktijken die leiden tot de meest optimale uitvoering en organisatie van het werk. In termen van Hofstede (2001) streven mensen in organisaties naar *'the best possible programming of their minds'*. Als ontwikkelde praktijken extern worden gewaardeerd en winst opleveren via de afname van goederen of diensten, stabiliseren deze praktijken zich in een organisatie(sub)cultuur.

Als beide benaderingen bij elkaar worden gebracht, ontstaat het beeld van generaties die in een organisatiecultuur subculturele lagen vormen, waarbij iedere laag bestaat uit een generatie in een bepaalde levensfase. Met een bovenste laag, die het oudst is en wordt bezet door de generatie die het langst invloed had op de organisatiecultuur. In haar laatste levensfase in een organisatie wordt deze generatie steeds kleiner door uitrede en neemt haar invloed langzaam af. En met een onderste jongste laag, die wordt bezet door een nieuw toetredende generatie, die ieder jaar groter wordt en wiens invloed (langzaam) toeneemt. En met twee min of meer ervaren tussenlagen, waarvan de oudste laag de grootste bestuurlijke kracht heeft.

Alle generaties hebben in hun eigen (volgende) levensfase cultuurvernieuwende invloed. Het beïnvloedingsgebied van een generatie is in het begin relatief klein en het grootst in de leiderschapsfase. Hiermee worden andere vormen van cultuurverandering niet uitgesloten.

Voor de periode 2000-2015 (in Nederland) zijn in fig. 4.1 alle generaties weergegeven, die in hun eigen levensfase met daarbij horende organisatielerol subculturele lagen in een organisatiecultuur vormen. Iedere generatie vernieuwt de organisatiecultuur op haar eigen subculturele laag. De vernieuwingen die zij daarin aanbrengen kunnen worden beschouwd als fundamentele veranderingen (Mannheim, 1925; Pfeffer, 1985) die bijdragen aan de continuïteit van een organisatie (Marías, 1970).

In dit hoofdstuk wordt aan de hand van de literatuur verkend wat er bekend is over deze generaties, over de verschillen tussen generaties en de effecten daarvan in organisaties. Literatuur en onderzoek naar generaties in organisaties is schaars. Het is vooral gevonden in de Verenigde Staten en beperkt in Nederland. Eerst wordt ingegaan op de aanleidingen die genoemd worden om aandacht te schenken aan generaties en generatieverschillen.

Fig. 4.1

Generaties onderweg naar hun volgende levensfase. Zij vormen daarin tussen 2000 en 2015 stap voor stap, cohort na cohort, een nieuwe laag in de organisatiestructuur



Toelichting fig. 4.1: iemand die is geboren in 1961, behoort tot de Generatie X en tot het cohort 1961. Dat cohort heeft in 2006, op een leeftijd van 45 jaar, levensfase 4 betreden. De cohorten 1955 tot en met 1960 zitten al in deze fase, de cohorten 1962-1970 volgen de komende jaren.

In de bestudeerde literatuur wordt een drietal redenen genoemd, die het zinvol maken om naar generaties en generatieverschillen te kijken, te weten:

- De generatiediversiteit neemt de komende decennia toe. Naar verwachting werken er de komende twee decennia tegelijkertijd vier generaties in Nederlandse organisaties. Een aantal leden van de Protestgeneratie zal blijven doorwerken tot hun 65<sup>e</sup> jaar en als ze dat kunnen nog langer. Dat betekent dat het laatste cohort van deze generatie, dan wel de 'overlevenden' daarvan, rond 2020 organisaties verlaat. De eerste Screenagers doen, uitgaande van een intredeleeftijd van 23 jaar, rond 2008 hun intrede. Er ontstaat naar verwachting de komende decennia een zekere noodzaak om alle potentiële arbeidscapaciteit te benutten. Volgens prognoses van het Centraal Planbureau neemt de omvang van de beroepsbevolking tussen 2005 en 2025 af van 8.848.697 naar 7.433.281 (zie bijlage 10), terwijl bij een verwachte economische groei de arbeidsvraag toeneemt. Dat roept de vraag op hoe multigenerationele organisaties en afdelingen het beste kunnen worden geleid en gemanaged.
- Door verschillen in waarden- en gedrag patronen tussen generaties kunnen er spanningen tussen generaties ontstaan. Die spanningen kunnen negatieve gevolgen hebben voor het samenwerken en de productie. De vraag rijst hoe die spanningen kunnen worden voorkomen of, als ze zich voordoen, hoe deze kunnen worden opgelost.
- Veel (middel)grote organisaties willen anno 2007 aantrekkelijk zijn voor alle generaties. Gelet op de waarden- en gedrag patronen van de jongere generaties zullen deze zich niet willen aanpassen aan de bestaande organisatiestructuren. Ze

hechten grote waarde aan hun authentieke en persoonlijke ontwikkeling in het werk. Als een organisatie daar niet aan bijdraagt, kiezen ze hoogstwaarschijnlijk voor zichzelf. Ze zoeken tot ze een organisatie vinden, die het beste bij hen past. Gelet op de afname van de totale beroepsbevolking in de komende decennia, hebben organisaties in toenemende mate ook jonge mensen dringend nodig. Dat roept de vraag op hoe deze organisaties aantrekkelijke werkomgevingen kunnen zijn of worden voor jonge mensen. Die aanpassing mag echter geen negatieve gevolgen hebben voor de oudste generatie. Organisaties hebben in de nabije toekomst jonge én ervaren oudere werknemers dringend nodig.

Ik voeg daar een vierde reden aan toe. De toenemende internationale concurrentie en de toenemende complexiteit van vraagstukken roept anno 2007 in veel organisaties de vraag op hoe het innovatievermogen kan worden versterkt en hoe de kenniseconomie kan worden verbeterd. Dit zijn belangrijke punten in het beleid van de Nederlandse regering sinds 2004. Deze punten worden nog nauwelijks genoemd als redenen om vanuit een generatieperspectief naar organisaties te kijken. Pfeffer noemt in 1985, voor zover bekend als enige, het generatieperspectief als belangrijke mogelijkheid om meer inzicht te krijgen in het proces van fundamenteel vernieuwen in organisaties (zie ook Soeters, 1994).

Het perspectief van Pfeffer maakt de mogelijkheden zichtbaar om het vernieuwend vermogen van een nieuwe generatie in te zetten om innovaties te realiseren op het gebied van de professie en de werkomgeving. Daar koppel ik ook het proces van kennisoverdracht aan. Vanuit dit perspectief gaat het om de wijze waarop ervaren generaties hun kennis overdragen aan jonge generaties en de mate waarin dit de ontwikkeling van een nieuwe generatie ondersteunt. Inmiddels ontstaan in de Nederlandse organisatiepraktijk wel initiatieven om jonge mensen in te zetten om het innovatievermogen bij projecten te vergroten (Nelis, 1999; Van Steensel, 2003). Er ontstaan initiatieven om de kennis van zeer ervaren medewerkers, die de komende jaren in grote getale organisaties zullen verlaten, beschikbaar te houden voor de nieuwste generaties.

Hierna wordt aan de hand van literatuur over generaties in organisaties ingegaan op de volgende onderwerpen:

- de kenmerken van de verschillende generaties (Strauss en Howe, 1991, 1998; Beek e.a., 1998; Zemke, Koot en Sabalis, 2000, Raines en Filipczak, 2000; Van Steensel, 2000; Bennis en Thomas, 2002; Raines, 2003; Hamann, 2003 ;Van Slageren en Van der Steen, 2004; Jeekel, 2005)
- werken met generatieverschillen; het managen van de generatiemix (Zemke e.a. 2000; Martin en Tulgan, 2002; Raines, 2003; Hamann, 2003)
- de invloed van de jongste generatie op organisaties (Mannheim,1928; Pfeffer, 1985; Van Steensel, 2000).

#### **4.1 De kenmerkende waarden en gedragspatronen van generaties in organisaties**

Tijdens mijn onderzoek bij het management van de brandweer- en rampenbestrijding naar waarden- en gedragskenmerken van generaties bleek dat de gedragskenmerken via interviews moeilijk in beeld waren te brengen. De verwachting was dat de respondenten met name de gedragskenmerken van de andere generaties zouden kunnen beschrijven. Dat bleek niet zo te zijn. Tevens werd in de literatuur weinig informatie gevonden over de kenmerken van generaties in organisaties. Daarna is gezocht naar andere methoden om de gedragskenmerken van generaties in organisaties te onderzoeken. Één mogelijkheid was internationaal vergelijkend literatuuronderzoek naar generaties in de maatschappij.

Een korte verkenning leerde, dat uit maatschappelijke generatiekenmerken organisatiekenmerken konden worden geselecteerd. Over de gedragskenmerken van generaties in de Verenigde Staten werd het meeste gevonden. In Nederland werd vooral literatuur gevonden over de jongste generaties. De uitkomsten van de macroverkenningen van generatiekenmerken zijn aanvullend gebruikt om te komen tot een beschrijving van kenmerken van generaties, die anno 2006 in organisaties werken.

Omdat de kenmerken van generaties zeer verspreid en vaak fragmentarisch in de teksten voorkwamen, is eerst per literatuurbron een samenvatting gemaakt van de maatschappelijke generatiekenmerken. Deze samenvattingen zijn, met bronvermelding, opgenomen in bijlagen 1 en 2. Vervolgens zijn de fragmenten met generatiekenmerken, die relevant zijn voor organisaties, geselecteerd, geordend en gelabeld. De uitkomsten worden in dit hoofdstuk gepresenteerd.

Er wordt geen volledigheid gepretendeerd. Dat is onmogelijk. Een (sub)cultuur is in haar volle omvang niet te kennen (Schein, 1992, 1999; Hofstede, 2001). Gestreefd wordt naar het in beeld brengen van de meest kenmerkende waarden- en gedragspatronen en de belangrijkste verschillen.

Hierna volgen in schema's de samenvattingen per generatie, eerst voor Nederland en daarna voor de Verenigde Staten.

Tabel 4.2 Samenvatting generatiekenmerken in organisaties in Nederland op basis van literatuuronderzoek (Becker, 1992; Diepstraten e.a., 1999; Koot en Sabalis, 2000; van Steensel, 2000; Boin e.a., 2003; Jeekel, 2005). Zie voor bronverwijzing bijlage 1

<b>GENERATIE LABEL</b>	<b>PROTEST GENERATIE 1940-1955</b>	<b>GENERATIE X 1955-1970</b>	<b>PRAGMATISCHE GENERATIE 1970-1985</b>	<b>SCREENAGERS 1985-2000</b>
Mentaliteit	Ambitieuus; hedonistisch; status gevoelig	Nuchter; behoudend; kijken wat werkt; postmaterialistisch; hedonistisch; bescheiden; binden zich zolang het hen uitkomt.	Realistisch kritisch; netwerkers; wat gemakzuchtig; zelfbewust; zelfverzekerd; individualistisch en sociaal; hebben naast werk andere levens; wonen waar het leven hen brengt.	Eigenzinnig; authentiek; werken is prettig tijdverdrijf en leren, ontdekken en verkennen; samenwerken moet voldoening opleveren; autoriteit is relatief;
Sturen, leiden	Verzamelen vertrouwelingen om zich heen; zoeken gelijk, draagvlak; democratiseren; overtuigen; reactief	Verbinden; eigen koers; democratie als instrument; instrumenteel, bedrijfsmatig	Direct; korte termijn resultaten; langere termijn visie; autoriteit moet worden verdiend via kennis en vaardigheden; ondernemend; zakelijk; volgen geen in hun ogen verkeerde richtingen.	Controleerbare macht; transparantie; accepteren leiders die authentieke ontwikkeling steunen; houden zich niet aan 'oude' grenzen.
Communicatie	Overtuigen, retoriek; idealiseren; soms politiek gedrag; binnenskamers soms anders dan buitenskamers.	Realistisch; praktisch; mensen weten zelf wat goed is; concreet	Zakelijk; kennis zoekend; zien onderlinge afhankelijkheid in complexe netwerken; geen zinloze discussies; open, direct, eerlijk	In sociale netwerken; snel; zinvolle contacten; constructief kritisch; werken doelgericht en zolang het nodig is met belangengroepen; geen energie verspillen; kunnen veel tegelijk doen.
Analyseren	Snel; oppervlakkig	Realistisch; kijken wat werkt	Zien complexiteit	Zoeken naar het echte; realistische zowel positief als negatief.

Besluiten	Meerderheid; consensus		Pragmatisch; zicht op korte termijn resultaten; eerlijk; wars van oude politiek en autoriteit; gaat om hier en nu.	Snel; soms is er geen goed antwoord
Veranderen	Idealiseren; problemen oplossen; (her)structureren; niet-zelfreflectief maar schuldige zoekend	Kijken wat werkt; professionaliseren; werken met prestatie systemen; maatwerk	Ambachtelijk verbeteren; kennissystemen; gedegen; zelf regelen binnen eigen beïnvloedingsgebied.	Doelmatig; snel; duurzaam; lange termijn beleid; snelle technologische veranderingen is gegeven; geen halfslachtige maatregelen.
Opleiden, leren	Hoger opgeleid dan vorige generaties; zelfontplooiing	Hoger opgeleid dan vorige generaties	Hoger opgeleid dan vorige generaties; zelfontplooiing in het werk; voortdurend leren	Hoger en internationaler opgeleid dan vorige generaties; doen waar je goed in bent; gaat om wie je echt bent en wat je wel en niet kunt; kennis is vergankelijk; authentiek ontwikkelen; zelfontplooiing in interactie met anderen.
Conflicten hanteren	Vermijden; schuldige zoeken; verzet	Zoeken balans	Evenwichtig	Leven en laten leven

Onderzoek van James Flynn (1999) in twintig landen, waaronder de USA, Canada en enkele West-Europese landen geeft aan, dat de intelligentie van mensen de afgelopen eeuw elke tien jaar gemiddeld 3 IQ punten per persoon steeg. In Nederland, België en Israël was de stijging het hoogst. Per generatie, per 15 jaar, steeg de intelligentie daar steeds met 10 IQ punten. De Amerikaanse cognitiepsycholoog Ulric Neisser schrijft de stijging vooral toe aan de enorme stijging aan visuele prikkels en complexiteit van de omgeving waarin kinderen opgroeien. De interactie tussen omgevingsgebeurtenissen en reactiemogelijkheden van mensen brengt dit voort. Dit hangt samen met de sterke stijging van het opleidingsniveau per generatie, in ieder geval vanaf de Baby Boom Generatie. In de Verenigde Staten hadden in het jaar 1990 de gouverneurs van de staten een ambitieuze agenda met onderwijsdoelen, waaronder een 90 % 'high school graduation' voor de klas van 2000.

Het Vienna Institute of Demography, het Internationaal Institute for Applied Systems Analyses en het Institut für Höhere Studien onderzochten of inwoners van 15 Europese landen, naast een nationale, een Europese identiteit ervaren (Lutz, 2006). Zij vonden een significant cohorteffect. Iedere jongere geboortegaang neemt het aandeel van mensen met een meervoudige identiteit een halve procentpunt toe. Gemiddeld 59% van de Nederlanders ervaren in 2004 een meervoudige identiteit, dat wil zeggen dat zij zich zowel Nederlander als Europeaan voelen. Als deze trend zich doorzet ervaren volgende generaties toenemend een meervoudige identiteit.

Hierna zijn de voor organisaties relevante kenmerkende gedragspatronen van generaties in de Verenigde Staten samengevat. In de literatuurbronnen worden verschillende generatie-indelingen en -groottes, aantallen geboortecohorten, gehanteerd.

Fig. 4.3

Samenvatting generatiekenmerken in organisaties in de Verenigde Staten op basis van literatuuronderzoek. (Strauss en Howe, 1991, 1998; Zemke e.a., 2000; Hicks en Hicks, 1999). Zie voor verwijzingen bijlage 2

<b>GENERATIONS LABEL</b>	<b>BABY BOOM 1946-1960</b>	<b>THE GEN X'ERS 1960-1980</b>	<b>THE NEXTERS 1980-2000</b>
Mentality	Democratic; philosophers; stars; preachers; tolerant; self centred; need for self fulfilment; have sense of uniqueness	Sceptical; independent; survivors; 'work is just work'; 'people are how they behave'; have non-traditional orientation about time and space; are hard workers	Optimistic; independent; self centred; they want to have fun in what they do; can live with contradictions; personal relationships are very important; they are used to have many options; are the busiest kids of all times; describe themselves as happy, responsible, trustful and very intelligent.
Leading	Human; informal; difficulties with delegation; rules are made to be broken; process ahead of result; hierarchical; negative feeling are put down; they mistrust their central government	Not so visible; not impressed by authority; searching for balance; get the best out of a bad hand; accept value diversity.	Trust central authority; have clear image of how work needs to be; fulfil dreams by working hard; goal oriented; authentic; very demanding; want structure and freedom both; responsible
Communication	Driven; like to please; difficult listeners; overly sensitive to feedback; democratic; are judgemental of those who see things differently; are 'together as individuals'	Informal; like to debate; information overloaded; they accept different approaches; are quick and sharp eyed; they deny the existence of absolute truth	Net workers; interactive; open minded; clicking is important; develop own opinions; like to work and communicate with bright creative people
Analysing	Critical	Trust own opinion; understand older people; sharp eyed; are able to step outside themselves to understand life.	Realistic; know that there are more truths
Decision	Democratic; participative; consensus; politic animals	Creative; pragmatic; non political; accept diversity; make their own decisions; they lack ego strength to set agendas for others	Trust other people
Change management	Teambuilding; growth and expansion; have no patience	Look at what Works; handle each situation on its own	Like collective action; goal oriented; short term gratification; from inside out
Development and learning	Knowing from the book	Technical savvy; personal ambitions and development; business smart; developed a seasonal talent getting the most out of a bad hand; are familiar with computers; learned to move quickly into and out jobs	Technical savvy; have multitask capabilities; very intelligent; authentic development; lifelong learners; to be successful is up to themselves; want to learn from the wisdom of others, but in a way that fits to them
Conflict resolution	Uncomfortable with confrontations; fight or flight	Search sense of family and balanced solutions	Prefer diversity; can live with contradictions

Bennis en Thomas (2003) onderzochten in de U.S.A. de gedachten en waarden van een nieuwe generatie leiders, geboren rond 1970 of later, en vergeleken deze met die van een generatie voormalige leiders, die hun grootvaders konden zijn, die waren geboren tussen 1908 en 1932. De wereld van *'mature minds'* was een analoge wereld, waarin hiërarchie en eenheid van bevel in organisaties domineerden. De baas was degene die van alles het meeste wist. Veel weten is belangrijk. De lineaire denkwijze was belangrijk. Het gaat om een werkend bestaan opbouwen. De wereld met oorlogen. De wereld van *'young dogs'* is een digitale wereld met platte organisaties, waarin veel tegelijkertijd gebeurt. De wereld bestaat uit levende organismen en biologische systemen die voortdurend veranderen en evolueren. Het gaat om een lege geest, die open staat voor steeds weer nieuwe inzichten. Er wordt gestreefd naar een balans tussen werk en privé-leven. Het verkrijgen van nieuwe inzichten is belangrijk, niet gehinderd door eerdere ervaringen, dat is wat zenboeddhisten 'beginners mind', een lege geest, noemen. Ze zien de wereld als een levend organisme, een biologisch systeem, dat voortdurend verandert en evolueert. Daarin is een kompas belangrijk, een algemeen richtinggevoel. Ze hebben minder vaak een heldenfiguur voor ogen dan 'hun grootvaders'. De jonge leiders streven voortdurend naar het overwinnen van belemmeringen, zie zien het werk als een uitdaging en als een vorm van zelfexpressie. Een loopbaan is een reis langs verschillende banen. Je besluit waaraan je trouw bent. Het gaat om non lineair denken in een digitale wereld. Het gaat om de juiste vragen stellen en deelnemen aan intellectuele netwerken en om experimenteren. Het kiezen waaraan je trouw bent, is kiezen uit vele mogelijkheden. Ze willen iets tastbaars doen.

#### 4.2 Werken met generatieverschillen.

Het werken met generatieverschillen wordt vanuit drie perspectieven verkend. Ten eerste: hoe kan je verschillende generaties goed laten samenwerken? Ten tweede: hoe kunnen de verschillende generaties het beste worden geleid en gemanaged? Ten derde: wat maakt een organisatie aantrekkelijk voor de verschillende generaties? De antwoorden op de eerste twee vragen geven al een gedeeltelijk antwoord op de derde vraag.

Generatieverschillen op het gebied van opvattingen, waarden en gedrag kunnen een bron vormen van misverstanden en botsingen. De kans op conflicten wordt groter naarmate er in een organisatie sprake is van een monocultuur (zie figuur 4.5), waarbij een dominant patroon eenzijdig wordt opgelegd (Cooke en Lafferty, 1987). Lancaster en Stillman (2002, pp 21-40) en Martin en Tulgan (2002, pp 55, 77, 110 en 125) noemen een aantal potentiële bronnen, *clashpoints*, voor generatieconflicten:

Fig. 4.4 Bronnen voor generatieconflicten (Lancaster en Stillman, 2002; Martin en Tulgan, 2000)

Generaties	Baby Boomers (1943-1960)	Generation X'ers (1961-1980)	Millenials (1981-2000)
<b>Conflictbronnen</b>			
Carrière doelen	stralende carrière	Portable carrière	meerdere parallelle carrières
Loyaliteit	naar organisatie	met zichzelf, balans	eigen ontwikkeling
Belonen	geld, titel, erkenning, mooie kamer	Vrijheid	zinnvol werk
Balans	betekenis van 't leven	nu in balans	balans in activiteiten
van baan veranderen	niet goed voor carrière	Is noodzakelijk	dagelijkse routine
Trainen	niet teveel	zoveel mogelijk	onderdeel dagelijks leven
Feedback	1x pj gedocumenteerd	Voortdurend	direct op aanvraag
Waarheid	de waarheid	mijn waarheid	meerdere waarheden
'Met pensioen gaan'	Vervangen	Verversen	hergebruiken

Zemke e.a. (2000) zien twee belangrijke wegen waarlangs de intergenerationele samenwerking kan worden ondersteund: 1) open en directe communicatie over de opvattingen en waarden, die de basis vormen van de verschillen; 2) het respecteren van diversiteit en het zien en benutten van diversiteit als mogelijkheid om het (samen)werken te verbeteren. De eerste weg zorgt ervoor dat de verborgen verschillen bewust worden gemaakt. De tweede weg zorgt voor een perspectief van waaruit verschillen kunnen worden benut in het werk. Zij zijn tot hun bevindingen gekomen aan de hand van een aantal casestudies in bedrijven waar het samenwerken tussen generaties goed verliep. Hoogstwaarschijnlijk, maar daar was hun onderzoek niet op gericht, gebruiken deze organisaties de verschillen expliciet om tot betere organisatieprestaties te komen.

Op basis van de beschrijvingen van Zemke e.a. (2000, pp. 153-158) en Raines (2003, pp. 72-80) kan een beeld worden gevormd van een organisatie(cultuur) die ruimte geeft aan generatieverschillen, die intergenerationele samenwerking ondersteunt en benut en van een organisatie(cultuur) die geen ruimte geeft aan generatieverschillen, waarin de verschillen worden onderdrukt. De beelden van deze verschillende organisatieculturen worden in onderstaand schema weergegeven.

Fig. 4.5 Beelden van monoculturele - en multiculturele organisaties (Zemke e.a., 2000; Raines, 2003)

	<b>Monoculturele organisatie</b>	<b>Multiculturele organisatie</b>
<b>Waarden en gedragspatronen</b>	<p>Er wordt gestreefd naar eenheid van opvatting en perspectief; er is één absolute waarheid.</p> <p>Verschillen worden beoordeeld op de mate waarin het nog binnen het kader past.</p> <p>Aanpassen.</p> <p>Voldoen aan de eisen. Het beste van de mensen maken, uitgaande van een ideaal type.</p> <p>Niet bewust van de verschillen.</p> <p>Overtuigen.</p> <p>Leren hoe 'het' moet.</p> <p>Luisteren hoe het moet.</p> <p>Selectieve communicatie</p> <p>Formeel</p> <p>De werkomgeving is bepaald op basis van een ideaal model.</p> <p>Stabiele periodes en plotselinge verandering van bovenaf.</p> <p>Er ontstaat spanning als mensen zich buiten het kader begeven.</p>	<p>Verschillende opvattingen en perspectieven bestaan naast elkaar; er zijn meerdere waarheden; de waarheden zijn relatief.</p> <p>Verschillen worden beoordeeld op hun toegevoegde waarde.</p> <p>Jezelf zijn.</p> <p>Zelfontplooiing bevorderen</p> <p>Bewust zijn van de verschillen</p> <p>Doorvragen.</p> <p>Er wordt van elkaar geleerd hoe 'het' ook kan.</p> <p>Luisteren en praten is in balans</p> <p>Open en directe communicatie</p> <p>Ontspannen en informeel</p> <p>De werkomgeving vormt zich vanuit de werkvorm die ontstaat.</p> <p>Voortdurend veranderen.</p> <p>Er ontstaat spanning als mensen niet zichzelf kunnen zijn</p>
<b>Heersende opvatting</b>	Eenheid en voorspelbaarheid zijn nodig om een organisatie te laten overleven.	Diversiteit is nodig om onze organisatie performance te verbeteren en in de complexere wordende maatschappij te laten overleven.

De monoculturele organisatie lijken vrij sterk op de typen organisatieculturen die door de Protestgeneratie zijn 'gebouwd'. Daarin worden de ideale werknemer en manager, de ideale organisatie en cultuur c.q. 'de waarheid' meestal gedefinieerd via democratische processen. Vanuit het perspectief dat nieuwe generaties de trendsetters zijn in een organisatie, lijkt de multiculturele organisatie de organisatie van de nabije toekomst te zijn.



Deze past goed bij de waarden en gedragspatronen van de jongste generaties, de X'ers in de Verenigde Staten en de Pragmatische Generatie en de Screenagers in Nederland. Met name omdat dit type organisatie het wederzijds leren, de directe communicatie en de authentieke ontwikkeling van medewerkers ondersteunt (zie fig. 4.2, 4.3 en 4.6).

Hicks en Hicks(1999) kijken naar de effecten van generatieverschillen in familierelaties en andere sociale relatieverbanden. Volgens hen spelen drie factoren een rol bij het overwinnen van negatieve effecten van generatieverschillen: elkaar begrijpen, elkaar accepteren en elkaar vergeven. Naarmate mensen elkaars waarden en onderliggende beweegredenen beter begrijpen, wat iets anders is dan het met de ander eens zijn, is een betere communicatie mogelijk. Het voorkomt vooroordelen en spanningen tussen mensen. Het geeft mensen als het ware de vrijheid om in de relatie zichzelf te zijn. De verwachtingen naar elkaar zijn realistischer. Elkaar accepteren geeft een veilige basis voor de individuele ontwikkeling en voor de ontwikkeling van de relatie, aldus Hicks en Hicks.

Als waarden botsen en de emoties hoog oplopen, kunnen verbale en fysieke (re)acties een relatie flink beschadigen (Hicks en Hicks, 1999; Goleman, 2003). De aanval van de een brengt een emotionele reactie teweeg bij de ander enzovoort. Er kan een soort psychische oorlog ontstaan, waarbij mensen elkaar psychische schade toebrengen. Die schade kan een onder de oppervlakte smeulende kwaadheid opleveren die zo nu en dan opblaast of een bitterheid veroorzaakt, die zichtbaar blijft in de houding ten opzichte van elkaar, aldus Hicks en Hicks. Vergeving is een manier om het conflict op te lossen en dat vergt volgens hen weer drie stappen: (opnieuw) open gaan staan voor de ander, voor diens beleving, waarden en beweegredenen; helder communiceren over eigen gevoelens, waarden en beweegredenen; de ander laten voelen en laten weten dat je het conflict echt wilt oplossen en aangeven dat je samen wilt verkennen wat daarvoor de beste weg is. Dat laatste houdt soms in dat betrokkenen samen beseffen en delen dat ze het met elkaar oneens mogen zijn. Dat proces van vergeving kan, afhankelijk van de mate van de beleefde schade, gepaard gaan met veel emoties. Zie ook hoofdstuk 2.2.2 en 2.4 over de relatie tussen emoties en waarden.

Mannheim (1928) geeft aan dat de wisselwerking tussen de jongste en de oudste generatie sterker wordt als de dynamiek van het gezelschap stijgt. Statische verhoudingen bevorderen een tendens van aanpassing van jongeren aan de ouderen. De stijgende dynamiek kan zover gaan, dat de oudere generatie met de door levenservaring verworven elasticiteit meer open gaat staan voor de invloed van de jongste generatie. Die neiging hebben de zogenaamde tussengeneraties minder of niet, omdat die nog niet in staat zijn hun eerste levensinstelling op te geven. Ze zijn nog volop bezig die gestalte te geven.

De in de literatuur gevonden antwoorden op de vraag hoe de verschillende generaties het beste kunnen worden gemanaged en wat organisaties (aanvullend) kunnen doen om hun organisatie aantrekkelijk(er) te maken voor de betreffende generatie wordt hierna in een schema weergegeven.

Fig. 4.6 Voorkeuren van generaties in Nederland en de V.S. op het gebied van managen en organisaties  
**Nederland** (Van Steensel, 1999, pp. 57-68; Van Slageren en Van der Steen, 2004, pp. 151-171):

<b>GENERATIES</b>	<b>Hoe generaties gemanaged willen worden</b>	<b>Andere voorkeuren m.b.t. de organisatie</b>
<b>Protestgeneratie</b>	Niet genoemd	Niet genoemd
<b>Generatie X</b>	Niet genoemd	Niet genoemd
<b>Pragmatische Generatie (1970 – 1985)</b>	vragen om commitment; benutten van hun talenten; gelijkwaardige relatie; respect voor hun authenticiteit; persoonlijk benaderen; afspraken en contractvormen op maat; ruimte geven door duidelijke kaders en duidelijke opdracht; zekere losheid; onconventionele aanpak; persoonlijke uitdagingen creëren; ook van hem/haar leren; persoonlijke ontwikkeling in het werk steunen; praktische oplossingen kiezen; samen, interactief, naar de beste manier van samenwerken zoeken; mogelijkheid geven om mee te denken over alles wat ze belangrijk vinden en het effect daarvan laten zien in concrete acties;	ontplooiingsmogelijkheden in het werk centraal onderdeel in het personeelsbeleid; cafetariasysteem m.b.t arbeidsvoorwaarden zorgen voor zinvol werk; informatie toegankelijk maken; de organisatie moet ook leuk zijn;
<b>Screenagers (1985 – 2000)</b>	Niet genoemd	Niet genoemd

**Verenigde Staten** (Zemke, 2000, pp. 81-85, 117-124, 143-149; Claires, 2003, pp. 95-111, 177-183, 141-143):

<b>GENERATIES</b>	<b>Hoe generaties gemanaged willen worden</b>	<b>Ander voorkeuren m.b.t. de organisatie</b>
<b>Baby Boomers 1943-1960</b>	hun ervaring waarderen; verkennen hoe ze kunnen excelleren; menselijke, persoonlijke en gelijkwaardige aandacht; samen de nabije toekomstplannen verkennen en hun belangrijke rol daarin; ga zorgvuldig om met hun 'ik weet het' boekenwetenschap, naar een praktische vertaling streven; publiekelijk erkenning geven; zichzelf laten bewijzen; consensus besluiten; hun werkethiek en harde werken waarderen en hen helpen hun balans te vinden; hun persoonlijke groei bevorderen, via cursussen; vragen stellen in plaats van orders geven.	Gezellige warme sfeer; ken de mensen; niet hiërarchisch;
<b>The Gen Xers 1960-1980</b>	voor een leuke, ontspannen en flexibele leeromgeving zorgen; doe wat je zegt;	kwalitatief hoogwaardige producten en dienstverlening; functionele en efficiënte systemen

	<p>geef ze een thuisgevoel;          biedt praktische trainingen aan;          help ze balans te vinden tussen werk en privé-leven;          steun ze bij het vinden van hun eigen weg en het nemen van eigen beslissingen;          help ze bij het vinden van antwoorden op hun vragen;          benader ze informeel en als zelfstandige mensen;          resultaatgericht zijn;          controle over hun eigen werk geven en constructieve persoonlijke feedback;          een variëteit aan projecten bieden;          gebruik maken van hun technologische kwaliteiten;          speel in op hun specifieke wensen, zoals kinderopvang;          organisatie politiek uit hun buurt houden;</p>	<p>en werkprocessen;          flexibiliteit;          actuele stand van zaken in termen van prestaties en cijfers;          competentiegericht;</p>
<p><b>The Nexters          1980-2000</b></p>	<p>ze meteen als volwaardige krachten behandelen;          direct en persoonlijk zaken goed met ze afstemmen;          zorg dat ze kunnen leren en werken in teams met andere slimme creatieve mensen;          zorg voor een sterke teamleider;          zoek samen uit hoe ze zich kunnen ontwikkelen in het werk;          voor contactmogelijkheden zorgen met ervaren experts met wie het klikt en waarvan ze veel kunnen leren;          geef ze positieve feedback;          geef ze een helder realistisch beeld van de werkomgeving;          leer hun persoonlijke doelstellingen goed kennen en verbindt deze concreet met de organisatie doelstellingen;          los mogelijke spanningen met de leden van de Generatie X'ers vlot op;</p>	<p>duidelijke structuur;          werken in teams;          positieve resultaatgerichte cultuur;          ambitieuze doelstellingen;          uitdagingen in organisatie en het werk;          duurzame bijdrage aan maatschappij als strategische doelstelling;          technologisch geavanceerde werkomgeving;          lange termijn beleid, korte termijn resultaten;</p>

In Groot-Brittannië is in 2004 (*Working Nation Research*) een onderzoek gedaan naar de opvattingen over het samenwerken tussen jongeren en ouderen. Dat leverde onder andere de volgende resultaten op:

- Bijna zeven van de tien (67 %) jonge werknemers (16-25 jaar) zien zichzelf als innovatief. Echter, slechts 38 % van alle werknemers zeggen het gevoel te hebben dat jonge mensen innovatiever zijn dan oudere medewerkers.
- Bijna zes van de tien (59 %) werknemers zijn het eens met de stelling 'iedere nieuwe generatie denkt dat zij anders is, maar ik denk niet dat er veel is veranderd'.
- 75 % van de medewerkers vindt dat zij meer zouden moeten doen om de jongere en oudere werknemers beter te laten samenwerken.
- De volle ontplooiing van jonge mensen is belangrijk in de ogen van alle medewerkers; *'tapping into youthful energy'* is een belangrijke component voor een succesvolle organisatie.

De slotconclusie van het onderzoek was:

*'Future success for businesses may depend on employers abilities to attract, retain and create the right kind of environment for both young and older employees. However, achieving this equilibrium demands that employers recognise that both young and mature employees bring different skills to the business and that both have very positive contributions to make. The key to creating a dynamic workforce is in integrating the passion of younger workers with the accrued experience of older workers'.*

#### 4.3 De invloed van de jongste generatie

Het is opvallend dat de beperkte hoeveelheid literatuur over generaties in organisaties vooral gaat over kenmerken, spanningen en botsingen, over hoe die kunnen worden opgelost en over de grootte van de verschillende generaties. Het gaat nauwelijks over de vernieuwende kiemen die een nieuwe generatie in zich heeft en hoe de ontwikkeling van hetgeen in de kiem aanwezig is kan worden ondersteund als een weg naar duurzame en evolutionaire vernieuwing van een organisatie. Zoals we al eerder zagen concludeerde Pfeffer in 1985 (p. 200) : *'the study of effects of demography on either society or organizations still is in its infancy'*. Ten aanzien van generaties in organisaties lijkt dat nog steeds het geval.

Mannheim (1928) wordt door veel wetenschappers genoemd als de belangrijkste grondlegger van het generatiedenken. Hij verwoordt de 'kiem'gedachte als volgt (p.176): *'Alle diese Arten des neuartigen Zuganges sind aber dadurch charakterisiert, dass sie sich jeweils im Rahmen eines individuellen Lebens abspielen, wogegen der Neue Zugang, den das Phänomen der Generationsfolge stiftet, fundiert ist durch das Einsetzen neuer vital körperlich-seelischer Einheiten, die in der Tat ein neues Leben beginnen'*. Alleen Pfeffer noemt in 1985 generatiewisseling als mogelijkheid tot cultuurvernieuwing. Overigens zonder te refereren aan Mannheim.

Foto 9 Een nieuwe generatie (Screenagers) op school



Mannheim (1928) beschouwt de nieuwe toegang van nieuwe cultuurdragers tot een cultuur als een radicale sociale verschuiving, omdat zich in nieuwe cultuurdragers een mentaliteitsverandering voltrekt en het vroeger verworvene voor hen niet dezelfde relevantie heeft als voor de aanwezige cultuurdragers. De nieuwe toetreders bevorderen

nieuwe keuzes, het reviseren van het bruikbare, helpen het niet bruikbare te vergeten en het nog niet bereikte te begeren. Als er geen nieuwe toetreders zouden zijn, zouden de aanwezige grondintenties, de grondhouding en bestaande denkbeelden, blijven bestaan en zouden sociale systemen ten onder gaan aan eenzijdigheid.

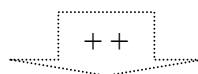
Mannheim betoogt dat de nieuwe psychische en mentale levenskiem die in de jongste mensen latent aanwezig is, gedurende de kinder- en jeugd jaren nog niet in haar ware gedaante tevoorschijn komt. Zo rond het zeventiende levensjaar begint het zelfexperimenterende leven zich te openbaren en ontstaat de mogelijkheid van het plaatsen van vraagtekens bij het bestaande. Tegelijkertijd wordt pas dan de aanwezige problematiek beginnend gezien en ervaren. Op het grensvlak van de jeugd en de jongvolwassenheid wordt de 'nieuwe mens' zich bewust van wat het wil transformeren. De bewustwording van wat jonge mensen willen vernieuwen is dus al verder ontwikkeld als ze rond hun vijftiengste een organisatie betreden.

Het veranderen van een cultuur vergt volgens Schein (1992, 2000) en Csikszentmihalyi (1996) leiderschapskwaliteiten en diep inzicht in de cultuur van het te vernieuwen gebied. Dat zou inhouden dat de leden van een nieuwe generatie eerst die kwaliteiten moeten ontwikkelen en die inzichten moeten vergaren om in een door vorige generaties ontwikkeld sociaal systeem, zoals een organisatie, vernieuwingen te realiseren. Hierbij kan echter ook een generatieverschil een rol spelen. Zo deden 'vorige' generaties dat. Het is heel goed denkbaar dat bijvoorbeeld leden van de Pragmatische Generatie, met hun netwerk kwaliteiten en kwaliteit om kennis te bundelen, niet zelf deze kennis vergaren, maar de kennis 'inbrengt' door samen te werken met ervaren veranderexperts.

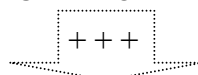
Pfeffer (1985) geeft aan dat het denken over demografische ontwikkelingen en cohorten ons helpt om te begrijpen dat veranderingen in organisaties vaak, zo niet overwegend, door (nieuwe) generaties teweeg worden gebracht. Studies van maatschappelijke en organisatieveranderingen geven volgens hem aan dat generatievervanging of vervanging van cohorten daarin een fundamentele rol spelen. Veel organisatie wetenschappers richten zich op het individu en hoe diens opvattingen, waarden en gedrag kan worden veranderd. Dat blijkt in de praktijk nogal moeilijk te zijn en ineffectief. Vergeten wordt dat het fundament van organisaties bestaat uit mensen die met elkaar interacteren en zo relatieverbanden, informele en formele structuren, en een cultuur vormen. Het lijkt er sterk op dat veranderingen niet worden gedragen door individuen, maar door clusters leeftijdsgenoten die via intensieve communicatie hun weg creëren in organisaties, aldus Pfeffer (p. 198): *'Similarity in time of entry and in other dimensions such as age and education will lead to increased communication frequency. Communication frequency both tends to increase similarity in values and perspective and is enhanced further by similarity in attitudes and beliefs. All these factors produce greater integration and cohesion among the group that has entered at the same time'*.

Figuur 4.7 Generatievorming in organisaties naar een schema van Pfeffer (1985, p. 198)

**SIMILARITY OF ENTRY AND SIMILARITY OF AGE**



**COMMUNICATION FREQUENCY**



**INTEGRATION AND COHESION**

Het perspectief van Pfeffer sluit aan bij dat van Strauss en Howe (1998) en Soeters (1994). Zij geven ook aan dat intensivering van de communicatie tussen leeftijdsgenoten over belangrijke levensvragen de generatievorming versterkt.

Het generatievormend proces dat Pfeffer in organisaties schetst, loopt ook synchroon met het proces van generatievorming in maatschappijen, dat Mannheim schetst. Nieuwe toetreders tot een organisatiecultuur ontwikkelen relatieverbanden, delen belevingen en delen kennis. Gelijkijdigheid van de binnenkomst en dezelfde opleiding en leeftijd verhogen de frequentie van de communicatie. Dat interactieve proces leidt tot wederzijdse beïnvloeding op het niveau van opvattingen, waarden en gedrag en daarmee tot cohesie en integratie.

Pfeffer gaat niet in op de fase waarin leden van een cohort interactief en (on)bewust zoeken naar antwoorden op de vraag hoe het bestaande systeem kan worden beïnvloed. Hij beschrijft wel het proces waarbij academische disciplines veranderen, doordat nieuwe toetreders, cohorten, in hun opleidingen nieuwe ideeën absorberen en die in de beroepspraktijk, bijvoorbeeld een faculteit op een universiteit of een advocatenkantoor, inbrengen.

#### 4.4 De invloed van vrouwen

Gaandeweg het generatieonderzoek ontstond het beeld dat vrouwen als groter wordende subcultuur binnen opvolgende generaties, waarschijnlijk verantwoordelijk zijn voor een deel van de gevonden waarden- en gedragsverschillen tussen generaties. Daarom is literatuuronderzoek gedaan naar relevante verschillen tussen mannen en vrouwen.

Helgesen (1990) volgde eind jaren tachtig intensief de werkwijze van vijf succesvolle vrouwelijke leiders in de USA. Ze hanteerde dezelfde methode als Mintzberg enige jaren daarvoor gebruikte bij zijn casestudie van vijf mannelijke leiders: ze volgde de leiders een aantal dagen en keek wat de leiders dagelijks deden. Haar uitkomsten vergeleek ze met de uitkomsten van het onderzoek van Mintzberg. Ze vond duidelijke verschillen. De verschillen zijn op hoofdlijnen in fig. 4.8 samengevat.

Fig. 4.8 Samenvatting uitkomsten onderzoek naar 'women's ways of leadership' (Helgesen, 1990, pp. 16-28, 253-258)

Man's ways of leadership, focussed on:	Woman's ways of Leadership, focussed on:
Top	The middle of things/ the centre
Structure	Process
Goals	Personal growth/ self-fulfilment
Control	Empowerment of others
Dominating	Caring
Position/job	Life as a whole
Planning	Spontaneity
Competition	Collaboration
Talking	Listening
Independent	Building relationships

Tannen (1990) onderzocht als psycholinguïst in de Verenigde Staten alledaagse conversaties tussen mannen en vrouwen. Ze ontdekte dat achter het verschil in taalgebruik tussen mannen en vrouwen, verschillende werelden schuilen. De verschillende

werelden staan voor verschillen in opvattingen, zienswijzen en waarden tussen mannen en vrouwen. Ze omschrijft mannen als (pp. 24-25) *'Individuals in hierarchical social orders; their conversations are negotiations in which people try to achieve and maintain the upper hand'* en vrouwen als *'Individuals in a network of connections; their conversations are negotiations for closeness in which people try to seek and give confirmation and support'*. Daaruit verklaart ze waarden en gedragsverschillen tussen mannen en vrouwen. Hieronder wordt een groot deel van de door haar gevonden verschillen samengevat.

Fig. 4.9 Samenvatting uitkomsten van onderzoek naar conversaties tussen mannen en vrouwen in de Verenigde Staten (Tannen, 1990)

<b>MEN'S FOCUS IN CONVERSATIONS</b>	<b>WOMEN'S FOCUS IN CONVERSATIONS</b>
Independence	Intimacy
Avoid failure	Avoid isolation
Status	Connection
Doing	Feeling
Fixing problems	Understanding emotions
Concealing doubts and dissatisfactions	Sharing doubts and emotions
Public	Private
Dominating	Participating
Political	Personal
Keeping secrets	Sharing secrets
Interested in details of sport, news, politics	Interested in details personal lives
Staying at headlines in business conversation	Mixing important business things with unimportant private things
Telling	Listening
Did I win	Was I helpful
Competition	Cooperation
Do you respect me	Do you like me
Confrontation	Harmony/peacemaker
Disagreement	Seeking agreement

De uitkomsten van beide onderzoeken hebben veel overeenkomsten. Het onderzoek is uitgevoerd in de Verenigde Staten, volgens Hofstede (2001) een land met een machocultuur. Nederland heeft volgens hem een meer feminiene cultuur. Het is dus mogelijk dat deze verschillen zich in Nederland in geringere mate voordoen. Oppenhuizen (2000, p. 156 en 159) vond in haar waardenonderzoek in Nederland enkele significante, maar geringe verschillen tussen mannen en vrouwen. De verschillen die zij vond zijn: vrouwen hechten meer belang aan 'een sociaal leven' dan mannen; vrouwen vinden 'ontspanning' belangrijker dan mannen en hebben meer behoefte aan 'veiligheid zoeken' en aan een 'eigen identiteit'. Op 'empathie tonen' scoren mannen en vrouwen vrijwel gelijk. 'Gezinsleven' vinden vrouwen belangrijker dan mannen.

Zurilla, Maydeu-Olivares en Kant (1997, p. 250) rapporteren *'gender differences in social problem-solving ability in everyday living'*. Ze onderzochten binnen drie leeftijdscategorieën naar *'gender differences'*. Deze leeftijdscategorieën waren: jongvolwassen (17-20 jaar), middelbaar (40-55 jaar) en ouder (60-80 jaar). Ze vonden verschillen in alle leeftijdsgroepen op het gebied van positieve probleemoriëntatie. In de jongste categorie vonden ze verschillen op het gebied van een impulsieve/zorgeloze stijl. *'Greater rational problem solving in middle-aged individuals compared to young adults was found only in men. On the other hand, higher positive problem orientation and lower avoidance tendencies in the middle-aged group were found in women but not in men. Men may improve more than women in rational problem solving from young adulthood to middle-age because younger men in our society are still given more opportunities than younger women for independent problem solving and decision making. Nevertheless, however, the*

*greater independence that women are allowed when they leave adolescence and enter adulthood may enable them to improve more rapidly in problem orientation and the readiness to confront problems instead of avoiding them. In addition to these results, the lower negative problem orientation in elderly individuals compared to young adults was found in men but not in women. This findings may reflect the general tendency of women to have a relatively high negative problem orientation compared to men in both of these age groups'. Samengevat zijn de uitkomsten van dit onderzoek: vrouwen in de middengroep hadden het meeste vertrouwen in een positief resultaat bij het oplossen van alledaagse problemen. De vrouwen in de jongvolwassen groep en in de oudere groep het minste vertrouwen in een positieve uitkomst. Mannen in de middengroep hebben de meest rationele benadering. Jongeren hadden de meest impulsieve/zorgeloze benadering en binnen die groep scoorden mannen daarop iets hoger dan vrouwen.*

Campos, Pérez-Fabello en Gómez-Juncal (2004, p. 1383, 1387 ) rapporteren '*gender differences in measured and self-perceived imaging capacity*'. Ze onderzochten dit in drie leeftijdsgroepen met mannen en vrouwen, in de categorieën 20-30 jaar, 41-60 jaar en boven de 60 jaar. '*They completed a performance based test of mental image rotation, and a questionnaire of image control capacity. Significant age and gender differences were observed in score on the performance-based test, with men obtaining higher scores than women, and younger subjects obtaining higher scores than older subjects. By contrast, no significant gender and age differences were observed in self-reported imaging control*'. Ze noemen drie mogelijke verklaringen voor de verschillen: '1) *Women select and consistently use less efficient or less accurate strategies for these tasks* 2) *Women's mental rotation skills are negatively affected by hormonal changes around puberty* 3) *Socialization factors, mental rotation tasks, and spatial tests based on rotation, are especially sensitive to imposed gender in education: thus boys are encouraged to play with cars, construction toys and electronic games that favour development of mental rotation skills. Several studies performed in recent years indicate that gender differences in spatial skills are declining*'.

Volgens Yukl (2003, p. 411, 412) tonen meta-analyses van sekseverschillen in leiderschap geen overwegend verschil in effectiviteit. '*When role requirements for different types of managerial positions were identified, male managers were more effective in positions that required strong task skills, and women managers were more effective in positions that required strong interpersonal skills. However, because most leadership positions require a high level of both types of skills, gender is unlikely to be useful as a predictor of leadership effectiveness for these positions*'..... '*In the complete absence of sex-based discrimination, the number of women in chief executive positions in business and government should be close to 50 percent.*'

Onderzoek van Hofstede (2001) leidde tot vergelijkbare uitkomsten als hiervoor genoemd. Hij voegt daar enkele interessante punten aan toe (p.334): '*An aging population shift toward more feminine values; when birth-rates fall this implies that more women are both available and needed in he workforce*';..... '*the environment poses very serious threats to the survival of the humankind, whether we like or not, we all will be forced to become more conservation-conscious; this development also will encourage more feminine values and will reinforce the other shifts mentioned*'

Het groter worden van de subcultuur vrouwen binnen de opvolgende generaties kan leiden tot meer feminiene generatiekenmerken, zoals een persoonlijker stijl in communiceren en managen, meer aandacht voor verbinden van verschillen en samenwerken en meer aandacht voor processen en persoonlijke groei. De mate waarin dat gebeurt is afhankelijk



van uitkomsten van de interactie tussen mannen en vrouwen binnen generaties. Wellicht is uiteindelijk van doorslaggevende invloed of dit leidt tot een werkwijze die beter is afgestemd op de heersende omstandigheden. Hiernaar kijkend, lijkt een meer feminiene werkwijze beter afgestemd op een groeiende behoefte aan duurzaamheid in alle facetten van het leven, ook in organisaties, opgeroepen door milieuvraagstukken die zich wereldwijd opdringen.

**Resumerend** is in dit hoofdstuk het volgende relevant voor het generatieonderzoek.

Als de lijnen uit de generatietheorie en uit de organisatiecultuur bij elkaar worden gebracht, ontstaat het beeld van generaties die in hun eigen levensfasen als subculturen dynamische lagen vormen in een organisatiecultuur.

Recentere literatuur op het terrein van generaties in organisaties gaat vooral over: generatiekenmerken, in beperkte mate over generaties in organisaties, waarbij de jongste generatie de meeste aandacht krijgt; mogelijke spanningen tussen generaties; de vraag hoe jonge mensen van een nieuwe generatie het beste gemanaged kunnen worden.

Op basis van de bestaande generatieliteratuur, die vooral gaat over generaties in de maatschappij, kan een voorlopig beeld worden gevormd van de gedragskenmerken van en verschillen tussen generaties in organisaties in Nederland en de Verenigde Staten. Aan de hand van de generatieverschillen kunnen organisatietrends in beeld worden gebracht, door naar deze verschillen te kijken van de oudste naar de jongste generatie. De belangrijkste gevonden trends voor Nederland zijn: naar een optimistisch realisme, verdwijnen van 'oude' grenzen, toename van authentiek gedrag, naast elkaar laten bestaan van meerdere waarheden, waarderen en benutten van diversiteit, een steeds hoger IQ, het hebben van een meervoudige identiteit. Andere belangrijke trends worden hoogstwaarschijnlijk veroorzaakt door de toename van het aantal vrouwen binnen opvolgende generaties: een toename van meer feminiene waarden en gedrag, zoals meer aandacht voor processen en persoonlijke groei en het verder ontwikkelen van sociale vaardigheden.

Er is in de recentere generatieliteratuur nauwelijks aandacht voor het centrale thema in de eerste grote werken op het gebied van het generatiedenken: de evolutionaire functie van (nieuwe) generaties of beter gezegd de evolutionaire functie van generatieverschillen. Alleen Pfeffer refereert aan de vernieuwende invloed van jonge generaties op organisaties. Volgens hem kan het denken over de demografische ontwikkelingen en cohorten ons helpen om te begrijpen dat veranderingen in organisaties vaak, zo niet overwegend, door (nieuwe) generaties teweeg worden gebracht.

Op basis van de literatuurstudie kan worden aangenomen dat alle generaties in iedere levensfase en daarbij horende organisatierol cultuurvernieuwingen teweegbrengen. Iedere generatie is immers in haar volgende levensfase de nieuwste generatie.



## 5 DE DEFINITIEVE PROBLEEMSTELLING EN DE ONDERZOEKSMETHODOLOGIE

Het literatuuronderzoek, waarvan in de vorige hoofdstukken verslag is gedaan, richtte zich op de verdieping in onderwerpen die raakvlakken hebben met mijn onderzoeksthema en op het verkennen van mogelijkheden om op een wetenschappelijk verantwoorde manier antwoorden te vinden op de voorlopige onderzoeksvragen. De meest relevante uitkomsten worden hieronder schematisch samengevat.

Fig. 5.0 Schematische samenvatting van de meest relevante uitkomsten van het literatuuronderzoek

Mijn vragen	Wat de literatuurstudie opleverde aan antwoorden
Hoofdstuk 2.	
Generaties zijn te beschouwen als subculturen; welke verschillen kan ik onderzoeken en hoe kan ik deze verschillen tussen deze subculturen onderzoeken?	Waarden vormen de kern van een (sub)cultuur; Meetinstrument: waardenlijst (Oppenhuisen, 2000) Patroonmatig gedrag is de meest zichtbare uitingsvorm van een cultuur. Meetinstrument 1: een vragenlijst Meetinstrument 2: observeren kenmerkend gedrag van generaties.
Hoofdstuk 3.1	
Welke generaties zijn te onderscheiden en welke generaties, waarvan ik de verschillen wil meten, zijn werkzaam in organisaties?	Generaties bestaan uit clusters geboortejaren. De generatie-indeling van Becker blijft ook na een kritische toetsing overeind. Instrument: generatie-indeling Becker.
Hoofdstuk 2.3	
Hoe kies ik mijn respondenten of met andere woorden, welke leden van een generatie vertonen het meest kenmerkende gedrag van een generatie?	De leiders binnen een generatie vertonen het meest kenmerkende generatiegedrag. Selectiemethode respondenten: not-random selectie van de leiders binnen een generatie of van de leden die binnen een generatie als meest representatief worden gezien.
Hoofdstuk 2.4	
Waar moet ik rekening mee houden bij het observeren van kenmerkend gedrag van generaties?	De waarden en het kenmerkende gedrag van een subcultuur zijn voor een (groot) deel onbewust. Meetinstrumenten: - observeren door teams; de teamleden maken elkaar bewust van het kenmerkende gedrag; - opnemen op video, waardoor hetzelfde gedrag herhaaldelijk en door verschillende teams kan worden geobserveerd; dat stimuleert de bewustwording van kenmerkend gedrag;
Hoofdstuk 3.1	
Zijn er andere invloeden, dan die van een generatie, op waardenoriëntaties en gedragsvoorkeuren van mensen; hoe bepaal ik zo zuiver mogelijk het generatie-effect?	De mogelijke invloeden op waarden en gedrag van mensen zijn, in volgorde van gevonden impact: generatie-effect, leeftijdseffect, opleidingseffect, gendereffect, inkomenseffect. Methodologische oplossingen, respectievelijk: - Operationalisering van leeftijdseffect in levensfase-effect en generaties onderling vergelijken op hetzelfde levensfaseniveau. - Respondentengroep met ongeveer hetzelfde opleidingsniveau (hbo/wo). - Genderverschillen binnen generaties bepalen en het effect daarvan op een generatie bepalen. - Het inkomenseffect negeren (zeer gering).

Hoofdstuk 4	
Wat is de relatie tussen generaties en de ontwikkeling van bedrijfsculturen?	Iedere generatie is in haar eigen levensfase te beschouwen als een laag in de organisatiecultuur; de huidige generaties vormen zo vier lagen; iedere generatie doorloopt alle levensfasen en is in iedere volgende levensfase de nieuwste generatie en 'vult' deze levensfase anders in dan een vorige generatie, ze vernieuwt zo wat is verouderd.
Hoofdstuk 2.4 en 4	
Wat zijn potentieel gunstige effecten van generatieverschillen op de ontwikkeling van een organisatiecultuur en hoe meet ik dat?	De gunstige effecten operationaliseren in voorwaarden en competenties van productief samenwerken tussen generaties: a) productief of onproductief samenwerken, gebaseerd op de eigen maatstaven, is zichtbaar aan intuïtiesignalen van mensen; b) de voorwaarden of competenties zijn waar te nemen aan hetgeen voorafgaat aan de waargenomen intuïtiesignalen.

Aan de hand van de uitkomsten van het literatuuronderzoek, zie fig. 5.0, is de volgende definitieve probleemstelling, in termen van hoofdvragen van het onderzoek, gedefinieerd:

- 1) Wat zijn de waarden van en de belangrijkste waardenverschillen tussen de generaties die gedurende de looptijd van dit onderzoek in organisaties werken?
- 2) Wat is het kenmerkende gedrag van en wat zijn de belangrijkste gedragsverschillen tussen de onder 1 bedoelde generaties?
- 3) Welke factoren bevorderen, gegeven de verschillen, productief samenwerken tussen de onder 1 genoemde generaties?

Als de waarden en de gedragskenmerken per generatie zijn onderzocht is er impliciet onderzoek gedaan naar de verschillen tussen generaties op die twee gebieden. Die verschillen kunnen expliciet worden gemaakt.

In dit onderzoek wordt de generatie-indeling van Becker(1992) als uitgangspunt genomen. Zoals eerder aangegeven, leveren de kritische toetsingen van de generatie-indeling van Becker door Van den Broek (2001), Diepstraten (1999) en Van Berkel (1991) niet echt redenen op om een andere indeling te hanteren. De toetsing met de theorieontwikkeling van Marías (1970) en Strauss en Howe (1998) leverden bevestigingen op van door Becker gehanteerde criteria.

In Nederlandse organisaties zijn de volgende generaties werkzaam in periode 2004-2006:

- de Protestgeneratie, cluster geboortecohorten 1940-1955,
- de Generatie X, cluster geboortecohorten 1955-1970,
- de Pragmatische generatie, cluster geboortecohorten 1970-1985.

In de generatie-indeling van Becker zijn de grenscohorten 1955 en 1970 toegedeeld aan twee generaties, 1955 aan de Protestgeneratie en de Generatie X en 1970 aan de Generatie X en de Pragmatische Generatie. Dit punt is opgelost door dit grenscohort toe te wijzen aan de jongste generatie. Dit levert geen onoverkomelijke bezwaren op, omdat algemeen wordt aangenomen dat de grenzen tussen generaties niet nauwkeurig zijn vast te stellen (Van den Broek, 2006; Marías, 1970).

De generatie die op het punt staat om organisaties te betreden, de Screenagers (1985-2000), ook wel Internetgeneratie (van Steensel, 2000) of generatie Einstein (Boschma en Groen, 2006) genoemd, is meegenomen in het onderzoek naar de gedragskenmerken. De beschrijvingen van deze generatie zijn gebaseerd op literatuuronderzoek.

Generaties zijn te beschouwen als een subcultuur binnen een organisatie (Hofstede, 2005). Een (sub)cultuur kan vanwege haar complexiteit niet volledig in beeld worden gebracht (Schein, 1999). Het onderzoek richt zich op een deel van de bovenste min of meer zichtbare lagen van deze subcultuur (Schein, 1992), te weten waarden en gedragskenmerken. Het streven van dit onderzoek is er op gericht om de belangrijkste kenmerken van en verschillen tussen generaties op het gebied van waarden en gedragskenmerken in beeld te brengen.

#### **Met betrekking tot de eerste onderzoeksvraag:**

Er is een aantal mogelijkheden verkend om de waarden van generaties te onderzoeken. Het waardenmeetinstrument van Oppenhuisen (2000) lijkt daarvoor geschikt. Oppenhuisen heeft in 1999 en 2000 de waarden van de Nederlanders tussen de 20 en 60 jaar geïnventariseerd. Dat houdt in dat haar onderzoek grotendeels was gericht op de generaties, die onderwerp zijn van dit onderzoek. Het eerste geboortecohort van de bij dit onderzoek betrokken oudste generatie is van 1940 – met een leeftijd van 60 jaar in 2000 – en het laatste cohort van de jongste generatie is van 1985 – met een leeftijd van 15 jaar in 2000. De Protestgeneratie en de Generatie X nam Oppenhuisen in zijn geheel mee in haar waardenonderzoek. De jongste generatie, te weten de geboortecohorten 1970-1980, nam zij voor tweederde deel mee in haar onderzoek.

Stackman e.a. (2000) constateerden in hun studie naar de kwaliteit van waardenonderzoeken, dat veel onderzoekers waarden onderzoeken zonder een helder beeld te geven van wat waarden zijn. Oppenhuisen doet dat wel en geeft op basis van deze definitie en gestaafd door haar onderzoek concreet aan welke de waarden van de Nederlanders zijn. Oppenhuisen deed kwalitatief onderzoek naar waarden om een kwantitatief meetinstrument op het gebied van waarden te ontwerpen. Dit resulteerde in een instrument dat ook de waarden en verschillen tussen waardenoriëntaties kan meten van de generaties die gedurende de onderzoeksperiode in organisaties werken. Dat houdt in dat er kwantitatief onderzoek kan worden gedaan naar waarden en waardenverschillen tussen generaties in organisaties. En dat daarvoor een valide onderzoeksinstrument beschikbaar is.

#### **Met betrekking tot de tweede onderzoeksvraag:**

Voorzover bekend is er in Nederland geen specifiek wetenschappelijk onderzoek gedaan naar gedragskenmerken van de drie thans in organisaties werkende generaties. Er is wel beperkt onderzoek gedaan naar de kenmerken van 'de jongste generatie' en naar de kenmerken van generaties in de maatschappij. In de Verenigde Staten is beperkt onderzoek gedaan naar gedragskenmerken van generaties in organisaties. Er is uitgebreider onderzoek gedaan naar de (gedrags)kenmerken van generaties in de maatschappij. In hoofdstuk 4.1 is hiervan verslag gedaan. Dat betekent dat er eerst kwalitatief onderzoek moest worden gedaan naar het kenmerkende gedrag van generaties in organisaties in Nederland. Op basis van de uitkomsten van het kwalitatieve onderzoek is het kenmerkende gedrag van de betreffende generaties in beeld gebracht.

#### **Met betrekking tot de derde onderzoeksvraag:**

In Nederland is geen en in de Verenigde Staten is in beperkte mate onderzoek gedaan naar de factoren die het samenwerken tussen generaties bevorderen. Het onderzoek gaat vooral over het voorkomen of oplossen van botsingen tussen generaties en naar de wijze waarop de jongere generaties het beste kunnen worden gemanaged. Van dit literatuuronderzoek is in hoofdstuk 4.2 verslag gedaan. Er moest dus eerst kwalitatief onderzocht worden welke factoren het samenwerken tussen generaties in Nederland bevorderen. Daarna zijn deze factoren verder geanalyseerd.

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de vraag hoe het onderzoek naar de waarden en gedragskenmerken van generaties en de effecten van de generatieverschillen methodologisch is opgezet, gefaseerd en uitgevoerd. De doelstelling en de vraagstelling van een onderzoek zijn richtinggevend voor het type uit te voeren onderzoek (Baarda, De Goede en Teunissen, 2005). Als de onderzoeksvragen 1 en 2 worden geïnterpreteerd als onderzoek naar waarden- en gedragsverschillen tussen drie subculturen - drie generaties – (Hofstede, 2001), ligt beschrijvend onderzoek voor de hand. Als de effecten van generatieverschillen, worden opgevat als onderzoek naar ‘generaties als fundamentele krachten die invloed hebben op de cultuurverandering van een organisatie’, ligt explorerend onderzoek voor de hand. Uit het literatuuronderzoek over generaties bleek dat er sprake is van ‘een ontwikkeling in de richting van een geldige en valide generatietheorie’. Dat leverde de aanvullende vraag op of dit onderzoek mogelijk een bijdrage kan leveren aan de theorieontwikkeling. En het betekent dat ‘theorietoetsend’ onderzoek niet voor de hand ligt (Baarda e.a., 2005).

De waarden en de gedragskenmerken van generaties, de factoren die het samenwerken bevorderen en de effecten van de generatieverschillen op een organisatiecultuur zijn onderzocht. Dat leidt tot vier onderzoeken. Deze onderzoeken zijn uitgevoerd in totaal vier organisaties. Het kwantitatieve onderzoek naar de waarden van de drie in organisaties werkzame generaties is uitgevoerd in drie organisaties aan de hand van het waardenmeetinstrument van Oppenhuisen (2000). Het kwalitatieve onderzoek naar de gedragskenmerken is uitgevoerd in vier organisaties. In één organisatie door middel van mondelinge interviews aan de hand van een vragenlijst. Vervolgens is gezocht naar andere onderzoeksmethodes. Daarna zijn in drie organisaties veldexperimenten uitgevoerd om meer inzicht te krijgen in de gedragskenmerken van generaties. Daarmee werd impliciet onderzocht wat de gedragsverschillen tussen generaties zijn. Deze verschillen zijn expliciet gemaakt.

Er is tevens veldonderzoek uitgevoerd naar de factoren die het samenwerken tussen generaties bevorderen. Op basis van de uitkomsten van die onderzoeken zijn de gedragskenmerken en factoren die samenwerken tussen generaties bevorderen in beeld gebracht. In figuur 5.1 is het overzicht van de onderzoeken schematisch weergegeven.

Fig. 5.1. Een overzicht van de onderdelen van het onderzoek

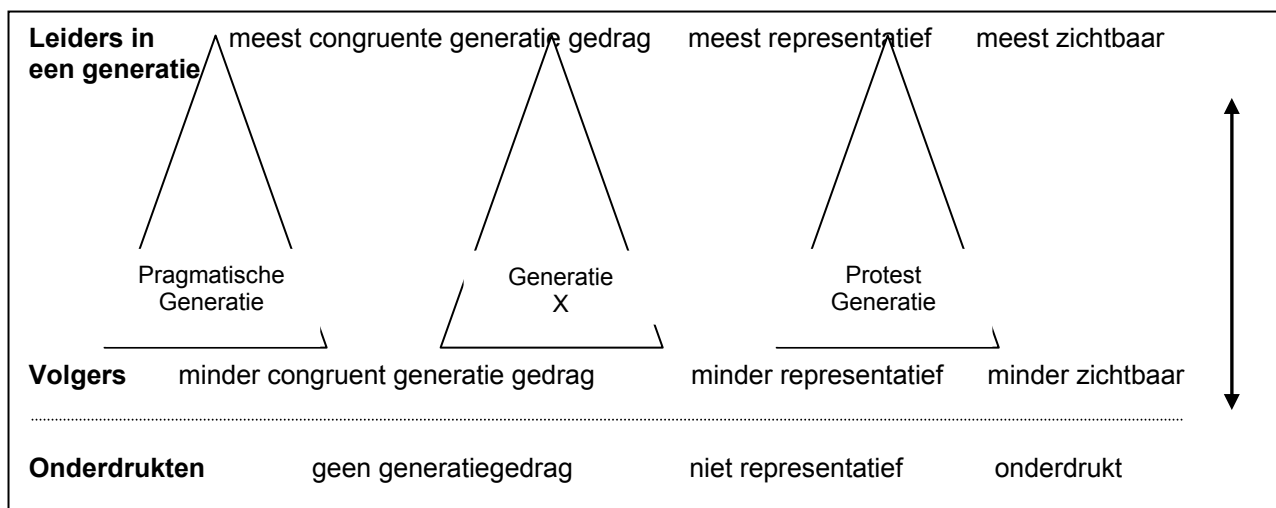
<b>ONDERZOEKSITEMS</b>	<b>WAARDEN</b>	<b>GEDRAGSKENMERKEN</b>	<b>FACTOREN DIE SAMENWERKEN TUSSEN GENERATIES BEVORDEREN.</b>
<b>ORGANISATIES</b>	<b>METHODOLOGIE</b>	<b>METHODOLOGIE</b>	<b>METHODOLOGIE</b>
<b>Paragraaf</b>	<b>5.1</b>	<b>5.2</b>	<b>5.3</b>
<b>De organisaties voor Brandweer- en Rampenbestrijding in Nederland</b>	Kwantitatief Waardemonitor 60 respondenten over 3 generaties	Kwalitatief Survey/enquête Vragenlijst 61 respondenten	
<b>De Nederlandse Vereniging van HRD professionals in Ontwikkeling en Opleiden (NVO2)</b>		Kwalitatief Veldexperiment Observaties/videoverslagen 3 ‘mono’generatiegroepen 18 respondenten	Kwalitatief Veldexperiment Observaties/videoverslag 3 ‘multi’generatiegroepen
<b>GGZ Groep Europoort</b>	Kwantitatief Waardemonitor 94 respondenten, verdeeld over 3 generaties	Kwalitatief Veldexperiment Observaties/videoverslagen Drie groepsinterviews. 3 ‘mono’generatiegroepen 20 respondenten	Kwalitatief Veldexperiment Observaties/videoverslag 3 ‘multi’generatiegroepen

<b>Het Ingenieursbureau Gemeentewerken Rotterdam</b>	Kwantitatief Waardemonitor 103 respondenten, verdeeld over 3 generaties	Kwalitatief Veldexperiment Observaties/videoverslagen 3 'mono'generatiegroepen 18 respondenten	Kwalitatief Veldexperiment Observaties/videoverslag 2 'multi'generatiegroepen
<b>Alle hierboven genoemde organisaties</b>		Kwantificerend Veldexperimenten 2 <sup>e</sup> analyse videoverslagen	Kwantificerend Veldexperimenten 2 <sup>e</sup> analyse videoverslagen

De selectie van de respondenten is in het onderzoek naar generatiekenmerken een belangrijk punt. Niet alle leden van een generatie vertonen generatiekenmerkend gedrag. En degenen die het generatiekenmerkende gedrag wel vertonen, doen dat variërend van nauwelijks tot sterk zichtbaar. Iedere generatie heeft een aantal gezichtsbepalende personen (Marías, 1970). Het zijn kort gezegd de energieke personen die boven de massa uitsteken. Iedere generatie bestaat uit een kleine groep leiders, een groep volgers en een groep onderdrukten (Strauss en Howe, 1991). De groep onderdrukten neigt tot generatie-afwijkend gedrag. En er moet rekening mee worden gehouden, dat ongeveer een kwart van de mensen niet tot een bepaalde generatie kan worden gerekend (Diepstraten, 1999).

Bij het selecteren van de respondenten is uitgegaan van de veronderstelling, dat binnen generaties degenen die als leiders of als representanten worden gezien het meest kenmerkende, congruente en zichtbare generatiegedrag vertonen (zie fig. 5.2). Om de kans te vergroten dat de onderzoekspopulatie bestaat uit respondenten met generatiekenmerken, zijn de respondenten niet random geselecteerd. De respondenten bestaan zoveel mogelijk uit personen, die binnen een generatie door hun generatiegenoten worden gezien als leiders of representanten van die generatie.

Fig. 5.2 Schematische weergave van de overwegingen om respondenten niet random te selecteren (Marías, 1970; Strauss en Howe, 1991; Diepstraten, 1999)



Een ander belangrijk punt is het aantal respondenten. Hoeveel respondenten zijn nodig om tot een betrouwbare beschrijving van generatiekenmerkende waarden en gedrag te komen? Hofstede (1991, p. 310) ging aanvankelijk bij zijn onderzoek naar cultuurverschillen tussen landen niet onder de 50 respondenten, maar ontdekte later dat 'hij veilig tot 20 personen per land kon gaan'. Oppenhuisen (2000, p. 128) geeft aan dat er bij 10 interviews reeds een goed beeld is van de geldende waarden en dat de kans dat er

na 20 interviews nog andere waarden worden gevonden, bijzonder klein is. Er is bij het waardenonderzoek per organisatie een aantal van 20 tot ruim 30 respondenten per generatie gehanteerd. Het aantal respondenten per generatie in het onderzoek naar gedragskenmerken bedraagt totaal ongeveer 38 per generatie.

### 5.1 De opzet van het onderzoek naar de waarden van generaties in organisaties.

Bij het onderzoek naar de waarden van generaties is gebruik gemaakt van het waardenmeetinstrument van Oppenhuisen (2000). In hoofdstuk 2.2.3 zijn enkele valide instrumenten besproken om o.a. waarden in een organisatiecultuur te meten. Uit deze bespreking komt naar voren dat alleen het meetinstrument van Oppenhuisen de waarden meet van de generaties die rond 2004-2006 aanwezig waren. De andere instrumenten zijn gebaseerd op de waarden die in de periode voor 1991 werden gevonden. De leden van de Pragmatische Generatie - geboren tussen 1970 en 1985 - maakten toen nog geen onderdeel uit van de populatie die kwalitatief werd onderzocht om te komen tot definiëring van de te onderzoeken dimensies. Het waardenmeetinstrument van Oppenhuisen (2000) bevat de waarden van de drie generaties die ten tijde van dit generatieonderzoek in organisaties werkten. Bovendien geeft zij expliciet aan dat met haar instrument generatieverschillen kunnen worden gemeten (Oppenhuisen, 2000, p. 179). Het waardenmeetinstrument van Oppenhuisen lijkt in 2004 het best beschikbare valide instrument om de waardenverschillen tussen generaties autochtone Nederlanders in organisaties te meten. Dat houdt een beperking in voor het waardenonderzoek; de te onderzoeken populatie moet bestaan uit autochtone Nederlanders.

Oppenhuisen (2000, proefschrift) vond 1372 waardenomschrijvingen. Deze zijn samengevat in 160 waarden. De lijst van 160 waarden kan min of meer als volledig worden beschouwd (Oppenhuisen, 2000, p 175). Het aantal waarden heb ik verminderd tot 114, door de waarden die van toepassing zijn op andere domeinen dan organisaties eruit te halen, bijvoorbeeld knuffelen, vertederen, deftig zijn en kinderen hebben. De geïnterviewden is gevraagd van iedere waarde op een schaal van 1-10 aan te geven hoe belangrijk zij die waarde in hun werk vinden (van 'heel belangrijk=10' tot 'heel onbelangrijk=1').

Fig. 5.3. De 114 organisatiewaarden uit het waardenmeetinstrument van Oppenhuisen (2000)

Waarden	Waarden	Waarden
Aandacht geven	Gemoedelijk zijn	Ontspanning hebben / rust
Aanzien hebben	Genieten	Op tijd zijn
Aardig zijn	Gewoon zijn	(iets) oplossen
Accepteren	Gezag hebben	Opstandig zijn
Actief zijn	Gezond zijn	Optimistisch zijn
Ambities hebben	Grenzen verleggen	Overtuigend zijn
Baas zijn	Het druk hebben	Een persoonlijkheid zijn
Begrip hebben voor	Het middelpunt zijn	Plezier hebben
Behulpzaam zijn	Hogerop komen	Presteren
Beleefdheid	Humor	Rekening houden met iemand
Beschermen	Idealistisch zijn	Respect hebben
Bij de groep horen	Iets maken	Ruimdenkend zijn
Blij zijn	In je onderhoud voorzien	Samen werken
Boeiend zijn	Intelligent zijn	Serius zijn
Capabel zijn/vakmanschap	Interesse hebben	Sfeer



Creatief zijn	Je eigen weg gaan	Spaarzaam zijn
Dankbaar zijn	Je prettig voelen	Spanning (zelf gezocht)
Democratisch zijn	Jong blijven/zijn	Spiegelen aan
Doorzettingsvermogen	Kansen krijgen	Spontaan zijn
Een doel hebben	Keuzes maken	Stoer zijn
Een goed mens zijn	Een kick krijgen	Tevreden zijn
Een held zijn	Klaar staan voor iemand	Tijd hebben
Eenvoud	Leren	Een toekomst hebben
Eerlijk zijn	Liefde	Tradities bewaren
Eigen mening hebben	Luisteren naar iemand	Trots zijn
Eigenwaarde hebben	Macht	Trouw zijn
Eigenwijs zijn	Mensenkennis hebben	Vasthoudend zijn
Enthousiast zijn	Modern zijn	Veiligheid
Erkenning krijgen	Moed hebben	Verantwoordelijk zijn
Ervaring	Netheid	Verdraagzaam zijn
Fanatiek zijn	Nieuwsgierig zijn	Vertrouwen
Geborgenheid	Een nuchter persoon zijn	Volmaakt zijn
Geduld hebben	Nuttig zijn	Vooruitgang
Geen sleur hebben	Objectief zijn	Vrijheid
Gehoorzaam zijn	Onafhankelijk zijn	Wijsheid
Gelijk hebben/krijgen	Onbezorgd zijn	Zekerheid
Gelijk zijn	Ongereptheid	Zelfstandigheid
Gelukkig zijn	Onsterfelijk zijn	Zorgen voor

Met behulp van variantieanalyse zijn de verschillen tussen de respondenten van de Pragmatische Generatie, de Generatie X en de Protestgeneratie, in drie organisaties, op het gebied van de 114 waarden geanalyseerd.

Waarden zijn ook onderling verbonden en vormen een waardensysteem (Hofstede, 2001). Oppenhuisen (2000) noemt dat een waardenpatroon. Een relevante vraag in dit onderzoek is, in welke mate er generatieverschillen zijn op het niveau van waardenpatronen. Oppenhuisen (2000) heeft met behulp van verschillende onderzoeksmethoden getracht om logische samenhangende groepen waarden te vinden. Volgens Oppenhuisen kan zo'n waardenpatroon worden gevonden door eerst de afstanden tussen de waarden te onderzoeken, nadat de waardenvoorkeuren ten opzichte van een bepaald object zijn bepaald. In dit onderzoek betreft het de waardenvoorkeuren ten opzichte van het object organisatie. En door vervolgens te onderzoeken welke waarden zich hetzelfde gedragen, dat wil zeggen ongeveer dezelfde score hebben ten opzichte van het gegeven object. Dit vaststellen gebeurt door correlaties te berekenen. Daarna kunnen de waarden door middel van een clusteranalyse of een factoranalyse in logische eenheden worden gegroepeerd. Oppenhuisen heeft beide methoden gehanteerd. Met behulp van de Principale Componenten Analyse kwam zij tot een interpreteerbare groepering van de waarden. Derhalve is deze analyse in dit onderzoek ook uitgevoerd, en wel op alle waardendata, dat wil zeggen op de waardenscores van alle 258 respondenten. Daarna zijn middels een variantieanalyse de generatieverschillen bepaald ten opzichte van zeven gevonden en gelabelde waardendimensies.

Gaandeweg het onderzoek rees de vraag in welke mate de geconstateerde toename van het aantal vrouwen in iedere volgende generatie, in de steekproefgroepen, van invloed is op de waardenoriëntaties van een generatie c.q. de oorzaak is van de significante

generatieverschillen. Om hier antwoord op te vinden zijn met behulp van een multivariatie variantieanalyse de significante verschillen in waardenoriëntaties op 'de 114 waarden' en op de zeven waardendimensies tussen mannen en vrouwen bepaald, zowel per generatie als per organisatie.

Het eerste onderzoek naar kenmerkende waarden van de drie in de onderzoeksperiode in organisaties aanwezige generaties is uitgevoerd bij **het management van de Brandweer- en Rampenbestrijding** in Nederland. De reden om in deze organisatie het onderzoek te doen, was een praktische. Ik kende veel managers in deze organisatie, zowel van de jongste als van oudere generaties. Daarnaast experimenteerde ik in die organisatie gedurende een aantal jaren met het bevorderen van samenwerken tussen generaties. Het was op dat moment de enige van de door mij benaderde organisaties, waarvan de managers wilden meewerken aan mijn onderzoek. Bovendien was de Directie Brandweer & GHOR van het ministerie van Binnenlandse Zaken bereid het onderzoek te steunen. Dat gaf mijn onderzoek in het brandweerveld een zekere legitimiteit.

Zoals gezegd, zijn de respondenten voor het onderzoek niet random geselecteerd. In een vooronderzoek is aan ongeveer 40 managers van de Brandweer- en Rampenbestrijding, verspreid over Nederland, gevraagd wie zij zien als leiders binnen hun eigen en binnen de twee andere generaties. Zij konden een ongelimiteerd aantal namen noemen. Dat leverde een voorlopige lijst op van ongeveer 80 namen. De namen die het meeste werden genoemd, zijn ondergebracht in een soort top twintig lijst per generatie. Vervolgens is de vraag, wie de respondenten beschouwen als leiders binnen hun eigen en binnen de twee andere generaties, in ieder interview opnieuw gesteld. Zo is gaandeweg de definitieve lijst van te interviewen managers tot stand gekomen. Alle respondenten zijn geïnterviewd op hun werkplek. Na een korte introductie is allereerst aan hen de waardenmonitor voorgelegd met 114 waarden, met het verzoek om per waarde op een 10 puntenschaal de mate van belangrijkheid aan te geven. Aansluitend zijn de respondenten geïnterviewd om inzicht te krijgen in de gedragskenmerken van generaties.

Aanleiding voor het onderzoek bij de **GGZ Groep Europoort** vormde de vraag van de Raad van Bestuur of er voldoende aansluiting was tussen de nieuwe generatie professionals en de ervaren professionals en in welke mate dit de (verdere) professionele ontwikkeling en performance van de organisatie belemmert. De Raad van Bestuur zag in een tussentijds geschreven artikel over dit generatieonderzoek een raakvlak tussen hun vraagstuk en dit onderzoek. Na twee verkennende gesprekken is een onderzoeksvoorstel gemaakt en geaccordeerd door de Raad van Bestuur.

Bij het samenstellen van de onderzoekspopulatie is een andere weg gevolgd dan die bij de Brandweer- en Rampenbestrijding. Gestreefd werd naar minimaal 30 respondenten per generatie. De afdeling Personeel en Organisatie heeft samen met de directeurs van de onderdelen van de GGZ Groep Europoort een eerste selectie gemaakt van personen die zij zagen als 'leiders binnen een generatie'. Daarbij werd het criterium 'mensen die invloed hebben op hun werkomgeving' gehanteerd. Dat leverde 28 respondenten op. Aan die respondenten is ook de volgende vraag voorgelegd: 'wie beschouwt u binnen uw eigen generatie als leiders en welke criteria hanteert u daarbij'. Ze konden maximaal 5 namen opgeven. Dat leverde 31 respondenten op die ieder 1 of 2 stemmen kregen. Het was daarom niet mogelijk een 'top 30 per generatie' te maken. Vervolgens is het aantal respondenten verhoogd door aan de directeurs van de onderdelen van de Groep te vragen meer mensen op te geven uit de drie generaties, die voldeden aan de eerder genoemde criteria. Dat leverde 52 respondenten op. Van de opgegeven 111 respondenten

hebben er 94, verspreid over drie generaties, meegedaan aan het onderzoek naar de waarden van generaties en de waardenverschillen tussen generaties.

Van de waardenmonitor met 114 waarden is een digitale versie gemaakt. Deze versie is via internet aan de respondenten aangeboden. De respondenten werd gevraagd de waarden op een 10 puntenschaal te scoren, van heel onbelangrijk (1) tot heel belangrijk (10). De aanbiedingstekst was ondertekend door de voorzitter van de Raad van Bestuur, als opdrachtgever van het onderzoek. De respondenten kregen een bepaalde periode de gelegenheid om de waardenmonitor te scoren. Daarna verzocht een interne functionaris de respondenten, die niet hadden gereageerd, nogmaals om deel te nemen aan het onderzoek.

Aanleiding voor het onderzoek bij **het Ingenieursbureau van de Gemeentewerken Rotterdam** vormde de vraag van een interne projectgroep naar mogelijkheden om het leren in projecten tussen junior- en seniormedewerkers te bevorderen. Mijn voorstel om in dat kader ook de waardenverschillen tussen de aanwezige generaties te onderzoeken, werd aangenomen. De uitkomsten van dat onderzoek kan tegelijkertijd een beeld geven van de cultuurverandering die gaande is in de organisatie.

Bij het samenstellen van de onderzoekspopulatie is opnieuw een andere weg gevolgd dan die bij de Brandweer- en Rampenbestrijding en de GGZ Groep Europoort. Gestreefd werd naar ongeveer 30 respondenten per generatie. Samen met de afdeling Personeels- en Organisatiezaken zijn de respondenten geselecteerd op het criterium 'duidelijke vertegenwoordigers van hun generatie'.

De waardenmonitor is via internet aan de respondenten aangeboden. De aanbiedingstekst is opgesteld in overleg met een medewerkster van de afdeling Personeels- en Organisatiezaken, zijnde de opdrachtgever van het onderzoek. Er zijn via internet ongeveer 120 medewerkers van de organisatie benaderd met het verzoek de waardenmonitor te scoren. Er hebben 103 medewerkers meegedaan aan het onderzoek.

## **5.2 De opzet van het onderzoek naar gedragskenmerken van generaties**

Er kon niet worden voortgebouwd op eerdere ervaringen met onderzoek naar generatieverschillen in organisaties. Daarom is al experimenterend, gebruik makend van de mogelijkheden, steeds gezocht naar effectievere en efficiëntere onderzoeksmethoden. Na het houden van interviews is gekozen voor veldexperimenten en het opnemen van het mono- en multigenerationele samenwerken op video. Dat maakte herhaald observeren van het generatiegedrag mogelijk (Silverman, 2006). 'Deze onderzoeksmethode is vooral in management- en organisatiestudies geheel nieuw' (Van der Weide en Wilderom, 2006, p. 41).

De opzet, fasering en uitvoering van onderzoek is niet alleen afhankelijk van de methode en van wat er onderzocht moet worden, maar ook van de plaats en de organisatie waar dat onderzoek kan worden uitgevoerd (Baarda e.a., 2005). Daarom zijn de veldexperimenten, die zoveel mogelijk in de natuurlijke setting van drie organisaties zijn gehouden, steeds in een iets andere variant uitgevoerd. De belangrijkste onderdelen van het experiment bleven steeds dezelfde: monogenerationele en multigenerationele subgroepen werden gevraagd samenwerkend een 'echte' opdracht uit te voeren. Hierdoor blijft een vergelijking van de uitkomsten van de veldexperimenten mogelijk.

Onder gedragskenmerken worden gedragskenmerken in ruime zin verstaan, te weten de zichtbare gedragingen, de attitudes – de houdingen ten opzichte van andere (groepen)

mensen en zaken – en de waarden die een gedragsstreven of gedragsvoorkeur aangeven (zie fig. 2.14).

De onderzoeken zijn hierna in chronologische volgorde per organisatie verantwoord.

**Bij het management van de Brandweer- en Rampenbestrijding** werden 61 managers, verdeeld over drie generaties, op hun vertrouwde werkplek geïnterviewd aan de hand van een vragenlijst met open vragen. Het waren half gestructureerde interviews (Baarda, 2005). 'Een enquête ligt als onderzoeksstrategie voor de hand bij onderzoek van motieven, houdingen en opinies, maar ook bij onderzoek van gedrag, als andere strategieën niet mogelijk zijn' (Swanborn, 1994, p 265). Ook Schein (1999, p. 86) geeft aan dat een (sub)cultuur - gedragspatronen, waarden en onderliggende opvattingen - kan worden onderzocht door middel van persoonlijke interviews en groepsinterviews.

Bij het ontwerpen van de vragenlijst is er rekening mee gehouden dat rechtstreeks vragen naar eigen kenmerkend gedrag impliceert dat gevraagd wordt naar grotendeels onbewust gedrag (Baarda, 2005). Daarom zijn de vragen die moeten leiden tot inzicht in het gedrag van de respondent steeds gekoppeld aan een concrete situatie, bijvoorbeeld een succesvol project, de belangrijkste waarden of een levensles. Er zijn ook vragen gesteld over het kenmerkende gedrag van de andere generaties.

Nadat de respondenten de waardenmonitor met 114 waarden hadden gescoord, is hen allereerst gevraagd aan te geven wat hun zes belangrijkste waarden zijn, in volgorde van prioriteit. Dat bood de mogelijkheid om via de belangrijkste waarden van de respondenten informatie te krijgen over het meest kenmerkende gedrag. Eerst is gevraagd waarom zij deze zo belangrijk vonden. Daarna is doorgevraagd naar het daarbij horende gedrag, bijvoorbeeld door de vraag 'hoe doe je dat in je dagelijkse praktijk' te stellen. Zo is de *laddering methode* (Reynolds en Gutman, 1988) in omgekeerde richting gebruikt. Oppenhuisen (2000) gebruikte de *laddering methode* om via waaromvragen van meer specifieke persoonlijke uitspraken te komen tot een abstractere formulering van een waarde.

De interviews met de brandweermanagers begonnen bij de min of meer abstracte waarden. Van daaruit werd doorgevraagd naar het erbij horende specifieke gedrag. Bijvoorbeeld, de geïnterviewde scoorde gezondheid als één van zijn belangrijkste waarden. Op de vraag waarom hij dat zo belangrijk vindt in zijn werk, luidde het antwoord dat hij geestelijke gezondheid belangrijk vindt, omdat hij dan helder kan blijven denken (= gewenst gedrag). Hij gelooft in een gezonde geest in een gezond lichaam en streeft naar helder denken, door te werken aan zijn fysieke gezondheid via sporten en gezond eten (=gewenst gedrag). Het effect van deze aanpak was bovendien, dat er direct werd gesproken over als persoonlijk belangrijk ervaren zaken in het werk. Het bevorderde een persoonlijke, vertrouwde en open sfeer in het interview. De andere overwegingen die bij het ontwerpen van de vragenlijst een rol speelden, zijn in fig. 5.4 per vraag weergegeven:

Fig. 5.4 Vragenlijst kwalitatief gedragsonderzoek bij management van de Brandweer- en Rampenbestrijding

VRAGEN eerste deel	Overwegingen bij het opstellen van de vragen
1a. Wat zijn uw zes belangrijkste waarden in volgorde van prioriteit? 1b. Waarom zijn die belangrijk? 1c. Hoe realiseert u deze waarden?	Waarden sturen het gedrag (Schein, 1992; Hofstede, 2001; Oppenhuisen, 2000). Daaruit wordt afgeleid dat de belangrijkste waarden van een respondent goede aanknopingspunten zijn om over zijn kenmerkend gedrag te praten. Aan de respondenten werd allereerst gevraagd van alle gescoorde waarden in de waardenmonitor de belangrijkste zes in volgorde van prioriteit aan

	te geven. Daarna is per waarde gevraagd waarom de respondent deze waarde zo belangrijk vond en hoe hij deze realiseerde in de praktijk.
2. Wat zijn uw belangrijkste levenslessen die doorwerken in uw praktijk?	(Collectief) geleerde lessen vormen een belangrijke bron bij de vorming van organisatiepraktijken (Hofstede, 2001). Daarvan is afgeleid dat individuele belangrijke levenslessen een bron kunnen vormen voor een deel van de persoonlijke praktijken ofwel voor een deel van het gedrag.
3a. Wat zijn de klussen waar u trots op bent? 3b. Waarom bent u daar trots op?	Gedragspatronen bestaan uit de herhaling van succesvol gedrag (Schein, 1992; Becker, 1992). Daarvan is afgeleid dat het vragen naar successen leidt tot inzicht in het herhaalde gedrag van de respondent.
4. Wat zijn uw belangrijkste (leiderschaps)vraagstukken nu?	Dit geeft inzicht in het gedrag dat niet succesvol is c.q. de gedragspatronen die niet succesvol zijn.
5. Wat zijn uw manieren van beïnvloeden?	Dit geeft inzicht in het beïnvloedingsgedrag. Deze vraag is wel rechtstreeks gericht op het eigen gedrag, maar werd via doorvragen, zoals 'hoe doet u dat in een vergadering' of 'hoe probeert u mensen mee te krijgen in een veranderproject' gekoppeld aan een concrete situatie.
6a. Wie zijn de leiders binnen uw eigen generatie? 6b. wat zijn daarbij uw keuzecriteria?	Geeft enerzijds inzicht in het keuzegedrag van de respondent: de respondent kiest ter plekke en benoemt zijn criteria. Anderzijds is het een projectieve techniek (Baarda, 2005) om inzicht te krijgen in het door de respondent zelf gewenste leiderschapsgedrag.
VRAGEN tweede deel	Overwegingen bij het opstellen van de vragen
7a. Wie zijn de leiders in de Generatie X. 7b. Wat zijn daarbij de keuzecriteria?	Idem als hierboven.
8. Wat verbeteren zij in de organisatie?	Geeft inzicht in wat de Generatie X wil veranderen.
9. Hoe doen ze dat?	Geeft inzicht in de wijze waarop de Generatie X de veranderingen realiseert (beïnvloedingsgedrag).
10a. Wie zijn de leiders binnen de Pragmatische generatie? 10b. Wat zijn daarbij uw keuzecriteria?	Idem als bij vraag 6.
11. Wat veranderen zij in de organisatie?	Geeft inzicht in wat de Pragmatische Generatie wil veranderen.
12. Hoe doen ze dat?	Geeft inzicht in wijze waarop de Pragmatische Generatie de veranderingen realiseert (beïnvloedingsgedrag).

Er is gewerkt met een lijst met open vragen en hulpvragen. Het half gestructureerde interview bestond uit twee delen. Het eerste deel was gericht op het verkrijgen van informatie over het kenmerkende gedrag van de respondent zelf. Het tweede deel was gericht op het krijgen van informatie over het kenmerkende gedrag van de andere generaties. Dezelfde of de volgende dag werd een verslag gemaakt van de interviews.

Uit de verslagen van de 61 interviews zijn de door de respondenten gebruikte gedragstermen in het eerste deel van het interview geïnventariseerd. Met behulp van de

*Conceptually Clustered Matrix methode* van Miles en Huberman (1994) zijn deze systematisch per respondent en per generatie in kaart gebracht. Aanbevolen wordt bij deze methode om ongeveer 4 vragen te gebruiken voor dataverzameling en de onderzochte groep beperkt te houden. Er wordt geen maximale grootte van de groep genoemd, maar in hun voorbeelden zijn door Miles en Huberman 16 tot 19 geïnterviewden opgenomen. Dat komt ongeveer overeen met de grootte van respondentgroepen per generatie.

Uit het eerste deel van het interview zijn de vragen geselecteerd, die de meeste informatie opleverden over gedragskenmerken. Van deze vragen zijn vragen 3a en 3b, alsmede 6b, 7b en 10b uit de vragenlijst gecombineerd tot twee vragen in de matrix. De antwoorden op vraag 4, over wat drie belangrijkste leiderschapsvraagstukken zijn, zijn volledig in het overzicht opgenomen. De vragen uit het eerste deel van het interview zijn als volgt in de matrix opgenomen:

Fig. 5.5 De vragen uit het eerste deel van de interviews als items in de Conceptually Clustered Matrix

1) Wat zijn uw (zes) belangrijkste waarden als leider?	2) Per waarde: waarom is deze waarde belangrijk en hoe realiseert U deze?	3) Wie beschouwt u binnen uw eigen en de andere twee generaties als leider; welke keuzecriteria gebruikt u daarbij?	4) Wat zijn de klussen waar u trots op bent en waarom bent u daar trots op?	5) Wat zijn uw belangrijkste leiderschapsvraagstukken?
--	---	---	---	--

Uit de gegeven antwoorden zijn systematisch per respondent de zinnen of woorden geselecteerd, die kenmerkend gedrag of gedragsintenties weergeven. Deze uitkomsten zijn per respondent zoveel mogelijk gecomprimeerd door van vergelijkbare gedragskenmerken steeds de meest specifieke te kiezen, bijvoorbeeld door uit direct zijn en recht door zee, de laatste te selecteren. Daarna is een analyse uitgevoerd door de open antwoorden te coderen en per generatie een telling te doen.

Het doel van het tweede deel van het interview, vragen 7 tot en met 12, was het verkrijgen van informatie over het kenmerkende gedrag van de andere generaties. Echter heel weinig respondenten konden op basis van eigen waarnemingen deze informatie over de andere generaties geven. Veel respondenten van de andere generaties gaven bijvoorbeeld wel aan 'dat de Pragmatische Generatie echt een andere generatie is', met andere woorden: er is een verschil. Wat 'het andere' inhoudt, konden ze niet goed benoemen.

Het voorgaande mede in overweging nemende, leken er drie mogelijkheden: a) er zijn geen verschillen in gedrag tussen generaties, b) de gedragsverschillen zijn er wel, maar ze openbaren zich niet, c) de verschillen zijn er wel, openbaren zich ook, maar worden niet bewust waargenomen. In een verdere verkenning naar welke van de mogelijkheden geldt, is onder andere aan een zestal leden van de Protestgeneratie, die kinderen uit de Pragmatische Generatie hadden, gevraagd hoe het gedrag van hun kinderen afweek van dat van henzelf. Daarnaast is gevraagd of zij wisten wat hun kinderen zouden willen vernieuwen of veranderen in de organisaties waar zij werkten. De respondenten konden op deze vragen geen antwoord geven. Enkel zelden zeiden dat ze daar nog nooit over hadden nagedacht. Ook andere vragen leverden niet voldoende informatie op over de gedragskenmerken van 'andere' generaties.

Er deed zich tussentijds een mogelijkheid voor om 17 professionals uit diverse overheidsorganisaties aan hun manager te laten vragen of deze wist wat de betreffende jonge professional zou willen vernieuwen in zijn afdeling/organisatie. In 16 van de 17 gevallen wist de manager dat niet. Vanuit de aanname dat er wel generatieverschillen zijn, maar dat daarover via individuele interviews geen informatie kan worden verkregen, is gezocht naar andere geschikte onderzoeksmethodes.

Een geschikt geachte andere onderzoeksmethode was het houden van veldexperimenten (Baarda en de Goede, 2001; Swanborn, 1994). Daarbij zou rechtstreeks het gedrag van generaties in een natuurlijke organisatie setting kunnen worden geobserveerd. Dat geeft zowel de mogelijkheid om leden van eenzelfde generatie gedurende een bepaalde tijd te laten samenwerken, als de mogelijkheid om verschillende generaties te laten samenwerken. Deze mogelijkheid ontstond in de onderzoeksperiode ook in praktische zin. De belangstelling voor het onderzoeksonderwerp nam gedurende de looptijd van het onderzoek toe. De belangstelling van managers uit andere organisaties voor mijn onderzoeksonderwerp was aanvankelijk zeer gering. De mogelijkheid voor het onderzoek bij de brandweer- en rampenbestrijding ontstond vooral, omdat ik veel managers kende. En niet zozeer omdat zij direct de relevantie van mijn onderzoek onderkenden.

Een andere mogelijke methode was een casestudie (Baarda, de Goede en Teunissen, 2005). Daarbij zouden leden van generaties gedurende langere tijd in een organisatie moeten worden gevolgd om inzicht te krijgen in kenmerkend generatiegedrag en de verschillen tussen generaties. Om meer algemene uitspraken te kunnen doen over het kenmerkende gedrag, zouden minstens tientallen leden van generaties in meerdere organisaties moeten worden geobserveerd; het zou een meervoudige casestudie vergen. Het nadeel van dit type onderzoek is, dat het zeer veel tijd vergt. Bovendien is het zeer de vraag of het voldoende relevante informatie oplevert, omdat het gedrag van leden van een generatie wordt onderzocht binnen een werkcontext, waarin ook de directe invloeden van andere generaties aanwezig zijn.

Gaandeweg het onderzoek ontstond steeds sterker het beeld, dat inzicht in 'zuiver' generatiegedrag hooguit kon worden verkregen door een generatie afgezonderd van andere generaties te observeren. Het veldexperiment geeft de mogelijkheid om in een zo natuurlijk mogelijke setting zowel generaties sec als samenwerkend te onderzoeken. En daarmee zowel informatie te verzamelen over de generatiekenmerken en –verschillen, als over de factoren die de samenwerking tussen generaties bevorderen. Bij een voldoende aantal waarnemingen kunnen uitspraken worden gedaan over generaties in Nederlandse organisaties.

De eerste mogelijkheid om een veldexperiment op te zetten deed zich voor bij **de Nederlandse Vereniging van HRD professionals in Opleiden en Ontwikkelen (NVO2)**. De leden van deze vereniging raakten geïnteresseerd in generatieverschillen, omdat ze merkten dat de nieuwe generaties andere eisen stellen aan organisaties. Het veldexperiment werd in de vorm van een workshop opgezet. Het bestond uit twee delen. In het eerste deel werd onderzocht hoe generaties zich gedragen als ze met generatiegenoten samenwerken. In het tweede deel werd onderzocht welke factoren het samenwerken tussen generaties bevorderen.

De deelnemers aan het veldexperiment werden geworven via de aankondiging van de workshop en een uitnodiging tot deelname op de website van NVO2. Zij waren afkomstig uit diverse organisaties. Voor het experiment is samen met een ervaren onderzoekster en twee vierdejaars studenten een onderzoeksteam gevormd. Samen met hen is het

experiment ontworpen, is de workshop begeleid en zijn de observaties gedaan. Het programma voor het eerste deel is in fig. 5.6 opgenomen.

Fig. 5.6 Programma eerste deel veldexperiment met leden van de Nederlandse Vereniging voor HRD professionals in Opleiden en Ontwikkelen (NVO2) en 'het HRD vraagstuk'

TIJD	PROGRAMMA	OVERWEGINGEN BIJ HET OPZETTEN VAN HET PROGRAMMA
10:00	Introductie en kennismaking	
10:30	Plenair kiezen van een vraagstuk om aan te werken. Een vraagstuk kiezen wat door iedereen als zinvol en praktijkrelevant wordt gezien.	Het werken met een 'echt' vraagstuk bevordert dat ze 'echt' aan het werk gaan, dat de setting van het onderzoek een natuurlijke organisatiesituatie zoveel mogelijk benadert.
11:00	Individueel voorbereiden van het vraagstuk (zie in kader onderaan)	Het voorbereiden geeft de deelnemers de gelegenheid eerst een eigen mening te vormen voordat er invloed is van de subgroep, waarin ze gaan werken.
11:20	Koffie	
11:30	Start ronde 1: Werken aan het vraagstuk in drie homogene generatiegroepen van zes personen. Opdracht: - Oplossing vinden voor het vraagstuk - Resultaat in postervorm samenvatten	Het werken met eigen generatiegenoten is een gelegenheid om het eigen generatiegedrag 'ongestoord' te vertonen. Dat vergroot de kans dat informatie kan worden verkregen over generatiekenmerkend gedrag.
12:45	Lunch	

**Het HRDvraagstuk:**

Een ingenieursbureau met ongeveer 450 professionele technische medewerkers.

Verdeling over de drie generaties:

Pragmatische generatie (1970 – 1985): ongeveer 110 medewerkers

Generatie X (1955 – 1970): ongeveer 165 medewerkers

Protestgeneratie (1940 – 1955): ongeveer 175 medewerkers

De professionele medewerkers werken in binnen en buitenland aan grote technisch ingewikkelde (bouw)projecten.

De strategische top is stellig van mening dat het ontwikkelen van nieuwe diensten en 'producten' cruciaal is voor een economische gezonde toekomst van het bedrijf.

Ervaring is belangrijk om de projecten goed uit te voeren.

De rest van de organisatie is druk met projecten, daar leeft dit vraagstuk niet.

HRD vraagstuk:

- Hoe houden we de ouderen (vitaal) betrokken bij de organisatie en het werk?
- Hoe houden we jongeren binnen?; de laatste twee jaar is er een verloop van 20 %; ze gingen uit zichzelf weg; de redenen zijn onbekend.

Om de setting zo natuurlijk mogelijk te maken ofwel met de woorden van Baarda e.a. (2005) om de ecologische validiteit te bevorderen, is de bijeenkomst opgezet in de vorm van een workshop voor leden van de NVO2 'waar wat valt te leren over generaties'. Met de deelnemers is 'een vraagstuk om aan te werken' gekozen, dat zij als zeer relevant voor hun dagelijkse praktijk aanmerkten. Er is een locatie gekozen waar de vereniging vaak



bijeenkomsten houdt. De variaties die in 'deze praktijksituatie' zijn aangebracht (Baarda e.a., 2005) zijn de volgende:

- de groep deelnemers bestaat uit 18 personen, met evenveel deelnemers van iedere generatie (3 generaties x 6 deelnemers);
- in het eerste deel van de workshop werken de deelnemers met leden van hun eigen generatie in een subgroep van zes personen aan een met de gehele groep gekozen vraagstuk.

Na de kennismakingsronde werd met de gehele groep een relevante praktijkcase gezocht. Er werd vrij snel een herkenbare praktijkcase ingebracht, die door alle deelnemers als heel praktijkrelevant werd aangemerkt en van voldoende omvang was om de gehele dag aan te werken. De deelnemers kregen 20 minuten voorbereidingstijd. Daarna werkten ze een uur en een kwartier aan het vraagstuk met eigen generatiegenoten. De drie subgroepsessies werden participatief geobserveerd door een lid van het onderzoeksteam. De observanten maakten om de vijf minuten aantekeningen van: 1) wat er op dat moment gebeurde, 2) wie het initiatief nam, 3) wie de leiding had, 4) en wat het energieniveau was (van 1=laag tot 5=hoog).

Het eerste deel van het veldexperiment, te weten drie monogenerationele subgroepsessies, is op video opgenomen. *'Video recordings eliminates at one stroke many of the problems that ethnographers have with the unspecified accuracy of field notes and the limited public access to them. Recordings and transcripts based on them can provide highly detailed and publicly accessible representations of social interaction'* (Silverman, 2006, p. 285). Van alle videoverslagen zijn kopieën gemaakt voor de leden van het onderzoeksteam. De videoverslagen van de 'eigen' subgroep zijn door de leden van het onderzoeksteam 'open' geanalyseerd, met in het achterhoofd de vraag 'wat zijn in iedere generatiegroep kenmerkende gedragspatronen'.

De uitkomsten van de individuele analyses van de 'eigen' subgroepen zijn eerst aan elkaar gepresenteerd en besproken aan de hand van het videoverslag van de betreffende subgroep. *'Reliability can be improved by comparing the analysis of the same data by several researchers'* (Silverman, 2005, p. 231). Van de gezamenlijke analyses van de subgroepen is een voorlopig verslag gemaakt. Dat verslag is naar alle leden van het team verzonden. Twee weken later zijn nogmaals gezamenlijk de delen geanalyseerd en besproken waarover het onderzoeksteam het nog niet eens was. Nadat ook hierover overeenstemming was, is het eindverslag van de gezamenlijke analyse gemaakt.

Het veldexperiment leverde voldoende informatie op over generatiekenmerkend gedrag. Het werken met een voorgestructureerd waarnemingsschema leverde weinig relevante informatie op. Het leidde eerder de aandacht af van het observeren van kenmerkend generatiegedrag. De videoverslagen zijn daarna ongestructureerd geobserveerd, met in het achterhoofd de vraag welk gedrag kenmerkend is voor de betreffende generatie. 'Naarmate je minder voorkennis hebt en onbevangen te werk wilt gaan, zal de observatie minder gestructureerd zijn ..... je kijkt in eerste instantie rond om te zien wat er gebeurt' (Baarda, 2005, p. 266).

Tijdens enkele groepsgesprekken met leden van de Pragmatische Generatie uit een drietal jongeren-netwerken ontdekte ik, dat groepsinterviews meer informatie opleverden over het kenmerkende gedrag van andere generaties dan de individuele interviews. Ieder lid van de groep kon wel iets kenmerkends noemen over de andere generaties, wat anderen herkenden op het moment dat het werd gezegd. Deze werkwijze 'riep' als het ware wederzijds kenmerkende en herkenbare gedragsfragmenten op, die samengevoegd

een beeld vormden van kenmerkend gedrag van een generatie. Dit fenomeen deed zich ook voor bij het observeren door co-onderzoekers aan de hand van de videoverslagen. De individuele observaties leverden beperkte informatie op over de generatiekenmerken. Het gezamenlijk interactief observeren leverde veel meer informatie op. Hieruit ontstond het idee om een volgend veldexperiment, zo mogelijk, te combineren met een groepsinterview en om het observeren ook meer met kleine observatieteams te doen.

Om de inter-observatorbetrouwbaarheid te vergroten zijn de observaties van het monogenerationele samenwerken steeds uitgevoerd door een ander klein observatieteam. Een overzicht van de observatieteams met de namen van de co-onderzoekers is opgenomen in bijlage 3. Van de analyses is steeds een gezamenlijk verslag gemaakt.

Een veldexperiment, gecombineerd met een groepsinterview, is uitgevoerd bij de **GGZ Groep Europoort**. *'Comparing different kinds of methods to see whether they corroborate one another is an appropriate form of validation, called triangulation* (Silverman, 2005, p. 233). Zie voor de aanleiding van het onderzoek bij de GGZ Groep Europoort hoofdstuk 5.1. Bij het opzetten van een veldexperiment moet rekening worden gehouden met de specifieke omstandigheden in de betreffende organisatie (Baarda e.a., 2005). Na een interne verkenning bleek het organiseren van generatiesessies bij de GGZ Groep Europoort de grootste kans van slagen te hebben als deze afzonderlijk en tussen 16.00 en 18.00 uur zouden worden georganiseerd. Belangrijke redenen waren hoge werkdruk en volle agenda's met patiëntenafspraken.

Het veldexperiment is uitgevoerd in drie afzonderlijke sessies met groepen van ongeveer zes personen van dezelfde generatie. De potentiële deelnemers waren de respondenten uit het waardenonderzoek, die door één of twee collega's werden aangemerkt als 'leider binnen hun eigen generatie'. De deelnemers aan het veldexperiment werden per e-mail uitgenodigd.

Om de setting van het onderzoek zo natuurlijk mogelijk te maken, zijn de generatiesessies gehouden in ruimtes waar de deelnemers normaal gesproken hun vergaderingen houden. Het onderzoek is gepresenteerd als 'een groepsinterview waarvan een videoverslag wordt gemaakt; een onderdeel van een generatieonderzoek dat in opdracht van de Raad van Bestuur wordt uitgevoerd, waarvan de uitkomsten tevens worden verwerkt in een proefschrift'. Achteraf, aan het einde van iedere bijeenkomst, is gezegd, dat het fase 2 onderzoek (ook) een veldexperiment betrof en dat de video-opnames zouden worden geanalyseerd op kenmerkend generatiegedrag.

De doelstellingen van het veldexperiment waren:

- inhoudelijke informatie te verzamelen over de door de deelnemers ervaren gedragsverschillen tussen generaties (groepsinterview);
- directe informatie te verzamelen over kenmerkend generatiegedrag door generatiegenoten met elkaar te laten werken aan de beantwoording van enkele vragen (veldexperiment; participerende observaties);
- het kenmerkende generatiegedrag op video vast te leggen. *'Because I could study it again and again ... and others could look at what I had studied'* (Silverman, 2006, p. 285).

Het programma van de generatiesessies, dat driemaal met steeds een andere generatie werd georganiseerd, is opgenomen in fig. 5.7.

Figuur 5.7 Programma en vragenlijst (met overwegingen) generatiesessies GGZ Groep Europoort

TIJD	ONDERWERP
16.30 uur	Kennismaking Introductie van het programma
16.40 uur	Presentatie tussentijdse uitkomsten van het waardenonderzoek  <b>Overweging:</b> De onderzoeksuitkomsten leverden input voor het beantwoorden van de vragen 2 en 3, die aan de deelnemers werden gesteld.
16.50 uur	De deelnemers wordt gevraagd samenwerkend de volgende vragen te beantwoorden:  1) wat vinden jullie de meest opvallende gedragsverschillen tussen generaties? 2) Wat verstaan jullie onder en hoe werken jullie aan: - vakmanschap; - verantwoordelijk zijn; - interesse hebben; - gezond zijn; - leren. 3a) Vakmanschap is jullie belangrijkste waarde en scoort hoog (8.8). Is jullie indruk: - dat het vooral geldt voor het 'ggz vakgebied', maar ... - dat het eigenlijk ook geldt voor het management, van hen wordt hetzelfde vakmanschap (8.8) verwacht? 3b) Wat zijn de drie belangrijkste ingrediënten voor goed managen? 4) Wat zijn drie 'dingen' die je in jullie organisatie beslist niet moet doen?
	<b>Overwegingen bij het samenstellen van de vragenlijst:</b> Vraag 1. De individuele interviews van de brandweermanagers leverden weinig informatie op over de kenmerken van de 'andere' generaties. Zoekend naar andere manieren om inzicht te krijgen in het kenmerkende generatiegedrag ontdekte ik dat een groepsinterview (Schein, 1999) meer informatie opleverde over kenmerkend gedrag van de andere generaties. Enkele try outs wezen uit dat er met een kleine groep wel een beeld van het kenmerkende gedrag van een andere generatie kon worden geproduceerd. Ieder lid van de groep kon wel iets kenmerkends noemen, wat anderen herkenden op het moment dat het werd gezegd. Deze werkwijze 'riep' als het ware wederzijds kenmerkende en herkenbare gedragsfragmenten op, die samengevoegd een beeld vormen van kenmerkend gedrag van een generatie. Vraag 2. De bij deze vraag genoemde waarden komen als belangrijkste organisatiewaarden uit het waardenonderzoek naar voren. De vraag is bedoeld om informatie te krijgen over het bij een waarde horende gedrag, bijvoorbeeld over 'hoe iemand professionaliseert'. Om vervolgens te kunnen onderzoeken of hier per generatie gedragsverschillen bestaan. Vraag 3. Deze vraag beoogt meer inzicht te krijgen in een vermoed organisatievraagstuk. De verkenning van dit vraagstuk moet helpen om de organisatievraag naar 'welk leiderschap hebben we in de toekomst nodig, te beantwoorden. Derhalve niet direct relevant voor dit onderzoek. De vervolgvraag wel. Die moet aanvullend inzicht geven rond de vraag welk soort management de voorkeur heeft van een generatie. Om vervolgens te onderzoeken of hierbij verschillen tussen de generaties bestaan. Vraag 4. Deze vraag moet inzicht geven in factoren die mogelijk de kenmerkende gedragsneigingen van generaties beperken. De antwoorden kunnen ook inzicht geven in de effecten van de door de andere generaties gecreëerde organisatiecultuur op een nieuwe generatie.
17.45 uur	Eventueel aanvullende vragen
18.00 uur	Einde bijeenkomst

De deelnemers werd verzocht om de vragen samenwerkend te beantwoorden. Omdat wij als onderzoekers geen invloed wilden hebben op de antwoorden, werden de vragen schriftelijk aan de groep voorgelegd en namen we niet deel aan het groepsgesprek. In

feite beoogde deze aanpak de invloed van de observanten op het samenwerkingsproces te minimaliseren. Om de inter-observatorbetrouwbaarheid te vergroten, werden de generatiesessies en de video-opnames daarvan geobserveerd door een tweede ervaren onderzoekster (zie bijlage 3).

De uitkomsten van de groepsinterviews-veldexperimenten bestonden uit de antwoorden op de vragen, de directe gedragsobservaties en de video-opnames van de generatiesessies. Er is open geobserveerd met in het achterhoofd de vraag 'wat zijn de belangrijkste kenmerkende gedragingen'. Direct na iedere generatiesessie werden de 'waarnemingen van kenmerkend gedrag' uitgewisseld. Van de uitkomsten van de directe observaties en de observaties aan de hand van de video-opnames is per generatiesessie een verslag gemaakt. Daarna zijn uit de verslagen de belangrijkste meest kenmerkende gedragingen geselecteerd en samengevat. Deze samenvatting is ook opgenomen in bijlage 5.

Het veldexperiment is ook uitgevoerd bij **het Ingenieursbureau van Gemeentewerken Rotterdam**. Aanleiding voor het onderzoek bij het Ingenieursbureau van de Gemeentewerken Rotterdam vormde de vraag van een interne projectgroep naar meer inzicht in het samenwerken en leren tussen generaties. Het contact met deze groep ontstond toen ik een korte inleiding voor hen verzorgde over 'generaties in organisaties'. Om een antwoord te vinden op de vraag van de interne projectgroep is in samenwerking met de afdeling Personeels- en Organisatiezaken, een masterclass-veldexperiment opgezet van 2,5 uur voor een groep van 18 medewerkers uit deze organisatie, waarin 'alle drie de generaties' evenredig waren vertegenwoordigd. Kosten-baten afwegingen van de organisatie leidden ertoe dat de duur van de workshop op 2,5 uur werd gehouden. De deelnemers zijn intern geselecteerd op basis van de criteria 'duidelijke generatiekenmerken en belangstelling voor het thema c.q. vraagstuk'.

De doelstellingen van de masterclass/het veldexperiment waren drieledig:

- voor de organisatie: het oplossen van een organisatievraagstuk door de deelnemers;
- voor de deelnemers: het vergroten van het inzicht in generatieverschillen en in de mogelijkheden om het leerrendement van de samenwerking tussen de verschillende generaties te vergroten;
- voor het onderzoek: inzicht krijgen in de gedragskenmerken van de afzonderlijke generaties en in de factoren die de samenwerking tussen generaties bevorderen.

Het bewust reflecteren op de ervaringen in de workshop en de expliciete inbreng van aanvullende expertise uit dit promotieonderzoek in het laatste deel van het programma droeg bij aan het bereiken van de doelstellingen van de deelnemers.

De volledige programmaopzet zag er als volgt uit:

Fig. 5.8 Programma Generatie masterclass-veldexperiment Ingenieursbureau Gemeentewerken Rotterdam

Tijd	Activiteit	Overwegingen bij de programma opzet
	<b>Eerste deel veldexperiment</b>	
14.00	Plenair introductie van het programma	
14.10	Plenair kiezen en goed afstemmen thema/vraagstuk Indeling in subgroepen bekend maken	Om het experiment zo natuurlijk mogelijk te maken is gewerkt met een echt organisatievraagstuk, ook in de ogen van de deelnemers.

14.20	In drie subgroepen van zes mensen van de eigen generatie, ieder in een eigen subruimte, werken aan thema (A): ontwerp samen met je eigen generatiegenoten een eigen generatievisie op het thema c.q. werk aan jullie eigen oplossing van het vraagstuk.	Om informatie te krijgen over het kenmerkende gedrag van generaties, zijn de generaties gescheiden van elkaar in eigen subruimtes aan het werk gegaan. Tevens met de vraag om als generatie samenwerkend een eigen oplossing voor het vraagstuk te bedenken.
	<b>Tweede deel veldexperiment</b>	
14.50	Wisselen van subgroep: naar twee subgroepen van negen mensen; van iedere generatie drie	
15.00	In twee gemixte generatiegroepen van negen, van iedere generatie drie mensen, werken aan thema (B1): ontwerp samen met de andere generaties een gezamenlijke visie op het thema c.q. vind een gezamenlijke oplossing van het vraagstuk.	Om informatie te verkrijgen over de factoren die het samenwerken tussen generaties bevorderen, zijn twee subgroepen van negen personen met evenveel leden per generatie gevormd. Iedere subgroep had de opdracht samenwerkend een oplossing van het vraagstuk te ontwerpen.
15.30	In één gemixte generatiegroep van totaal achttien mensen, van iedere generatie zes, uitwisselen uitkomsten (B2): presenteer de twee uitkomsten aan elkaar en kom tot een gezamenlijke visie op het thema c.q. kom tot een gezamenlijke oplossing van het vraagstuk.	Idem als hiervoor, maar dan in een grote gemixte groep.
16.00	Reflectie op 'productie- en samenwerkingsproces' Korte presentatie 'de kracht van generatiegolven' Conclusies.	Om het leerrendement van de deelnemers te vergroten is de eerste analyse van het proces met de deelnemers gedeeld.
16.30	Einde workshop	

De opzet van dit veldexperiment is afgeleid van 'het nvo2 experiment', zie hoofdstuk 5.2. Om de setting van het onderzoek zo natuurlijk mogelijk te maken is de bijeenkomst in de vorm van een masterclass-workshop aan de deelnemers gepresenteerd. Vooraf zijn de doelstellingen voor de organisatie en voor de deelnemers gepresenteerd. Aan het einde van de workshop is de onderzoeksdoelstelling bekend gemaakt. Het veldexperiment is gehouden in een vergaderruimte in de eigen kantoorloft. De variaties die in 'deze praktijksituatie' zijn aangebracht, zijn de volgende:

- de groep deelnemers bestaat uit totaal achttien personen met evenveel deelnemers van ieder van 'de drie generaties';
  - in het eerste deel van de workshop (A) werken de deelnemers met leden van hun eigen generatie in een subgroep van zes personen aan een organisatievraagstuk;
  - het tweede deel van het veldexperiment (B1 en B2) wordt in hoofdstuk 6.3 behandeld.
- Hier wordt de opzet van het eerste deel verantwoord.

Na de kennismakingsronde werd met de gehele groep het organisatievraagstuk geformuleerd. De formulering luidde: 'hoe kunnen jonge mensen in projecten sneller leren zelfstandig projecten te leiden'. Daarna werkten de deelnemers een half uur aan het vraagstuk met eigen generatiegenoten. De drie subgroepsessies werden participatief geobserveerd door een lid van het onderzoeksteam. Alle subgroepbijeenkomsten werden op video opgenomen.

Twee weken na het veldexperiment zijn door twee leden van het onderzoeksteam, aangevuld met een vertegenwoordiger van iedere generatie, de videoverslagen geanalyseerd. *'Taking one's findings back to the subjects being studied is an appropriate*

*form of validation, known as respondent validation. Where these people verify one's findings, one can be more confident of their validity* (Silverman, 2005, p. 233). Er is open geobserveerd met in het achterhoofd de vraag 'wat zijn in iedere groep kenmerkende gedragspatronen'. De uitkomsten van de individuele observaties werden geïnventariseerd en uitgewisseld. Over de verschillen in observaties werd doorgesproken tot er overeenstemming was bereikt. Van de gezamenlijke analyses is per subgroep een verslag gemaakt. Deze verslagen zijn opgenomen in bijlage 5. Op basis van deze verslagen is per generatie een samenvatting gemaakt door het meest kenmerkende gedrag te selecteren.

### **De analyse van gedragskenmerken van generaties en de generatieverschillen**

De uitkomsten van alle uitgevoerde onderzoeken naar de gedragskenmerken van generaties, te weten van de enquête bij het management van de Brandweer- en Rampenbestrijding en van het eerste deel (gedragskenmerken generaties) van de veldexperimenten bij de GGZ Groep Europoort, de NVO2 en het Ingenieursbureau van gemeentewerken Rotterdam, zijn per generatie door mij verzameld en geanalyseerd. Met in het achterhoofd de vraag 'welke kenmerkende gedragingen doen zich in meer of mindere mate voor bij dezelfde generatie in alle uitgevoerde gedragsonderzoeken'. Daarvan zijn aantekeningen gemaakt. Vervolgens heb ik nogmaals, nu per generatie, alle videoverslagen bekeken. Er is open geobserveerd met in het achterhoofd dezelfde vraag. Daar zijn ook aantekeningen van gemaakt. Op basis van mijn voorlopige samenvatting en deze aantekeningen heb ik mijn 'finale' samenvatting gemaakt.

Bij de interviews was al opgevallen, dat groepsinterviews beduidend meer informatie opleverden over generatiekenmerken, dan individuele interviews. Tijdens het werken met de onderzoeks- en observatieteams viel op, dat het observeren van de generaties aan de hand van de videobanden met twee of meer observatoren of onderzoekers sneller en meer informatie opleverde over generatiekenmerkend gedrag, dan de individuele observaties. De meeste onderzoekers zeiden ook, dat ze het moeilijk vonden om het generatiekenmerkend gedrag te onderscheiden. Derhalve koos ik in het vervolgonderzoek voor een observatieteam met drie observatoren.

Om de inter-observatorbetrouwbaarheid te vergroten zijn de videoverslagen door een 'nieuw' team bekeken, dat wil zeggen dat de observatoren niet betrokken waren bij de veldexperimenten. Het gedrag van drie generaties is door het observatieteam aan de hand van alle videoverslagen van alle mono-generationale veldexperimenten geobserveerd. Er is open geobserveerd met in het achterhoofd de vraag wat de meest opvallende gedragskenmerken zijn per generatiegroep. Daarnaast was de vraag welke kenmerkende gedragingen zich in meer of mindere mate in alle veldexperimenten bij dezelfde generatie voordoen. De gebruikte methode was *'thin slicing'* (Gladwell, 2005), dat wil zeggen dat van iedere video-opname van een generatiegroep de eerste vijf minuten werd getoond en vervolgens nog zes ad random gekozen korte stukken, in duur variërend tussen de 10 en 30 seconden. Van de observaties maakten de co-onderzoekers per generatiegroep persoonlijke aantekeningen en een gezamenlijke samenvatting. Na de observatie van alle video-opnames van één generatie, heb ik het observatieteam gevraagd een gezamenlijke samenvatting te maken van de belangrijkste kenmerken van de betreffende generatie.

Vervolgens heb ik aan hetzelfde observatieteam mijn 'finale' samenvatting voorgelegd, met de vraag om per alinea - per kenmerkende gedraging – in percentages aan te geven in welke mate zij die samenvatting herkenden. Tevens vroeg ik mijn samenvatting waar nodig aan te vullen. Daarna heb ik beide samenvattingen samengevoegd en de overlappingsen verwijderd. Tot slot heb ik een indeling in hoofdcategorieën gemaakt. Deze

werkwijze heb ik gevolgd om zo lang mogelijk onbevangen te observeren en daarmee de kans op aanvullende waarnemingen te vergroten (Baarda, 2005).

Daarmee werd antwoord gevonden op de tweede onderzoeksvraag: wat is het (meest) kenmerkende gedrag van en wat zijn de (meest kenmerkende) gedragsverschillen tussen de generaties die gedurende de looptijd van het onderzoek in organisaties werken?

### **5.3 Het onderzoek naar factoren die samenwerken tussen generaties bevorderen**

In drie organisaties zijn multigenerationele veldexperimenten georganiseerd. Het doel was door rechtstreekse observatie van het samenwerken tussen generaties in een zo natuurlijk mogelijke setting (Baarda e.a., 2005) meer inzicht te krijgen in factoren, die deze samenwerking bevorderen.

Een belangrijk punt is of en hoe je als observator kunt zien of de samenwerking tussen generaties productiever wordt. Als uitgangspunt is genomen, dat de intuïtie van mensen aangeeft of ze 'op de/hun goede weg zijn'. Dat impliceert dat het criterium goed door henzelf wordt 'bepaald'. Zoals in hoofdstuk 2.4 is aangegeven, zijn intuïtieve signalen van mensen aan de buitenkant zichtbaar en voelbaar: positieve emoties stijgen, helderheid van geest neemt toe - dit is o.a. zichtbaar in de heldere blik en hoorbaar in heldere taal - , de (werk)energie stijgt en de fysieke ontspanning neemt toe. Bij het observeren van de factoren die het samenwerken tussen generaties bevorderen, is met name gekeken naar de factoren die de hierboven genoemde 'positieve' effecten hebben op alle generaties, waarin stijging van werkenergie, van positieve emoties en ontspanning relatief het gemakkelijkst zijn waar te nemen.

Om de inter-observatorbetrouwbaarheid te vergroten zijn de observaties van het multigenerationele samenwerken steeds uitgevoerd door een ander klein observatieteam. Een overzicht van de observatieteams met de namen van de co-onderzoekers is opgenomen in bijlage 3. Van de analyses is steeds een gezamenlijk verslag gemaakt.

Samen met de **Nederlandse Vereniging van HRD professionals in Opleiden en Ontwikkelen (NVO2)** is een veldexperiment van een dag opgezet met een groep leden van de vereniging. De groep was samengesteld uit 6 leden van ieder van 'de drie generaties'. Het experiment bestond uit twee delen. In het eerste deel werkten de deelnemers met hun eigen generatiegenoten aan een opdracht. De opzet daarvan is weergegeven in hoofdstuk 5.2. Hier wordt de opzet van het tweede deel verantwoord. In het tweede deel werkten drie multi-generationele subgroepen, ieder bestaande uit 6 deelnemers, twee van iedere generatie, gedurende een uur en een kwartier samen aan een opdracht in een zo natuurlijk mogelijke setting. Zie voor het programma van het tweede deel fig. 5.9.

De deelnemers aan het veldexperiment zijn leden van NVO2 die via de aankondiging van de workshop op hun website zijn geworven. Voor het experiment is samen met een ervaren onderzoekster en twee vierdejaarsstudenten een onderzoeksteam gevormd. Samen met hen is het experiment ontworpen, de workshop begeleid, zijn de observaties gedaan - ieder een subgroep - en zijn de uitkomsten van het experiment geanalyseerd.

Om de setting zo natuurlijk mogelijk te maken is de bijeenkomst in de vorm van een workshop voor leden van de vereniging 'waar wat valt te leren over generaties' opgezet. Met de deelnemers is 'een vraagstuk (zie fig. 5.6) om aan te werken' gekozen, dat zij als zeer relevant voor hun dagelijkse praktijk aanmerkten. Er is een locatie gekozen waar de vereniging vaak bijeenkomsten houdt.

Fig. 5.9 Het programma van het tweede deel van het veldexperiment bij NVO2

	<b>PROGRAMMA tweede deel</b>	<b>Overwegingen bij de programma opzet</b>
13:30	<p>Werken in drie multigenerationele subgroepen met ieder zes deelnemers (2 per generatie).</p> <p>Opricht:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- een gezamenlijke oplossing vinden voor het vraagstuk met andere generaties.</li> <li>- resultaat in postervorm samenvatten.</li> </ul>	<p>Er is gekozen voor een evenredig aantal deelnemers van iedere generatie in een subgroep. Hiermee werd voorkomen, dat verschillen in getalsverhoudingen effect op de samenwerking zouden hebben.</p> <p>Er is gekozen voor drie subgroepen, om een optimale hoeveelheid vergelijkingsmateriaal te hebben. Het aantal van twee representanten per generatie in een subgroep was het gevolg van het totale aantal deelnemers dat zich opgaf.</p> <p>Deze opdracht is gegeven het samenwerken tussen generaties te stimuleren.</p> <p>Deze opdracht is gegeven om een finale afstemming tussen de generaties te stimuleren.</p>
14:45	Koffiepauze.	
15:15	Belangrijkste opbrengsten van de dag plenair uitwisselen.	Hiermee werd het experiment gezamenlijk afgerond en werd een eerste analyse van de uitkomsten samen met de deelnemers uitgevoerd.
16:00	<p>Afsluiting.</p> <p>Deelnemers verslag toezeggen.</p>	Met het toezenden van een verslag van de analyse van de videoverslagen is het experiment naar de deelnemers toe afgerond.

De variaties die in 'deze praktijksituatie' zijn aangebracht zijn de volgende:

- de groep deelnemers bestaat uit 18 personen met evenveel deelnemers van iedere generatie (drie generaties x 6 deelnemers);
- in het tweede deel van de workshop werken de deelnemers samen in drie subgroepen van ieder zes deelnemers, twee leden van iedere generatie, aan het vraagstuk.

De werksessies van de subgroepen duurden een uur en een kwartier. Iedere subgroepsessie werd participierend geobserveerd door een lid van het onderzoeksteam. De observatoren maakten om de vijf minuten aantekeningen van: 1) wat er op dat moment gebeurde, 2) wie het initiatief nam, 3) wie de leiding had, 4) en wat het energieniveau was (van 1=laag tot 5=hoog). Alle subgroepsessies werden op video opgenomen.

Van alle videoverslagen zijn kopieën gemaakt voor de leden van het onderzoeksteam. Aan de hand van het videoverslag van de eigen multi-generatie subgroep is door het betreffende lid van het onderzoeksteam het samenwerken geobserveerd, met in het achterhoofd de vraag 'welke factoren bevorderen de samenwerking tussen generaties'. De uitkomsten van deze individuele analyses van de 'eigen multi-generatie subgroepen' zijn eerst aan elkaar gepresenteerd en besproken aan de hand van het videoverslag van de betreffende subgroep. Van de gezamenlijke analyses van de subgroepen is een



voorlopig verslag gemaakt. Dat verslag is naar alle leden van het team verzonden. Twee weken later zijn nogmaals gezamenlijk de delen geobserveerd waarover de analyses onderling verschilden. Nadat ook hierover overeenstemming was, is het verslag van de gezamenlijke analyse gemaakt.

Een variant van het hiervoor beschreven tweede deel van het 'nvo2 veldexperiment' is uitgevoerd bij **de GGZ Groep Europoort**. Vanwege de werkdruk en volle agenda's met patiëntenafspraken, kon het tweede deel alleen als een los onderdeel worden uitgevoerd. Het veldexperiment is in de vorm van een expertmeeting opgezet.

De deelnemers aan het veldexperiment zijn degenen die door 1 of 2 leden uit hun generatie werden genoemd als leider binnen die generatie. Tijdens het experiment is steeds samengewerkt met een tweede ervaren onderzoeker om de inter-observatorbetrouwbaarheid te vergoten. Het programma voor het tweede deel zag er als volgt uit:

Fig. 5.10 Het programma van het tweede deel van het veldexperiment bij GGZ Groep Europoort

	<b>PROGRAMMA tweede deel</b>	<b>Overwegingen bij de opzet</b>
10.00	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Korte introductie van het doel van de expertmeeting.</li> <li>• Het gezamenlijk formuleren van een gewenst beeld van de professionele ggz manager op basis van de uitkomsten van het Generatieonderzoek.</li> </ul>	<p>Door een actueel vraagstuk als inhoudelijk onderwerp van de expertmeeting te nemen, werd een natuurlijke organisatiesituatie gecreëerd.</p> <p>De duur van de bijeenkomst is 'bepaald' door de ruimte in de agenda's van de deelnemers.</p>
11.30	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afronding.</li> </ul>	

Om de setting zo natuurlijk mogelijk te maken is de bijeenkomst in de vorm van een expertmeeting 'waar wordt gewerkt aan een organisatievraagstuk' opgezet. En er is een locatie gekozen waar de deelnemers vaker dergelijke bijeenkomsten houden. De variaties die in 'deze praktijksituatie' zijn aangebracht zijn de volgende:

- de groep deelnemers bestaat uit totaal 9 personen met evenveel deelnemers van ieder van 'de drie generaties';
- er wordt gewerkt aan een ingebracht organisatievraagstuk.

De expertmeeting duurde anderhalf uur. De directe observaties zijn meteen na het veldexperiment uitgewisseld. Van het veldexperiment is een videoverslag gemaakt. Aan de hand van het videoverslag is het samenwerken opnieuw geobserveerd. Er is door mij en de tweede onderzoeker 'open' geobserveerd met in het achterhoofd de vraag welke factoren het samenwerken tussen generaties bevorderen. De verschillen in uitkomsten van de observaties zijn aan de hand van de betreffende videofragmenten besproken tot er overeenstemming was over de analyse. Van de gezamenlijke analyse is een verslag gemaakt.

Vervolgens deed zich de mogelijkheid voor om een variant van 'het veldexperiment' uit te voeren bij **het Ingenieursbureau van Gemeentewerken Rotterdam**. In samenwerking met de afdeling Personeels- en Organiszaken van het Ingenieursbureau is een masterclass-veldeperiment - een variant op het 'nvo2'-veldexperiment - opgezet van 2,5 uur voor een groep van achttien medewerkers uit de organisatie, waarin 'alle drie de

generaties' evenredig waren vertegenwoordigd. Afwegingen van de organisatie leidden ertoe dat de duur van de workshop op 2,5 uur werd gehouden. De deelnemers zijn intern geselecteerd op basis van de criteria 'duidelijke generatiekenmerken en belangstelling voor het thema c.q. vraagstuk'.

De doelstelling voor het tweede deel van de masterclass-het veldexperiment was om inzicht te krijgen in de factoren die het samenwerken tussen generaties bevorderen. De reflectie op het proces aan het einde van het programma, alsmede de presentatie van de voorlopige uitkomsten van mijn onderzoek waren ingevoegd, om te voldoen aan de behoefte van de deelnemers om meer inzicht te krijgen in generatieverschillen en in de mogelijkheden om het samenwerken tussen generaties te optimaliseren.

Het programma voor het tweede deel zag er als volgt uit:

Fig. 5.11 Het tweede deel van het veldexperiment bij het Ingenieursbureau Gemeentewerken Rotterdam

Tijd	Programma	Overwegingen bij de opzet
	Tweede deel	
14.50	<p>In twee multi-generationale subgroepen werken aan thema (B1).</p> <p>Opdracht: ontwerp samen met de andere generaties een gezamenlijke visie op het thema c.q. een gezamenlijk antwoord op het vraagstuk.</p>	<p>Er is gekozen voor een evenredig aantal deelnemers van iedere generatie in een subgroep. Hiermee werd voorkomen, dat verschillen in getalsverhoudingen effect op de samenwerking kunnen hebben.</p> <p>Er is gekozen voor totaal drie multi generationale (sub)groepen om een optimale hoeveelheid vergelijkingsmateriaal te hebben.</p> <p>Het aantal van respectievelijk drie (B1) en zes (B2) representanten per generatie in een subgroep is gekozen om in het totaal van de multi generationale experimenten enige variatie aan te brengen wat betreft het aantal representanten per generatie. Maar ook omdat dit een manier was om aan drie verschillende werksessies-veldeperimenten te komen.</p> <p>De opdracht is zo gegeven om het samenwerken tussen generaties te stimuleren.</p>
15.20	<p>In één (grote) multi-generationale groep werken aan thema (B2).</p> <p>Opdracht: presenteer de uitkomsten van de subgroepen (B1) aan elkaar en kom tot een gezamenlijke visie op het thema c.q. tot een gezamenlijk antwoord op de vraag.</p>	<p>Deze opdracht is gegeven om een finale afstemming tussen de generaties te stimuleren.</p>
15.50	<p>Reflectie op 'productie- en samenwerkingsproces'</p> <p>Korte presentatie 'de kracht van generatiegolven'</p> <p>Conclusies.</p>	<p>Dit onderdeel droeg bij aan de behoefte van de deelnemers om meer inzicht te krijgen in generaties, generatieverschillen en samenwerking tussen generaties.</p>
16.30	Einde workshop	

Om de setting van het onderzoek zo natuurlijk mogelijk te maken is de bijeenkomst in de vorm van een masterclass-workshop aan de deelnemers gepresenteerd. Vooraf zijn de doelstellingen voor de organisatie en voor de deelnemers gepresenteerd. Aan het einde van de workshop is de onderzoeksdoelstelling aan de deelnemers bekend gemaakt. Er is een locatie gekozen in het gebouw waar zij werken en een ruimte waar ze vaker vergaderen. De variaties die in 'deze praktijksituatie' zijn aangebracht zijn de volgende:

- de groep deelnemers bestaat uit achttien personen met evenveel deelnemers van iedere generatie (3 generaties x zes deelnemers);
- in het tweede deel van de workshop werken de deelnemers eerst aan het vraagstuk in twee subgroepen van negen deelnemers (B1), die bestaan uit drie leden van iedere generatie;
- daarna werken ze verder aan het vraagstuk in één multi-generatiele groep met achttien deelnemers (B2), bestaande uit zes leden van iedere generatie.

De drie werksessies met de multi-generatiele (sub)groepen duurden ieder 30 minuten. De drie subgroepsessies werden participatief geobserveerd door een lid van het onderzoeksteam. Alle subgroepsessies werden op video opgenomen. Twee weken na het veldexperiment zijn de drie videoverslagen, om de inter-observatorbetrouwbaarheid te vergroten, samen met twee leden van het onderzoeksteam, aangevuld met een vertegenwoordiger van iedere generatie, geanalyseerd. Het samenwerken is open geobserveerd met in het achterhoofd de vraag 'wat zijn de factoren die het samenwerken tussen generaties bevorderen'. De uitkomsten van de individuele observaties van de multi-generatiele subgroepen werden geïnventariseerd. Over de verschillen in observaties werd doorgesproken tot een gezamenlijke analyse ontstond. Van de gezamenlijke analyses van het multi-generatiele samenwerken in de drie subgroepen is een samenvatting gemaakt.

De verslagen van de uitkomsten van het tweede deel (het multi-generatiele samenwerken) van de veldexperimenten bij de GGZ Groep Europoort, de NVO2 en het Ingenieursbureau van Gemeentewerken Rotterdam zijn geanalyseerd. De zinnen in de verslagen zijn per generatie gecodeerd en geteld. De uitkomsten zijn verwerkt in een overzicht. Hiermee werd een antwoord gevonden op de derde onderzoeksvraag: Welke factoren bevorderen, gegeven de verschillen, productief samenwerken tussen de generaties die gedurende de looptijd van het onderzoek in organisaties werkten?

## **5.4 HET EMPIRISCHE DOMEIN**

Hieronder worden kort de organisaties geschetst waar de onderzoeken zijn uitgevoerd.

### **5.4.1 De organisaties voor de Brandweer en Rampenbestrijding**

De Brandweer (en Rampenbestrijding) in Nederland valt onder de gemeentelijke verantwoordelijkheid. Iedere gemeente heeft daarvoor een brandweerkorps. In feite is het brandweerkorps een afdeling binnen een gemeentelijke organisatie. Naast de gemeenten zijn in Nederland diverse organisaties op het terrein van de brandweer actief. Er is bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties een directie Brandweer en GHOR, die ondermeer tot taak heeft 'een goede werking te bevorderen van het algemene systeem van rampenbestrijding, voor zover dit onder de verantwoordelijkheid valt van de minister of staatssecretaris'. De Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) behartigt de belangen van de leden door middel van adviezen over bestuurlijke, juridische, financiële en rechtspositionele aangelegenheden. De Nederlandse Vereniging voor Brandweezorg en Rampenbestrijding is de branchevereniging van en voor de brandweer en rampenbestrijding in Nederland. Zij vervult hierin een bindende rol en behartigt de belangen van de brandweer in Nederland in de meest ruime zin ondermeer door meningen te vormen over de fysieke veiligheid, de brandweer en de rampenbestrijding door kennis en ervaring uit te wisselen. Het Nederlands Instituut voor Brandweer en Rampenbestrijding (Nibra) verzorgt onderwijs, doet onderzoek en brengt adviezen uit.

De brandweerkorpsen werken monodisciplinair en multidisciplinair samen in 25 veiligheidsregio's. Die samenwerking wordt gecoördineerd door regionale bureaus. Anno 2005 is de brandweerorganisatie een professionele technische hulpverleningsdienst die is gericht op het analyseren en voorkomen van fysieke veiligheidsrisico's en de coördinatie van de rampenbestrijding. De Brandweer- en Rampenbestrijding zorgt door een goede spreiding van locaties, materialen en inzet van mensen, voor een landelijke repressieve dekking. Samen met de politie en de geneeskundige hulpverleners bereidt ze zich voor op de multidisciplinaire bestrijding van kleine en grote ongevallen en rampen. Het werk van de brandweer verandert. De taken op het gebied van de technische hulpverlening bij ongevallen en rampen, op het gebied van preventie en handhaving en op het gebied van de coördinatie van de multidisciplinair samenwerken nemen toe. De oorspronkelijke repressieve taak, het blussen van branden, neemt af.

Er werken bij de Brandweer- en Rampenbestrijding ongeveer 30.000 mensen, waarvan ongeveer 15% beroeps en 85 % vrijwilligers/parttimers, verspreid over ongeveer 435 gemeenten en 25 regio's. De respondenten zijn beroepskrachten die in het management werken. Zij hebben na een hbo - of wetenschappelijke opleiding de officiersopleiding aan het Nibra of de voorloper daarvan, de Brandweer Academie, gevolgd.

### **5.4.2 De Nederlandse Vereniging van HRD-professionals in Ontwikkelen en Opleiden (NVO2)**

NVO2 is een beroepsvereniging voor Human Resources Development professionals. De vereniging heeft ongeveer 3000 leden, allen met een HBO of WO opleiding. De vereniging heeft als doel het bevorderen van de professionaliteit van hen die zich in belangrijke mate bezighouden met het opleiden en/of met het bewerkstelligen van gedragsveranderingen als resultaat van opleidingsactiviteiten, steeds gericht op werksituaties in organisatorische verbanden, alsmede met de professionele ontwikkeling van dit vakgebied zelf en alles in de ruimste zin. De vereniging tracht dit doel te bereiken door ondermeer actieve participatie van de leden in de opzet en uitvoering van de verenigingsactiviteiten en het

initiëren van op professionalisering gerichte activiteiten, zoals studiedagen, werkgroepen, symposia en vergaderingen.

De vereniging heeft een bestuur, dat verantwoordelijk is voor beleid en beleidsuitvoering. Het bestuur laat zich bijstaan door een directeur. De directeur is belast met de dagelijkse leiding van een professioneel kantoor en met de beleidsvoorbereiding en beleidsuitvoering. De medewerkers van het kantoor houden zich bezig met de ondersteuning van de commissies, het faciliteren van activiteiten van de vereniging en het genereren van relevante managementinformatie. Het kantoor is gevestigd in Driebergen.

### **5.4.3 De GGZ Groep Europoort**

De GGZ Groep Europoort is een organisatie voor geestelijke gezondheidszorg in Rijnmond. De GGZ groep zoekt actief naar (zorg-)vragen die leven in de maatschappij, in hun zorggebied, en probeert daarop passende antwoorden te vinden. De GGZ Groep Europoort richt zich in beginsel op het in balans brengen en houden van het (dagelijks) leven van een individu. Zij richt zich op hulpverlening aan mensen met psychische klachten (mild - ernstig, verslaving) en het beantwoorden van informatieve vragen over geestelijke gezondheid. Cliënten kan beschermd of begeleid wonen worden aangeboden of zij kunnen gebruik maken van psychiatrische thuiszorg. Mensen die zorg mijden, kunnen actief worden benaderd. De mogelijkheid van een opname is er niet. In dat geval wordt verwezen naar een psychiatrische ziekenhuis.

Er wordt gewerkt vanuit de visie dat het verbeteren van de (volks)gezondheid, van psychische aandoeningen, alleen kan wanneer daarbij de omgeving wordt betrokken (maatschappelijke ggz). Naast zorgbehoeften van de mensen zelf, kunnen dit ook behoeftes zijn van huisartsen of de overheid. De geboden zorg is vraaggestuurd en gebaseerd op evidence based onderzoek. Dat wil zeggen dat gebruikte behandelmethoden aantoonbaar werken bij groepen cliënten in de praktijk.

De GGZ Groep Europoort bestaat uit zes werkmaatschappijen en heeft een Raad van Bestuur met twee leden en een Raad van Toezicht met acht leden. Effectieve zorg, kwaliteitsbeleid, maatschappelijk ondernemers en transparante bedrijfsvoering zijn belangrijke zaken voor de Raad van Bestuur. De Raad van Toezicht houdt toezicht op de financiële positie, de bedrijfsvoering en de innovatie van dienstverlening. In het kader van goed en modern besturen is er veel aandacht voor professionalisering en het transparant functioneren van de Raad van Bestuur.

De relatief kleine werkmaatschappijen zijn actief voor min of meer afgebakende cliëntengroepen. Samen vormen de werkmaatschappijen een keten van zorg. Kennis en kunde kunnen binnen de Groep worden gedeeld en opgebouwd. De werkmaatschappijen zijn:

- Istia, centrum voor maatschappelijke psychiatrie
- Ensis, centrum voor psychosociale zorg
- Context, centrum voor ggz-preventie
- Kores, centrum voor jeugd ggz
- Puls, centrum voor geestelijke gezondheid
- Switch, centrum voor intensieve psychiatrische thuiszorg.

Er werken bij de GGZ Groep Europoort 812 mensen, waarvan 584 vrouwen en 228 mannen en waarvan 350 op lbo/mbo niveau en 462 op hbo/wo niveau. De respondenten werken op hbo/wo niveau.

Ten tijde van het onderzoek was een fusie gaande tussen de GGZ groep Europoort en twee andere ggz instanties uit Noord Rotterdam: de Bavo en de RNO groep. Gezamenlijk gaan zij een organisatie vormen met ongeveer 2400 medewerkers.

#### **5.4.4 Het Ingenieursbureau van de Gemeentewerken Rotterdam**

De afdeling gemeentewerken van de gemeente Rotterdam is opgedeeld in drie sectoren, de sector Ingenieursbureau, sector Buitenruimte en de sector Bijzonder Diensten. Elke sector heeft zijn eigen specialisme. Het Ingenieursbureau is een professioneel bureau met projecten op het gebied van infrastructuur, bouw en milieu. Zij is partner van de gemeente Rotterdam, maar ook van andere overheidsorganisaties en particuliere bedrijven. Voor het ontwerpen en realiseren van complete projecten, maar ook voor een advies of een second opinion. Het Ingenieursbureau voert zeer uiteenlopende projecten uit, van kademuren voor omvangrijke containerschepen tot parkbruggetjes voor recreanten. Het bureau streeft naar hoge kwaliteit en gedegen vakmanschap op het gebied van techniek en milieu. Het bureau is vertrouwd met (groot)stedelijke problemen en bestuurlijke processen. De medewerkers beschikken over kennis en ervaring op de meest uiteenlopende vakgebieden. Het bedenken van doelmatige en soms ook gedurfde oplossingen vereist de nodige inventiviteit en creativiteit. Veel tijd en energie wordt gestoken in het verbreden en verdiepen van de noodzakelijke kennis en het volgen en toepassen van nieuwe ontwikkelingen.

Bij het Ingenieursbureau werken 869 mensen, waarvan 182 vrouwen en 687 mannen en waarvan 105 op mbo niveau en 764 op hbo/wo niveau. De respondenten werken op hbo/wo niveau.

## 6 RESULTATEN VAN HET ONDERZOEK

De onderzoeken naar de belangrijkste generatiekenmerken en generatieverschillen op het gebied van waarden zijn in drie organisaties uitgevoerd en op het gebied van gedrag in vier organisaties. De onderzoeken naar factoren die het multi-generationale samenwerken bevorderen zijn uitgevoerd in drie organisaties. De verdeling van de onderzoeken over de organisaties en de verdeling van de rapportages van de uitkomsten over de komende hoofdstukken en de bijlagen zien er schematisch als volgt uit:

Tabel 6.1 Schematische indeling hoofdstuk 6 en de verdeling van de onderzoeken over de organisaties

Empirisch domein	Management Brandweer- en Rampenbestrijding in Nederland	GGZ Groep Europoort	Ned. Vereniging van HRD professionals in Ontwikkelen en Opleiden (NVO2)	Ingenieursbureau Gemeentewerken Rotterdam
<b>Generatie-onderzoeken</b>				
Waardenverschillen en – overeenkomsten, per organisatie	Bijlage 4 1	Bijlage 4 2	Niet	Bijlage 4 3
Waardenverschillen en - overeenkomsten tussen 3 generaties	Hoofdstuk 6.1			
Gedragskenmerken en – verschillen, per organisatie	Bijlage 5 1	Bijlage 5 2	Bijlage 5 3	Bijlage 5 4
Gedragskenmerken en – verschillen bij 4 generaties	Hoofdstuk 6.2			
Factoren die het samenwerken tussen generaties bevorderen, per organisatie	niet	Bijlage 6 1	Bijlage 6 2	Bijlage 6 3
Samenvatting factoren die samenwerken tussen generaties bevorderen	Hoofdstuk 6.3			

### 6.1 Waardenverschillen en – overeenkomsten tussen drie generaties

De uitkomsten van de waardenonderzoeken zijn per organisatie gerapporteerd in bijlage 4. Eerst wordt de verwerking van alle data, de totaalscores per generatie, gerapporteerd. Daarna worden de uitkomsten geïnterpreteerd en worden conclusies getrokken. Hiermee wordt antwoord gegeven op de eerste onderzoeksvraag:

Wat zijn de waarden van en de belangrijkste waardenverschillen tussen de generaties die gedurende de looptijd van het onderzoek in organisaties werken?

In alle rapportages worden steeds de meest relevante scores in afzonderlijke tabellen weergegeven, te weten:

- de hoogste scores (>8), totaal gemiddeld en gemiddeld per generatie,
- de laagste scores (<6), totaal gemiddeld en gemiddeld per generatie,
- en de significante waardenverschillen ( $p < 0,10$ ) tussen de aanwezige generaties, totaal gemiddeld en gemiddeld per generatie.

De hoogste waardenscores betreffen de waarden waarnaar wordt gestreefd, bijvoorbeeld door positief te reageren op het 'eerlijk zijn' of te werken aan een 'eerlijk imago'. Voorlopig wordt als uitgangspunt genomen, dat scores van 8 of hoger indiceren dat er in de betreffende generatie voldoende energie aanwezig is om daadwerkelijk te streven naar de realisatie van de betreffende waarde. De laagste waardenscores betreffen de waarden waarnaar minder wordt gestreefd of waarvan het streven wordt tegengegaan, bijvoorbeeld door negatief te reageren op iemand die 'stoer doet'.

Met behulp van een variantieanalyse zijn de verschillen tussen de Protestgeneratie, De Generatie X en de Pragmatische Generatie op het gebied van 114 waarden bepaald. Waarschijnlijk geeft de grootte van het scoreverschil aan of er sprake is van een potentiële spanningsbron tussen generaties. Nader onderzoek kan aangeven welke grootte van scoreverschillen hiervoor een duidelijke indicatie geeft. Voorlopig wordt in dit onderzoek aangenomen, op basis van de indrukken die zijn opgedaan bij de veldexperimenten, dat er bij belangrijke waarden (>8) met een scoreverschil van 0.5 tussen generaties een reële kans op spanningen tussen de betreffende generaties begint te ontstaan.

De trendscan in de tabellen geeft, bekeken van de oudste naar de jongste generatie, het scorepatroon per significant waardenverschil weer. Dit patroon geeft een indicatie van de richting waarin de cultuurverandering via opvolgende generaties verloopt.

Het onderzoek naar de belangrijke waarden van generaties en naar de waardenverschillen tussen generaties is uitgevoerd bij totaal 258 respondenten uit drie organisaties. De spreiding van de respondenten over drie generaties en de verdeling naar geslacht zijn in onderstaande tabel weergegeven.

Tabel 6.2 Spreiding respondenten waardenonderzoek over generaties, organisaties en geslacht

GENERATIES	GGZ GROEP EUROPOORT	BRANDWEER EN RAMPENBESTRIJDING	INGENIEURSBUREAU GEMEENTEWERKEN ROTTERDAM	TOTALEN
<b>Protestgeneratie</b>	24	18	37	<b>79</b>
%	25,5%	29,5%	35,9%	30,6%
m/v	8/16	18/0	35/2	61/18
<b>Generatie X</b>	39	22	27	<b>88</b>
%	41,5%	37,7%	26,2%	34,5%
m/v	16/23	18/4	18/9	52/36
<b>Pragmatische Generatie</b>	31	20	39	<b>90</b>
%	33,0%	32,8%	37,9%	34,9%
m/v	4/27	14/6	23/16	41/49
Totaal	94	60	103	<b>257</b>
Totaal m/v	28/66	50/10	76/27	<b>154/103</b>

Een zeer opvallende uitkomst, in deze steekproef, is de verschuiving in m/v verhouding die, bekeken van de oudste naar de jongste generatie, respectievelijk van 61/18, 52/36 naar 41/49 is. Dat betekent dat het aantal vrouwen in de onderzochte groep professionals en managers per opvolgende generatie met ongeveer 30% toeneemt. Een relevante vraag is in hoeverre de toename van het aantal vrouwen in de onderzochte generaties van invloed is op de waardenoriëntaties van de generaties.

In tabel 6.15 staan de hoogst gescoorde waarden (>8) weergegeven, dat wil zeggen dat dit, in deze steekproef, de belangrijkste waarden zijn die worden nagestreefd, met de



gemiddelden van het totaal in volgorde van prioriteit, de gemiddelden per generatie en de prioriteitvolgorde per generatie, de toetsingsgrootte F en het significantieniveau (p).

De waarden die bij een generatie hoger scoorden dan gemiddeld 8, terwijl de gemiddelde totaal score lager is dan 8, zijn ook in het overzicht opgenomen.

Tabel 6.3 Waardenscores generaties totaal, van gemiddeld hoogst naar minder hoog en per generatie

Generaties Organisatiewaarden	Totaal n=258 mean	PRO n=79 m	Pro prio	X n=89 m	X Prio	PRA n=90 m	Pra prio	F	Sign (p)	Trend Scan
1. Gezond zijn	8.70	8.68	1	8.75	1	8.68	2	0.104	ns	
2. Eerlijk zijn	8.55	8.63	2	8.53	4	8.50	3	0.326	ns	
3. Capabel, vakm.sch	8.41	8.39	3	8.55	3	8.29	11	1.329	ns	
4. Eigenwaarde hebben	8.29	8.23	9	8.30	5	8.42	5	0.805	ns	
5. Vertrouwen	8.27	8.19	14	8.28	7	8.37	8	0.660	ns	
6. Respect hebben	8.27	8.26	8	8.16	9	8.38	6	0.647	ns	
7. Een doel hebben	8.22	8.34	5	8.15	11	8.18	13	0.712	ns	
8. Doorzettingsvermogen	8.22	8.38	4	8.13	14	8.16	15	1.601	ns	
9. Verantwoordelijk zijn	8.21	8.23	10	8.25	8	8.15	16	0.290	ns	
10. Interesse hebben	8.21	8.32	6	8.15	12	8.18	14	0.609	ns	
<b>11. Leren</b>	<b>8.20</b>	<b>7.85</b>	<b>30</b>	<b>8.28</b>	<b>6</b>	<b>8.43</b>	<b>4</b>	<b>7.297</b>	<b>0.001</b>	/
12. Je prettig voelen	8.19	8.20	12	8.04	17	8.31	10	1.140	ns	
13. Mensenkennis hebben	8.16	8.31	7	8.11	14	8.08	22	1.064	ns	
14. Eigen mening hebben	8.15	8.22	11	8.14	13	8.11	20	0.224	ns	
<b>15. Plezier hebben</b>	<b>8.14</b>	<b>7.99</b>	<b>22</b>	<b>8.07</b>	<b>16</b>	<b>8.36</b>	<b>9</b>	<b>2.482</b>	<b>0.086</b>	/
16. Luisteren n. iemand	8.12	8.15	15	8.09	15	8.14	18	0.067	ns	
17. Nieuwsgierig zijn	8.11	7.73	39	7.80	29	8.76	1	1.069	ns	
18. Enthousiast zijn	8.10	8.12	17	8.17	10	8.01	23	0.558	ns	
<b>19. Gelukkig zijn</b>	<b>8.09</b>	<b>7.88</b>	<b>26</b>	<b>7.99</b>	<b>18</b>	<b>8.37</b>	<b>7</b>	<b>2.807</b>	<b>0.062</b>	/
20. Samenwerken	8.09	8.20	13	7.94	7.94	8.12	19	1.047	ns	
21. Geen sleur hebben	8.06	7.72	40	8.65	2	7.78	30	0.832	ns	
22. Iets oplossen	7.89	8.00	21	7.85	26	7.84	26	0.447	ns	
<b>23. Sfeer</b>	<b>7.90</b>	<b>7.83</b>	<b>33</b>	<b>7.74</b>	<b>33</b>	<b>8.14</b>	<b>17</b>	<b>2.346</b>	<b>0.098</b>	V
24. Actief zijn	7.91	8.13	16	7.88	24	7.74	33	2.515	ns	
25. Vrijheid	7.95	8.10	18	7.95	20	7.81	28	1.019	ns	
<b>26. Creatief zijn</b>	<b>7.83</b>	<b>8.04</b>	<b>19</b>	<b>7.95</b>	<b>21</b>	<b>7.53</b>	<b>47</b>	<b>4.387</b>	<b>0.013</b>	\
27. Keuzes maken	7.80	8.00	20	7.79	30	7.66	42	1.899	ns	
<b>28. Kansen krijgen</b>	<b>7.92</b>	<b>7.71</b>	<b>43</b>	<b>7.79</b>	<b>31</b>	<b>8.25</b>	<b>12</b>	<b>4.400</b>	<b>0.013</b>	/
29. Een toekomst hebben	7.86	7.69	44	7.80	28	8.10	21	2.145	ns	

PRO = Protestgeneratie; X = Generatie X; PRA = Pragmatische Generatie.

Prio = prioriteitvolgorde

Sign.(p) = significante variantie bij  $p < 0.10$  (vetgedrukt)

In tabel 6.4 staan de laagst gescoorde waarden (<6), dat wil zeggen dat dit de waarden zijn die minder worden nagestreefd of waarvan het streven wordt tegengegaan, met de gemiddelden van het totaal, de organisatiewaarden, de prioriteitvolgorde hiervan, de gemiddelden per generatie en de prioriteitvolgorde per generatie, de toetsingsgrootte F en het significantieniveau (p).

Tabel 6.4 Waardenscores generaties totaal van drie organisaties, van laagst naar minder laag

Generaties	Totaal n=258 mean	PRO n=79 m	X n=89 m	PRA n=90 m	F	Sign. (p)	Trend Scan
<b>Organisatiewaarden</b>							
Onsterfelijk zijn	2.94	2.90	2.71	3.19	1.294	Ns	
Een held zijn	3.99	3.86	3.80	4.30	1.749	Ns	
Stoer zijn	4.08	3.93	3.99	4.31	0.776	Ns	
<b>Volmaakt zijn</b>	<b>4.09</b>	<b>4.50</b>	<b>3.71</b>	<b>4.11</b>	<b>3.125</b>	<b>0.046</b>	<b>V</b>
Macht	4.47	4.48	4.25	4.67	0.888	Ns	
Het middelpunt zijn	4.48	4.63	4.29	4.54	0.713	Ns	
Opstandig zijn	4.74	4.85	4.40	4.99	2.281	Ns	
<b>Tradities bewaren</b>	<b>5.02</b>	<b>5.48</b>	<b>4.86</b>	<b>4.75</b>	<b>3.216</b>	<b>0.042</b>	<b>\</b>
Gehoorzaam zijn	5.15	5.43	4.92	5.14	1.788	Ns	
Ongereptheid	5.35	5.36	5.22	5.46	0.337	Ns	
Baas zijn	5.38	5.38	5.47	5.29	0.160	Ns	
Aanzien hebben	5.41	5.66	5.24	5.35	1.014	Ns	
Gelijk hebben/krijgen	5.68	5.80	5.54	5.70	0.557	Ns	
<b>Fanatiek zijn</b>	<b>5.70</b>	<b>5.09</b>	<b>5.93</b>	<b>6.01</b>	<b>5.621</b>	<b>0.004</b>	<b>/</b>
<b>Spaarzaam zijn</b>	<b>5.72</b>	<b>6.23</b>	<b>5.48</b>	<b>5.52</b>	<b>5.151</b>	<b>0.006</b>	<b>V</b>
<b>Dankbaar zijn</b>	<b>5.87</b>	<b>5.74</b>	<b>5.57</b>	<b>6.29</b>	<b>3.541</b>	<b>0.030</b>	<b>V</b>

PRO = Protestgeneratie; X = Generatie X; PRA = Pragmatische Generatie.  
Prio = prioriteitvolgorde; Sign.(p) = significante variantie bij  $p < 0.05$  (vetgedrukt)

De gevonden significante waardenverschillen bij waarden met een score van 8 of hoger en lager dan 6 zijn verwerkt in respectievelijk tabel 6.3 en 6.4. De significante waardenverschillen van de waarden met scores tussen lager dan 8 en hoger dan 6 zijn opgenomen in tabel 6.5, met de gemiddelden van het totaal, de gemiddelden per generatie, toetsingsgrootte F en het significantieniveau.

Tabel 6.5 Gevonden significante waardenverschillen tussen generaties in drie organisaties, bij scores 6-8

Generaties	Totaal n=258 mean	PRO n=79 m	Pro Prio	X n=89 m	X Prio	PRA n=90 m	Pra Prio	F	Sign. (p)	Trend Scan
Ervaring	7.39	7.79		7.45		6.98		7.909	0.000	\
Serius zijn	7.32	7.79		7.11		7.11		7.586	0.001	\
Gezag hebben	6.76	7.18		6.85		6.29		6.462	0.002	\
Gelijk zijn	6.26	6.46		5.68		6.67		6.018	0.003	V
Een nuchter	7.03	7.49		6.81		6.84		5.229	0.006	V
Gewoon zijn	6.30	6.91		5.98		6.09		4.642	0.010	V
Democratisch zijn	6.58	7.06		6.28		6.44		4.582	0.011	V
Jong zijn/blijven	6.05	5.72		5.77		6.61		4.275	0.015	/
Netheid	6.71	7.15		6.50		6.52		4.297	0.015	V
Objectief zijn	7.55	7.72		7.22		7.73		4.266	0.015	V
Moed hebben	7.53	7.86		7.41		7.34		4.228	0.016	\
Hogerop komen	6.37	6.23		6.07		6.81		4.159	0.017	V
Trouw zijn	7.33	7.68		7.21		7.15		3.718	0.026	\
Eenvoud	6.43	6.87		6.41		6.08		3.401	0.035	\
Op tijd zijn	7.46	7.84		7.20		7.38		3.389	0.035	V
Intelligent zijn	7.46	7.51		7.19		7.70		3.250	0.040	V
Liefde	6.63	7.10		6.57		6.26		3.162	0.044	\

Geduld hebben	6.98	7.31		6.74		6.92		3.087	0.047	V
Klaar staan voor	7.57	7.61		7.35		7.77		2.708	0.069	V
Behulpzaam zijn	7.41	7.58		7.18		7.48		2.633	0.074	V
Zorgen voor	6.71	6.96		6.75		6.45		2.442	0.089	\

PRO = Protestgeneratie; X = Generatie X; PRA = Pragmatische Generatie.

Prio = prioriteitvolgorde

Sign.(p) = significante variantie ( $p < 0.10$ )

In termen van algemene patronen zijn de uitkomsten van de variantieanalyse als volgt:

Kijkend naar de waarden die door een generatie als belangrijk ( $>8$ ) worden aangemerkt en naar de verschillen tussen generaties, valt op dat er van de gemiddeld hoogste 29 organisatiewaarden 6 significant ( $p < 0.10$ ) variëren. Uitgaande van de prioriteit (totaal gemiddeld) betreffen het de 11<sup>e</sup>, 15<sup>e</sup>, 19<sup>e</sup>, 23<sup>e</sup>, 26<sup>e</sup> en 28<sup>e</sup> waarde, te weten 'leren, plezier hebben, gelukkig zijn, sfeer, creatief zijn, kansen krijgen'. Er worden dus, in deze steekproef, 23 belangrijke waarden gedeeld door alle generaties, waaronder de belangrijkste 10.

Kijkend naar alle significante waardenverschillen, is er bij 10 waardenverschillen sprake van een neergaande lijn, gekeken van de oudste naar de jongste onderzochte generatie. Dat wil zeggen dat de Pragmatische Generatie deze waarden minder belangrijk vindt dan de Generatie X en de Protestgeneratie. Opvallende dalers zijn 'ervaring hebben', 'serieus zijn', 'gezag hebben' en 'trouw zijn'. Deze dalen alle drie, bekeken van de oudste naar de jongste generatie, respectievelijk met 0.81, 0.68, 0.89 en 0.53, naar respectievelijk 6.98, 7.11, 6.29 en 7.15. Een ander opvallend significant verschil doet zich voor bij de waarde 'creatief zijn'. De Protestgeneratie scoort hier het hoogst (8.04) van de drie generaties.

Ten aanzien van 6 significante waardenverschillen is sprake van een opgaande lijn, bekeken van de oudste generatie naar de jongste generatie. Dat wil zeggen dat de Pragmatische Generatie deze waarden belangrijker vindt dan de Generatie X en de Protestgeneratie. Kijkend naar de prioriteit van de waarde per generatie en de hoogte van de score staat 'leren' hoog genoteerd bij zowel de Generatie X (6<sup>e</sup>) als bij de Pragmatische Generatie (4<sup>e</sup>). Daarnaast staan 'plezier hebben' (7<sup>e</sup>) en 'gelukkig zijn' (9<sup>e</sup>) hoog genoteerd bij de Pragmatische Generatie. Het scoreverschil op de waarde 'leren' tussen de Protestgeneratie en de Generatie X bedraagt 0.33, tussen de Generatie X en de Pragmatische Generatie 0.15 en tussen de Protestgeneratie en de Pragmatische generatie 0.58.

De Protestgeneratie scoorde 21 maal hoger dan 8, de Generatie X 18 maal en de Pragmatische Generatie 23 maal. Bij de significante waardenverschillen scoorde de Protestgeneratie 19 maal het hoogst, de Generatie X geen enkele maal het hoogst en de Pragmatische generatie 13 maal. Als de hoogte van de scores wordt beschouwd als een indicator van de werkenergie die in een generatie aanwezig is om de betreffende waarde te realiseren, dan lijken de Protestgeneratie en de Pragmatische Generatie de meeste vernieuwingsenergie te hebben en de Generatie X de minste.

### **Generatieverschillen op zeven dimensies van samenhangende waarden**

Waardenvoorkeuren zijn ook onderling verbonden, kunnen een logische samenhang vertonen en een waardenpatroon vormen (Oppenhuisen, 2000). Onderzocht is of dergelijke samenhangende waardenpatronen te onderscheiden zijn en of er generatieverschillen zijn ten aanzien van deze waardenpatronen. Van de totale waardenscores van de 258 respondenten, verspreid over drie generaties, zijn de

correlaties berekend. Met behulp van de Principal Componenten Analyse en betrouwbaarheidsanalyse zijn samenhangende waardendimensies bepaald. De alpha's en de factorladingen zijn bepaald, zie daarvoor bijlage 5, en waardendimensies zijn gelabeld. Zie tabel 6.7 en 6.8.

Tabel 6.7 Groepering van samenhangende waarden

LABEL	SAMENHANGENDE WAARDEN
<b>1. Innoveren en leren</b>	Creatief zijn; ruimdenkend zijn; humor; nieuwsgierig zijn; grenzen verleggen
<b>2. Macht en aanzien</b>	Macht; het middelpunt zijn; een held zijn; de baas zijn; aanzien hebben; stoer zijn; onsterfelijk zijn; hogerop komen; eigenwijs zijn; spanning zelf gezocht; boeiend zijn; volmaakt zijn
<b>3. Zekerheid, veiligheid, geborgenheid</b>	Zekerheid; beschermen; gemoedelijk zijn; zorgen voor; geborgenheid; veiligheid; trouw zijn; beleefdheid; behulpzaam zijn; tradities bewaren; aardig zijn; klaar staan voor iemand; begrip hebben voor; netheid; gehoorzaam.
<b>4. Kwaliteit van leven</b>	Geen sleur hebben; ontspanning hebben; vrijheid; tevreden zijn; gezond zijn; liefde; genieten; blij zijn; gelukkig zijn
<b>5. Zelfstandig, capabel en doelgericht</b>	Iets oplossen; capabel zijn; onafhankelijk zijn; zelfstandigheid; je eigen weg gaan; vasthoudend zijn; een doel hebben; doorzettingsvermogen; verantwoordelijk zijn; ervaring; erkenning krijgen; eigen mening hebben; wijsheid; in je onderhoud voorzien
<b>6. Energiek samen presteren (teamspirit)</b>	Bij de groep horen; enthousiast zijn; actief zijn; plezier hebben; samenwerken; sfeer; vooruitgang; ambities hebben; kansen krijgen; presteren; een toekomst hebben
<b>7. 'Beide benen op de grond'</b>	Eenvoud; gewoon zijn; een nuchter persoon zijn; op tijd zijn; dankbaar zijn; objectief zijn; accepteren.

Daarna is met behulp van een variantieanalyse bepaald in welke mate de generaties van elkaar verschillen op het gebied van de gevonden samenhangende waardendimensies.

Tabel 6.8 De verschillen tussen generaties bij zeven dimensies van samenhangende waarden

Generaties	Totaal n=258 mean	PRO n=79 m	X n=89 m	PRA n=90 m	F	Sign. (p)	Alpha	Trend Scan
<b>Waardengroepen</b>								
<b>1. Innoveren en leren</b>	7.80	7.85	7.81	7.74	0.334	Ns	.688 na	
<b>2. Macht en aanzien</b>	5.24	5.25	5.08	5.40	1.779	Ns	.874	
<b>3. Zekerheid, veiligheid, geborgenheid</b>	<b>6.80</b>	<b>6.49</b>	<b>6.56</b>	<b>6.61</b>	<b>2.309</b>	<b>.101</b>	<b>.892</b>	/
<b>4. Kwaliteit van leven</b>	7.56	7.71	7.46	7.54	1.054	Ns	.888 na	
<b>5. Zelfstandig, capabel en doelgericht</b>	7.81	7.73	7.64	7.72	0.977	Ns	.858	
<b>6. Energiek samen presteren (teamspirit)</b>	7.89	7.86	7.84	7.96	0.455	Ns	.867 na	
<b>7. 'Beide benen op de grond'</b>	<b>6.78</b>	<b>7.07</b>	<b>6.57</b>	<b>6.75</b>	<b>4.447</b>	<b>.013</b>	<b>.737</b>	V

PRO = Protestgeneratie; X = Generatie X; PRA = Pragmatische Generatie.

Prio = prioriteitvolgorde

Sign.(p) = significante variantie van

Na = bij 1. na verwijderen 'nieuwsgierig zijn

bij 4. na verwijderen 'geen sleur hebben' en 'gezag hebben'  
 bij 6. na verwijderen 'bij de groep horen'

Er wordt bij de waardendimensies 1 significant verschil tussen de generaties gevonden. Bij de dimensie 'beide benen op de grond'. Als de hoogte van de score (6.78), ook vergeleken met de scores op de andere waardendimensies, wordt gebruikt als indicator van de energie die binnen een generatie aanwezig is om de betreffende groep waarden te realiseren, lijkt het een groep waarden, die niet heel belangrijk c.q. nastrevenswaardig wordt gevonden. Er is nog een tweede dimensie met een significant verschil tussen generaties, namelijk bij de dimensie 'zekerheid, veiligheid, geborgenheid' als we het bijna significante verschil  $p < 0.101$  meenemen. Het gevonden verschil is echter zeer gering.

### Verschillen in waardenscores tussen mannen en vrouwen binnen generaties

Om na te gaan of en in welke mate de geconstateerde toename van het aantal vrouwen binnen de opvolgende generaties, in de steekproef, bekeken van de oudste naar de jongste generatie, effect heeft op de waardenoriëntaties van een generatie, zijn de significante waardenverschillen tussen mannen en vrouwen per generatie bepaald.

Tabel 6.9 Significante ( $p < 0.05$ ) man/vrouw verschillen in waardenoriëntaties binnen de onderzochte generaties. De belangrijke Waardenscores ( $> 8$ ) zijn vetgedrukt

ORGANISATIES	Ggz/brandweer/ingenieursbureau							
GENERATIE	PROTEST		X		PRAGMATISCHE			
SEKSE	Man n=61	Vrouw n=18	Man n=52	Vrouw n=36	Man n=41	Vrouw n=49	ETA Squared	F
<b>WAARDEN</b>								
Ervaring	7.72	<b>8.06</b>	7.23	7.80	6.83	7.10	0.059	7.909
Leren	7.80	<b>8.00</b>	<b>8.15</b>	<b>8.47</b>	<b>8.23</b>	<b>8.59</b>	0.055	7.297
Serius zijn	7.82	7.71	6.90	7.42	6.95	7.25	0.057	7.586
Gezag hebben	7.21	7.06	7.21	6.33	6.53	6.09	0.049	6.462
Gelijk zijn	6.37	6.78	5.58	5.83	6.53	6.79	0.046	6.018
Fanatiek zijn	5.18	4.78	6.04	5.78	6.13	5.92	0.043	5.621
Nuchter persoon zijn	7.46	7.59	6.77	6.86	6.98	6.73	0.040	5.229
Spaarzaam zijn	6.18	6.39	4.98	6.22	5.59	5.46	0.039	5.151
Gewoon zijn	6.87	7.06	5.98	5.97	6.23	5.98	0.035	4.642
Democratisch zijn	6.82	7.89	5.98	6.72	6.31	6.56	0.035	4.582
Creatief zijn	<b>8.11</b>	7.78	7.81	<b>8.17</b>	7.48	7.58	0.034	4.387
Kansen krijgen	7.65	7.94	7.57	<b>8.08</b>	<b>8.00</b>	<b>8.47</b>	0.034	4.400
Netheid	7.03	7.59	6.44	6.58	6.18	6.81	0.033	4.297
Jong zijn/blijven	6.03	4.67	5.66	5.94	6.80	6.46	0.033	4.275
Objectief zijn	7.63	<b>8.00</b>	7.28	7.14	7.58	7.85	0.033	4.266
Moed hebben	7.89	7.78	7.38	7.50	7.44	7.27	0.032	4.228
Hogerop komen	6.28	6.06	6.04	6.11	7.12	6.54	0.032	4.159
Trouw zijn	7.56	<b>8.11</b>	7.25	7.17	7.28	7.04	0.029	3.718
Dankbaar zijn	5.89	5.24	5.58	5.56	6.50	6.13	0.027	3.541
Eenvoud	6.80	7.11	6.45	6.34	6.28	5.92	0.026	3.401
Op tijd zijn	7.81	7.94	7.09	7.36	7.33	7.44	0.026	3.401
Intelligent zijn	7.43	7.78	6.92	7.58	7.63	7.77	0.025	3.250
Tradities bewaren	5.41	5.72	4.79	4.97	4.83	4.69	0.025	3.216
Volmaakt zijn	4.49	4.53	3.62	3.83	4.08	4.15	0.024	3.125
Geduld hebben	7.23	7.61	6.60	6.94	6.41	7.33	0.024	3.087
<b>WAARDENDIMENSIES</b>								
Beide benen op de grond	7.06	7.14	6.56	6.57	6.77	6.72	0.034	4.447

Kijkend naar de belangrijke gescoorde waarden (>8) vallen de significante verschillen tussen mannen en vrouwen bij de waarde 'leren' op. Binnen iedere onderzochte generatie, in deze steekproef, scoren vrouwen hierop hoger dan mannen, respectievelijk 0.20, 0.32 en 0.36 hoger. Een andere opvallende uitkomst is de score op de waarde 'kansen krijgen'. Binnen ieder generatie scoren vrouwen hier bijna 0.5 hoger dan mannen en hun score loopt op van 7.94 bij de Protestgeneratie, naar 7.57 bij de Generatie X en naar 8.47 bij de Pragmatische Generatie. Bij mannen hebben de scores van de opvolgende generaties bij deze waarde een ander verloop van 7.65, terug naar 7.57 en op naar 8 bij de mannen van de Pragmatische Generatie.

### 6.1.1 Bespreking van de uitkomsten van het waardenonderzoek

De uitkomsten van de metingen van verschillen tussen de waardendimensies en de afzonderlijke waarden geven geringe waardenverschillen tussen generaties te zien. Als wordt gekeken naar de afzonderlijke 29 belangrijke (>8) waarden, dan is er sprake van drie significante verschillen bij een waarschijnlijkheidsniveau van  $p < 0.05$  en drie significante verschillen bij een waarschijnlijkheidsniveau van  $p < 0.10$ .

Tabel 6.10 Relevante waardenverschillen tussen generaties, totaal van drie organisaties

Generaties Organisatiewaarden	Totaal n=258 mean	PRO n=79 m	Pro prio	X n=89 m	X Prio	PRA n=9 0 M	Pra Prio	F	Sign (p)	Trend Scan
<i>Hoogste waarden</i>										
Leren	8.20	7.85	30	8.28	6	8.43	4	7.297	0.001	/
Plezier hebben	8.14	7.99	22	8.07	16	8.36	9	2.482	0.086	/
Gelukkig zijn	8.09	7.88	26	7.99	18	8.37	7	2.807	0.062	/
Kansen krijgen	7.92	7.71	43	7.79	31	8.25	12	4.400	0.013	/
Sfeer	7.90	7.83	33	7.74	33	8.14	17	2.346	0.098	V
Creatief zijn	7.83	8.04	19	7.95	21	7.53	47	4.387	0.013	\

PRO = Protestgeneratie; X = Generatie X; PRA = Pragmatische Generatie.

Prio = prioriteitvolgorde ; Sign.(p) = significante variantie ( $p < 0.10$ )

Dat het waardenonderzoek veel overeenkomsten en geringe verschillen tussen generaties oplevert, is een verrassing. Het sluit aan bij recent onderzoek van Jennifer Deal (2007) van het Center for Creative Leadership naar generatieverschillen in de Verenigde Staten. Ze legde een vragenlijst voor aan ongeveer 3000 respondenten, waarvan het overgrote deel was geboren tussen 1946 en 1976, verspreid over drie generaties. De uitkomsten worden gepresenteerd in enkele belangrijke principes. De drie belangrijkste zijn: *'All generations have similar values; they just express them differently. Everyone wants respect; they just don't define it the same way. Trust matters'*. Dat duidt op een overeenkomst in waarden en verschil in gedrag tussen generaties. Het is ook mogelijk dat de gehanteerde onderzoeksmethode - een vragenlijst - niet geschikt is, zoals Schein beweert (1999), om (geringe) waardenverschillen tussen generaties op te sporen.

Een belangrijke vraag is of het gevonden geringe verschil in waarden verwaarloosbaar is of van betekenis. En als het van betekenis is, wat het dan betekent. Nader onderzoek kan hierin meer duidelijkheid verschaffen. De uitkomsten van het generatie-onderzoek geven wel een sterke indicatie: geringe scoreverschillen tussen generaties op (een) enkele waarde(n) vormen precies de spannings-/energiebronnen waaruit cultuurvernieuwingen ontstaan. In één van de organisaties waar dit generatie-onderzoek is uitgevoerd, leverde het scoreverschil van 0.75 op de waarde 'leren' tussen de Protestgeneratie en de

Pragmatische Generatie spanningen op. Een gesprek hierover aan het einde van het veldexperiment leidde tot het gezamenlijke en verrassende inzicht, dat de aanwezige zes leden van de Pragmatische Generatie de sterke indruk hadden dat 'versneld leren in het werk daar toch niet kon', terwijl de zes leden van de Protestgeneratie de indruk hadden 'daar juist alle ruimte voor te geven'. Met steun van alle generaties is daarna een project gestart om de leden van de Pragmatische Generatie 'vrijer te maken van de bestaande cultuur', mede door hen te helpen om gewenste vernieuwingen te realiseren, te weten: sneller leren in projecten, meer plezier in het werk en beter benutten van aanwezige ervaringskennis.

Een mogelijke verklaring voor de geringe waardenverschillen is de invloed die waarden hebben op keuzeprocessen (Oppenhuisen, 2000; Hofstede en Hofstede, 2005). Medewerkers kiezen organisaties, die bij hun belangrijke waarden passen. Andersom kiezen de leden van organisaties, managers of selectiecommissies, werknemers die passen bij de belangrijke waarden van 'hun' organisatie.

Een zeer opvallende uitkomst is de verschuiving in m/v verhouding die, bekeken van de oudste naar de jongste generatie, in deze steekproef zichtbaar is, respectievelijk van 61/18, 52/36 naar 41/49. Dat betekent dat het aantal vrouwen in de onderzochte groep professionals en managers per opvolgende generatie met ongeveer 30% toeneemt. Een relevante vraag is in hoeverre de toename van het aantal vrouwen in de onderzochte generaties van invloed is op de waardenoriëntaties van de generaties.

Het onderzoek naar de significante waardenverschillen tussen mannen en vrouwen binnen generaties heeft, mede uitgaande van de hoogte van de scores, als belangrijkste en meest relevante uitkomst, dat vrouwen binnen alle drie de onderzochte generaties de belangrijke waarde 'leren' hoger scoren dan mannen, respectievelijk 0.20, 0.32 en 0.36 hoger. Dat houdt in dat de toenemende waardering voor 'leren' bij de onderzochte opvolgende generaties voor een deel is toe te rekenen aan de toename van het aantal vrouwen. Mede ook omdat de waardering van 'leren' door mannen in de opvolgende generaties ook toeneemt, van respectievelijk 7.80, 8.15 naar 8.23. De scores van de vrouwen bedragen respectievelijk 8.00, 8.47 en 8.59. Ook de toenemend hogere waardering voor 'kansen krijgen' kan worden toegerekend aan de invloed van vrouwen binnen alle drie de generaties.

Overigens geven de door alle generaties gedeelde waarden, in deze steekproef, ook aan dat er sprake is van een sterke feminiene cultuur in Nederlandse organisaties: hoge scores op gezondheid, eerlijk zijn, capabel zijn, eigenwaarde, vertrouwen en respect hebben; lage scores op onsterfelijk zijn, een held zijn, stoer zijn en macht

Een ander opmerkelijk punt is het geheel ontbreken van allochtone professionals in mijn onderzoekspopulatie (hbo/wo niveau), ook binnen de Pragmatische Generatie. Demografisch onderzoek wijst sterk in de richting van een toename van het aantal allochtone professionals, met name in de jongere generaties. Latten en De Jong (2006) maakten op basis van bevolkingsstatistieken uit 2004 van het CBS de volgende prognose tot 2050: 'het autochtone bevolkingsdeel slinkt van 81 naar 70 procent. De vergrijzing vindt vooral in dit deel plaats, van 14 procent nu naar 24 procent in 2040. Nederland wordt steeds internationaler en de mix aan sociaal-culturele achtergronden wordt groter'.

Parallel aan het gevonden effect van de toename van het aantal vrouwen, onder andere binnen de Pragmatische Generatie, kan een multiculturele integratie binnen de Screenagers of de daarop volgende generatie leiden tot een hogere waardering voor

waarden die samenhangen met een multiculturele werkomgeving, zoals een hogere waardering voor diversiteit en authenticiteit (zie fig. 4.5). Welke invloed dat heeft op het kenmerkende gedrag van volgende generaties in een organisatie, kan pas worden onderzocht als deze generaties aanwezig zijn in een organisatie. Onderzoek van De Valk (2006) naar verschillen tussen niet-westerse allochtone en autochtone jongeren 'meldt' geen duidelijk etnische tweedeling tussen allochtone en autochtone jongeren. De verschillen doen zich vooral voor op het gebied van relatie- en gezinsvorming. Toename van opleidingsniveau en arbeidsparticipatie bevordert onder de tweede generatie allochtonen waarschijnlijk dat hun opvattingen over demografische transitie meer gaan lijken op die van autochtone jongeren, aldus De Valk.

## 6.2 De gevonden gedragskenmerken en generatieverschillen

De gedragskenmerken van generaties en de gedragsverschillen tussen generaties zijn onderzocht in vier organisaties met verschillende onderzoeksmethoden. De uitkomsten van de onderzoeken zijn eerst per organisatie gerapporteerd. Deze rapportages zijn opgenomen in bijlage 6. Een analyse van de uitkomsten van alle gedragsonderzoeken wordt hieronder gerapporteerd. Daarmee wordt antwoord gegeven op de tweede onderzoeksvraag:

Wat is het kenmerkende gedrag van en wat zijn de belangrijkste gedragsverschillen tussen generaties, die gedurende de looptijd van het onderzoek in organisaties werken?

Het onderzoek naar het kenmerkende gedrag van generaties en naar de verschillen in gedrag tussen generaties is uitgevoerd bij totaal 118 respondenten uit vier organisaties. De spreiding van de respondenten over drie generaties en de verdeling naar geslacht zijn in onderstaande tabel weergegeven.

Tabel 6.11 Spreiding van respondenten in het onderzoek naar gedragskenmerken van generaties, verdeeld naar generaties, organisaties en geslacht

GENERATIES	GGZ GROEP EUROPOORT	BRANDWEER EN RAMP. BESTRIJDING	INGENIEURSBUREAU GEMEENTEWERKEN ROTTERDAM	NVO2	TOTALEN
<b>Protestgeneratie</b>	7	19	6	6	<b>38</b>
%	25,5%	29,5%	35,9%	35,9%	30,6%
m/v	5/2	19/0	4/2	4/2	28/4
<b>Generatie X</b>	7	22	6	6	<b>41</b>
%	41,5%	37,7%	26,2%	26,2%	34,5%
m/v	3/4	18/4	3/3	0/6	24/17
<b>Pragmatische G</b>	6	21	6	6	<b>39</b>
%	33,0%	32,8%	37,9%	37,9%	34,9%
	0/6	15/6	4/2	0/6	19/20
Totaal	20	61	18	18	<b>118</b>
Totaal m/v	8/12	51/10	12/6	4/14	<b>75/43</b>

### De gedragskenmerken van de onderzochte generaties

De uitkomsten van alle onderzoeken naar kenmerkend gedrag van generaties zijn per generatie verzameld en geanalyseerd. Eerst heb ik per generatie een eigen samenvatting gemaakt, zie bijlage 8. Vervolgens is aan een klein team van drie observatoren gevraagd het gedrag van drie generaties opnieuw te observeren, aan de hand van alle videoverslagen van alle mono-generationale veldexperimenten. Daarmee is de inter-observatorbetrouwbaarheid vergroot. De gebruikte onderzoeksmethode was 'thin slicing'



(Gladwell, 2005). De observatoren waren niet betrokken bij de veldexperimenten. Na de observatie van 'slices' uit alle video-opnames van één generatie, heeft het observatieteam steeds een gezamenlijk samenvatting gemaakt van de belangrijkste gevonden kenmerken. Deze samenvattingen per generatie zijn opgenomen in bijlage 9.

Aan hetzelfde observatieteam is daarna mijn samenvatting voorgelegd, met de vraag om per alinea - per kenmerkende gedraging - in percentages aan te geven in welke mate zij mijn samenvatting herkenden. Tevens vroeg ik 'waar nodig aan te vullen'. In de samenvatting werd veel voor honderd procent herkend. Enkele passages minder of niet. De passages over de mate waarin generaties elkaars kenmerken konden benoemen, niet. De oorzaak is, dat de videofragmenten hiervan niet zaten in de ad random geselecteerde 'slices'. De opmerkingen van de observatoren, die bestonden uit interpretaties van oorzaken van gedrag, heb ik weggelaten. De 'herkenningspercentages' en tekstuele toevoegingen zijn herkenbaar in mijn samenvatting verwerkt. Deze is opgenomen in bijlage 8.

Beide samenvattingen heb ik samengevoegd, de overlappings verwijderd en een alinea-indeling van logisch samenhangende zinnen gemaakt. De meest kenmerkende gedragingen zijn in onderstaande samenvattingen vetgedrukt. De samenvatting van het kenmerkende gedrag van de Screenagers is gebaseerd op literatuuronderzoek.

Tabel 6.12 De samenvattingen van de belangrijkste gevonden gedragskenmerken van generaties in organisaties per generatie

<b>PROTESTGENERATIE (1940 – 1955)</b>
<p><b>Positioneren zich</b> met hun 'staat van dienst', met wat ze allemaal hebben gedaan; verkopen, etaleren zich. Nemen daar veel tijd voor.</p> <p>Zijn voorzichtig en afwachtend, <b>serieus en beleefd</b> naar elkaar, als ze elkaar nog niet goed kennen. Ontdooien langzaam als de sfeer (veiligheid?) goed is en worden dan vriendelijker en persoonlijker.</p> <p>Zijn individualistisch; <b>zoeken bevestiging en zendtijd</b> voor het neerzetten van hun denkbeelden. De <b>denkbeelden zijn vaak abstract</b>. Willen elkaar <b>overtuigen, vaak via discussies</b>. Zijn energiek en <b>gedreven</b> als ze voluit in discussie kunnen gaan over eigen idee. Soms zijn discussies erg lang. Ze worden vrolijk als er overeenstemming lijkt te zijn. Of een idee tot actie leidt, lijkt minder relevant. Relatief veel blijft in het vage hangen en onuitgesproken.</p> <p>Neigen tot abstract en mechanisch, niet concreet, praten over mensen. Lijkt alsof alles buiten hen om gaat, alsof er een onzichtbaar 'leidende hand' is. Lijken behoefte te hebben aan voorzitter, leider of <b>hiërarchie</b>.</p> <p>Zijn <b>gericht op sfeer en saamhorigheid</b>. Verliezen snel proces en doel uit het oog. (Groeps)proces en gesprekken zijn vaak stroperig. <b>Corrigeren elkaar voorzichtig</b>, om goede sfeer te waarborgen? <b>Geven elkaar veel ruimte</b>. Af en toe is er een shot gezelligheid, om spanning te doorbreken en saamhorigheid te bevorderen? Qua timing vaak op moment dat de groep op het punt staat tot de kern te komen.</p> <p><b>Reflecteren niet direct en open over proces</b>; reflecteren en reageren soms, na afloop van bijeenkomst, op het proces of de inhoud.</p> <p>Zijn nieuwsgierig naar andere groepen, vooral naar de Pragmatische Generatie. Vergelijken deze met zichzelf. <b>Kunnen Generatie X nauwelijks beschrijven. Kunnen eigen generatie en Pragmatische Generatie wel beschrijven</b>. Beseffen dat ze met een ander soort generatie rekening moeten houden. 'Hoe en wat' vinden ze lastig.</p>

## GENERATIE X (1955 – 1970)

**Zoeken (emotionele) verbinding** met elkaar en in het samenwerken met andere generaties. **Benutten verschillen in kennis en vaardigheden.** Willen daar iets constructiefs mee doen.

Zijn vaak wat **bescheiden en afwachtend**. Lijken moeite te hebben om eigen ruimte te creëren. Lijken moeite te hebben om zich te ontworstelen aan de dominantie van de Protestgeneratie? Leiders zijn nauwelijks zichtbaar; deze lijken tevoorschijn te komen als het echt 'moet'.

**Willen mensen bewust laten zijn van wat er speelt en hen zo activeren er zelf iets aan te doen.**

Denken met elkaar mee en bouwen graag een gezamenlijk beeld op, **kijken en luisteren naar elkaar en stellen elkaar vragen, (h)erkennen en benutten verschillen, zoeken balans** tussen inhoud en proces, sturing en ruimte, wat de buitenwereld vraagt en de organisatie kan, zakelijk en persoonlijk etc..

**Focus op kwaliteit en professionaliteit, op wat (bewezen) gewoon werkt**, op aanpak en doel, op ontwikkeling en eigen verantwoordelijkheid.

Hebben **constructieve grondhouding**, doen gewoon, zijn consciëntieus en kostenbewust.

**Af en toe zelfreflectie en reflectie op het proces.**

**Zien en kennen gedrag en kwaliteiten van de Pragmatische Generatie en kunnen deze generatie uitvoerig beschrijven.** Willen daar iets mee, ook al weten ze nog niet precies wat. **Kunnen ook zichzelf en de Protestgeneratie beschrijven.**

## PRAGMATISCHE GENERATIE (1970 – 1985)

Zijn **individuen**, 'self centred', in groep en **zoeken van daaruit samenwerking en elkaars input, rationeel en functioneel.**

**Zoeken eigen kracht**, mogelijkheden en kansen. **Zien eigen belang en organisatiebelang als hetzelfde.**

**Analyseren organisatie en processen rationeel en functioneel. Kwaliteiten en kennis van mensen moeten worden benut.**

Luisteren naar elkaar. Reageren op elkaar. Gaan af en toe debat aan. **Verschillende en afwijkende meningen mogen op tafel komen en naast elkaar bestaan.** Zijn **concreet, open, direct, persoonlijk.**

**Structureren het proces. Om de beurt stuurt iemand spontaan bij.** Willen goede procesvorm om vlot tot concrete resultaten te komen. Willen niet van tevoren een vast denkkader, willen **open dialoog** over de concrete praktijk.

Praten spontaan over wat ze **willen**:

- **vlot leren in het werk**
  - **doen 'wat dicht bij het hart ligt'**
  - **zaken zelf regelen**
  - **positief worden gestimuleerd; goede werksfeer**
  - **korte lijnen, directe invloed**
  - **directe realistische feedback**
  - een onafhankelijke coach met wie het klikt
  - vertrouwen krijgen van organisatie
- Zeggen energie kwijt te raken bij lange beslisroutes.

**Passen zich vaak aan, lijken dan 'gevangen in systeem, in de bestaande cultuur'**, worden dan volzaam en wat mat, lijken ontmoedigd; er is dan direct en zichtbaar verlies van werkenergie. Er is wel intrinsiek zelfvertrouwen, maar dat tonen ze minder naarmate ze zich minder gehoord voelen. Maken zich

dan wat klein. Als ze vastlopen, komen ze in de verleiding in de val te stappen van goedbedoelde adviezen van senioren die inhouden 'doe zoals wij/ik'.

Zien leiders van de Protestgeneratie op grote afstand van hen 'staan'. Willen persoonlijk contact en grotere, vanzelfsprekender toegankelijkheid

**Beschrijven zichzelf het beste, de Protestgeneratie kritisch en Generatie X een beetje.**

### **SCREENAGERS (1985 – 2000)**

(Van Steensel e.a., 2000, pp. 57-67; Boschma en Groen, 2006, pp. 73- 77, 127-141)

Zijn **eigenzinnig, authentiek; het gaat erom wie je echt bent en wat je wel en niet kunt.**

**Werken is prettig tijdverdrijf en leren, ontdekken en verkennen; samenwerken moet voldoening opleveren;**

**Zien autoriteit als relatief;** houden van controleerbare macht en **transparantie;** accepteren leiders die authentieke ontwikkeling ondersteunen; houden zich niet aan 'oude' grenzen.

Verkeren in verschillende sociale netwerken; **willen zinvolle contacten;** werken doelgericht en zolang het nodig is met belangengroepen; geen energie verspillen. **Leren in multiculturele netwerken,** die zich over de hele wereld uitstrekken; zijn mediasmart.

Zijn **constructief kritisch;** zoeken naar het echte, zijn realistisch zowel positief als negatief. Kunnen veel tegelijk doen (**multitasking**).

Analyseren snel en **weten dat er soms geen goed antwoord is.**

Zijn doelmatig; hebben voorkeur voor duurzaam lange termijn beleid en **zijn gewend aan snelle technologische en voortdurende veranderingen;** houden niet van halfslachtige maatregelen.

Zijn hoger en internationaler opgeleid dan vorige generaties. Hebben vaker een **meervoudige identiteit** dan vorige generaties (bijvoorbeeld Europeaan en Nederlander).

Willen doen waar ze goed in zijn, veel van leren en waar ze gelukkig van worden; **zien kennis als vergankelijk;** zijn gericht op zich authentiek ontwikkelen en op **zelfontplooiing in interactie met anderen.**

**Willen leven en laten leven**

De videobeelden van de veldexperimenten geven ook een indicatie van een ander dan het eerder genoemde effect van de toename van het aantal vrouwen binnen opvolgende generaties, namelijk van de mate van integratie. Er is een zekere vanzelfsprekendheid zichtbaar, waarmee mannen en vrouwen van de Pragmatische Generatie gelijkwaardig samenwerken. Daarin lijkt sprake van volledige integratie. Op de videobeelden van de veldexperimenten waarin de leden van de Protestgeneratie samenwerken, is die mate van integratie niet zichtbaar. De vrouwen gedroegen zich eerder wat teruggetrokken, volgend en bescheiden. Daar lijkt sprake te zijn van geringe of zeer geringe integratie.

Volledige m/v integratie kan voor een deel verklaren, waarom er binnen de Pragmatische Generatie een relatief hogere waardering ontstaat voor meer feminien gedrag, zoals meer oog voor processen en meer aandacht voor persoonlijke relaties (Helgesen, 1995). Dit effect kan de uitkomst zijn van de interactie tussen de subculturen mannen en vrouwen.

Een relevante uitkomst is ook, dat de generatiekenmerken pas goed zichtbaar werden, toen de generaties afzonderlijk van elkaar aan het werk waren.

## De belangrijkste gedragsverschillen tussen de onderzochte generaties

De gedragsverschillen worden hieronder geanalyseerd door de belangrijkste kenmerken van de onderzochte generaties te vergelijken op een aantal dimensies. Bij de beschrijving betrek ik zowel de uitkomsten van de veldonderzoeken (V. in tabel), als de uitkomsten van het literatuuronderzoek (L. in tabel). Dat levert het volgende beeld op:

Tabel 6.13 Verschillen tussen de vier onderzochte generaties

GENERATIES LABEL		PROTEST GENERATIE	GENERATIE X	PRAGMATISCHE GENERATIE	SCREENAGERS
MENTALITEIT	L	ambitieuze status gevoelig	gewoon doen bescheiden	kritisch realistisch rationeel functioneel	gaat om wie je bent eigenzinnig
	V	individualistisch	constructief samen	individueel samen	
LEIDEN	L	naar consensus goede sfeer	verschillen verbinden bedrijfsmatig	resultaten boeken ondernemen	authentiek houden zich niet aan 'oude' grenzen
	V	positioneren gedreven hiërarchisch	balans zoeken vrij onzichtbaar tussen de mensen	directe invloed efficiënt proces korte lijnen	
COMMUNICEREN	L	discussiëren, argumenteren	delen realiteit, bewustwording	open, direct, eerlijk interactief	snel en doelgericht wereldwijd netwerk
	V	zendtijd voor idee abstract	luisteren en meedenken	open dialoog persoonlijk contact	
SAMENWERKEN	L	Sfeer	nuttig	bundelen expertises	zinvolle contacten multicultureel
	V	ruimte geven	zoeken verbinding	Interactief	
BESLUITEN	L	meerderheid, consensus; zien draagvlak	wat gewoon werkt; zien verschillen	pragmatisch zien complexiteit	snel, op goede gevoel soms geen antwoord zien het echte
	V	zoeken draagvlak voor een idee	verbinden en benutten verschillen	kennis bundelen versnellen proces	
VERANDEREN	L	(her)structureren	professionaliseren kwaliteit verbeteren	ambachtelijk verbeteren	voortdurend proces moet voldoening geven
	V	Ideaal idee	gedeeld verantwoordelijk zijn	zelf regelen korte termijn resultaten	
OPLEIDEN/ LEREN	L	zelfontplooiing	zelfontplooiing	voortdurend leren in het werk	authentiek interactief ontwikkelen terwijl je werkt leren van iedereen
	V	Solistisch	Van en met elkaar	van experts	
CONFLICT-HANTERING	L	Vermijden, schuldige zoeken	van meer kanten bekijken	Evenwichtig	leven, laten leven soms geen oplossing
	V	Voorzichtig en weinig zelfreflectie	vragen stellen en enige zelfreflectie	verschillen naast elkaar, reflectief	
KENNIS VAN GENERATIES	V	vergelijken zich vaak met Pragmatistische Generatie; kunnen X niet beschrijven	kunnen zichzelf en andere generaties beschrijven	kunnen zichzelf en Protestgeneratie beschrijven, X niet.	

Uit een vergelijking van de gevonden kenmerken van de opvolgende generaties, daarbij kijkend van de oudste naar de jongste generatie, is een beeld te vormen van trends of cultuurveranderingen waaraan opvolgende generaties richting geven en die gaande zijn in Nederlandse organisaties. Aangevuld met de uitkomsten van eerder gerapporteerd literatuuronderzoek, levert dat het volgende beeld op:

- de macht over mensen verschuift van 'in handen van de autoriteit' (daar verzette de Protestgeneratie zich tegen), naar de meerderheid (demos), naar de nog wat afhankelijke persoon zelf, naar de steeds onafhankelijker persoon bij de Pragmatische Generatie en de authentieke persoon bij de Screenagers;
- de focus van leiderschap verschuift van 'dominant zijn/overtuigen', via samen bewust worden en gewoon doen, naar expliciete aandacht voor de authentieke ontwikkeling van professionals in het werk;
- de communicatie wordt van generatie op generatie directer, opener, realistischer;
- de aard van veranderingsprocessen verschuift van 'idealistisch herstructureren' naar voortbouwen op wat 'bewezen' werkt, naar ambachtelijk zelf verbeteren, naar een continue proces van kleine directe veranderingen;
- het werk wordt steeds meer een manier van 'eigen zinnig leven', ontwikkelen, ontdekken en plezier hebben, terwijl er tegelijkertijd hogere eisen aan persoonlijke prestaties worden gesteld;
- het hebben van ervaring en 'een staat van dienst' (sec) wordt steeds lager gewaardeerd, het beschikken over direct toepasbare (ervarings)kennis hoger;
- in het samenwerken ontstaat steeds meer ruimte en waardering voor diversiteit c.q. wordt de diversiteit steeds meer benut; het aantal vrouwen in het werk neemt sterk toe, naar ongeveer 50% binnen de Pragmatische Generatie; vanaf de Screenagers neemt de multiculturaliteit hoogstwaarschijnlijk sterk toe;
- door de toename van het aantal vrouwen binnen de opvolgende generaties, neemt de sociale vaardigheid van generaties toe en de waardering voor leren; welk effect de toenemende multiculturaliteit zal hebben kan met de uitkomsten van dit generatieonderzoek nog niet goed worden ingeschat;
- iedere volgende generatie (in ieder geval tot en met de Pragmatische Generatie) is hoger en internationaler opgeleid;
- op het gebied van opleiden komt de authentieke ontwikkeling van de leerling steeds centraler te staan;
- opleiden en werken komen steeds dichter bij elkaar te liggen, de tendens is richting een (gedeeltelijke) integratie en voortdurend leren in het werk;
- iedere volgende generatie is beter in staat om meervoudige identiteiten te hebben;
- bij iedere onderzochte volgende generatie neemt het IQ met 10 punten toe.

Of en in welke mate deze cultuurveranderingen zich in een organisatie voordoen, hangt van een aantal eerder genoemde bevorderende en belemmerende factoren af en van de factoren die het samenwerken tussen generaties bevorderen. Van het laatste wordt verslag gedaan in hoofdstuk 6.3.

### **6.3 Factoren die samenwerken tussen generaties bevorderen**

Factoren die het samenwerken door en tussen generaties bevorderen zijn onderzocht in drie organisaties middels 7 veldexperimenten met multigenerationele groepen, die in grootte varieerden tussen de 6 en de 18 deelnemers. Steeds met een gelijk aantal deelnemers van iedere generatie. Hieronder wordt een overzicht van de veldexperimenten gegeven.

Tabel 6.14 Overzicht van de veldexperimenten met multigenerationele groepen

Organisaties	GGZ Groep Europoort	Nederlandse Vereniging van HRD professionals in Ontwikkelen en Opleiden (NVO2)	Ingenieursbureau Gemeentewerken Rotterdam
Onderzoekstypen	Methodes	Methodes	Methodes
<b>Kwalitatief beschrijvend</b>	één veldexperiment kwalitatieve analyse videoverslagen	drie veldexperimenten kwalitatieve analyse videoverslagen	drie veldexperimenten kwalitatieve analyse videoverslagen
<b>Samenvattende analyse</b>	alle uitgevoerde veldexperimenten analyse aan de hand van alle videoverslagen/observatieverslagen		

Van alle veldexperimenten zijn videoverslagen gemaakt. Aan de hand van de videoverslagen is het samenwerken door en tussen drie generaties – de Protestgeneratie, de Generatie X en de Pragmatische Generatie – door kleine teams geobserveerd. Door de observatieteams is per organisatie een samenvatting gemaakt van de factoren die het samenwerken bevorderen, zie bijlage 7. Deze samenvattingen zijn geanalyseerd, samenhangende zinnen zijn ingedeeld in hoofdcategorieën en gelabeld. Het resultaat wordt hieronder weergegeven.

Daarmee wordt antwoord gegeven op de derde onderzoeksvraag:  
Welke factoren bevorderen, gegeven de verschillen, productief samenwerken tussen de generaties die gedurende de looptijd van het onderzoek in organisaties werken?

Tabel 6.15 Factoren die samenwerken tussen generaties bevorderen

FACTOREN	TOELICHTING
Persoonlijk en echt zijn Concreet en respectvol rechtstreeks zijn	Persoonlijk zijn; De individuele mens zien; Echt zijn; Aangeven wat jij belangrijk vindt; Respectvol rechtstreeks zijn; Eigen ervaringen delen; Benoemen en delen wat je voelt; vooroordelen uitspreken; Meteen meedoen; Zeggen wat je bezighoudt; Concreet zijn; Spontaniteit; Directe feedback; Hardop denken; Eigen enthousiasme tonen; Belevingen delen. Beeldende taal gebruiken.
Proces sturen en structureren	Een (informele) procesbegeleider benoemen; Direct een procesvoorstel doen en naar gezamenlijke oplossing/doel werken; Gezamenlijk issue benoemen; Gesprek leiden; Zaken beargumenteerd wel of niet meenemen in bijvoorbeeld de besluitvorming; Discussiepunt aan groep voorleggen; Feiten delen met de groep.
Nieuwsgierig zijn Doorvragen	Nieuwsgierig zijn; Doorvragen; Luisteren naar elkaar; Kijken naar elkaar; Concrete vraag stellen aan de groep; Aandacht spreiden over de leden van de groep; Vragen hoe een bepaalde generatie iets ziet of beleeft; Verplaatsen in de ander.
Verschillen respecteren en verbinden	Ruimte geven voor andere meningen; Een voor jou onlogisch voorstel een kans geven (en dit uitspreken); Ingaan op verschillen; Respect; Meninge naast elkaar leggen en verbinden; Verdiepen in vraagstuk;

	Voortbouwen op elkaars ideeën.
Urgent vraagstuk oplossen	Een als echt en urgent beleefd vraagstuk motiveert om samenwerkend een oplossing te zoeken.
Positivisme, mogelijkheden zien	Optimisme; Mogelijkheden zien; Elkaar complimenten geven; Humor.

De gevonden factoren waren in geen enkele multigenerationele groep volledig aanwezig. Daar waar de factoren het minst aanwezig waren, leidde dat tot een laag werkenergie-niveau en tot een zekere apathie.

Als de gevonden factoren worden vergeleken met het kenmerkende generatie-gedrag, dat is samengevat in tabellen 6.12 en 6.13, dan zijn zowel de Generatie X als de Pragmatische Generatie sterk gericht op het samenwerken met de andere generaties. Wellicht kan dit effect worden toegeschreven aan de per opvolgende generatie toenemende feminisering.

Opmerkelijk - het observatieteam vond het zeer opvallend - is het aanpassingsgedrag dat zichtbaar is op de geanalyseerde videobeelden. Ook uit ander onderzoek komt dit naar voren: 'met name hoger opgeleiden passen zich vaak aan, bijvoorbeeld aan het gangbare vakjargon (Van Steensel, 2003, p. 91). Dat aanpassen, dat bestaat uit het ongewild meegaan in 'dominerende' werkwijzen van andere generaties die zij min of meer onbewust als verouderd waarnemen, gaat gepaard aan een lager niveau van werkenergie. Dat is niet alleen zichtbaar bij het multigenerationeel samenwerken. Vooral bij de Pragmatische Generatie is het ook zichtbaar tijdens het monogenerationeel samenwerken, dus als de andere generaties fysiek niet aanwezig zijn.

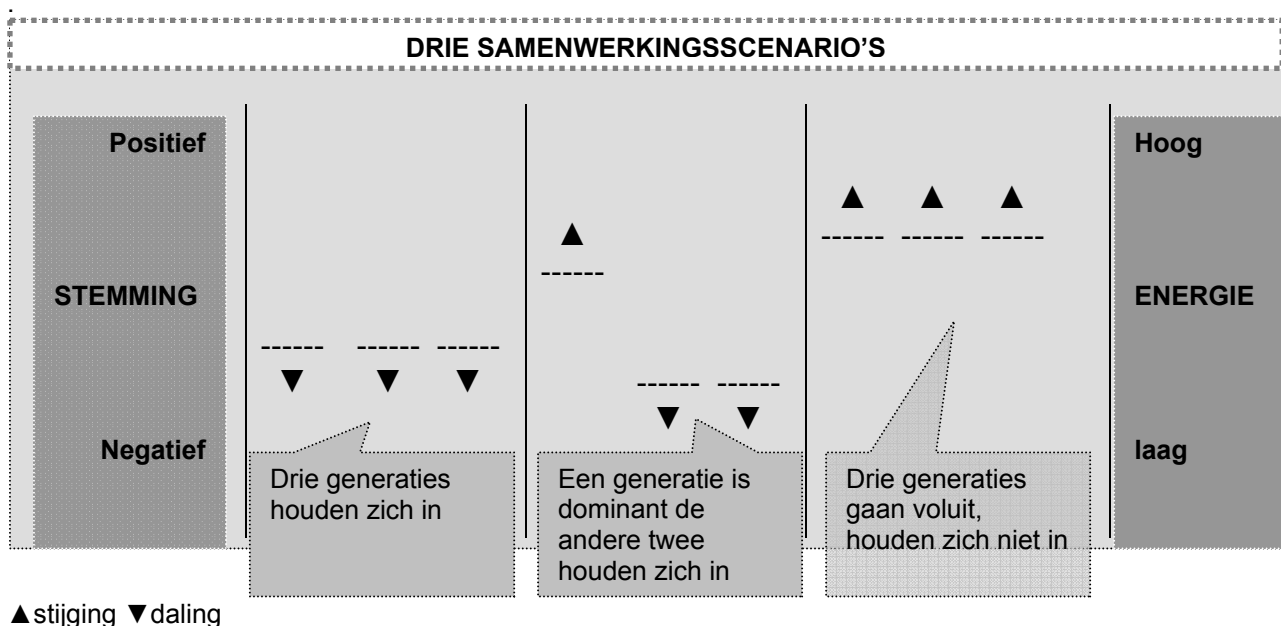
In één van de multi-generationale veldexperimenten verkende ik het aanpassingsgedrag met de deelnemers. De betreffende leden van de Pragmatische Generatie zeiden zich wat terug te trekken, omdat ze geen ruimte ervoeren voor hun visie. Dat 'terugtrekgedrag' werd door de leden van de Generatie X en de Protestgeneratie niet gewaardeerd. Deze zeiden 'eerlijk zeggen wat je op je hart hebt' hoger te waarderen. Dit wordt ondersteund door de uitkomsten van het waardenonderzoek. De waarde 'eerlijk zijn' wordt door alle generaties hoog gescoord (gemiddeld 8.55). De Pragmatische Generatie lijkt geen confrontatie op te zoeken met de bestaande cultuur, zoals de Protestgeneratie deed. Ze blijven opvallend vriendelijk. Ze lijken nog te zoeken naar een goede manier van afstemmen en beïnvloeden. Die lijkt te gaan in de richting van directe persoonlijke informele communicatie met hun managers en collega's en netwerken met invloedrijke sleutelfiguren in de organisatie. De wil om directere invloed te hebben is duidelijk zichtbaar en hoorbaar aanwezig.

In enkele vervolggexperimenten in andere organisaties vertelde ik - cognitieve overdracht -, voorafgaande aan het multi-generationale samenwerken, wat vorige experimenten leerden over factoren die het samenwerken bevorderen. Tijdens het daarop volgende multigenerationeel samenwerken werd het geleerde toegepast. De groep streefde naar het verbinden en benutten van de verschillen. Na ongeveer vijf minuten viel de groep terug in een gedragspatroon van 'één analyse en één oplossing laten domineren'. Dit is een kenmerk van een monoculturele organisatie (zie fig. 4.5). Dit patroon leek sterk beïnvloed te worden door de Protestgeneratie, onbewust en ongewild. Ze leden van deze generatie zeiden dat niet te willen, integendeel.

Het is mogelijk dat de cognitieve overdracht van kennis niet direct bijdraagt aan het ontwikkelen van een succesvoller gedragspatroon. Het is ook mogelijk dat dit meer tijd vergt. In een volgend experiment gaf ik de multigenerationele groep meer tijd en de gelegenheid, door middel van 'vijf minuten interventies', om zich bewust te worden van de energiedaling. Ongeveer driekwart van de groep nam deze daling waar. Daarna ontstonden er impulsen om het dominante gedragspatroon te doorbreken. Het is mogelijk dat time-outs, waarin de beleving van het samenwerken wordt gedeeld, de bewustwording vergroot en daarmee meer veranderenergie opwekt. Dat sluit aan bij bevindingen van Mindell (1995) en Kotter en Cohen (2002), die zijn gerapporteerd in hoofdstuk 2.2.4.

In één van de organisaties waar het generatie-onderzoek is uitgevoerd, werd met een groep deelnemers, twee leden per generatie, de videobeelden van het veldexperiment geanalyseerd. Het zelf zien en zo bewust worden van het aanpassingsgedrag bracht enerzijds een schok teweeg bij alle generaties en anderzijds sterke motivatie bij alle generaties om hierin daadwerkelijk verandering te brengen. Sommige deelnemers zeiden dat 'het hun ogen opende'. Volgens Hofstede (2005) is de bewustwording van de eigen waarden en van de waarden van andere (sub)culturen, en het zien van de manifestaties daarvan, een belangrijke stap in het verbeteren van het samenwerken tussen (sub)culturen.

Tabel 6.16 De relatie tussen inhouden van gedragsimpulsen, werkenergie en stemming/sfeer



Eigenlijk leek er in geen enkel experiment sprake van onwil om de generatieverschillen te respecteren en de verschillen te benutten. Er lijkt eerder sprake van een zeker collectief onvermogen om verschillen naast elkaar te laten bestaan. Dat onvermogen lijkt bij de Protestgeneratie het grootst. Het vermogen om verschillen constructief te benutten lijkt vanaf de Generatie X (sterk) toe te nemen.

Bij oplopende negatieve spanning lijken de leden van de Protestgeneratie vrij sterk de neiging te hebben om zich wat afstandelijk, de schuldige zoekend en formeel te gedragen. Die houding is in het multigenerationeel samenwerken contra-productief, zie tabel 6.15. De leden van de Generatie X gedragen zich gemiddeld nogal onopvallend, in de ogen van de andere generaties, en neigen bij oplopende spanning nog onzichtbaarder te worden. De leden van de Pragmatische Generatie neigen tot teleurgesteld afhaken. Die cumulatie van negatieve patronen vormt een sterke negatieve spiraal. Kleine vervolgsperimenten laten



voorlopig zien dat de kans op een positieve doorbraak van deze negatieve spiraal sterk toeneemt als de deelnemers zich bewust worden van de dalende stemming en dat delen met elkaar of als er een duidelijke leider met veel procesinzicht in de groep zit.

**Tot slot** ter afsluiting van dit hoofdstuk nog een vergelijking tussen de Protestgeneratie en haar in het leiderschap opvolgende Generatie X. De Protestgeneratie oogstte met 'het poldermodel' in de negentiger jaren internationaal waardering. Als we aannemen dat de kern en het sociaal-economische succes van dat model bestond uit het resultaat van een verbeterde samenwerking en communicatie tussen werkgevers en werknemers, dan zou de kern en het succes van 'het model' dat de Generatie X aan het bouwen is, wel eens kunnen bestaan uit het resultaat van een verbeterde samenwerking en communicatie tussen multi subculturen - onder andere tussen multiculturen (etnische diversiteit), multidisciplines en multigeneraties. Het succes hangt dan af van de mate waarin 'onze nieuwe leiders' van de Generatie X in staat zijn de onderlinge verschillen constructief te verbinden en te benutten. De uitkomsten van dit onderzoek geven aan, dat deze generatie daarvoor de potentie heeft en deze ontwikkelt. De allerjongste werkende generatie heeft op dit gebied de meeste ervaringsdeskundigheid. Zij stroomt de komende jaren bedrijven binnen. Dat zijn de Screenagers (1985-2000), ook wel de Generatie Einstein of Internetgeneratie genoemd. Veel leden van deze generatie ontwikkelden die expertise gedurende hun gehele schoolperiode min of meer spelenderwijs.



## 7 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

De overeenkomsten en verschillen, in waarden en gedrag, tussen generaties, alsmede factoren die multigenerationeel samenwerken bevorderen, zijn door middel van literatuuronderzoek, interviews en veldexperimenten onderzocht in vier organisaties.

### 7.1 Resultaten voor de wetenschap

Aan de hand van twee eeuwen generatieliteratuur is een beeld van een mogelijke generatietheorie gevormd. Deze verklaart het ontstaan, de ontwikkeling van een eigen collectieve identiteit en de functie van generaties/generatieverschillen in organisaties. De functie van generatieverschillen wordt daarin gedefinieerd als teweegbrengen van evolutionaire processen, iedere levensfase opnieuw. Deze functie is in dit proefschrift zo vertaald: de functie van generatieverschillen is het vernieuwen van een organisatiecultuur met het oog op de continuïteit van een organisatie.

Generatieverschillen zijn onderzocht op het niveau van waarden en gedrag, de twee bovenste lagen van een (sub)cultuur. De waardenverschillen werden onderzocht met behulp van een waardenlijst met 114 waarden. Het gedrag werd eerst door middel van interviews onderzocht en daarna via veldexperimenten. In de veldexperimenten werd eerst aan de generaties afzonderlijk en daarna aan de samenwerkende generaties een echt organisatievraagstuk voorgelegd, met het verzoek om daar samenwerkend antwoorden op te vinden. Alle veldexperimenten werden op video opgenomen.

Via individuele interviews en individuele observaties van videobanden konden de gedragskenmerken van generaties niet goed worden opgespoord. Redenen daarvoor zijn hoogstwaarschijnlijk tweërlei. Veel verschillen tussen generaties worden niet bewust, maar onbewust waargenomen - veel respondenten voelden wel dat er verschillen waren, maar konden deze niet goed benoemen. En veel generatiekenmerkend gedrag 'verdwijnt onder de oppervlakte' als generaties met elkaar samenwerken. Dit gedrag kwam als het ware weer tevoorschijn als generaties gescheiden van elkaar werkten. Het generatiekenmerkend gedrag werd beter waargenomen, geanalyseerd en gerapporteerd door kleine teams, via groepsinterviews en via analyse van de videobanden door kleine observatieteams. De individuele leden van de teams stimuleerden elkaar in het bewust worden van (fragmenten van het) generatiekenmerkend gedrag.

In de steekproef werden veel meer generatieovereenkomsten in waardenoriëntaties gevonden dan verschillen. De gevonden waardenverschillen waren, tegen de verwachting in, gering. De grootste generatieverschillen werden geobserveerd in het gedrag. Het onderzoek geeft echter ook aan dat geringe waardenverschillen tussen generaties hoogstwaarschijnlijk veel betekenen. Deze verschillen vormen, vanuit het perspectief van de ontwikkelde mogelijke generatietheorie, ontstaansbronnen voor vernieuwingen van een bedrijfscultuur die essentieel zijn voor de continuïteit. De grootste verschillen in waardenscores werden gevonden bij de waarden 'leren, plezier hebben, gelukkig zijn, kansen krijgen'. Iedere volgende generatie scoorde deze waarden hoger.

In één van de bij het waardenonderzoek betrokken organisaties werd met de Pragmatische Generatie nader verkend wat zij wilden vernieuwen in de bestaande organisatie. De grootste waardenverschillen (tussen 0.5 en 0.8) bij waarden met een hoge score (>8) wekten de meeste veranderenergie op en motivatie om te zoeken naar mogelijkheden om bestaande cultuurpatronen te doorbreken. Daarnaast was er, in de vorm van negatieve emoties, veel frustratie zichtbaar als deze waarden in werksituaties niet aanwezig waren c.q. de realisatie moeizaam mogelijk leek.

Het grootste generatieverschil, in de steekproef, was zichtbaar in het gedrag, zie fig. 7.1. De gedragsverschillen werden pas goed zichtbaar toen generaties los van elkaar aan het werk waren. Als generaties met elkaar samenwerkten in deze steekproef, verdwenen de verschillen relatief vaak onder de oppervlakte. Met name de Pragmatische Generatie had een sterke neiging om haar generatiekenmerkende gedrag te onderdrukken en zich aan te passen aan de bestaande cultuur. Dat ging gepaard met een verlaging van de werkenergie en daling van de stemming. Het generatiekenmerkende gedrag kwam, geheel of gedeeltelijk, weer tevoorschijn als een generatie afgezonderd van de andere generaties werkte. Vervolgonderzoek duidt erop dat geen van de generaties zich wil aanpassen en dat aanpassen geheel niet wordt gewaardeerd. Toch gebeurde dat in de steekproef opvallend vaak. En het gaat gepaard met, soms sterke, negatieve mentale, emotionele en fysieke reacties. Verder onderzoek naar mogelijkheden om dit patroon van 'aanpassen aan cultuurpatronen die een generatie juist wil vernieuwen' te doorbreken, lijkt wenselijk.

Scoreverschillen tussen generaties op drie waarden, ter grootte van 0.5 tot 0.8, vormden potentiële spanningsbronnen. De spanningen ontstonden als de generatie die op de betreffende waarden het hoogste scoorde, geremd werd in het realiseren van deze waarden in het (samen)werken. Deze uitkomst roept de vraag op in welke mate leiders en organisaties grote(re) waardenverschillen en de daarmee gepaard gaande potentiële spanningen kunnen hanteren. Nader onderzoek op dit punt lijkt wenselijk. Zowel de uitkomsten van dit generatieonderzoek, als demografische voorspellingen en onderzoek op het gebied van diversiteit wijzen in de richting van een sterk toenemende multiculturele demografische samenstelling in organisaties. Deze ontwikkeling gaat hoogstwaarschijnlijk gepaard met meer en grotere waardenverschillen tussen de betreffende (sub)culturen.

Hoogstwaarschijnlijk treedt er de komende jaren ook een cumulerend effect in diversiteit op. De toename van de diversiteit vindt hoogstwaarschijnlijk plaats op meer gebieden. Het aantal vrouwen neemt in de opvolgende generaties toe, de werkende Pragmatische Generatie bestaat voor ongeveer de helft uit vrouwen. Het aantal disciplines – functie diversiteit – dat samenwerkt neemt toe. In de jongste generatie, de Screenagers, neemt het aantal mensen met een verschillende etnische achtergrond hoogstwaarschijnlijk sterk toe. Door langere arbeidsparticipatie van de oudste generatie, neemt het aantal generaties in een bedrijf toe. Anderzijds geeft dit onderzoek aan dat de aankomende leiders van de Generatie X en de Screenagers, die vanaf nu instromen, competenties hebben ontwikkeld en verder ontwikkelen om diversiteit goed te hanteren en constructief te benutten.

Door de gedragsverschillen tussen generaties te beschouwen als bronnen voor cultuurvernieuwing en onderling te vergelijken op het niveau van een levensfase - zo wordt rekening gehouden met een mogelijk leeftijdseffect op waarden en gedragsoriëntaties -, ontstaat een beeld van vier parallelle processen van cultuurverandering, die anno 2007/8 gaande zijn in Nederlandse organisaties. Ter illustratie één van deze vier processen. De leden van de Generatie X (1955-1970) zijn anno 2007/2008 onderweg naar hun vierde levensfase (45- 60 jaar) met de daarbij horende leidersrol. Zij vullen deze rol heel anders in dan de Protestgeneratie. De leden van de Protestgeneratie hadden veel aandacht voor (her)structureren en positioneren, streefden naar democratische processen, zochten naar draagvlak voor een goed idee en naar consensus bij besluitvorming. De favoriete communicatiestijl was overtuigen en discussiëren aan de hand van ideaalbeelden. De leden van de Generatie X hebben meer aandacht voor het proces, staan meer tussen de mensen, activeren mensen door ze bewust te maken van wat er speelt, verbinden en benutten verschillen constructief, kijken naar wat (liefst wetenschappelijk) bewezen werkt

en gaan daarop al doende lerend door. Hun communicatiestijl is kennis delen, luisteren en meedenken. Zie voor een overzicht van de vier cultuurveranderingsprocessen fig. 7.1.

De gebruikelijke manieren om organisatieculturen te onderzoeken, zoals met behulp van vragenlijsten of door het meten op het niveau van cultuurdimensies, zijn mogelijk minder geschikt om geringe generatieverschillen te meten. De in dit onderzoek gehanteerde waardenmonitor is daarvoor geschikt. Om waardenverschillen met andere generaties en de waardenoriëntaties van nieuwe generaties te meten, moet de waardenlijst aangevuld worden met hun (nieuwe) waarden.

Het observeren van generatiekenmerken en -verschillen vergt vaardigheden om fluctuaties in werkenergie en stemming waar nemen. Dat zijn de momenten waarop belangrijke waarden of generatiekenmerkende voorkeursgedragingen 'opspelen'. Een stijgende werkenergie en stemming van een nieuwe generatie betekent vaak dat er ruimte is voor 'nieuwe waardenoriëntaties en nieuw gedrag'. Hun dalende werkenergie en stemming duidt er vaak op dat deze waarden en dit gedrag worden geremd en 'onder de oppervlakte worden gehouden'. Waarbij ik nogmaals aangeef, dat iedere generatie in haar (volgende) levensfase de nieuwe generatie is.

## **7.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek**

Er zijn veel mogelijkheden voor vervolgonderzoek. Ik noem er enkele die me voor organisaties van belang lijken:

De Screenagers komen nu, als jongste generatie, organisaties binnen. Door de Screenagers vanaf binnenkomst in organisaties te volgen kan meer inzicht worden verkregen in de mechanismen die aanpassingsgedrag in de hand werken en in mogelijkheden om authentiek gedrag te bevorderen. Door het bevorderen van authentiek gedrag wordt niet alleen de cultuurvernieuwende invloed van een nieuwe generatie gestimuleerd, maar worden de leden van deze generatie ook gesteund in hun eigen professionele ontwikkeling en neemt hun werkplezier toe.

Als onder vitaliteit van professionals wordt verstaan structureel hoge werkenergie, kunnen structurele remmingen in de werkomgeving van jonge professionals, om zich congruent aan hun eigen belangrijke waarden te gedragen, een structureel lagere vitaliteit opleveren. Het effect daarvan kan zich pas op latere leeftijd openbaren, in de vorm van verminderde arbeidsvreugde en arbeidsparticipatie. Onderzoek kan inzicht geven in factoren die vroeg in het werkleven leiden tot (de)vitalisering en mogelijkheden om het vitale werkleven te verlengen.

Veel vitale leden van de Protestgeneratie lijken, in de seniorrol (levensfase 5), nog een (flink) aantal jaren te willen blijven werken. Ze vullen deze rol niet alleen anders in dan de vorige generatie, maar lijken ook een verrassende transformatie te ondergaan. De vernieuwingsimpulsen van deze generatie lijken te liggen op het gebied van spiritueel leiderschap, superspecialisatie en praktische overdracht van ervaringskennis. Begeleidend onderzoek kan leren hoe dit transformatieproces van de oudste generatie verloopt en kan worden ondersteund. Ook kan worden verkend hoe verlenging van de werktijd het beste kan worden gefaciliteerd. Een grote mate van zelfstandigheid in hun functie en expliciete waardering voor hun inspanningen door de andere generaties lijkt hierin in ieder geval een belangrijke rol te spelen.

Een vraag hoe 'de ervaringsdeskundigheid van de oudste generatie constructief kan worden verbonden met de vernieuwingspotentie van de jongste generatie' is in dit

generatieonderzoek slechts globaal aan de orde geweest. Nader onderzoek kan nuttige en praktisch bruikbare inzichten opleveren. Concrete vragen in dit kader zijn bijvoorbeeld: Hoe kan de ervaringskennis zo worden overgedragen aan jonge professionals dat zij daar letterlijk vlot op kunnen voortbouwen? Hoe kunnen we voorkomen dat kostbare ervaringskennis van senioren met hun vertrek uit de organisatie verdwijnt? Hoe kunnen jonge professionals senior professionals over hun eigen grenzen brengen, waardoor deze senior professionals voor hun rijke expertise nieuwe toepassingsmogelijkheden zien?

Het generatieperspectief biedt mogelijkheden om duurzaamheid van ontwikkelingen in organisaties te bevorderen. Door de nieuwste generatie te betrekken bij langere termijn ontwikkelingen kan expliciet worden verkend in welke mate zij deze ook in de toekomst zullen ondersteunen. Vervolgonderzoek kan leren hoe en in welke mate dit effect optreedt.

Andere mogelijkheden tot vervolgonderzoek worden in de volgende paragraaf genoemd, bij resultaten voor de organisatiepraktijk.

#### DEFINIËRING VAN GENERATIEVRAAGSTUKKEN IN DE PRAKTIJK

Tijdens het laatste halfjaar van mijn onderzoek bezocht ik vier grotere bedrijven. Ik keek hoe generatievraagstukken zich daar voordeden. Het speelde overall. Ze werden verschillend gedefinieerd. Als een communicatieprobleem, een motivatie- en vergrijzingsprobleem of een imago-probleem. De definiëring gaf de richting aan van de oplossingen: respectievelijk door communicatietrainingen, zingevingworkshops en het verfrissen van het imago. Nergens werden de vraagstukken gezien als 'haperingen in cultuurontwikkeling', die op termijn effect kunnen hebben op de continuïteit.

In één van de bedrijven dacht ik vanuit het generatieperspectief mee. De vraag was hoe het bedrijf aantrekkelijk kon blijven of worden voor de Screenagers. Dat leverde de volgende antwoorden op:

- maak met de Pragmatische Generatie een vernieuwingscan; zo wordt zichtbaar wat er vernieuwd moet worden om eigentijdser te zijn en daarmee 'rijp' voor de ontvangst van de volgende nieuwe generatie;
- verzamel kennis over de Screenagers bij de Generatie X, gemiddeld hun 'ouders'; dat werd ter plekke gedaan en in een half uur was deze kennis geïnventariseerd; met deze geïnventariseerde kennis kon het werving- en selectiebeleid beter worden afgestemd op deze generatie;
- met deze kennis over de Screenagers werd duidelijk dat direct bij de binnenkomst de aandacht gericht moet zijn op de authentieke ontwikkeling van deze nieuwe generatie.

### 7.3 Resultaten voor de organisatiepraktijk

Het generatieperspectief levert voor organisaties een aantal toepassingsmogelijkheden op en evenzoveel mogelijkheden voor nader onderzoek. Onderzocht kan worden hoe de veronderstelde positieve effecten kunnen worden bevorderd. Ik noem de, in mijn ogen, belangrijkste toepassingsmogelijkheden:

#### - Strategieontwikkeling

Door in strategieontwikkeling invloeden van jonge generaties (ook) toe te laten, kunnen prille trends op een praktische wijze worden meegenomen. Dat kan procesmatig, maar ook inhoudelijk. Procesmatig door de invloed van bijvoorbeeld de Pragmatische Generatie toe te laten op het 'productieproces' van een strategie. Dat levert procesvernieuwingen op, die de kans vergroten op inhoudelijke vernieuwingen. Inhoudelijk door de 'prille' trends van een nieuwe generatie te benoemen en een prognose te maken van toekomstige effecten.

#### - Veranderingsprocessen

Wat hiervoor is gezegd over het productieproces van een strategie door het toelaten van de invloeden van een nieuwe generatie, kan ook worden gezegd over het 'productieproces' van organisatieveranderingen.

Er is ook nog een directere toepassing in het dagelijkse werk mogelijk, die ik zou willen omschrijven als 'real time' vernieuwen. Door bijvoorbeeld in werkprocessen en in de aanpak van projecten de invloed van een nieuwe generatie direct toe te laten, kan de integratie van 'het nieuwe' in 'het bestaande' voortdurend plaatsvinden. Dat vergt voortdurend procesbewustzijn. Ortega y Gasset (in Marias, 1970) heeft het in dat kader over '*vital sensitivity*': het vermogen om je bewust te zijn van de mate van vitaliteit van een proces. Deze benadering sluit ook nauw aan bij concepten van de voortdurend lerende en veranderende organisatie van Senge (1990, 1999, 2000). In zijn nieuwste boek noemt Senge (2005, p.1) een vergelijkbare kwaliteit '*Presence synthesizes leading edge thinking, first-hand knowledge, and ancient wisdom to explore the living fields that connect us to one another, to life more broadly, and, potentially, to what is seeking to emerge*'.

### REORGANISEREN MET DRIE GENERATIES

Bij het produceren van een reorganisatieplan in een groot bedrijf waren mensen uit drie generaties betrokken. De Protestgeneratie was bezig iedereen te overtuigen dat het plan goed was. En ze schermde wat met de hoogleraren, die bij het vooronderzoek waren betrokken. Ze vond dat de argumentatie en de presentatie beter moest. De Generatie X vroeg zich af wat het verband was tussen de verschillende onderdelen van het plan en of 'het ergens bewezen' werkte. De Pragmatische Generatie vond het 'productie'proces traag en wilden mensen met relevante expertise erbij betrekken.

Er ontstond tijdens een tweedaagse heisessie een levendige dynamiek tussen alle generaties. De min of meer onbewuste communicatietactiek bestond uit het zo klein mogelijk maken van het belang van de ander en zo groot mogelijk maken van het eigen belang. Bijvoorbeeld door te zeggen dat de buitenkant (belang Protestgeneratie) er 'toch niet toe deed, het gaat toch vooral om een logische verbinding tussen de diverse onderdelen' (Generatie X). Niemand was 'op zijn mondje gevallen'; de discussie dreigde lang te duren. Aan het einde van de avond was de frustratie flink gestegen. Het was laat. We besloten te stoppen, 'morgen verder'. De volgende ochtend was de oplossing eenvoudig. Iedere generatie werd gevraagd het eigen verbeteridee zelf goed uit te werken en zelf de resultaten in te voegen. Dat bracht werkchemie teweeg, een enorme procesversnelling en meervoudige kwaliteitsverbetering.

#### - Leiderschap en cultuurvernieuwing

Het vernieuwen van een organisatiecultuur verloopt vlotter en vloeiender als de invloed van een nieuwe generatie vanaf de binnenkomst wordt toegelaten. Die neiging zal bij de aanwezige generaties groter worden, naarmate het latente ongenoegen van een 'oudere' generatie over een bepaalde organisatiepraktijk bewuster wordt gekoppeld aan de concrete vernieuwingsimpulsen van een 'jongere' generatie, juist op die punten.

De invloed van een generatie op een organisatiecultuur is afhankelijk van de mate waarin de leiders van deze generatie aanwezig zijn en in staat zijn hun eigen generatiewaarden en -voorkeursgedrag te integreren in de bestaande cultuur. En van de mate waarin de andere generaties deze invloeden toelaten en steunen. Het vrij precies meten van de waardenverschillen tussen generaties in een organisatiecultuur geeft inzicht in bronnen van cultuurvernieuwingen, die via generatie-invloeden 'hier en nu' verlopen. Met dit inzicht kunnen deze evolutionaire processen communiceerbaar worden gemaakt en beter worden geleid.

Hierna volgt op het niveau van dezelfde (vier) levensfase(n) een vergelijking van twee elkaar opvolgende generaties. Het verschil tussen de 'uitgaande' generatie (uit) en de 'binnenkomende' generatie (in) worden vergeleken. Generatieverschillen vormen in iedere levensfase bronnen van cultuurvernieuwingen. De uitkomsten van de vergelijkingen geven een beeld van de vernieuwingsimpulsen die uit de vier generaties zelf voortkomen. Een

bewuster beeld daarvan kan aangrijpingspunten opleveren om deze interne potentiële cultuurvernieuwende krachten beter te benutten en te ondersteunen.

Tabel 7.1 Vier generatiewisselingen die vier processen van cultuurverandering aangeven

<p><b>LEVENSFASE 5; leeftijd in deze fase: 60 – 75 jaar</b>  <b>organisatierol: senior professional; afnemende invloed op organisatiecultuur</b></p>
<p><b>STILLE GENERATIE UIT; PROTESTGENERATIE (1940-1955) IN</b></p>
<p>In vergelijking met de Stille Generatie (Becker, 1992) is de Protestgeneratie: hoger opgeleid, minder traditioneel, vitaler en meer gedreven, in staat de seniorrol echt anders in te vullen; idealistischer, zoeken nieuwe idealen, bijvoorbeeld in (super)specialisatie op fascinerend gebied en spiritueel leiderschap; enkele leiders zijn in staat zich goed af te stemmen op de huidige tijd en leidersrol langer te vervullen; meer werkende vrouwen binnen deze generatie, meer feminiene kwaliteiten, sociaal vaardiger en betere samenwerking met jongere generaties, meer aandacht voor langer leren.</p>
<p>Kenmerken Stille Generatie (Becker, 1992, pp. 53-61): hard werken en zuinig zijn; vaste aanstelling, carrière maken en fatsoenlijk gezin stichten; afwachten en netjes gedragen, ingetogen, conventioneel; relatief zeer weinig vrouwen in organisaties; kinderen spreken ouders met U aan; laatste generatie zonder tv</p>
<p><b>LEVENSFASE 4; leeftijd in deze fase: 45 – 60 jaar</b>  <b>organisatierol: leiderschap; grootste invloed op organisatiecultuur</b></p>
<p><b>PROTESTGENERATIE UIT; GENERATIE X (1955-1970) IN</b></p>
<p>In vergelijking met de Protestgeneratie werken de leden van de Generatie X niet aan structuren en posities, ze hebben meer oog voor processen, staan meer tussen de mensen; ze sturen organisaties aan waarin het aantal vrouwen en multiculturele medewerkers toeneemt, zijn beter in staat diversiteit constructief te benutten; proberen mensen niet te overtuigen, maar maken mensen bewust van 'wat er aan de hand is', activeren mensen tot zelfinitiatief, doen een beroep op eigen verantwoordelijkheden; zoeken niet naar het beste idee en draagvlak, maar zoeken optimale combinaties van verschillende ideeën; streven niet naar een ideaalbeeld, maar kijken wat 'bewezen' werkt en gaan daarop samen door; zoeken meer naar een gezonde balans, professionaliseren en kwaliteitsverbeteringen; hechten meer waarde aan leren dan de vorige generatie.</p>
<p><b>LEVENSFASE 3; leeftijd in deze fase: 30 – 45 jaar</b>  <b>organisatierol: professional; beginnende invloed op organisatiecultuur.</b></p>
<p><b>GENERATIE X UIT; PRAGMATISCHE GENERATIE (1970-1985) IN</b></p>
<p>In vergelijking met de Generatie X zijn ze niet bescheiden, organiseren zich in netwerken, zoeken al vroeg 'open en direct' contact met de leiders in hun organisaties; hebben minder geduld, willen expliciet kansen krijgen; zijn ook gericht op zelfontplooiing, maar vooral direct in het dagelijkse werk; hechten meer waarde aan leren dan vorige generaties; nemen geen genoegen met serieuze saaie werksfeer, streven naar plezier en dynamiek in het werk; nemen geen genoegen met saaie vergaderruimtes en lange besprekingen, maar streven naar informele 'to the point' werkbesprekingen in stimulerende werkruimtes; bevorderen meerzijdig spontaan meesturen in samenwerkingsprocessen; niet de formele positie, maar de inhoud 'stuurt'; toename van het aantal vrouwen binnen deze generatie in organisaties, waarschijnlijk naar 50%.</p>



**LEVENSFASE 2; leeftijd in deze fase: 15 – 30 jaar  
organisatie rol: leerling – junior professional; nog weinig invloed.**

**PRAGMATISCHE GENERATIE UIT; SCREENAGERS (1885-2000) IN:**

In vergelijking met de Pragmatische Generatie zal deze nieuwe generatie hoogstwaarschijnlijk: minder neigen tot aanpassen; waarderen organisatieculturen en leiders die authentieke ontwikkeling steunen; netwerken niet alleen met leeftijdgenoten, maar met mensen van alle leeftijden en uit alle culturen; zijn meer op zoek naar zinvolle contacten; vinden kennis wel belangrijk, maar ook vergankelijk; hebben niet voldoende aan korte termijn resultaten, willen direct voldoening halen uit wat ze doen; willen leren als het past bij hun authentieke ontwikkeling; houden geen rekening met bestaande grenzen, zijn zelf grenzeloos actief, vinden het prima als anderen wel binnen grenzen blijven; doen niet een paar dingen tegelijk, maar veel dingen tegelijk; weten meer over interactieve media dan enige vorige generatie; ontwikkelen vaker een meervoudige identiteit.

Iedere vijftien jaar begint op het niveau van iedere levensfase een generatiewisseling. Dit zijn dus vier parallelle vernieuwingsimpulsen van een bedrijfscultuur. In Nederland begint deze wisseling in 2000, 2015, 2030 etc.. De effecten op een organisatiecultuur worden, gemiddeld in Nederland, zichtbaar als de helft of meer van een generatie de betreffende levensfase heeft betreden. Dat is rond 2007-2008.

Generatiewisselingen gaan ook gepaard met verandering van de tijdgeest in organisaties. Dit effect wordt met name veroorzaakt door het kleiner worden en 'verdwijnen' van de invloed van de oudste generatie, de Protestgeneratie, rond 2011, bij een uittredeleeftijd van 63 jaar, de binnenkomst van een nieuwe generatie, de Screenagers, rond 2008, bij een intredeleeftijd van 23 jaar, en een 'nieuwe' generatie, de Generatie X, in de leiderschapsrol, waarvan het effect rond 2007/8 zichtbaar wordt. Deze laatste generatie drukt een sterk stempel op de organisatiecultuur en op de tijdgeest.

Het is goed mogelijk dat de vitale leden van de Protestgeneratie tot hun zeventigste blijven werken en invloed blijven houden op een organisatiecultuur. Dat vraagt waarschijnlijk dat zij zich goed afstemmen op de jongere generaties. Waarschijnlijk doet de transformatie die bij de vitale leden van de Protestgeneratie gaande lijkt te zijn, precies dat.

De leidende generatie heeft de grootste invloed op de tijdgeest. Dat was de Protestgeneratie, die is te beschouwen als architect en bouwer van het poldermodel. De leidende rol wordt nu door de Generatie X overgenomen. De leden van de Generatie X zijn 'onderweg naar een multi-subcultureel model'. Als we aannemen dat het poldermodel het resultaat was van een verbeterde interactie en communicatie tussen werkgevers en werknemers, dan ontstaat het volgende 'model' hoogstwaarschijnlijk vanuit een verbeterde interactie en communicatie tussen multi subculturen.

- Human Resources Development beleid

Het HRD beleid kan worden gericht op het ondersteunen van spontane ontwikkelingen die uit de generatie zelf voortkomen. Iedere generatie heeft de potentiële kwaliteit om aan te voelen wat aan vernieuwing toe is. Die kwaliteit gebruikt een generatie iedere levensfase opnieuw. Het generatieperspectief sluit aan bij het levensfasebeleid dat veel organisaties invoeren. Zo kan, tegelijkertijd, de vernieuwingspotentie van een generatie worden benut en de persoonlijke ontwikkeling en - vitaliteit worden bevorderd.

Hoe eenzelfde generatie de verschillende levensfasen doorloopt, is in dit onderzoek beperkt verkend. Daaruit kwam ondermeer naar voren dat het beïnvloedingsvermogen en

het beïnvloedingsgebied iedere levensfase groter wordt en dat deze in de vierde levensfase het grootst zijn. Er zijn sterke aanwijzingen dat de waardenoriëntaties vroeg vastliggen en gedurende het gehele leven ongeveer dezelfde blijven. Er zijn ook fysieke veranderingen. Iedere levensfase doen zich binnen een generatie vergelijkbare (werk)levensvragen voor. Nader onderzoek kan meer inzicht geven in het proces van het (gezond) doorlopen van verschillende levensfasen door een bepaalde generatie.

Uit dit onderzoek komt sterk naar voren dat evolutionaire vernieuwingsimpulsen uit generaties zelf voortkomen. Daar komt als het ware geen manager aan te pas. Het vraagt wel om leiderschap, vooral binnen de generatie zelf. Dat betekent dat het ondersteunen van dergelijke evolutionaire processen een bepaald organisatieleiderschap vergt. Deze moet gericht zijn op zelfonplooïing of zelfontwikkeling van een groep (generatiegenoten). Dat betekent voor HRM/HRD beleid, dat er aandacht moet zijn voor het bevorderen van het zelfsturend vermogen van een generatie. Eenvoudig gezegd moeten er genoeg leiders in zitten.

#### - Trendwatches

Iedere generatie draagt als het ware nieuwe trends in zich. De leden van generaties komen daarmee organisaties 'binnenwandelen'. Of deze trends in een organisatie tot volle wasdom komen, hangt van een aantal factoren af. Het generatieperspectief biedt de mogelijkheid om deze prille trends niet alleen 'te watchen', maar ook 'real time' te steunen.

De neiging bestaat, ook bij mezelf, om vooral naar de nieuwste generatie te kijken als dragers van nieuwe trends. Om trendontwikkelingen goed te voorspellen moeten echter de ontwikkelingen binnen alle generaties in beeld worden gebracht. Alle generaties brengen vernieuwingen aan in de cultuur. De generatie in de leiderschapsfase, dat is het komend decennium de Generatie X, heeft binnen de generatieconstellatie de grootste invloed op de ontwikkeling van de Nederlandse organisatieculturen. Zie fig. 7.1.

#### **Tot slot**

In mijn onderzoek ligt de focus vrij sterk op de positieve vernieuwende invloeden van alle generaties op organisatieculturen. Dat wil niet zeggen dat er geen besef is omtrent destructieve krachten, die ook altijd en in iedere organisatie een rol spelen. Daar kan ook een proefschrift mee worden gevuld, met verdwalingen, vergissingen en zelfs stomiteiten van een gehele generatie. Maar ..... vanuit de gekozen positieve benadering kunnen deze weer worden beschouwd als belangrijke signalen van richtingen die contra-evolutionair zijn, niet bijdragen aan de sociaal-economische vitaliteit van een bedrijf. Het zijn dan informatie- en inspiratiebronnen voor het zoeken naar en toepassen van constructieve interventies, opdat generaties hun eigen zinnige weg (her)vinden.

Als de weg van een generatie op een bepaald punt niet mocht leiden tot een ..... 'evolutiesprongetje', waardoor een belangrijk overlevingsvraagstuk niet door die generatie kan worden opgelost, ..... kan het bewust delen van dat onvermogen leiden tot spontane ontwikkelingen binnen nieuwe generaties, die met nieuwe ontwikkelde kwaliteiten de sprong wel maken en het antwoord wel vinden etc. . Dat is de ultieme natuurlijke functie van nieuwe generaties en de bestemming van generaties en als dat nieuwe wat ze meebrengen integreert in de bestaande cultuur voelen ze zich thuis.

## BIJLAGEN

### Literatuurlijst

- 1 Nederlandse generatieliteratuur, samenvatting per bron van genoemde waarden en gedragskenmerken.
- 2 USA generatieliteratuur, samenvatting per bron van genoemde waarden en gedragskenmerken.
- 3 Overzicht observatieteams met namen van co-onderzoekers.
- 4 Uitkomsten waardenonderzoek generaties in drie organisaties
- 5 Principal Component Analyse samenhangende waarden
- 6 Uitkomsten gedragsonderzoek generaties in vier organisaties
- 7 Uitkomsten onderzoek in drie organisaties naar factoren die multi-generatieel samenwerken bevorderen.
- 8 Mijn samenvatting van de belangrijkste gedragskenmerken generaties.
- 9 De samenvatting van het observatieteam van generatiekenmerkend gedrag.
- 10 Demografische gegevens over bestaande en verwachte generatiegroottes in Nederland.

## Literatuur:

- Adams, J. en Spencer, S. (1990).  
*Life Changes*, Impact Publishers, San Luis Obispo, California.
- Agor, W. H. (1986).  
*The logic of intuitive decision making*. Quorum Books, New York.
- Argyris, C. (1992)  
*On Organizational Learning*. Addison-Wesley
- Ashkanasy, N.M., Broadfoot, L.E., Falkus, S.(2000).  
Questionnaires measures of organizational culture. In Ashkanasy, N.M., Wilderom, C.P.M., en Petersen, M.F. (Eds.), *Handbook of organizational culture & climate* (pp.131-145), Sage, Londen.
- Baarda, D.B., Goede de, M.P.M. (2001)  
*Basisboek Methoden en Technieken*. Stenfert Kroese, Groningen.
- Baarda, D.B., De Goede, M.P., Teunissen, J. (2005).  
*Basisboek kwalitatief onderzoek*. Stenfert Kroese, Groningen.
- Barrentine, P. (1993).  
*When the canary stops singing*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Becker, H. A. (1992)  
*Generaties en hun kansen*. Meulenhof, Amsterdam.
- Becker, H. A. (1994).  
*Werken met scenario's*. Thesis Publishers, Amsterdam.
- Becker, H.A. (1997)  
*De toekomst van de verloren generatie*. Meulenhof, Amsterdam, 1997.
- Beer, P. de. (2001)  
*Werk, een uitgewerkt medicijn?* Proefschrift. Sun, Nijmegen.
- Bennis, W. G.(1989).  
*On Becoming a Leader*. Addison-Westley, Amsterdam.
- Bennis, W.G. en Thomas R.J. (2002)  
*Geeks en Geezers; how era, values and defining moments shape leaders*, Harvard Business School Press, Boston
- Berk, L. (2003)  
*Development through the lifespan*, Pearson, Boston.
- Berkel van-Schaik van, A.B., Snippenburg van, L.B. (1991)  
Een toets van een generatiethese, *Sociologische gids*, 38, 227-248.
- Bontekoning A. C. (1992).  
Intuïtief met het volle verstand. *Tijdschrift Psychologie*, 14(3), 16-21.
- Boonstra, J.J. (ed., 2004)  
*Dynamics of Organizational Change and Learning*. John Wiley & Sons, West Sussex.
- Boonstra, J.J. en Caluwé de, L.I.A (2006)  
Interveniëren en Veranderen. *Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 3/4:5 – 33.
- Boorstin, D. (1993)  
*De scheppende mens*. Agon, Amsterdam.
- Boin, R.A., Torre van der, E.J., Hart 't, P. ( 2003).  
*Blauwe Bazen;leiderschap korpschefs*,politie en Wetenschap. Kerckebosch bv, Zeist.
- Blanchard, K. en O'Connor, M. (1998).  
*Normen en waarden*, Business bibliotheek. Contact, Antwerpen.
- Boschma, J en Groen, I. (2006)  
*Generatie Einstein, slimmer, sneller en socialer*, Pearson Education Benelux.
- Broek van den, A. (2001).  
De verraderlijke charme van het begrip generatie, *tijdschrift voor sociologie*, 22 (4): 229 – 360.

- Bunce, D., Sisa, L. (2002)  
Age differences in perceived workload across a short vigil, *Economics*, 2002, vol. 45, no. 13, 949-960
- Buijs, A. (2003).  
*Statistiek om mee te werken*. Stenfert Kroese, Groningen.
- Buss, D. M. (1994)  
*The evolution of desire, strategies of human mating*. Basic Books, New York.
- BZK-SKO (2004)  
*BZK-generatiepeiling zomer 2004*, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, interne rapportage.
- Caillaud, B, Cohen, D. (2000)  
Inter-generational transfers and common values in a society, *European Economic Review*, 44, 1091 – 1103.
- Caluwé de, L. (1997)  
*Veranderen moet je leren*. Delwel uitgerij B.V., 's-Gravenhage.
- Caluwé de, L. , e.a. (2001)  
Denken over veranderen van mensen in organisaties. *Management & Organisatie*. 55(6), 56-84.
- Cameron, K.S. en Quinn, R.E. (1999).  
*Diagnosing and changing organizational culture: The competing values framework*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Campos, A., Perez, M.J., Gomez, R. (2004)  
Gender and age differences in measured and self-perceived imaging capacity. *Personality and Individual Differences*, no. 37, 1383-1389.
- Cock de, G. (1998).  
*Organisatieklimaat en -cultuur*. Acco, Amersfoort.
- Cole, J, Durham, D (2007)  
*Generations and Globalization*, Indiana University Press, Bloomington.
- Connor, P.E., Becker, B.W. (1994).  
Personal values and management: What do we know and why don't we know more? *Journal of management Inquiry*, 3, 67-73.
- Cooke, R.A., Lafferty, J.C. (1987)  
*Organizational Culture Inventory*. Human Synergistics, Plymouth, MI.
- Cooke, R.A., Szumal, J.L. (1993).  
Measuring normative beliefs and shared behavioral expectations in organizations: The reliability and validity of the Organizational Culture Inventory. *Psychological Reports*, 72, 1299-1330.
- Cooke, R.A., Szumal, J.L. (2000).  
Using the Organizational Culture Inventory to understand the operating cultures of organizations. In Ashkanasy, N.M., Wilderom, C.P.M., en Petersen, M.F. (Eds.), *Handbook of organizational culture & climate* (pp. 147-162), Sage, London.
- Cornelis, A. (1993).  
*De logica van het Gevoel*. Stichting Essence, Amsterdam.
- Craeynest, P. (2005).  
*Psychologie van de levensloop*. Acco, Leuven.
- Csikszentmihalyi, M. (1996).  
*Creativity; Flow and the psychology of discovery and invention*. Harper Collins Publishers, New York.
- Damasio, A. R. (1999).  
*Ik voel dus ik ben*. Wereldbibliotheek, Amsterdam.
- Deal, J.J. (2007)  
*How employees young & old can find common ground*, Jossey-Bass, San Francisco.

- Dennett, D. (1992)  
*Het bewustzijn verklaard*. Contact, Amsterdam.
- Dickson, M.W., Aditya, R.N., Chhokar, J.S. (2000).  
 Definition and interpretation in cross-cultural organizational culture research; some pointers from the GLOBE research program. In Ashkanasy, N.M., Wilderom, C.P.M., en Petersen, M.F. (Eds.), *Handbook of organizational culture & climate* (pp. 447-464), Londen: Sage.
- Diepstraten, I., Ester, P., Vinken, H. (1999).  
*Mijn generatie*. Syntax Publishers, Tilburg.
- Dongen van, H.J., e.a. (1996).  
*Een kwestie van verschil*. Eburon, Delft.
- Dijksterhuis, A. (2007)  
*Het slimme onbewuste; denken met gevoel*. Bert Bakker, Amsterdam.
- Egri, C.P., Ralston, D.A. (2004).  
 Generation Cohorts and Personal Values: a comparison of China and the United States. *Organization Science*, 15(2), 210 – 220.
- Ekamper, P., Henkens, K., Imhoff van, E. (1998).  
 Personeelsbeleid en veroudering vanuit een demografisch perspectief. *Management & Organisatie*, 52(1), 29-46.
- Elkington, J. (1997).  
*Cannibals with forks; triple bottomline of 21st century business*. Capstone, Oxford.
- Ester, P., Braun, M., Mohler, P. (2006)  
*Globalization, Value change and Generations*, Brill, Leiden-Boston.
- Eun-Yeong, N., Duckitt, J. (2003).  
 Value consensus and diversity between generations and genders, *Social Indicators Research*, 62,63: 411 – 435.
- Evans, A., Dale, B.G. (1999).  
 Het onmeetbare meten. *PEM*. 15(5), 55-60.
- Feather, N.T. (1995).  
 Values, valences, and choice: The influence of values on perceived attractiveness and choice of alternatives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 1135-1151.
- Fiske, J. (1989).  
*Understanding popular culture*. Routledge, Londen en New York.
- Frankl, V. E. (1978).  
*De Zin van het bestaan*. Ad Donker, Rotterdam.
- Fredenburg, J. (2004).  
*Vision, the answer to Generations X and Y*. Authorhouse, Bloomington.
- Frost, P. J., (1991).  
*Reframing organizational Culture*. Sage Publications, London.
- Frijda, N. H. (1988).  
*De Emoties*. Uitgeverij Bert Bakker, Amsterdam.
- Gamboz, N., Russo, R., Fox, E. (2002)  
 Age differences and the Identity Negative Priming Effect: an update Meta-Analysis. *Psychology and Aging*, vol. 7, no. 3, 525-531
- Geus de, A. (1997).  
*The living company: growth, learning en longevity in business*. Nicholas Brealey, London.
- Gladwell, M. (2005)  
*Blink, the power of thinking without thinking*. Little, Brown and Company, New York
- Goleman, D. (1995).  
*Emotional Intelligence*. Bantam Books, New York.

- Gottman, J. (1993).  
*What predicts divorce: the relationship between marital processes and marital outcomes*. Academic Press, New York.
- Goudsblom, J. (2001).  
*Stof waar honger uit ontstond, over evolutie van sociale processen*. Meulenhof, Amsterdam.
- Greenspan, S. I. (1998).  
*De ontwikkeling van intelligentie*. Contact, Amsterdam.
- Grind van de, W. (1997).  
*Natuurlijke intelligentie*. Nieuwezijds, Amsterdam.
- Hafkamp, K. (1996).  
*Intuïtieve managementvaardigheden*. Contact, Amsterdam.
- Hamann, G. (2003)  
*Het Generatiespel*. Schuyt en Co.
- Hamden-Turner, C., Trompenaars, A. (2000).  
 Culturele dilemma's met elkaar verzoenen. *Management & Organisatie*, 54(2), 7-26.
- Hamel, G (2000)  
*Leading the Revolution*. Harvard Business School Press, Boston
- Handy, C. (1997).  
*The hungry spirit*. Hutchinson, London.
- Hart 't, P., Hooven ten, M. (2004)  
*Op zoek naar leiderschap; regeren na de revolutie*. De Balie, Amsterdam.
- Hartley, A.A. (2001)  
 Age differences in Dual-Task Interference are localized to Response-Generation Processes. *Psychology and Aging*, vol. 16. no. 1, 47-54.
- Heidegger, M. (1967).  
*Sein und Zeit*. M. Niemeyer, Tübingen.
- Hendriks, J. (2001).  
 Verborgene spelregels; adviseren bij stagnerende cultuurverandering. *Management & Organisatie*, 55(4), 63-79.
- Heusinkveld, S., Benders, J. (2000).  
 Concepten als golven. *Management & Organisatie*, 54(1), 7-20.
- Hicks R., Hicks, K. (1999).  
*Boomers, Xers and other strangers*. Tyndale House Publishers, Wheaton.
- Hofstede, G. (1991)  
*Cultures and Organizations, Software of the Mind*. McGraw-Hill, New York.
- Hofstede, G. (1994).  
*Uncommon sense about organizations*. Sage publications, London.
- Hofstede, G. (2001)  
*Cultures Consequences*. Sage, London.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J. (2005).  
*Allemaal andersdenkenden*. Contact, Amsterdam.
- House, J.R., Wright, N., en Aditya, R.N. (1997).  
 Cross cultural research on organizational leadership; A critical analysis and a proper theory. In P.C. Earley & M. Erez (Eds.), *new perspectives on international industrial/organizational psychology* (pp. 535-625). New Lexington, San Francisco.
- House, J.R., Hanges, P.J., Javidan, M. (2004)  
*Culture, Leadership and Organizations*, Sage publications, London.
- Hurst, D. K. (1995).  
*Crisis & Renewal*. Harvard Business School Press, Boston.
- Jeekel, H. (2005)  
*De ontbrekende dialoog*. Sdu uitgevers, Den Haag

- Jung, Carl G. (1991/oorspronkelijk 1961).  
*Herinneringen Dromen Gedachten*. Lemniscaat, Rotterdam.
- Jung, Carl G. (1993).  
*De mens en zijn symbolen*. Lemniscaat, Rotterdam.
- Jong, A.J. de. (1990).  
Cultuur, een dynamische benadering. *Management & Organisatie*, 44(1)
- Jong de, M-J. (1997).  
*Grootmeesters van de sociologie*. Boom, Amsterdam.
- Karsten L, Veen van, K. (1998).  
*Managementconcepten in beweging: tussen feit en vluchtigheid*. Van Gorcum, Assen.
- Karp, H., Fuller, C., Sirias, D. (2002)  
*Bridging the Boomer Xer Gap*. Davies-Black Publishers
- Kessels, J.(1999)  
Wijzen van zien, wijzen van spreken. *Management & Organisatie*. 53(1), 56-71.
- Kets de Vries, M. (1989).  
*De F-factor*. Veen, Utrecht.
- Kets de Vries, M. (1991).  
*Organizations on the couch*. Jossey-Bass Inc. , San Francisco.
- Kets de Vries, M. (1998).  
*Leiderschap van wereldklasse*. Nieuwezijds, Amsterdam.
- Kluckhohn, C. (1951).  
Value and value orientations in the theory of action. In T. Parsons & E. Shils (Eds.),  
*Toward a general theory of action*. Harvard University Press, Cambridge MA.
- Knippenberg van, D., Dreu de, C.K.W., Homan, A.C. (2004)  
Work Group Diversity and Group Performance. *Journal of Applied Psychology* 89  
(6): 1008-1022.
- Koot, W., Sabelis, I. (2000),  
*(Over)leven aan de top*, interview met 15 topmanagers uit bedrijfsleven en overheid.  
Boom
- Kotter, J.P., Cohen, D.S. (2002).  
*The Heart of Change*. Harvard Business School Press, Boston.
- Krimpen van, H. (1997).  
*Taaie ouwe; geïnspireerd blijven werken*. Van Gorcum & Comp. B.V., Assen.
- Lau, D.C., Murnighan, J.K. (2005)  
Interactions within groups and subgroups: the effects of demographic faultlines.  
*Academy of Management Journal* 48 (4): 645-659.
- Lancaster, L.C., Stillmann, D. (2005).  
*When Generations Collide*. Collins Business, New York.
- Latten, J.J., Manting, D. (2006).  
Bevolkings- en alloctonenprognose: Nederland in 2025 sterk geprofileerd. *Demos, bulletin over bevolking en samenleving* 22 (6): 54-57.
- Leeuwen van, J.W.M. , Waszink, A.C. (1993).  
*Management van verbetering; Kwaliteit in een veranderingsperspectief*. Samson, Alphen a.d. Rijn.
- Li, J., Hambrick, D. (2005)  
Factional groups: a new vantage on demographic faultlines. *Academy of Management Journal* 48 (5): 794-813
- Lincoln, Y. S., Guba, E. G. (1985).  
*Naturalistic inquiry*. Sage Publications, London.
- Lutz, W. (2007).



- Bevolkingsontwikkeling vergroot Europese identiteit op termijn; jongere generaties voelen zich thuis in EU. *Demos, bulletin over bevolking en samenleving* 23 (4): 1-4.
- Mannheim, K. (1928).  
Das Problem der Generationen. *Kölner Vierteljahrshefte für Soziologie*, VII, 2-3, pp.157-185 en (1929) 309-330.
- Marías, J. (1970)  
*Generations, a historical method*. The University of Alabama Press, Alabama.
- Martin, C.A., Tulgan, B. (2001)  
*Managing Generation Y*. HRD Press, Amherst, MA.
- Martin, C.A., Tulgan, B. (2002).  
*Managing the Generation Mix*. HRD Press, Amherst, MA.
- Martin, J. (1992).  
*Cultures in organizations: Three perspectives*. Oxford University Press, New York.
- Markóczy, L. (1998).  
Zij en wij. *PEM*, 14(3), 13-19.
- Maslow, A.H. (1954).  
*Motivation and personality*. Harper & Row, New York.
- Meyerson, D.L. (2001).  
*Tempered Radicals*. Harvard Business School Press, Boston.
- Meglino, B.M., Ravlin, E.C., Adkins, C.L. (1991).  
Value congruence and satisfaction with a leader: An examination of the role of interaction. *Human Relations*, 44, 481-495.
- Miles, B.M., Huberman, A.M. (1994).  
*Qualitative Data Analysis*. Sage Publications, New York
- Miles, E.R., Snow, C.C., Miles, G. (2001)  
The Future Organization. *Management Select*. 17(1), 3-15.
- Mindell, A. (1992).  
*The leader as martial artist*. Harper, San Francisco.
- Mindell, A. (1995).  
*Sitting in the fire*. Lao Tse Press, Portland.
- Mintzberg, H. (1989).  
*Mintzberg on Management*. Free Press, New York.
- Mintzberg, H. (1994).  
*The Rise and Fall of Strategic Planning*. Prentice Hall International, London.
- Mintzberg, H. (1995).  
Managerswerk als een afgerond geheel. *Management & Organisatie Quarterly*. 4, pp. 7-49.
- Mintzberg, H., Lampel, J., Ahlstrand, B. (1998).  
*Strategy Safari*. Prentice Hall, London.
- Mintzberg, H. (2004)  
*Managers, Not MBA's*. Printice Hall, London.
- Morgan, G. (1986).  
*Images of Organization*. Sage, London.
- Muijen van, J., Koopman, P., Witte de, K. (1996).  
*Focus op organisatie cultuur*. Academic Service, Schoonhoven.
- Nelis, H. (1999)  
*Jongeren als experts*, SMO, Den Haag
- Neuijen, B. (1992).  
*Diagnosing Organizational Cultures*. Proefschrift. Wolters-Noordhoff, Groningen.
- Nimwegen van, T., Soeters, J., Luijk van, H. (2004)  
Managing values and ethics in an international bank, *Cros Cultural Management*, 4 (1): 101 – 122.

- Nistelrooij van, A.T.M. (1998).  
Effectief interveniëren met behulp van conferenties; collectieve cultuurinterventies. *Management & Organisatie*, 52(3), 23-47.
- Nistelrooij van, A.T.M., Wilde de, R., Bakker, M. (2002).  
Large Scale Interventions, de toepassing van real time strategic change. *Management & Organisatie*, 56(1), 25-39.
- Noble, M, Schwebe, C.D. (2003).  
Cohort segmentation: an exploration of its validity, *Journal of Business Research*, 56: 979 – 987.
- Nijhof, A. (1999)  
*Met zorg besluiten*. Proefschrift. Samson, Deventer.
- Ofman, D. D. (1997).  
*Bezieling en kwaliteit in organisaties*. Servire bv, Utrecht.
- Oppenhuisen, Joke (2000).  
*Een schaap in de bus?; een onderzoek naar waarden van de Nederlander*. Proefschrift. SWOCC, Amsterdam.
- O'Reilly, C.A., Chatman, J.A., Caldwell, D.F. (1991).  
People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
- O'Reilly, C.A., III, Caldwell, D.F., Mirable, R. (1992).  
A profile comparison approach to person-job fit: More than a mirage. In J.L. Wall & L.R. Jauch (Eds.), *Academy of Management best paper proceedings, Las Vegas* (pp. 237-241). Academy of Management, Briarcliff Manor, NJ.
- Ortega y Gasset, J. (1923).  
*El tema de nuestro tiempo*. Revista de Occidente, Madrid.
- Ortega y Gasset, J. (1993; original 1930).  
*The Revolt of the Masses*. W.W. Norton & Company, New York.
- Ortega y Gasset, J. (2000, original 1953).  
*The Origin of Philosophy*. University of Illinois Press, Chicago.
- Parker, M. (1990).  
*Creating shared vision*. Dialog International Ltd, Oak Park.
- Pasternack, B.; Viscio, A. J. (1998).  
*The centre less Corporation*. Simon & Schuster, New York.
- Peters, T., Waterman, R.H. (1982)  
*In search of Excellence*, Harper & Row, New York.
- Peters, T. (1992).  
*Liberation Management*. Alfred A. Knopf Inc., New York.
- Pfeffer, J. (1985).  
Organizational demography: Implications for management. *California Management Review*, 28 (1), 67-81.
- Pfeffer, J. (1995).  
Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management Executive*, 9 (1), 55-72.
- Pinxten, R. (1994).  
*Culturen sterven langzaam*. Hadewijch Antwerpen- Baarn.
- Poeth, G., Nemoto, T. (1992).  
*Companionship capitalism; the evolution of management in Japan*. Eburon, Delft.
- Posner, B.Z., Kouzes, J.M., Schmidt, W.H. (1985).  
Shared values make a difference: an empirical test of corporate culture, *Human Resource Management*, 24 (3): 293 – 309.
- Quinn, R.E. (1996)  
*Deep Change*, Jossey-Bass, San Francisco.

- Raines, C. (1997).  
*Beyond Generation X*. Crisp Publications, Menlo Park, CA.
- Raines, C., Hunt, J. (2000).  
*The X ers & the Boomers*. Thomson, Boston.
- Raines, C. (2003).  
*Connecting Generations*. Crisp Publications, Menlo Park, CA.
- Ralston, D.A., Egri, C.P. (1999).  
Doing business in the 21th century with the new generation of Chinese managers: a study of generational shifts in work values in China, *Journal of International Business Studies*, 30 (2), 415 – 427.
- Reed M., Hughes M. (1992).  
*Rethinking Organization*. Sage Publications, London.
- Reker, G.T., Fry, P.S. (2003)  
Factor structure and invariance of personal meaning measures in cohort of younger and older adults. *Personality and Individual Differences*, no. 35, 977-993.
- Renesch, J. (1994).  
*Leadership in a new era*. New leaders Press, San Francisco.
- Reynolds, T.J., Gutman, J. (1988).  
Laddering theory, method, analysis, and interpretation. *Journal of advertising research (feb/mrt)*, 11-31
- Rokeach, M., Grube, J.W. (1979).  
Can values be manipulated arbitrarily? In M. Rokeach (Ed.), *Understanding human values*. Free Press, New York.
- Rosenau, P. M. (1992).  
*Post-modernism and the social sciences*. Princeton University Press, Princeton, New Jersey.
- Schaffer, R. H. (1988).  
*The Breakthrough Strategy*. Harper Business, New York.
- Schalkwijk, F. (1999).  
*Het diepste van je gevoel*. Balans, Amsterdam.
- Sheehy, G. (1995).  
*New Passages; mapping your life across time*. Ballantine Books, New York
- Scheer, S. (1996).  
*Communication between irrigation engineers and farmers*. Proefschrift Landbouwniversiteit Wageningen.
- Schein, E. (1981).  
Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Man. Review*, winter.
- Schein, E. H. (1992).  
*Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Schein, E. H. (1999).  
*The Corporate Culture Survival Guide; Sense and Nonsense About Culture Change*. Jossey-Bass Inc., San Francisco.
- Schwab, D.P. (1999).  
*Research and methods for organizational studies*. Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ.
- Schwartz, S.H. (1996).  
Value priorities and behaviour: applying a theory of integrated value systems. In C. Seligman, J.M. Olson, & M.P. Zanna (Eds.), *The psychology of Values (Vol. 8)*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- Schwartz, S.H. (1999).  
Cultural value differences: Some implications for work. *Appl. Psychology*, 48, 23-47.
- Senge, P. (1990).  
*The Fifth Discipline*. Doubleday, New York.

- Senge, P. (1999).  
*The Dance of Change*. Doubleday, New York.
- Senge, P. (2000).  
*Schools that Learn*. Doubleday, New York.
- Senge, P., Scharmer, C.O., Jaworski, J., Flowers, B.S. (2005)  
*Presence, exploring profound change in people, organizations and society*. Nicholas Brealey Publishers, London.
- Silverman, D. (2001).  
*Interpreting Qualitative Data*. Sage Publications, London.
- Silverman, D. (2005)  
*Doing Qualitative Research*. Sage Publications, London.
- Silverman, D. (2006)  
*Qualitative Research*. Sage Publications, London.
- Sitter de, L.U. (1994).  
*Synergetisch produceren*. Van Gorcum, Assen.
- Siu, O., Spector, P.E., Cooper, C.L., Donald, I. (2001)  
Age differences in Coping and Locus of Control: A study of Managerial Stress in Hong Kong. *Psychology and Aging*, vol. 16, no. 4, 707-710.
- Slageren van, I en Steen van der, B (2004).  
*Leiding geven aan dertigers*. Nelissen, Soest
- Soeters, J. (1986).  
Excellent companies as social movements, *Journal of Management Studies*, (23), 299-312
- Soeters, J. (1994).  
Cultuurbeïnvloeding. In J. Gerrichhuizen, A. Kampermann en F. Kluytmans (red.), *Interventies bij organisatieverandering* pp. 99-121), Kluwer/O.U, Heerlen.
- Stackman, R.W., Pinder, C.C., Connor, P.E. (2000)  
Redirecting research on values in the workplace. In Ashkanasy, N.M., Wilderom, C.P.M., en Petersen, M.F. (Eds.), *Handbook of organizational culture & climate* (pp. 37-54), Londen: Sage.
- Steensel, K.M. van (2003).  
*Jongeren Innoveren*. Stichting Maatschappij en Onderneming, Den Haag
- Steensel, K.M. van (2000)  
*Internetgeneratie, de broncode ontcijferd*, SMO, 2000-7, Den Haag.
- Strauss, W., Howe, N. (1991)  
*Generations; the history of America's Future 1584 - 2069*. William Morrow, New York.
- Strauss, W., Howe, N. (1998)  
*The Fourth Turning*. Broadway Books, New York.
- Strauss, W., Howe, N. (2000)  
*Millennials Rising; he next great generation*. Vintage Books, New York.
- Strauss, W., Howe, N. (2006).  
*Millennials and the POP culture*. Life Course Associates, Great Falls (VA).
- Swanborn, P.G. (1994).  
*Methoden van social-wetenschappelijk onderzoek*. Boom, Amsterdam.
- Swieringa, J. (1996).  
*In plaats van reorganiseren*. Wolters-Noordhoff, Groningen.
- Teisman, G.R. (1997).  
*Sturen via creatieve concurrentie*. Katholieke Universiteit Nijmegen, oratie 7.11.
- Thornton, W.J.L., Dumke, H.A. (2005)  
Age differences in Everyday Problem-Solving and Decision-Making. *Psychology and Aging*, vol. 30, no. 1, 85-99.
- Todd, Z., Nerlich, B., McKeown, S., Clarke D.D. (2004)

- Mixing methods in psychology*. Psychology Press, New York.
- Tsoukas, H. (1994).  
*New thinking in organizational behaviour*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Tulgan, B. (1997).  
*Generation X*. HRD Press, Amherst, MA.
- Tulgan, B. (2000).  
*Managing Generation X*. W.W. Norton & Company, London.
- Valk de, H.A.G. (2006).  
Op weg naar volwassenheid; niet-westerse allochtone en autochtone jongeren vergeleken. *Demos, bulletin over bevolking en samenleving* 22 (8): 73-76.
- Vaughan, F. E. (1979).  
*Awakening Intuition*. Anchor Press, New York.
- Veld in 't, R.J. (1997).  
*Noorderlicht, over scheiding en samenballing*. VUGA Uitgeverij B.V., 's-Gravenhage.
- Verra, G.J. (2001).  
*Methodeleer*. Lemma, Utrecht.
- Volberda, H.W. (1997).  
Op zoek naar een gedisciplineerde methodologie: een synthetische benadering van management en organisatie. *Management & Organisatie*. 51(1), 65-91.
- Volberda, H. (1998).  
Concurreren op basis van organisatievorm: een speurtocht naar nieuwe flexibele ondernemingen. *Nijenrode Management Review*. 3(12), 7-23.
- Volberda, H. (1998).  
*Building the flexible firm; how to remain competitive*. University Press, Oxford.
- Vroom, H. (1996).  
*Religie als de ziel van cultuur*. Meinema, Zoetermeer.
- Vroon, P. (1976).  
*Bewustzijn, hersenen en gedrag*. Ambo, Baarn.
- Vygotsky, L.S. (1979).  
*Mind in society*. Harvard University Press, London.
- Waal de, F. (1996).  
*Van nature goed*. Uitgeverij contact, Amsterdam.
- Weggeman, M. (1992).  
*Leidinggeven aan professionals*. Kluwer, Deventer.
- Weggeman, M. (1995).  
*Collectieve ambitie ontwikkeling*. Proefschrift. Tilburg University Press, Tilburg.
- Weggeman, M. (2000).  
*Kennismanagement: de praktijk*. Scriptum Management, Schiedam.
- Weide, van der J.G., Wilderom, C.P.M. (2006)  
Gedrag van effectieve middenmanagers in grote Nederlandse organisaties. *Management en Organisatie*, 60(5), 35-54
- Werkman, R.A., Boonstra, J.J., Bennebroek, K.M.(2001)  
Het veranderingsvermogen van organisaties. *Management & Org.*, 55(2), 7-27.
- Wheatley, M. J. (1994)  
*Leadership and the new science*. Berrett-Koehler, San Francisco.
- Wit de, H. (1999).  
*De Verborgene bloei, over psychologische achtergronden van spiritualiteit*. Kok Agora, Kampen.
- Xenikou, A., Furnham, A. (1996).  
A correlational and factor analytic study of four questionnaire measures of organizational culture. *Human Relations*, 49, 349-371.
- Yukl, G. (1994).

- Leadership in organizations*. Prentice Hall International, London.
- Zemke, R., Raines, C., Filipczak, B. (2000)  
*Generations at work*, Amacom, New York.
- Zurilla, T.J.D., Maydeu, A., Kant, G. L. (1998)  
Age and gender differences in social problem-solving ability. *Personality and individual differences*, vol. 25, 241-152

**BIJLAGE 1 Generatieliteratuur Nederland, samenvatting per bron van genoemde waarden en gedragskenmerken.**

<b>PROTESTGENERATIE 1945-1955</b>	<b>WAARDEN</b>	<b>GEDRAGSKENMERKEN</b>
Becker (1992, pp. 108-118)	zelfontplooiing; vrijheid; democratie (in organisaties); ideale samenleving	Democratiseren in alle delen van de samenleving; hedonistisch ingesteld; emancipatie van de vrouw; proberen ideale samenleving te scheppen;
Diepstraten, Ester en Vinken (1999, p. 236)		grootste aantal pensioenvoorzieningen; minder vaak dan de oudere en vaker dan de jongere generaties lid van een belangenorganisatie;
Koot en Sabalis (2000)		passen overal dezelfde overlevingsstrategieën toe: retoriek en verbaal geweld, humor, demonstreren van kennis, macht- en dwangstrategie, ontkenning van alternatieven, een forse relativering; andere taal voor frontstage dan voor backstage; doen veel uit routine en niet vanuit een expliciete visie op langere termijn; weten goed met mensen om te gaan; hebben een sterke ambitie
Boin, Van der Torre en 't Hart (2003, pp. 156-163, pp. 173-175, p. 197 en p. 239).		voelen zich supermanagers; grote representatieve kamers, auto met chauffeur maken bij intrede snelle analyse van tekortkomingen en vormen zo eigen idee over reorganisatie; ontwerpen korps beschouwen ze als belangrijkste taak; hechten waarde aan gelijkgestemden en enkele vertrouwelingen; samenwerking met burgemeester en hoofdofficier van justitie kenmerkt zich door consensus en conflictvermijding; eerder reactief, probleemoplossend en 'de schuldige zoekend' dan proactief en zelfreflectief; en correct denkend kader;
GENERATIEPEILING BIJ BZK (2004) naar het beeld dat de drie bij BZK werkende generaties hebben van hun eigen generatie en de samenleving in 2020. (Nemen de Protestgeneratie van 1945-1960)	orde en netheid in straat en buurt; status, bij welke club hoor je; mobiliteit	zonderen zich af van de gekleurde samenleving; maken digitaal gebruik van overheidsdiensten vanaf hun vrijetijdsbestemming; spelen een dominante rol binnen politieke partijen, vooral via de lokale politiek; blijven vanaf 2004 nog vele jaren dominant in de ambtenarij. motto: 'jullie zijn nog niet van ons af'

GENERATIE X 1955-1970	WAARDEN	GEDRAGSKENMERKEN
Becker, H. A. (1992, pp. 98-105)		Vertoont behoudende trekken; keurig gedrag; geringe neiging tot protest, bescheiden tevredenheid; nuchtere kijk op de samenleving
Diepstraten e.a. (1999, p. 235)		Gemiddeld hoogst opgeleide generatie; het vaakst een betaalde baan en het hoogste beroepsniveau; relatief weinig inkomensverschillen; vaker dan andere generaties gestart met een tijdelijke baan, maar minst lang moeten wachten op een vaste baan; minder pensioenvoorzieningen dan oudere generaties; met protestgeneratie consumentistisch ten aanzien van overheidsvoorzieningen, materiele zaken en relaties; kijkt minder tv dan oudere generaties; beduidend minder vaak geabonneerd op een krant; meer hedonistisch en postmaterialistischer dan oudere generaties; samen met pragmatische generatie het minst lid van belangenorganisaties en het minst politiek geïnteresseerd.
BZK-SKO (2004) <i>BZK-generatiepeiling zomer 2004</i> , Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, interne rapportage.	kernwaarden: zelfontplooiing, resultaatgerichtheid, professionaliteit en zoeken naar balans	'ik werk, dus ik besta'; mensen kunnen alleen voor zichzelf weten wat goed is; democratie is iets instrumenteels; 'ieder voor zich' gedrag; gericht op succes en concrete issues; maatwerk; dingen moeten gewoon werken; zaken digitaal afdoen; binden zich zolang het henzelf uitkomt; veel vertrouwen in de markt; streven naar een kleine overheid en bedrijfsmatig werken; veel aandacht voor professionalisering en prestatiesystemen; werken hard; bepaalt haar eigen koers; weinig maatschappelijk actief;



PRAGMATISCHE GENERATIE 1970-1985	WAARDEN	GEDRAGSKENMERKEN
Becker, H. A. (1992, pp. 108-118)		Hoog opgeleid; hogere participatie van vrouwen en etnische minderheden; individualisering; sterke oriëntatie op leeftijdsgenoten; kritische houding ten opzichte van instituties van volwassenen; een positie tussen trendsetter en trendvolger; zakelijk, hard werkende categorie van individuen;
Diepstraten e.a. (1999, 236)		onbetwist winnaar in het bezoeken van bioscoop, café, popconcerten en vooral dansgelegenheden; is het minst lid van belangenorganisaties; is het minst in politiek geïnteresseerd.
Jeekel (2005, pp. 67-73)		geloven in de kracht van ambachtelijke verbeteringen; hiërarchie zonder professionaliteit is gewoon autoritair gedrag, wordt niet gewaardeerd, autoriteit wordt verdiend op basis van kennis en vaardigheden en niet door positie; kleine idealen die liggen in hun beïnvloedingsgebied; willen professioneel zijn in het kleine; niet van plan om langlopende contracten te sluiten; willen voortdurend leren; waarderen sociale vaardigheden van bewindslieden; zien de onderlinge afhankelijkheid van de verschillende actoren in de complexe netwerken; willen discussiëren met bazen als het effect heeft; hebben naast het werkleven andere levens; werken hard en gedegen; willen beoordeeld worden op het bereiken van evenwicht in alles wat ze willen in het leven; kiezen voor zaken en taken die ze zelf kunnen beïnvloeden, daarin willen ze professionaliteit tonen; zijn zelfverzekerd, ondernemend, in staat en bereid zich aan te passen en om te gaan met complexiteit; ze volgen geen in hun ogen volstrekt verkeerde richtingen; ze leren graag direct 'on the spot'; ze registreren feilloos wat hun overkomt;
BZK-SKO (2004) <i>BZK-generatiepeiling zomer 2004</i> , Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, interne rapportage. Gebruiken term Nexter voor de Pragmatische Generatie.	geld, macht, invloed, hier en nu, eigen community	gaat om hier en nu, politici dienen zich te richten op de korte termijn resultaten; operen effectief in een netwerk van communities; hebben een soort multi-identiteit, switchen gemakkelijk; zijn gericht op het krijgen van wat ze willen, zijn daarbij wat gemakzuchtig; weinig solidariteit naar mensen buiten de groep; zijn wars van autoriteit en de oude politiek; plannen niet waar ze wonen, maar wonen waar het leven hen brengt

SCREENAGERS 1985-2000	WAARDEN	OPVATTINGEN	GEDRAGSKENMERKEN
<p>Van Steensel (2000, pp. 57-67)</p> <p>Noemt deze generatie de Internetgeneratie.</p>	<p>Authenticiteit; vrijheid; zelfontplooiing; genieten; duurzame leefomgeving; hoger doel nastreven; realisme; eigenwaarde; teamwork; sfeer;</p>	<p>dingen, mensen en organisaties moeten zo snel en doelmatig mogelijk doen wat hij/zij vindt dat ze moeten doen; doe wat je wilt, anderen hebben daar niets over te zeggen, het gaat om leven en laten leven; de mening van anderen is wel belangrijk, maar je hoeft die niet te volgen; een (h)echte band met ouders en vrienden is belangrijk; kennis is vergankelijk, autoriteit is relatief, afkomst is betekenisloos, het gaat erom wie je echt bent en wat je kunt en waar je beperkingen liggen; het gaat om doen met je hoofd en met je hart; je moet zelf goed weten wat je wilt; je moet je kostbare tijd en energie niet verspillen aan nutteloze en zinloze contacten, stop het in echte vrienden; als je doet waar je goed in bent dan maakt dat de wereld spannender en leefbaarder voor iedereen; je accepteert een leider die jou helpt je eigen weg te ontwerpen; kritiek mag, maar je moet ook een constructief en creatief alternatief kunnen geven; zelfontplooiing bereik je in zinvolle, doelmatige en inspirerende interactie met anderen; werken is een prettig en voldoening schenkend tijdverdrijf en verschaft een belangrijk sociaal netwerk; werk is ook leren, ontdekken en verkennen, is uitdagend; er is geen absolute waarheid, zij ligt vaak in het midden en soms is er geen goed antwoord te geven</p>	<p>zoeken banen die bij henzelf passen en die ruimte geven om zich naar eigen voorwaarden te ontplooiën; zoeken werk dat qua inhoud en het sociale aspect voldoening biedt; zoeken inbedding in sociale netwerken; zijn niet rechts en niet links en verbinden zich met gemak voor korte tijd aan bepaalde politieke stromingen of belangengroeperingen; vormen zelf een mening op issues die ze belangrijk vinden; ergeren zich aan halfslachtige maatregelen; de snelheid van veranderingen, onder invloed van technologische en wetenschappelijke ontwikkelingen, beschouwen ze als een gegeven; ze pleiten voor duurzaam lange termijn beleid vanuit een duidelijke lange termijn visie; ze zullen zonodig snel belangengroepen vormen en deze weer ontbinden als het gemeenschappelijk doel is bereikt; ze hebben een hekel aan de combinatie geld, macht en ondoorzichtigheid, ze pleiten voor transparantie en gecontroleerde macht;</p>

<p>Boschma en Groen (2006, pp. 73- 77, 127-141)</p> <p>Ze noemen deze generatie 'De Generatie Einstein'.</p>		<p>Computers en mobiele telefoons zijn sociale machines;      Informatiemonopolies bestaan niet meer;      Niet de technische functies van middelen zijn interessant, maar de emotionele functies;      je eigen stijl creëren en vormgeven en zelfontplooiing is het hoogste goed;      je bepaalt zelf wat kwaliteit is en wat leuk is;      het belangrijkste is gelukkig worden en plezier hebben;      bij een baan is het belangrijkste wat je ervan leert en of je er gelukkig door wordt</p>	<p>Mediasmart, opgegroeid in een razendsnelle informatiewereld;      'eisen' eerlijkheid en openheid;      ze willen logica en bewijs zien;      ze zijn zakelijk en functioneel;      willen serieus genomen worden en gehoord worden;      hebben alle beïnvloedingsmechanismen door;      zijn constant in contact met elkaar;      op internet profileren ze zich middels weblogs;      verspreiden informatie razendsnel;      ze maken onderdeel uit van verticale segmenten, gebaseerd op hobby en interesse, die zich wereldwijd uitstrekken;      ze zijn maatschappelijk betrokken;      reageren direct en verwachten tweerichtingscommunicatie;      ze leren in netwerken;      zijn sociaal;      ze zijn zenders en ontvangers tegelijkertijd;      hebben respect voor iedereen die zichzelf is, met een ware eigen identiteit, die authentiek en oprecht is;      zijn op zoek naar intimiteit;      ze onttrekken zich aan standaardmanieren die voor volwassenen goed werken;      kiezen banen waarvan ze veel leren en waarin ze gelukkig worden;</p>
--	--	--	--

**BIJLAGE 2 Generatieliteratuur USA, samenvatting per bron van genoemde waarden en generatiegedragskenmerken.**

Generaties Bronnen	Waarden	Gedragspatronen
<p><b>The Baby Boomers 1943 – 1960</b></p> <p>Zemke, Raines en Filipczak (2000, pp. 63-91)</p>	<p>Optimism Team orientation Personal gratification Health and wellness Personal growth Youth Work Involvement</p>	<p>Redefined rules and promoted equality; believe in growth and expansion; left unfulfilling relationships to seek more fulfilling ones; sought immediate gratification; manipulated the rules to meet their own needs; service oriented; driven; willing to go ‘the extra mile’ ; good at relationships; want to please; good team players; not naturally ‘budget minded’; uncomfortable with conflict; reluctant to go against peers; may put process ahead of result; overly sensitive to feedback; judgmental of those who see things differently; self-centred</p>
<p><b>Boomers, 1943 - 1960</b></p> <p>Straus en Howe, N.(1991, pp. 299-316)</p>		<p>The G.I’s (1901 – 1924) taught Boomers critical thinking. There was an unusually strong tie between the young Boomers and their mothers in the first years of life. The adult nurturing style leaned more toward tolerance than guidance. Within families there was a revolt against fathers. There was an attitude of ‘parricide’ toward male authority. In the 1970’s the boom ethos remained a deliberate antithesis to everything G.I: spiritualism over science, gratification over patience, negativism over positivism, fractiousness over conformity, rage over friendliness, self over community. According to a Gallup Poll in 1970, 44 percent of all students (versus only 14 percent of the public at large) believed that violence was justified to bring about social change. They developed a unique brand of perfectionism in consumption, a desire for the best within a very personal definition of taste. They want the maximum possible enjoyment out of the minimum possible consumption. They try to be ‘together’ not collectively but individually. The gift for deductive logic over inductive experimentation made Boomers better philosophers than scientists, better preachers than builders. Boomers excelled in occupations calling for creative independence. The American Dream live on for this generation in the form of a well-ravished soul</p>
<p><b>The Baby Boom Generation 1946 – 1964</b></p> <p>Hicks en Hicks K. (1999, pp. 243-251)</p>		<p>Between 1946 and 1964 76 million American babies were born. Parents where encouraged to view their children as little people with real needs that should be met. Boomers grew up spoiled and pampered. They focused more on themselves and their own needs versus the needs of the country. They inherited a sense of privilege and uniqueness. This generation was first raised with this new influence, television. Comparative small groups, like hippies, could greatly influence behaviour, styles and attitudes of people who never met them, but saw them regularly on TV. They became aware of hypocrisy and double standards in their homes, their churches, their schools, and their government; the more they learned about government the more reason they had to mistrust it. There was always an inside story behind, the true story, what was told to the public. When they grew up, they began to develop a sense that rules were not made for them but were made to be broken; if they needed to alter rules to get to where they wanted to be, that was okay. They decided to challenge the established educational system of that time and actually won, bringing about significant changes</p>

		to the way things were run. The traditional church denominations were rejected; many began looking for new enlightened truth in other places, such as eastern religions. Couples living together without being married became acceptable. Their focus on own needs and self-fulfilment led to a climbing divorce rate. Illegal drugs use was acceptable. As they emerged into the marked place there was also radical rule breaking in the form of insider trading, banking problems, and corruption in industry.
<b>The Gen X ers</b> <b>1960 - 1980</b>  Zemke, Raines en Filipczak (2000, pp. 93-126)	Diversity Thinking globally Balance Techno literacy Fun Informally Self reliance Pragmatism	They are seeking a sense of family; have a non traditional orientation about space and time; like informality; approach to authority is casual; are sceptical; are attracted to the edge; think that politics never solved anything, and usually made it worse; think corporate politics waste time we could spend doing something we enjoy; are independent; are creative;
<b>13<sup>th</sup> Generation,</b> <b>1961 - 1981</b>  Straus en Howe (1991, pp. 317-334)		These kids sensed that adults were simply not in control of themselves or the country. The 13ers feel that the real world is gearing up to punish them down the road. Their earliest life experiences have taught them not to trust others, survival must come first. In 1980, just 56 percent of all dependent children lived with two once-married parents. Between 1960 and 1980, among mothers with children aged 5 or under, the proportion with full- or part-time jobs rose from 20 to 47 percent. In high schools more than half of them were immigrants or children of immigrants. They look upon themselves as pragmatic, quick, sharp-eyed, able to step outside themselves to understand the game of life as it really gets played. The 13ers see no welcome mat on their economic future: since mid-1970's the costs of college tuitions and housing have raced ahead of inflation, the salaries have steadily fallen behind. They learned to adjust by moving quickly into and (when they see a dead end) out of jobs. They grew up in a world of information overload. In their world, what a person is, what he looks like, and whether or not he succeeds depend less on what a person is inside than how he behaves. Lacking the ego strength to set agendas for others, they instead react to the world they find. They are proud of their ability to poke through the hype and the detail, to understand older people far better (they sense) than older people understand them. This generation was born on Friday the thirteenth; you can view it to ways: you can fear it or you can face it and try to make it a great day in spite of the label, that's what this generation is going to do. They developed a seasoned talent for getting the most out of a bad hand.
<b>Generation X,</b> <b>1965 - 1976</b>  Hicks en Hicks (1999, pp. 253-266)		Between 1965 and 1976 about 44 million babies were born. In front of them 76 million Baby Boomers and behind them the emerging Net Generation, numbering over 80 million. They are not going to roll over and play dead. They just going to have to work harder at it, because of their fewer number. They are a group of tough individuals; they grew op in difficult financial times. Their family situations as they growing up were less than ideal; with so many mothers working, they became the first generation to be left on their own for a good part of childhood. They are sceptical. They resent having been emotionally neglected by their parents and older generations. They are more educated than any generation previous to them. They grew up with computers as toys; they are familiar with computers. When they entered the workforce, they find it difficult to get the jobs they would like, there were very few jobs available. Quality of life means for them a high 'fun' quotient without sacrifice. They make their own decisions and generally reject demands made on them without opportunity to

		debate. They learned that people mean well but cannot be trusted, because it is a competitive world. They are less committed to their employers and less willing to spend long hours at work. They have ambitions, but these are personal, not corporate. They are used to fast pace and lack of stability. They have a desire to build lasting relationships and to exhibit sensitivity to people and a strong desire to work in cooperation with others who have common interests. Their commitment is meaningful. They will accept divergent approaches to religion, politics, relationships. They value diversity. They are influenced by what works rather than what 'ought' to be. Denying the existence of absolute truths, they handle each situation on its own merit and potential, responding the best that they can given the available input.
<b>The Nexters 1980 - 2000</b>  Zemke, Raines en Filipczak (2000, pp. 127-149)	Optimism Civil duty Confidence Achievement Sociability Morality Street smarts Diversity	The busiest kids of all time; many kids lived in homes with one parent; violence is all around; like collective actions; have multitask capabilities; are technological savvy; like to work with bright creative people; have interactions with people from different races; are goal oriented; learned to work in teams at school; possibly will be a very demanding workforce;
<b>Millennial Generation, 1982 - ....</b>  Straus en Howe (1991, pp. 335-342; 1998, pp. 243-246 en 292-296)		In September 1988 in Washington 5- and 6-year-old children arrived the first day of kindergarten wearing brand new green and yellow coats and ties, blouses and dresses. The 13ters in older grades found the uniforms slightly humiliating, but the younger kids hardly seemed to mind. These kids are the vanguard of America's Millennium Generation: cute, cheerful, scout like and wanted. Not since the early 1900's have older generations moved so quickly to assert greater adult dominion over the world of childhood. In 1990 the nation's governors set an ambitious agenda for educational goals for the year 2000, including a 90 percent high school graduation rate for the 'class of 2000'. From 1986 to 1988, polls reported a tripling in the popularity of 'staying home with family. The Boom's media elite reinforced the new interest in infant nurture. At dinner tables 40-year-old parents are telling small children to stay away from drugs, alcohol, AIDS, teen pregnancy, profanity, TV ads, unchaperoned gatherings, and socially aggressive dress or manners. In going numbers fathers are demanding 'daddy-track' work schedules that allow them more time at home to raise their young children. Tough new laws make parents civilly or criminally liable for their children's misbehaviour. As boomers replace Silent as parents and teachers ' a seismic shock' has gripped the adult mood toward education, with sharply increasing support for more homework, longer schooldays, toughened graduation requirements, greater parental involvement in classrooms.
<b>The Net Generation 1977 - 1997</b>  Hicks en Hicks (1999, pp. 267-270)		The Net Generation adds up to over 81 million young people. They are still young (in 1999). Many studies say that in the 1990's parents are involved with their children, attend their children's school events frequently; parents have fewer children and each child gets more parental attention. The Net Generation look like a generation of philanthropists and social activists. They are said to be self-centred and obsessed with short term gratification. At first glance they seem to lack leadership skills; they seem to lack initiative and the motivation and commitment to follow through. In a 1997 study, when teens were asked how adults would describe them, they included responses such as lazy (84 percent), rude (74 percent), dishonest (65 percent). In spite of what

		<p>they believe adults think, in the same survey they described themselves as happy (92 percent), responsible (91 percent), trusting of other people (80 percent), very intelligent (79 percent). Teenagers would like to have more structure provided, but without having their independence or their freedom to experiment impeded. They want to learn from the experience and wisdom of their parents, but they are not willing to allow their elders the latitude to impart those lessons in a manner that fits with parents' needs and styles. They struggle with the effects of stress, but they continue to book busy schedules. They think that becoming successful is up to them, and they are not depending on others for help. They know how to shop; they are not going to be fooled into buying products that don't meet their needs. They already travel on the Internet to many places in the world, they want to go there in person. It is not uncommon for them to be doing homework, listening to a CD, watch television, and communicating on-line at the same time. They are used to multitasking. They want to have fun in what they do. They see learning as a lifelong priority. There are many options open to them. They have the ability to live with all sorts of contradictions in their life; they prefer diversity. But they also live with fears, about what future will bring, unknown diseases, unpredictable family life, violence, stress. But above all they are optimistic and expect to be happy adults. Personal relationships are very important for them.</p>
--	--	--

### BIJLAGE 3 Observatieteams en co-onderzoekers

Veldexperimenten	OBSERVATIETEAMS / CO-ONDERZOEKERS
<b>NVO2</b> Mono-generatiele en multi-generatiele veldexperimenten:	Ir. Saskia op de Weegh, consultant en onderzoeker Pepijn Pillen, vierdejaars student psychologie Machiel van Leussen, vierdejaars student bedrijfskunde.
<b>GGZ Groep Europoort</b> Mono-generatiele veldexperimenten:  Multi-generatiele veldexperiment:	Drs. Jolein Baidenmann, zelfstandig consultant  Drs. Ralph Fremlink, zelfstandig procesbegeleider
<b>Ingenieursbureau Gemeentewerken Rotterdam</b> Mono-generatiele en multi-generatiele veldexperimenten:	Drs. Marina Theeuwen, IGWR Ir. Cees Buijs, IGWR Ir. Bas Dudink, IGWR Ir. Thijs Homan, IGWR Drs. Hans Schutjes, IGWR Marian de Snoo, IGWR
<b>Drie bovenstaande organisaties</b> Alle mono-generatiele veldexperimenten:	Drs. Liliane van Lier, zelfstandig onderzoeker Dirk Schaafsma, zelfstandig interim manager Drs. Karin van de Kerkhoff, zelfstandig coach



## BIJLAGE 4 Uitkomsten waardenonderzoek drie generaties in drie organisaties.

### 1 Het waardenonderzoek bij de Brandweer en Rampenbestrijding

Dit waardenonderzoek is uitgevoerd bij 61 managers, verspreid over drie generaties. De spreiding van de geïnterviewden over drie generaties ziet er als volgt uit:

Tabel 7.2 De spreiding van de respondenten van de Brandweer- en Rampenbestrijding over generaties en geslacht.

		Generaties			Totaal
Geboortejaren		1940 -1954	1955-1969	1970-1985	
Geslacht	Man	100% 19	81.8% 18	70% 14	83.6% 51
	Vrouw	0% 0	18.2% 4	30% 6	16.4% 10
<b>Totaal % Aantallen</b>		<b>100,0% 19</b>	<b>100,0% 22</b>	<b>100,0% 20</b>	<b>100,0% 61</b>

In tabel 7.3 staan de hoogst gescoorde waarden(>8) weergegeven, dat wil zeggen dat dit, in deze steekproef, de belangrijkste waarden zijn die worden nagestreefd, met de gemiddelden van het totaal, de organisatiewaarden, in volgorde van prioriteit, de gemiddelden per generatie en de prioriteitsvolgorde per generatie, de toetsingsgrootte F en het significantieniveau (p). De waarden die bij een generatie hoger scoorden dan gemiddeld 8, terwijl de gemiddelde totaal score lager is dan 8, zijn ook in het overzicht opgenomen. De trendscan geeft, bekeken van de oudste naar de jongste generatie, het beïnvloedingspatroon van generaties op een waarde weer.

Tabel 7.3 Waardenscores van de managers van de Brandweer en Rampenbestrijding in Nederland van gemiddeld hoogst naar minder hoog en per generatie.

Organisatiewaarden	Generaties	Totaal n=61 mean	PRO n=19 m	Pro Prio	X n=22 m	X prio	PRA n=20 m	Pra Prio	F	Sign (p)	S Rank	Trend Scan
1 Gezond zijn		8.58	8.46	1	8.59	1	8.70	1	0.714	ns		
2. Eerlijk zijn		8.54	8.46	2	8.45	2	8.70	2	0.584	ns		
3. Eigenwaarde		8.31	8.40	6	8.04	7	8.50	3	1.478	ns		
4. Een doel hebben		8.30	8.45	5	8.20	3	8.25	6	0.323	ns		
5. Eigen mening hebben		8.23	8.26	8	8.09	5	8.35	4	0.929	ns		
6. Doorzettingsvermogen		8.12	8.46	3	7.86		8.05	12	1.203	ns		
7. Verantwoordelijk zijn		8.08	8.30	7	7.90		8.05	13	0.902	ns		
8. Respect hebben		7.99	8.18	12	7.63		8.15	9	2.218	ns		
9. Mensenkennis		7.97	8.05	13	7.72		8.15	10	1.452	ns		
10. Creatief zijn		7.97	8.46	4	7.95		7.50		4.103	.022	2	V
11. Actief zijn		7.96	8.20	11	7.77		7.90		1.028	ns		
12. Plezier hebben		7.95	7.70		7.95		8.20	7	1.548	ns		
13. Vertrouwen		7.94	7.83		7.90		8.10	11	0.576	ns		
14. Capabel zijn		7.93	7.60		8.15	4	8.05	14	1.529	ns		
15. Samenwerken		7.93	8.26	9	7.54		8.00	17	2.635	.080	6	V
16. Enthousiasme		7.87	7.75		7.92		7.95		0.221	ns		
17. Vrijheid		7.83	7.85		8.00	8	7.65		0.585	ns		
18. Leren		7.82	7.31		8.09	6	8.05	15	2.908	.063	5	Λ
19. Zelfstandigheid		7.80	7.68		7.72		8.00	18	0.517	ns		
20. Een persoonlijkheid		7.79	7.66		7.72		8.00	19	0.658	ns		

21. Je prettig voelen	7.74	7.91		7.27		8.05	16	3.280	.045	3	V
22. Gelukkig zijn	7.73	7.50		7.40		8.30	5	2.226	ns		
23. Ruimdenkend zijn	7.70	8.26	10	7.40		7.45		3.003	.057	4	V
> Kansen krijgen	7.36	7.33		6.68		8.20	8	7.136	.002	1	V

PRO = Protestgeneratie; X = Generatie X; PRA = Pragmatische Generatie.  
Prio = prioriteitvolgorde  
Sign.(p) = significante variantie; rank = volgorde.

In tabel 7.4 staan de laagst gescoorde waarden (<6)) weergegeven, dat wil zeggen dat dit de belangrijkste waarden zijn die minder worden nagestreefd c.q. waarvan het streven wordt tegengegaan, met de gemiddelden van het totaal, de organisatiewaarden, de prioriteitvolgorde hiervan, de gemiddelden per generatie en de prioriteitvolgorde per generatie, de toetsingsgrootte F en het significantieniveau (p).

Tabel 7.4 Waardenscores van managers van de Brandweer en Rampenbestrijding in Nederland van gemiddeld laagst naar minder laag en per generatie.

Generaties	Totaal n=61 mean	PRO n=19 m	X n=22 m	PRA n=20 m	F	Sign (p)	S rank	Trend Scan
<b>Organisatiewaarden</b>								
Een held zijn	3.96	3.87	3.86	4.15	0.107	ns		
Volmaakt zijn	4.35	4.67	4.18	4.20	0.249	ns		
Stoer zijn	4.66	4.53	4.64	4.80	0.164	ns		
Het middelpunt zijn	4.90	5.40	4.64	4.65	0.660	ns		
Aanzien hebben	4.93	5.33	4.50	5.00	0.857	ns		
Tradities bewaren	4.95	5.40	4.86	4.60	0.912	ns		
Bij de groep horen	5	5.20	4.55	5.25	2.120	ns		
Gehoorzaam zijn	5.07	5.60	4.50	5.10	2.567	.085	6	V
Opstandig zijn	5.07	5.13	4.73	5.35	0.990	ns		
Spaarzaam zijn	5.16	5.80	4.54	5.15	4.097	.022	3	V
Ongereptheid	5.2	5.73	4.82	5.05	1.721	ns		
Fanatiek zijn	5.25	4.40	5.55	5.80	4.950	.010	1	/
Gemoedelijk zijn	5.42	6.00	5.27	5.00	3.087	.053	4	\
Gelijk hebben	5.53	5.47	5.36	5.75	1.977	ns		
Aardig zijn	5.56	5.93	5.00	5.75	2.299	ns		
Geborgenheid	5.58	5.67	5.27	5.80	0.831	ns		
Dankbaar zijn	5.60	5.67	5.18	5.95	2.108	ns		
Het druk hebben	5.63	5.67	5.32	5.90	0.408	ns		
Zekerheid	5.65	6.00	5.09	5.85	1.867	ns		
Onbezorgd zijn	5.78	6.00	5.95	5.40	0.572	ns		
Hogerop komen	5.80	5.33	5.41	6.65	4.317	.018	2	/
In je onderhoud	6.31	5.93	5.96	7.05	3.088	.053	5	/

PRO = Protestgeneratie; X = Generatie X; PRA = Pragmatische Generatie.  
Prio = prioriteitvolgorde  
Sign.(p) = significante variantie; rank = volgorde.

Om vast te stellen welke waarden significant verschillen tussen de drie generatiegroepen, is variantie-analyse uitgevoerd. Op basis van het significantiecriterium op een niveau van  $p < 0.5$ , dat wil zeggen minder dan 5% kans dat gemeten verschillen op toeval berusten, worden zestien significante waardenverschillen gevonden. In tabel 7.5 staan de betreffende waarden

weergegeven, met de gemiddelden van het totaal, de gemiddelden per generatie, toetsingsgrootheid F en het significantieniveau.

Tabel 7.5 Significante waardenverschillen tussen generaties binnen het management van de Brandweer en Rampenbestrijding in Nederland.

Generaties Organisatiewaarden	Totaal n=61 mean	PRO n=19 m	X n=22 m	PRA n=2 0 m	F	Sign (p)	S Ran k	Trend Scan
Intelligent zijn	7.03	6.8	6.5	7.8	5.069	.009	1	V
Fanatiek zijn	5.2	4.4	5.5	5.7	4.950	.010	2	/
Serius zijn	6.87	7.5	6.2	6.9	4.962	.010	3	V
Spontaan zijn	6.97	7.6	6.4	6.9	4.777	.012	4	V
Hogerop komen	5.63	4.8	5.5	6.6	4.317	.018	5	/
Ervaring	6.8	7.2	7.2	6	4.179	.020	6	\
Spaarzaam zijn	5.17	6	4.4	5.1	4.079	.022	7	V
Creatief zijn	7.97	<b>8.5</b>	7.9	7.5	4.103	.022	8	\
Gezag hebben	6.97	7.6	7.1	6.2	3.696	.024	9	\
Macht	4.7	5.2	3.9	5	3.875	.026	10	V
Liefde	6.2	7	6.5	5.1	3.793	.028	11	\
Gewoon zijn	6.17	7.1	5.5	5.9	3.708	.031	12	V
Behulpzaam zijn	7.03	7.2	6.5	7.4	3.391	.040	13	V
Je prettig voelen	7.7	7.9	7.2	<b>8</b>	3.280	.045	14	V
Een nuchter persoon	6.67	7.2	6	6.8	3.184	.049	15	V
Erkenning krijgen	6.53	6.7	6.2	6.7	3.155	.050	16	V

PRO = Protestgeneratie; X = Generatie X ; PRA = Pragmatische Generatie.  
Sign. (p) = significante variantie (p < 0.05)

In termen van algemene patronen (trendscan in de tabel 7.5) zijn de uitkomsten van de variantie analyse als volgt: ten aanzien van 10 significante verschillen is er sprake van een U curve, dat betekent dat ten aanzien van deze waarden de scores van de Pragmatische Generatie en de Protestgeneratie hoger zijn dan die van de Generatie X. Ten aanzien van 0 significant verschil is er sprake van een omgekeerde U curve, dat houdt in dat de Protestgeneratie en de Pragmatische Generatie lager scoren dan de Generatie X. Ten aanzien van 4 significante verschillen is er sprake van een neergaande lijn, gekeken van de oudste naar de jongste onderzochte generatie. Dat wil zeggen dat de Pragmatische Generatie deze waarden minder belangrijk vindt dan de Generatie X en de Protestgeneratie. Ten aanzien van 2 significante verschillen is er sprake van een opgaande lijn, gekeken van de oudste naar de jongste onderzochte generatie. Dat wil zeggen dat de Pragmatische Generatie en de Generatie X deze waarden belangrijker vindt dan de Protestgeneratie.

Kijkend naar de waarden die door een generatie als belangrijk (>8) worden aangemerkt en naar de verschillen tussen generaties, valt op dat er van de 24 waarden 5 significant (p<0.10) variëren. Uitgaande van de rangorde in de organisatiewaarden (totaal gemiddeld) betreffen het in rangorde de 10<sup>e</sup>, de 18<sup>e</sup>, 21<sup>e</sup>, 23<sup>e</sup> en < 23<sup>e</sup> waarden. Dat houdt in dat er geen significante variantie tussen generaties is gevonden bij de eerste 9 belangrijke organisatiewaarden.

Bij de eerste 23 organisatiewaarden (>8) is de variantie binnen een generatie bij 10 waarden groter dan die tussen generaties (F<1). Kijkend naar de 22 waarden die door een generatie als minst belangrijk (<6) worden aangemerkt, zijn de verschillen binnen een generatie bij 10 waarden groter dan tussen de generaties (F<1). Dit kan ook inhouden dat ten aanzien van deze 20 waarden de verschillen tussen de afzonderlijke gemeentelijke brandweerkorpsen en regionale bureaus, die

deel uitmaken van de Nederlandse Brandweer en Rampenbestrijding, en waar de respondenten werken, groter zijn dan tussen de generaties.

## 2 Het waardenonderzoek bij de GGZ Groep Europoort

De spreiding van de respondenten over drie generaties en de verdeling naar geslacht zijn in onderstaande tabel weergegeven.

Tabel 7.6 Verdeling respondenten GGZ Groep Europoort naar generatie en geslacht.

Geboortejaren		Generatie			Totaal
		1940 -1954	1955-1969	1970-1985	
Geslacht	Man	33,3% 8	41,0% 16	12,9% 4	29,8%
	Vrouw	66,7% 16	59,0% 23	87,1% 27	70,2%
<b>Totaal % Aantallen</b>		<b>100,0% 24</b>	<b>100,0% 39</b>	<b>100,0% 31</b>	<b>100,0% 94</b>

In tabel 7.7 staan de hoogst gescoorde waarden (>8) weergegeven, dat wil zeggen dat dit de belangrijkste waarden zijn, in deze steekproef, die worden nagestreefd, met de gemiddelden van het totaal, de organisatiewaarden, in volgorde van prioriteit, de gemiddelden per generatie en de prioriteitvolgorde per generatie, de toetsingsgrootte F en het significantieniveau (p). De waarden die bij een generatie hoger scoorden dan gemiddeld 8, terwijl de gemiddelde totaal score lager is dan 8, zijn ook in het overzicht opgenomen. De trendscan geeft, bekeken van de oudste naar de jongste generatie, het beïnvloedingspatroon van generaties op een waarde weer.

Tabel 7.7 Waardenscores GGZ Groep Europoort van gemiddeld hoogst naar minder hoog en per generatie.

Generaties	Totaal n=94 mean	PRO n=24 m	Pro Prio	X n=39 m	X Prio	PRA n=31 m	Pra prio	F	Sign (p)	S rank	Trend scan
1. Capabel	8.79	8.79	1	8.87	1	8.69	1	0.284	0.754	ns	
2. Gezond zijn	8.57	8.50	2	8.56	4	8.62	2	0.062	0.940	ns	
3. Interesse hebben	8.45	8.38	6	8.33	3	8.59	3	0.701	0.499	ns	
4. Luisteren naar iemand	8.41	8.41	5	8.56	5	8.41	8	0.829	0.440	ns	
5. Eigenwaarde hebben	8.40	8.17	11	8.46	8	8.50	5	1.003	0.371	ns	
6. Mensenkennis hebben	8.39	8.48	3	8.54	6	8.14	19	1.610	0.206	ns	
7. Eerlijk zijn	8.38	8.46	4	8.44	12	8.24	13	0.304	0.738	ns	
8. Je prettig voelen	8.34	8.33	7	8.33	13	8.37	10	0.007	0.993	ns	
9. Leren	8.34	8.13	13	8.45	10	8.37	11	0.883	0.417	ns	
10. Respect hebben	8.33	8.13	14	8.31	15	8.54	4	0.556	0.576	ns	
11. Verantwoordelijk zijn	8.32	8.17	11	8.51	7	8.18	15	1.270	0.286	ns	
12. Vertrouwen	8.31	8.13	15	8.32	14	8.45	7	0.582	0.561	ns	
13. Zelfstandigheid	8.31	8.21	9	8.66	2	7.52		4.699	0.012	1	Λ
14. Doorzettingsvermogen	8.25	8.25	8	8.31	16	8.17	17	0.208	0.813	ns	
15. Humor	8.24	8.04	18	8.45	11	8.14	20	1.133	0.327	ns	
16. Enthousiast zijn	8.22	8.05	21	8.46	9	8.03	26	1.837	0.165	ns	
17. Eigen mening hebben	8.19	8.17	12	8.26	18	8.10	21	0.240	0.787	ns	
18. Plezier hebben	8.18	7.92		8.18	19	8.41	9	0.923	0.401	ns	
19. Nieuwsgierig zijn	8.16	8.13	16	8.28	17	8.03	27	0.530	0.590	ns	
20. Een doel hebben	8.15	8.21	10	8.18	20	8.07	23	0.110	0.896	ns	

21. Sfeer	8.11	7.87		7.97		8.48	6	1.773	0.176	ns	
22. Ruimdenkend zijn	8.08	7.96		8.08	24	8.18	16	0.288	0.751	ns	
23. Samenwerken	8.01	7.92		8.03	27	8.07	24	0.082	0.922	ns	
24. Aandacht geven	8.01	8.04	22	8.15	21	7.79		1.062	0.350	ns	
25. Een toekomst hebben	8.01	7.74		7.97		8.27	12	1.240	0.294	ns	
26. Kansen krijgen	8.00	7.65		8.08	25	8.16	18	0.998	0.373	ns	
27. In je onderhoud	7.96	7.87		8.15	22	7.77		0.469	0.627	ns	
28. Creatief zijn	7.95	7.92		8.15	23	7.69		1.764	0.177	ns	
29. Wijsheid	7.95	8.13	17	8.03	28	7.69		1.069	0.348	ns	
30. Gelukkig zijn	7.92	7.39		8.03	29	8.21	14	1.927	0.152	ns	
31. Veiligheid	7.89	7.65		7.87		8.10	22	0.674	0.512	ns	
32. Keuzes maken	7.88	8.08	19	8.00	31	7.55		2.192	0.118	(9)	\
33. Vrijheid	7.87	8.08	20	7.85		7.72		0.518	0.597	ns	
39. Optimistisch zijn	7.76	7.63		8.03	30	7.53		2.127	0.125	ns	
42. Een goed mens zijn	7.75	7.58		8.05	26	7.50		1.740	0.181	ns	
45. Tevreden zijn	7.72	8.04	23	7.50		7.73		0.971	0.383	ns	
53. Objectief zijn	7.61	7.46		7.36		8.07	25	2.244	0.112	(7)	V

PRO = Protestgeneratie; X = Generatie X; PRA = Pragmatische Generatie.

Prio = prioriteitvolgorde

Sign.(p) = significante variantie; rank = volgorde; tussen () =  $p > 0.10 < 0.12$

In tabel 7.8 staan de laagst gescoorde waarden (<6) weergegeven, dat wil zeggen dat dit de belangrijkste waarden zijn die minder worden nagestreefd c.q. waarvan het streven wordt tegengegaan, met de gemiddelden van het totaal, de organisatiewaarden, de prioriteitvolgorde hiervan, de gemiddelden per generatie en de prioriteitvolgorde per generatie, de toetsingsgrootheid F en het significantieniveau (p).

Tabel 7.8 Waardenscores GGZ Groep Europort van laagst naar minder laag

Generaties	Totaal n=94 mean	PRO n=24 m	X n=39 m	PRA n=31 m	F	Sign. (p)	S rank	Trend scan
Onsterfelijk zijn	2.69	2.50	2.68	2.86	0.203	0.816	ns	
Een held zijn	3.86	3.75	3.90	3.90	0.51	0.950	ns	
Stoer zijn	3.95	4.08	4.05	3.69	0.311	0.734	ns	
Volmaakt zijn	4.23	4.17	3.77	4.90	2.241	0.112	(8)	V
Opstandig zijn	4.46	4.38	4.31	4.72	0.390	0.678	ns	
Het middelpunt zijn	4.54	4.75	4.26	4.73	0.671	0.514	ns	
Macht	4.80	4.38	4.92	5.00	0.623	0.539	ns	
Tradities bewaren	5.01	5.42	4.72	5.07	1.434	0.244	ns	
Ongerept zijn	5.02	4.42	5.05	5.48	1.584	0.211	ns	
Gehoorzaam zijn	5.26	5.00	5.28	5.45	0.485	0.618	ns	
Baas zijn	5.38	4.96	5.62	5.40	0.602	0.550	ns	
Gelijk krijgen/hebben	5.52	5.67	5.36	5.60	0.287	0.751	ns	
Onbezorgd zijn	5.59	5.67	5.59	5.53	0.027	0.973	ns	
Aanzien hebben	5.60	5.96	5.33	5.66	0.747	0.477	ns	
Fanatiek zijn	5.70	5.00	5.92	5.97	1.727	0.184	ns	

PRO = Protestgeneratie; X = Generatie X; PRA = Pragmatische Generatie.

Prio = prioriteitvolgorde

Sign.(p) = significante variantie (P=0.10); rank = volgorde; tussen () =  $p > 0.10 < 0.12$

Om vast te stellen welke waarden significant verschillen tussen de drie generatiegroepen, is variantie-analyse uitgevoerd. Op basis van het gangbare significantiecriterium op een niveau van  $p < 0.10$ , dat wil zeggen dat er minder dan 10% kans is dat de verschillen op toeval berusten, werden zes significante waardenverschillen gevonden. In tabel 7.9 staan de betreffende waarden weergegeven, met de gemiddelden van het totaal, de gemiddelden per generatie, de toetsingsgrootte F en het significantieniveau.

Tabel 7.9 GGZ Groep Europoort, significante waardenverschillen tussen generaties.

Generaties	n=94 mean	PRO n=24 m	Pro Prio	X n=39 m	X prio	PRA n=31 m	Pra prio	F	Sign. (p)	Trend Scan
Waarden										
1 Zelfstandigheid	8.31	<b>8.21</b>	9	<b>8.66</b>	2	7.93	29	4.699	0.012	∧
2 Een persoonlijkheid zijn	7.54	7.75	38	7.79	43	7.03	69	4.086	0.020	∧
3 Een kick krijgen	6.18	5.54	99	6.03	95	6.93	73	3.066	0.052	/
4 Zekerheid	6.69	6.92	75	6.56	81	7.52	54	3.003	0.055	V
5 Gelijk zijn	5.89	6.00	91	5.33	103	6.55	85	2.805	0.066	V
6 Jong blijven/zijn	5.71	5.08		5.56	101	6.40	91	2.450	0.092	/

PRO = Protestgeneratie; X = Generatie X; PRA = Pragmatische Generatie.

Prio = prioriteitvolgorde

Sign.(p) = significante variantie; 1 - 2 : < 0.05; 3 - 6 : < 0.1 > 0.05.

In termen van algemene patronen (zie trendscan in tabel 7.9) zijn de uitkomsten van de variantie analyse als volgt:

ten aanzien van 2 significante waardenverschillen is er sprake van een U curve, dat betekent dat ten aanzien van deze waarden de scores van de Pragmatische Generatie en de Protestgeneratie hoger zijn dan die van de Generatie X. Ten aanzien van 2 significante waardenverschillen is er sprake van een omgekeerde U curve, dat houdt in dat de Protestgeneratie en de Pragmatische Generatie lager scoren dan de Generatie X. Ten aanzien van 2 significante waardenverschillen is sprake van een opgaande lijn, bekeken van de oudste generatie naar de jongste generatie. Dat wil zeggen dat de Pragmatische Generatie deze waarden belangrijker vindt dan de Generatie X en de Protestgeneratie.

Kijkend naar de waarden die door een generatie als belangrijk (>8) worden aangemerkt en naar de verschillen tussen generaties, valt op dat er van de hoogste 33 waarden 1 significant varieert. Uitgaande van de rangorde in de organisatiewaarden (totaal gemiddeld) betreft het de 13<sup>e</sup> waarde.

Bij de 33 hoogst scorende waarden is de variantie binnen een generatie bij 19 waarden groter dan die tussen generaties ( $F < 1$ ). Bij de 15 laagst scorende waarden is de variantie binnen een generatie bij 11 waarden groter dan tussen generaties. Dat kan ook inhouden dat ten aanzien van deze 30 waarden de verschillen tussen de (zelfstandige) onderdelen van de GGZ Groep Europoort groter zijn, dan tussen de generaties.

### 3 Het waardenonderzoek bij het Ingenieursbureau Gemeentewerken Rotterdam

De spreiding van de respondenten over drie generaties en de verdeling naar geslacht zijn in onderstaande tabel weergegeven.

Tabel 7.10 Verdeling respondenten Ingenieursbureau Gemeentewerken Rotterdam naar generatie en geslacht.

		Generatie			Totaal
Geboortejaren		1940 -1954	1955-1969	1970-1985	
Geslacht	Man	94,6% 35	66,7% 18	59% 23	73,8% 76
	Vrouw	5,4% 2	33,3% 9	41% 16	26,2% 27
<b>Totaal % Aantallen</b>		<b>100% 37</b>	<b>100% 27</b>	<b>100% 39</b>	<b>100% 103</b>

In tabel 7.11 staan de hoogst gescoorde waarden (>8) weergegeven, dat wil zeggen dat, in deze steekproef, dit de belangrijkste waarden zijn die worden nagestreefd, met de gemiddelden van het totaal, de organisatiewaarden, in volgorde van prioriteit, de gemiddelden per generatie en de prioriteitsvolgorde per generatie, de toetsingsgrootte F en het significantieniveau (p). De waarden die bij een generatie hoger scoorden dan gemiddeld 8, terwijl de gemiddelde totaal score lager is dan 8, zijn ook in het overzicht opgenomen. De trendscan geeft, bekeken van de oudste naar de jongste generatie, het beïnvloedingspatroon van generaties op een waarde weer.

Tabel 7.11 Waardenscores Ingenieursbureau Gemeentewerken Rotterdam van gemiddeld hoogst naar minder hoog en per generatie.

Generaties	Totaal n=103 mean	PRO n=37 m	Pro Prio	X n=27 m	X Prio	PRA n=39 m	Pra prio	F	Sign (p)	S rank	Trend scan
1. Gezond zijn	8,92	8.97	1	9.15	1	8.71	1	0.981	ns		
2. Eerlijk zijn	8,73	8.81	2	8.81	2	8.59	3	0.513	ns		
3. Vertrouwen	8,49	8.41	7	8.63	3	8.46	5	0.391	ns		
4. Gelukkig zijn	8,45	8.35	11	8.44	4	8.54	4	0.236	ns		
5. Respect hebben	8,40	8.38	8	8.44	5	8.38	8	0.027	ns		
6. Capabel zijn/tekunnen	8,34	8.51	3	8.41	7	8.13	18	1.522	ns		
7. Je prettig voelen	8,34	8.27	14	8.33	9	8.41	6	0.160	ns		
8. Luisteren naar iemand	8,31	8.43	6	8.37	8	8.15	16	1.049	ns		
9. Doorzettingsvermogen	8,31	8.51	4	8.19	13	8.21	14	1.195	ns		
10. Eigenwaarde hebben	8,30	8.23	18	8.33	10	8.33	10	0.115	ns		
11. Leren	8,28	7.92		8.22	11	8.67	2	5.477	0.006	2	/
12. Samenwerken	8,27	8.38	9	8.19	14	8.23	13	0.288	ns		
13. Interesse hebben	8,27	8.49	5	8.11	18	8.18	15	1.294	ns		
14. Een doel hebben	8,25	8.38	10	8.07	19	8.24	12	0.644	ns		
15. Plezier hebben	8,24	8.17	22	8.07	20	8.41	7	0.755	ns		
16. Iets oplossen	8,18	8.25	15	8.44	5	8.08	19	0.908	ns		
17. Verantwoordelijk zijn	8,18	8.35	12	8.15	16	8.05	20	0.864	ns		
18. Kansen krijgen	8,18	7.97		8.19	15	8.36	9	0.991	ns		
19. Enthousiast zijn	8,13	8.24	16	7.96		8.13	17	0.638	ns		
20. Mensenkennis hebben	8,12	8.32	13	8.00	24	8.00	22	1.157	ns		
21. Een mening hebben	8,10	8.22	19	8.07	21	8.00	23	0.320	ns		
22. Vrijheid	8,10	8.24	17	8.07	22	7.97		0.367	ns		
23. Sfeer	8,09	8.03	28	7.93		8.26	11	0.617	ns		
24. Zelfstandigheid	8,06	8.06	27	8.15	17	8.00	24	0.133	ns		
25. Een toekomst hebben	8,04	7.92		8.15	18	8.08	18	0.244	ns		
26. Actief zijn	8,01	8.19	21	8.04	23	7.82		1.160	ns		
27. Humor	7,97	8.14	24	7.85		7.90		0.513	ns		
28. Geen sleur hebben	7,95	7.89		7.96		8.00	25	0.040	ns		
29. Genieten	7,95	8.09	25	7.70		8.00	26	0.571	ns		

30. Een goed mens zijn	7.94	7.86		8.22	12	7.82		0.667	ns		
31. Klaar staan voor	7.91	8.00	30	7.93		7.82		0.272	ns		
32. Nuttig zijn	7.90	7.78		7.89		8.03	21	0.411	ns		
33. Keuzes maken	7.86	8.08	26	7.93		7.64		1.246	ns		
34. Ervaring hebben	7.69	8.22	20	7.70		7.18		6.644	0.002	1	\
35. Objectief zijn	7.69	8.03	29	7.26		7.67		3.457	0.035	11	V
36. Op tijd zijn	7.68	8.17	23	7.44		7.38		2.472	0.090	21	\

PRO = Protestgeneratie; X = Generatie X; PRA = Pragmatische Generatie.

Prio = prioriteitvolgorde (> 8)

Sign.(p) = significante variantie; rank = volgorde.

In tabel 7.12 staan de laagst gescoorde waarden (<6) weergegeven, dat wil zeggen dat dit de belangrijkste waarden zijn die minder worden nagestreefd c.q. waarvan het streven wordt tegengegaan, met de gemiddelden van het totaal, de organisatiewaarden, de prioriteitvolgorde hiervan, de gemiddelden per generatie en de prioriteitvolgorde per generatie, de toetsingsgrootheid F en het significantieniveau (p).

Tabel 7.13 Waardenscores Ingenieursbureau Gemeentewerken Rotterdam van laagst naar minder laag.

Generaties	Totaal n=103 mean	PRO n=37 m	X n=27 m	PRA n=39 m	F	Sign. (p)	S rank	Trend scan
<b>Organisatiewaarden</b>								
Onsterfelijk zijn	3,07	2.89	2.70	3.49	1.357	0.262	ns	
Volmaakt zijn	3,87	4.70	3.30	3.49	5.227	0.007	5	V
Stoer zijn	3,89	3.57	3.44	4.51	2.527	0.085	ns	
Macht	4,10	4.24	3.63	4.28	0.910	0.406	ns	
Een held zijn	4,11	3.89	3.56	4.69	2.715	0.071	ns	
Het middelpunt zijn	4,28	4.32	4.15	4.33	0.082	0.922	ns	
Baas zijn	4,83	5.16	4.48	4.77	0.821	0.443	ns	
Opstandig zijn	4,88	5.14	4.37	5.00	1.361	0.261	ns	
Tradities bewaren	5,03	5.51	5.00	4.59	1.577	0.212	ns	
Gehoorzaam zijn	5,19	5.72	4.85	4.92	2.129	0.124	ns	
Aanzien hebben	5,54	5.68	5.70	5.31	0.422	0.657	ns	
Gemoedelijk zijn	5,63	5.92	5.11	5.72	1.701	0.188	ns	
Ongereptheid	5,78	5.81	5.93	5.67	0.177	0.838	ns	
Spaarzaam zijn	5,83	6.41	5.26	5.68	5.243	0.007	3	V
Het druk hebben	5,84	5.97	6.07	5.51	0.670	0.514	ns	

PRO = Protestgeneratie; X = Generatie X; PRA = Pragmatische Generatie.

Prio = prioriteitvolgorde

Sign.(p) = significante variantie; rank = volgorde.

Om vast te stellen welke waarden significant verschillen tussen de drie generatiegroepen, is een variantie-analyse uitgevoerd. Op basis van het gangbare significantiecriterium op een niveau van  $p < 0.10$ , dat wil zeggen minder dan 10% kans dat gemeten verschillen op toeval berusten, worden 21 significante waardenverschillen gevonden. In tabel 7.13 staan de betreffende waarden weergegeven, met de gemiddelden van het totaal, de gemiddelden per generatie, toetsingsgrootheid F en het significantieniveau.

Tabel 7.13 Ingenieursbureau Gemeentewerken Rotterdam significante waardenverschillen tussen generaties.



Generaties	totaal n=103 mean	PRO n=37 m	Pro prio	X n=27 m	X prio	PRA n=39 m	Pra Prio	F	Sign. (p)	Trend Scan
Ervaring	7.69	<b>8,22</b>	17	7,70		7,18		6,664	.002	\
Leren	8.28	7,92		<b>8,22</b>	11	<b>8,67</b>	2	5,477	.006	/
Spaarzaam zijn	5.83	6,41		5,26		5,68		5,243	.007	V
Serieus zijn	7.46	7,97		7,33		7,08		5,227	.007	V
Volmaakt zijn	3.87	4,70		3,30		3,49		5,227	.007	V
Democratisch zijn	6.58	7,22		5,93		6,45		4,258	.017	V
Intelligent zijn	7.38	7,70		6,74		7,51		4,128	.019	V
Een nuchter persoon zijn	7.11	7,65		6,70		6,87		3,744	.027	/
Behulpzaam zijn	7.51	7,92		7,33		7,25		3,719	.028	\
Veiligheid	7.00	7,54		7,00		6,49		3,524	.033	\
Objectief zijn	7.69	<b>8,03</b>	25	7,26		7,67		3,457	.035	V
Geduld hebben	7.05	7,51		6,70		6,84		3,141	.043	V
Eenvoud	6.71	7,35		6,59		6,18		3,143	.047	\
Onbezorgd zijn	5.92	6,26		5,19		6,10		2,892	.060	V
Jong blijven/zijn	6.36	5,84		6,04		7,11		2,885	.061	/
Netheid	6.79	7,30		6,59		6,44		2,823	.064	\
Een held zijn	4.11	3,89		3,56		4,69		2,715	.071	V
Moed hebben	7.53	7,89		7,26		7,37		2,552	.083	V
Stoer zijn	3.89	3,57		3,44		4,51		2,527	.085	V
Beleefdheid	7.34	<b>7,75</b>		7,19		7,08		2,506	.087	\
Op tijd zijn	7.68	8,17	19	7,44		7,38		2,472	.090	\

PRO = Protestgeneratie; X = Generatie X; PRA = Pragmatische Generatie.

Prio = prioriteitvolgorde

Sign.(p) = significante variantie (<0.10)

In termen van algemene patronen (zie trendscan in tabel 7.13) zijn de uitkomsten van de analyses als volgt:

ten aanzien van 11 significante waardenverschillen is er sprake van een U curve, dat betekent dat ten aanzien van deze waarden de scores van de Pragmatische Generatie en de Protestgeneratie hoger zijn dan die van de Generatie X. Ten aanzien van 7 significante waardenverschillen is sprake van een neergaande lijn, gekeken van de oudste naar de jongste generatie. Dat wil zeggen dat de Pragmatische Generatie deze waarden minder belangrijk vindt dan de Generatie X en de Protestgeneratie. Ten aanzien van 3 waarden is sprake van een opgaande lijn, bekeken van de oudste generatie naar de jongste generatie. Dat houdt in dat de Pragmatische Generatie deze waarden belangrijker vindt dan de Generatie X en de Protestgeneratie.

Kijkend naar de waarden die door een generatie als belangrijk (>8) worden aangemerkt en naar de verschillen tussen generaties, valt op dat er van de hoogste 53 waarden 4 significant ( $p < 0.10$ ) variëren. Uitgaande van de rangorde in de organisatiewaarden (totaal gemiddeld) betreffen het de 11<sup>e</sup>, 34<sup>e</sup>, 35<sup>e</sup> en 36<sup>e</sup> waarden.

Bij de 53 hoogst scorende waarden is de variantie binnen een generatie bij 25 waarden groter dan die tussen generaties ( $F < 1$ ). Bij de 15 laagst scorende waarden is de variantie binnen een generatie bij 6 waarden groter dan tussen generaties. Het kan ook inhouden dat ten aanzien van deze 31 waarden de verschillen tussen de afdelingen binnen het Ingenieursbureau waar de respondenten werken groter zijn dan tussen de generaties.

## BIJLAGE 5 Principal Component Analyse samenhangende waarden

### Pattern Matrix

	components						
	1	2	3	4	5	6	7
T1_Q17_1 16 Creatiefzijn	<b>0,690</b>	0,126					
T1_Q101_1 100 Ruimdenkendzijn	<b>0,484</b>			-0,250	0,198		
T1_Q61_1 44 Humor	<b>0,480</b>		0,164	-0,245		-0,193	
T1_Q82_1 65 nieuwsgierigzijn	<b>0,475</b>	0,115			0,180	-0,196	-0,133
T1_Q45_1 85 Grenzenverleggen	<b>0,439</b>	0,296	-0,185			-0,204	0,218
T1_Q80_1 63 Moedhebben	0,396	0,171	-0,131		0,338		0,300
T1_Q107_1 106 Verdraagzaamzijn	0,379		0,354		0,102		0,113
T1_Q76_1 59 Luisterennaariemand	0,375	-0,311	0,208		0,164	-0,160	0,108
T1_Q51_1 91 spontaanzijn	0,331	0,225		-0,305		-0,171	0,229
T1_Q65_1 48 Intelligentzijn	0,318	0,249		0,210	0,249	-0,105	
T1_Q62_1 45 Idealistischzijn	0,307	0,307			0,230		
T1_Q94_1 77 Optimistischzijn	0,279			-0,261		-0,244	0,153
T1_Q37_1 36 Gelijkhebbenkrijgen	#####	0,336			0,298		0,174
T1_Q46_1 86 hetdrukhebben	#####	0,253			0,193	-0,236	0,128
T1_Q77_1 60 Macht		<b>0,754</b>		0,239		-0,132	
T1_Q59_1 42 Hetmiddelpuntzijn		<b>0,734</b>				-0,109	
T1_Q23_1 22 Eenheldzijn		<b>0,702</b>		-0,115			-0,121
T1_Q8_1 7 Baaszijn	-0,103	<b>0,650</b>	0,115	0,291			
T1_Q3_1 2 Aanzienhebben		<b>0,642</b>	0,237	0,210			
T1_Q52_1 92 Stoerzijn		<b>0,633</b>					
T1_Q89_1 72 Onsterfelijkzijn		<b>0,535</b>	0,148	-0,185	-0,102	0,102	
T1_Q93_1 76 opstandigzijn		<b>0,484</b>	-0,156	-0,155	0,259	0,237	
T1_Q69_1 52 Jongblijven	0,128	<b>0,479</b>		-0,413	-0,131	-0,139	
T1_Q60_1 43 Hogeropkomen		<b>0,476</b>	0,118			-0,369	
T1_Q28_1 27 Eigenwijszijn	0,179	<b>0,445</b>	-0,122		0,347		
T1_Q49_1 89 Spanningzelfgezocht	0,222	<b>0,433</b>	-0,288	-0,225		-0,118	
T1_Q15_1 14 Boeiendzijn	0,277	<b>0,429</b>				-0,260	
T1_Q72_1 55 Eenkickkrijgen	0,142	<b>0,427</b>	-0,229	-0,178		-0,378	
T1_Q109_1 108 Volmaaktzijn		<b>0,416</b>	0,370		-0,122		
T1_Q79_1 62 Modernzijn		<b>0,404</b>	0,115			-0,379	
T1_Q88_1 71Ongereptheid	0,112	0,399		-0,363		0,127	0,205
T1_Q57_1 97 Trotszijn	#####	0,339	-0,135	-0,183	0,206	-0,247	0,177
T1_Q50_1 90 Spiegelenaan	0,238	0,321			-0,106	-0,304	0,186
T1_Q25_1 24 Eerlijkzijn	0,200	-0,316		-0,185		-0,152	0,216
T1_Q113_1 112 Zekerheid	-0,245		<b>0,695</b>				
T1_Q12_1 11 Beschermen		0,101	<b>0,639</b>		0,205		
T1_Q40_1 39 Gemoedelijkzijn		0,250	<b>0,608</b>	-0,106			0,101
T1_Q115_1 114 Zorgenvoor	0,191	0,164	<b>0,604</b>				0,147
T1_Q33_1 32 Geborgenheid			<b>0,594</b>	-0,297			-0,109
T1_Q105_1 104 Veiligheid		-0,162	<b>0,568</b>				0,138
T1_Q58_1 98 Trouwzijn	0,257		<b>0,567</b>	0,120	0,149		0,149
T1_Q11_1 10 Beleefdheid		-0,150	<b>0,529</b>			-0,214	0,161
T1_Q10_1 9 Behulpzaamzijn	0,277		<b>0,518</b>			-0,178	0,125
T1_Q56_1 96 Traditiesbewaren	-0,124	0,268	<b>0,514</b>			0,150	0,142
T1_Q4_1 3 Aardigzijn	0,143	0,128	<b>0,513</b>	-0,297	-0,176	-0,246	-0,219
T1_Q73_1 56 Klaarstaanvoor iemand	0,174		<b>0,462</b>	-0,192	0,132		
T1_Q9_1 8 Begriphebbenvoor	0,290	-0,100	<b>0,448</b>	-0,162	0,124		
T1_Q81_1 64 netheid			<b>0,445</b>			-0,161	0,367

<b>T1_Q36_1 35 Gehoorzaamzijn</b>	-0,297	0,236	<b>0,430</b>	0,125	-0,255	-0,116	0,371
T1_Q103_1 102 Serieuszijn			0,334		0,321		0,291
T1_Q48_1 88 Spaarzaamzijn			0,347		0,130	-0,124	0,209
T1_Q19_1 18 Democratischzijn			0,360	-0,108		-0,174	0,109
T1_Q63_1 46 Ietsmaken		0,118	0,321		0,302		
T1_Q99_1 82 Rekeninghoudenmet	0,361	-0,117	0,381				
T1_Q54_1 94 Tijdhebben	0,160	-0,145	0,343	-0,221	0,104		
T1_Q2_1 1 Aandachtgeven	0,326	-0,259	0,371			-0,121	
<b>T1_Q43_1 83 Gezaghebben</b>	0,157	0,359		<b>0,433</b>	0,226		0,139
T1_Q22_1 21 Eengoedmenszijn	0,122		0,236	-0,343	0,260		
T1_Q87_1 70 Onbezorgdzijn		0,295	0,174	-0,386	-0,114	0,160	0,251
<b>T1_Q35_1 34 Geensleurhebben</b>		0,200		<b>-0,403</b>	0,166	-0,106	
<b>T1_Q90_1 73 Ontspanninghebben</b>				<b>-0,414</b>		-0,127	0,301
T1_Q111_1 110 Vrijheid		0,190	0,124	<b>-0,423</b>	0,300		
<b>T1_Q53_1 93 Tevredenzijn</b>		-0,191	0,109	<b>-0,439</b>	0,204	-0,147	0,167
<b>T1_Q44_1 84 Gezondzijn</b>		-0,275		<b>-0,440</b>	0,107	-0,276	0,145
<b>T1_Q75_1 58 Liefde</b>			0,171	<b>-0,553</b>		0,115	0,156
<b>T1_Q41_1 40 Genieten</b>	0,186			<b>-0,636</b>	0,102	-0,132	
<b>T1_Q14_1 13 Blijzijn</b>	0,178		0,164	<b>-0,641</b>		-0,137	
<b>T1_Q39_1 38 Gelukkigzijn</b>	-0,157			<b>-0,669</b>	0,244	-0,108	
<b>T1_Q92_1 75 Ietsoplossen</b>			0,205		<b>0,633</b>		
<b>T1_Q16_1 15 Capabelzijn</b>		-0,134	0,230	0,146	<b>0,596</b>	-0,158	
<b>T1_Q86_1 69 Onafhankelijkzijn</b>				-0,257	<b>0,563</b>		
<b>T1_Q114_1 113 Zelfstandigheid</b>				-0,153	<b>0,544</b>		
<b>T1_Q67_1 50 Jeeigenweggaan</b>		0,281		<b>-0,438</b>	<b>0,490</b>	0,284	
<b>T1_Q104_1 103 Vasthoudendzijn</b>		0,122			<b>0,485</b>	-0,137	0,176
<b>T1_Q21_1 20 Eendoelhebben</b>					<b>0,464</b>	-0,237	0,159
<b>T1_Q20_1 19 Doorzettingsvermogen</b>					<b>0,456</b>	-0,311	0,264
<b>T1_Q106_1 105 Verantwoordelijkzijn</b>	0,297			0,235	<b>0,454</b>	-0,202	0,135
<b>T1_Q31_1 30 Ervaring</b>			0,203		<b>0,434</b>		0,173
<b>T1_Q30_1 29 Erkenningskrijgen</b>	-0,179		0,189	-0,194	<b>0,430</b>	-0,194	-0,182
<b>T1_Q26_1 25 Eigenmeninghebben</b>	0,205		-0,151	-0,145	<b>0,420</b>	-0,180	0,165
<b>T1_Q112_1 111 Wijsheid</b>	0,342		0,118	0,109	<b>0,419</b>		0,117
<b>T1_Q64_1 47 Injeonderhoudvoorzien</b>	-0,160		0,253		<b>0,413</b>	-0,191	
T1_Q96_1 79 Eenpersoonlijkheidzijn	0,239	0,251		-0,104	0,390		
T1_Q95_1 78 Overtuigendzijn	0,283	0,215		0,125	0,369		0,268
T1_Q78_1 61 mensenkennishebben	0,274	-0,147		0,141	0,356		0,189
T1_Q68_1 51 Jeprettigvoelen	0,109	-0,185	0,142	-0,368	0,276	-0,275	
T1_Q74_1 57 Leren	0,269				0,300	-0,289	
T1_Q27_1 26 Eigenwaardehebben				-0,252	0,328	-0,247	
T1_Q108_1 107 Vertrouwen	0,166	-0,244		-0,169	0,279	-0,298	0,163
T1_Q84_1 67 Nuttigzijn			0,192	-0,129	0,211	-0,327	0,138
T1_Q66_1 49 Interessehebben	0,330			0,109	0,213	-0,363	
T1_Q32_1 31 Fanatiekzijn	#####	0,340	-0,137	-0,131		-0,385	0,163
T1_Q100_1 99 Respecthebben	0,308	-0,186	0,201			-0,392	
<b>T1_Q13_1 12 Bijdegroephoren</b>	0,119	0,274	0,260		-0,236	<b>-0,443</b>	0,117
<b>T1_Q29_1 28 Enthousiastzijn</b>	<b>0,408</b>			-0,140		<b>-0,458</b>	
<b>T1_Q6_1 5 Actiefzijn</b>		0,105			0,387	<b>-0,460</b>	
<b>T1_Q97_1 80 Plezierhebben</b>	0,303			-0,395		<b>-0,472</b>	-0,171
<b>T1_Q102_1 101 Samenwerken</b>	0,303	-0,208				<b>-0,484</b>	0,161
<b>T1_Q47_1 87 Sfeer</b>	0,189		0,270	-0,236		<b>-0,538</b>	-0,290
<b>T1_Q110_1 109 Vooruitgang</b>	0,238			-0,113		<b>-0,538</b>	
<b>T1_Q7_1 6 Ambitieshebben</b>		0,206	-0,177		0,300	<b>-0,592</b>	
<b>T1_Q70_1 53 Kansenkrijgen</b>						<b>-0,606</b>	0,113
<b>T1_Q98_1 81 Presteren</b>	-0,126	0,215			0,232	<b>-0,615</b>	

T1_Q55_1	95 Eentoekesthebben			0,282	-0,115	0,102	<b>-0,617</b>	-0,137
T1_Q24_1	23 eenvoud						0,173	<b>0,664</b>
T1_Q42_1	41 Gewoonzijn	-0,261	-0,174		-0,175			<b>0,650</b>
T1_Q83_1	66 Eennuchterpersoonzijn		0,155			0,102		<b>0,566</b>
T1_Q91_1	74 Optijdzijn	-0,147	-0,134	0,201	0,162		-0,304	<b>0,452</b>
T1_Q18_1	17 Dankbaarzijn		0,160	0,242	-0,311	-0,275		<b>0,451</b>
T1_Q85_1	68 Objectiefzijn	0,123				0,238	-0,189	<b>0,409</b>
T1_Q5_1	4 Accepteren	0,264			-0,163			<b>0,400</b>
T1_Q34_1	33 Geduldhebben	0,309		0,326				0,386
T1_Q71_1	54 Keuzesmaken	0,347		-0,130		0,290		0,374
T1_Q38_1	37 Gelijkzijn	#####	-0,117		-0,318	-0,135	-0,212	0,362

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.  
Rotation converged in 45 iterations.

#### Component Correlation Matrix

Component	1	2	3	4	5	6	7
1	1,000						
2	0,049	1,000					
3	0,114	0,062	1,000				
4	-0,156	-0,095	0,194	1,000			
5	<b>0,267</b>	0,158	0,170	-0,168	1,000		
6	<b>-0,270</b>	-0,121	0,223	0,216	<b>-0,298</b>	1,000	
7	0,123	0,109	0,308	-0,133	0,247	-0,215	1,000

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

## BIJLAGE 6 Uitkomsten generatieonderzoek gedragskenmerken in vier organisaties.

### 1 Het generatie gedragsonderzoek bij de Brandweer- en Rampenbestrijding

Uit de verslagen van 61 interviews, verspreid over drie generaties, zijn de gedragskenmerken geselecteerd. De antwoorden zijn per respondent per generatie met behulp van de *Conceptually Clustered Matrix methode* van Miles en Huberman (1994) gecomprimeerd weergegeven. Daarna is een analyse uitgevoerd door de open antwoorden te coderen en per generatie een telling te doen.

Tabel 7.25 De uitkomsten van de interviews met de managers van de Brandweer- en Rampenbestrijding in Nederland, weergegeven in gedragskenmerken per generatie.

Attitude- en gedragskenmerken			
GENERATIES	Label	n=19	Zinnen/verwoording
Protestgeneratie	Gedreven	15x	Breed actief zijn; gedreven zijn; enthousiast zijn; boeien; ambitieus zijn; betrokken zijn; uitstraling hebben; vasthoudend zijn; energiek zijn; inspireren; bezield zijn; geraakt worden; jezelf laten zien; gezag uitstralen; natuurlijk charisma hebben
	Mensgericht	15x	Mensen moeten je als vanzelf volgen; mensen meekrijgen; mensen moeten me kunnen plaatsen; mensen in beweging zetten; samen op expeditie gaan; respect voor ieder mens; mensenkennis hebben; voor de basis herkenbare visie hebben; contact met werkvloer; gelijkwaardig zijn; verbinden; met elkaar beter worden; elkaar respecteren; klaar staan voor elkaar; vertrouwensbasis hebben; samen koers kiezen
	Eigen weg volgen	13x	Doen wat volgens jezelf moet; onafhankelijk zijn; eigen overtuiging sterk voelen; eigen mening; niet uit veld laten slaan bij kritiek; durven afwijken van eigen koers; nek uitsteken; zelf koers bepalen; mensen meekrijgen; eigen oplossend vermogen; natuurlijk charisma hebben; doorzetten; gezag uitstralen; overtuigen
	Denken	12x	meedenken; inhoudelijk goed zijn; kunnen nadenken; analytisch en kritisch denken; haarscherp analyseren; goed doordenken; verdiepen; diepgang hebben; weten waar je het over hebt; helder denken; slimme plannen
	Vernieuwen	10x	Vernieuwen; grenzen verleggen; steeds vernieuwen; nieuwe wegen zoeken; nieuwe dingen doen
	Doelgericht	8x	een doel hebben; naar doelen toewerken; iets neerzetten; resultaatgericht zijn; weten wat je zelf en wat de ander wil; samen iets maken; concreet zijn
	Visie	6x	een duidelijke eigen visie hebben; stip in de verte zetten; voor basis herkenbare visie hebben;

	<b>Attitude- en gedragskenmerken</b>		
<b>GENERATIES</b>	<b>Label</b>	<b>n=22</b>	<b>Zinnen/verwoording</b>
<b>Generatie X</b>	Samen doen	17x	Van elkaar leren en elkaar aanvullen; verbinding maken; plezier met elkaar hebben; diversiteit er vol laten zijn; via dialoog naar beste idee; relaties met mensen; van mens tot mens gesprek; draagvlak hebben; vertrouwensbasis hebben; relaties met mensen; met mensen iets opbouwen; loyaal aan mezelf en anderen zijn; haalbare dingen doen; vertrouwensbasis hebben; verbinden; balans tussen doorpakken en goed contact; drijfveren van mensen kennen; mensenkennis hebben; goed contact; persoonlijke band hebben; mensen meekrijgen
	Creatief zijn, vernieuwen	16x	Creatief zijn; al doende innoveren; diversiteit er vol laten zijn; experimenteren; vrij voelen; geen gebaande paden volgen; cultuur veranderen; spontaan dingen doen; vernieuwen; onorthodoxe wegen volgen; buiten kaders denken; grenzen verleggen;
	Balans, timen, afstemmen	15x	Goed timen; samenhang zien, timen en doorpakken; staan voor positieve en negatieve daden; mensen laten doorgroeien en toch continuïteit in werk waarborgen; sturen vanuit open houding; voorkomen dat je tenonder gaat aan eigen dynamiek; dialoog; gezond lichaam, gezonde geest; invoelend vermogen hebben; breed georiënteerd zijn; loyaal aan mezelf en anderen zijn; haalbare dingen doen; balans tussen werk en privé; vertrouwensbasis hebben; menselijke omgang en goede prestaties combineren; abstract en concreet zijn; goede balans tussen doorpakken en goed contact vinden; veiligheidsregio opbouwen en goede lokale verbinding houden
	Doende uitproberen	15x	iets uitproberen; dingen op juiste moment doen; zelf regelend beïnvloeden; doende innoveren; spontaan dingen doen; experimenteren; hoe volgende stap zetten; onderweg groeien; gevoel hebben van leren en vooruitgaan; met mensen iets opbouwen; dingen voor elkaar krijgen; doen wat in vermogen ligt; haalbare dingen doen; daadkrachtig zijn; balans vinden tussen doorpakken en goed contact; iets neerzetten; bouwen; stap voor stap naar grote verandering; grenzen verleggen; zelf regelend beïnvloeden; actief zijn; goed timen en doorpakken; het haalbare doen;
	Eigen geluid	14x	Eigen geluid en stijl hebben; eigen mening; als persoon aanspreken; geloof in eigen kracht; aanpak volgens eigen inzicht; leven zelf inrichten; eigenwijs zijn; authentiek zijn; eigen aanpak; loyaal aan mezelf; eigen identiteit hebben; verantwoordelijkheid nemen; eigenwaarde hebben.
	Kwaliteit	11x	Maximale eruit halen; dieptekwaliteit nastreven; voldoen aan meer dan verwacht; hoogwaardig traject; beter worden; grenzen verleggen; eruit halen wat erin zit; kwaliteit verbeteren product; professionaliseren; talenten maximaal benutten; vernieuwen;
	<b>Label</b>	<b>n=20</b>	<b>Zinnen/verwoording</b>
<b>Pragmatische Generatie</b>	In jezelf geloven	20x	Eigen overtuiging hebben; in jezelf geloven; eigenwaarde hebben; overtuigingskracht hebben; persoonlijkheid zijn; jezelf geven; charisma hebben; innerlijke kracht hebben; geloven dat je het kunt; naar eigen inzicht handelen; er staan; visie hebben; overtuigend zijn; geloven in wat je doet; eigen manier hebben; zelfvertrouwen hebben
	Denken, analyseren, Kennis delen	18x	(kennis)eilandjes verbinden; overwogen denken, analyseren; juiste expertise inzetten; kritisch denken; helder kijken; intelligent zijn; zelf nadenken; logisch redeneren; brede scope hebben; analytisch vermogen hebben; slim zijn; eigen mening hebben; vooruit denken; intelligent zijn; kennis van zaken hebben; vakkennis hebben
	Zelfontplooiing	17x	Tot maximale gaan; fris en fruitig zijn; eigen grens opzoeken; zelfontplooiing; jezelf ontwikkelen; zelf groeien; ontwikkelen; goed

			gebruik maken van eigen kwaliteiten; mezelf ontwikkelen in het werk; beste uit jezelf halen; doorgroeien; groeien.
	Open, direct, eerlijk	17x	Recht door zee gaan; eerlijk zijn; open zijn; waarheid zeggen; recht door zee zijn; duidelijk en helder zijn; zeggen wat je bezighoudt; direct zijn; jezelf blijven; duidelijk zijn; er staan
	Samen	15x	Samenwerken; groepsdynamiek creëren; successleutels proces kennen; acceptatie hebben; steun voelen; teamgeest creëren; kunnen verbinden; basis van vertrouwen hebben; sfeer van support hebben; netwerken; teamgeest hebben
	Plezier, sfeer	13x	Plezier; moet ook leuk zijn; hoe bedrijfsproces tot lust in plaats van last; organisatie die bij me past; sfeer; teamgeest creëren; humor; genieten; blijf ik het leuk vinden; je prettig voelen; plezier hebben;
	Vernieuwen, ontwikkelen	12x	Vernieuwen; nieuwe oplossingen vinden; organisatie vitaliseren; conventies doorbreken; veranderingsgericht zijn; buiten bekende paden treden; ontwikkelen; structureel oplossen; grenzen verleggen; cultuurverandering verankeren; groeien

Hierna volgt de samenvatting van de gedragskenmerken. De kenmerken worden per generatie weergegeven. Het aantal respondenten van een generatie waarop het betreffende label van toepassing is, wordt in percentages weergegeven.

Tabel 7.26 Samenvatting van de gelabelde gedragskenmerken per generatie.

Protestgeneratie n=19		Generatie X n=22		Pragmatische generatie n=20	
Label	% resp.	Label	% resp.	Label	% resp.
Gedreven	79	Samen doen	82	In jezelf geloven.	100
Mensgericht	79	Creatief zijn, vernieuwen	73	Denken, analyseren, kennis	90
Eigen weg volgen	68	Balans, timen, afstemmen	68	Zelfontplooiing	85
Denken	63	Doende uitproberen	68	Open, direct, eerlijk	85
Vernieuwen	53	Eigen geluid	64	Samen	75
Doelgericht	42	Kwaliteit	64	Plezier, sfeer	65
Visie	32			Vernieuwen, ontwikkelen	60

Zoals gezegd in hoofdstuk 6, ben ik na het generatieonderzoek bij de Brandweer- en Rampenbestrijding door middel van interviews overgeschakeld op een andere onderzoeksmethode, het veldexperiment. De interviews leverden me te weinig inzicht op in de generatiekenmerken en -verschillen. Veldexperimenten bieden de mogelijkheid om het gedrag van generaties direct te observeren in een min of meer natuurlijke omgeving (Baarda e.a., 2005). Door de generaties afzonderlijk aan een vraagstuk te laten werken, met eigen generatiegenoten, werden de generatiekenmerken beter zichtbaar. Door alle veldexperimenten op video op te nemen, ontstond bovendien de mogelijkheid om het gedrag steeds opnieuw te observeren (Silverman, 2006). Hierna volgen de rapportages van de uitkomsten van de veldexperimenten.

## 2 Het generatie gedragsonderzoek bij de Nederlandse Vereniging van HRD professionals in Opleiden en Ontwikkelen (NVO2)

Hierna volgt de samenvatting van de uitkomsten van de gedragsobservaties, gedaan door een klein observatieteam aan de hand van de videoverslagen van het veldexperiment bij de NVO2. In het veldexperiment werd aan de respondenten gevraagd om met generatiegenoten samen te werken aan het oplossen van een actueel organisatievraagstuk. Het uitgebreide verslag is opgenomen in bijlage 4.

Tabel 7.27 Samenvatting van de uitkomsten van de gedragsobservaties van het mono-generationale samenwerken tijdens het veldexperiment bij de NVO2:

<b>De Protestgeneratie</b>	<b>De Generatie X</b>	<b>De Pragmatische generatie</b>
<b>N=6</b>	<b>N=6</b>	<b>n=6</b>
<p>Beginnen voorzichtig.</p> <p>Eerst voorstelrondje, waarin ze zich lijken te 'verkopen'.</p> <p>Inventariseren bedachte oplossingen in kort rondje om idee te krijgen.</p> <p>Er is al snel consensus over 'creatieve teams'.</p> <p>Praten door over het idee van het vormen van creatieve teams. Gesprek waaiert uit. Er wordt zo nu en dan voorzichtig gecorrigeerd om het kort te houden. Af en toe is er een beetje discussie.</p> <p>Doen beleefd/keurig naar elkaar. Gedragen zich wat afwachtend</p> <p>Gesprek kabbelt voort. Er worden gaandeweg allerlei en soms heel verschillende ideeën en vragen naar voren gebracht.</p> <p>Aan het eind wordt gecheckt of alles erin staat, 'mist iemand nog wat?'. Er worden nog drie woorden toegevoegd. Het idee blijft wat vaag.</p> <p>Werken een idee min of meer wat uit.</p> <p>Vinden zichzelf respectvol, vriendelijk, aardig naar elkaar en 'dat we zelf veel dingen opschrijven heeft iets gehoorzaams'.</p> <p>Zijn nieuwsgierig naar andere groepen.</p>	<p>Beginvraag is 'wat is hier aan de hand'.</p> <p>Verkennen kanten van het vraagstuk.</p> <p>Luisteren en kijken naar elkaar en zoeken verbinding met elkaar. Bouwen een gezamenlijk beeld op 'met de stukjes van de puzzel die ieder inbrengt'.</p> <p>Gaan in op de verschillen in de groep, vragen door. Zetten een volgende stap in het procesontwerp 'om te kijken of dat de spanning oplost'. Proberen de verschillen te benutten.</p> <p>Willen mensen in bestaande teams bewust laten worden van wat er aan de hand is en zo mensen activeren.</p> <p>Buigen zich letterlijk met z'n allen over de schets van hun aanpak. Zoeken naar redelijk concrete doelstellingen en opdrachten.</p> <p>Werken samen aan het vraagstuk; iedereen doet mee, zoeken steeds naar een soort balans, o.a. tussen inhoud en proces, sturing en ruimte.</p> <p>Maken een procesontwerp.</p>	<p>Lachen en kletsen met elkaar.</p> <p>Kiezen iemand die het proces in de gaten houdt.</p> <p>Inventariseren de belangrijkste aspecten die ieder had bedacht in twee korte rondjes.</p> <p>Willen niet van te voren een vast denkkader. Zijn open en direct, luisteren en reageren op elkaar.</p> <p>Doen kort rondje mogelijke oplossingen en acties.</p> <p>Willen mensen in organisatie zelf analyse laten maken aan de hand van enkele vragen. Daaruit komt wel een passend antwoord en een passende vorm. Kwaliteiten en kennis van mensen moet worden benut.</p> <p>Willen naar een korte krachtige aanpak, naar kort en krachtig inventariseren en iedereen erbij betrekken.</p> <p>Zijn zich bewust van het proces en sturen spontaan bij, vooral om de snelheid erin te houden. Bedenken dat een chatsessie met mensen uit de organisatie wel eens vlot kan werken. Willen wel goede procesvorm aanbieden om vlot keuzes te maken, de vaart erin te houden en het goed te laten werken.</p> <p>Maken een stappenplan.</p>



### 3 Het generatie gedragsonderzoek bij de GGZ Groep Europoort

Hieronder worden de uitkomsten van de groepsinterviews gepresenteerd. Hierbij werd aan iedere generatiegroep gevraagd de meest opvallende kenmerken van en verschillen tussen generaties te beschrijven, uitgaande van de aan hen voorgelegde generatie-indeling van Becker. Tegelijkertijd kon de wijze waarop de generatiegenoten met elkaar samenwerkten in het beantwoorden van deze en nog enkele andere vragen worden geobserveerd.

Tabel 7.28 De gedragskenmerken per generatie, genoemd in de groepsinterviews (GGZ Groep Europoort).

<b>Protestgeneratie</b>	<b>Generatie X</b>	<b>Pragmatische Generatie</b>
<b>N=6</b>	<b>N=6</b>	<b>n=6</b>
<p><b>Volgens henzelf:</b>  Idealistisch  Maatschappelijk bewust  Kijken meer naar langere termijn  Hebben helicopterview  Veel levenservaring  Zelfreflectief</p> <p><b>Volgens Generatie X:</b>  Veel discussie  Veiligheid in team belangrijk  Weten 'het'  Ervaring belangrijk  Minder actief in bijhouden vakmanschap</p> <p><b>Volgens Pragmatische Generatie:</b>  Oeverloze discussies  Beschermen werknemer tegen leiding  Strijdbaar; soort verzet tegen management  Laten veranderingen soms overwaaien  Houden verjaardagen e.d. bij (als blijkt van interesse?)  Zijn erg met zichzelf bezig</p>	<p><b>Volgens henzelf:</b>  Trekken naar elkaar toe  Moesten aan Protestgeneratie bewijzen dat ze het wel konden (afgeremd)  Werken 'evidence based'  Werken aan zichzelf  Leren van collega's</p> <p><b>Volgens Protestgeneratie:</b>  <i>Zeggen af en toe tegen elkaar dat ze niets zeggen over generatie X en ..... gaan dan door met eigen generatie te vergelijken met Pragmatische Generatie</i></p> <p><b>Volgens Pragmatische Generatie:</b>  Gewoon doen  De parttime werkende generatie</p>	<p><b>Volgens henzelf:</b>  Stellen doelen  Kijken wat ze kunnen.  Regelen dingen graag zelf.  Verzamelen en delen kennis.  Luisteren vooral naar inhoud  Kijken niet zo naar formele autoriteit.</p> <p><b>Volgens Protestgeneratie:</b>  Denken en praten gelijk mee, daar wordt iets mee gedaan.  Zijn zakelijk, 'to the point'  Bezinnen waar ze mee bezig (willen) zijn.  Brengen gelijkwaardigheid.  Kijken naar korte termijn.  Veel zelfvertrouwen.  Je kunt wat aan ze overlaten.  Kijken of iets werkt.  Reageren niet op de autoriteit  Reageren op de inhoud.  Durven inhoud ter discussie te stellen.  Gebruiken veel kennisbronnen  Zijn heel persoonlijk, intens en dichtbij.  Zeggen alles tegen je, zijn bijna vriendschappelijk.  Zijn transparant.  Praten heel gemakkelijk over alles.  Kennisoverdracht gaat snel.  Reizen door de wereld.</p> <p><b>Volgens Generatie X:</b>  Onafhankelijk.  Leergierig.  Hebben individuele contacten.  Individu belangrijk; solistisch.  Doen studies erbij.  Weinig discussie.  Worden gestimuleerd om het werk zelfstandig te doen.  Sommigen 'bang' om naar buiten te treden.  Zijn respectvol.  Doen soms te weinig.  Pakken zaken gedisciplineerd aan.  Velen zijn op zoek naar vaste baan.  Willen vak verruimen.  Willen grenzen opzoeken, is spannend, zijn ze nieuwsgierig naar.  Zijn overal in de wereld geweest, maar niet naar de wadden.</p>

Hierna volgt de samenvatting van de uitkomsten van de gedragsobservaties, gedaan door een klein observatieteam aan de hand van de videoverslagen van de veldexperimenten bij de GGZ Groep Europoort. In deze experimenten werd aan iedere generatie gevraagd om samenwerkend met eigen generatiegenoten een aantal vragen te beantwoorden. Een uitgebreid verslag van de observaties is opgenomen in bijlage 7.

Tabel 7.29 Een samenvatting van de uitkomsten van de observaties van het mono-generatiele samenwerken tijdens het veldexperiment bij de GGZ Groep Europoort.

<b>Protestgeneratie</b>	<b>Generatie X</b>	<b>Pragmatische Generatie</b>
<b>n=24</b>	<b>N=39</b>	<b>n=31</b>
<p>Zijn bij binnenkomst serieus.</p> <p>Iemand neemt het woord, daarna vallen anderen voorzichtig in.</p> <p>Spreken doordacht en analytisch.</p> <p>Ontdooien langzaam en worden langzaam vriendelijker en persoonlijker</p> <p>Het persoonlijker maken breekt een zekere spanning.</p> <p>Niemand neemt de leiding</p> <p>Geven elkaar veel ruimte</p> <p>Blijven heel lang hangen bij de eerste vraag.</p> <p>Af en toe wordt er heel voorzichtig bijgestuurd of gecorrigeerd.</p> <p>Af en toe legt iemand iets ter discussie op tafel.</p> <p>Praten veel over vroeger en vergelijken zichzelf daarbij met jongeren van nu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- het was vroeger veel hiërarchischer, wolliger, afstandelijker, solistisch, vaste baan tot 65 jaar.</li> </ul> <p>Nu veel meer contacten per dag, snelle verandering van de technologie</p> <p>Praten nauwelijks over de Generatie X; dat wordt af en toe ook gesignaleerd, maar ze gaan daarna weer door over zichzelf en de jongeren; soms ook over hun eigen kinderen.</p>	<p>Zijn wat voorzichtig en bescheiden</p> <p>Luisteren naar elkaar.</p> <p>Zijn redelijk.</p> <p>Stiltes zo nu en dan, dan denken ze na.</p> <p>Denken met elkaar mee, verhelderen elkaar, vragen door.</p> <p>Zoeken naar oorzaken.</p> <p>Iedereen komt meerdere malen aan het woord, de een beetje meer dan de ander.</p> <p>Afwijkende meningen worden met een zekere voorzichtigheid gebracht.</p> <p>Vinden evidence based werken belangrijk.</p> <p>Er wordt regelmatig gelachen, soms wordt soort grap gemaakt.</p> <p>Vragen wat bescheiden 'of de observanten soms genoeg hebben gehoord'.</p> <p>Een leider lijkt nauwelijks zichtbaar; lijkt tevoorschijn te komen als het over een heel belangrijk onderwerp gaat.</p> <p>Beginnen meer begeistert te praten als gevraagd wordt naar wat ze belangrijk vinden in het werk en met betrekking tot het managen:</p> <p>Evidence based werken vinden ze heel belangrijk, het weten wat de maatschappij van je wil en kostenbewust werken. Bedrijfsmatig en inhoudelijk managen. Zorgen dat de professional goed en zelfstandig zijn werk kan doen.</p>	<p>(Vooraf: Na het eerste mailcontact geven ze vrolijk en direct aan dat 'appeltaart erbij natuurlijk altijd wel motiveert')</p> <p>Zijn persoonlijk, vrolijk en direct.</p> <p>Lopen gestructureerd alle vragen langs.</p> <p>Zijn heel open.</p> <p>Delen emoties en meningen.</p> <p>Om de beurt stuurt iemand spontaan naar volgende vraag.</p> <p>Geven elkaar de ruimte, ruimte voor eigenheid. Verschillende meningen mogen er naast elkaar zijn.</p> <p>Gaan af en toe debat aan.</p> <p>Vragen door, is dat wel zo, is het wel een probleem</p> <p>Denken regelmatig even na.</p> <p>Persoonlijke gesprekken.</p> <p>Vragen inhoudelijke uitleg over een vraag aan het onderzoeksteam.</p> <p>Zeggen dat uitleg niet voldoende is en vragen door.</p> <p>Analyseren de organisatie en processen bijna vanzelfsprekend.</p> <p>Zien Raad van Bestuur op grote afstand 'staan'.</p>

#### 4 Het generatiegedragsonderzoek bij het Ingenieursbureau Gemeentewerken Rotterdam

Hierna volgt de samenvatting van de uitkomsten van de observaties, gemaakt door een klein observatieteam aan de hand van de videoverslagen van het veldexperiment bij het Ingenieursbureau van Gemeentewerken Rotterdam. In het veldexperiment werd aan iedere generatie gevraagd om samenwerkend met eigen generatiegenoten een antwoord te vinden op een actueel en belangrijk organisatievraagstuk. Een uitgebreid verslag van deze observaties is opgenomen in bijlage 10.

Tabel 7.30 De samenvatting van de uitkomsten van de gedragsobservaties van het mono-generatiele samenwerken tijdens het veldexperiment bij het Ingenieursbureau Gemeentewerken Rotterdam.

Protestgeneratie	Generatie X	Pragmatische Generatie
N=6	N=6	n=6
<p>Kiezen voorzitter            Stellen waaromvragen.            Veel discussie            Humor            Energiek            Voorzitter gaat af en toe terug naar de vraag en dan waaiert de discussie weer uit.            Voorzitter vat af en toe samen en dan waaiert de discussie weer uit            Wordt veel gelachen            Levendig            Vlotte discussies.... maar alles blijft hangen            Voorzitter probeert verschillende meningen tot één mening te maken            Aan einde wordt hard gelachen ..... ze lijken het eens te zijn</p>	<p>Bewaken kwaliteit            Redeneren rustig, verkennend            Verkennen:            - wie zijn mensen van pragmatische generatie,            - wat willen ze,            - de organisatie(risico's)            Stellen vragen            Zoeken oorzaken            Luisteren naar elkaar            Laten elkaar uitpraten            Gaan regelmatig terug naar de vraag            Iemand stuurt steeds terug naar de kernvraag            Verbinden soms dingen met elkaar            Af en toe enige zelfreflectie            Zien wat de pragmatische generatie wel en niet doet, wel en niet kan.</p>	<p>Praten spontaan en veel over wat ze willen:            - zaken zelf regelen            - eigen verantwoordelijkheid            - vertrouwen van organisatie            - positief worden gestimuleerd            - bescheiden mensen aanmoedigen            - kortere lijnen, directere invloed            - directe feedback over wel /niet goed            - als je ergens tegenaan loopt, moet je snel verder kunnen; direct leren            - een onafhankelijke zelf gekozen coach met wie het klikt, die snel snapt waar het jou om gaat            - doen 'wat dicht bij het hart ligt'</p> <p>Eigen belang=organisatiebelang            Zowel eigen perspectief als project perspectief is belangrijk.</p> <p>Zoeken voorzichtig naar de kern.            Stellen vragen aan elkaar            Soms 1 persoon centraal en kort daarna doet iedereen weer mee            Beginnen met lage energie; energie komt langzaam terug.            Zeggen energie kwijt te raken van lange beslisroutes en daar ook geen energie meer in te willen stoppen.</p>

## BIJLAGE 7 Uitkomsten van het onderzoek in drie organisaties naar factoren die het multi-generationale samenwerken bevorderen.

### 1 Het onderzoek naar factoren die het samenwerken tussen generaties bevorderen bij de NVO2

De samenvatting van de factoren die het samenwerken tussen de generaties bevorderden is gebaseerd op het observeren van drie multi-generationale subgroepen, ieder bestaande uit zes deelnemers, twee van iedere generatie, aan de hand van de drie videoverslagen.

Tabel 7.35 Samenvatting van de factoren die het samenwerken bevorderenden (NVO2).

Werking	Factoren
<b>samenwerking bevorderend</b> werkenergie stijgt en tevredenheid over de samenwerking neemt toe	Een echt en als urgent (beleefd) vraagstuk Persoonlijk en echt zijn; de individuele mens zien Persoonlijke mening geven Aangeven wat jij belangrijk vindt Respectvol rechtstreeks zijn Eigen ervaringen delen Benoemen en delen wat je voelt; vooroordelen uitspreken Nieuwsgierig zijn en doorvragen Luisteren naar elkaar Ruimte geven voor andere meningen Ingaan op verschillen Elkaar complimenten geven Beeldende taal gebruiken Een voor jou onlogisch voorstel een kans geven (en dit uitspreken) Een (informele) procesbegeleider benoemen Direct een procesvoorstel doen en naar gezamenlijke oplossing/doel werken Meninge naast elkaar leggen en verbinden Voortbouwen op elkaars ideeën Zaken beargumenteerd wel of niet meenemen in bijv. de besluitvorming
<b>Samenwerking remmend</b> Werkenergie daalt en de tevredenheid over de samenwerking neemt af	Geen als urgent beleefd vraagstuk Afwachtende houding (Afstandelijk) beleefd doen Elkaar overtuigen; (nog eens) uitleggen Meninge tegenover elkaar zetten Verschillende opvattingen niet bijeen brengen, uitspraken laten zweven. Geen procesbegeleider en geen richting in het samenwerkingsproces

Geen van de groepen heeft expliciet gebruik gemaakt van de potentie van jonge mensen om nieuwe richtingen aan te geven. Geen van de groepen heeft expliciet gevraagd naar een bepaalde expertise, bijvoorbeeld naar de veranderkundige expertise van ervaren mensen. Er leek niet echt sprake te zijn van een als urgent beleefd vraagstuk, terwijl het vraagstuk met de deelnemers is gemaakt en door hen vooraf als erg zinvol en praktijkrelevant werd aangemerkt. De beleefde urgentie van een vraagstuk lijkt invloed te hebben op de mate waarin een zekere noodzaak wordt gevoeld om productief samen te werken. Voor de volgende experimenten is expliciet gezocht naar echte organisatievraagstukken en een echte organisatiecontext.

Aangezien de factoren die het samenwerken belemmeren omgekeerd weergeven welke factoren het samenwerken bevorderen, geen urgent vraagstuk > wel een urgent vraagstuk, is in de volgende experimenten alleen gekeken naar de factoren die het samenwerken bevorderen.

### 2 Het onderzoek naar factoren die het samenwerken tussen generaties bevorderen bij de GGZ Groep Europort

De samenvatting van de factoren die het samenwerken tussen de generaties bevorderden is gebaseerd op het observeren van één multi-generationale groep, bestaande uit negen deelnemers, drie van iedere generatie, aan de hand van het videoverslag.

Tabel 7.36 Samenvatting van de factoren die samenwerken bevorderden (GGZ Groep Europort).

Werking	Factoren
<b>samenwerking bevorderend</b> werkenergie stijgt en tevredenheid over de samenwerking neemt toe	Meteen meedoen Nieuwsgierig zijn Luisteren naar elkaar Kijken naar elkaar Humor Zeggen wat je bezighoudt Concrete vraag stellen aan de groep Concreet zijn Discussiepunt aan groep voorleggen Eigen ervaring delen Feiten delen met de groep Eigen gevoel inbrengen Duidelijke eigen lijn of visie open neerleggen Spontaniteit Aandacht spreiden over de leden van de groep Hardop denken Opstelling van de groep Vragen hoe een bepaalde generatie iets ziet of beleeft Doorvragen Gezamenlijk issue benoemen Eigen enthousiasme tonen Hoe 'echter' het vraagstuk/thema hoe beter

Geen van de groepen heeft expliciet gebruik gemaakt van de potentie van jonge mensen om nieuwe richtingen aan te geven. Geen van de groepen heeft expliciet gevraagd naar een bepaalde expertise, bijvoorbeeld naar de veranderkundige expertise van ervaren mensen.

### 3 Het onderzoek naar factoren die het samenwerken tussen generaties bevorderen bij het Ingenieursbureau Gemeentewerken Rotterdam

De samenvatting van de factoren die het samenwerken tussen de generaties bevorderden is gebaseerd op het observeren van drie multi-generationale subgroepen, twee bestaande uit negen deelnemers en één uit achttien deelnemers met steeds evenveel leden van een generatie, aan de hand van de drie videoverslagen.

Tabel 7.37 Samenvatting van factoren die het samenwerken bevorderden (Ingenieursbureau Gemeentewerken Rotterdam)

Werking	Factoren
<b>Samenwerking bevorderend</b> werkenergie stijgt en tevredenheid over de samenwerking neemt toe	Duidelijk zeggen wat je wilt Gesprek leiden Belevingen delen Vragen stellen, doorvragen naar essentie Nieuwsgierigheid Spontaniteit. Directe feedback Respect Verplaatsen in de ander Verdiepen in vraagstuk Persoonlijke mening geven Emotionele beleving inbrengen Optimisme Mogelijkheden zien

Geen van de groepen heeft expliciet gebruik gemaakt van de potentie van jonge mensen om nieuwe richtingen aan te geven. Geen van de groepen heeft expliciet gevraagd naar een bepaalde expertise, bijvoorbeeld naar de veranderkundige expertise van ervaren mensen.

## BIJLAGE 8 Mijn 'finale' samenvatting van de belangrijkste gedragskenmerken van drie generaties in vier organisaties.

Met toevoegingen van percentages van herkenning (getallen) en tekst (schuinschrift) van het observatieteam

PROTESTGENERATIE	GENERATIE X	PRAGMATISCHE GENERATIE
<p>Aftastende individuen, die draagvlak zoeken voor eigen idee of ideaal.</p> <p><i>Onderstroom: Gevoelsmatig zeg ik: bevestiging zoeken i.p.v. draagvlak, alsof ze nog steeds willen horen of ze het wel goed doen.</i></p> <p><i>Of nog sterker: dat ze vooral behoefte hebben aan 'zendtijd' voor het neerzetten van hun eigen denkbeelden.</i></p> <p>Lijken behoefte te hebben aan voorzitter, leider of hiërarchie. Verliezen snel proces en doel uit het oog. <b>100</b></p> <p>Verkopen zich op basis van ervaring/posities. <b>100</b></p> <p>Zijn serieus. Doen beleefd en 'keurig' naar elkaar. <b>80</b></p> <p>Willen elkaar overtuigen aan de hand van eigen idee. Zoeken consensus over één idee. Worden al vrolijker als ze het eens lijken te gaan zijn. Idee is vaak abstract. Er blijft veel in het vage 'hangen'; veel blijft onuitgesproken. <b>100</b></p> <p>Zijn voorzichtig en afwachtend als ze elkaar nog niet goed kennen. <i>gericht op veiligheid en goede sfeer.</i> Ontdooien langzaam en worden langzaam vriendelijker en persoonlijker <b>90</b></p> <p>Corrigeren elkaar voorzichtig (<i>idem: want gezelligheid is belangrijk.</i>) Geven elkaar veel ruimte. <b>100</b></p> <p>Zijn energiek en gedreven als ze voluit in discussie kunnen gaan over eigen idee of eigen subwaarheid. Kunnen heel lang in discussie blijven hangen. <b>100</b></p> <p>Reflecteren niet direct en open over proces; reflecteren en reageren hooguit aan het eind, na afloop van bijeenkomst, op het proces of de inhoud. <b>100</b></p> <p>Zijn nieuwsgierig naar andere groepen, vooral om deze te</p>	<p>Zoeken samen werkend elkaar, balans en verbinding op, benutten verschillen.</p> <p><i>Onderstroom: Nadruk op zoeken i.p.v. verbinding MAKEN</i></p> <p>Luisteren en kijken naar elkaar en zoeken verbinding met elkaar. Zijn redenerend verkennend. Denken met elkaar mee. Bouwen een gezamenlijk beeld op 'met stukjes die ieder inbrengt'. Verkennen verschillende kanten van het vraagstuk. <b>100</b></p> <p><i>Constructieve grondhouding (groei en ontwikkelgericht)</i> Gaan in op de verschillen en benutten verschillen <i>voelen impulsen die daarvan uitgaan en gemotiveerd daar iets mee te doen.</i> <b>100</b></p> <p>Zoeken steeds naar een soort balans, o.a. tussen inhoud en proces, sturing en ruimte. <b>100</b></p> <p>Zijn wat voorzichtig en bescheiden. <b>100</b></p> <p>Af en toe zelfreflectie en reflectie op het proces. <b>100</b></p> <p>Willen mensen bewust laten worden van wat speelt en zo hen activeren om eraan te werken. <b>100</b></p> <p>Vinden evidence based werken belangrijk; kijken naar wat werkt. <b>100</b></p> <p>Willen weten wat de maatschappij 'vraagt'. Zijn kostenbewust. Denken bedrijfsmatig, zakelijk. Bewaken Kwaliteit De professional moet zelfstandig zijn werk kunnen doen. <b>100</b></p> <p>Een leider is nauwelijks zichtbaar; komt tevoorschijn als het over een heel belangrijk onderwerp gaat. <b>100</b></p>	<p>Individueel, die lerend, persoonlijk clickend, met plezier, energiek en resultaatgericht aan de slag willen, maar laten zich daarin remmen door andere generaties <i>cq de heersende cultuur/gezags- en machtsverhoudingen?</i></p> <p><i>Onderstroom: We willen wel maar mogen niet van ....'</i></p> <p>Zijn individuen in een groep. Willen actie en plezier hebben met elkaar. <b>100</b> (<i>blijft vooral wens, want ik zag het niet zo overtuigend terug</i>)</p> <p>Structureren het proces. Om de beurt stuurt iemand bij. Willen goede procesvorm om vlot tot concrete resultaten te komen. Willen niet van te voren een vast denkkader, willen open dialoog. <b>100</b></p> <p>Zijn graag concreet, open, direct, persoonlijk. Laten zich daarin remmen door andere generaties, wat direct zichtbaar verlies van werkenergie oplevert. <b>100</b></p> <p>Verschillende meningen mogen er naast elkaar zijn. Luisteren naar elkaar. Reageren op elkaar. Gaan af en toe debat aan. <b>100</b></p> <p>Praten spontaan over wat ze willen: - zaken zelf regelen - vertrouwen krijgen van organisatie - positief worden gestimuleerd - korte lijnen, directe invloed - directe realistische feedback - vlot leren in het werk - een onafhankelijke coach met wie het klikt - doen 'wat dicht bij het hart ligt' Zeggen energie kwijt te raken bij lange beslisroutes. <b>100</b> <i>Uitwisseling op basis van praktijkvoorbeelden met mensen.</i></p> <p>Willen mensen in organisatie zelf analyse laten maken en</p>

<p>vergelijken met zichzelf. Vergelijken zichzelf vooral met Pragmatische Generatie (<i>heb ik niet zo sterk teruggezien, als ze het doen maken ze dat niet persoonlijk/beschouwen hen als abstracte categorie</i>). <b>80</b></p> <p>Kunnen Generatie X nauwelijks beschrijven (<i>niet teruggezien</i>), kunnen eigen generatie en Pragmatische Generatie wel beschrijven. <b>90</b></p> <p><i>Ze hebben een subdetail van de jongere generaties ontdekt en dit gekozen om te omarmen. Maar ze kunnen dit nog niet omzetten naar een geïntegreerde visie of beleid. Het is nog in de snuffelfase.</i></p>	<p>Zien en kennen gedrag en kwaliteiten van de Pragmatische Generatie en kunnen deze generatie uitvoerig beschrijven; kunnen ook zichzelf en de Protestgeneratie beschrijven. <b>100</b></p> <p><i>Zien voor zichzelf de schone taak weggelegd om de deur open te zetten naar/voor de potentie van de volgende generaties.</i></p>	<p>antwoord laten zoeken. Kwaliteiten en kennis van mensen moeten worden benut. <b>100</b></p> <p>Beschouwen eigen ontwikkeling en ontwikkeling van organisatie als hetzelfde. <b>50: monitoren vooral of die ontwikkeling en belangen parallel lopen?</b></p> <p>Analyseren de organisatie en processen rationeel. <b>en functioneel 100</b></p> <p>Zien leiders van Protestgeneratie op grote afstand van hen 'staan'. Willen persoonlijk contact. <i>en grotere, vanzelfsprekender toegankelijkheid</i> <b>100</b></p> <p>Kunnen zichzelf het beste beschrijven, kunnen Protestgeneratie kritisch beschrijven en Generatie X een beetje. <b>50 (niet teruggezien)</b></p>
---	--	--

**BIJLAGE 9 Samenvatting van het observatieteam van de belangrijkste gedragskenmerken van drie generaties in drie organisaties.**

ORGANISATIES GENERATIES	Ingenieursbureau GWR	NVO2	GGZ Groep Europort	Gedrag, dat min of meer zichtbaar is in (drie) dezelfde generaties
Protestgeneratie	<p>Kiezen voorzitter. Praten abstract en onpersoonlijk, mechanisch over mensen ; 'misschien moeten we een generatie overslaan'. Proberen elkaar te overtuigen, maar dat gebeurt niet en blijven daarin hangen. Ieder voor zich; one man shows, eigen geluid neerzetten. Geen of nauwelijks reflectie; horen zichzelf niet en elkaar niet. Intentie om bij elkaar te zijn voor gezelligheid/sfeer?; niet op de inhoud.</p> <p>Zijn heel normatief en praten in of-of termen.</p>	<p>Praten mechanisch en onpersoonlijk over mensen. Lijkt alsof 'het' allemaal buiten hen omgaat. Waar gaat het over?, mist inhoudelijke kern. Zijn losse cellen zonder gemeenschappelijk gevoel. Zijn afwachtend, aftastend. Zoeken veiligheid in 'zijn we het met elkaar eens?!' Doen 'alsof ze wat samen hebben'. Lijkt alsof ze hun fascinaties niet kunnen uiten, wordt niet opgepakt. Etaleren zichzelf voortdurend. Vaak gas terug, terugtrekgedrag. Formuleren heel voorzichtig. Noteren alles braaf. Vrouwen maken het af en toe persoonlijk. Af en toe shot gezelligheid, poging tot binden, vaak op het moment dat het bijna ergens over gaat, maar slecht getimed en goed bedoeld. Op flip-over moeten de kunstjes van iedereen ten toon gespreid worden.</p>	<p>Praten veel over zichzelf Becommentariëren Praten in wij-zij termen Blijven steken in gesprek en soms discussie over vroeger en nu: - gaat allemaal zo snel - tempo informatie anders. Blijven steken in vraag 1. Hebben allemaal hun eigen subwaarheid, van waaruit ze observeren Luisteren braaf naar elkaar Vinden de jongste generatie wel interessant, zijn positief, betrokken en nieuwsgierig; beseffen dat zij anders zijn en dat ze daar iets mee moeten, voelen impulsen</p> <p>Verliezen opdracht uit het oog</p>	<p>1: Ieder voor zich; proberen elkaar te overtuigen; Belangrijk dat ieder zijn zegje doet; wat ermee gebeurt is blijkbaar niet/minder relevant.</p> <p>2: Veel discussies, soms oeverloos.</p> <p>3: Zoeken naar veiligheid door zichzelf te positioneren met wat ze allemaal gedaan hebben; verkopen, etaleren zich. Dit neemt bovendien veel tijd.</p> <p>4: Neiging tot abstract en mechanisch praten over mensen. Lijkt alsof alles buiten hen om gaat. Spreken niet over concrete personen/collega's</p> <p>5: Proces en doel worden uit het oog verloren. Lijkt alsof ze voorzitter of leider of hiërarchie nodig hebben.</p> <p>6: (Groeps)proces en gesprekken heel stroperig.</p> <p>7: Geen reflectie; geen vraag van 'waar hebben we het over'.</p> <p>8: Af en toe is er een shot gezelligheid nodig om de spanning te doorbreken en schouder-aan-schouder gevoel te waarborgen?. Qua timing vaak kuist op het moment dat de groep op het punt staat tot een kern te komen.</p> <p>9. Hoewel de jongere generaties overwegend een ver-van-hun-bed show zijn, laten de protesters als groep wel zien dat ze toegeven dat er met een ander soort generatie rekening moet worden gehouden. Het 'hoe en wat' is moeilijk, maar 'dat' het zo is staat wel voor hen vast.</p>
Generatie X	Energiek, persoonlijk en betrokken.	Focus op inhoud, 'het gaat ergens over'.	Gebeurt niet zoveel, kabbelt voort.	1: Zijn beschouwend, inventariserend, onderzoekend,



	<p>Ontwikkelingsgericht, samen voorwaarts gericht. Zijn redenerend en kennis verbindend, bekijken verschillende kanten en 'pakken hele 'plaatje'. Leven zich in, onderzoeken hoe het zit, stellen vragen, zoeken realiteit en vragen zich af wat ze ermee moeten; zeker gevoel van urgentie is aanwezig. Zakelijk, serieus, inhoudelijk, minder op gezelligheid gericht, wel met enige humor. Neigen tot balans zoeken, o.a. tussen beteugelen en faciliteren. Duidelijk gevoel en oog voor kwaliteit. Regelmatig reflectie. Maken zich zorgen om emotionele intelligentie en sociaal emotionele vaardigheden van Pragmatische Generatie. Zeggen eigen dingen, als het niet aankomt even terugtrekken en overpeinzen, kans afwachten, ruimte zoeken en herformuleren. Wat conflicterend qua denkbeelden. Zoeken gezamenlijke bestemming en (emotionele) verbondenheid, slagen daar niet goed in, levert enige eenzaamheid op?</p>	<p>Zoeken verbinding en dat creëert sfeer. Samen aan het werk, lekker bezig, geïnspireerd interactief en met hoge energie Gaat vooral over het hoe, 'hoe gaan we het nu aanpakken'. Tamelijk belangeloos, maar niet egoloos!!, vrij. Intellectueel; het te behalen resultaat in organisatie blijft nog wat abstract; realistisch oog voor haalbaarheid van oplossing in organisatie is niet erg aanwezig.</p>	<p>Onderzoeken feiten, zijn beschouwend en redenerend, luisterend naar elkaar. Veel terugtrekkend gedrag. Enige reflectie. Vertonen sociaal wenselijk gedrag. Af en toe een bevrijdende grap.</p>	<p>verkennend, verbindend en stellen vragen. Consciëntieus ingesteld</p> <p>2: Verbinden kennis en vaardigheden en verschillen. Zoeken (emotionele) verbinding in samenwerken onderling alsook met andere generaties.</p> <p>3: Erkennen verschillen, weten dat en staan ervoor open, willen daar iets positiefs mee doen.</p> <p>4: Focus op inhoud en eigen (groeps)proces en op hoe doen we het, op aanpak.</p> <p>5. De gehele werkattitude is doelgericht, maar niet resultaatgericht.</p> <p>6: Het lijkt alsof denken en doen van de Protestgeneratie zo is geïnternaliseerd, dat ze moeite hebben om eigen ruimte in te nemen. Zijn wat bescheiden. Tegelijkertijd betekent dit dat de frisse doementaliteit van de pragmaten voor hen een escape biedt vanuit de traditioneler, hiërarchischer structuren.</p> <p>7: Veel minder statusgericht dan Protestgeneratie; minder gericht op macht en gezag, meer geïsoleerd van elkaar, daardoor? een zelf-geautoriseerder insteek</p> <p>8: Niet zoveel oog voor echt resultaat in organisatie. Hebben wel oog voor kwaliteit.</p> <p>9: Blijven goed kijken naar jonge generatie en willen daar iets mee, ook al weten ze nog niet precies wat. Bewust van aanstormende generatie, zien persoonlijke talenten/kwaliteiten daarin.</p>
<p>Pragmatische Generatie</p>	<p>Willen waardering voor positieve kwaliteiten. Zijn 'zelf' in groep, starten primair bij eigen behoeften, vragen, belangen. Praten veel over wat ze willen:</p>	<p>Doen braaf, sociaal wenselijk gedrag. Structureren proces en volgen dat. Onderzoeken hoe organisatie werkt.</p>	<p>Individen met elkaar. Werken alle vragen af, blijven daaraan doorwerken. Geconcentreerd op taak, op antwoorden geven. Luisteren naar elkaar.</p>	<p>1: Individen, 'zelf'(self centered) in groep. zoeken van daaruit samenwerking/elkaars input.</p> <p>2: Geconcentreerd op taak. Structureren proces.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- waardering voor positieve kwaliteiten</li> <li>- aangemoedigd worden.</li> <li>- coaching en begeleiding.</li> <li>- vertrouwen</li> <li>- zelf laten zien wat je kunt</li> <li>- directere lijn met beslissers</li> <li>- zelf regelen</li> </ul> <p>Er klinkt wat ontevredenheid. Willen vertrouwen winnen, maar het moet ze ook gegund worden.</p> <p>Moet goed zijn voor mij en organisatie; onze ontwikkeling en ontwikkeling van organisatie is hetzelfde ; monitoren bewust of die belangen samenvallen- zo niet, dan keuze voor zichzelf of conformeren.</p> <p>Hebben intrinsiek vertrouwen in eigen kunnen, maar vragen zich af of de organisatie dat ziet/onderkent en/of wenst te honoreren.</p> <p>Basisgevoel: we verdienen vertrouwen. Bij geen vertrouwen ontstaat paradox: sterke neiging tot aanpassen, afhankelijkheid.</p> <p>Botsen tegen muur; zitten gevangen in systeem; willen eigen belang terugvinden, hebben behoefte aan adequate ondersteuning maar lijken(zelf) de weg daartoe niet (makkelijk) te vinden.</p>	<p>Ontsnappen aan het eind aan 'het systeem' met visuele conclusie ipv woorden.</p> <p>Zijn 'zelf in collectief'</p>	<p>Ruimte voor eigen meningen.</p>	<p>3: Veel aangepast gedrag, 'gevangen in systeem', volgzaam en worden dan mat (raken wat ontmoedigd?). Werken niet naar hoogtepunt.</p> <p>4: Praten over wat ze willen:  <ul style="list-style-type: none"> <li>- coaching; persoonlijk ontwikkelen in het werk</li> <li>- vlotte processen in organisatie</li> </ul> </p> <p>5: Rationeel Functioneel en zoekend naar/gericht op eigen kansen, i.e. = kansen voor de organisatie als geheel.</p> <p>6: Luisteren naar elkaar.</p> <p>7: Tegenstrijdige dingen komen op tafel en mogen naast elkaar bestaan.</p> <p>8: Wel intrinsiek zelfvertrouwen, maar dat blijft vaak niet overeind (of het behouden, maar eerder minder tonen naarmate ze zich minder gehoord voelen). Maken zich wat klein.</p> <p>9. Ad 4: Indien hun functioneren in de knel komt door gebrek aan ruimte voor resultaat, komen ze in de verleiding in de val te stappen van goedbedoelde adviezen van de andere generaties</p>
--	--	--	------------------------------------	---

Algemeen: bij alle generaties viel het aangepaste gedrag sterk op, alsof 'ze' gevangen zitten in (cultuur/)systeem, zelfs als het systeem niet fysiek aanwezig is. Dat ging gepaard met wegzakken van werkenergie en terugtrekkend gedrag.

**BIJLAGE 10 Demografische gegevens over de generatiegroottes in Nederland, bestand en verwacht (in organisaties).**

Screenagers	1985-1999	Pragmatische Generatie	1970-1984	Generatie X	1955-1969	Protest Generatie	1940-1954	Stille Generatie	1925-1939
Geboortejaar	Aantallen	Geboortejaar	aantallen	geboortejaar	aantallen	geboortejaar	aantallen	geboortejaar	aantallen
1999	201760	1984	181547	1969	260827	1954	227994	1939	149672
1998	195316	1983	184427	1968	259027	1953	228768	1938	140111
1997	193694	1982	190874	1967	260880	1952	221404	1937	138047
1996	194027	1981	194516	1966	265997	1951	223042	1936	133922
1995	199250	1980	189453	1965	271145	1950	226169	1935	131197
1994	198663	1979	191970	1964	267272	1949	233461	1934	127026
1993	200577	1978	191175	1963	262668	1948	245701	1933	128208
1992	203230	1977	195380	1962	260784	1947	253314	1932	123467
1991	203689	1976	198662	1961	254714	1946	182091	1931	122889
1990	195578	1975	209456	1960	252936	1945	189951	1930	115055
1989	193702	1974	218899	1959	246516	1944	179975	1929	112398
1988	194477	1973	239277	1958	242302	1943	165734	1928	105321
1987	193111	1972	252231	1957	238775	1942	157348	1927	102858
1986	188108	1971	264653	1956	233589	1941	160751	1926	98368
1985	185463	1970	271970	1955	230854	1940	153950	1925	95811
Totalen:									
1985-1999	<u>2.940.915</u>	1970-1984	<u>3.174.490</u>	1955-1969	<u>3.808.286</u>	1940-1954	<u>3.049.653</u>	1925-1939	<u>1.824.350</u>

Aantallen per geboortejaar 1925 tot en met 1999, ingedeeld naar generaties. Bron CBS, volkstelling 2001.

Raming omvang beroepsbevolking, ingedeeld naar generaties. Uitgangpunten: gemiddelde leeftijd intrede 23 jaar; gemiddelde leeftijd uittreden 60 jaar; peildatum 1 januari.

	2000	2005	2010	2015	2020	2025	2050
<b>Protestgeneratie</b>	3.049.653	2.231.895	901.208				
<b>Generatie X</b>	3.808.286	3.808.286	3.808.286	3.808.286	2.616.250	1.317.876	
<b>Pragmatische generatie</b>	1.655.148	2.808.516	3.174.490	3.174.490	3.174.490	3.174.490	
<b>Screenagers</b>			373.571	1.354.128	2.350.145	2.940.915	
	<b>8.513.087</b>	<b>8.848.697</b>	<b>8.257.555</b>	<b>8.336.904</b>	<b>8.200.885</b>	<b>7.433.281</b>	<b>8.564.017 (23-63 jr)</b>

## SUMMARY

The focus of this research was on similarities and differences between generations, on their respective values and behaviours, and on factors that stimulate intergenerational cooperation. This research has been carried out within four organizations.

To start with I built a theoretical framework which gave insight in how generations arise and develop as well as the function of generations as social layers in an organizational culture. To arrive at these insights two centuries of generational literature have been studied. This research shows cultural change in organizations from a new perspective. Its central idea is that successive generations create evolutionary change processes in every phase of their organizational life, which are cultural change processes necessary for survival reasons.

If generations with their characteristic values and behaviours are compared with each other at the same life phase, their differences help us to draw the contours of four distinct cultural change processes. These were found to develop around 2007/8 in Dutch organizations. See fig. 8.1

Against expectations I found only small value differences existing between generations. However those small differences proved to be essentially meaningful. They showed themselves as potential sources for tensions leading to cultural change processes. This outcome leads to the question to what extent these value differences can be managed effectively in Dutch organizations. This question is growing in relevance due to a society that is becoming increasingly multicultural. Further research on this topic seems therefore warranted.

Most generational differences were found at the behavioural level, becoming especially visible in situations where each generation worked separately from the others. When working in multigenerational groups, most characteristic generational behaviours disappeared 'under the surface'. In particular I found members of The Pragmatic Generation to have a strong tendency to withhold their specific conduct. This coincided with a drop in their energy and mood.

The results from group interviews and analyses by observation teams watching field experiments on videotapes were much better than individual interviews and observations. Individuals and individual observers only saw very small parts of typical generational behaviour. In (observation) teams the team members supported each other in seeing more, by stimulating the awareness of more parts of typical generational behaviour. Together they could built up a bigger picture of it.

Fig. 8.1 Generational shifts at the level of four life phases, developing around 2007-2008.

**LIFE PHASE 5 (> 60 yr.); organizational role: senior professional; decreased influence on organizational culture**  
**Arrival of PROTEST GENERATION, most members have disappeared around 2011; departure of SILENCE GENERATION**

Compared with the Silence Generation (<1940), the Protest Generation (1940-1955) is: better educated, more attention for learning, less traditional, more vital, more driven and idealistic; probably better social skills and more other feminine qualities. They really can change the senior role. They search for new ideals (for instance in super specialisation or new ways of leadership)

**LIFE PHASE 4 (45-60 yr.); organizational role: leadership; highest influence on the culture, which is noticeable around 2007/8.**  
**Arrival of GENERATION X; departure of PROTEST GENERATION**

Compared with the Protest Generation, Generation X (1955-1970) is not focused on structure and position but on processes and on working from an equal footing with others; they lead organizations which become more feminine and multicultural; they are better equipped to use differences in constructive ways; they are not trying to convince people, but make them aware of what's going on and what needs to be done, they stimulate individual responsibility; they are not searching for the one best idea, but to combine different good ideas; they focus on what works well and are constantly searching for a healthy balance; there are in their generation about 30 percent more women at work.

**LIFE PHASE 3 (30-45 yr.); organizational role: professional, increasing influence  
Arrival of PRAGMATIC GENERATION; departure of GENERATION X**

Compared with Generation X, the Pragmatic Generation (1970-1985) is not humble; they are organised in networks; they are more open and direct; they are less patient and they want explicit opportunities; they are focused on self development, geared towards better work performance; they have higher education and are more concerned with learning; they are not as serious and 'boring' but prefer pleasure in their work and a dynamic work setting; they strive more to communicate informally and 'to the point'; in group processes leadership is spontaneous and spread over several members; they consider added content as most important; on average there are as many men as women in their generation at work; they possess a quality to express a multi-faceted identity.

**LIFE PHASE 2 (15 – 30 yr.); organizational role: student-junior professional  
Arrival of SCREENAGERS, around 2008; departure of PRAGMATIC GENERATION**

Compared with the Pragmatic Generation, Screenagers (1985-2000) have a high propensity to stay authentic; they appreciate cultures and leaders that stimulate authentic behaviour; they are not only networking with peers, but also with people from all ages and cultures; they constantly search connections that make sense; they think knowledge is important, but also transitory; they think results are important, but being fulfilled is more important; they want to learn, but only if it fits with their authentic development; boundaries are less important: they don't impose them on others and they expect to live their life in their own way; they don't do a few but many things at the same time; they know more about interactive media than any other generation; they are probably higher and more internationally educated; they better develop a multi-faceted identity; the population of this generation is much more multicultural.

**LIFE PHASE 1 (0-15 yr) childhood**

The created theoretical framework on generations indicates the start of a new generational shift every fifteen years (for Holland this was 2000, 2015, 2030, etc.). On average one can see the impact of these shifts becoming visible in Dutch organizational cultures when half or more of a generation has entered the next life phase. The impact of the actual generational shift is becoming visible around 2007-2008.

Cultural research in organizations, by questionnaires and at value dimensions, is not suitable in finding small generational value differences. To discover those differences a monitor with 114 values was used for this paper.

To observe generational differences well, skills are needed to scan mood changes and to see shifts in energy levels. These are possible indicators of 'disappearing' or withheld authentic generational behaviour.

This research on generations results in the following practical applications for organizations:

There is a tendency to focus uniquely on the youngest generation for new trends. However all generations are found to create new trends in each of their life phases. Precise and 'real time' measured generational differences in a company gives managers and change agents tools to support these cultural change processes. See fig. 8.1

Every new generation brings new trends into organizations. This can be observed in their behaviour. This research is an opportunity to discern these trends and presents de social and economical reasons to support them for the survival and transformation of the organization.

By permitting a new generation's influence into the 'production' processes of strategy and change, cultural change is created in 'real time' and raises the possibility of new outcomes.

If we consider the Protest Generation in the Netherlands as founders of the so called *Poldermodel*, then members of Generation X are on their way to a Dutch multicultural model. Assuming the success of the *Poldermodel* to be based on the improved interaction and communication between employers and employees, then the success of the next Dutch model will be built on the improved interaction and communication between multi subcultures in Dutch organizations, lead by Generation X. The Screenagers are probably the most experienced multicultural co-workers.



