

**VERANDEREN EN GENERATIES,
ONMISBARE SLEUTELS NAAR DE TOEKOMST**

(verkorte versie van de oratie aan het ICUC, in vrije vorm uitgesproken, bij de aanvaarding van het ambt als
hoogleraar HRM op 23 april 2015)

Prof. Dr. Rob H. W. Vinke

Surfen op verandergolven

In de natuur vindt veranderen plaats in een veelheid aan cycli. Mensen onttrekken zich graag aan die normaliteit en vinden dat zij boven de natuur en de natuurwetten staan. Het normale van het veranderen bestempelen we steeds meer als een niet wenselijke abnormaliteit. De paradox van de noodzaak tot veranderen en de werkelijkheid, waarin de ademhaling van veranderen verdwenen is, vraagt om perspectieven. Een ingenieus systeem van instrumenten en rituelen houdt ons op dezelfde plek gevangen en zo bevriezen we ieder veranderinitiatief in een brij van gewoontevorming.

We zijn blijven hangen in dezelfde golf aan handelingen die pulseren rond een vast punt. Dat heen en weer bewegen, met als gevolg een voortdurend gedempte op en neergaande beweging, is geen vooruitgang maar een schijnbeweging. De ritmiek van de golf zelf negeren we. Je zou kunnen spreken van een ijtijd in veranderen. In onze maakbaarheidsdwang hebben we het vermogen om te veranderen, de capaciteit om mee te bewegen, vrijwel vernietigd. Veranderen als revolutie of als evolutie is door onze collectieve angst voor het onbekende in de slagschaduw van het dwangmatige handelingsrepertoire komen te staan.

Drie fasen in veranderen

Verbeteren, vernieuwen en maatschappelijk duurzaam verbinden vormen drie opvolgende fasen in veranderen die we doorlopen als we problemen ervaren met een bestaand vraagstuk of een bestaande aanpak. Als de wereld van het veranderen moeizaam verloopt dan grijpen we graag terug naar een aanpak volgens de klassieke lijnen van het vertrouwde.

In de werkelijkheid bepalen de passendheid en de duur van de verbinding de uiteindelijke kleefstof. We zijn op weg naar een community van communities. Die is te definiëren als een set van interacterende communities die potentieel onderling verbonden zijn op basis van uniciteit, zelfgekozen en beleefde waarden.

Verbeteren en vernieuwen zijn niet voldoende nu er een nieuwe orde moet worden gevonden om de problemen te boven te komen. Suggereert ordening niet het ingrijpen en controle van bovenaf? Het gaat mij er om dat er een nieuw dynamisch en veerkrachtig evenwicht ontstaat, sterk geworteld in individuen en gemeenschappen waar de menselijke maat richtinggevend is.

In veel opzichten is onze tijd een overgangstijd. Ieder mens maakt zijn eigen voorstelling van de contouren van de werkelijkheid en van de best passende beelden van de plaatshebbende verandering. Voor sociologen geldt het uitgangspunt dat iedere mens zijn of haar definitie van de situatie tot gelding moet kunnen brengen. Daar kun je aan toevoegen dat voor psychologen geldt dat iedere persoon en iedere cultuur recht hebben op zelfactualisatie.

Wellicht is de kernopdracht om meer perspectieven op veranderen te ontwikkelen, ons gedragsrepertoire te vergroten om zo meer menselijke werkelijkheden recht te doen. Het gaat

om de uitdaging de effectieve veranderkracht van mensen in de samenleving en dus ook in organisaties te vergroten.

Verder kijken dan vandaag

Het belang en de rol van mensen, juist ook in de economische voortbrenging, worden alleen maar groter. De unieke kwaliteiten, de begaafdheden van mensen moeten passen bij de eisen van de organisatie en het tijdsgewricht. De wens om een grotere flexibiliteit van mensen als de normaliteit te gaan beschouwen vormt een rode draad in veel voorspellingen.

Nu maken we ons op voor de fase van de kennistransitie naar de quataire sector. Die wordt vaak beschreven als de niet-commerciële dienstverlening. Hier doelen we op de integratie van de primaire, de secundaire en de tertiaire sector in een nieuwe integratieve sector. Het gaat dan om *verbinding maken, denkkraft* en *creativiteit*. Dus niet alleen het talent dat je hebt, de kansen die je krijgt om dat talent te ontwikkelen en excellent gedrag te kunnen tonen, er moet aan dat gedrag ook economische en duurzame maatschappelijke waarde verbonden zijn in het tijdsgewricht waarin je leeft.

Afscheid van repetitief werk

De wereld verandert, het perspectief op de toekomst verandert, het werk verandert, maar veranderen mensen ook? Om daar achter te komen moeten we dieper zoeken naar de essentie van veranderingen.

Zoeken naar de veranderingen achter iedere verandering is een andere aanpak. Die biedt meer perspectieven op leren, groeien en openstaan voor nieuwe inzichten. Grote veranderingen beginnen traag en zijn vanuit het perspectief van een mensenleven nauwelijks waarneembaar.

Het is typerend voor menselijk gedrag om de beleefde werkelijkheid belangrijker te maken dan de daadwerkelijke realiteit aangeeft. De werkelijkheid wordt subjectief beleefd waardoor er een oneindig aantal werkelijkheden bestaat. Dat schuurt met objectiveerbare vastleggingen. Veranderingen proberen we te stoppen, te corrigeren en om te keren. We proberen grip op de effecten van de veranderingen te krijgen en pogen het tij telkens weer te keren.

Het tegennatuurlijk keren van het tij kost veel energie, terwijl de verandering en de daaraan gekoppelde problemen zich vrijwel zonder energie oplossen door het verloop van de tijd zelf af te wachten.

1^e Conclusie

Wat is geleerd en wat kunnen we met die kennis doen? Hoeveel relevantie heeft die vraag voor de samenleving van vandaag en de ontwikkelingen van de samenleving richting een denkbare en wenselijke toekomst? Goede antwoorden vinden op dergelijke vragen bepaalt de relevantie

van de golfkenmerken en verandergolven. Dat wordt versterkt als we ingaan op de bijzondere essenties.

Figuur 1: Golfkenmerken

Verandergolven	1: Industrie	2: Project	3: Netwerk	4: Community
Economie	Focus op groei en waarborgen continuïteit	Focus op vernieuwing en concurrentie met als uitgangspunt de eigen belang	Focus op wereldspeelveld met veel aandacht voor fusies & overnamen	Focus op cyclische samenwerking & waarden als Lego-steen / Post-it verbindingen
Moraliteit	Ontkenning van menswaarden	Ontregeling en morele inertie	Anarchie	Herbronning
Mens inbreng	Werknemer	Medewerker	Samenwerker	Deelnemer
Veranderen	Sluipende verandering & voorkeur voor stabiliteit	Toename veranderdruk & veranderen zonder emoties	Versnelling van verandering & veranderen met emoties	Verandering als normaliteit. Stilstaan is doodgaan
Begaafdheid	Intelligentie & competenties	Sociale intelligentie	Emotionele intelligentie	Aandacht & waardering
Leidinggeven	Directief	Situationeel	Dienend/verbindend	Leiderloos
Sturing van mensen	Administratieve & beheersmatige focus	Managen van breed inzetbare medewerkers	Strategie focus met flexibele inzet van mensen	Persoonlijk ondernemerschap in begaafdheid

Generaties

In de branding van golvende veranderingen staan altijd groepen mensen reikhalzend uit te zien naar nieuwe uitdagingen, wachtend op nog hogere en wildere golven. Anderen zien nauwelijks waarneembare rimpelingen in het water en staren angstig naar beschikbare reddingsboten. Dergelijke verschillen in perspectief zijn van alle tijden. Ze komen ook tot uiting in hoe we denken aan voorbije tijden, hoe we onze eigen tijd beleven en welke denkbeelden we hebben over komende tijden.

Levensfasen, ouder worden, generaties en generatieverschillen fascineren. Door de opkomende individualisering krijgt het generatieperspectief meer ruimte. Juist de combinatie van levensfasen en generaties wordt daardoor belangrijker.

Generatiemist

Er blijft in het generatiedebat veel mist hangen en ons zicht is niet helder genoeg voor een snel eindoordeel. De socioloog Becker benadrukt dat het bij een generatie gaat om een concreet te omschrijven groep mensen die in hun ontvankelijke en vormende jaren, globaal is dat de

periode tussen het tiende en het vijftiende levensjaar, dezelfde sturende invloeden ondergaan vanuit de economische en sociale situatie waarin zij verkeren. Het gaat dus om de puberteit en de adolescentie. Er worden in die socialisatieperiode door externe invloeden beelden ingeslepen en voorkeuren ontwikkeld die een leven lang invloed uitoefenen. Dat bepaalt de wijze waarop een generatie in het leven staat, over zichzelf en anderen denkt en de wijzigingen die de beelden zelf ondergaan.

Vanuit de psychologie kan worden aangevoerd dat de periode tussen en zelfs voor de geboorte en het tiende levensjaar evenzeer van groot belang is. Wat krijg je in je eerste vormingsjaren mee van je ouders, van je grootouders, van de buurt, van de kerk, van school en van de sportvereniging?

Essentie van generaties

Generaties verschillen onderling sterk als we de kansen beschouwen die ze hebben gehad en waarschijnlijk nog zullen krijgen in het leven. Dat is een interessant gegeven. Dus de geldingskracht per generatie doet er toe, kan aanmerkelijk verschillen en is altijd de moeite van het bestuderen waard.

Begrijpelijk dat er over veranderingen en generaties veel conclusies zijn te trekken. Zo is het constant achterlopen bij de zich uitrollende golf en vasthouden aan het handelingsrepertoire behorend bij een reeds gepasseerde golf of generatie fnuikend voor de overlevingskansen van een organisatie en slecht voor de leefkwaliteit van mensen

Uitwisseling tussen netwerken en communities gaat altijd over generaties

Tussen netwerken en communities heerst spanning. Een netwerk omzetten in een community is niet eenvoudig en als we dieper de materie induiken dan is de conclusie dat het feitelijk onmogelijk is. In netwerken heerst het arenagedrag waarin macht en soms ook perverse prikkels dominante factoren zijn, terwijl een community berust op het bouwen aan gezamenlijkheid en het realiseren van een realistische en dynamische rust waarin de ontwikkeling en het inzetbaar houden van professionaliteit belangrijker is dan het managen van andermans gedrag. Dus draait de kernvraag steeds om het functioneren van de organisatie en van het individu.

De werkelijkheid is weerbarstiger en wellicht is het verstandiger nog een graadje dieper te steken en de verschillen en overeenkomsten opnieuw te wegen. Dan ontstaat een beeld dat ook recht doet aan de opvatting dat er tussen generaties eerder sprake is van glijdende overgangsschalen dan van strakke hokjes, grenzen en koninkrijkes. Er is er eerder sprake van ontwikkeling en geleidelijke overgangen, dus niet van telkens een cesuur, dan kunnen we vanuit dat denken stappen zetten in een heldere richting.

Perspectieven op leren

Startend bij de stille generatie (geboren tussen 1925 en 1940), ook bij de babyboomers (geboren tussen 1949 en 1955) en nog steeds bij de harde werkers (geboren tussen 1955 en 1970) zien we dat het perspectief op leren en het belang van talent vooral door de organisatie waar je werkt is ingegeven. Je leert voor de baas, volgens de principes van de baas zolang de baas er waarde aan kan onttelen. Het zelf richting bepalen in je talentontwikkeling is dan ook in die periode niet zo aan de orde. Wil je dat toch dan moet je de organisatie en in sommige gevallen zelfs je leefgemeenschap verlaten. Vervolgens wordt het leren langs de meetlat van de organisatie steeds meer voorzien van perspectieven op persoonlijk leren en talentontwikkeling. Eerst nog vanuit het 'niet leren is een doodlopende weg' tot 'leren vergroot juist je kansen buiten de organisatie' en eindigend met het 'genereren van steeds meer perspectieven' en het 'eigen unieke leerpad kunnen volgen is de enige weg'. Dan zijn we bij de pragmaten (geboren tussen 1970 en 1985) en de millennials (geboren tussen 1985 en 2000). Dat geldt ook steeds meer voor de verbinders (geboren tussen 2000 en 2015) dat je talent alles is en werk (straks) slechts een beperking. Je bent en blijft slechts bij een organisatie als daar je talenten kunnen groeien en kunnen ontplooiën. De verblijftijd en de noodzaak om in een organisatie te blijven neemt daarmee ook sterk af.

Perspectieven op doorwerken

Hoe lang werk je door? Dat konden de oudere generaties niet zelf beslissen. De pensioengrens stond als een huis. Wel moeten we daarbij aantekenen dat de oudere generaties nog werkweken kenden van 45 tot 48 uur en de start van het werken ook veel eerder plaatsvond dan nu het geval is. Pensioen werd en wordt door velen gezien als de ultieme beloning na een leven van hard werken. Van de vele dromen die de stille generatie had gereserveerd voor de periode na het pensioen blijkt niet veel te kunnen worden waargemaakt door financiële beperkingen, gezondheidsklachten en een duidelijk kortere levensduur dan we nu gewend zijn. We zien in de perspectieven op het pensioen een duidelijke verandering. Niet alleen is de grens verschoven, maar ook de gedachte achter pensioen is aan het veranderen. Via herbronnen, het in evenwicht brengen van de werk-privé balans tot een combinatie van pensioen en werken eindigend in het nooit meer met pensioen (willen) gaan. Hierbij geldt wel dat bij het kiezen het persoonlijke en het intrinsieke domein steeds dominanter worden.

In ons tijdgewricht zien we bij de babyboomers een nostalgisch verlangen naar vinyl grammofoonplaten die natuurlijk veel beter klinken dan alle muziekdragers die nu beschikbaar zijn. We weten echter dat het gehoor bij de babyboomers in de loop der jaren wel een stuk minder goed is geworden en zo zal vooral het sentiment en niet de kwaliteit de factor zijn die de tijd overstijgt. Ook dergelijke voorkeuren zetten zich vast bij groepen en wellicht juist bij generaties. Bij de oudste generaties is de telefoon nog steeds het belangrijkste communicatiemiddel, de handgeschreven brief is echt aan het vervagen, daarna komen de e-mail gelovigen, de sms'jes aanhangers, de beeldvoorvechters en de Instagram-adopters.

In een tijdperk waarin we al het beschikbare talent moeten inzetten op posities waar zij de meeste waarde kunnen toevoegen, hebben we niet veel aan het klassieke clangedrag. Daarmee vermorsen we veel talent. Ja, het is erg dat kinderen hun ouders opvolgen waardoor niet de meest geschikte generatie aan bod komt. Het is verstandig om oplettend te zijn als het gaat om de opvolging van machtsposities volgens de ongeschreven richtlijnen van de clan. Om die structuur in beeld te krijgen gaat het dus om inzicht hebben in het reilen en zeilen van de clans.

Generaties zijn de dragers van belangwekkende externe veranderingen die zij internaliseren en daarmee de uitdragers van die veranderingen. Veranderingen en vernieuwingen worden vaak door de voorafgaande generatie geïnitieerd, maar pas door de opvolgende generatie tot volle wasdom gebracht. Zij symboliseren deze veranderingen door er handen en voeten aan te geven. Ze veroorzaken de veranderingen niet, maar bekrachtigen en vervolmaken ze wel. Er moeten ook duidelijke oplossingsrichtingen gegeven worden als we in de praktijk van alledag met generaties verder aan de slag willen. In dit hoofdstuk worden de uitdagingen aan de orde gesteld en mogelijke oplossingsrichtingen gegeven. Wat kunnen we met de opgedane kennis over generaties doen en welke beïnvloeding is wenselijk en mogelijk?

Verder met generaties in verandering

In de metacommunity staan een leiderloos leven en zelfnavigatie centraal. Anders lukt het niet met de deelnemers, met hun unieke waardenbeelden, vanuit oude arbeidsverhoudingen nieuwe gelijkwaardige relaties op te bouwen. Weerbare en breed inzetbare generatiedeelnemers brengen veel betekenis mee voor de community en onttrekken ook veel waarde voor eigen gebruik. Dat is kleefkracht behouden zonder te verkleven aan iets dat te veel waarde heeft verloren. Het uitoefenen van te veel invloed van oudere generaties produceert in het gedragsdomein een teveel aan niet passende prikkels. Jongere generaties kunnen daardoor prikkelongevoeligheid ontwikkelen met als resultaat een steeds passievere opstelling.

Generaties hebben uiterlijke vormen nodig om zich te onderscheiden van andere generaties. Jongere generaties stoppen massaal met het gebruikmaken van bepaalde sociale media als oudere generaties er ook gebruik van maken zoals bij Twitter, of negeren het gebruik van e-mail juist omdat oudere generaties er dominant gebruik van maken. Generaties zijn er zo om binnen en om buiten te sluiten. Je onderzoekt culturele grenzen door er overheen te gaan. Zo breidt een generatie een territorium uit of perkt deze juist in. Als we dat fenomeen serieus nemen dan valt er van generaties veel te leren en is er veel te verklaren aan afwijkend gedrag.

Met welke dynamiek in generaties moeten we rekening houden? Is niets doen een optie? Tot nader orde bestaan generaties omdat we daarmee verschijnselen kunnen duiden en toerekenen. Maar het belang is groter dan dat. Als we de kracht van iedere generatie beter in beeld hebben, beter benutten en waarderen dan zullen de gecombineerde generaties meer waarde toevoegen. Generaties zijn van belang omdat zij bepaalde eigenschappen en gewoonten

samenbrengen die van grote waarde zijn voor het gerichter koppelen van klussen aan kwaliteiten. Zo kunnen we samen op weg naar nieuwe uitdagingen.

2^e Conclusie

Soms is een enkele maatregel op dit gebied voldoende om effect te hebben, zoals het vaststellen van de verdeling van medewerkers over de verschillende generaties. Als we er van overtuigd zijn dat samenwerking tussen generaties pas effectief is als alle generaties een serieuze inbreng hebben, dan is een passende maatregel dat er een goede generatiemix ontstaat in organisaties en dat we alle krachten binnen generaties aanwenden om tot een beter gezamenlijk resultaat te komen. Dan bevorder je ook de dynamiek in organisaties. Dat is tegelijkertijd een lichte waarschuwing als we toegaan naar een economische wereld bevolkt met nadrukkelijk gelijkgestemde mono startups. Want dat levert een probleem op in de samenwerking met andersoortige startups die vanuit een ander tijdsgewricht opereren.

Van wie zijn de vernieuwingen en veranderingen?

Generaties claimen de opdoemende vernieuwingen. Veranderingen geven er een nieuw gezicht aan en maken ze tot herkenbare symbolen. Maar nieuwe generaties veroorzaken de veranderingsverschijnselen niet alleen. Nieuwe generaties omarmen tastbare veranderingen wel als eerste. Dat is ook de kracht van generaties. Iedere generatie en iedere persoon binnen een generatie moet er aan werken de beste weergave van zichzelf tot gelding te brengen. Daar komt bij dat we vanuit de 'we-deals' ook andere generaties moeten ondersteunen om de allerbeste versie van zichzelf te vinden, tot ontplooiing te brengen en uit te dragen. Generaties hebben alleen toekomst als ze de kans krijgen hun eigenheid tot gelding te brengen binnen de context van de eigenheid van anderen. Wie generaties remt of negeert, belemmert zichzelf om tot volle bloei te komen.

3^e conclusie

We moeten afrekenen met het verleden. We zijn op weg naar de metacommunity, het definitieve einde van de industriële samenleving. Daarbij bereiken we het punt dat iedereen een persoonlijk verdienmodel optimaal in stand kan houden en met grote motivatie blijft deelnemen aan het economische verkeer. We kunnen en moeten veel leren van de jongste generaties, van hun weg naar een nieuwe toekomst, anders blijft de toekomst teveel een spiegel van het verleden. Stop met extrapoleren vanuit oude wijsheden of dwaasheden en sta open voor organische groei, nieuwe inzichten en nieuwe generaties. Dan is veranderen met generaties de sleutel tot een enerverende toekomst.

Zie ook:

<http://www.icuc.org/news.aspx?news=2065016038>