

DR. AART BONTEKONING

NIEUWE GENERATIES IN ORGANISATIES

GEHEEL
HERZIENE
EDITIE. INCLUSIEF
GENERATIE
ALPHA

OVER SOCIALE VOORUITGANG

Verhaal
met
Impact

INHOUD

Voorwoord	4
Woord vooraf van de auteur	6
1. Inleiding. De kern van de zaak	8
2. De vergrijzing en groeiende arbeidskrapte	10
3. Hoe generaties ontstaan en waarom	15
4. Generatiewisseling, levensfasen en cultuur/tijdgeest	23
5. De Protestgeneratie (1940-1955) als grote generatie ouderen	28
6. De Verbindende Generatie X (1955-1970), leiders in crisistijd en werkende senioren van nu	35
7. De Pragmatische Generatie (1970-1985), een nieuwe generatie leiders	44
8. De authentieke Millennial Generatie (1985-2000) als potentiële patroondoorbrekers	56
9. De bewuste Generatie Z, kinderen van de Pragmatische Generatie en junioren op de werkvloer	70
10. Generatie Alpha, kinderen van Millennials	86
11. Evolutie van ons gedrag in de eenentwintigste eeuw: de wereld op zijn kop	92
12. Generatieverschillen in het gebruik van sociale media	98
13. Naar een generatietheorie	104
14. Naar een wetenschappelijk methode van generatie-onderzoek	113
15. De Generatiescan-methode	115
Bijlagen	
• Organisaties waar generatieonderzoek werd gedaan	119
• Literatuur	120

VOORWOORD

Na een intensieve periode van anderhalf jaar als jongerenambassadeur bij het ministerie van Buitenlandse Zaken viel me iets op. Ik was destijds 24 jaar en reisde de hele wereld over. Overal ontmoette ik jonge mensen vol ideeën, energie en oplossingsgerichtheid, maar vaak werden ze niet serieus genomen door oudere generaties. Dat vond ik vreemd. Ik was zelf een ambitieuze jongere die dat wilde veranderen, maar ik besepte al snel dat er meer nodig was dan idealisme en met een bord met een leus de straat op. Dus stelde ik mezelf een vraag: waarom nemen oudere generaties jonge mensen niet serieus? En belangrijker nog: hoe kunnen we dat veranderen?

Die zoektocht bracht me bij het generatievraagstuk en bij Aart Bontekoning. Hij promoveerde in 2007 – nog steeds als enige in de wereld – op het thema ‘*nieuwe generaties in organisaties, de verborgen krachten van onze sociale ontwikkeling*’. Ik verdiepte me in zijn werk en las wat hij schreef over de natuurlijke vernieuwingskracht van jonge generaties en de blinde vlek hiervoor bij organisaties en oudere generaties. Met ambitie kom je een eind, maar zonder kennis en ervaring kom je nergens. Dus belde ik Aart. We spraken op een mooie zonnige middag af in hartje Den Bosch.

Vanaf het eerste moment heeft Aart me omarmd. Hij deelde zijn kennis, zijn visie en zijn enorme nieuwsgierigheid. Hij moedigde me aan om te vernieuwen, om te doen waar ik energie van kreeg, en om los te laten wat energie kostte. Aart leerde me dat iedere nieuwe generatie een software-update meebrengt – bedoeld om verouderde manieren van denken en samenwerken te vernieuwen.

Ik ging met hem mee naar zijn Generatie Z-onderzoeken in een aantal organisaties en leerde zo hoe je dat doet. Hij ging met mij mee naar mijn eerste GenZ-onderzoeken. Het is dankzij die basis dat ik in 2025 in 30 verschillende organisatie groepen Z'ers kon onderzoeken en daarover een boek kon schrijven: de *Genzclopedie*, inmiddels een bestseller.

Wat ik zo bijzonder vind aan Aart, is dat hij het wetenschappelijk onderzoek naar generaties heeft vernieuwd. Wat mij betreft is hij – om het even in Gen Z-taal te zeggen – de absolute OG van het generatieonderzoek: de Original Gangster. De pionier. De visionair die het fundament legde waarop een hele generatie denkers, onderzoekers en vernieuwers verder kan bouwen.

Ik gun iedereen het werk en gedachtegoed van Aart. Omdat hij niet alleen dieptekennis heeft over generaties, maar ook ziet hoe oudere en jongere generaties samen onze sociale vooruitgang vaart kunnen geven. Niet door aan te passen maar juist door de verschillen te benutten. Daar hebben alle generaties, hun organisaties en heeft onze wereld baat bij. Ik gun hem en ons dat zijn generatiewetenschap over de wereld wordt verspreid.

En aan Aart zelf: dankjewel dat ik je altijd mag bellen, mailen en appen, en dat geen vraag te gek of te veel is.

Laura Bas

Generatie Z-expert, spreker, columnist en influencer

WOORD VOORAF VAN DE AUTEUR

Dit boek geeft antwoorden op de vraag hoe je een aantrekkelijke werkgever kunt zijn voor alle generaties én bij de tijd kunt blijven.

Het gaat over de sociale vooruitgang van organisaties. Met nieuwe generaties als aanjagers en oudere generaties als actieve ondersteuners. Dat maakt de aantrekkelijkheid groter. Nieuwe generaties dragen updates voor verouderde gewoonten naar binnen. Die zorgen voor een eigentijdse (werk)gemeenschap. Die updates hebben teams en organisaties nodig om 'bij de tijd' en vitaal te blijven.

Het gaat ook over wat de updates van generaties zijn en hoe je updateprocessen op gang kunt houden of brengen. In veel organisaties verlopen deze evolutionaire updateprocessen niet vanzelf goed. Met sluipende veroudering en groeiende generatiekloven als risico. En dat heeft niets met vergrijzen te maken. Ouder worden en verouderen is niet hetzelfde!

Eerst dacht ik dat het bewust worden van de natuurlijke functie van generatiediversiteit – sociale vooruitgang creëren – genoeg zou zijn om updateprocessen op gang te krijgen. Dat bleek niet zo te werken. De onbewuste neiging van oudere generaties om gedateerde sociale processen te blijven herhalen, speelt een sterk remmende rol. Gecombineerd met het aanpassingsgedrag van veel jongeren. Zelfs als schade in de vorm van verlies van werkenergie en van frisheid door senioren en junioren en van de versuffing van hun organisatie wordt gevoeld, kan het herhalen voortwoekeren. Ondanks het voelbare 'doodlopende-weg-gevoel' dat alle generaties hierbij hebben.

Mijn Millennial- en Generatie Z-onderzoek met zo'n 150 verschillende organisaties tussen 2015 en 2025 leert dat er vrij massaal wordt doorgedaan op doodlopende wegen. Terwijl niemand zegt dat te willen. Integendeel, mensen willen af van die verouderde gewoonten die werkenergie slurpen. Ja, ook de oudere generaties. Maar hoe doe je dat? Daarover gaat dit boek.

Het dreigende arbeidstekort 'dwingt' ons er echt mee aan de slag te gaan. Hoe langer gedateerde gewoonten over hun houdbaarheidsdatum heen zijn, hoe schadelijker het herhalen van die gewoonten wordt. Het heeft ook negatieve effecten op onze economische, technologische en ecologische ontwikkelingen en op medewerkers-, klant- en cliënttevredenheid. Met verouderde gewoonten ga je achteruit in plaats van vooruit.

Dit boek laat zien dat het echt anders kan. Samenwerken tussen generaties kan voortdurend sociale vooruitgang opleveren. Ja, ook in sterk vergrijzende organisaties. Generatiediversiteit benutten, is echter een fundamenteel andere manier van veranderen dan we gewend zijn. Niet top-down en niet bottom-up, maar van binnenuit, samen met de top. Met DOEN wat de meeste werkenergie opwekt als motor en als kompas naar een nieuwe generatie organisaties.

Oisterwijk, 6 januari 2026

Aart Bontekoning

1 INLEIDING: DE KERN VAN DE ZAAK

Misschien heb je er nog nooit bij stilgestaan, maar sociale processen, zoals leiden, samenwerken, communiceren, veranderen, omgaan met diversiteit en leren, hebben een houdbaarheidsdatum. Net als voedingsmiddelen. Het ene proces gaat langer mee dan het andere. Maar als die datum is bereikt, merk je dat als mens direct. Nadat de houdbaarheidsdatum is verstreken, begint het herhalen steeds meer werkenergie weg te nemen. Zowel bij degenen die ze herhalen als bij mensen in hun (werk)omgeving. Het versuft zichtbaar. Daaraan merk je dat je op een doodlopende weg zit. De jongste generatie is er het gevoeligst voor. Junioren reageren snel en instinctief op verouderde werkwijzen. Afhoudend, met de neiging tot weglopen en met direct verlies van werkenergie. Als ze er geen weerstand aan kunnen bieden en zich er ongewild door laten meeslepen, kunnen de reacties steeds heftiger worden. In het ergste geval ontstaat apathie of agressie.

Door een kleine groep uit de jongste werkende generatie een top 5 te laten maken van wat de meeste werkenergie wegneemt, weet je binnen een halfuur wat er gedateerd is in hun team of organisatie. Daarentegen komen de eigentijdse sociale patronen – die de gedateerde kunnen vervangen – tevoorschijn als generatiegenoten doen wat de meeste werkenergie opwekt. Dat klinkt misschien eenvoudig, maar in de praktijk betekent dat nogal eens dat je het omgekeerde gaat doen van wat jouw (werk)omgeving gewend is. Om dan door te zetten, heb je een bewuste en sterke focus, moed en een open verbinding tussen jonge en ervaren generaties nodig.

Iedere generatie is er van nature op gericht te vernieuwen wat is verouderd, op het bij de tijd houden,

in het sociale systeem waarvan ze deel uitmaakt. Laten we het de werking van haar overlevingsinstinct noemen of de bestemming van een generatie, waarmee ze haar eigen overlevingskansen en die van haar (werk)gemeenschap groter kan maken. Nieuwe generaties, die om de vijftien jaar organisaties binnenkomen, dragen verse sociale patronen bij zich voor de processen die op dat moment zijn verouderd. Alsof het onbewust goed is getimed. Bijvoorbeeld de Pragmatische Generatie, die rond 1995 het werkveld begon binnen te komen, verloor de meeste werkenergie van vaag en traag vergaderen. Toen ik hen stimuleerde te vergaderen op een manier die bij hen wel werkenergie opwekte, kwamen hun updates daadwerkelijk naar buiten en ontstond er versnelling en concretisering. Hun interventies waren ongebruikelijk, maar relatief eenvoudig. Ze zeiden onder meer ‘laten we niet werken aan een besluit, maar afstemmen wat we gaan doen en al doende kijken wat wel en niet werkt’. Daar kregen de oudere generaties ook meer werkenergie van, maar ze bedachten niet uit zichzelf om het vergaderen zo aan te pakken. In veel Nederlandse organisaties werd en wordt die natuurlijke kracht van deze Pragmatische Generatie niet gezien en daarom niet benut. Daardoor hebben die organisaties nog steeds last van veel verlies van werkenergie tijdens verouderd vergaderen en traag besluiten. Is dat erg? Ja, dat is heel erg. Op die manier voltrekt zich sluipenderwijs een sociale, economische en ecologische ramp. Mensen raken gevangen op een zinkend schip. Talent en vitale overlevingskracht zakken weg of verdwijnen zelfs, de cultuur verouderd, tevredenheid bij klanten of cliënten neemt af en de dienstverlening of productie draagt niet bepaald bij aan een duurzame wereld.

Dat de jongste generatie het sterkst reageert op verouderde patronen, zag ik voor het eerste rond 1995. Toen de eerste lichten van de Pragmatische Generatie organisaties binnenkwamen waar ik veranderingsprocessen begeleidde. Verlies aan werkenergie door verouderde routines te herhalen, lijkt oudere generaties te overkomen. Vaak lijken ze erin gevangen, onbewust van de sluipende veroudering. Het is ook niet onlogisch dat oudere generaties doorgaan met gewoonten die jarenlang goed werkten. Maar het is zeer onverstandig. Het is veel verstandiger – en ook veel leuker – om open te gaan staan voor de frisse invloed en updates van de jongere generaties, zoals Millennials, Generatie Z en straks Generatie Alpha. En je met hen te bevrijden uit de sluipende veroudering.

De volgende hoofdstukken bevatten antwoorden op de vraag hoe generaties die elkaar in levensfasen opvolgen, van de oudste tot de jongste, hun krachten kunnen aanwenden om van binnenuit updateprocessen te stimuleren en zo hun teams en organisaties ‘bij de tijd’ en aantrekkelijk te houden.

De eerste gaan over organisatievergrijzing in de komende decennia en over de updatepotentie van generaties die elkaar in levensfasen opvolgen. Alle werkende generaties komen aan bod, ook de aankomende Generatie Alpha. De laatste hoofdstukken gaan respectievelijk over generatieverschillen in het gebruik van sociale media, sociale trends vanuit een generatieperspectief, het opbouwen van een generatietheorie en over een methode om met alle generaties bewust het updaten te activeren. Onderweg ga ik ook in op vraagstukken zoals ‘hoe vormt een generatie zich’, wat is het verschil tussen de invloed van levensfase en generaties en wat is de invloed van de eigen (organisatie)cultuur.

2 VERGRIJZING EN GROEIENDE ARBEIDSKRAPTE

Nog nooit waren er in Nederland zoveel ervaren senioren aan het werk. Mede door de stijgende arbeidsparticipatie van oudere generaties en het verhogen van de pensioenleeftijd zal hun aandeel de komende decennia verder toenemen. Tegelijkertijd betreden kleinere generaties jongeren de arbeidsmarkt. Bij elkaar leidt dat tot vergrijzing van de beroepsbevolking en tot groeiende arbeidskrapte in veel organisaties. In heel Europa. Die demografische ontwikkeling bereikt haar piek rond 2050 en stabiliseert daarna hoogstwaarschijnlijk.

Langer doorwerken door oudere generaties, de inzet van meer (jonge) arbeidsmigranten en inzet van technologie zullen allemaal en tegelijkertijd nodig zijn om onze zorg en onze infrastructuur op peil te houden, om de overheid goed te laten functioneren, om genoeg huizen te bouwen, om die huizen te onderhouden, om winkels, restaurants en cafés open te houden. Et cetera. Kortom, om fijn te leven.

De jonge generaties laten zien dat de oplossing niet zit in harder of langer werken. Dat voelt voor hen als een doodlopende weg. ‘Ze weten niet wat werken is’, wordt er soms verzucht. Dat weten ze wel, maar ze werken op een eigentijdse manier, niet op de verouderde.

Gedateerde routines herhalen

De vergrijzing van organisaties tekent zich met name af in lang bestaande bedrijfstakken. Die is het grootst in respectievelijk de landbouw en visserij, het onderwijs, openbaar bestuur en de overheidsdiensten, industrie, energie- en watersector, de bouwsector, financiële en zakelijke dienstverlening en in de gezondheidszorg. De vergrijzing laat zich minder zien in

Vergrijzing in Europa en Nederland

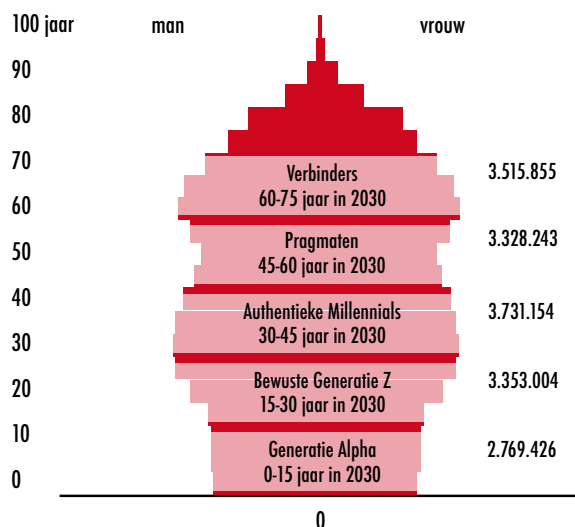
Wereldwijd nam de gemiddelde levensverwachting de afgelopen 60 jaar toe van 48 naar 72,38 jaar. Dat is een stijging van zo’n vier maanden per jaar. In Nederland steeg die naar 81,6 jaar. Deze spectaculaire groei lijkt zich voorlopig door te zetten. In Europa, en veel andere ontwikkelde landen, gaat die hogere levensverwachting gepaard met een daling van de vruchtbaarheid. Gemiddeld krijgen Europese vrouwen anderhalf kind en dat is ruim onder het vervangingsniveau. Die twee ontwikkelingen zorgen ervoor dat Europa nu het meest vergrijsde werelddeel is. Het tempo van de vergrijzing zal geleidelijk afnemen. Duitsland, Italië, Griekenland en Zweden behoren tot de meest vergrijsde landen in Europa. In Nederland, met een nu nog relatief jonge bevolking, zal de vergrijzing in de komende kwart eeuw aanzienlijk zijn.

relatief jonge bedrijfstakken, zoals ICT, handel (webwinkels) en horeca. Die demografische trend bevat kansen en risico’s. Kansen bestaan uit het beter mixen van rijke werklevenservaring en opgebouwde expertise van de oudste generaties met de natuurlijke vernieuwingsdrang van de jongste. De grootste risico’s zitten in het domineren van de oudste generaties met het onbewust herhalen van inmiddels verouderde routines. Voor de duidelijkheid: dominantie van de jongste generatie werkt ook niet. Het gaat er juist om de verschillen te benutten en daar past domineren niet bij.

Er is meer risico op achteruitgang naarmate jongere generaties zich, ongewild en onbewust, meer aanpassen aan verouderde werkwijzen. Dat gebeurde de afgelopen dertig jaar in het overgrote deel van de Nederlandse bedrijven en overheidsorganisaties. De effecten daarvan zijn zichtbaar. Ook bij Generatie Z, in 2026 de jongste werkende generatie, zien we al veel ongewild aanpassingsgedrag.

De Verbindende Generatie X (1955-1970) en de Pragmatische Generatie (1970-1985) hebben zich vanaf hun entree op de werkvloer – de eerste lichten van deze generaties betraden respectievelijk rond 1978

Figuur 1 De bevolkingspiramide 2030
(populationpyramid.net, 2025)



en 1993 de overheid en het bedrijfsleven – ongewild en min of meer onbewust aangepast aan een aantal gewoonten die ze als verouderd ervoeren. Zoals trage en vage besluitvormingsprocessen, waarbij meerderheden bepalend waren voor de uitkomst. Daar ligt dus nog heel wat achterstallig generatiewerk.

De jongste werkende generatie, de authentieke Millennial Generatie (1985-2000), stroomde vertraagd in. De jeugdwerkloosheid steeg in 2013 tot ruim zestien procent, als gevolg van flinke bezuinigingen rond 2012. In deze tijd veroorzaakte een banken- en kredietcrisis economische neergang. Daar kwam in 2020 de covid-pandemie nog bij, met een toename van de werkloosheid en baanonzekerheid. Veel jongeren van deze generatie pasten zich aan gedateerde gewoonten aan, ook al ging en gaat dat volkomen tegen hun natuur in. Zij konden voor hun gevoel niet anders. En dat begon vaak al bij het solliciteren, dan schreven ze een sollicitatiebrief zoals ze dachten dat een bedrijf het wilde. Ook anno 2025 vindt nog veel ongewild aanpassingsgedrag plaats en dat is niet goed voor deze generatie en voor de oudere.

Zo lijkt opnieuw en vroeg de verfrissende invloed van een jonge generatie te stranden; vooral in vergrijzende

organisaties is dat risico groot. Ook al heeft dat niets met leeftijd te maken, maar met een houding. En die lijkt rond 2025 in steeds meer organisaties te veranderen. De belangstelling voor generaties was nog nooit zo groot. Zijn we dicht bij een kantelpunt? Ingegeven door het arbeidstekort lijken steeds meer organisaties te gaan beseffen dat er fundamentele veranderingen nodig zijn om vooruit te komen. Veranderingen die zonder invloed van de jongste werkende generaties niet kunnen worden gerealiseerd. Beseffen de Millennials en Generatie Z'ers dat zelf ook? Het wordt hoog tijd dat in hun opleidingen aandacht wordt besteed aan de vraag hoe zij het best kunnen leren van de ervaren collega's en zich tegelijkertijd, zonder de verbinding te verbreken, die ervaren collega's kunnen meenemen in hun updateprocessen.

De omslag komt pas echt op gang als iedere generatie zich herpakt en alsnog haar generatiewerk doet, haar eigen bijdrage levert aan het vernieuwen van de cultuur. Ja, ook en misschien wel vooral, de Pragmatische Generatie (1970-1985), die als leidende generatie het komende decennium de grootste invloed heeft op de cultuur waarvan ze deel uitmaakt. Het is cruciaal dat deze generatie actief de andere generaties ondersteunt bij wat de meeste werkenergie opwekt. Want dan komen de updates van een generatie tevoorschijn, dan komen versuffende processen weer tot leven. Ook de huidige crisissen drukken ons met onze neus op dat belang.

Zelfs als in een bedrijf alle professionals van oud tot jong de analyse van wat er is verouderd delen, komt een verandering nauwelijks of moeizaam op gang. De ervaren generaties kunnen een heel sterke neiging

8 DE AUTHENTIEKE MILLENNIALS (1985-2000) ALS POTENTIËLE PATROONDOORBREKERS

Het was tot enkele jaren geleden de jongste werkende generatie, maar ze worden daarin nu opgevolgd door Generatie Z (2000-2015). Het is de grootste generatie in onze maatschappij en in veel organisaties. Geboren tussen 1985-2000 en gemiddeld kinderen van de Verbindende Generatie X (1955-1970).

Invloed opvoeding

Thuis hadden ze coachende ouders die ruim tweemaal zoveel tijd besteedden aan het opvoeden van hun kinderen dan de vorige generatie ouders, bleek uit Europese tijdstudies. In de meer dan 150 – korte en lange – onderzoeksessies met hun ouders naar de vraag wat zij anders doen in het opvoeden, kwam overal in Nederland (en België) het volgende beeld naar voren: we staan naast onze kinderen, stimuleren dat ze zichzelf zijn en authentiek ontwikkelen, we geven veel positieve feedback zodat ze ontdekken waar ze goed in zijn en stimuleren dat ze hun emoties met ons delen. En dat is ongeveer het tegenovergestelde van wat er in hun eigen opvoeding gebeurde. Dat vormde de Millennials als generatie.

Uitgebreid onderzocht

In ruim 120 organisaties onderzochten we inmiddels groepen van deze generatie. Driekwart van de onderzoeksessies zijn op video opgenomen. Tweemaal onderzochten we samen met een groep Millennials alle werkende generaties. De uitkomsten daarvan beschreef ik met Marieke Grondstra in het boek *Ygenwijs* (2014). Marieke zat in die groep.

Inmiddels onderzoeken we anno 2025 met groepen ouders uit deze generatie wat zij anders doen in het opvoeden van hun Generatie Alpha-kinderen (2015-2030). Hiermee leggen zij de basis van deze allerjong-

ste generatie. Heel interessant, omdat we hetzelfde onderzochten met de ouders van de Millennials.

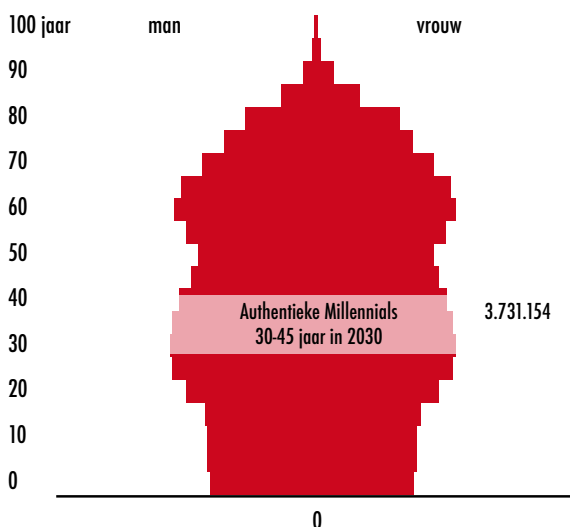
Tot 2023 veel aandacht

De Millennials is tot nu toe de generatie waarover het meest werd gepubliceerd. Al bestaat er een grote kans dat Generatie Z binnenkort dit record breekt. Vaak gaan deze publicaties over hun kenmerken of behoeftes, zelden over hun updatekracht, zelden over de richting van hun sociale vernieuwingen. En zelden over de vraag hoe je updateprocessen vanuit deze generatie kunt ondersteunen. Het werkt meestal negatief om de kenmerken te benoemen, ze willen niet in een hokje worden gestopt. Het suggereert ook dat ze 'nu eenmaal zo zijn', terwijl die generatie zich ook ontwikkelt. Behoeftes van mensen zijn vooral afhankelijk van de persoon of van de levensfase. Misschien klopt dat niet helemaal, maar ik blijf vooral weg bij het onderwerp behoeftes, omdat een focus daarop de aandacht weghaalt bij waar het bij nieuwe generaties in de kern om draait: hun belangrijke rol in onze sociale ontwikkeling, zoals van leiden, samenwerken, besluiten, leren, omgaan met verschillen.

Richten op behoeftes is bovendien alsof de oudere generaties hun best gaan doen om dat te regelen voor Millennials (of Generatie Z). Dat creëert eerder een gevoel van afhankelijkheid dan van zelfstandigheid. Daarvan wordt een generatie eerder zwakker dan sterker.

In de vele publicaties over Millennials hadden de optimisten het over 'slimme en creatieve jongeren, die veel tegelijk kunnen doen en veel weten over sociale media'. De pessimisten spraken over 'brutale egoïstische jongeren, die snel zijn afgeleid, die zich grenzeloos gedragen en denken dat alles kan en mag en irritant vaak druk zijn met hun mobiele telefoontjes'.

Figuur 12 De Authentieke Millennial Generatie in de bevolkingspiramide 2030



Generatieonderzoek samen met Millennials

In 2012 organiseerde ik tweemaal met Marieke Grondstra en The New Crew een reis langs alle generaties met een groep jonge Millennials. Daarin observeerde deze groep de andere generaties bij het maken van een top 5 van 'energizers' en 'energiekillers' in het werk. Ze reflecteerden ook op hun eigen werkwijze en kwamen tot observaties en reacties die goed aangeven op welke gedateerde gewoonten deze generatie toen al reageerde. Hieronder een samenvatting van de uitkomsten in hun woorden.

'In onze Millennial-groep praat iedereen door elkaar. Het ziet er wat chaotisch uit. Op wonderbaarlijke wijze verschijnen toch al onze belangrijkste energizers. In hoog tempo lukt het twee stuiterende Millennials om alles op de flip-over te kriebelen. Er lijkt niet echt een systeem te zijn. Niemand bekommert zich daarom.

Iedereen loopt warm voor persoonlijke verhalen en ervaringen. We stellen elkaar veel vragen. Er ontstaan openhartige gesprekken over successen en misstappen. De onderlinge verbinding blijkt erg belangrijk voor ons. Om samen sterk te staan en zo met meer energie aan het werkfront te verschijnen. Als we ons bewuster zijn van onze kracht en van wat we te brengen hebben in een organisatie, kunnen we gericht prikkelen en vernieuwen.'

'We ontdekken al snel dat de werkelijkheid van het werkleven en van organisaties niet overeenkomt met ons 'naïeve' (?) beeld van hoe het volgens ons zou kunnen zijn. Opvoeding en studie bereidden ons voor op een beïnvloedbare wereld. Er werd ons echter niet verteld dat in veel bedrijven heel andere gewoonten overheersen. Die staan vaak ver af van ons beeld. Dat is schrikken, soms afschrikwekkend. Soms zo heftig dat wij met onze emoties – die bij ons meer aan de oppervlakte lijken te zitten dan bij enige andere generatie – in de knoop raken en in een werkelijke crisis terechtkomen. Helemaal nu – in 2012 – de banen niet voor het oprapen liggen. Er lijkt soms geen andere keus voor onze generatie dan je aan te passen aan de vaak logge en onpersoonlijke constructies die ze organisaties noemen. Daar wordt toch niemand beter van?! Al die lagen en schotten en formaliteiten zijn om gek van te worden! Volgens ons moeten die oudere collega's daar toch ook een beetje geschift van raken. Ze hebben het zelf alleen niet meer door. En dat is pas echt eng.'

'De bureaucratie en de 9-tot-5-mentaliteit? Dat vinden wij rare vehikels. Je doet toch iets omdat je het leuk vindt?! Dan haal je er toch meer energie uit dan je erin stopt?! Dan ben je op je best. We willen zelf onze



Oscar Aerts – Na veel omwegen vond ik mijn plek bij oUtDoOr-LIFE!, waar ik elke week met kinderen de natuur in trek. Naast losse projecten, acteerwerk en vrijwilligerswerk op een drijvende sauna geniet ik van beweging: boulderen, acro, kitesurfen. Mijn uitdaging? Minder doen, meer leven — en ooit met mijn familie de wereld rondzeilen.

werktijden kunnen bepalen. Soms werken ons lijf en onze mind 's avonds beter dan 's ochtends.'

'Vervelend is ook de ja-maar-mentaliteit. In plaats van creatief denken te stimuleren, worden alle verfrissende ideeën de grond in geboord. Nog voordat het de kans heeft zichzelf te bewijzen. Laten we "ja leuk!" roepen! En het gebrek aan vertrouwen in onze generatie, ja we zijn jong, en ja we hebben weinig ervaring. Dat betekent juist dat we op een andere en frisse manier kunnen kijken naar oude problemen! Laat ons los en we denken out-of-the-box. Houd ons vast en we lopen in dezelfde ganzenpas als de hele organisatie.'

'Controle en hiërarchie zijn killing voor onze creativiteit. Die sfeer alleen al. Uitvoeren wat de baas heeft bedacht en waarover hij in ellenlange vergaderingen uitvoerig met zijn collega's heeft gesproken en nagedacht en nog eens nagedacht. Maar denk maar niet dat de jongere generatie wordt geconsulteerd. We voelen ons klemgezet als ons wordt verteld hoe we iets precies moeten doen. Door alle formaliteiten, zoals protocollen, functiebeschrijvingen, functioneringsgesprekken, evaluatiegesprekken, popgesprekken, voortgangsgesprekken, exitgesprekken, pfff ... en rangen en standen wordt onze creativiteit en authenticiteit gedood.'

'Ruimte en steun om onszelf te zijn vinden we superbelangrijk. Dat zit diep in onze genen. Onze opvoeders stimuleerden dat van "baby af aan". Het voelt als toneelspelen als we dat niet doen. Als de onbevangen eigenheid wordt ingeperkt, slaat bij ons de boel dicht.' 'We lopen erg warm voor gezellige, positieve collega's die met passie en een open mind over het werk en van alles en nog wat praten en ons eerlijk van repliek

dienen. Die naast ons staan en dichtbij zijn als we hun raad en daad nodig hebben. We houden van een informele sfeer waar mensen met en om elkaar kunnen lachen en vooral ook zeggen wat we goed doen en niet alleen maar zeuren over wat er mis is. Teamwork en gelijkwaardig samenwerken, betekent voor ons dat iedereen vooral doet waar hij of zij goed in is. Dan ben je toch samen veel beter?! Er moet ruimte zijn voor creativiteit en eigen inbreng. Maar we luisteren ook graag naar mensen die echt iets waardevols hebben te vertellen, vanuit hun persoonlijke werk- en levenservaring.'

Deze samenvattende tekst, opgetekend door Millennials zelf, geeft heel goed weer hoe zij rond 2012 in het werk stonden en waarop hun natuurlijke vernieuwingskracht is gericht.

Zichzelf kunnen zijn en leuk samenwerken

Thuis stimuleerden de 'Verbindende' ouders hun Millennial-kinderen om vooral zichzelf te zijn, hun eigen (werk)leven zelf vorm te geven, zich authentiek te ontwikkelen. De werkweld blijkt heel anders dan thuis. Logisch, denken veel mensen, maar dat is helemaal niet logisch. Op weg naar het werk gaan veel van hun ouders terug in de tijd, terug in bijvoorbeeld de inmiddels gedateerde top-downstand. Verderop meer daarover.

Dat jezelf kunnen zijn in een team heeft een fascinerend en veel breder en dieper effect op bestaande bedrijfsculturen, dan veel managers en organisaties beseffen. Het 'jezelf kunnen' zijn geldt namelijk voor iedereen en is een essentiële stap naar gelijkwaardig samenwerken. Een soort eigenzinnige Millennial-inclusieve gedragscode. Op die weg laten steeds meer mensen zichzelf zien. Authentiek ontwikkelen is de

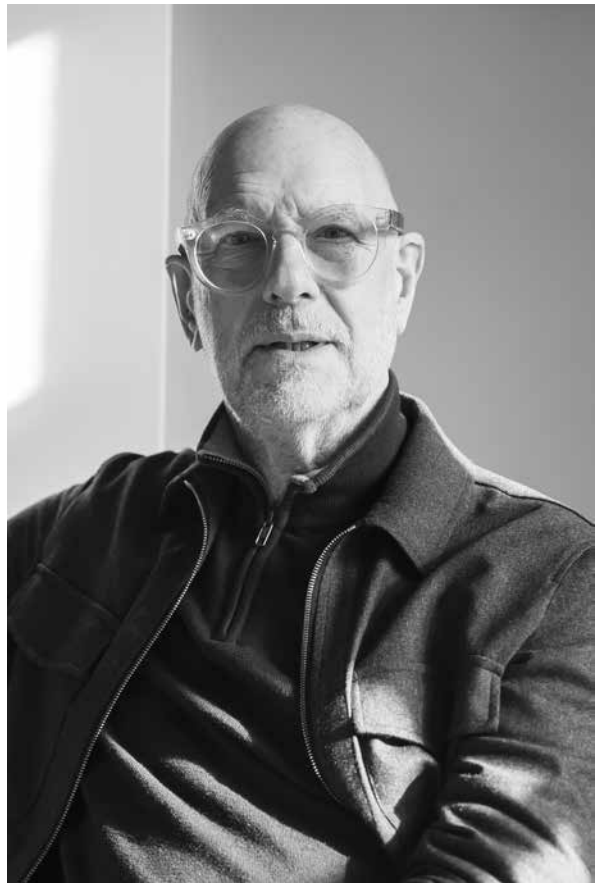
AART BONTEKONING

Aart over zijn (werk)leven & generaties

Mijn leven begon tussen de koeien, paarden, schapen en kippen. Op een boerderij in West-Friesland. Op mijn zesde verhuisden we naar de Noordoostpolder, het nieuwe land. Alles was nieuw: de mensen, de bomen, de dorpen. Allemaal jonge gezinnen. Uren voetballen en fietswedstrijdjes door het jonge bos. Lange winters en schaatsen in de weerribben. Buiten spelen was lang mijn wereld.

Op mijn zeventiende koos ik voor de politie. Het leek me spannend, avontuurlijk, midden in het leven. De opleiding was echter kil en autoritair. In Deventer veranderde dat. Ik belandde in een warm korps en al jong in nachtelijke achtervolgingen, meedraaien in een moordteam en heftige verkeersongelukken. Toch knaagde er iets. Ik begon aan het avondatheneum. Daarna volgde de politieacademie en de overstap naar het politiemanagerment in Gooi- en Vechtstreek. Daar stuitte ik op een diepe kloof tussen leiding en werkvloer. Ik besloot het aan te pakken. Veranderen met mensen begon ik spannend en leuk te vinden. Daar wilde ik meer over weten. Op mijn 32e startte ik met een studie sociale psychologie aan de UU, naast mijn werk. Wat ik daar leerde, paste ik de volgende dag toe. Tot mijn verrassing voelde ik me tussen die mensen en in dat vakgebied meer thuis. Drie jaar later begon ik voor mezelf. Het woord *zzp'er* kende ik niet.

Op internationale conferenties leerde ik veel over cultuurveranderingen. Over 'deep democracy', procesgeoriënteerde psychologie en organisatietransformatie in India, Griekenland en Australië – met mensen uit de hele wereld. Ondertussen ondersteunde ik in Nederland diverse organisaties in dat soort processen. Rond 1997 zag ik daar om me heen veel twintigers al vroeg frisheid en werkenergie verliezen. Dat ging me aan



het hart. Toeval of niet, in die tijd ontmoette ik Henk Becker, hoogleraar sociologie en auteur van *Generaties en hun Kansen* (1992). Met hem deed ik een project toekomstscenario's en van hem leerde ik de eerste ins en outs over generaties.

Met groepen jongeren ging ik onderzoeken wanneer zij hun werkenergie kwijtraakten en wat we daar samen aan konden doen. Achteraf bekeken was het actieonderzoek. In vergaderingen, projecten en beleidsconferenties ondersteunde ik groepen jongeren om zich niet in te houden en vooral te doen wat bij hen de meeste werkenergie opwekte. Dat leidde tot veranderingen, die ook bij die oudere generaties verfrissend werkte. Organisaties stonden er niet voor open, maar mijn fascinatie groeide. Alsof ik geen keuze had, 'ik moest me erin verdiepen'. Van wie? Geen idee. Als ik religieus zou zijn, zou ik zeggen 'van God'. Een promotieonderzoek zou de verdieping kunnen opleveren, bedacht ik. Het studeren naast mijn werk was ik zat. Dankzij de overwaarde van mijn huis en de verkoop daarvan kon ik me drie jaar vrij maken. Nou

ja, promoveren werd mijn 'monnikenwerk'. Door het verdiepen en onderzoeken kwam ik steeds dichterbij de kern: opvolgende generaties als verborgen krachten van onze sociale vooruitgang. Na mijn promotie in 2007 kwam mijn generatiewerk echt op gang. Ik ontwikkelde een Generatiescan-methode en kreeg de kans om die toe te passen in steeds meer organisaties. Vanaf de binnenkomst van de Millennials rond 2010 kwam de vaart er echt in. Al werkende onderzoek ik voortdurend hoe updateprocessen – zo ben ik het gaan noemen – vanuit nieuwe generaties beter kunnen worden ondersteund. In het belang van alle generaties en hun teams en organisaties én de wereld. Goed voor iedereen dus.

In steeds meer keynotes, masterclasses, workshops en recent in de leergangen generatiedeskundige deel ik mijn kennis. Tegelijkertijd krijg ik zeer bruikbare feedback van de deelnemers. Dat houdt me bij de les. Van wetenschappers die roepen of schrijven dat generaties niet bestaan leer ik ook veel. Namelijk waar je generatieverschillen niet kunt vinden.

Bewustwording van de vernieuwingspotentie van opvolgende generaties brengt ons niet verder, leerde ik de afgelopen jaren. Doorpakken met wat er bewust is gemaakt, is een volgende stap. Daar zit ik nu middenin, met het toepassen van de Generatiescan-methode. Het lijkt erop dat mijn werk een levensmissie is geworden. Ik wil nog meer de wereld in. In België zijn ze al enthousiast. Nu de rest van (vergrijzend) Europa nog. Een nieuwe missie? Samen met een groeiend topteam van generatiedeskundigen.

Zie voor meer informatie:

www.generatiedeskundige.nl



Organisaties hebben de evolutionaire en verfrissende invloed van nieuwe generaties nodig om sociaal, economisch en ecologisch gezond te blijven. Dat beseffen ze vaak wel, maar ze weten niet wat ze daaraan kunnen doen. *Nieuwe generaties in organisaties* laat verrassende mogelijkheden zien.

In deze geheel herziene en geactualiseerde uitgave worden alle generaties uitgebreid geportretteerd, inclusief de jongste: Generatie Alpha, de eerstvolgende die het voortgezet onderwijs en daarna de arbeidsmarkt betreedt.

Aart Bontekoning doet in dit boek verslag van 25 jaar generatieonderzoek naar zes generaties samen met zo'n 250 organisaties. Nieuwe generaties worden gevormd door veranderingen in de opvoeding. Bontekoning ontdekte dat die veranderingen de bronnen zijn van updates voor gedateerde gewoonten. Jongere generaties brengen die updates binnen bij organisaties en hebben zo een grote impact op de sociale vooruitgang van teams en afdelingen.

Nieuwe generaties in organisaties geeft antwoord op de vraag hoe jonge en oudere generaties samenwerkend updateprocessen op gang kunnen brengen. Dat creëert een werkklimaat waarin iedereen het langer volhoudt, van de oudste tot de jongste werknemer. Het maakt teams en organisaties aantrekkelijker, productiever en succesvoller.

Aart Bontekoning is sociaal psycholoog en promoveerde in 2007 op een onderzoek naar generatiediversiteit. Hij onderzoekt al 25 jaar de positieve kracht van generatiediversiteit met organisaties. Hij schreef er zes boeken en vele artikelen over en is een veelgevraagd spreker en gastdocent.

