

## **Generatieleren: van elk het beste benutten**

**Momenteel vindt in organisaties in alle lagen een ‘wisseling van de wacht’ tussen generaties plaats. Kennisdeling en samenwerking tussen oud en jong zijn daarom essentieel voor zowel continuïteit als vernieuwing.**

Ruim zeventig deelnemers kwamen af op de verdiepingsbijeenkomst ‘Kennishoud door generatieleren’ die het A+O fonds Rijk hield op dinsdag 6 november 2008. Voorzitter Jan Willem Dieten, tevens landelijk bestuurder ABVAKABO/FNV en eerste cao-onderhandelaar voor de sector Rijk, gaf de aftrap. “Generatieleren past in de doelstelling van het A+O fonds Rijk om het functioneren van de arbeidsmarkt in de sector Rijk te blijven vernieuwen. De oudere generatie vertegenwoordigt werkkapitaal dat binnenkort vertrekt door pensionering. Senioren bewegen bovendien mee in de toegenomen mobiliteit. Het is dus zaak, hun kennis te borgen en over te dragen. Ouderen hebben een voorsprong vanuit hun ervaring, jongeren door hun flexibiliteit, hun leergierigheid en hun vanzelfsprekende omgang met de hedendaagse technologische mogelijkheden. We hebben ontdekt dat mentoring een goede vorm is om die wisselwerking tot stand te brengen.”

Ter plekke overhandigde Wilma Henderikse van VanDoorneHuiskes en partners aan Jan Willem Dieten het eerste exemplaar van de handleiding Mentoring ‘meester-gezel’, vervaardigd in opdracht van het A+O fonds Rijk in het kader van het EU-project Fair Play for Older Workers.

### **Cohorten**

Daarna was het woord aan organisatiepsycholoog en veranderkundige Aart Bontekoning. Vanuit zijn promotieonderzoek naar generaties in organisaties ging hij in op de vraag, hoe de verschillen tussen generaties productief gemaakt kunnen worden. “Generaties zijn allereerst een zaak van cohorten. Je geboortjaar plaatst je in een periode waarin een bepaalde tijdgeest prominent is. Om de nu in organisaties aanwezige generaties te typeren, ben ik doorgeslagen op het door Becker geïntroduceerde onderscheid tussen de Protestgeneratie (geboren tussen 1940-1955), Generatie X (1955-1970), de Pragmatische Generatie (1970-1985) en de jongste generatie van de Screenagers (1985-2000) die nu net de arbeidsmarkt op komen. Deze generaties verschillen in houding, opvattingen en gedrag, en in wat hen drijft en energie geeft. Zo is de Protestgeneratie idealistisch en democratisch. Generatie X wil de kracht van verschillen benutten en richt zich op ‘wat werkt’. De Pragmatische Generatie vindt netwerken, ontwikkeling en plezier in het werk belangrijk. De Screenagers tenslotte zijn zich bewust van de vergankelijkheid van kennis, willen zinvol bezig zijn en zijn gewend tijds- en grensoverstijgend te communiceren.”

### **Levensfase**

Maar dat was nog niet alles. Aart Bontekoning vervolgde: “De levensfase, dus hoe oud je bent, bepaalt welke rol je in het werk vervult. Daarbij onderscheid ik: tussen 15 en 30 jaar ben je leerling en junior professional, tussen 30 en 45 professional, van 45 tot 60 is de tijd van leiderschap, en vanaf 60 ben je senior professional. Op dit moment, in 2008, is het zo dat in elk van deze levensfasen twee generaties opereren, een inkomende en een uitgaande. In de groep jong-professionals was een tijdlang de Pragmatische Generatie prominent, maar daar beginnen nu de Screenagers binnen te stromen, anders gemotiveerd en met nieuwe manieren van werken. De braafheid waarmee de Pragmatische Generatie zich nog aanpaste, kennen zij niet. In de groep erboven, de professionals, krijgt Generatie X te maken met oprukkende Pragmatici, terwijl zij zelf de nieuwe leiders worden. Het verschil met de manier van werken van de Protestgeneratie is groot. Senior professionals uit deze generatie clashen met hun nieuwe bazen, willen helemaal niet geleid worden.”

### **Energie**

De uitdagingen die het samengaan van verschillende generaties oplevert voor de samenwerking binnen organisaties, zijn enorm. “Het is nodig met elkaar in gesprek te gaan, stappen naar elkaar toe te zetten. Anders lekt enorm veel energie weg. Aart Bontekoning gaf als voorbeeld: “Medewerkers van de Pragmatische Generatie kunnen onderling soepel en snel tot een gezamenlijke aanpak komen met gebruikmaking van ieders kennis en kwaliteiten. Maar dit elan stagneert onmiddellijk, als ze proberen zich aan te passen aan de hiërarchie en structuren zoals die nog vaak dominerend zijn in organisaties.” Het korte filmpje ‘BVIT’ over een IT-bedrijfsverzamelgebouw ‘nieuwe stijl’ illustreerde, hoe jonge ondernemers door samenwerking en opschaling tot echte innovatie komen. “Jullie zien, enige structurerende aanwezigheid van ‘Generatie X’ is hier toch onontbeerlijk. Een voorbeeld hoe van elk het beste wordt benut.”

### **Vernieuwing**

De in het filmpje getoonde manier van ‘bottom up’-werken zou ook heel goed in ministeries kunnen worden toegepast. “Generatie X zegt nog weleens over de Pragmatische Generatie: ‘We geven ze alle ruimte, maar er komt weinig uit’. Dat is nog dat brave, aangepaste. Toch zit in dit cohort de vernieuwing. Zij moeten de organisatie rijp maken voor de Screenagers. Het is tijd dat zij zich sterk gaan maken voor modernere, meer open kennissystemen, directere interactie en meer aandacht voor leren in het werk.”

Na de inleiding van Aart Bontekoning gingen de deelnemers uiteen. De rest van de middag bogen zij zich in vier workshops over de vraag, hoe de organisatie samenwerking en kennisoverdracht tussen de verschillende generaties kan bevorderen. De workshops toonden verschillende manieren waarop generatieleren in de praktijk kan worden aangepakt. Tijdens de borrel na afloop werd nog lang en geanimeerd doorgepraat, een teken dat in elk geval de energie van de aanwezigen niet was weggelekt in de generatiekloven.

[Workshop 1: Kennismanagement en generatieleren](#)

[Workshop 2: Generaties en motivatie](#)

[Workshop 3: Seniors-juniors](#)

[Workshop 4: Mentoring ‘meester-gezel’](#)

[doorklikteksten]

### **Workshop 1: Kennismanagement en generatieleren**

In deze workshop gaf Aart Bontekoning verdere verdieping aan het thema van zijn inleiding. Hij ging nog even door op de Pragmatische Generatie (1970-1985), die kennis heel anders waardeert en gebruikt dan andere generaties in de organisatie. Dit leidt nogal eens tot misverstanden en zorgt dat de nieuwe kennis van deze generatie maar matig wordt gebruikt. Een ander probleem zit bij Generatie X (1955-1970), die de opkomende generatie leiders zijn en mee richting geven aan het opbouwen van de kenniseconomie. De leden van de andere generaties vinden deze generatie onzichtbaar.

De deelnemers werden conform hun generatiecohort in groepjes verdeeld. De Protestgeneratie kreeg de vraag mee, hoe zij hun toekomst zien en wat ze willen doorgeven aan andere generaties. Generatie X mocht aangeven wat haar prioriteiten zijn voor de komende tijd en hoe ze generatieverschillen wil benutten, en de Pragmatische Generatie wat ze nu echt wil vernieuwen. De antwoorden: Generatie X wil elke generatie inzetten op haar sterke kanten. Mogelijkheden geven, maar wel met de benen op de grond. De Protestgeneratie acht zichzelf goed in procesdenken en wil haar brede kennis en wijsheid meegeven, maar merkt dat die niet altijd ‘aanslaan’ bij de jongere generaties. De Pragmatische Generatie zet in op korte lijnen en werken op passie en kracht, en vindt het belangrijk te blijven leren. Haar grote misverstand is, dat ze denkt dat ‘de anderen’ altijd tevreden zijn met de huidige werkwijze. Toch vormt juist deze generatie het scharnierpunt voor een nieuwe werkwijze. Hoe die eruit kan zien, toonde het filmpje ‘Urbanology’ waarin jonge ondernemers samenwerken aan interactieve campagnes.

De slotconclusie van de workshop was dat elke generatie aangesproken moet worden op haar kracht, zodat ieder vitaal en met plezier aan het werk blijft.

### **Workshop 2: Generaties en motivatie**

Krista Huijbregts, P&O-functionaris bij de Belastingdienst in Eindhoven, ontwikkelde in het kader van haar studie HBO-PW het Motivatiefeitenspel. Vanuit de theorie die zij in haar studie leerde, stelde zij 140 kaartjes samen met korte, concrete uitspraken over hoe je in je werk staat. Bijvoorbeeld: 'Ik complimenteer collega's met behaalde successen', of: 'Ik zit achter een opgeruimd bureau'. De altijd positief geformuleerde uitspraken bestrijken zeven gebieden: vitaliteit, collegialiteit, vrijheid, capaciteit, kwaliteit, identiteit en spiritualiteit. Dit spel is bij de Belastingdienst Oost Brabant al voor verschillende doeleinden ingezet: voor het gesprek onder jongeren, tussen generaties, voor de motivatie van teams, voor teambuilding, bij organisatieveranderingen.

Begeleid door Krista en haar college Raoul Toorop doken de deelnemers aan de workshop in het spel om uit te vinden welke drijfveren zij in hun werk ondervinden. Na een bespreking in tweetallen werd de oogst aan 'motivatoren' door de groep verder gerangschikt op hun belang voor alle aanwezigen. Aan de top van het lijstje kwam te staan: 'Ik vind het belangrijk dat het werk dat ik doe, bijdraagt aan een groter geheel'. Daarover verschillen oudere en jongere ambtenaren eigenlijk nauwelijks van mening, zo bleek in het gesprek. Dat ligt anders bij de stelling 'Als ik aan het werk ben, ben ik lekker bezig'. Ouderen maken een berg werk af door op kantoor door te werken 'tot het gaatje'. Jongeren doen eerst iets verstrooiends of verzorgends en loggen 's avonds nog eens in op het bedrijfsnetwerk om de mailbox leeg te krijgen voor de volgende werkdag. In beide gevallen is er sprake van een hoge motivatie, maar door de andere aanpak per generatie weten we dat niet meteen van elkaar. Het Motivatiefeitenspel laat de feiten boven water komen!

### **Workshop 3: Seniors-juniors**

Ook in België maakt de Rijksoverheid zich zorgen over kennisverlies en wil zij de 'kritische kennis' van medewerkers die de organisatie verlaten of met pensioen gaan, bewaren. Kritische kennis is kennis die belangrijk en tegelijkertijd ook schaars is.

Sarah Stijnen van de Directie Kennismanagement van de Federale Overheidsdienst Personeel en Organisatie in België presenteerde twee instrumenten voor de overdracht van 'kritische kennis': de Survival kit en de Methodologische gids Seniors-juniors.

Bij de Survival kit is het uitgangspunt het individu, de senior die vertrekt. De gids Seniors-juniors kent een collectieve benadering met als uitgangspunt de organisatie. De instrumenten zijn complementair aan elkaar.

De Survival kit biedt een format waarin de senior zijn kritische kennis kan vastleggen, een handleiding voor het invullen en tips voor degenen die het proces begeleiden. De Survival kit wordt gebruikt als de opvolger van degene die vertrekt nog niet bekend is. Belangrijk is dat de senior vooraf samen met zijn leidinggevende vaststelt wat zijn of haar kritische kennis is. De methode Seniors-juniors start met het identificeren van risicovolle kennisdomeinen op organisatieniveau. De daadwerkelijke kennisoverdracht gebeurt door seniors en juniors aan elkaar te koppelen. Instrumenten daarvoor zijn bijvoorbeeld: peter-meterschap, communities of practice, review after action en jobrotatie.

De ervaring met deze vorm van kennisoverdracht is dat het koppelen van seniors aan juniors de samenwerking bevordert, de senior voelt zich vereerd en de junior is enthousiast om te leren. Het bestempelen van medewerkers als 'senior' en 'junior' bleek nog wel een delicate aangelegenheid.

### **Workshop 4: Mentoring 'meester-gezel'**

In het kader van het EU-project Fair Play for Older Workers is binnen de sector Rijk een methode ontwikkeld en beproefd om waardevolle kennis te borgen. Bij Mentoring 'meester-gezel' wordt op een praktische manier ingezet op het actief overdragen van kennis van een ervaren medewerker (de 'meester') aan een jongere medewerker (de 'gezel'). Annemieke van Beek en Wilma Henderikse van VanDoorneHuiskes en partners die het project

begeleiden, lichtten toe dat het vooral gaat om overdracht van impliciete kennis, die in de hoofden van medewerkers zit.

Vervolgens ging Wilma Henderikse in op de zeven stappen die je kunt onderscheiden in het project. Deze staan uitvoerig beschreven in de handleiding die alle congresdeelnemers uitgereikt krijgen. De ervaring leert dat het erg belangrijk is bij de start goed te bepalen welke kennis precies behouden moet blijven en op welke wijze de kennistransfer het beste plaats kan vinden. Essentiële voorwaarden zijn een goede match tussen mentor en mentee, betrokkenheid van het management om de kennisoverdracht te faciliteren én voldoende tijd. Ook de kennisborging is cruciaal. Steeds moet de verbinding gelegd worden wat het project niet alleen de deelnemers, maar ook de organisatie als geheel oplevert.

Onder leiding van Annemieke van Beek oefenden de aanwezigen met het invullen van de 'matrix kennisportfolio'. Het gaat hier om het benoemen van kennisgebieden op hun relevantie en uniciteit (kennis die specifiek bij jou zit) en of het om im- of expliciete kennis gaat. De oefening bleek zeer bewustmakend te werken.

Op de vraag: 'Wiens organisatie doet al aan kennismanagement?' werden enkele voorbeelden genoemd van kenniskaarten en –posters, die doorgaans na het invullen een stille dood stierven. Vergeleken met dergelijke 'systemen' is 'Mentoring meester-gezel' een praktische en effectieve methode voor kennisoverdracht.