



SAMENWERKEN TUSSEN GENERATIES

Duurzame inzetbaarheid van generaties

Zestor is opgericht door
sociale partners in het hbo:



AOB Algemene Onderwijsbond



UNIENFTO



INHOUD

INLEIDING	4
OVER GENERATIES	6
ONDERZOEK NAAR DE NIEUWE GENERATIES IN HUN VOLGENDE LEVENSFASE	7
UITKOMSTEN BIJ DRIE HOGESCHOLEN	9
UITKOMSTEN WAARDEONDERZOEK	17
REFLECTIE OP DE UITKOMSTEN	21
SAMENGEVAT: MOGELIJKHEDEN OM DE VITALITEIT TE VERGROTEN	24
BIJLAGE	26

INLEIDING

Een actuele vraag in Nederland, ook bij hogescholen, is hoe medewerkers langer vitaal kunnen blijven werken. Bij voorkeur tot na hun 65e levensjaar. Anders geformuleerd: hoe kunnen we medewerkers duurzaam inzetbaar houden? Enerzijds om te voldoen aan de verwachte toenemende vraag naar arbeidskrachten. Anderzijds om de kosten van de vergrijzing op te vangen. Maar ook om, vanwege een krappe arbeidsmarkt, uitval en onderbenutting te minimaliseren en inzet en talentontwikkeling te optimaliseren.

Generatieonderzoek geeft aan dat we hierbij rekening moeten houden met verschillen tussen generaties. Gelet op de gevonden verschillen en het feit dat iedere generatie in een andere levensfase zit, gaan we ervan uit dat voor iedere generatie andere trends gelden en andere acties nodig zijn om de arbeidsduur te verlengen of duurzame inzetbaarheid te bevorderen. Daarmee raakt de vraag ook het thema levensfasebewust personeelsbeleid.

Hoe kunnen de huidige werkende generaties hogeschoolmedewerkers duurzaam inzetbaar blijven, of hoe kunnen zij hun arbeidsduur verlengen? Wat kunnen ze daar zelf aan doen? Hoe kan het samenwerken tussen generaties daaraan bijdragen? Wat kan de hogeschool daaraan bijdragen? Deze vragen stonden centraal in onderzoeken bij docenten en andere medewerkers op drie hogescholen.

1. OVER GENERATIES

DE GENERATIETHEORIE

Generaties zijn updaters van een cultuur en worden gevormd door leeftijdsgenoten, met een gedeelde:

- a) geschiedenis en een gedeelde beleving van de omringende tijdgeest;
- b) reactie op het niet-vitale in omringende cultuur via spontane vernieuwingsimpulsen;
- c) mentale, emotionele en fysieke instelling, ontwikkeling en bestemming (entelechie).

De interactie tussen (leef)tijdsgenoten versterkt de generatievorming en de vernieuwingskracht.

Iedere generatie heeft een leidende en representatieve energieke minderheid die als voorhoede de sterkste invloed uitoefent op haar (werk)omgeving. Zij zijn het gezicht van een generatie en drukken de essentie uit, willen diep gaan en hebben een goed ontwikkelde 'vital sensitivity' – het vermogen om aan te voelen wat is verouderd in de omringende cultuur.

Op een moment in de tijd zijn alle generaties actief, ieder in haar eigen levensfase. Iedere generatie vult haar levensfase anders in dan de vorige. Dat zorgt voor nieuwe sociale trends.

Elke vijftien jaar vindt er een generatiewisseling plaats. Dat houdt in dat iedere levensfase wordt betreden door de eerste cohorten van opvolgende generaties. Als de helft of meer van een generatie de volgende levensfase heeft betreden wordt een verandering van de cultuur merkbaar. De generatiewisseling heeft dus een aanloop- en een na-ijleffect op de cultuur van zo'n acht jaar. In het jaar dat het vijftiende cohort van iedere generatie de volgende levensfase heeft betreden, eindigt die generatiewisseling en start de volgende. De meest recente generatiewisseling in Nederland begon in 2000. De effecten zijn merkbaar tussen 2008/2009 en 2023/2024.

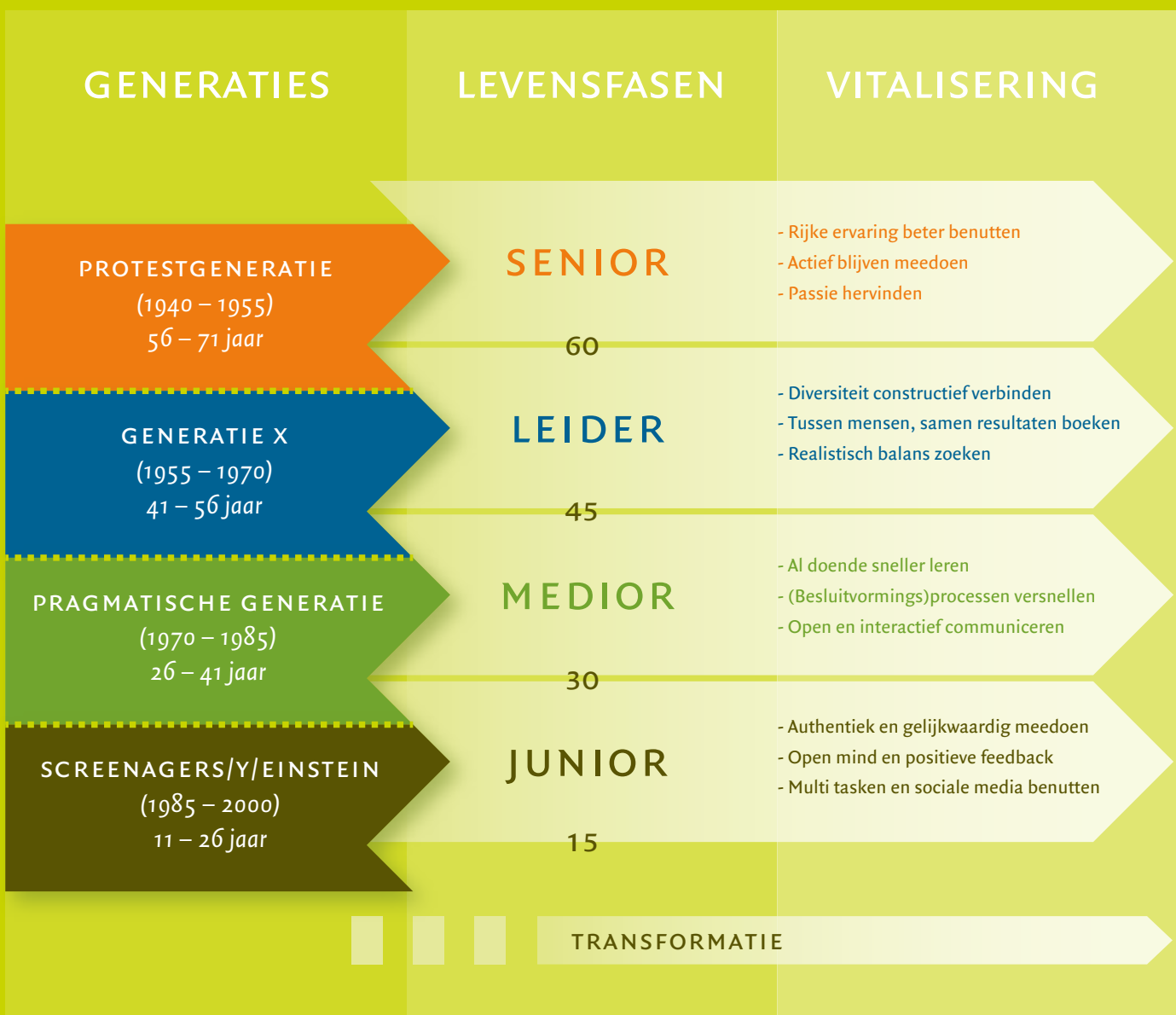
De kwaliteit van de interactie tussen generaties heeft invloed op het tempo en de mate waarin de effecten doordringen in de bestaande cultuur.

Bron: Het Generatieraadsel, ontdek de kracht van generaties (Bontekoning, 2011)

Als gevolg van een generatiewisseling hebben (ook) hogescholen de komende jaren te maken met nieuwe generaties junioren, medioren, leiders en senioren.

Die generatiewisseling ziet er op dit moment als volgt uit. De punten onder vitalisering vatten kort samen wat de onderzoeken met en bij docenten en andere medewerkers op drie hogescholen opleverde:

Effecten Generatiewisseling in 2011: nieuwe generaties senioren, leiders, medioren en junioren



2. ONDERZOEK NAAR DE NIEUWE GENERATIES IN HUN VOLGENDE LEVENSFASE

ONDERZOEKSOPZET

In drie verschillende hogescholen werden vijf vragen voorgelegd aan drie groepen van alle vier de generaties. Iedere groep bestond uit zowel docenten als medewerkers van de ondersteunende diensten. De vragen werden door de generatiegenoten al samenwerkend beantwoord. Alles is op video opgenomen zodat niet alleen de antwoorden, maar ook de interactie, de sfeer, het energieniveau en de emotionele lading werden geregistreerd. De video-opnames van iedere generatie werden samengevat en op juistheid getoetst bij de docenten/ andere medewerkers.

Daarnaast werd de deelnemers gevraagd een lijst van 88 waarden in te vullen.

De uitkomsten van het onderzoek zijn gebaseerd op:

- analyse van de antwoorden op de vragen
- analyse van de gedragspatronen in de videobeelden
- analyse van de waarde-scores

De eindanalyse werd uitgevoerd met een klein onderzoeksteam dat in overleg met de hogescholen werd samengesteld.

De combinatie van de drie soorten analyses (multi-methodisch) leidde naar de antwoorden op de onderzoeksvragen.

Daarnaast zijn de uitkomsten vergeleken met die van generatieonderzoek in andere bedrijven, w.o. de Hema, de Nederlandse Bank, de Rabobank, een groot ingenieursbureau, Waternet, een ziekenhuis en een GGZ-organisatie.

DEELNEMERS AAN HET ONDERZOEK

Aan het onderzoek werkten docenten en medewerkers van ondersteunende diensten mee van de Hanzehogeschool Groningen, de Hogeschool Rotterdam en de Fontys Academy for Creative Industries (ACI).

Hogescholen Generaties	v/m	HHG	HR	ACI	totalen
Protestgeneratie (1940 – 1955)	v	6/2*	2/1	2/2	19
	m	0	2/0	2/0	
Generatie X (1955 – 1970)	v	4/2	4/2	2/1	23
	m	1/0	3/0	3/0	
Pragmatische Generatie (1970 – 1985)	v	2/1	2/4	2/1	19
	m	1/0	0/1	3/2	
Generatie Y (1985 – 2000)	v	0/3	2/2	1/1	15
	m	0/2	0/1	2/1	

* 6/2 = aantal respondenten (docenten/medewerkers van ondersteunende diensten)

VRAGEN AAN DE GENERATIEGROEPEN

Wat levert jullie werkenergie en vitaliteit op? Maak daarvan een top 5.

Wat neemt jullie werkenergie en vitaliteit weg? Maak een top 5.

Welke acties of maatregelen vanuit de organisatie kunnen 'duurzame inzetbaarheid' bevorderen?

Hoe kan het samenwerken tussen generaties bijdragen aan vitalisering?

Wat zijn jullie belangrijkste waarden? (individueel scoren waardenlijst; zie bijlage)

3 UITKOMSTEN BIJ DRIE HOGESCHOLEN

De uitkomsten worden generaliserend weergegeven. Dat betekent dat de uitspraken voor ongeveer 75% van de betreffende generatie docenten en medewerkers van ondersteunende diensten gelden en dat er uitzonderingen zijn.

Het is opmerkelijk dat wat vitaliserend werkt bij docenten/ondersteuners van een bepaalde generatie samenhangt met wat zij, in hun levensfase, in de omringende cultuur willen vernieuwen. Omgekeerd verliezen zij vitaliteit en werkenergie als zij 'gedwongen' worden om mee te gaan in cultuurpatronen die ze als verouderd ervaren.

Een voorbeeld: Als op de hogescholen senior docenten van de protestgeneratie worden benaderd als oude collega's die niet zoveel meer willen en kunnen en die aan het afbouwen zijn, verliezen zij werkenergie. Dit verouderde beeld van senioren – dat beeld heerst ook nog in veel andere organisaties - is gebaseerd op de vorige generatie senioren van de stille generatie (1925-1940). De senior docenten en ondersteuners van de protestgeneratie zijn vitaler, meer gedreven en idealistischer dan hun voorgangers. Veel professionals van deze oudste werkende generatie voelen zich rond hun zestigste nog jong, fit en werkenergiek en willen nog wat betekenen in het (werk)leven. Ze willen het werklevens en de dynamiek die daarbij hoort nog helemaal niet verlaten. Wat bij hen energie opwekt zijn vragen over hoe ze het liefst zouden willen doorwerken, vragen over hun opgebouwde expertise, wat daarvan nog toekomstige waarde heeft en waar ze passie voor hebben.

Veel senioren geven aan dat ze het samenwerken met junioren erg leuk vinden en dat het hen fris houdt. Dat geldt ook andersom: de jongste docenten van generatie Y werken graag samen met senior collega's van de protestgeneratie en zeggen veel te leren van die werklevenswijsheid. Het grote verschil in leeftijd ervaren de meeste jonge docenten/andere medewerkers van generatie Y niet als een barrière of als een afstand. Het generatieonderzoek in twaalf andere bedrijven leverde dezelfde verrassende conclusies op.

De vernieuwingen die opvolgende generaties docenten en andere medewerkers in een levensfase willen aanbrengen in de cultuur – de collectieve intelligentie – zorgen ervoor dat deze up to date en vitaal blijft. Vanuit dat perspectief heeft iedere generatie de potentie om bij te dragen aan de vitaliteit van een hogeschool. Om die bijdrage effectief te laten zijn, heeft een generatie de steun van de andere generaties nodig.

De kwaliteit van de interactie tussen generaties bepaalt het tempo en de mate van het vernieuwen. Op de hogeschool waar de dynamiek tussen de generaties het sterkst was werd door alle generaties positief gesproken over de lopende ontwikkelingen zoals minder bureaucratie en grotere professionele ruimte. Bij de hogeschool waar de dynamiek tussen de generaties minder sterk was, werd het meest geklaagd over te veel bureaucratie en te weinig professionele ruimte.

Bij het ondersteunen van iedere generatie in het uitleven van haar vernieuwingsimpulsen snijdt 'het mes' minstens aan twee kanten: de generaties worden er vitaler van en de hogeschool eigentijdser, dat wil zeggen dat de hogeschool dan optimaal meebeweegt met de veranderende omgeving.

Per generatie docenten/andere medewerkers zijn hierna de uitkomsten van de onderzoeken samengevat.

* onder organisatie is te verstaan: management en ondersteunende diensten

PROTESTGENERATIE (1940-1955)

Onderweg naar de seniorfase (60-75 jaar)

De nieuwe generatie senioren

Wat geeft deze senioren werkenergie cq wat vitaliseert hen?

- Passie in hun vak.
- Werken met studenten/jongeren.
- Zelfsturing; flexibiliteit in werktijden en doen waar ze (heel) goed in zijn.
- Waardering voor hun expertise/ervaringskennis van andere (jongere) collega's.
- Innovatief zijn vanuit eigen kracht en opgebouwde vakkennis.
- Geen werkdruk; bij te veel werkstress werkt hun intuïtie, die bestaat uit veel onbewuste ervaringskennis, niet goed meer.

Wat kan deze generatie doen om de samenwerking met andere generaties energiek/vitaal te laten verlopen?

- Initiatieven nemen om bureaucratie te verminderen; volgens de jongere generaties hebben zij de bureaucratie 'uitgevonden'.
- Actief samenwerking opzoeken met jongere generaties; ze lijken een click te hebben met de jongste generatie junioren van generatie Y(1985-2000).
- Voor de eigen opgebouwde expertise/ervaringskennis gaan staan, zich daar meer bewust van zijn; vormen van kennisoverdracht ontwikkelen die aansluiten bij de jongere generaties.

PROTESTGENERATIE (1940-1955)

Onderweg naar de seniorfase (60-75 jaar)

De nieuwe generatie senioren

Wat kan de organisatie doen om deze generatie te vitaliseren?

Ten aanzien van de vitale leden van deze generatie:

- Deze ervaren professionals ondersteunen in het vitaliserend werken door ze in te zetten op waar ze goed in zijn. Deze senioren willen, net als generatie Y!, vanuit hun eigen authentieke kracht zelf vormgeven aan hun werk.
- Hen ondersteunen in het bewust worden van hun opgebouwde expertise en samen met hen zoeken naar mogelijkheden om deze optimaal in te zetten, waaronder overdracht aan jongere collega's.
- Work-life balance faciliteren omdat ze zuiniger met hun energie willen en moeten omgaan (levensfase-effect); ruimte bieden voor flexibele werktijden en 'gezonde' activiteiten. Ook hierin lijken ze op Y.
- Hen de ruimte geven om door te werken tot na het 65e jaar en langer gebruik te maken van de opgebouwde expertise/specifieke ervaringskennis.

Ten aanzien van de niet-vitale leden van deze generatie:

We kwamen ze sporadisch tegen in het onderzoek, maar er werd nogal eens over hen gesproken. Volgens generatie Y is ongeveer de helft van de oudere collega's niet-vitaal. Nader onderzoek kan meer duidelijkheid geven, maar een voorlopige conclusie is:

- Er wordt te veel om deze collega's heengelopen en over ze gesproken. Het tegengestelde is nodig. Ze zitten zichzelf en hun (vooral jongere) collega's in de weg. Ze willen zelf ook liever vitaal zijn, maar hebben steun nodig om hun vitaliteit te hervinden. Die steun kan bestaan uit het actief aanbieden van mogelijkheden om zich te heroriënteren op hun opgebouwde expertise, de actuele waarde daarvan en mogelijkheden om hun passie te hervinden.
- Bij de moeilijkste 'gevallen', waar frustraties over gebeurtenissen uit het verleden (niet zelden negatieve effecten van reorganisaties) er te diep hebben ingehakt, zal psychische hulpverlening misschien verlichting bieden en revitalisering niet of maar beperkt mogelijk zijn. Hierin duidelijkheid scheppen lijkt humaner dan het negeren ervan.

GENERATIE X (1955-1970)

Op weg naar de leiderschapsfase (45-60 jaar)

De nieuwe generatie leiders

Wat geeft de aankomende leiders werkenergie cq wat vitaliseert hen?

- Samen werken aan resultaten; het constructief benutten van de verschillende kwaliteiten en perspectieven; toegevoegde waarde genereren.
- Denken in mogelijkheden; luisteren naar mensen die nieuwe mogelijkheden zien.
- Veilige werkomgeving, waar ruimte is voor andere perspectieven en nieuwe denkbelden.
- Waardering voor de toegevoegde waarde van individuele personen aan resultaten.

Wat kan deze generatie doen om de samenwerking met andere generaties energiek/vitaal te laten verlopen?

- Dialoog aangaan waarin verschillende perspectieven en mogelijkheden worden verkend
- Passie voor het vak levend houden.
- Eigen resultaten zichtbaar maken en daar niet te bescheiden over doen.
- Actief creëren van verbinding tussen collega's en generaties om met verschillende perspectieven betere oplossingen te bedenken en rijkere resultaten te boeken.

Wat kan de organisatie doen om deze generatie te vitaliseren?

- Deze nieuwe generatie leiders staat het liefst tussen de mensen en trekt graag samen op om resultaten te boeken. Daarom is ze niet zo zichtbaar. Die grondhouding past in teams met goed opgeleide professionals die allemaal toegevoegde waarde willen hebben. Deze constructief verbindende kracht wordt door de andere generaties nauwelijks (h)erkend. De X'ers hebben daar wel behoefte aan; (h)erkenning en waardering van hun toegevoegde waarde.
- Een veilige cultuur opbouwen waarin ruimte is voor diversiteit, voor verschillende zienswijzen, ruimte om fouten te maken, om buiten procedures te werken en waarin de eigen verantwoordelijkheid centraal staat.
- Nieuw leiderschap ontwikkelen dat past bij de cultuur zoals hiervoor beschreven. Dat nieuwe leiderschap komt uit X zelf voort. De ontwikkeling daarvan kan actief worden ondersteund. Kernelementen: verbindend, toegevoegde waarde, diversiteit constructief benutten, positief waarderen, denken in mogelijkheden.
- (In samenhang:) Loslaten van het leiderschap door de protestgeneratie en het loslaten van de patronen die horen bij 'hun tijd', zoals langdurig vergaderen en top down sturen, uitleggen wat de bedoeling is en managementdruk uitoefenen.
- Het opleiden en coachen richten op professionele én persoonlijke ontwikkeling.
- Meer aandacht voor de persoon in zijn/haar vak.
- Feedback van de jongere generaties stimuleren.

PRAGMATISCHE GENERATIE (1970-1985)

Op weg naar hun mediorfase (30-45 jaar)

De nieuwe generatie medioren

Wat geeft deze medioren werkenergie cq wat vitaliseert hen?

- Uitdagingen in het werk en daarin eigen kwaliteiten zelf steeds verder ontwikkelen.
- Heldere doelen en duidelijk kader met voldoende professionele ruimte waardoor de eigen bijdrage aan 'het geheel' gezien kan worden.
- Flexibiliteit: pragmatische wegen kunnen volgen in plaats van gebaande paden.
- Snelle en interactieve besluitvorming en 'to the point' communiceren.

Wat kan deze generatie doen om de samenwerking met andere generaties energiek/vitaal te laten verlopen?

- Sparren met ervaren mensen uit andere generaties rond eigen leervragen.
- Inspirerende collega's opzoeken om met hen praktische vraagstukken op te lossen.
- Het werk uitdagend maken om er zelf meer leerrendement uit te halen; er niet te snel van uitgaan dat de oudere generaties daar niet voor open staan!
- Ophouden met klagen en explicieter verwachtingen en eigen grenzen aangeven; open en direct negatieve gevoelens delen met oudere generaties over energieverlies (zoals in projectbesprekingen) en actief zoeken naar praktische oplossingen zoals het versnellen van vergaderen en kennis delen. Daar hebben alle generaties behoefte aan.

Wat kan de organisatie doen om deze generatie te vitaliseren?

- Management dat beleid interactief afstemt en ook met de jongere generaties en hun kennis van zaken beleid vorm en inhoud geeft.
- Transparantie en heldere doelstellingen, met voldoende professionele ruimte; steeds hoger opgeleide jongere generaties willen zelf nadenken over invulling, over 'het hoe'.
- Flexibiliteit; secundaire arbeidsvoorwaarden.
- Serieus nemen van deze jonge professionals als meedenkers en 'meedoeners'.
- Mogelijkheden tot coaching bieden; budget voor individuele coaching.

GENERATIE Y/- EINSTEIN/SCREENAGERS/ DE GRENZELOZE GENERATIE (1985-2000)

Op weg naar hun juniorfase (15-30 jaar)

De nieuwe generatie junioren

Wat geeft deze junioren werkenergie cq wat vitaliseert hen?

- Vrijheid; ruimte om zichzelf te zijn en positieve feedback.
- Ruimte om creatieve (werk)aanpakken uit te proberen en in te voeren.
- Direct meedoen en eigen spontane inbreng hebben.
- Positiviteit en teamgeest/teamspirit.
- Zelfsturend werkzaamheden afwisselen.
- Technologie en sociale media, inzetten om het werk beter en gemakkelijker te maken.
- Directe invloed op besluiten en vooral veel zelf beslissen.

Wat kan deze generatie doen om het samenwerken met andere generaties energiek/vitaal te laten verlopen?

- Open, direct en jezelf blijven.
- Spontaan bij collega's binnenlopen en vragen stellen.
- Mislukkingen niet op zichzelf betrekken.
- Niet meegaan in negativiteit, 'open minded' blijven.
- Zelf gaan sparren met collega's en contact zoeken met inspirerende mensen.

Wat kan de organisatie doen om deze generatie te vitaliseren?

- Positief waarderen; positieve feedback geven.
- Werken aan teamgeest.
- Ruimte om te experimenteren, fouten te maken en daarvan te leren.
- Het nieuwe werken faciliteren zoals het oorspronkelijk is bedoeld: professionals ondersteunen in het zelf vormgeven aan hun werk en aan hun werkomgeving.
- Persoonlijke en professionele ontwikkeling ondersteunen.
- Open cultuur bevorderen waarin samenwerken bestaat uit het (tijdelijk) bundelen van diverse krachten.
- Snel besluiten en teamspirit creëren.
- Mogelijkheden tot sparren en coaching bieden.

SAMENWERKEN TUSSEN GENERATIES

De resultaten geven ook een beeld van wat er speelt tussen generaties en van wat wel en niet kan worden gedaan om de dynamiek en het samenwerken tussen generaties te bevorderen. Als de dynamiek tussen generaties op een hogeschool relatief laag is, wil dat niet zeggen dat er sprake is van onwil om samen te werken. Het lijkt eerder te maken te hebben met een zeker onvermogen. In een aantal andere organisaties werd doorgevraagd naar de onderliggende redenen van de, vooral in de ogen van de jongere generaties, wat moeizame samenwerking (Bontekoning, 2010). Nergens kwam onwil naar boven. Des te meer was sprake van niet-getoetste aannames, zoals 'wij jongeren willen vernieuwen en de ouderen willen dat niet'.

Het tegendeel bleek waar, de oudere generaties waardeerden in alle gevallen het ongewild aanpassen van jongeren aan hun 'verouderde' manieren van werken helemaal niet. Dat verwachten ze niet van hoogopgeleide en mondige jongeren. Ze verwachten van de jongeren dat ze eerlijk zeggen wat ze vinden.

Hieronder wordt kort aangegeven wat door managers en medewerkers wel en niet kan worden gedaan om het samenwerken tussen generaties te bevorderen.

VITAAL SAMENWERKEN TUSSEN GENERATIES BEVORDEREN

Wat wel doen:

- Gezamenlijk doel afstemmen en ruimte geven voor eigen professionele invulling.
- Het verloop van het samenwerken real time ter sprake brengen op momenten dat het even ontspoot en daarbij open staan voor verschillende belevingen en perspectieven.
- Expliciet waarderen van inbreng en kwaliteiten.
- Ruimte geven om eigen kwaliteiten te ontwikkelen en daarop directe feedback geven.
- Niet inhouden, eerlijk zijn (eerlijkheid wordt veel hoger gewaardeerd dan inhouden!).
- Aandacht voor de persoon en vooral voor diens sterke kanten.
- Door de oudere docenten/ondersteuners: open staan voor de inbreng van jongeren en die inbreng actief stimuleren.
- Door de jongeren: open staan voor de rijke ervaring van oudere collega's en die actief onderzoeken.
- Feedback geven vanuit belevingen van de interactie in werksituaties*.

Wat niet doen:

- Afhankelijkheid creëren.
- Vriendelijk zijn, maar niet eerlijk.
- Denken dat jij het beter weet.
- De ander overtuigen van het eigen gelijk.
- Kritiek uiten op iemand als die er niet bij is e.d.

*Vreemd:

Uit een onderzoek in andere organisaties (Bontekoning, 2010) bleken managers en medewerkers vaak heel goed te weten wat er nodig was om de interactie tussen generaties te verbeteren zoals open en eerlijk naar elkaar zijn, goed luisteren. Toch pasten ze dit 'weten' niet toe. Blijkbaar is dat 'weten' niet genoeg.

Het expliciet delen van de meer emotionele ervaringen bracht in generatie-experimenten (Bontekoning, 2007) steeds positieve verandering in de interactie teweeg. Die ervaringen of belevingen worden in de praktijk echter meestal niet open en spontaan gedeeld. Vaak konden jonge professionals precies aangeven wanneer het in hun ogen misging, wanneer ze tegen een muur opliepen. Die beleving deelden ze niet met hun ervaren collega's. Ervaren managers deelden niet met de jongeren dat ze vonden dat die wel heel snel 'verdwenen' in de cultuur. 'Hoezo frisse jonge collega's', zeiden ze dan, tegen de onderzoeker, maar niet tegen die jonge collega's. Bij de hogescholen lijkt hetzelfde te spelen, gelet op de reacties van ervaren collega's op de video-samenvattingen waaruit bleek dat vooral de pragmatische generaties tegen muren aanloopt.

De verschillen tussen generaties zijn cruciaal voor de evolutie van de cultuur (de collectieve werkingintelligentie), maar er zijn ook belangrijke overeenkomsten. Deze vormen als het ware het gezamenlijke doel dat door alle generaties wordt nagestreefd. Juist over de manier waarop die doelen bereikt kunnen worden, spelen verschillen tussen de generaties een rol.

OPVALLENDE OVEREENKOMSTEN TUSSEN ALLE GENERATIES

De gedrevenheid om het vak van docent professioneel uit te oefenen.

De behoefte aan meer professionele ruimte en de weerstand tegen verdergaande bureaucratiesering en top-down aansturing. Ze zijn het eens over wat op hogescholen energie en vitaliteit wegneemt: bureaucratie en top-down sturing; per hogeschool verschilt de emotionele lading wel.

Een vergaande loyaliteit met 'het onderwijs' en een zekere braafheid, waardoor de neiging bestaat om te lang mee te gaan met veranderingen die ze niet beschouwen als ondersteunend voor het verbeteren van hun professie.

Ook het waardeonderzoek geeft inzicht in wat er wordt gedeeld. Op het niveau van waarden is dat zelfs veel. De generaties blijken hierin helemaal niet zoveel te verschillen. Het verschil zit vooral in de wijze waarop naar bepaalde waarden wordt gestreefd.

4 UITKOMSTEN WAARDEONDERZOEK

Van 88 werkwaarden (Oppenhuisen, 2000; zie bijlage 1) zijn de overeenkomsten en verschillen tussen de generaties op de drie hogescholen onderzocht. Generatie onderzoek (Bontekoning, 2007) geeft aan dat op een schaal van 1-10 bij waarden van gemiddeld 8 of hoger de verschillen ter grootte van 0.5 of meer spanningen tussen generaties kunnen veroorzaken die het samenwerken bemoeilijken.

WAARDEN

Eenzijds 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, aldus Hofstede (2005). Waarden worden vroeg in ons leven aangeleerd en veranderingen daarin zijn daarna moeilijk. Mensen vormen hun waarden in de sociale omgeving waarin zij opgroeien en hun levenservaring opdoen.

Oppenhuisen (2000) maakt een 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 wordt door mensen vertaald en uitgedrukt in concreet gedrag.

De mate waarin een waarde het gedrag beïnvloedt, is afhankelijk van het belang dat eraan wordt toegekend. Als mensen eerlijkheid heel belangrijk vinden (op een schaal van 1-10 hoger scoren dan 8), zijn ze bereid veel energie te steken in de realisatie daarvan in hun eigen gedrag en in hun (werk)omgeving. Ze reageren emotioneel sterk op de aan- of afwezigheid ervan. Waarden die collectief heel laag scoren (lager dan 5), bijvoorbeeld macht, zorgen voor onderdrukking van dat gedrag. Mensen die macht inzetten om hun zin door te drijven worden geweerd of zijn onpopulair. De psychologische waarden kennen is weten wat belangrijk is in het leven van een mens of van een groep mensen. Dit weten kan bewust en onbewust zijn. Het is (vaak emotionele) kennis over wat goed en wat niet goed is; dat wil zeggen dat emoties aangeven wat onbewust wel en niet belangrijk wordt gevonden.

BRON: Het Generatie Raadsel, Bontekoning (2010)

Gedeelde belangrijke waarden werken verbindend. Wanneer het streven hetzelfde is, bijvoorbeeld plezier hebben in het werk, kan het bijbehorende gedrag tussen generaties echter behoorlijk verschillen. Generaliserend: door de oudste generatie wordt plezier geconcretiseerd in een barbecue of een borrel, na werktijd. De jongste generatie concretiseert dit eerder tijdens het werk, bijvoorbeeld door open en persoonlijk contact met collega's te hebben terwijl ze samenwerken.

Het inzicht bij een generatie dat een waarde wordt gedeeld met andere generaties opent de mogelijkheid van acceptatie van verschillen in gedrag en van de verschillende wegen om die waarde na te streven.

Hieronder staan in rangvolgorde de belangrijkste gedeelde waarden i.c. de waarden die gemiddeld 8 of hoger scoren. De significante verschillen zijn vetgedrukt (significantie < 0,10). Gelet op de wat lage N (aantal respondenten) geven de uitkomsten een indicatie en zijn deze beperkt generaliseerbaar. Om meer 'generaliseerbaar' te zijn, zijn ongeveer dertig respondenten in iedere generatie nodig.

GENERATIES	Protest 1940-1955	gen x 1955-1970	Pragma 1970-1985	gen y 1985-2000	Signific.
Waarden	N=18	N=22	N=20	N=12	
Gezond zijn	8.94	8.81	8.75	8.58	0.893
Plezier hebben	8.12	8.71	8.7	9	0.142
Vrijheid	8.06	8.52	8.6	8.25	0.285
Eerlijk zijn	8.59	7.95	8.5	8.5	0.333
Enthousiast zijn	8.59	8.48	8.25	7.92	0.476
Eigen mening hebben	8.35	8.29	8.15	8.42	0.915
Kansen krijgen	8.13	8.1	8.15	8.83	0.413
Sfeer	8.24	8.29	7.95	8.58	0.426
Eigenwaarde hebben	8.24	8.38	8.3	8	0.858
Een doel hebben	8.24	8.05	8.35	8.25	0.855
Capabel zijn	8.47	8.48	8.05	7.83	0.188
Genieten	7.76	8.38	8	8.5	0.285
Vertrouwen	8.06	8.14	8.15	8.42	0.820

GENERATIES	Protest 1940-1955	gen x 1955-1970	Pragma 1970-1985	gen y 1985-2000	Signific.
Waarden	N=18	N=22	N=20	N=12	
Respect hebben	8.18	8.24	8.05	7.83	0.807
Leren	8	7.86	8.05	8.41	0.533
Geen sleur	8	8.05	8.15	7.83	0.908
Doorzettingsvermogen	7.82	7.86	8.1	8.33	0.634
Humor	8.12	8.57	8.1	7.33	0.056
Een goed mens zijn	8.35	7.61	8.55	7.58	0.112
Actief zijn	7.94	8.09	7.8	8	0.921
Verantwoordelijk zijn	7.82	8.05	7.85	8.08	0.855
Nieuwsgierig zijn	8.41	8.24	8.15	7	0.029
Ambities hebben	7.42	7.33	7.8	9	0.002
Grenzen verleggen	7.82	7.81	8.05	8.08	0.501
Aandacht geven	8.44	8.29	7.2	7.17	0.005
Vooruitgang	7.06	7.67	8.05	7.58	0.103
Wijsheid	8.11	7.8	7.55	6.83	0.082

Uit dit overzicht blijkt dat de eerste 17 belangrijke waarden worden gedeeld! De verschillen doen zich dus niet voor in de hoogste waarden.

Een mogelijke verklaring voor de verschillen op de waarden 'ambities' en 'aandacht' is een levensfase effect. Oudere generaties geven aandacht en jongere vragen aandacht. De verschillen op de waarde humor is verrassend. Y scoort hier het laagste terwijl die generatie opvallend vaker lacht, zoals te zien is op de videobeelden. Mogelijk wordt humor door Y geïnterpreteerd als 'een goede grap maken'. Een mogelijke verklaring voor de verschillen bij de waarde 'wijsheid'- hoge score bij de oudste generatie en lagere score bij de jongste – is dat jongere generaties wijsheid pas waarderen als het hen helpt om een actuele vraag praktisch op te lossen. In een aantal experimenten lieten wij wijze senioren iets vertellen over hun wijsheid in aanwezigheid van de jongere generaties. De aandacht steeg sterk als het ging over 'iets wat ze zelf konden toepassen'.

Hieronder worden de laagst scorende waarden aangegeven. Hier doen zich geen significante verschillen voor. Deze gedeelde waarden zijn interessant omdat ze ook aangeven welk bijbehorend gedrag niet wordt gewaardeerd.

GENERATIES	Protest 1940-1955	Gen X 1955-1970	Pragma 1970-1985	Gen Y 1985-2000	Signific.
Waarden	N=18	N=22	N=20	N=12	
Volmaakt zijn	4.29	4.86	3.95	4.17	0.594
Macht	4.94	4.9	4.25	3.67	0.323
Gehoorzaam zijn	4.29	4.43	4.5	4.58	0.98
Tradities bewaren	5.32	5.38	4.8	3.92	0.118
Een held zijn	5.24	5.67	4.5	4.67	0.218

De hoogste en laagste waarden geven samen ook een algemeen beeld van de cultuur. Hoge scores op 'vrijheid' en lage op 'macht' en 'gehoorzaam zijn' geven aan dat macht of een hiërarchische positie gebruiken om beslissingen of werkwijzen 'op te leggen' niet werkt in deze cultuur.

Hoge scores op 'vrijheid' en 'genieten' en 'enthousiast' geven aan dat de docent die met zichtbaar plezier zijn vak uitoefent hoog wordt gewaardeerd. Waarschijnlijk niet in de laatste plaats vanwege het positieve effect op het leergedrag van zijn studenten.

De uitkomsten van het waardeonderzoek - hoge scores op 'een doel hebben' en 'enthousiasme' - en de 'werkenergie sessies' samen geven aan dat wat docenten terugkrijgen aan positieve reacties van studenten een belangrijk oriëntatiepunt is. Een aantal jonge docenten volgt berichten op sociale media – Facebook en Twitter – om te peilen of de lessen goed verlopen. Over de waarde van schriftelijke evaluaties verschillen de meningen. Directe eerlijke feedback, met respect gebracht, wordt meer op prijs gesteld.

5 REFLECTIE OP DE UITKOMSTEN

De vitaliseringsrichtingen die per generatie docenten/andere medewerkers van de drie hogescholen worden aangegeven, komen sterk overeen met de uitkomsten van het generatieonderzoek in andere Nederlandse bedrijven zoals de Hema, Rabobank, Waternet etc. De videosamenvattingen van dit generatieonderzoek naar duurzame inzetbaarheid werden getoond aan in totaal zo'n 500 docenten en medewerkers van de andere ondersteunende diensten waaronder veel HRM-medewerkers. Zij herkenden de uitkomsten sterk (grote peiling: zo'n 90% herkende de uitkomsten). Dat duidt op een flinke mate van generaliseerbaarheid van de onderzoeksuitkomsten.

De verschillen tussen de hogescholen zijn niet expliciet onderzocht. Uit de video-analyses valt wel op te maken dat er interessante verschillen tussen de hogescholen zijn. Die hebben vooral te maken met de mate waarin in er in genoemde vitaliserings-richtingen voortgang is geboekt. Dát maakt de ene hogeschool vitaler dan de ander.

Een belangrijk verschil tussen hogescholen en andere organisaties is dat de aller jongste generatie op de hogescholen al vroeg aanwezig is, namelijk als een nieuwe lichter student. Dit facet is niet meegenomen in het onderzoek, dat wil zeggen dat niet is onderzocht of de studenten op de vitaalste hogeschool betere studieresultaten behalen. Hoogstwaarschijnlijk sluit de meest vitale hogeschool het meeste aan bij de leerbehoeftes van de jongste generatie, zowel naar inhoud als vorm. Alle generatieonderzoeken in Nederlandse bedrijven geven aan dat de jongste werkende generaties de meeste last hebben van (in hun ogen) niet-vitale werkwijzen. Welke dat zijn staat in de volgende twee alinea's. De effecten zijn: lager niveau van werkenergie en een minder positieve werkbeleving (toename van negatieve emoties). Bij veel Nederlandse bedrijven levert dat een hoog verloop op van de jongste generatie. Bij sommige bedrijven verlaat binnen twee jaar 40% van de jongeren de organisatie. Vertaald naar leerlingen en scholen zullen verouderde onderwijsvormen lagere leerenergie en een minder positieve leerbeleving tot gevolg hebben. Dit zou eveneens kunnen leiden tot hoger verloop en een verminderde toestroom.

De voorgaande generaties vormden de cultuur waarin de jongeren binnenkomen. Bij de onderzochte hogescholen wijzen de jonge professionals bureaucratie en top down sturing

aan als belangrijkste veroorzakers van devitalisering. Concreet gaat het dan om protocollen, trage en lange besluitvormingstrajecten, formaliteiten, vaste werktijden e.d. Deze worden ook genoemd door de oudere generatie. Vaak met een zekere gelatenheid, alsof er niet veel aan te doen is. Dat laatste werkt cumulerend in negatieve zin naar de jongste generatie. In hun beleving verkleint dit de kans dat waar ze veel last van hebben vlot wordt aangepakt en heeft al met al een negatieve invloed op hun optimisme.

Veel jonge pragmatische professionals geven aan dat zij met wat ze willen vernieuwen – en waar ze vitaal van worden – tegen een muur aanlopen. De dikte van de muur verschilt per hogeschool. Het generatieonderzoek in andere bedrijven geeft overigens hetzelfde aan (Bontekoning, 2010). Daar wordt volgens de jonge professionals de muur gevormd door hun oudere collega's die niet zouden meewillen in hun vernieuwingen. Vervolgonderzoek daar leert echter dat die oudere collega's van hun jongere 'beter opgeleide en mondige' collega's verwachten dat ze zich niet aanpassen aan (verouderde trekken in) de bestaande cultuur. Dit soort aanpassen vinden ze zelfs laf.

De pragmatische professionals uiten hun frustraties over o.m. 'het trage vage vergaderen' niet of nauwelijks, waardoor de oudere collega's menen dat de jongeren het wel prima vinden zo. Het niet expliciet delen van verwachtingen en gevoelens levert daar veel misverstanden op. Op de hogescholen speelt waarschijnlijk hetzelfde. Dat was ook op te maken uit de reacties op de getoonde videosamenvattingen.

De behoefte aan zelfstandigheid neemt vanaf de pragmatische generatie (1970-1985) docenten en ondersteuners sterk toe. Dit hangt hoogstwaarschijnlijk samen met het steeds hogere opleidingsniveau in combinatie met veranderingen in het opvoeden. Dat houdt in dat een instruerende managementstijl niet past bij deze jonge generaties. Zo'n stijl neemt werkenergie weg. Een coachende stijl met ruimte om zelfstandig hun werk vorm te geven wekt werkenergie op. Ook de behoefte aan positieve feedback neemt toe, een focus op wat er goed gaat en op waar ze goed in zijn in plaats van op fouten en zwaktes.

De jongste docenten/ondersteuners van generatie Y geven aan dat ze twee soorten oudere collega's kennen: de vitalen en de niet-vitalen. Die laatste groep lijkt volgens Y nogal last te hebben van niet verwerkte negatieve emoties. Die openbaren zich in frustraties die ze bovendien neigen uit te leven op o.a. deze jonge collega's. Hoewel ze het wel begrijpen, zijn ze er niet van gediend. Deze nieuwe generatie junioren verwacht van ervaren collega's dat deze zelf actief naar oplossingen zoeken.

Binnen de oudste werkende generatie docenten/ondersteuners zijn de vrouwen gemiddeld vitaler en opener dan de mannen. Vrouwen delen hun emoties over situaties meer en eerder, en laten in het algemeen gemakkelijker weten wat er in hun leeft. Deze openheid bevordert de dynamiek tussen generaties, bevordert het eerlijk zijn over en weer. Ze lijken zich ook losser in 'de verouderde' cultuur te bewegen. Die cultuur is grotendeels een product van de vorige generatie leiders, voornamelijk mannen van de protestgeneratie. Veel senior vrouwen hebben de organisatie een aantal jaren verlaten om hun kinderen op te voeden en zijn daarom minder 'vergroeid' met de opgebouwde bedrijfscultuur. Ze doorzien deze cultuur daardoor ook beter. Deze vitale vrouwen lijken goed in staat om hun mannelijke collega's die wat vastzitten in verouderde werkpatronen of die bepaalde negatieve ervaringen niet hebben verwerkt, te 'verlossen'. Soms door eenvoudige interventies zoals 'Kom op Jan, je hebt ons nu al drie keer uitgelegd wat je bedoelt en we begrijpen je heus wel, maar deze jonge collega's kijken er anders tegenaan. Tegenwoordig bestaat dé waarheid niet meer. Laten we even luisteren hoe zij er tegenaan kijken, oké?!'

Mannen zijn over het algemeen meer gesloten, vooral binnen de oudere generaties. Vaak denken deze mannen dat ze helemaal niet gesloten zijn, ze zijn zich dat niet zo bewust. Ze hebben vaak de feedback van anderen nodig om te beseffen dat ze anders overkomen dan ze denken. Dat vinden ze wel moeilijk om te horen, maar die eerlijke feedback waarderen ze zelf hoog, evenals de moed om daarover eerlijk te zijn. Ook als die van jongeren komt. Vrouwen uit de protestgeneratie zijn ook goed in staat om op dit punt feedback te geven: 'Ja, ik geloof echt dat jij denkt dat je heel open bent, maar zo kom je niet over. Zij – wijzend naar de jonge collega's – vinden je waarschijnlijk wel gesloten. Laten we even horen wat zij onder open zijn verstaan'.

Zoals eerder aangegeven bestaat in 95% van de organisaties een verouderd beeld van senior medewerkers. Ook op de hogescholen lijken jongere generaties de indruk te hebben dat hun oudere collega's niet meer willen veranderen. Dat is op te maken uit hun verbaasde reacties op de videobeelden waarin de senioren aangeven vernieuwen en ontwikkelen belangrijk te vinden. Steeds meer leden van de protestgeneratie geven aan te willen blijven werken, maar anders dan ze deden. Ze willen wel degelijk vernieuwen, maar dan op een manier die hen meer werkenergie oplevert. Zoals meer flexibiliteit in werktijden, grotere eigen verantwoordelijkheid omtrent de invulling van hun werk en werk doen waar ze (weer) passie bij ervaren, voortbouwend op hun ervaring. Op de hogeschool waar dit de laatste twee jaar ook gebeurt, geven de senior docenten aan hierdoor veel meer plezier in hun werk te hebben gekregen.

Veel senioren waren in hun loopbaan sterk gericht op de inhoud van het vak. Dat betekent ook dat ze veel expertise en ervaringskennis in zich dragen. De overdracht daarvan op jongere generaties vinden ze belangrijk en de vraag rijst hoe ze dat het beste kunnen doen. De vraag leeft het meest bij de docenten en ondersteuners die ook na hun 65e jaar nog willen blijven werken. De kennisoverdracht op de jongere generaties gaat niet automatisch goed, zo geven jonge docenten/ondersteuners aan. Die zijn vooral gericht op het verzamelen van kennis die ze vandaag en morgen kunnen toepassen. Bovendien geloven ze niet in absolute kennis. Eenvoudig gezegd werkt een grondhouding van een senior die uitstraalt: 'Ik zal jullie even vertellen hoe het zit' eerder verwijderend dan aansluitend en verbindend. De vraag 'Wat hebben jullie nu nodig, misschien kan ik jullie met mijn ervaring even op weg helpen' werkt wel verbindend. Andere factoren die de verbinding en interactie tussen senioren en junioren vergroten zijn een houding van wederzijds leren en van het persoonlijk en informeel maken van het contact. Een opmerking in de trant van: 'Joh, als je ergens tegenaan loopt kan je me altijd bellen, hier heb je mijn 06-nummer en als ik het niet weet, ken ik misschien een ervaren collega bij wie je met je vraag terecht kunt' werkt verbindend. Dit komt terug in de gesprekken van de jonge docenten over ervaren collega's. Ze vertellen elkaar aan wie ze wel en aan wie ze geen feedback vragen over het eigen lesgeven.

Gemiddeld genomen behoren de ouders van de generatie Y tot de nieuwe generatie leiders (generatie X). Aan die ouders is in diverse andere organisaties gevraagd met elkaar te praten over wat hen opvalt bij hun kinderen. Daaruit blijkt steeds dat zij hun kinderen goed kennen. Binnen tien minuten noemen ze alle kenmerken van Y die zijn te vinden in talloze boeken en artikelen over Y. Belangrijk punt is dat ze die kennis zelf thuis hebben opgedaan. Daarna werd hen gevraagd die kennis toe te passen op de vraag hoe deze jongste werkende generatie vanaf de binnenkomst het beste zou kunnen worden ondersteund in hun professionele ontwikkeling. Binnen tien minuten konden ze de contouren schetsen van een aanpak die grote kans van slagen heeft. Daarna werd de vraag gesteld of ze die kennis over hun kinderen in de dagelijkse praktijk ook toepassen. Daarop waren de antwoorden overwegend ontkennend of nogal aarzelend ('want daar is onze organisatie niet op ingericht'). Ze kunnen goed aangeven wat er mankeert: te formeel, te bureaucratisch, te hiërarchisch etc.

6 SAMENGEVAT: MOGELIJKHEDEN OM DE VITALITEIT TE VERGROTEN

In deze publicatie worden per generatie, de volgende mogelijkheden genoemd om de vitaliteit te vergroten:

DE 'PROTEST' SENIOR DOCENTEN/ONDERSTEUNERS actief stimuleren om zelf antwoorden te vinden op de volgende vragen:

- wat is uit mijn opgebouwde expertise nu en in de (nabije) toekomst van waarde voor de organisatie en voor jongere collega's?
- hoe kan ik die kennis het beste overdragen op jongere collega's?
- waar heb ik veel passie voor en hoe kan ik dat inzetten in mijn werk?
- hoe kan ik flexibeler gaan werken?

Bij het ondersteunen uitgaan van keuzemogelijkheden, van wel of niet blijven werken, van hier blijven werken of elders of van toch nog iets anders gaan doen.

DE 'PRAGMATISCHE' MEDIOR DOCENTEN/ONDERSTEUNERS expliciet uitdagen om het leren in het werk, de kennisuitwisseling en de besluitvorming praktisch te versnellen. Enerzijds gaat het om de techniek van het versnellen en anderzijds om het toepassen van die technieken in de dagelijkse praktijk. Experimenten met deze generatie laten zien, dat zij de doorlooptijd van vergaderen en besluiten met de helft kunnen verminderen. Steeds waren ook de oudere generaties positief over deze verversing van de vergader-/besluitcultuur.

Deze generatie meer coachen op waar ze goed in zijn en bij het inzetten van hun krachten.

DE NIEUWE GENERATIE X LEIDERS blijkt goed te weten wat er moet gebeuren om de organisatie beter af te stemmen op 'hun kinderen' (generatie Y). Met toepassing van die ervaringskennis kunnen de X'ers de professionele ondersteuning van de generatie Y vormgeven. Vanuit hun ervaringskennis met Y zijn ze ook goed in staat om aan te geven welke verouderde patronen in de bestaande cultuur ververst moeten worden. Als nieuwe generatie leiders in de cultuur hebben zij precies de positie en de ervaring om de verouderde trekken in de cultuur aan te pakken. Daarnaast hebben zij de juiste instelling ('samen resultaten boeken') en de vaardigheden (verschillen goed zien en streven naar het constructief benutten van die verschillen) om de generatiediversiteit beter te benutten.

In leiderschapsprogramma's voor generatie X het constructief benutten van de generatie diversiteit opnemen.

DE Y JUNIOREN expliciet creatieve ruimte en steun geven om verouderde patronen te doorbreken en sociale media in te zetten. Ze doen dit van nature. Ook de ruimte en de sfeer creëren waarin ze zichzelf kunnen zijn.

GENERATIE Y lijkt een click te hebben met vitale senioren van de protestgeneratie. Het verbinden van ‘frisse blikken’ met ‘werklevenservaring’ zou wel eens een bron van nieuwe innovaties kunnen zijn. Het werken met jonge collega’s maakt de senioren vitaal, zeggen ze.

Het viel buiten dit generatieonderzoek, maar er is een nieuwe generatie kinderen ofwel een **NIEUWE GENERATIE STUDENTEN (GEBOREN TUSSEN 2000 EN 2015)** in aantocht. Dat zijn gemiddeld genomen de kinderen van ‘de pragmaten’. Voorlopig onderzoek wijst uit dat deze generatie kinderen nog zelfstandiger en bewuster in het leven staat dan de voorgaande generaties. Bovendien zijn ze vanaf hun vroege jeugd gewend aan het werken met sociale media. De kennis die de pragmatische ouders hebben van hun kinderen/aanstaande studenten kan worden gebruikt om antwoord te vinden op twee belangrijke vragen: 1) hoe kunnen deze kinderen/studenten het beste worden ondersteund in hun persoonlijke (en professionele) ontwikkeling? 2) hoe kan de leeromgeving en de leerorganisatie optimaal worden ‘ingericht’?

Het initiatief om deze mogelijkheden om de vitaliteit te bevorderen kan uitgaan van de organisatie en van de betreffende generatie zelf.

LITERATUUR

Bontekoning, A.C. (2007). *Generaties in Organisaties*. Proefschrift, te downloaden via www.aartbontekoning.com.

Bontekoning, A.C. (2010). *Het Generatieraadsel, ontdek de kracht van generaties*. Mediawerf, Amsterdam.

Oppenhuisen, Joke (2000). *Een schaap in de bus? Een onderzoek naar waarden van de Nederlander*. Proefschrift. SWOCC, Amsterdam

BIJLAGE 1 DE WAARDELIJST (BEWERKING OPPENHUISEN, 2000)

	Waarden	Cijfer	Waarden	Cijfer
	Aandacht geven		Keuzes maken	
	Aanzien hebben		Leren	
	Actief zijn		Liefde	
	Ambities hebben		Macht	
	Behulpzaam zijn		Mensenkennis hebben	
	Beleefdheid		Modern zijn	
	Beschermen		Moed hebben	
	Bij de groep horen		Netheid	
	Boeiend zijn		Nieuwsgierig zijn	
	Capabel zijn/vakmanschap		Nuttig zijn	
	Creatief zijn		Objectief zijn	
	Dankbaar zijn		Onafhankelijk zijn	
	Democratisch zijn		Onbezorgd zijn	
	Doorzettingsvermogen		Ontspanning hebben / rust	
	Een doel hebben		Op tijd zijn	
	Een goed mens zijn		(iets) oplossen	
	Een held zijn		Opstandig zijn	
	Eenvoud		Optimistisch zijn	
	Eerlijk zijn		Overtuigend zijn	
	Eigen mening hebben		Een persoonlijkheid zijn	
	Eigenwaarde hebben		Plezier hebben	
	Eigenwijs zijn		Presteren	

	Waarden	Cijfer	Waarden	Cijfer
	Enthousiast zijn		Respect hebben	
	Erkenning krijgen		Ruimdenkend zijn	
	Ervaring		Samen werken	
	Fanatiek zijn		Serius zijn	
	Geduld hebben		Sfeer	
	Geen sleur hebben		Spaarzaam zijn	
	Gehoorzaam zijn		Spanning (zelf gezocht)	
	Gelijk hebben/krijgen		Spontaan zijn	
	Gelijk zijn		Stoer zijn	
	Genieten		Tradities bewaren	
	Gezag hebben		Trots zijn	
	Gezond zijn		Trouw zijn	
	Grenzen verleggen		Veiligheid	
	Het middelpunt zijn		Verantwoordelijk zijn	
	Hogerop komen		Verdraagzaam zijn	
	Humor		Vertrouwen	
	Idealistisch zijn		Volmaakt zijn	
	Iets maken		Vooruitgang	
	In je onderhoud voorzien		Vrijheid	
	Intelligent zijn		Wijsheid	
	Je eigen weg gaan		Zekerheid	
	Kansen krijgen		Zorgen voor	

