

De kracht van generaties

Besturen en toezicht houden vinden nooit plaats in een vacuüm. Organisaties bewegen, markten veranderen, maatschappelijke normen verschuiven, nieuwe generaties ontstaan. Toch lijken de bestuurskamers zelf vaak opvallend stabiel. Veelal samengesteld uit mensen, die hun ervaring hebben opgebouwd in een wereld waarin verandering overzichtelijker, trager en beter beheersbaar was. Boards houden de samenstelling (onbewust) zelf in stand, niet altijd met de juiste motivatie. Verklaarbaar, want we werken bij voorkeur met mensen die op ons lijken en denken dat dit de besluitvorming versterkt.

Margreet Oostenbrink laat echter zien dat in de wereld van nu dát juist averechts werkt.

In bestuurlijke context betekent kijken met de lens van generaties: iedere generatie brengt unieke denkkaders, voorkeuren in besluitvorming, samenwerking en risico-inschatting mee. De generatieperspectieven vormen zo een extra lens om trends, verschuivingen en onzekerheden vanuit verschillende invalshoeken te begrijpen en gezamenlijk te duiden.

Deze lens gebruiken biedt zo extra vermogen en perspectief binnen de bestuurskamer én bij besluitvorming. En een beter perspectief om organisaties te leiden naar de toekomst. Wie zijn die generaties, wat drijft ze, hoe besluiten ze, hoe werken ze samen en voor welke biases, de (on)bewuste subjectieve realiteit, zijn ze extra gevoelig?

De lens van verschillende generaties toont diversiteit

In organisaties werken momenteel vier soms zelfs vijf generaties. De meeste bestuurskamers vullen zich met twee tot drie generaties, vooral de babyboomers, generatie X en de pragmatische generatie. Soms aangevuld met een enkele millennial. In de meeste boards ontbreekt generatie Z vrijwel volledig. Dat is verklaarbaar vanuit ervaring en loopbaanlogica en is ook een strategisch risico.

Mensen, opgegroeid in verschillende tijden, brengen fundamenteel andere manieren van kijken, besluiten nemen en samenwerken mee. Wanneer die verschillen onvoldoende vertegenwoordigd zijn, ontstaat snel een bestuurlijke bubbel. Vooral door gedeelde aannames, waarmee je als vanzelf een eigen *confirmation bias* organiseert. Je denkt dat je weet hoe het voor anderen werkt en handelt overeenkomstig. Risicovol omdat dan de breedte van het perspectief ontbreekt.

Het leren kijken ook door de bril van andere generaties, geeft zicht op waar kansen en valkuilen liggen voor de besturen van nu en in de toekomst. Het laat zien dat juist jongere generaties als vanzelf de deuren openen naar waardering van andere perspectieven, doordat zij diversiteit (ook cultuurdiversiteit en neurodiversiteit) hebben leren waarderen en als normaal beschouwen. Zij helpen zien dat processen inmiddels verouderd of niet meer nodig zijn én hoe het anders kan.

Voordat we de generaties afzonderlijk beschrijven, is het belangrijk te begrijpen wat een generatie duidt. Generaties zijn groepen mensen die ervaringen van belangrijke maatschappelijke gebeurtenissen, technologische veranderingen en cultuur delen én vergelijkbare opvoedpatronen hebben meegekregen. Volgens de onderzoeksmethode van Aart Bontekoning (sociaal psycholoog en generatie-expert) beslaat een generatie ongeveer vijftien jaar. Een generatie is géén label of vakje. Binnen de generaties zijn ook verschillen zichtbaar. Zo is de levensfase ook bepalend bij keuzes. Je bent geen pragmatist, maar wel is herkenbaar dat je net als je leeftijdsgenoten vanuit een gedeeld perspectief handelt en kijkt.

In de tijdspanne van vijftien jaar heeft de gedeelde tijdgeest invloed op hoe mensen naar de wereld (leren) kijken. Dit betekent dat je in de periode waarin mensen volwassen worden (economisch, technologisch, maatschappelijk) dezelfde dingen meemaakt. Het onderzoek van Bontekoning toont bovendien aan dat de opvoeding van invloed is. In de opvoeding door de ouders vind je de weerspiegeling en reactie van hun eigen ervaringen met die van hun ouders; dus de reactie op de tijdgeest waarin zij zijn opge-

groeid. Ouders voeden hun kinderen op vanuit wat zijzelf hebben gemist of als risico hebben ervaren. Zo corrigeert elke generatie impliciet een vorige. Tijdgeest en opvoeding samen tonen kenmerken in de leeftijdscohorten.

In een wereld van complexiteit en voortdurend veranderende panelen is weerbaarheid en wendbaarheid noodzakelijk, waar we vanuit de oude tijdgeest meer leunden op stabiliteit en zekerheid. Daarom is transformatie geen keuze, maar een noodzaak om niet achterop te raken. En zijn de verschillende generatieperspectieven relevant.

'Het leven kan alleen achterwaarts begrepen worden, maar het moet voorwaarts geleefd worden', Søren Kierkegaard (Deens filosoof).

Besturen die vooral varen op achterwaarts begrip, lopen het risico voorwaarts te laat te bewegen. De extra lens vanuit generatieperspectief helpt dit te voorkomen, omdat je de ervaring van het oude verfrist met de updates van de nieuwe generaties in de huidige tijdgeest.

2. Generaties in organisaties

Babyboomers (1940-1955): vernieuwing en verantwoordelijkheid

Babyboomers groeiden op in de wederopbouw na WOII. Hun ouders hebben oorlog, schaarste en onzekerheid meegemaakt. De opvoeding was gericht op discipline, loyaliteit en respect voor gezag. Instituties boden vooruitgang. Zij hebben gevochten om het als maatschappij beter te hebben. Kenmerken zijn een sterk verantwoordelijkheidsgevoel, een drive om te bouwen en bij te dragen.



Margreet Oostenbrink (Gen X) is actief als bestuurder en toezichthouder in diverse sectoren en werkt als leiderschapscoach in organisaties.

Foto: Nicole van Nunen

Bestuurlijk gedrag

Boomers zijn thans veelal de hoeders van continuïteit, voortzetten van dat wat is opgebouwd. Zij bewaken reputatie, governance en belangen. Het adagium 'kennis is macht' is diep verankerd: wie het dossier beheerst, heeft legitimiteit. Veel boomers in de bestuurskamer versterkt het gedrag. Verandering lijkt voor hen risicovoller dan het bekende (status quo bias). Men is geneigd minder kritisch te zijn ten opzichte van experts (autoriteitsprincipe). De 'experthouding' heeft in zich de objectiviteit te verliezen, ook al is er diepgaande kennis (expertbias). Zo zullen zij wezenlijke vernieuwing pas overwegen als dit zich bewijst en kan een oplossing totaal niet aansluiten bij de werkelijkheid.

Generatie X (1955-1970): loyaal, doorzetten en aanpakken

Generatie X groeide op met economische crises en jeugdwerkloosheid. Hun ouders stimuleerden een doorzettersmentaliteit en het luisteren naar gezag. Zij kenmerken zich als plichtsgetrouw en verbinder.

Bestuurlijk gedrag

Generatie X-bestuurders fungeren veelal als kritische toets. Zij stellen vragen, toetsen scenario's en bewaken risico's, kunnen verbinden, hebben geleerd te luisteren. Zij zijn ook volhardend en best behoudend en inmiddels kritisch om te begrijpen wat

maakt dat het anders beter is. Zij zullen zich afvragen wat er gebeurt als het mislukt en roepen snel: dit hebben we al eens eerder geprobeerd.

Veel X'ers in een bestuurskamer maakt voorzichtig. Verlies voelt erger dan winst (negativiteitsbias). Inhoud en kennis is heel belangrijk en zij koppelen dit direct aan invloed. Het effect van 'wat het makkelijkst in me opkomt, moet wel het belangrijkste zijn', kan hun perceptie van waarschijnlijkheid sterk vertekenen (beschikbaarheidsbias). X samen met boomer werkt als samen sturend met grip op 'de handrem'. Het bemoeilijkt het in beeld brengen van alle relevante scenario's in de huidige tijdgeest en daarmee echte vernieuwing.

X en boomer zijn met veel, in de wereld en in besturen. Dit (her)bevestigt steeds hun beeld en versterkt hun keuzes en invloed. Ze versterken zelf hun geluid omdat ze ertoe willen blijven doen. Veranderen met een bestuur met dominantie van deze generaties is niet eenvoudig.

De pragmatische generatie (1970-1985): uitvoerbaarheid en tempo

Deze generatie groeide op in welvaart, kapitalisme en zakelijkheid. Daadkracht werd gestimuleerd en ze ontwikkelden een no-nonsense 'I can do'-mentaliteit. De babyboomouders hebben hen meegegeven: 'Als je het wilt, lukt het.' Ze kenmerken zich als oplossingsgericht met sterke focus op groei en resultaat.

Bestuurlijk gedrag

Pragmatische bestuurders zijn goed in strategie in uitvoering brengen en focussen op wat er moet gebeuren. Ze zijn besluitvaardig en stropen bijna als vanzelf de mouwen op. En hebben weinig begrip als een ander dit niet doet. Zij vinden dat zij het verschil

'Waarom voor bestuurlijke besluitvorming intergenerationele samenwerking geen vrijblijvende keuze meer is'

maken. Veel pragmaten in je raad betekent dat actie wordt verkozen boven niets doen, zelfs als wachten of inactiviteit een betere keuze zou zijn (action bias). Dit wordt versterkt door het denken in kortetermijnbeleving, die als waardevoller wordt gezien, zelfs als je de gevolgen kent.

De combinatie van de pragmaten met de eerdere generaties stuwt de executiekracht, maar ze werken niet vanzelf makkelijk samen. Een pragmaat handelt, begint en ziet hoe het loopt. Dat roept bijna als vanzelf een natuurlijke rem op vanuit dominant achterwaarts perspectief van de andere generaties. Onderweg veranderen past niet bij hen. Hier samen doorheen leren bewegen is nodig.

Millennials (1985-2000): zingeving, legitimiteit en samen

De globalisering en individualisering zijn kenmerken van de tijdgeest waarin de millennials zijn opgegroeid. Digitalisering versnelde zich, zij kennen geen wereld zonder computer en maakten al in hun jongvolwassen leven veel veranderingen mee. Dat maakt dat zij gewend zijn aan updates en snelle én veel verandering. Van hun ouders leerden zij dat je er zelf toe doet en gestimuleerd zijn om te ontdekken wat jezelf speciaal maakt.

Millennials brengen een veranderende logica in besluitvorming. Waar oudere generaties

besluiten benaderen vanuit onderwerp en inhoud, benaderen millennials vraagstukken iteratief, in gezamenlijkheid en lerend onderweg. Voor hen is het vanzelfsprekend dat je elkaars kracht gebruikt, niet het recht van de sterkste.

Voor hen geldt: kennis delen is kracht.

Besluiten ontstaan in dialoog en bijstelling, niet in volledigheid vooraf.

Millennials willen impact maken, succes bij verandering is voor hen cruciaal. Wat in de weg kan zitten, is het hoog inschatten van de eigen capaciteiten, en het negeren en onderschatten van de complexiteit van de verandering en de risico's (optimism- en overconfident-bias).

Millennials willen aandacht voor duurzaamheid en zingeving. In besluitvorming zoeken ze naar legitimiteit. Niet gehoord worden of niet serieus genomen worden, vinden ze heel lastig. Ze zijn vanuit hun opvoeding gewend dat je een 'say' hebt. Natuurlijk vragen zij zich af of als iets bewezen is, dat dat toch niet betekent dat het nu per definitie ook nog beter is.

Dat je jouw invloed in de werkweld eerst moet verdienen, voelt voor hen als blijven opboksen tegen de veroudering en als onrechtvaardig. Dit vraagt aandacht van de bestuurstafel om samen vooruit te komen. Enige logische verhouding tussen millennials en de oudere generaties is belangrijk, anders sneuvelt de stem.

Generatie Z (2000–2015): oog voor realiteit, transparantie en crises

Generatie Z is opgegroeid in een wereld van permanente crisis en radicale transparantie. Zij zijn zich hiervan zeer bewust en willen invloed. Het is immers hun toekomst. In hun opvoeding leerden ze dat je beslissingen gezamenlijk en gelijkwaardig neemt. Dit verwachten ze ook in de wereld van werk.

Zij zijn de digital natives, pikken de veranderingen razendsnel op. Ze groeiden op in een wereld vol 'reclame'. Wat maakt dat ze zin en onzin willen kunnen scheiden. Trage besluitvorming en inefficiënt werken willen ze aanpakken. Ze hebben een sterke vernieuwingsdrang, trage besluitvorming en inefficiënt werken leggen ze bloot. Ze voelen zich – meer dan de millennials – 'samen sterk'.

Hun afwezigheid in boards vergroot de kloof met toekomstige legitimiteit. Zij hebben oog voor wat nodig is en vaardigheden die de anderen zich nog (moeizaam) eigen maken. De waarom-vraag van generatie Z is in iedere board misschien lastig, wel heel relevant. Het antwoord op waarom je iets doet, als je het niet kunt uitleggen, legt de vinger op de bron voor verandering. Wie verwoordt dit als zij er niet zijn?

Zij zijn ook geneigd zichzelf te overschatten en zijn optimistisch. Hun realiteit is wel dat niet alles lukt en ze durven die confrontaties ook aan te gaan. Ze zijn minder hiërarchiegevoelig en vanuit gelijkwaardige kwaliteit willen ze ook medeverantwoordelijkheid en hun plek innemen. Dit naast elkaar mogen staan is nieuw voor de oudere generaties. Het vraagt leren zien dat je allen leraar én leerling bent, wel op verschillende kennisgebieden en vaardigheden.

Hoe zorg je ervoor dat de verschillen extra waarde opleveren

Niets menselijks is ons vreemd. In iedere generatie vindt menigeen zichzelf minder bevooroordeeld dan een ander, ook dan de andere generaties (blind spot bias). En zijn we geneigd om te denken dat de ander denkt en voelt als wijzelf (projectie). Als we zo

kijken en denken, ontstaan er snel onjuiste interpretaties en stereotypering en vooroordelen. Dan kijk je in een generatiekloof vol meningen, ieder op zoek naar de bevestiging van wat hij denkt dat waar is.

De kloof is actief te overbruggen. Begrijpen hoe de ander denkt en hoe dit is ontstaan, helpt om hier niet in te komen en te blijven. Zet actief de verschillende lenzen van de generaties op de jouw bestuurderbril. Wees het voorbeeld voor inclusief samenwerken door werken en waarderen van de perspectieven voor organisaties. Vaardigheid en leiderschap van een voorzitter van een raad is nodig om te komen tot gelijkwaardige samenwerking.

Verschuivende paradigma's vertellen de waarheid

Beseffen dat het gebruiken van elkaars perspectieven en kwaliteiten noodzakelijk is, werkt als hefboom. In een VUCA-wereld (*volatile, uncertain, complex, ambiguous*) is het niet langer mogelijk – en zelfs onwenselijk – dat één persoon of één generatie 'het geheel overziet'. Transformaties op het gebied van digitalisering, duurzaamheid, arbeidsmarkt en maatschappelijke legitimiteit zijn meerdimensionaal.

Het adagium *kennis is macht* is verouderd, maar belast nog besturen en raden. Hiermee zijn de oudere generaties groot geworden. Er wordt geluisterd naar degene met de meeste kennis. Het belemmert de besluitvorming omdat men eerst alles wil begrijpen voor er wordt besloten. De logische weg ter verduidelijking ligt in nog meer verdieping en daarmee verdere versterking van de positie van de kennishouder. Hierdoor ontstaat onevenwichtigheid.

'Boards transformeren niet vanzelf, zij veranderen omdat de wereld om hen heen niet stilstaat'

Fouten maken hoort niet, dus er wordt pas bewogen als besluiten volledig zijn uitgewerkt. Dit maakt degene met minder kennis aarzelender om in te stappen. En maakt besturen kwetsbaar en afhankelijk van specifieke personen met specifieke kennis. Er ontstaat geen transparantie, kennis blijft gebruikt worden als middel en zit in personen. Het delen van kennis, waardoor deze door andere perspectieven verrijkt kan worden, vindt onvoldoende plaats, waarmee ook de kennis verouderd.

Jongere generaties hebben geleerd dat fouten maken deel is van het leren in een proces van voorwaarts bewegen. Vanuit transparantie en met duidelijke kaders help je elkaar de risico's van fouten te beperken. Niet alles hoeft vooraf bekend te zijn; je ontwikkelt en stuurt samen bij. 'Kennis delen is kracht' is binnen deze generaties verankerd. Voor millennials en gen Z is kennis fluïde, collectief, beschikbaar en voortdurend in ontwikkeling.

De VUCA-wereld vraagt de benadering van kennis delen, niet meer alles zelf weten, wel weten wie wat ziet en leren hoe je vanuit die perspectieven samen betekenis geeft. Dit vraagt om het samen leren verbinden van inzichten, trends en signalen.

Boards en raden met een dominantie van de oudere generaties opereren vaak nog (onbewust) sterk transactioneel. Vanuit het eigen generatieperspectief sturen zij aan op

wat altijd werkte en vooral op afspraken, controle en beheersing. Het optimaliseren van bestaande processen en het naleven hiervan wordt beloofd.

Naar optimaliseren en verbeteren streven is niet gelijk aan transformeren. Nieuwe generaties dagen hiertoe uit door vanuit de huidige tijdgeest nieuwe beelden en werkwijzen aan te dragen. Met deze updates kan de benodigde (sociale) innovatie ontstaan. Voor transformationeel leiderschap is intergenerationele samenwerking een must, geen luxe. Het verbreedt en verdiept, versterkt besluitvorming, versnelt innovatie en verandering en stopt veroudering van de processen, denkpatronen en besluitvormingslogica.

Versterk bestuurlijk handelingsvermogen

‘The biggest challenge for companies won’t come from the outside world. It will be to change the dynamics inside their organizations in order to match the speed of flow on the outside. Unfreezing age-old hierarchical command-and-control mechanisms won’t be easy’ (Peter Hinssen, 2014).

Als de wereld ons dwingt tot transformaties, vraagt het dat de bestuurskamer ook zelf transformeert. Daarvoor moet je kunnen zien wat nodig is in voorwaarts perspectief. Hiertoe is intergenerationele samenwerking een hefboom om relevant, wendbaar en legitiem te blijven. De uitdaging ligt in het eigen organiseren. Organiseer je die beweging bewust, dan kies je ervoor om je blikveld en handelingsvermogen te verruimen. De kracht van generaties zit niet in het verschil op zich, maar in transformerend

vermogen losmaken door dat verschil samen productief te maken – voor vandaag én voor de generaties na ons.

Met de uitspraken van Kierkegaard en Hinssen in gedachten verbind je in de bestuurskamer die dit toepast, ervaring met vernieuwing, kennis met netwerk en heden met toekomst.



Noot

1. Geïntroduceerd door het US Army War College in 1987, gebaseerd op leiderschapstheorie van Walter Bennis en Burt Nanus.

Literatuur

- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What VUCA Really Means for You. *Harvard Business Review*, January-February. <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>
- Bontekoning, A. (2026). *Nieuwe generaties in organisaties. Over sociale vooruitgang* (herziene editie). Verhaal met Impact.
- Bontekoning, A., & Grondstra, M. (2012). *Ygenwijs. Generatie Y ontmoet en verbindt X, pragmaten en babyboomers*. Business Contact.
- Hinssen, P. (2014). *The Network always wins*. Mach Media.
- Oostenbrink, M. (2022). *Verborgene verbanden. Systemisch kijken in organisaties*. S2 Uitgevers.
- Oostenbrink, M. (2025). *Gezonde generatiemix. Wat ervoor nodig is om alle generaties samen te laten werken*. Verhaal met Impact.