

EXECUTIVE SUMMARY

Colleagues from four different generations will soon be coming together on the work floor. The phase of life in which you find yourself has a major impact on the way you experience your job. Generational characteristics add an extra bit of flair to this. Overlooking this fact can lead to a loss of energy, while properly utilising these differences can create a reinforced team strength.

We are firstly advocating a personalised approach: try to find some way to connect with the individual strengths of each employee. This goes hand in hand with a second challenge: strengthening the cohesiveness. This can be done by starting from an inspirational vision, by enriching jobs with specific roles, sharing responsibility and learning together. Intergenerational cooperation builds the bridge between diversity and unity.



Auteur: Rik De Wulf

E-mail: vkww.metena@vkww.be
www.vkww.be

Verantwoordelijke uitgever:
VKW Denktank

Op samenwerking staat geen leeftijd

1. Mensen zijn hun leeftijd niet

Ben je 55-plusser? Dan ben je een babyboomer en kost je waarschijnlijk meer dan je rendeert, hou je niet van verandering en tel je rustig af naar je (brug)pensioen. Of cirkel je rond de 30? Dan ben je er een van de Y-generatie, blijf je nooit ergens lang, heb je vast moeite met hiërarchie, start je liefst je werkdag zoals het jou uitkomt en is 'work-life balance' — lees: veel verlof en weinig werk — prioritair... Tenzij je ergens tussenin hangt. Dan maak je jammer genoeg deel uit van een 'lost generation': je bent heel gedreven, maar dan vooral rond wat je zelf voordeel oplevert. Behoor je tot de jongsten in het gezelschap, nauwelijks de twintig voorbij, dan ben je opgegroeid achter schermen: je communiceert met de hele wereld maar weet nauwelijks wat het is om iemand tijdens een face-to-facegesprek recht in de ogen te kijken. Ziezo, het is maar dat je het weet. Vier generaties die samenkomen op dezelfde werkvloer voor een wanhopige poging tot samenwerking.

Het regent clichés. Zeg me je leeftijd, en ik zal zeggen hoe je werkt... Het generatiedenken zit er goed in. Maar wat zegt een arbitraire categorie, zoals leeftijd, over mensen en hun manier van werken? Weinig, betogen de critici: flexibiliteit, motivatie en loyaliteit hebben veel meer te maken met iemands geschiedenis, persoonlijkheid en drijfveren dan met geboortejaar. "Every generalization is dangerous, even this one", zei Dumas. Hij had een punt.

Maar één veralgemening kunnen we zonder twijfel maken: we zullen alle talent, ongeacht de leeftijd, in de toekomst hard nodig hebben. Niet de toegang tot kapitaal, maar de beschikbaarheid over talent, zal in de toekomst het onderscheidend vermogen van bedrijven uitmaken. We zijn geëvolueerd van kapitalisme naar talentisme. Liever dan de dragers van dit talent te reduceren tot enkele vooroordelen, moeten we ons bezighouden met de vraag hoe we dit ruime potentieel ten volle kunnen erkennen en inzetten. Het sleutelwoord hiervoor is niet leeftijd, maar 'goesting'. Wat geeft jonge wolven en oude rotten de zin om ervoor te blijven gaan, in plaats van te hopen naar de volgende job of te huppen naar het loopbaaneinde?

Liever werken is anders werken. We bedoelen: anders omgaan met de invulling van de loopbaan. Vandaag werken we het hardst tussen 25 en 45. We noemen dit laconiek Citroenloopbanen. Op het pad omhoog — want een goede Belg wil hogerop — wordt er in de topjaren alles uitgeperst. Na een twintigtal jaar komen velen tot stilstand. En nu? Heb je er niet je lichamelijk of geestelijk welzijn bij ingeschoten, dan misschien wel je 'goesting' om er nog eens 20 jaar voor te gaan. Al ben je maar net halfweg. Om langer te kunnen werken zullen we anders moeten gaan denken over loopbanen. We zullen de overstap moeten maken naar meer flexibele loopbanen, waarin meerdere transities mogelijk zijn en verschillende snelheden gestimuleerd worden. De grootste hindernis hiervoor zijn niet de wettelijke condities, maar is onze manier van klijken.

De generaties en hun typische aspecten

De vroege babyboomgeneratie of protestgeneratie: geboren tussen 1946 en 1954, met invloed in organisaties vanaf 1970. Babyboomers kenden in hun tienertijd welvaart en vrede. Het was de naoorlogse periode. Ze ervoeren ruimte voor herverdeling van welvaart, democratisering en bestrijding van discriminatie. De prestatiemoraal van de generatie voor hen zwoeren ze af. Babyboomers vonden in de jaren 70 nog werk, maar de carrières verliepen langzamer. Periodes van werkloosheid namen toe. Vaak hadden man en vrouw beiden een baan. De waarden van deze ideologisch georiënteerde protestgeneratie waren vooral: gelijkwaardigheid (protest tegen autoriteit), draagvlak creëren, structuur aanbrengen (institutionaliseren) en idealiseren.

De verloren generatie of generatie X: geboren in de periode tussen 1955 en 1970, met invloed in organisaties vanaf 1985

Deze generatie ondervond de gevolgen van een economische wereldcrisis toen ze van school kwam, vandaar de naam 'lost generation'. Ondanks een ongunstige situatie op

de arbeidsmarkt vonden velen een baan of startten een eigen zaak. Aan het begin van de jaren 70 zien we de prestatie maatschappij, als tegenhanger van de 'sixties' haar intrede doen. De verloren generatie is individualistisch, realistisch, flexibel, aangepast, inschikkelijk en gericht op zelfredzaamheid. Ze is minder gezag uitdagend dan de protestgeneratie, maar niet minder vrijgevochten. De waarden van deze stille generatie zijn vooral: persoonlijke ontwikkeling en betekenisvol werk, kwaliteit in werk en persoonlijk leven, en aanpassing aan de omstandigheden.

De pragmatische generatie of generatie Y: geboren in de periode tussen 1971 en 1985, met invloed in organisaties vanaf de eeuwwisseling.

Deze generatie betrad een arbeidsmarkt die door het herstel van economische groei veel behoefte had aan jonge werkkrachten. Deze generatie is ook geringer van omvang dan de voorgaande. Dit levert al bij al een gunstige startpositie op. Alles kan. Persoonlijke ontplooiing staat heel erg bovenaan de prioriteitenlijst. Ze zijn zelfverzekerd, optimistisch, en

gaan voor een interactieve, resultaatgerichte samenwerking. Hun waarden zijn: integriteit en ethisch gedrag, persoonlijke groei, internationalisering en work-life balance.

De generatie van screenagers of grenzeloze generatie: geboren tussen 1985 en 1995, met nog te verwachten invloed in organisaties vanaf 2015.

Dit is de internetgeneratie, die is opgegroeid met de informatietechnologie. Gezag en autoriteit zijn voor hen geen vanzelfsprekendheden, die ze op grond van positie of functie erkennen. Ze houden niet van sturing. Ze vragen naar betekenis. Ze laten zich niet in hokjes indelen. Ze sprokkelen als het ware hun eigen identiteit bij elkaar, die oprecht van henzelf is. Ze communiceren snel en doelgericht en leren 'just in time', wanneer ze de te verwerven kennis nodig hebben voor de uitvoering van een taak. Jezelf ontwikkelen doe je terwijl je werkt. Leren kan je van iedereen. Ze bewegen zich in subculturen en zijn multicultureel ingesteld. Waarden spelen voor deze generatie opnieuw een rol.

Mensen zijn hun leeftijd niet. Ze zijn een unieke set van drijfveren en mogelijkheden. Diversiteit is ons uitgangspunt. Maar hoe ontwikkel je hierrond een medewerkersbeleid?

Bij Microsoft in Zaventem formuleren ze het zo: iedereen komt met een eigen brooddoos naar het werk. De brooddoos bevat datgene wat je energie geeft. Dat is bij iedere medewerker anders. Je kan hierop inspelen. Maar dan moet je weten wat iemand in zijn of haar brooddoos heeft.

Samenwerking tussen jongeren en ouderen is samenwerking tussen mensen

met eigen voorkeuren en behoeften. Inderdaad, met verschillende brooddozen.

2. Kijken door de generatiebril

Generatiedenken houdt het risico van hokjesdenken in. Dat maakt ons terughoudend om door de generatiebril naar samenwerking te kijken. Maar toegegeven, generaties hebben wel degelijk kenmerken. En inzicht in generaties kan een achtergrond vormen waartegen we individuele medewerkers beter kunnen begrijpen.

De Nederlandse socioloog Henk Becker, ontwikkelde de 'generatietheorie' en plaatste hiermee het generatiedebat op de agenda. Zijn verklaring is plausibel. Generatiekenmerken ontstaan vanuit een reactie op een bepaalde tijdsgeest. Die verandert in schokken. Daar zorgen ingrijpende maatschappelijke, economische of technologische trendbreuken voor: mei '68, de oliecrisis, de komst van het internet... Net in de vormende jeugdijaren, zo tussen 10 en 25 jaar, nemen tieners het sterkst die nieuwe maatschappelijke en culturele trends op. Het is de periode waarin ze zich waarden en overtuigingen eigen maken omtrent 'hoe

ze in het leven staan'. Die levensopvattingen bekliven sterk. Daarbij komt dat elke generatie over andere kansen beschikt dan eerdere of latere generaties, wat de verschillen nog eens versterkt.

Leeftijdsgenoten ontwikkelen zo gemeenschappelijke kenmerken. De verschillen uit zich onder meer in normen en waarden, communicatiestijlen, maatschappelijk engagement, wereldoriëntatie en het gebruik van technologie.

Internationaal wetenschappelijk onderzoek (Bontekoning, 2010; De Vos, 2010; Tay, 2011) waarschuwt voor energieverlies tussen generaties, wanneer inzicht ontbreekt in een aantal typerende aspecten van andere generaties.

In het discours rond de samenwerking tussen generaties gaat de meeste aandacht naar de verschillen tussen generaties. Het weze nog eens gezegd dat binnen generaties ook grote verschillen bestaan. Bovendien zijn de markeringen tussen de generaties helemaal niet zo scherp als hier voorgesteld. En ten slotte: dat de generaties doorschuiven naar de middelbare en seniorenleeftijd verdient eveneens aandacht. Babyboomers verlaten geleidelijk de werkvloer en de oudste leden van de X-generatie zijn straks de nieuwe senioren.

3. Leeftijdsmfasen en werkbeleving

Los van de tijdsgeest, die zorgt voor een specifieke inkleuring van de hoop en verwachtingen van de opeenvolgende generaties, bepaalt de ontwikkelingsfase mee hoe iemand in het werk staat. We bekijken in het kaderstuk 'Leeftijdsmfasen en werkbeleving' enkele hoofdlijnen bij twintigers, dertigers, veertigers, vijftigers en zestigers, die universeel en terugkerend zijn, los van de specifieke generatiekenmerken.

Het generatiedenken overstijgt het leeftijdsbewust medewerkersbeleid. De diversiteit tussen generaties is het gevolg van de periode waarin deze generatie is opgegroeid. Ze voegt daarmee iets toe aan de levensfase waarin deze generatie zich bevindt. In essentie zijn nieuwe generaties vernieuwers van een cultuur. Het is net als bij een computer. Updates

Leeftijdsmfasen en werkbeleving

Twintigers

Voor twintigers, die hun eerste stappen zetten op de arbeidsmarkt, is werk een en al uitdaging. Het biedt hen de mogelijkheid om zelfkennis op te doen en grenzen te verkennen. Hun oordeelsvermogen is vaak nog niet zo sterk ontwikkeld. Ze werken met enthousiasme en willen snel resultaten zien. Het werk heeft dikwijls nog een voorlopig karakter. Twintigers willen vaak nog geen vaste binding. Ook vinden ze het dikwijls moeilijk om aan iets te beginnen waarvan pas over één of twee jaar het resultaat zichtbaar zal zijn. Twintigers hebben sterke behoefte aan positieve contacten in het werk: mensen die hen gunstig gezind zijn en bevestiging geven.

Dertigers

Voor dertigers is werk belangrijk. Ze hebben al een eigen professionaliteit ontwikkeld. Ze zoeken naar uitdagingen en ontplooiingsmogelijkheden. Dertigers beheersen hun leven al meer. Ze pakken de zaken planmatig aan: thuis, in de vrijetijdssfeer of op het werk. Voor dertigers gaat het gezinsleven meer tijd en aandacht vragen. De combinatie van werk en gezin is een zorg. Dertigers zijn in staat een breed veld te overzien en verantwoordelijkheid te dragen die verder reikt dan alleen de uitvoering van het eigen werk. Ze denken meer op langere termijn. Dertigers kunnen veel tegelijk en worden graag aangesproken op verstandelijke capaciteiten: doelen stellen, plannen, organiseren, systemen opzetten, enz. Het zijn werknemers met veel potentieel voor organisaties: ze zijn over het algemeen krachtig, vitaal, gedreven...

Veertigers

Veertigers zijn zich in regel bewust van eigen kracht en ervaring. Ze vormen een steunpilaar in veel afdelingen en teams, en zijn een vraagbaak voor jongeren. Ze zijn in staat om kennis door te geven en anderen iets te leren, als ze daartoe de mogelijkheid krijgen. Tegelijkertijd komt bij velen onder hen de vraag op: wat wil ik nu verder met mijn leven? Het komt vaak voor dat uiterlijk alles nog goed lijkt te gaan, terwijl de innerlijke bevrediging van het werk afneemt. In de privésfeer kunnen nieuwe situaties, bijvoorbeeld een hersamenstelling van het gezin, leiden tot nieuwe noden of nieuwe keuzes in de werksfeer.

Vijftigers

Bij vijftigers treedt het ik-gevoel wat minder op de voorgrond. Ze kunnen in het werk een bron vormen van rust en creativiteit. Dat maakt ze tot een belangrijke steunpilaar voor anderen in de organisatie. De drang vermindert om hun eigen positie te handhaven of zich te manifesteren, waardoor ze een grotere distantie aan de dag kunnen leggen bij het oplossen van problemen. Daardoor zijn ze ook goed in staat tot beleidsmatig denken. Vijftigers hebben net als hun jongere collega's behoefte aan feedback en waardering. Ze zijn in staat moeilijke beslissingen te nemen, niet vanuit allerlei persoonlijke overwegingen, maar omdat 'de zaak' het vraagt. In een hectische omgeving daarentegen, waar snelle besluiten moeten worden genomen op korte termijn, voelt de vijftiger zich minder thuis.

Zestigers

Ondanks de stijging van de levensverwachting, de betere gezondheid en het geleidelijk optrekken van de pensioenleeftijd, leeft in onze maatschappij nog altijd sterk het beeld dat zestigers oud zijn. De geringe kans om na 55 nog een nieuwe baan te vinden, is in dit verband tekenend. Maar ook intern in organisaties is het idee van 'oud' is 'out' voelbaar. Zestigers voelen zich soms van binnen al gepensioneerd, nog voor ze het einde van hun loopbaan hebben bereikt. Opleiding hoeft hij of zij bijvoorbeeld niet meer te volgen, zo krijgen ze te horen, want het is toch bijna afgelopen.

zorgen ervoor dat hard- en software bij de tijd blijven. Zo zorgen ook nieuwe generaties ervoor dat sociale systemen (bedrijven, organisaties, verenigingen) niet achterop geraken.

4. Zin in werk

Een manager van een middelgrote onderneming vertelt: "Toen ik op een dag een aantal nieuwe medewerkers rondleidde, werden we op een afdeling begroet door een poetsvrouw die bezig was de ramen te lappen. Ze onderbrak haar werk, stelde zich voor en zei over haar werk: 'Ik haal hier de zon in huis.'" Was dit een frivoliteit van een dame met zin voor humor? Of schulde er meer achter haar woorden?

De anekdote is een variatie op het gekende verhaal van de bouwvakkers aan wie gevraagd wordt wat ze aan het doen zijn. De eerste antwoordt: "Ik mets stenen op elkaar". De tweede verduidelijkt: "Ik verdien mijn boterham". De derde stelt: "We bouwen een kathedraal". Werk hoeft niet iets te zijn dat 'moet', of waar we tegenop

moeten zien. Confucius zei het reeds 500 jaar voor onze tijdrekening: "Geef me een taak die bij me past en ik hoef nooit meer te werken."

Een baan die aansluit op je passie, waarin je je eigen talenten kan inzetten en waarvan je energie krijgt, maakt je gelukkig. En zoals de poetsvrouw liet zien: elke job heeft dat potentieel om er iets waardevols van te maken.

Zin in werk beleef je als je ervaring een of meerdere van deze vier ingrediënten bevat:

- ik doe iets van betekenis (sense of meaning),
- ik maak verschil (sense of influence),
- ik doe het goed (sense of competence),
- ik hoor erbij (sense of belonging).

Dit zorgt voor bevolegheid. Het is een vorm van positieve energie, die ontstaat wanneer — zoals in de tekening — vier velden met elkaar verbonden zijn:

- mijn persoonlijke aspiraties, waarden en talenten,
- onze gemeenschappelijke ambities en ankerpunten als organisatie,

- mijn bijdrage in de vorm van een specifieke rol of functie,
- de meerwaarde die we samen genereren.

Dit hebben mensen nodig om zich goed te voelen in hun job. Het vormt ook de basis voor een goede samenwerking tussen generaties. Want hoe maken we de omslag van 'generatieklacht' naar 'generatiekracht'? Door tegen de achtergrond van de levensfase én de generatie waartoe iemand behoort, aansluiting te vinden op wat iemand persoonlijk energie geeft en de talenten van mensen uit verschillende generaties met elkaar te verbinden tot een nieuwe kracht.

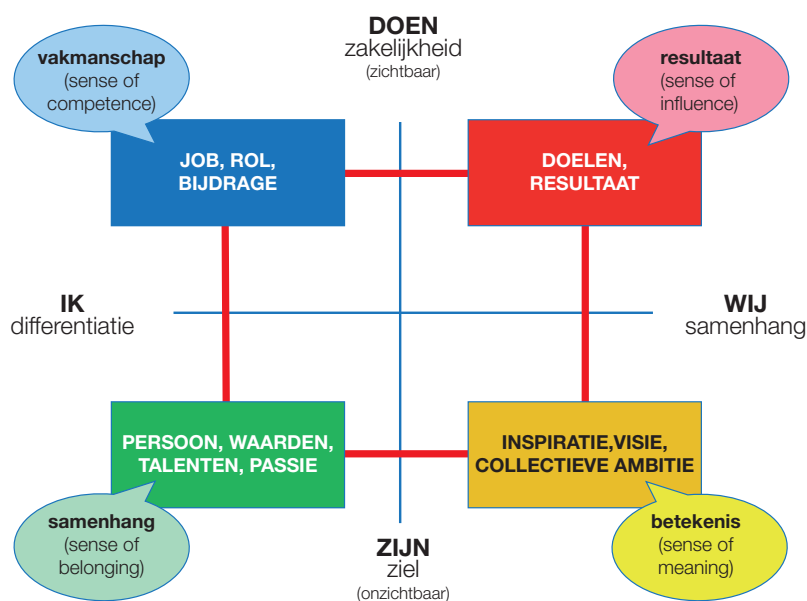
Generatiemanagement is dus eigenlijk 'energiemanagement'. Om te kunnen inspielen op de energiebronnen van mensen en generaties moeten we deze kennen. Ze zijn werkgerelateerd: werksfeer bijvoorbeeld, of teamgeest, autonomie, ontwikkelmogelijkheden, waardering, overleg, loopbaankansen... Andere energiebronnen zijn persoonsgebonden: zelfvertrouwen, stressbestendigheid, weerbaarheid, veerkracht, emotionele stabiliteit, optimisme... De mix van werkgerelateerde en persoonlijke energiebronnen helpt om de taakeisen en -verwachtingen aan te kunnen. Alweer een kwestie van balans.

Een balans die je kan beïnvloeden door taakeisen aan te passen en/of energiebronnen te versterken. In figuur X zien we hoe de zin in werk kan variëren, naargelang de verhouding tussen energiebronnen en taakeisen.

5. Aansluiting vinden op persoonlijke drijfveren

Wat geeft jouw medewerkers energie? Het is opvallend hoe weinig mensen in organisaties weten van elkaars dromen, talenten, aspiraties... Het gesprek hierover blijkt niet vanzelfsprekend. Toch is het noodzakelijk om als bedrijf een levende gemeenschap te kunnen vormen.

Natuurlijk zijn er de containerbegrippen: ontplooiing, autonomie, work-life balance, verantwoordelijkheid, gezondheid, collegialiteit ... De generatiebeschrijvingen staan er bol van. Meer nog: het zijn



Figuur 1: Verbinding tussen 'zijn' en 'doen', tussen 'ik' en 'wij'.

Bron: VKW Metena, beleidsnota 46: Verbindend leiderschap



Figuur 1:
Generatiemanagement is energiemangement

Bron: Jessica van Wingerden en Bernadette van de Laak: *Passie, energie en prestatie*.

drijfveren die iedereen aanspreken. Maar wat betekenen deze woorden concreet voor Annie, Peter, Matthias en elke andere medewerker tussen de twintig en de vijftig in je bedrijf? Hier inhoud aan geven kan niemand voor een ander doen. In deze tijden van management-modellen en organisatieconcepten wordt deze simpele waarheid wel eens vergeten. Om verbinding te creëren moeten organisaties in de eerste plaats de dialoog aangaan met hun mensen afzonderlijk. Generatiemanagement is gediend met een gepersonaliseerde aanpak.

We zien vaak een terughoudendheid voor een open gesprek over wat je mensen persoonlijk drijft. Dat heeft zo zijn redenen. Verwoorden wat je drijft, is voor de mensen zelf niet altijd evident. Het gesprek hierover beginnen vergt vertrouwen. Het neemt ook tijd. Het vraagt wat gespreksvaardigheid en inlevingsvermogen, maar vooral een positieve intentie. Een uitdaging dus. Sommigen vinden dan weer dat ze hiermee te veel op persoonlijk terrein komen. Maar de belangrijkste barrière is waarschijnlijk de gedachte dat als je eenmaal weet wat iemand drijft, je er ook iets mee moet doen. Die angst blijkt ongegrond. Mensen heb-

ben hun dromen en ambities. Organisaties hebben die ook. Ergens in het midden moeten ze elkaar kunnen vinden. Als die afstemming open en bloot kan gebeuren, binnen een duidelijk kader van mogelijkheden en beperkingen, dan kunnen mooie dingen ontstaan.

Maar erover praten is slechts één manier om je medewerkers te leren kennen en te onderzoeken waar een koppeling te maken valt tussen persoonlijke en organisatie-doelen. Veel talrijker zijn de dagelijkse interacties waarop mensen bedekte signalen geven over wat hen motiveert. Hoe reageert iemand op een waardering, een nieuwe opdracht, werk met bepaalde klanten, groeikansen, feedback-boodschappen...? Voor wie zoekt naar verbinding is elk contact een gelegenheid om je mensen beter te leren kennen en hun motivaties te begrijpen.

6. Van generatieklacht naar generatiekracht

We hebben generatiemanagement omschreven als energiemangement. Kijk naar wat generaties energie geeft. Maar ga verder. Spreek persoonlijk met je men-

sen, en probeer aansluiting te vinden met wat hen afzonderlijk drijft. De volgende stap is om hierin samenhang te vinden. Alles staat tenslotte in het perspectief van het gemeenschappelijk doel van je organisatie. Hoe kan je eenheid brengen in de verscheidenheid? We stellen vier wegen voor om dit te bereiken.

6.1. Geef richting vanuit visie

Veel organisaties worstelen met de dubbele vraag: hoe kunnen we jonge medewerkers aantrekken en houden in een competitieve arbeidsmarkt, én hoe kunnen we oudere medewerkers langer en met goesting aan de slag houden, zonder de visie van onze onderneming prijs te geven? De vraag zelf geeft al een belangrijk deel van het antwoord: zorg dat die visie er is. Maak ze helder, concreet, inspirerend en uitdagend.

Waar in vorige decennia nog een 'sense of belonging' primeerde, in de vorm van een zeker en veilig engagement voor de hele loopbaantijd, horen we vandaag luidop een 'call for meaning' klinken. Die roep om betekenis weerklinkt bij de twintigers en dertigers, die met hun leven iets kwalitatiefs, iets van waarde willen doen. Maar ook de oudere generatie is gevoelig voor de toegevoegde waarde van hun arbeid. Dat heeft alles te maken met de oudere volwassenheid als levensfase: de periode waarin de waarom- en waartoe-vragen meer aan de orde zijn. Meer 45-plussers in je organisatie betekent meer vraag naar de essentie. Niet dat elke medewerker met de komst van de grijze haren onverwijld aan het filosoferen slaat, maar de motiverende kracht van een inspirerende visie blijkt niet te onderschatten. In de samenwerking tussen generaties werkt een visie ook heel verbindend. Samenwerken is immers op zich niet het doel. Je werkt samen aan iets. Weten aan wat, en waarom, creëert een gemeenschappelijk draagvlak, waarop het intergenerationeel samenwerken is gestoeld.

Trappen we hier een open deur in? Beschikken niet alle zichzelf respecterende bedrijven en organisaties over een visie? Veel van de statements die we lezen in jaarverslagen, strategische plannen en bedrijfsdocumentatie, blijken taalkun-

dige monsters te zijn, nauwelijks te begrijpen, allerminst inspirerend en zonder link naar de praktijk. Kortom, de visie leeft niet. Hoe kan dit beter?

Een visie wordt een bron van inspiratie en motivatie wanneer ze voorstelbaar is (ze geeft een beeld van hoe de toekomst er zal uitzien), aantrekkelijk (ze spreekt de langetermijnbelangen aan van alle betrokkenen), haalbaar (ze impliceert realistische en bereikbare doelen), gericht (ze is voldoende duidelijk om als richtsnoer te dienen bij besluitvorming), flexibel (ze is algemeen genoeg om individueel initiatief of alternatieve acties toe te laten) en communiceerbaar (ze kan binnen vijf minuten uitgelegd en begrepen worden).

Hoe stel je een inspirerende visie op?

- Kijk zo ver mogelijk vooruit in de toekomst, maar blijf eerlijk en geloofwaardig.
- Wees ambitieus maar toch realistisch.
- Maak het specifiek, maar laat ruimte voor invulling.
- Hou het eenvoudig, zonder in slogans te vervallen of triviaal te worden.
- Maak de visie inspirerend en uitdagend, rek uw dromen en aspiraties op, en streef naar consensus.

- Zorg voor draagvlak en acceptatie, creëer betrokkenheid en verbondenheid.
- Communiceer in dialoog over keuzes die de visie meebrengt.

Medewerkers, zowel jongeren als ouderen, tonen vandaag veel respect voor een leider om wie hij is, om zijn toewijding tot een groter verhaal, om zijn passie voor de kernactiviteit van de organisatie. De plek op de hiërarchische ladder biedt nog weinig soelaas als die langetermijnvisie ontbreekt. De rol van louter statusgerichte managers blijkt uitgespeeld.

Hoe kan de visie een motor zijn in de samenwerking tussen generaties? De kunst is deze grote toekomstlijnen te vertalen in concrete, intrigerende en uitdagende opdrachten, waarrond collega's met verschillende competenties samen aan de slag kunnen. Voor jonge medewerkers werkt dit het sterkst als nieuwe vragen of projecten ook een urgent karakter hebben. Veel twintigers en vroege dertigers voelen zich het meest uitgedaagd door doelen op korte termijn, die een snel resultaat vragen, en waarin ze zich schrap moeten zetten. Het laat hen tegelijk toe hun vakbekwaamheid verder te ontwikkelen. De link van het project aan het

grotere verhaal van je bedrijf geeft ook aan oudere medewerkers het gevoel een betekenisvolle bijdrage te leveren. Bovendien kunnen ze, waar dit aan de orde is, hun vakbekwaamheid doorgeven aan hun jongere collega's. Dit is ook een manier om tot verbinding te komen.

Kunnen bijdragen tot een collectief resultaat dat van waarde is voor interne en externe stakeholders, blijft een van de meest fundamentele wegen om medewerkers te binden en te boeien, welke leeftijd ze ook hebben.

6.2. Doorbreek strakke functies, geef mensen rollen

Om mensen te activeren en flexibel te laten samenwerken is een open, kansscheppende cultuur nodig. Dit kan door talenten van mensen te benutten in nieuwe rollen.

Een directie-assistente heeft aandacht voor mensen, kan ingewikkelde dossiers op vlotte wijze begrijpbaar maken voor niet-ingewijden, weet managers te begeleiden bij de voorbereiding van bepaalde veranderingen... Door dit te doen, bouwt ze in kleine stapjes aan een adviseursrol, die ze geleidelijk meer gaat opnemen, in het verlengde van haar kerntaak.

Rollen zijn bijzondere opdrachten, verantwoordelijkheden of bijdragen die mensen leveren, op het raakvlak van hun persoonlijke aspiraties, drijfveren, waarden en talenten enerzijds, en de noden of verwachtingen van de organisatie anderzijds.

Medewerkers kunnen doorheen hun loopbaan een unieke mix van rollen uitbouwen. Prof. Hans Hoekstra van de Universiteit van Groningen beschreef in zijn werk een aantal typerollen. We geven ze weer in het kaderstuk, omdat ze verhelderen hoe breed het spectrum kan zijn.

De doelstelling blijft dezelfde: dat medewerkers betekenis kunnen hebben voor hun omgeving en dat ze in snel veranderende organisaties breder en flexibeler inzetbaar kunnen zijn. Wendbaarheid, motivatie en activatie van medewerkers versterken, zowel in de startfase van hun loopbaan als in de tweede helft ervan, en dit in samenhang met de behoeften van

Welke rollen kunnen medewerkers opnemen naast hun kerntaak?

Maker	Gericht op tastbaar resultaat, realiseert opdrachten en projecten Maakt, coördineert, doet, regelt, organiseert, onderneemt
Expert	Gericht op kennis en ideeën, lost problemen op en geeft inzicht Bestudeert, beantwoordt, analyseert, onderzoekt, bedenkt
Presentator	Gericht op vorm en stijl Communiqueert, ontwerpt, toont, spreekt, schrijft, beïnvloedt
Gids	Gericht op behoeften, welzijn en ontwikkeling van de anderen Helpt, bemiddelt, creëert vertrouwen, verbindt, coacht
Bestuurder	Gericht op lange termijn doelen en strategisch beleid Zet koers uit, stuurt collectieve ontwikkelingen, regisseert, stuurt
Inspirator	Gericht op waarden en idealen, wijst richting van verandering Inspireert, kritiseert, geeft visie, stelt ter discussie, motiveert

Bron: Prof. Dr. Hans A. Hoekstra, Rijksuniversiteit Groningen

de organisatie. Daar gaat het om bij deze rolverbreding. 'Employability' van medewerkers wordt bevorderd, maar ook de performantie van de onderneming.

Dit vraagt een voortdurend proces van ontdekken, erkennen en inzetten van talenten van medewerkers.

'Ken jezelf, ken elkaar' is daarbij het devies. Zorg dat je meer van elkaar weet dan wat op je gezicht of je cv te lezen staat. Ga individueel of samen op zoek naar antwoorden op vragen naar wat je drijft. Waardoor ben je gepassioneerd? Welke taken in verband met je werk vind je het meest energiegevend? Welke uitdagingen zou je het liefst willen aangaan? Hoe zou je je potentiële mogelijkheden het best kunnen benutten?

De antwoorden op deze vragen vormen de input om tot een hertekening van je eigen job of die van je medewerkers te komen. Dit wordt ook 'jobcrafting' genoemd. 'Baanboetsen' zeggen de Nederlanders op keramische wijze. Door jobcrafting leren mensen op een andere manier naar hun job te kijken. In functie van hun talenten en drijfveren, die evolueren met de leeftijd, kunnen ze kleine of grotere veranderingen aanbrengen in het pakket van hun opdrachten, waardoor hun baan leuker, interessanter en zinvoller wordt.

Flexibeler omgaan met de inzet van medewerkers biedt vele mogelijkheden tot intergenerationeel samenwerken. Mensen worden immers ingezet op hun sterktes, werken vanuit complementariteit en vormen elkaars nuttige tegenpolen.

6.3. Anders beslissen

Elke nieuwe generatie brengt nieuwe waarden binnen in het bedrijf. De babyboomers stelden destijds als jeugdige nieuwkomers de heersende gezagsrelaties in vraag met hun contestatie van autoriteit, consumptie en vrijheidsbeperking. Met de massale instroom van de generatie Y en nu ook Z, maken we opnieuw een kanteling mee van de waardenschaal in onze ondernemingen.

Dat wordt met gemengde gevoelens onthaald. Enerzijds erkennen velen de

troeven van de nieuwe generatie. Ze laten onmiskenbaar een frisse wind waaien. Maar aan de andere kant is er de onrust over het moeilijk te sturen gedrag van deze cohorte 'verwende kinderen'. Vooroordelen troef. Maar inderdaad: deze jonge wolven met weinig complexen, gewend aan onderhandelen, en trouw zwerend aan hun eigen waarden en hun manier van functioneren, stellen onophoudelijk vragen. Niet in het minst bij het heersende managementsysteem. Ze gooien de codes van het bedrijf door elkaar, met hun onconventionele stijl, hun digitale verbondenheid met sociale netwerken, hun gevoeligheid voor ethiek en maatschappelijk nut. Het zijn geen capriolen van een aantal randfiguren, neen, ze delen hun aspiraties met al hun leeftijdsgenoten in alle bedrijven. De context die deze werkhoudingen activeert, is immers ook algemeen: de ICT-revolutie, de globalisering, de hypercompetitiviteit, de economische en ecologische crisis.

In plaats van te weeklagen hoe we in godsnaam dit jonge geweld kunnen overleven, is het beter deze nieuwe collega's te beschouwen als de dragers van een nieuw management-paradigma, dat het einde inhoudt van het traditionele top-downsysteem. Nieuwe vormen van machtsverhoudingen binnen organisaties krijgen vorm. Flexibiliteit, intern ondernemerschap en proactiviteit gaan primeren op organisatorische stabiliteit. Zo bekeken is het niet aan Y en Z om zich aan te passen, noch aan de babyboomers om zich richting uitgang te begeven. Het is aan de bedrijven om zich aan te passen, in de richting van meer souplesse in regels en besluitvorming.

Meer ruimte. Meer autonomie. Niet moeilijk om ons voor te stellen dat ouderen, met hun ervaring en wijsheid, en jongeren met hun drang naar zelfverwerkelijking en vrijheid, daarbij wel zullen varen. Maar hoe houd je, als management, daarin toch nog de stuurknuppel vast? Ruimte geven is vertrouwen geven. Vertrouwen is goed, zeggen sommigen, maar controle is beter. Anderen draaien het om. Uiteindelijk gaat het om de balans tussen vertrouwen en controle. Wie dat evenwicht vindt, slaapt beter.

Hoe vinden we die balans? Door te sturen op resultaat. Door met teams, divers in samenstelling, heldere SMART-doelen (specifiek, afgesproken, meetbaar, realistisch en tijdsgebonden) te formuleren. Zo geef je duidelijk de richting en het eindpunt aan. Maar wat als er op de weg naar dat doel keuzes moeten worden gemaakt? Als er obstakels rijzen en beslissingen moeten worden genomen? Geef ze criteria en vraag oplossingen. Hiermee markeer je het speelveld, waarbinnen collega's zelf op zoek kunnen gaan naar passende oplossingen voor hun probleem. Word expert in het formuleren van criteria en in het aftoetsen van hun oplossingen aan deze criteria. Goede criteria kunnen betrekking hebben op haalbaarheid, acceptatie, kwaliteit, betaalbaarheid... en niet in het minst op de kernwaarden van je bedrijf (bijvoorbeeld vertrouwen, eerlijkheid, openheid...)

Zo creëer je als manager regelruimte binnen een kader dat gemarkeerd is door duidelijke ankerpunten. Dit biedt houvast om de diversiteit van het team, dat bestaat uit medewerkers van verschillende generaties, tot gedeelde oplossingen te laten komen.

Het autocratisch leiderschap heeft dan plaatsgemaakt voor gedeeld leiderschap.

Ten slotte: voed dit gedeeld leiderschap door waardering te tonen voor ieders bijdrage. Laat zien dat mensen een verschil maken. Benoem hoe jong en oud elkaar verrijken. Niet met een schouderklop of vage peptalk, maar door concrete feedback. En vier je successen. Het is belangrijk dat mensen trots kunnen zijn op wat ze samen doen en bereiken: kwalitatief én financieel. Creëer psychologisch kapitaal, met bubbels...

6.4. Samen leren

Van en met elkaar kunnen leren is een van de krachtigste manieren om samenhang in een team te versterken. De verscheidenheid die generaties in de werkteams inbrengen, biedt hiertoe een bijzondere gelegenheid.

Leren vatten we best op een brede manier op. Het kan gaan om formele leermomenten, zoals:

- Technische fora waar teams dieper ingaan op vaktechnische aspecten van hun werk, met input van een externe expert of van eigen interne gespecialiseerde collega's.
- Workshops over teamvaardigheden zoals communicatie, probleemoplossing, groepsbesluitvorming, vergader-efficiëntie....
- Crosstraining: medewerkers die bepaalde vaardigheden bezitten, laten anderen zien hoe hun werk gedaan wordt, zodat ze in piekperiodes of bij afwezigheid kunnen in- of bijspringen.
- Klantenservicesessies waarbij teamleden overleggen hoe ze met bepaalde klantenvragen of –problemen kunnen omgaan.
- De toewijzing van een mentor of coach aan nieuwe of jonge medewerkers: een rol die –omwille van hun expertise – vaak door oudere collega's ingevuld kan worden.
- Intervisiebijeenkomsten waar concrete werkvraagstukken het uitgangspunt vormen om zeer praktijkgericht van elkaar te leren. Deze leervorm zien we meer en meer ingang vinden en blijkt een drievoudige meerwaarde op te leveren: zelf erkenning ervaren van je expertise, leren van de expertise van anderen én concrete antwoorden krijgen op specifieke vragen uit de gemeenschappelijke werkcontext.
- Een heel ander idee is het uitwisselen van high potentials over afdelingen of teams. Hierdoor worden verschillende units ook meer met elkaar verbonden. Ook kan er talent en expertise gehaald of binnengehaald worden door uitwisseling met andere bedrijven.

Even belangrijk, zo niet belangrijker, is het spontane leren onder elkaar, op informele ogenblikken. Het zijn zelf gecreëerde leermomenten waarop collega's vrij kennis delen naar aanleiding van een hulpvraag, een fout, een hindernis, een nieuwe uitdaging. Het laat zich raden dat een goede samenwerking tussen generaties groeikansen oplevert voor individuele medewerkers en voor het bedrijf.

Samen leren, formeel of spontaan, lukt beter in een open, vitaal en energiek werkklimaat. Leerkansen ontstaan in een veilige omgeving, waar 'out of the box'-denken aangemoedigd wordt, waar risi-

co nemen mag en waar een fout maken oké is, als je ze niet opnieuw maakt.

Wie nog gelooft dat kennis macht is, heeft in dit tijdperk van informatietechnologie de trein gemist. Voor de Y- en Z-generatie is kennis gedeelde macht. Zij zijn uitstekende netwerkers, die de kennis weten te halen waar ze te vinden is en wanneer ze deze nodig hebben. Samen leren is vandaag ook: samen kennis ophalen en delen.

Informeel contacten zijn voor een open leerklimate zeer belangrijk. Een drankje na het werk kan bijdragen aan kennisdeling in een open, informele sfeer. Een manager die prettig met zijn medewerkers omgaat en netwerkend is ingesteld (dit is: die actief op zoek gaat naar beschikbare kennis en mogelijkheden bij zijn teamleden) draagt bij aan een ontspannen werk- en leerklimate. Open ruimtes kunnen – in tegenstelling tot afgesloten hokjes – ervoor zorgen dat kennis als vanzelf wordt gedeeld. Voldoende tijd samen op kantoor doorbrengen blijft in de nieuwe werkcultuur waarin men meer tijd- en plaatsafhankelijk werkt, natuurlijk ook een conditie om elkaar te kunnen inspireren en van elkaar te leren. Een laatste factor die kan zorgen voor een veilig 'thuisgevoel' in een intergeneratoneel samenwerkingsverband is ten slotte een goede balans tussen de generaties. Als er geen dominante leeftijdsgroep is in aantal, zal het leren ook meer plaatsvinden in alle richtingen.

7. Besluit

We zullen alle talenten nodig hebben in de toekomst. In deze nota hielden we een pleidooi voor generatiekracht. Die schuilt in het aanboren van de energiebronnen van de verschillende generaties die elkaar vandaag op de werkvloer ontmoeten. Generaties hebben eigen kenmerken. Maar voorbij deze tendensen blijkt de diversiteit nog heel wat verstrekkender te zijn. Binnen leeftijdsgroepen is ook elk individu een mix aan uniek potentieel, waarden en aspiraties. Generatiemanagement is het verbinden van die rijke variëteit rond een gemeenschappelijk doel. We bespraken vier wegen om dit concreet te maken: eenheid brengen in verscheidenheid vanuit een inspirerende

visie, strakke functies doorbreken en rollen creëren, anders beslissen en samen leren. Het zijn vier invalshoeken om tot verbinding te komen: niet tussen generaties, maar tussen mensen die één voor één op hun eigen manier deel uitmaken van een generatie.

Referenties

VAN UFFELEN, S., (2014), Iedereen Baas; Over samenwerken met vier generaties, Tiel: Lannoo Campus.

DE BRUYCKERE, P., SMITS, B., (2012), De jeugd is tegenwoordig, Tiel: Lannoo Campus.

DE WULF R., (2010), Verbindend Leiderschap, Beleidsnota 46. Wilrijk: VKW Denktank.

Illustraties: nl.123rf.com - Marcin Balcerzak, Jason Stitt, Feverpitched, Wavebreak Media Ltd, Stokkete



De Engelstalige versie van deze nota is beschikbaar op www.vkw.be/kennisbank dankzij

CATERPILLAR®