



Generaties op de werkvloer, 'the same old song' of 'a brand new tune'

Bert Smits & Pedro De Bruyckere

Auteurs "Is het nu generatie X, Y of Einstein?"

Er is een generatie werknemers die vrij veel "social media" gebruikt voor zijn of haar werk. Ze zijn behoorlijk progressief, ambitieus en laten het gezin vaak op een tweede plaats komen. Nee, het gaat niet over de generatie Y, Einstein of de Millennials, maar wel over de generatie daarvoor, de X-ers, de generatie die geboren werd eind jaren '60 en in de jaren '70.

Verbaasd? Alhoewel jongeren wel degelijk belang hechten aan de mogelijkheid om Facebook en dergelijke op het werk te gebruiken, zijn ze een pak minder geneigd dan de 30-plussers om bijvoorbeeld sociale netwerken voor hun werk te gebruiken. Het is ook eerder die groep van X-ers die je op Twitter terugvindt, vaak specifiek de profielen uit de reclame- en communicatiesector, en net voor de verkiezingen ook de politici.

Praten over generaties op de werkvloer is vaak stilstaan bij de verschillen. Ontelbare onderzoeken en goeroes zetten in de verf hoe jongeren bijvoorbeeld een eerder vlakke organisatie zouden prefereren, of hoe ze digital natives zijn (een term die Prensky in 2001 lanceerde). Van zodra je de term babyboomer gebruikt, zie je als werkgever onmiddellijk het beeld van iemand die binnenkort aan zijn of haar pensioen denkt, en tegelijk zie je ook iemand met veel ervaring die je dreigt te verliezen.

Onderzoek naar de nieuwste generatie jongeren zegt echter niet alleen iets over de generatie die onderzocht wordt maar ook iets over de veranderende context waarin we vandaag leven.

We leven allemaal in een zelfde context maar zijn op een ander moment in onze (levens)loopbaan. Zo leven niet alleen de twintigers in een digitale, 24/24u informatiemaatschappij maar ook net zo de babyboomers. Kijken naar de aanstormende generatie helpt ons eigenlijk ook kijken naar wat er aan het veranderen is voor iedereen, ongeacht leeftijd of afkomst.

Zo is bijvoorbeeld work-life balans niet alleen belangrijk voor de generatie Y maar evenzeer voor de werkende grootoudergeneratie die én tijd wil maken voor de kleinkinderen én tijd voor zichzelf. Opvallend hierbij is hoe vaak de tussengeneratie, de late dertigers en de veertigers, vergeten wordt.

In dit artikel willen het eens over een andere boeg gooien door te focussen op mogelijke overeenkomsten tussen generaties. We beschrijven kort een aantal aspecten die we vaak associëren met behoeften van de jongste generatie werknemers maar die volgens ons eigenlijk tegemoet komen aan verzuchtingen van alle werknemers. De kloof is vaak minder groot dan gedacht wordt en de uitdaging bestaat erin om een aantrekkelijke organisatie te worden voor alle generaties.

Ze komen voor de koffie en blijven voor de sfeer

Diana Spiegel stelde op Ere.net⁽¹⁾ een lijstje op van 7 onverwachte vragen die je kan krijgen van een jonge werknemer die bij je solliciteert. Het zijn vragen die soms wat confronterend kunnen overkomen, met als meest opvallende: "wat doet de firma om werken leuker te maken?" Collega's en de werksfeer zijn even belangrijk als het werk zelf. De sfeer onder de werknemers is trouwens een van de belangrijkste redenen om van werk te veranderen. Hoewel jongeren maar al te goed beseffen dat werk gewoon werk blijft, hechten ze veel belang aan een goede werksfeer.

(1) <http://www.ere.net/2010/05/18/7-questions-you-wouldn%E2%80%99t-expect-during-a-millennial-interview/>

Hoe kan je als werkgever die sfeer goed krijgen en zo houden? Alle werknemers zien ondertussen zelf hoe ‘coole’ bedrijven zoals Google het doen. De oudere generaties zullen misschien passief zitten sakkeren dat ze liever ergens anders zouden werken, terwijl jongere werknemers misschien eerder de stap zetten; maar in beide gevallen lijd je verlies.

Een verklaring voor het toenemende belang van een goede werksfeer is de evolutie naar een beleveniseconomie, zoals Gilmore & Pine beschreven. Alles wat we doen, moet een ervaring zijn. We kopen geen cd's meer omdat ze te duur zijn, maar betalen grif een veelvoud van het bedrag van een cd voor de eenmalige ervaring van een optreden. We willen er “bij geweest zijn” (Gilmore & Pine, 2007).

Het gaat dan niet meteen om het organiseren van dure of spectaculaire activiteiten maar wel om de nodige aandacht voor intermenselijke relaties door bijvoorbeeld tijdens de lunchpauze een picknick met het team te organiseren of spontane ontmoetingen met collega's aan de koffiemachine om bij te praten of je hart luchten.

De Einsteiners zijn een typische groepsgeneratie die ergens bij wil horen, ergens deel van wil uitmaken. Tegelijk is deze generatie ook hier weer een veruitwendiging van een ruimere hang naar het collectieve.

Uitdagingen verbinden

Een vaakgehoorde klacht van oudere generaties – zelf vaak ook de leiding van een bedrijf – is dat jongeren niet loyaal zijn t.o.v. het bedrijf waarvoor ze werken. Ze volgen hun eigen spoor en als er onvoldoende ontwikkelkansen en uitdagingen zijn, zijn ze weer weg.

We komen verderop nog terug op de toenemende focus op persoonlijke ontwikkeling. Eerst willen we hier focussen op het aspect ‘uitdagingen’ in werk.

Aangezien we ons meer en meer bewust worden dat onze tijd en energie schaarse goederen zijn, wordt het alsnair belangrijker om ons met die dingen bezig te houden die er echt toe doen. Einsteiners verwachten dit ook van de organisatie waarvoor zij werken. Zij willen een helder beeld hebben bij de visie en missie van de organisatie.

Wat zijn de vraagstukken/uitdagingen die bestaansrecht geven aan deze organisatie? De vraag die ze zich luidop stellen, is dan ook in hoeverre deze uitdagingen helder en authentiek zijn maar evenzeer in welke mate zij zich hiermee kunnen verbinden. Waar de jonge generatie deze vraag

luidop stelt en eventuele consequenties (door bv. weg te gaan) doortrekt, blijkt dat andere generaties dezelfde behoefte hebben zonder deze expliciet kenbaar te maken.

Dat laatste blijkt uit een onderzoek voor de Nederlandse Overheid waarin medewerkers (vooral 35+) ondermeer

aangaven dat ze op dat moment niet bezig waren met die prioriteiten die de top van de organisatie naar voor schoof omdat ze ofwel niet duidelijk of als minder

De Einsteiners zijn een typische groepsgeneratie die ergens bij wilt horen.

belangrijk werden bestempeld. Zij hadden zelf een persoonlijk beeld van belangrijke uitdagingen die richting gaven aan hun handelen.

Wat betekent dit nu voor een organisatie? Zeker binnen een kennis-economie, waar de denkkraft van medewerkers het belangrijkste goed is, geldt het belang van een heldere missie en daaruit afgeleide, intrigerende en urgente vraagstukken.

Het eerste, een heldere missie, zit op identiteitsniveau van de organisatie – kan ik me hiermee identificeren? – maar is pas krachtig wanneer het ook richting geeft aan het handelen van medewerkers. De broers Heath beschrijven in hun boek ‘De Plakfactor’ een mooi voorbeeld van een luchtvaartorganisatie met een krachtige missie: ‘wij zijn dé goedkoopste luchtvaartmaatschappij’. Deze ene zin vervat alles wat een medewerker moet weten bij het focussen van zijn/haar activiteiten. De enige vraag die ze moeten beantwoorden, is: ‘maakt deze keuze ons dé goedkoopste’? Een eenvoudige vraag die richting geeft aan het handelen van honderden medewerkers.

Naast een heldere missie is het de kunst om de denk- en werkkraft van medewerkers te focussen rondom uitdagingen waar de organisatie voor staat. Suzanne Verdonschot rondde recent haar proefschrift *Learning to innovate* af waarin ze 11 innovatieprincipes introduceert die gebruikt kunnen worden om lastige vraagstukken binnen de context van een werkplek aan te pakken.

Het eerste principe dat ze formuleert, is ook in deze context belangrijk: ‘werk met een urgent en intrigerend vraagstuk’. Al te vaak – zo stelt ze in haar onderzoek – denken we te werken aan iets dat iedereen belangrijk vindt, terwijl niemand echt de druk ervaart om het ook effectief op te lossen.



Het gaat er dus om actief een nieuwe vraag te ontwikkelen die zo geformuleerd is dat medewerkers in het bedrijf het zich rationeel maar ook gevoelsmatig niet kunnen permitteren om de vraag onbeantwoord te laten. Dat creëert de nodige urgentie. Zo'n vraag wordt ook intrigerend wanneer het besef ontstaat dat er andere dan conventionele oplossingsstrategieën moeten worden gebruikt.

Een voorbeeld uit 'De Plakfactor' dat illustratief is voor dit ontwerp-principe is de manier waarop Ibuka, hoofd technologie bij Sony in 1953 zijn ingenieurs zo ver kreeg dat ze de transistorradio hebben uitgevonden. Tot die tijd waren radio's grote lichtbakken. Hij gaf hen volgende opdracht: "Maak een radio die je in je zak kan steken". Een ongehoord maar intrigerend vraagstuk dat alle medewerkers vier jaar lang in de ban hield, totdat Sony in 1957 de TR55 uitbracht: een transistorradio die je in je zak kon steken.

Beide voorbeelden illustreren mooi hoe belangrijk het is voor medewerkers om zich concreet te kunnen verbinden aan de uitdagingen die een organisatie zich stelt. Op deze manier krijg je de juiste focus in een zee van potentieel relevante informatie én creëer je de nodige commitment, de broodnodige betrokkenheid bij je medewerkers. Eén van de troeven van de Einsteiners is dat ze net omdat ze expliciet zijn wat dit aspect betreft, kunnen fungeren als een ideale barometer.

Work & life

Vergis je niet, iedereen wil op de eerste plaats nog steeds een goed loon. Een job met te weinig geld op het einde van de maand – of zeker een pak minder dan ergens anders – zal niet gekozen worden omdat het toevallig goed te combineren valt met een gezin. Maar eenmaal het loon acceptabel wordt, ruim voldoende is, dan komt het belang van de balansen weer bovendrijven. Hier zijn er tussen de generaties weldegelijk verschillen, en vinden Boomers en Einsteiners elkaar in het stellen van het gezin boven het werk.

De jongste generatie zag en ziet hoe de X-ers zich kapot werkten. Ze zijn de 'maybe later' generatie kinderen die te vaak het antwoord 'misschien straks' krijgen op een vraag aan mama of papa, ouders die dan ook nog vaak al niet meer samen zijn. Dat deze 'misschien laters' nu een 4/5-generatie worden, is op deze manier logisch te verklaren.

Interessant ook om vast te stellen is dat we allemaal een behoefte voelen aan het opnemen van tijdskrediet. Dat is iets dat ons bindt. Uit cijfers van het Vlaams departement Werk⁽¹⁾ blijkt immers dat in 2007 70 % van de medewerkers gebruikmaakte

De jongste generatie zag en ziet hoe de X-ers zich kapot werken.

van gehele of gedeeltelijke loopbaanonderbreking of tijdskrediet. Opvallend is wel dat het

aandeel vrouwen ruim 2/3^e beslaat en dat mannen vooral van deze maatregelen gebruikmaken eens ze boven de 50 jaar zijn. Feit is dat we met z'n allen de behoefte voelen om onze work/life balans te regelen.

Uit een onderzoek van NJR, een Nederlands jongerenonderzoeksbureau, blijkt dat deze trend trouwens een blijver is. Op de vraag hoeveel dagen per week ze wilden werken als er eenmaal kinderen zullen zijn, antwoordden slechts 14 % van de meisjes tussen 17 en 19 dat ze fulltime wilden werken. 51 % van de jongens zag dit zitten, maar meer dan 30 % van beide geslachten denkt aan minstens 4/5⁽²⁾.

Naast de betaal- en organiseerbaarheid van dit systeem – iets waar we in dit artikel niet op willen ingaan – ontstaat er op de werkvloer nogal eens gekrakeel tussen de generaties. Zo begrijpen oudere collega's vaak niet goed hoe het bijvoorbeeld kan dat een jongere van pakweg 26 al na amper enkele weken in dienst te zijn, onderzoekt hoe hij eventueel onbetaald verlof kan opnemen om een verre reis te maken. Vanuit het perspectief van de oudere collega's moet je zo iets immers verdienen door hard werk.

De generatie Einstein daarentegen groeit veeleer op met perspectief op een levenslange professionele loopbaan en wil graag, nu het nog kan, doseren en genieten van het leven. Belangrijk is dat dit leven zowel werk als privé vervat.

Transparante communicatie

Er worden boeken vol geschreven over het toenemende belang van autonomie. Wij onderschrijven die evolutie. Toch stellen we ook vast dat er bedrijven zijn die hiërarchisch georganiseerd zijn, het gebruik van social media inperken en toch jongeren aantrekken en houden. Hoe kan dit? Hoger loon? Nee. Prestige? Niet echt. Wat wel: duidelijke communicatie en verantwoording voor de gemaakte keuzes.

(1) www.werk.be/c-en-o/cijfers/beleidsopvolging/maatregelen_en_programmas/482_Loopbaanonderbreking.html?SMSESSION=NO.

(2) www.njr.nl/laters.



Een hiërarchische structuur waarbij duidelijk gemaakt wordt waarom die er is, en waarbij iedereen verantwoordelijk afdelt, het waarom verduidelijkt en de structuur vooral niet als excuus of paraplu gebruikt, is iets wat 'jong en oud' appreciëren.

Hier gelden twee principes: het nuttigheidsprincipe en respect voor autonomie van elke medewerker. Het eerste gaat over de afweging die jongeren maken over de mate waarin de gemaakte keuzes ook bijdragen aan de vooropgestelde doelen. Het feit dat iedere medewerker – net omdat er transparant gecommuniceerd wordt – ook voor zichzelf kan uitmaken of de voorgestelde regels zinvol zijn, houdt dan weer rekening met de autonomie van elke medewerker. Je kan op deze manier immers zelf deels je autonomie opgeven ten behoeve van de efficiëntie die je ermee wint.

Zo is er bijvoorbeeld een bank die veel aandacht heeft voor de work-life balans en dus niet verwacht dat je overuren doet of thuis nog werkt. Tegelijk installeren ze wel een regel die het gebruik van sociale netwerksites als Facebook of Netlog verbiedt om op die manier de vermenging werk/privé te vermijden, behalve voor de werknemers die dit voor hun opdracht nodig zouden kunnen hebben. Werktijd en privétijd worden op die manier in beide richtingen gerespecteerd. Net omdat deze regel zo transparant is, is hij ook voor de meeste medewerkers – ongeacht hun leeftijd – aanvaardbaar. Let wel: het gebruik van professionele netwerksites zoals LinkedIn zijn wel toegelaten. Het gaat erom dat voor iedereen de essentie – dat werk en privé zaken best niet vermengd worden – duidelijk is.

Loopbaanbegeleiding

Wellicht raar om te stellen in crisistijden: aan werk zal het ons de komende jaren niet ontbreken. Door de ontgroening en de vergrijzing wordt het aantal schouders om de werklast over te verdelen alsmäär kleiner. Voor de generatie Einstein betekent dat dat het probleem al gauw niet zal liggen bij het vinden van werk maar wel om de juiste keuze te maken. Het gras lijkt altijd wel groener aan de overkant.

Daarenboven komt nog dat de jongste generatie opgroeit in een tijdperk waarin er veel aandacht is voor individuele ontwikkeling. Doen wat je leuk vindt en op zoek gaan naar wat je goed kunt, staan hierin centraal. Keerzijde van de medaille is dat dit het maken van keuzes bemoeilijkt. Wat kan ik goed en waar kan ik dat het beste ontwikkelen?

Wil een organisatie jonge medewerkers voor langere tijd aan zich binden, dan zal ze niet enkel uitdagingen moeten

bieden maar zal ze ook de behoefte aan (studie)loopbaanbegeleiding, inherent aan deze generatie, moeten lenigen.

Loopbaanbegeleiding is echter iets waar alle medewerkers behoefte aan hebben.

Zo speelt dit ook de babyboomers en generatie X-ers parten, zij het dat ze dit soms lastig kunnen benoemen. Zelf zijn ze opgegroeid in een verzuilde maatschappij waarbij veel keuzes werden ingegeven door traditie en afkomst, een maatschappij die ze hebben zien afbrokkelen. Hun toetreden tot de arbeidsmarkt ging gepaard met een gebrek aan keuzemogelijkheden. Het was vooral zaak blij te zijn met het werk dat je had en helemaal gelukkig te zijn als deze job min of meer aansloot bij je studies of interesses.

Dat betekent dat bijvoorbeeld de boomers in tegenstelling tot de generatie Einstein moeilijker hun – met veel moeite verworven positie – zullen verlaten om van job te veranderen. Praten over mogelijkheden in de loopbaan, zoeken naar de job die echt bij je past, was nooit echt een optie. Vandaag worden zij echter ook geconfronteerd met heel wat meer werkmogelijkheden, een aanstormende generatie en een mogelijke pensionering die nu al vervroegd of misschien wat uitgesteld kan worden.

Voor een bedrijf is deze generatie belangrijk en vormt er zich een probleem wanneer deze straks op hetzelfde moment massaal zal uitstromen.

De vraag is dan ook hoe je hier als organisatie mee kan omgaan? Hoewel jong en oud vragen hebben bij hun loopbaan, is de ondersteuning die ze nodig hebben verschillend.

Interessant is dat ze in elkaars ontwikkeling een belangrijke rol te spelen hebben. Zo kan de oudere generatie geprikkeld worden in de manier waarop ze naar hun loopbaan en de balans tussen werk en privé kijken. Het gaat dan bijvoorbeeld om gedachten waarbij minder gaan werken gelijk zou staan met *uitbollen* of dat je loopbaan niet alleen uit 'werken' bestaat maar ook ambities in de vrije tijd omvat.

Bovendien hanteren organisaties zelf nog vaak het in/uit principe: werken bij ons of werken voor een andere organisatie, aan de slag of met pensioen, ... Er is weinig plaats voor een grijze zone en er wordt voorbijgegaan aan de toemende, vaak onuitgesproken, behoefte van deze generatie om zicht te krijgen op hun loopbaan en de manier waarop ze die kunnen combineren met andere wensen i.v.m. het zinvol invullen van vrije tijd.

Bedrijven die hier de nodige aandacht aan schenken, creëren meer grijze zone waarin de uitstroom geleidelijker en



meer in balans kan verlopen. Dit kan door medewerkers die met pensioen zijn, gericht en op vraag in te zetten bij projecten of vraagstukken waar de organisatie op dat moment mee worstelt.

Als je vervolgens kijkt naar de loopbaanondersteuning van jonge medewerkers dan gaat het in eerste instantie niet om de ondersteuning bij de cognitieve ontwikkeling van jongeren. Er zijn immers heel wat organisaties die een heel pakket aan training en opleiding bieden. Dat is belangrijk en aan sich ook wel aantrekkelijk voor jonge krachten. Toch zijn die bedrijven die ook aandacht hebben voor de emotionele ontwikkeling van hun medewerkers in “the long run” beter af.

Daar komt de ervaring van de oudere generatie goed van pas. Zij hebben vaak de emotionele rijpheid (maar niet altijd de juiste vaardigheden) om jongeren te begeleiden bij dit luik van hun ontwikkeling. In het boek ‘Leidinggeven aan dertigers’ beschrijven Iet van Slageren en Barbara van

Praten over mogelijkheden in de loopbaan was nooit echt een optie.

der Steen dat dertigers (bij uitbreiding ook twintigers) last hebben van de kloof tussen hun professionele – lees: cognitieve – ontwikkeling en hun emotionele ontwikkeling. Met professionele ontwikkeling bedoelen ze dat iemand de kennis en vaardigheden heeft om functioneel te presteren. Emotionele ontwikkeling gaat dan eerder over de eigenschappen die een medewerker heeft waarmee hij of zij kan omgaan met tegenslagen en weerstand.

Doordat jonge medewerkers de afgelopen jaren soms te snel zijn (door)gegroeid, zijn er intussen heel wat dertigers die tegen deze discrepantie aanlopen. Ze dreigen zichzelf tegen te komen, verliezen zelfvertrouwen en lopen het risico op een vroegtijdige burn-out.

Uitgaande van het perspectief van een duurzame ontwikkeling van medewerkers én organisatie is het dus wezenlijk om te investeren in coaching en begeleiding door collega’s met voldoende senioriteit. Het is belangrijk om voldoende momenten van consolidering in te bouwen. Tijd maken voor verdieping kan bijvoorbeeld door eventueel bepaalde opdrachten – die cognitief verworven zijn – toch te herhalen.

Hierin is het uiteraard belangrijk om een open en transparante communicatielijn te hebben met je medewerker en het evenwicht te bewaren tussen voldoende uitdaging door middel van interessante vraagstukken, en tijd voor emotionele verankering.

Tot slot

Zijn generaties anders? Ja, maar er is ook veel continuïteit. De boutade dat je links moet zijn op je achtentiende en rechts op je veertigste heeft, als je de volledige groep jongeren bekijkt, bijna nooit echt geklopt. In dit artikel probeerden we enkele gelijklopende verzuchtingen mee te geven en tips i.v.m. hoe ermee om te gaan. Eén ding weten we zeker, we zullen alle generaties nodig hebben...

OVER DE AUTEUR

Bert Smits en Pedro De Bruyckere

Zijn auteurs van het boek “Is het nu generatie X, Y of Einstein?” Zie: www.xyofeinstein.be.

LITERATUUR

- De Bruyckere, P & Smits, B (2009). *Is het nu X, Y of Einstein: FAQ voor ouders, leerkrachten en opvoeders*. Mechelen: Plantyn.
- Gilmore, J. H., & Pine, J. B. (2007). *Authenticity: What Consumers Really Want*. New York: Harvard Business School Press.
- Heath, D. & Heath, C. (2010). *De plakfactor (Made to stick)*. Benelux: Pearson Education.
- Kessels, J.W.M. (2004). *De noodzaak om aantrekkelijk te zijn voor autonome professionals*. In J. Methorst en P. Van Wijngaarden (red.) *De nieuwe professional: het belang van autonomie en persoonlijk ondernemerschap*. HRD Thema 4 (1) 9-13. (ISBN: 901301426-7).
- Prensky, M. (2001). *Digital Natives Digital Immigrants. On the Horizon*, NCB University Press, 9(5).
- Van der Steen, B. & Van Slageren, I. (2004). *Leidinggeven aan dertigers*. Soest: Nelissen.
- Verdonshot, S. G.M. (2009). *Learning to innovate: A series of studies to explore and enable learning in innovation practices*. Academisch proefschrift, Universiteit Twente, Enschede.



Bert Smits



Pedro De Bruyckere