



ISABEL STUBBE
 "Een bedrijf dat geen oog heeft voor de verschillen in generaties, ziet de productiviteit dalen, demotiveert zijn medewerkers en ziet mensen snel uitvallen of het bedrijf verlaten."

FOCUS OP DE EIGENSCHAPPEN DIE GENERATIES BIJ ELKAAR BRENGEN

Generatieclash op

Naarmate iedereen langer aan het werk blijft, moeten verschillende generaties meer met elkaar samenwerken. Bedrijven doen er goed aan potentiële conflicten te ontmythen. **SVEN VONCK**

Luc ergert zich mateloos. Terwijl hij een presentatie houdt, is zijn 25 jaar jongere collega Bent onafgebroken in de weer met zijn tablet. "Het is onmogelijk met zo'n ongeïnteresseerd jonkie samen te werken", schiet het door het hoofd van Luc. Toch volgt Bent de uiteenzetting met veel interesse en is hij al druk bezig die informatie door te mailen naar een andere collega. Het toont aan hoe de ene generatie al te vaak met de foute bril naar de andere kijkt. Daardoor

dreigt in veel bedrijven een clash van de generaties.

"Het probleem zal nog toenemen naarmate iedereen langer aan het werk blijft. Bedrijven hebben er dus alle belang bij de generaties met elkaar te verzoenen", zegt Isabelle Stubbe. Zij is op 18 oktober een van de sprekers op de Leadership Day van Syntra West en begeleidt bedrijven bij hun hr-aanpak. "Elke generatie heeft eigen kenmerken die voortkomen uit de sociaaleconomische en politieke context waarin ze is opgegroeid. Een

bedrijf dat daar geen oog voor heeft, ziet de productiviteit dalen, demotiveert zijn medewerkers en ziet in een snel tempo mensen uitvallen of het bedrijf verlaten", waarschuwt Stubbe.

Geen wij-zijgevoel

Begin er als bedrijfsleider maar eens aan. Elke generatie heeft eigen verwachtingen, houdt er een andere vorm van leidinggeven op na en hebben een eigen communicatiestijl (zie kader). Oudere managers klagen er weleens over

dat hun jongere medewerkers geen overuren meer willen maken en strikt de grenzen afbakenen tussen hun werk en hun privéleven.

"Voor iedereen die net een huis heeft gekocht en kinderen heeft gekregen, is het lastig om werk en privé met elkaar te verzoenen. Elke generatie probeert dat. Alleen zijn de oplossingen telkens anders. Bij de babyboomers bleef de vrouw vaak thuis om voor de kinderen te zorgen, terwijl de digitale generatie vaker opteert voor deeltijds werk", zegt Steven Brandt van de Hogeschool Gent. Hij is een van de drijvende krachten achter Wise, een project dat bedrijven en organisaties helpt om te gaan met intergenerationele conflicten.

"Het is een probleem dat al te vaak wordt miskend. Bij de samenstelling van nieuwe teams gaat de aandacht vooral naar de individuele competenties. Nochtans heeft ook het generatieaspect een belangrijke invloed. Het is pas als mensen zich daarvan bewust zijn, dat ze ook

het gedrag van hun collega's beter begrijpen en van elkaar de juiste dingen kunnen overnemen", zegt Brandt. Zo mogen nogal wat jongere werknemers jaloers zijn op het gestructureerde en planmatige werken dat steevast als een kerneigenschap van generatie X wordt omschreven. Omgekeerd kan die generatie veel leren van de jongere werknemers die hun grenzen afbakenen, wil ze het aankunnen om steeds langer aan het werk te blijven."

Daarom focussen specialisten steevast op de eigenschappen die de generaties bij elkaar kunnen brengen en niet op de stereotype verschillen. "Het slechtste wat je kunt doen, is teams te creëren met telkens personen uit dezelfde generatie. Zo versterk je alleen maar het wij-zijgevoel", zegt Stubbe. Hetzelfde gebeurt als een bedrijf voorziet in mogelijkheden die het koppelt aan bepaalde leeftijdsgroepen. "Oudere werknemers klagen er vaak over dat opleidingen vaak enkel nog zijn weggelegd voor de jongere col-

lega's. Evengoed zijn er bedrijven die voor oudere werknemers mogelijkheden voorzien om lichter werk uit te voeren, terwijl er situaties denkbaar zijn waarbij ook een jongere werknemer daar baat bij zou kunnen hebben. Het is een compleet verkeerde leeftijdsbenadering en het ondermijnt het eenheidsgevoel", zegt Stubbe.

Gemengd management

Omdat elke generatie vertrekt vanuit de eigen denkbeelden en van daaruit een andere stijl van leidinggeven of communiceren ontwikkelt, kan er veel mislopen als het management wordt gedomineerd door slechts één generatie. "Jonge leidinggevenden uit de pragmatische generatie kunnen heel snel tot een beslissing komen en ze durven de bestaande overlegcultuur weleens naast zich neer te leggen. Dat effect wordt alleen maar groter als er meer leidinggevenden van dezelfde leeftijd zijn. Niet elke medewerker zal zich in zo'n klimaat thuisvoelen", zegt

de werkvloer

DE GENERATIES OP EEN RIJ

• De babyboomgeneratie

Geboren tussen 1940 en 1955 is deze generatie opgegroeid in een periode van grote welvaart.

Materiële welvaart blijft daardoor voor hen een belangrijke drijfveer. Ze werken hard en verwachten hetzelfde van hun medewerkers of collega's.

• Generatie X

Deze generatie wordt ook weleens Generatie Nix of de verloren generatie genoemd. Geboren tussen 1955 en 1970 groeiden ze op in een periode van hoge werkloosheid. Daardoor dragen ze

loyaliteit tegenover een onderneming minder hoog in het vaandel en zijn ze individualistisch ingesteld. Ze leven niet om te werken en gaan op zoek naar een betere balans tussen werk en privé.

• De pragmatische generatie

De mensen van deze generatie zijn geboren tussen 1970 en 1985 en kregen van hun ouders alle kansen. Daardoor vinden ze zelfontplooiing ontzettend belangrijk. In bedrijven zijn het vaak snelle beslissers die

minder rekening houden met de emotionele aspecten van hun beslissing.

• Generatie Y

De mensen die tussen 1985 en 2000 werden geboren, worden ook weleens aangeduid als de digitale generatie. Ze vinden moeiteloos hun weg in het doolhof van smartphones, tablets en sociale media. Het is de generatie die desnoods halftijds aan de slag gaat om maar genoeg tijd over te houden om zich ook in het privéleven verder te ontwikkelen.

Brandt. De creativiteit van jonge werknemers zou dan weer helemaal gefnuikt kunnen worden als ze worden gedomineerd door een volledig oudere directie die haar managementstijl niet aanpast. "Zet je ideeën morgen maar eens op papier en dan vergaderen we er eens over", luidt hun aanpak vaak. Voor de jongste generatie is dat dodelijk. "Zij zijn op zoek naar onmiddellijke feedback waarmee ze direct aan de slag kunnen gaan. Dat is nu eenmaal de manier van communiceren die ze gewend zijn via sociale media, chat en skype en waarmee hun prestaties het beste tot hun recht komen. Zowel managers als gewone werknemers zouden voor die verschillen aandacht moeten hebben. Pas dan kunnen ze van elkaar leren en efficiënter samenwerken", besluit Stubbe. ©