



Babyboomers, generatie X of Y?

DE IDEALE GENERATIEMIX

De werkvloer anno 2007 wordt voor het eerst bevolkt door vier generaties. Met elk een eigen leefstijl en wensen over werk en organisatie. Groot probleem is de ware vloedgolf aan uitstromende babyboomers. Voor hun vervanging wordt massaal gevist uit de bijna lege vijver van jonge honden. "Vaak wordt gedacht dat de keuze voor jongeren goedkoper is, maar dat is niet zo omdat ze gemiddeld niet al te lang blijven."

Ja, met blote buiken onder een te kort navelruitje is Axandra Post, manager P&O bij de Algemene Woningbouw Vereniging (AWV) in Amsterdam, al eerder geconfronteerd. En de eerste jongere die in straattaal solliciteert, is slechts een kwestie van tijd, denkt zij. De kandidaten zullen niet worden afgewezen, althans niet om deze redenen. Op de oude voet verder gaan kan namelijk niet meer. "Het huidige personeel is met een gemiddelde van ruim 42 jaar niet heel jong. Vijftien procent van onze tweehonderd medewerkers gaat de komende jaren met pensioen." Er is dus geen keus: de organisatie moet wel verjongen.

De situatie bij de AWV is exemplarisch voor wat er zich momenteel bij veel organisaties afspeelt. Een tsunami aan babyboomers staat op het punt de arbeidsmarkt uit te stromen. Hierdoor vindt er een aardverschuiving c.q. leegloop in de werkvloerpopulatie plaats. Organisaties maken inmiddels volop jacht op talentvolle jongeren. En voor het eerst wordt de werkvloer bevolkt door vier verschillende generaties (zie kader p.20). Elk met een eigen leefstijl en wensen ten aanzien van werk, ambitie en omgangsvormen. Er ligt een nieuwe uitdaging voor de P&O-functionaris: het aansturen van een generatiemix.

Dag in dag uit op elkaars lip, dat brengt verschillen goed aan het licht. Die kunnen alleen al het imago van de werkgever betreffen, vertelt Martha Meerman. Zij doet als lector gedifferentieerd HRM aan de Hogeschool van Amsterdam samen met docenten en studenten onderzoek naar jongeren op de arbeidsmarkt. De Amsterdamse politie is een mooi

'Typisch voor jongeren is dat zij hun leven in balans willen hebben'

voorbeeld hiervan. Meerman: "De blanke en laagopgeleide ouderen spiegelen zichzelf aan het televisieprogramma Baantjer, terwijl de gekleurde en hoger opgeleide jongeren aan het spannende en afwisselende politiewerk denken uit de populaire serie CSI."

Kloof

Een vaak optredende 'kloof' is het verschil in de wijze, waarop de relatie werk en privé wordt gewaardeerd. Typisch voor jongeren is volgens Meerman dat zij hun leven in balans

willen hebben. De gedachte is: 'Ik leef niet om te werken, maar om te leven'. Ze zetten niet alles opzij om hogerop te komen. Er is ook nonchalance: 'Is dit baantje niet naar mijn zin, dan proberen we toch een ander'. Onbegrijpelijk vinden babyboomers en generatie X'ers zo'n weinig bij de organisatie betrokken houding. Terwijl jongeren niets snappen van het overdreven verantwoordelijkheidsgevoel van hun oudere collega's. Bij de eerstvolgende ontslagronde gaan die er misschien als eerste uit.

Generatiemanagement

Generatieverschillen komen niet alleen op de werkvloer aan het licht. Ze lopen – van hoog tot laag – door alle geledingen van de organisatie. "Het is een wereld van verschil of een leidinggevende een babyboomer of generatie X'er is," vertelt Margareth de Wit. Zij is CEO van het internationale consultingbureau CBE Group en heeft de term 'generatiemanagement' geïntroduceerd in Nederland. Het is daarom van belang te onderkennen op welke positie binnen de organisatie de diverse generaties zitten. Die verdeling is bepalend voor de stijl van leidinggeven en de heersende bedrijfscultuur. Op dit moment zitten veelal

Vier generaties op de werkvloer

De werkvloer van nu wordt bevolkt door vier generaties die verschillen naar leefstijl, wensen ten aanzien van werk, ambitie en andere gedragskenmerken.

Babyboomers

(1946-1955) zijn opgegroeid in een voor-spoedige economie. Handelen vanuit collectieve waarden zoals medezeggenschap en consensus; kernbegrippen zijn loyaliteit aan de organisatie en inhoudelijke kennis. Zitten 'nog' op de sleutelposities binnen de meeste organisaties.

Generatie X

(1956-1970) of ook wel de 'verloren' generatie, startte op de arbeidsmarkt tijdens de recessie eind jaren tachtig. Zijn individualistisch ingesteld, ambitieuze knokkers met een oriëntatie voor de korte termijn. Motto: eerst zien dan geloven. Voelen zich verantwoordelijk voor werk en bedrijf.

Pragmatische generatie/Generatie Y

(1971-1980) is zelfverzekerd, communicatief en direct. Ze weten wat ze waard zijn. De ik-wil-alles-generatie. Hechten waarde aan verdienen boven respect. Zijn handig met ICT en nemen momenteel veel posities van babyboomers over.

Digitale generatie/Screenagers

(1981-1986?) groeit op in onzekerheid en is een vleugje idealistisch. Vrijblijvend in informatie, koortsachtig in communicatie. Overleggen in plaats van gehoorzamen. Waken voor het evenwicht tussen werk en privé. Zijn sfeergevoelig en willen leuk werk.

Met dank aan CBE Group

nog babyboomers aan het stuur. Met name in de top van organisaties uit traditionele sectoren als overheid, onderwijs en gezondheidszorg. "Typisch voor een babyboomer is een menselijke managementstijl," legt De Wit

uit. "Het zijn polderende teamspelers." Een manager van de generatie X heeft een totaal ander profiel. Hij heeft moeten knokken om tijdens de recessie in de tachtiger jaren op de arbeidsmarkt te komen. De Wit: "Diegenen die het gered hebben, zijn vaak bikkelharde vechters. Individualistisch, rechtlijnig en voorzichtig in het nemen van stappen. Het is eerst zien en dan geloven." De Wit benadrukt dat de maatschappelijke achtergrond van een

'Typisch voor een babyboomer is een menselijke managementstijl'

manager niets zegt over of hij goed of slecht is. Je moet je eigen stijl niet verloochenen. Maar opvallend is wel dat vooral de babyboomer moeite heeft met de generatiemix. "Ze zijn vaak weinig flexibel, zien het werk als de basis van het leven en zijn geneigd de tijd te nemen voor ze knopen doorhakken. Pragmaten kunnen hier slecht tegen. Zij willen zelf beslissen en meteen aan de slag."

Spelregels

Zonder begrip van de generaties lukt het niet de gevolgen van vergrijzing en ontgroening aan te pakken, meent De Wit. Daarvoor is essentieel dat het generatiemanagement wordt gedragen door de directie. Het is geen speeltje van P&O. Je moet weten wat de strategie en missie van de organisatie is om te bepalen met wie je wat wilt doen. De Wit: "Strategische personeelsplanning veronderstelt dat je kennis hebt van het personeelsbestand: de leeftijdsopbouw, vaardigheden en leefstijl. Wat is de juiste mix van jong, midlife en oud? Wie is de juiste persoon op de juiste plek? Pas als dit duidelijk is, zet je de benodigde HR-instrumenten in." Generatieproof P&O-beleid kan niet anders dan gedifferentieerd zijn. Het idee van 'one size fits all' werkt niet meer, stelt De Wit. "Je kijkt altijd eerst naar de inzetbaarheid van een medewerker. Is hij betrokken en competent? Vervolgens houd je er rekening mee hoe elke generatie deze factoren invult en beoordeelt. Van die verschillen moet iedereen doordrongen zijn. Wat niet betekent dat er verschillende spelregels gaan gelden. Je zult als HR-manager altijd een

algemeen kader moeten aanbieden: in deze organisatie willen we zo met elkaar samenwerken. Vooral babyboomers vinden vaak dat medewerkers dit zelf moeten oplossen. Maar daar komen grote problemen van. Het succes van leidinggevend hangt af van dit vermogen tot begrijpen dat generaties verschillen."

Feedback

Het HRM van de toekomst is dus gedifferentieerd HRM. Volgens lector HRM Meerman betekent dit in de praktijk dat je bewust naar leeftijden en levensfasen kijkt. "We willen tegenwoordig niet allemaal hetzelfde benaderd worden. Verwacht dan ook niet dat iedereen hetzelfde moet presteren. Kijk welke talenten je bij een bepaalde generatie kunt aanboren. Luister goed naar jongeren en ga hen niet dirigeren. Overigens zijn er in tegenstelling tot de beelden die de ronde doen, veel jongeren die wel zekerheid en vastigheid wensen. Het imago dat ze weten wat ze willen en zelfstandig zijn, zit ze ook vaak dwars." Jonge honden willen geen mooie verhalen over de toekomst maar constante feedback, merkt Post van de

Zo creëert u harmonie op de werkvloer

- Leid managers op in generatiebewust managen.
- Zorg voor een omgeving waarin openlijk wordt gecommuniceerd over de leeftijdsgroepen en welke wensen hiermee samenhangen.
- Eis niet dat iedereen hetzelfde presteert, kijk naar de talenten van elke generatie.
- Laat jong en oud samen binnen teams opereren.
- Voorkom vastroesten door job-rotation en maak demotie bespreekbaar; het komt de arbeidsvreugde van ouderen ten goede.
- Voer een gedragscode in voor omgangsvormen en uiterlijk.



AWV. "Je kunt niet volstaan met een jaarlijks beoordelingsgesprek. De aankomende generatie leert verantwoordelijk te zijn voor het eigen leertraject en is nog mondiger. Ze willen direct aangesproken worden op hun houding. Lig ik nog op koers, wat wordt er van me verwacht?" Terwijl een jongere vaak een beoordelingsgesprek niets vindt voorstellen, voelt een babyboomer zich erdoor bedreigd. Een P&O'er houdt rekening met die verschillende houdingen.

Cultuurverandering

Verjonging van de werkvloer vereist een cultuurverandering. Post: "Het is arrogant als organisatie uit te gaan van de eenzijdige stelregel: buigen of barsten. Je moet je voorbereiden op de toekomstige arbeidsmarkt." Ook

hier blijkt het belang van een verankering van het P&O-beleid in de strategie en missie. Wordt de bereidheid tot verjonging niet van 'hogerhand' gesteund, dan wordt het een moeilijk verhaal. Een van haar grote zorgen is

'Werving is alleen succesvol als die is afgestemd op de leefstijl van generaties'

dat corporatieve organisaties geen 'cool' imago bij jongeren hebben. En hoe presenteert je je dan als aantrekkelijk werkgever? Post, zelf een X'er, laat zich hierbij adviseren door een jonge ploeg. "Je kunt hiervoor ook speci-

aal jongeren werven om die als innovatieve krachten van het eigen veranderingsproces in te zetten. Je laat ze meedenken over strategische issues. Als klankbord van de oude generatie die er in hun eigen blackbox nooit op zouden komen."

Ze vervolgt: "Werving en selectie is alleen succesvol als deze afgestemd zijn op de leefstijl van generaties. Je bereikt jongeren niet via de ouderwetse krantenadvertentie. Wel via hun eigen netwerk en sites voor vriendenkringen als Hyves of MySpace." Post denkt na over nauwere samenwerking met scholen in de vorm van leertrajecten. "Ik maak me ook hard voor hun andere visie op de balans werk-privé. Prima als ze flexibel en korter willen komen werken." Ze is bereid de jongeren ver tegemoet te komen en leert alvast de



straattaal, die typisch is voor de komende lichter. Maar waarom uitsluitend inzetten op de jongste generatie? "Ze zijn opvallend, maar het is toch echt een minderheid," waarschuwt lector Meerman. "Iedereen wil jongeren binnenhalen, maar die vijver is zo goed als

'Iedereen wil jongeren binnenhalen, maar die vijver is zo goed als leeg'

leeg. Organisaties moeten creatiever zijn bij de vervangingsvraag. Je kunt je ook richten op zij-instromers. En stimuleer ouderen om binnenboord te blijven. Neem een voorbeeld aan de oudere dames, die steeds meer verschijnen achter de kassa bij Albert Heijn. Vaak wordt gedacht dat de keuze voor jongeren goedkoper is, maar dat is niet zo omdat ze gemiddeld niet al te lang blijven." Wees zuiniger op de grijze werknemer, adviseert zij. Diverser van leeftijd en een flexibelere omgang met de werknemer, dat is het beeld

van de werkvloer in 2015. Met de uitstroom van de starre babyboomer zal een belangrijke sta-in-de-weg voor verandering verdwijnen, verwacht De Wit. Dat zoeken jongeren: mobiliteit. "Ze willen geen algemeen bindend verklaarde cao's, maar geïndividualiseerde afspraken en een flexibelere omgang met arbeidsrelaties. Losse constructies waarin tijdelijke doelen worden gesteld voor iemands inzetbaarheid. HRM'ers moeten de guts hebben hen individueel te belonen." Al zal elke organisatie altijd behoefte houden aan een vaste kern waaraan mensen zich kunnen binden.

Flexibel

Die diversiteit en flexibiliteit is nauwelijks door één manager te behappen. Er zullen kleinere teams gaan optreden die flexibel inzetbaar en resultaatgericht werken. Oudere werknemers zouden dan de kennis en ervaring kunnen bieden, terwijl de jongeren zorgen voor vernieuwing. Hierdoor zullen ze ook eerder elkaars leefstijl leren waarderen. De taak van HRM is de lijnmanager voldoende toe te rusten om met zijn team de diversiteit te sturen.

Maar één ding zal nooit meer terugkomen: de afspraak tussen werkgever en werknemer om elkaar trouw te blijven tot het pensioen hen scheidt. De Wit: "Boeien en binden van mensen doe je voortaan voor een kortere periode, waarin je gezamenlijk afsprekt hoe iemand volgens de overeengekomen doelstelling inzetbaar kan zijn. Het is niet treurig als die persoon na drie jaar een andere ambitie ontwikkelt."

Wurf en bind generatiebewust: 9 tips

1. Vraag u af welke generatie u wilt werven en stem hierop het wervingskanaal af.
2. Kijk niet alleen naar wat de organisatie nodig heeft, maar ook naar wat de gewenste kandidaten zoeken.
3. Werf generatie X'ers via vakbladen en dagbladadvertenties.
4. Werf de jongste generaties via persoonlijke netwerken als studieverenigingen en digitale netwerken als Hyves; meng u actief op Myspace en dergelijke.
5. Scout via de netwerken van de eigen werknemers.
6. Bind de digitale generatie met een gezellige werksfeer.
7. Spreek leertrajecten af met scholen, waarin werken en leren kunnen worden gecombineerd.
8. Stel nestorfuncties in voor ouderen die een adviserende rol krijgen binnen de organisatie.
9. Prikkel jongeren op passie en idealisme.