

# Generatiemanagement vangt vergrijzing op

**Nu babyboomers massaal met pensioen gaan en jonge geschoolde werknemers schaars zijn, neemt de krapte op de arbeidsmarkt toe. Met een personeelsbestand dat voor 60 procent uit 45-plussers bestaat ontkomt ook de overheid hier niet aan. Generatiemanagement kan uitkomst bieden.**

Tekst Rianne Waterval

**D**e overheid moet opnieuw kijken naar de inzetbaarheid van al haar personeel,'

aldus Margareth de Wit, directeur van het adviesbureau CBE Group. Haar bureau deed onderzoek naar generatiemanagement, onder meer in de Verenigde Staten, en begeleidt Nederlandse ondernemingen en onderwijsinstellingen bij de introductie van dit instrument.

Het is volgens De Wit essentieel dat er rekening wordt gehouden met de verschillen tussen generaties. 'Jouw eigen referentiekader is namelijk het uitgangspunt om een oordeel te hebben over anderen. Dat is normaal, maar wel iets om rekening mee te houden.'

Op dit moment zijn er zo'n vier generaties

op de werkvloer te vinden waarvan de ambities, behoeften en perspectieven nogal uiteenlopen: 'Iemand uit de generatie X die afgestudeerd is tijdens de recessie van de jaren tachtig heeft vaak een compleet andere instelling dan een dertiger die de arbeidsmarkt betrad toen de economie floreerde.'

Generatiemanagement voorkomt conflicten op de werkvloer. De Wit: 'Door geen rekening te houden met de verschillende generaties voelen mensen zich anoniem en zonder stem.' Vaak zijn de babyboommanagers onvoldoende op de hoogte van wat er speelt bij werknemers van jongere generaties. 'Motivatie en betrokkenheid zijn ondergeschoven

kindjes, maar voor een goed personeelsbeleid is het essentieel te weten wat verschillende generaties drijft.' Het is noodzakelijk dat medewerkers uit alle generaties in staat worden gesteld optimaal en duurzaam inzetbaar te zijn, benadrukt De Wit.

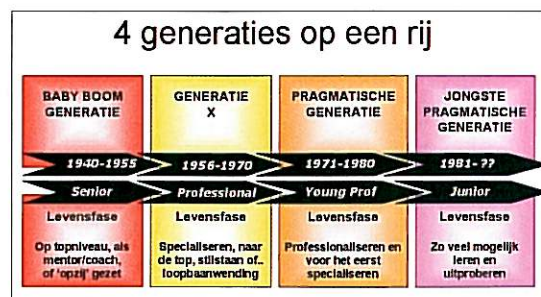
Het erkennen van de verschillen tussen generaties heeft ook invloed op het beloningssysteem. Volgens De Wit moeten we af van de vaste functieprofielen gebaseerd op anciënniteit: 'We kijken naar leeftijd en dienstjaren, maar dat is eigenlijk niet meer van deze tijd. Als je mobiliteit wilt creëren, zul je moeten overgaan op een ander systeem. Ieder jaar een treetje omhoog is niet meer wat de jonge generatie zoekt.' Bij het wegwerken

**'Voor een goed personeelsbeleid is het essentieel te weten wat generaties drijft'**

van het personeelstekort moet niet uitsluitend naar de jongste generatie worden gekeken, vindt De Wit: 'Je moet vissen in verschillende vijvers.'

## Generatiebril

Iedere generatie heeft een andere manier van werken, legt De Wit uit. 'Door met de generatiebril het personeelsbeleid hierop af te stemmen zal een organisatie beter functioneren.' Het is daarom van cruciaal belang dat managers zich hierin verdiepen: 'Zo is de jongste pragmatische generatie veel individualistischer ingesteld. Zij bepalen vaak zelf wat goed is, zijn goed in *multi-tasking* en willen graag zelf dingen



uitvinden. De babyboomers zijn over het algemeen meer teamplayers die uitgaan van de vergadercultuur, polderen en het structureren.' De generatie X zit klem tussen de babyboomers en de jonge pragmatische: 'Dit zijn vaak bruggenbouwers die realistisch zijn ingesteld.' Ook zijn ze politiek mijdend: 'De veertigers van nu waren teleurgesteld in de politiek toen ze jong waren en dat nemen ze hun hele leven met zich mee.'

Ook de huidige ontwikkelingen in de landelijke politiek kunnen vanuit het perspectief van het generatiemanagement worden geanalyseerd. Veel van de politici van nu, zoals Balkenende en Bos, zijn van de generatie X. De Wit: 'Je ziet dat zij op een andere manier invul-

ling geven aan de politiek dan de babyboomers Kok en Lubbers. Eigenlijk bevinden ze zich in een

spagaat: ze regeren met een knipoog naar de babyboomgeneratie, maar zoeken ook aansluiting bij de jongere pragmatische generatie.'

Een probleem van de vergrijzing is dat met de pensionering van de babyboomers veel kennis verloren gaat. 'De overheid stuurt te weinig op de kwaliteiten van de verschillende generaties,' stelt De Wit. 'Actievere kennisoverdracht levert winst op. Door iemand in de laatste vijf jaar van zijn carrière een andere rol te geven en actief in te zetten, voorkom je dat kennis verloren gaat. Als je er zes maanden voor vertrek mee begint, ben je te laat.'