

UET KIM JANSEN  
UET GNATIG  
UET EDATIE  
HET EDATIE  
GENERATIE  
EFFECT IIE  
EFFECT IIE  
EFFECT IIE  
EFFECT IIE  
LI I LI I

HOE ALLE GENERATIES SAMEN MEER  
BEREIKEN: VAN BOOMER TOT ZOOMER

Boom

**KIM JANSEN**

# HET GENERATIE- EFFECT

HOE ALLE GENERATIES SAMEN MEER  
BEREIKEN: VAN BOOMER TOT ZOOMER

**Boom**

# Inhoud

<b>Inleiding</b>	<b>9</b>
<b>DEEL 1 MIND THE GAP</b>	<b>15</b>
<b>1 We staan op een generatiekruispunt</b>	<b>17</b>
De sleutel tot een futureproof organisatie	18
Samenwerken in meer generatiediversiteit	19
Meer grijs op de werkvloer	23
De toenemende generatiemix werkt disruptief	26
Inzetten op diversiteit loont	29
<b>2 Futureproof met alle generaties</b>	<b>31</b>
Bouwen aan toekomstbestendige organisaties	31
Multigenerationele teams als kans zien	35
Samen bij de tijd blijven vraagt confrontatie	40
Generatiesymbiose in de wereld van morgen	45
<b>3 De dikke disclaimers</b>	<b>47</b>
Een verhaal van stereotypen	47
Generatieoorlog?	49
Ook niet vergeten: sociale diversiteit	51
Nut en noodzaak van generaliseren	52
<b>Intermezzo: De vijf generaties toegelicht</b>	<b>57</b>
Babyboomers (1940-1955)	59

	Generatie X (1955-1970)	61
	Pragmatische generatie (1970-1985)	65
	Generatie Y (1985-2000)	67
	Generatie Z (2000-2015)	71
<b>4</b>	<b>Kijken door de generatiebril</b>	<b>79</b>
	Producten van de tijdsges	79
	Generatieblauwdruk	81
	Vormgevers van verandering	84
	De generatiematrix: de mindset waarvoor je bent opgevoed	87
	Ieder zijn unieke perspectief op werk	92
	Mindsets kunnen veranderen	95
	Zichtbare verschillen op de werkvloer	98
<b>5</b>	<b>Verwende snottaap versus vastgeroeste dino</b>	<b>101</b>
	De generatiefrustratie	102
	Leeftijdsdiscriminatie	105
	<b>DEEL 2 BRIDGE THE GAP</b>	<b>109</b>
<b>6</b>	<b>Ga mee in transitie en kraak de generatiekluis</b>	<b>111</b>
	Evolutie van maatschappij en werk	111
	De strijd tussen traditionele patronen en vernieuwingsdrang	114
	Jongeren als vernieuwingsinjectie	121
	De noodzaak van verandering	128
	De heilige graal: jong én oud	130
<b>7</b>	<b>Zelf aan de slag met generatiemanagement</b>	<b>135</b>
	1. Kom uit je bubbel	136
	2. Leer elkaar kennen	137
	3. Wees mild, begripvol en respectvol	140
	4. Draai het om	144
	5. Verken en toets vooroordelen en voorkom leeftijdsdiscriminatie	146
	6. Ontdek je blinde vlekken	149
	7. Zet je talenten bewust in	151

8. Blijf je verwonderen	152
9. Spreek je uit	154
10. Zoek gemeenschappelijkheden	157
Adviezen per generatie	157
<b>8 Generatiemanagement voor leidinggevenden</b>	<b>167</b>
Begeleiden en benutten van alle generaties	167
Generatie X	171
Pragmaten	177
Generatie Y	180
Generatie Z	194
Aantrekken van Generatie Z	209
<b>9 Generatiemanagement voor de hele organisatie</b>	<b>223</b>
Strategisch en beleidsmatig aan de slag	223
Levens- en beroepsfasemanagement	237
Congruentie in beloftes, beleid én gedrag	240
<b>Nawoord</b>	<b>243</b>
<b>Dankwoord</b>	<b>245</b>
<b>Bronnen</b>	<b>247</b>

# Inleiding

‘Ze lopen niet écht warm voor het vak!’ Met het hoofd van een televisieproductiehuis was ik in gesprek over de jonge garde. Hij liep aan tegen het feit dat jongeren van nu algemener zijn opgeleid en zonder expertise binnenkomen om een paar jaar wat leuks te doen. Na twee jaar gaan ze weg omdat ze geen uitdaging ervaren en niet onregelmatig willen werken. ‘Maar een goede cameraman ben je pas na vijf jaar.’ Hij keek me aan alsof hij mij daarvan moest overtuigen. ‘Vroeger was je trots op je vak en vond je het prima om onregelmatig te werken. Dat hoorde erbij.’ Met het oog op de krappe arbeidsmarkt heeft hij nu een groot probleem. ‘Hoe haal ik ze binnen? Hoe motiveer ik ze? En belangrijker nog: hoe houd ik ze vast? Als zij geen trots meer halen uit een vak, waar halen ze dat dan wel vandaan?’

Heb jij ook last van hoofdbreken als: Hoe manage ik een generationeel divers team? Waar gaat Generatie Z op aan? Hoe kun je als werkgever aantrekkelijk blijven voor jongeren? Hoe houd je de oudere garde bij de tijd? Hoe zorg je dat de seniors hun ervaring goed overbrengen op de juniors? Hoe kun je het wederzijds begrip tussen jong en oud vergroten? Dan heb je het juiste boek in handen. Een praktisch managementboek waarin je inzichten en handvatten krijgt om de generatieverschillen te snappen, te overbruggen en vruchtbaar in te zetten. Generaties hebben effect. En jij kunt leren een rol te pakken om het effect positief te laten zijn en niet negatief of zelfs contraproductief.

Steeds nodig ik je uit om de vertaalslag te maken naar je eigen werk, rol, team of organisatie en daar een kritische blik op te werpen. Welke vraagstukken en uitdagingen spelen er? Zijn het prangende vragen en zo ja, waarom? Welke stappen kun je zetten om meer uit alle generaties te halen? Schrijf deze vragen op. Tijdens het lezen zul je handelingsperspectief krijgen en geëquipeerd worden om zelf de antwoorden te formuleren.

Bij mij kwamen de vragen omhoog toen ik een jaar of tien geleden sprak met een jongere collega over werk tijdens een teamuitje. Door de setting – 's avonds rond een groot kampvuur – werd het een openhartig gesprek. Hij vertelde mij over zijn dromen en hoe hij zijn werkende leven voor zich zag. Daarbij gebruikte hij termen als 'mijn hart volgen', 'fun', 'vrijheid', 'impact', 'mezelf kunnen zijn' en een 'zinvolle bijdrage leveren'. Ik was verbaasd, want niets in zijn formuleringen leek op wat ik zei toen ik zijn leeftijd had. Toch scheelden wij maar zeven jaar. Hij is een Millennial, ook wel Generatie Y genoemd, en ik behoor tot de Pragmatische generatie. Toen ik de arbeidsmarkt opkwam, strooide ik met termen als 'carrière maken', 'vast contract', 'auto van de zaak', 'doelen bereiken' en 'presteren'. Lag dat aan mijn opvoeding?

Ons gesprek liet me in de weken daarna niet los. Zouden meer Millennials zo over werk denken? En hadden mijn leeftijdsgenoten dezelfde waarden en kijk op arbeid als ik? Uit pure belangstelling begon ik andere junior collega's en klanten te vragen naar hun ambities en visie op hun carrière. Zonder dat ik er erg in had, was ik een kwalitatief onderzoek gestart naar de werkzame Millennial. Ik hoorde steeds dezelfde behoeftes terugkomen. Generatieverschillen bleken groter te zijn dan ik beseftte; het woord 'generatiekloof' viel op z'n plek. Tijdens de gesprekken werd ik ook geconfronteerd met mezelf en mijn veelzeggende woordkeuze. 'Je vraagt naar mijn baan ...', zei een jonge zelfstandige websitebouwer, 'tja, ik heb regelmatig werk en ben ook regelmatig werkloos. Ik denk niet zozeer in één baan.' Van een ander hoorde ik: 'Waarom work-lifebalance, dat staat toch niet los van elkaar? Als ik aan het werk ben, leef ik toch ook?'

Ik werd zelfs onzeker van de gesprekken en baalde van mijn rigide denkpatronen. Aan al mijn zekerheden werd ineens getornd. Van de blauwdruk van werk in mijn hoofd kwamen de schroeven los. Mijn fascinatie veranderde in jaloezie op en adoratie van de Millennial. Vrije geesten en systeemprickers die het wél snappen! Ik dichtte hun de rol van verlosser toe die, in tegenstelling tot mijn leeftijdsgenoten, wel out of the box durfden en konden denken. In de fase daarna kreeg ik juist een hekel aan Millennials. Wie denken ze wel niet dat ze zijn? Het toe-eigenen van al die privileges, ze zijn nog niet eens droog achter de oren! Weer later kwam ik in het gezondere midden uit en zag ik de nuances en ook de complexiteit. Mijn affiniteit met het onderwerp generaties – in de werkcontext – was geboren.

Mijn voormalig compagnon Geertje Peneder en ik begonnen in 2014 het bedrijf The Young Workforce. Met training, coaching, consultancy en onderzoek hielpen wij organisaties met Millennial-gerelateerde vraagstukken. Al snel merkten we dat het belangrijk is om alle generaties te begrijpen. Daarom verdiepten we ons in de verschillende generaties op de werkvloer en de beweging door de jaren heen. De wondere wereld van de leeftijdscohorten ontvouwde zich. Zo is mijn Millennial-fascinatie op organische wijze uitgegroeid tot een brede generatie-expertise. In 2022 heb ik het bedrijf Generations at work opgezet. Ik verzorg presentaties, workshops en masterclasses rondom de generaties aan het werk en alle vraagstukken, problemen en kansen die eraan gelinkt zijn. De aanleiding, context, opzet van de dienstverlening en doelgroep waarmee ik aan de slag ga, is steeds anders. Tegelijk vormen die fascinerende generaties op de werkvloer altijd weer de *linking pin*.

Voor mijn neus krijg ik leidinggevend van een streekziekenhuis die moeite hebben om hun jonge medewerkers te managen en te motiveren. Of partners van een accountantskantoor die te maken hebben met samenwerkingsproblemen tussen de generaties. Het voltallige personeel bij een overheidsorgaan dat graag basiskennis over generaties wil opdoen om als collega's meer begrip voor elkaar te krijgen en meer van elkaar te leren. Horecaondernemers die handvatten willen om bij de tijd te blijven. Young professionals bij een transportbedrijf die hun invloed willen vergroten binnen de organisatie. Recruiters op een employer branding event die beter willen begrijpen hoe ze de 'war for talent' kunnen winnen. De opdracht is elke keer anders, maar altijd komen dezelfde uitdagingen naar voren: onbegrip, verzuim, verloop, sociale onveiligheid, onbenut potentieel, eilandjes, geïrriteerde managers, onrustige en gefrustreerde youngsters, verlies van waardevolle medewerkers. Eerst kwamen de opdrachten vooral vanuit de traditionele organisaties met een klassieke hiërarchische structuur en conventionele werkwijzen zoals de advocatuur. Daarna meer vanuit sectoren waar uitzonderlijk veel generaties samenwerken en/of personeelskrapte is, zoals het onderwijs en de zorg. Maar momenteel lijken alle branches in meer of mindere mate te worstelen met de negatieve generatie-effecten.

Ook na negen jaar ben ik nog steeds bevlogen bezig met dit onderwerp. Behorend tot de scharniergeneratie – een informele term voor generaties die fungeren als verbindingspunt tussen twee meer gedefinieerde generaties – voel ik me nauw verbonden met zowel de jongere als de oudere generatie. Ik hoor deze term ook



vaak voorbijkomen in de aanduiding van de groep die zeer bewust de overgang meemaakte van het analoge naar het digitale tijdperk. Daarnaast bevind ik me in de medior fase van mijn leven en carrière, waardoor ik de verschillende denkwerelden en fricties van jong en oud goed kan plaatsen. Apart genoeg voel ik me daadwerkelijk een scharnier. Veel professionals ervaren de generatieverschillen als een vloek. Zonder de uitdagingen te willen bagatelliseren, zie ik de verschillen juist als een zegen. Er zijn genoeg manieren om de waarden en talenten van de uiteenlopende generaties te benutten.

In dit boek ga je daarom van ‘mind the gap’ naar ‘bridge the gap’ en stap je in de wereld van de vijf verschillende generaties op de werkvloer. Door de groeiende generatiekloof en uiteenlopende perspectieven op werkgerelateerde thema’s te verkennen, ontdek je hoe je de brug kunt slaan, hoe je elkaar versterkt en hoe je generatiemanagement concreet toepast. Ik baseer me op literatuur en onderzoek, maar met name op mijn jarenlange ervaring bij klanten. In dit boek deel ik die ervaringen en inzichten. Ook reik ik je aanknopingspunten en concrete handvatten aan om in jouw team, afdeling of organisatie het beste uit de verschillende generaties te halen. Om generaties effectiever te benutten en te managen en de onderlinge samenwerking te bevorderen. Daar liggen zo veel kansen! Het is hartstikke belangrijk om al die talenten en perspectieven te bundelen, want zo kun je problemen effectiever aanvliegen en oplossen. Kruisbestuiving tussen de generaties op de werkvloer plaveit de weg naar werkenergie voor alle generaties en toekomstbestendige organisaties. In dit boek ontdek je hoe je komt tot dergelijke positieve generatie-effecten.

In de woorden van een klant: ‘Ineens zagen we wat we al die tijd hadden laten liggen! We hebben een aantal aanpassingen gedaan in hoe we georganiseerd zijn en werken. Doodsimpele initiatieven eigenlijk, bedacht door generatie-gemixte groepen. Er is nu minder intern gedoe, meer “buzz” op de vloer en er zijn verrassende ideeën gekomen om beter aan te sluiten op de veranderende klantbehoefte. Ik had nooit gedacht dat generatiemanagement zou kunnen leiden tot meer innovatie, productiviteit en zelfs meer winst. De kern is dat we elkaar zien en naar elkaar luisteren. Verstaan we elkaar nu helemaal? Nee, maar we doen ons best om het open gesprek te blijven voeren. En dat zorgt wonderwel voor meer jonge én oude medewerkers die fluitend doen waar ze goed in zijn.’

Tijdens het lezen zul je ongetwijfeld momenten van herkenning ervaren, ter-

wijl andere aspecten wellicht volledig nieuw voor je zijn. Je zult emoties voelen, variërend van opwinding tot mogelijke irritatie. Sommige adviezen zullen direct van nut zijn, terwijl je het met andere misschien volstrekt oneens bent. Je zult bepaalde passages aandachtig van kop tot staart doornemen, en andere wellicht slechts oppervlakkig scannen. Hoe je dit boek leest en welk effect het op je heeft, is ook generatie-, beroeps- en levensfasegerelateerd. Ik nodig je uit om het boek niet alleen te lezen als bevestiging of aanvulling van je huidige kennis, maar om jezelf actief te bevragen: wat onthult dit over mij en mijn plaats in de wereld en mijn werkleven? Laat dit boek een instrument zijn voor diepe zelfreflectie en zelfontdekking. Welke overtuigingen, vooroordelen en blinde vlekken heb je? Wat staat je te doen? Dan fungeert het boek als spiegel waarin je onbekende kanten van jezelf kunt zien. Daag jezelf uit om nieuwe perspectieven te omarmen die je denkwereld verruimen en verrijken. Je zult meer te weten komen over jezelf en de mensen om je heen, en dit gaat bijdragen aan jouw effectiviteit.

Ontdek hoe generatiemanagement jou en jouw organisatie verder kan helpen.

Veel plezier!

Kim

PS Zelf heb ik nog weleens de neiging om voorbeelden over te slaan. Doe dat vooral niet, want die wekken het verhaal tot leven en dan vallen de kwartjes. De reactie die ze bij je oproepen, zou zomaar veel kunnen zeggen over de generatie waartoe je behoort. Dit boek heeft namelijk niet alleen tot doel om anderen beter te leren kennen, maar zeker ook jezelf.

# DEEL 1

# MIND THE GAP

Om te gaan begrijpen hoe we met alle generaties op de werkvloer samen meer bereiken, is het van belang dat we eerst ons begrip over een aantal demografische en maatschappelijke verschuivingen vergroten. Ondanks het risico op het aanwakkeren van generatiepolarisatie is generatiedenken en het onder ogen komen van de uitdagingen een essentiële eerste stap in het dichten van de groeiende generatiekloof. Wanneer we een stap verder gaan en generatiemanagement daadwerkelijk toepassen, kunnen we de generatiediversiteit benutten en in ons voordeel laten werken. Jong en oud bereiken samen meer, daar is genoeg bewijs voor.

In deel 1 worden de diepere lagen van de generatiediversiteit in het hedendaagse professionele landschap onthuld. Kennis over de vijf generaties op de werkvloer en hun bijbehorende mindsets, behoeftes en visie op werk geeft grip op de beweging in tijd en verklaart de verschillen en fricties tussen generaties. Meer inzicht en begrip voor andere generaties legt de basis voor een betere samenwerking. We bewegen ons in dit deel door het doolhof van de generatiedynamiek, in deel 2 krijgen we verder zicht op hoe we kunnen zorgen voor een positief generatie-effect.

# 1 We staan op een generatiekruispunt

Een inwerkprogramma bedenken voor medewerkers uit een andere generatie. Leidinggeven aan iemand die de leeftijd heeft van je ouders. Een sollicitatiegesprek voeren met iemand die pas werd geboren toen jij al aan je eerste baan begon. Gaan werken in een team waar vijf generaties bij elkaar komen. De groeiende generatiemix op de werkvloer geeft een interessante dynamiek. In dit hoofdstuk krijg je meer inzicht in die dynamiek en ontdek je dat generatiemanagement de sleutel is tot een futureproof organisatie.

Manager: 'Je bent nu drie dagen bij ons aan het werk, wat valt je op?'

Starter: 'Ik heb het naar mijn zin en zie ook veel kansen, maar vind het wel hiërarchisch, de website is ouderwets en waarom hebben we een secretaresse die alles uitprint?'

Manager: 'We proberen al jaren die site interactief te maken, en wees blij dat Annelies er is.'

Starter: 'Ik heb wel wat ideeën voor de site.'

Manager: 'Is goed. Zet maar wat op papier, dan brengen we het in bij de meeting volgende maand.'

Gedachtewolkje manager: Snotaap, je bent net binnen.

Gedachtewolkje starter: OMG, boomer ... mufte bende hier.

De term 'boomer' kreeg bekendheid door bitsig gebruik ervan tijdens een parlementair debat in Nieuw-Zeeland in 2019. De destijds 25-jarige parlementariër Chlöe Swarbrick gebruikte de term toen zij werd onderbroken door een oudere collega. Boomer verwijst niet zozeer naar de Babyboomers, maar vooral naar mensen met verouderd gedachtegoed. In 2019 werd boomer in Nederland zelfs

verkozen tot het woord van het jaar. De generatiekloof stond op de kaart! Was het een tijdelijke hot topic of een blijvertje?

## De sleutel tot een futureproof organisatie

De relevantie van het thema generaties op de werkvloer is mij de afgelopen jaren steeds duidelijker geworden. Eerst vond ik het vooral een geinig gegeven, inmiddels ben ik ervan overtuigd dat het essentieel is om hier kennis van te hebben en iets mee te doen. Organisaties kennen nogal wat uitdagingen op dit gebied: vergrijzend personeelsbestand, meer generaties samen op de werkvloer, een groeiende generatiekloof en moeite om toekomstbestendig te blijven. Dit schreeuwt om goede samenwerking tussen de generaties. Generatiemanagement biedt soelaas. Maar wat is generatiemanagement precies? Ik hanteer in dit boek de volgende definitie:

**‘Het versterken, benutten en verbinden van alle generaties op de werkvloer, ten behoeve van een gezonde, energieke en futureproof organisatie.’**

Met andere woorden: hoe haal je het beste uit iedereen en maak je zo goed mogelijk gebruik van elkaar?

Generatiemanagement is sterk gelinkt aan levensfasemanagement. Wanneer je aan het werk gaat met generaties, dien je dus ook daar aandacht aan te besteden. Mijn definitie van levensfasemanagement (ook wel: levensfasegericht hr-beleid):

**Ondersteuning bieden en rekening houden met de levens- en beroepsfase waarin medewerkers zich bevinden. En zo de voorwaarden scheppen voor het productief, gezond, gemotiveerd en betrokken houden van medewerkers gedurende hun gehele loopbaan.**

Wat maakt deze onderwerpen nu zo belangrijk? Wel, als je niet op tijd aan de slag gaat met generatiemanagement, word je als organisatie minder interessant voor zowel medewerkers als klanten. En dat gaat snel. Als medewerkers hun gedachtewolkjes niet naar elkaar uitspreken en blijven hangen in ‘snotaaip’ ver-

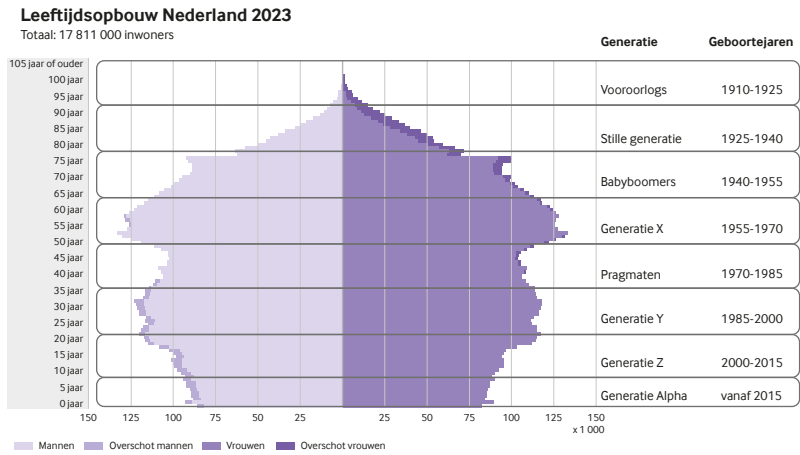
sus 'boomer', dan wordt de oudere garde de *grumpy old men* (denk aan Statler & Waldorf van *The Muppet Show*). De jonge garde vliegt in no time weer uit, of wordt vleugellam als ze blijft. Je zult de confrontatie aan moeten gaan. Een open gesprek voeren. Dat is de enige weg naar een toekomstbestendige organisatie. Verdiep je je in andere generaties en sta je open voor andere perspectieven, dan is de generatiediversiteit geen vloek meer, maar een zegen: dé sleutel tot een futureproof organisatie.

Maar eerst zoom ik even uit, want *waarom* zou je je verdiepen in de generaties die aan het werk zijn? Waarom heb jij die inzichten en handvatten nodig? Wat is er aan de hand? En over welke generaties gaat het precies? Dit hoofdstuk is met alle *facts & figures* aan de droge kant, maar het is belangrijk om de bredere context scherp te hebben.

## Samenwerken in meer generatiediversiteit

Gerekend met cohorten van vijftien jaar, leven in Nederland acht generaties samen. Ik baseer mij hierbij op de intensief en wetenschappelijk getoetste indeling van generatie-experts Aart Bontekoning en Henk Becker. Achtereenvolgens onderscheiden zij de Vooroorlogse generatie, de Stille generatie, Babyboomers, Generatie X, Pragmaten, Generatie Y, Generatie Z en Generatie Alpha.

Er zijn overigens vele indelingen en naamgevingen voor generaties. In de Verenigde Staten rekenen ze bijvoorbeeld met grotere cohorten: X, Y, Z. De indeling van Bontekoning en Becker vind ik treffender en herkenbaarder. Dergelijke generatieverschillen manifesteren zich geleidelijk; ga dus niet te star om met de categorisatie van de cohorten. In de figuur hieronder vind je de benamingen, geboortejaren en percentages van de Nederlandse bevolking.



Leeftijdopbouw van de Nederlandse bevolking (CBS, 2023)

Niet iedereen werkt natuurlijk, maar momenteel lopen maar liefst vijf generaties op de werkvloer rond; een bonte mix van Babyboomers, Generatie X, Pragmaten, Generatie Y en Generatie Z. Er vindt een wisseling van de wacht plaats: de laatste Babyboomers zwaaien af en Generatie Z begint te werken. Grootouders en kleinkinderen werken met elkaar samen. Uit onderzoek van ManpowerGroup Nederland uit 2019 bleek dat 94 procent van de werkgevers te maken heeft met generatieverschillen op de werkvloer – een stijging ten opzichte van hetzelfde onderzoek in 2016. Meer generaties bij elkaar die een andere taal spreken en andere wensen hebben. Die generatieverschillen zijn leuk, maar leveren tegelijk knelpunten op...

**Delegeren**

‘Ik had laatst een sollicitatiegesprek met een stagiair. Ze zei dat ze goed kon delegeren. Ik moest lachen en vroeg haar aan wie ze dacht te gaan delegeren.’ – stagebegeleider retail

**Zo werkt het hier**

‘Als ik me ergens aan stoort, dan is het wel de zo-werkt-het-hier-nou-eenmaal mentaliteit.’ – young professional verzekeringsbranche

**Geen probleem**

'Een jonge kassamedewerker van ons zei laatst "geen probleem" als reactie op "dankjewel" van de klant. Dat zeg je toch niet? Je zegt toch "graag gedaan"?' – senior winkelbediende

**We komen al van ver**

'Als we brainstormen over vernieuwingen zegt mijn manager vaak: "We komen al van ver." Dat vind ik zo'n dooddoener!' – junior medewerker IT-onderneming

**De burgemeester**

'We hadden op het gemeentehuis een speciale avond waar de burgemeester aanwezig was. Spreken die jonge medewerkers de burgemeester aan met je en jij! De burgemeester zomaar tutoyeren kan echt niet, vind ik.' – beleidsmedewerker gemeente

Zo dicht als de generaties bij elkaar zijn op de werkvloer, zo ver verwijderd van elkaar zijn ze buiten het werk. Zowel online als offline. De maatschappij bestaat uit generatiebubbels. In tegenstelling tot vroeger, toen mensen meer in generatiegemixte gemeenschappen leefden en elkaar in de kerk, op dorpspleinen en buurthuizen ontmoetten. De feestdagen zijn nog de schaarse momenten dat de mix samenkomt. Zelfs thuis zijn mensen meer verwijderd van elkaar. Ouders weten weinig van het digitale leven van hun kinderen. Daar waar gezinnen vroeger samen de vaat deden en op vrijdagavond knus naar één scherm keken, zit iedereen nu op zijn eigen scherm. In zijn eigen wereld.

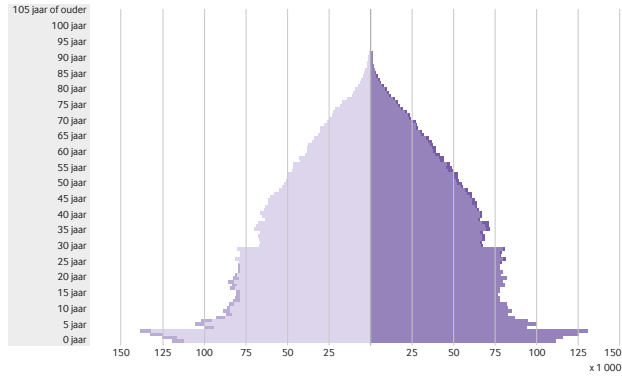
Die generatiebubbels barsten open op de werkvloer, online en offline, een van weinige plekken waar de verschillende generaties zo veel met elkaar van doen hebben. In de ene branche natuurlijk meer dan de andere. Bij een techstart-up zal de generatiediversiteit niet zo fors zijn. In de zorg en het onderwijs des te meer. De meeste branches bevinden zich letterlijk en figuurlijk op een generatiekruispunt. Goed met elkaar kunnen samenwerken is belangrijk, maar omdat de generaties een andere taal spreken, is dit een hele opgave.



1950

**Leeftijdopbouw Nederland**

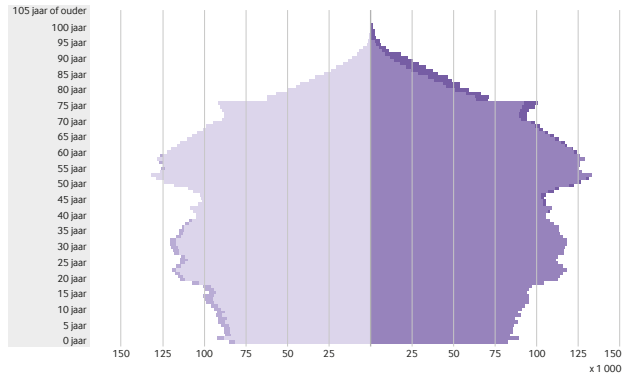
Totaal: 10 027 000 inwoners



2023

**Leeftijdopbouw Nederland**

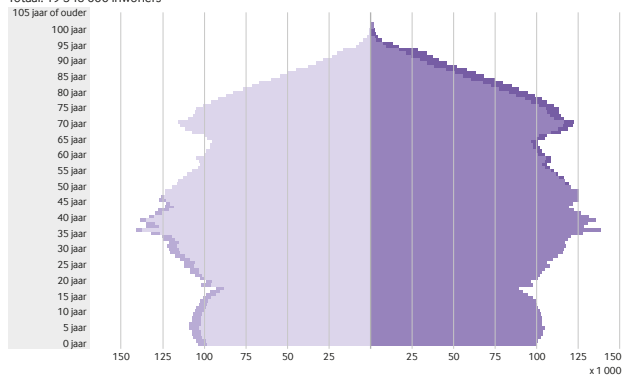
Totaal: 17 817 000 inwoners



2040

**Leeftijdopbouw Nederland (prognose)**

Totaal: 19 348 000 inwoners



■ Mannen 
 ■ Overshot mannen 
 ■ Vrouwen 
 ■ Overshot vrouwen

Bevolking van Nederland in 1950, 2023 en 2040 (prognose) (CBS, 2023)

## Meer grijs op de werkvloer

Nederland heeft te maken met grote demografische verschuivingen, en vergrijzing is daar één van. Sinds 2019 is 50 procent van de populatie in Nederland 50+. Het aantal zestigers is de laatste tien jaar toegenomen van 1,7 naar 2,1 miljoen. De gemiddelde leeftijd van de totale bevolking is gestegen van 31 jaar in 1950 tot 43 jaar in 2023. Mensen leven simpelweg langer. De eerste persoon die 150 jaar wordt, schijnt al te zijn geboren.

De vergrijzing is niet bepaald een tijdelijke trend. Enerzijds doordat mensen langer leven, anderzijds vanwege de geboortegolf na de oorlog – inmiddels de ‘grijze golf’. In 2030 zal Nederland volgens het Sociaal en Cultureel Planbureau ruim 2 miljoen 75+’ers tellen (De Klerk et al., 2019), 720.000 meer dan nu. Het CBS publiceerde eind 2022 de prognose dat in 2040 naar schatting 25 procent van de bevolking 65+’er is, van wie een derde ouder dan 80 jaar. Het aantal 80-plussers gaat van 0,9 naar 2,1 miljoen rond 2054. Cijfers die er niet om liegen. Tegelijkertijd worden er in Nederland per vrouw steeds minder kinderen geboren. Het Centraal Bureau voor de Statistiek maakte eind 2023 bekend dat het geboortecijfer in Nederland op een historisch dieptepunt ligt: vrouwen krijgen gemiddeld nog maar 1,43 kind, terwijl dat in 1950 nog op 3,10 lag. Nog nooit werden er zo weinig kinderen geboren als in 2023. Jongeren zijn de nieuwe bedreigde diersoort. In Japan worden al sinds 2011 meer luiers verkocht voor volwassenen dan voor baby’s (Weller, 2017); China volgt mogelijk in 2025 (Loh, 2023). Als de trend doorzet, zal Nederland ook volgen. Deze extreme vorm van vergrijzing vindt trouwens vooral in de westerse en/of ontwikkelde landen plaats.

De beroepsbevolking is nooit eerder zo groot geweest; 10 miljoen! En ook nooit eerder zo divers, onder meer qua leeftijd. In een minder hard tempo vergrijst de beroepsbevolking mee met de vergrijzende maatschappij. In 1990 was de gemiddelde leeftijd op de werkvloer 36 jaar, in 2023 is dat 43 jaar. In 1981 was het grootste deel van de beroepsbevolking 30-34 jaar oud, in 2020 zijn de meeste werkenden 50-54 jaar. 85 procent van de organisaties gaat tot 2040 sterk vergrijzen.

Als 100+ worden geen uitzondering meer gaat zijn, is werken tot je 67e geen haalbare kaart. Loopt de pensioengerechtigde leeftijd in 2050 op tot 80? Wie

weet, is stoppen met werken dan wel verleden tijd! Als ik dit tijdens een presentatie zeg, hoor ik overigens altijd een diepe zucht in de zaal. Pijnlijk, want dat zegt iets. Hoe dan ook, de pensioengerechtigde leeftijd zal voorlopig nog oplopen. De gemiddelde levensverwachting stijgt ieder jaar met ongeveer een maand. Met een hogere levensverwachting van de bevolking stijgt de AOW-leeftijd tot 2025 1 jaar per jaar dat we langer leven en vanaf 2025 is dat 8 maanden per jaar dat we langer leven. Een stijging van de AOW-leeftijd van 8 maanden per 12 jaar dus, wat op zich meevalt. Dit betekent dat Generatie Z zal moeten werken tot minimaal hun 70e.

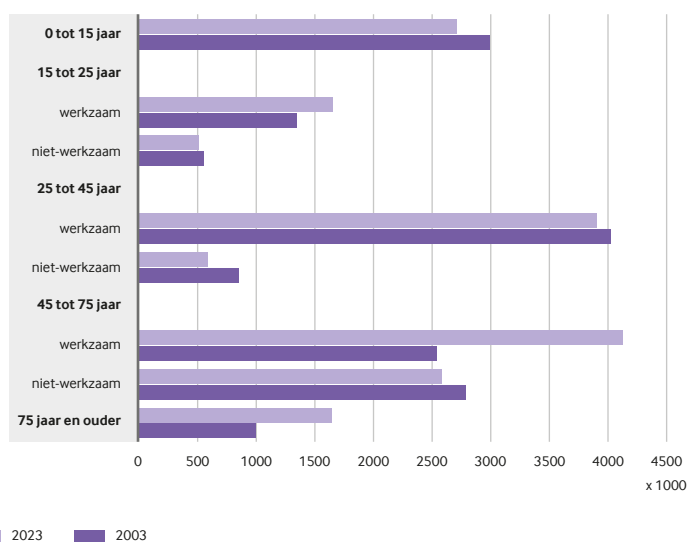
Meer grijs op de werkvloer, op zich geen probleem, toch? Wel. Want er liggen risico's op de loer. Hoe houd je vergrijzend personeel bij de tijd? Hoe houd je het zittende personeel betrokken en bevroegen? Hoe blijf je als organisatie relevant als de menselijke vernieuwingsinjectie beperkt is? Hoe houd je aansluiting bij jonge klanten? Want naast vergrijzing is er nog iets anders aan de hand: ontgroening. Er zijn relatief weinig jongeren. Het aantal medewerkers dat de werkvloer aan de achterkant verlaat (Babyboomers) is hoger dan er aan de voorkant binnenkomt (Generatie Z). De dalende trend in het aantal kinderen per vrouw is immers al ingezet in 2010. Daarmee is Generatie Z een kleine generatie geworden en dat wordt nu zichtbaar op de arbeidsmarkt. Er gaan simpelweg meer ouderen weg dan zich jongeren aandienen. De verhouding tussen aantal vacatures en aantal sollicitanten verschuift. Er is sprake van een tekort aan personeel en het ziet er niet bepaald naar uit dat dit op korte termijn gaat veranderen. De vergrijzing zet voorlopig door en Generatie Alpha wordt een nog kleinere generatie.

De 'war for talent' is terug. Jongeren binnenhalen en behouden is een hoofdbreker voor velen. Het hoge verloop van jonge medewerkers is momenteel voor veel van mijn klanten een pijnpunt. 'Kim, hoe houd ik ze vast?!' Een vraag waar angst en verkramping achter schuilgaat. Een betere vraag is: hoe haal je het beste uit je medewerkers op het moment dat ze bij jouw organisatie zijn? Uit alle medewerkers, jong én oud. Als je daar antwoord op hebt, ben je klaar voor de toekomst.

De huidige tijd vol verschuivingen vraagt om een andere blik op het aantrekken van personeel, het verdelen van werk, de inrichting van functies, loopbaanpaden, werktijden, werkplek, samenwerking. Het zal aankomen op creatief denken en handelen. En niet alleen met het oog op het binnenhalen en behoud van jongeren; 60+'ers als 'uitgerangeerd' bestempelen, is onverstandig. Het bin-

nenhalen en behouden van oudere werknemers is minstens net zo belangrijk. Een studie van het Nederlandse adviesbureau Berenschot uit 2019 toonde aan dat werkgevers in Nederland moeite hebben om jong talent aan te trekken en te behouden, terwijl oudere werknemers moeite hebben om aan het werk te blijven. Het advies luidde dat organisaties meer aandacht moesten besteden aan generatieverschillen om deze problemen aan te pakken. Zo niet, dan raakt misschien wel *iedereen* uitgerangeerd.

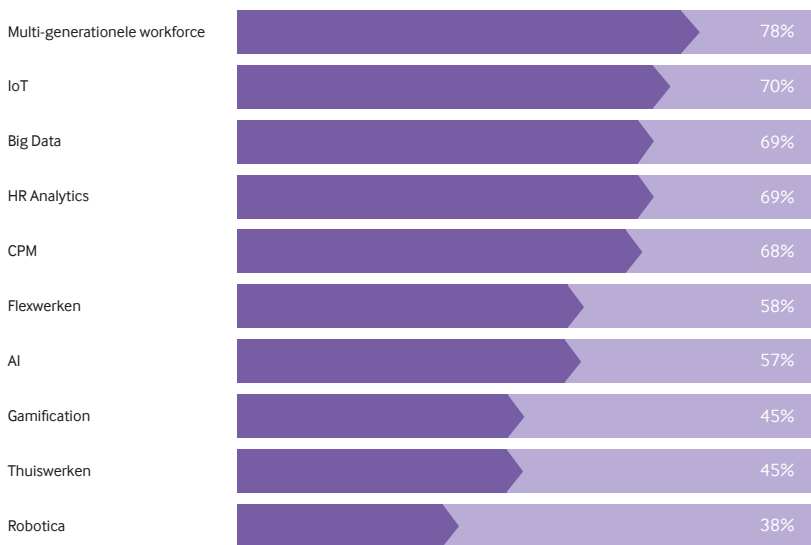
Het goede nieuws is dat de arbeidsparticipatie van ouderen een stijging vertoont. Van alle 67-jarigen werkt nu ruim 18 procent, tegen 12 procent in 2013. Ook bij 68- en 69-jarigen ligt de participatie op recordhoogte. En van de 70- tot 75-jarige mannen werkte in het eerste kwartaal van 2023 een kleine 14 procent, zo blijkt uit nieuwe arbeidsmarkt cijfers van het CBS. Tien jaar geleden was dat nog maar 8 procent. Onder vrouwen ligt de arbeidsparticipatie met ruim 5 procent wat lager, maar dat percentage is wel ruim het dubbele van dat van 2013. Ook aan de andere kant van de leeftijdsopbouw is de toenemende arbeidsparticipatie terug te zien. Jongeren werken nu meer dan tien jaar geleden. Van de 15- tot 20-jarigen heeft nu bijna 70 procent een baan(tje). Steeds meer generatiediversiteit op de werkvloer dus.



Bevolking naar arbeidspositie en leeftijd (CBS, 2023)

## De toenemende generatiemix werkt disruptief

De toenemende generatiemix vergroot de uitdaging en zorgt voor spanning op de werkvloer. Een artikel van *HR Daily Advisor* (Herron, 2023) belicht het toenemende belang van het overbruggen van generatiekloven op de werkvloer. Door de verschillende unieke eigenschappen en perspectieven van elke generatie, van Boomers tot Generatie Z, ontstaan er verschillen in werkvoorkeuren, denkwijzen en communicatiestijlen. Deze generatieverschillen leiden tot misverstanden en conflicten. Dat een verandering in de aanwezigheid van meerdere generaties bijzonder verstoring kan werken, bleek uit onderzoek van EngageRocket & SHRI Near Future of Work uit 2018:



### Wat gaat morgen voor disruptie op de werkvloer zorgen?

Met de kanttekening dat de rol die aan AI wordt toegekend nu ongetwijfeld groter is, nog steeds een opvallende uitkomst. Waarom is een multigeneratonele workforce disruptief? Verschillende generaties nemen uiteenlopende visies, normen, waarden, houding, werk- en communicatiestijlen, behoeftes en verwachtingen mee de werkvloer op. Ze gaan anders te werk en kijken anders aan

tegen concepten als werk-privébalans, persoonlijke ontwikkeling en loopbaanpaden. Met andere woorden: generaties zitten anders in de wedstrijd en dat zorgt voor uitdagingen. Want hoe kun je het beste samenwerken met collega's die jonger of ouder zijn? Hoe deal je als werkgever met al die verschillende wensen en belangen? Hoe zorg je er als manager voor dat al die werkstijlen elkaar niet bijten?

Het goede nieuws is dat disruptie gepaard gaat met kansen voor meer creativiteit, ontwikkeling en innovatie. Dat is hier ook het geval, waarover later meer. Eerst laat ik zien hoe die spanningen tussen generaties op de werkvloer eruitzien.

Tijdens gesprekken met klanten, veelal (hr-)managers, springt de groeiende generatiekloof eruit. De reacties worden intenser. Was dat voorheen vooral: 'Joh, boeiend onderwerp hoor', of 'Kwam laatst zo'n geinig generatiedingetje tegen', momenteel spat de frustratie ervan af: 'Die jongeren rennen hier allemaal de keet uit, wat moet ik daaraan doen?!' Of: 'Ik krijg er geen vat op. Hoe stuur ik die grillige, losgeslagen bende in hemelsnaam aan?!' En ook bij de jongeren hoor ik frustratie: 'Ik ben met veel bombarie binnengehaald om te "ondernemen". Wat blijkt? Trage besluitvorming en mijn ideeën worden niet opgepikt.'

### Parttime werken

'Ik krijg het de laatste tijd steeds moeilijker met de werkmentaliteit van jongeren. Zo kwam onlangs een jonge medewerker naar me toe voor een loonsverhoging. Hij had meer geld nodig omdat hij op zichzelf wilde gaan wonen. Ik zei dat hij ook fulltime kon werken, dan zou hij 20 procent meer verdienen. Dit wuifde hij vanwege werk-privébalans weg. Die jongen heeft kind noch kraai, waarom werkt hij überhaupt maar 32 uur?! Waarom zo weinig ambitie? Meer tijd voor jezelf willen zonder aan salaris in te leveren vind ik ridicul, zeker nu we ook nog eens een schreeuwend tekort aan personeel hebben! Moet ik nu gewoon op m'n rug gaan liggen en dit accepteren of moet ik van mijn organisatie een heropvoedingskamp maken?'  
– eigenaar horecaonderneming

Ik vroeg deze klant of hij zijn verbazing had uitgesproken. Dit had hij niet gedaan. Ik sprak de jonge medewerker later en zijn gedachtwolkje tijdens het gesprek was: 'Er is meer dan werk, en is het zo veel gevraagd om een salaris te verdienen

waarmee ik wat fatsoenlijks kan huren?’ En nu het meest interessante: de boodschap ‘Er is meer dan werk’ is hem thuis verteld door zijn ouders die nagenoeg even oud zijn als zijn baas. Manager én medewerker gaven aan een generatiekloof te ervaren.

### Remote werken

‘Ik werk vooral vanuit huis omdat mijn werkzaamheden niet vereisen dat ik op kantoor ben. Thuis ben ik een stuk efficiënter. Mijn manager had hier eerst moeite mee, maar ik heb hem ervan kunnen overtuigen dat ik ook vanuit huis alles en iedereen goed weet te vinden. Laatst legde ik hem een zorgvuldig uitgedacht plan voor om drie maanden vanuit Suriname te werken. Toen ontstond dezelfde weerstand. Mijn manager gaf aan dat werken vanuit het buitenland indruist tegen het arbeidscontract en hoe het hier geregeld is. Hij gaf aan er moeite mee te hebben dat ik dan maandenlang niet op kantoor ben omdat we zo de verbinding verliezen. Waarom is het toch een probleem om remote te werken als ik precies hetzelfde oplever? Het gaat er toch om of ik mijn resultaten behaal?’ – medior medewerker farmaceutisch bedrijf

Later sprak ik de manager van deze medewerker. Hij gaf aan vooral moeite te hebben met de manier waarop het plan werd meegedeeld: ‘Keur deze “workation” maar even goed.’

De werkgerelateerde uitdagingen en frustraties rondom generatieverschillen lijken te groeien. Zowel aan werkgevers- als werknemerskant. Je ervaart en ziet ze in je eigen organisatie waarschijnlijk ook. De toenemende generatiemix vergroot de generatiekloof, die zich kan manifesteren als een verschil in waarden, attitudes, overtuigingen en voorkeuren tussen generaties.\* De cijfers liegen er niet om. Maar liefst 55 procent van de Nederlandse werknemers vindt dat de generatieverschillen stress geven en zorgen voor spanning op de werkvloer (ADP,

\* Op de werkvloer komen meerdere generatiekloven sterk naar voren. Denk aan de kloof op het gebied van voorkeuren rond werkstijl, leiderschap, samenwerking, communicatiemiddelen en loopbaanontwikkeling. Toch spreek ik in dit boek vaak van dé generatiekloof als overkoepelend concept waar meerdere generatiekloven onder vallen.

2015/2016). De belangrijkste reden voor deze intergenerationele problemen? Het verschil van inzicht over de aanpak van zaken. Dit leidt tot ergernissen, eilandjes, misverstanden en leeftijdsdiscriminatie. En dit resulteert weer in verminderde prestatie, verzuim, verloop, verlies aan innovatie en verouderde businessmodellen. De organisatie loopt vast, is niet meer bij de tijd en sluit niet goed aan op de behoefte van de klant. Veel succes!

Dit soort problemen zijn ongewenst, een soepele samenwerking tussen generaties is belangrijker dan ooit. Immers, niet eerder was de wereld zo in beweging. Er zijn baanbrekende technologische ontwikkelingen, maar ook demografische verschuivingen, duurzaamheidsvraagstukken en groeiende ongelijkheid. Dit vraagt van organisaties om wendbaar te zijn en zichzelf steeds te vernieuwen. Lees: korte metten te maken met oude gewoontes en gedateerd gedachtegoed. Kortom, er is sprake van vergrijzende organisaties, steeds meer generaties op de werkvloer en een groeiende generatiekloof die de samenwerking nogal in de weg zit, terwijl de context steeds complexer wordt.

Het is zonneklaar dat ons nogal wat te doen staat. Iedereen moet aan de bak: C-level, mt's, hr-professionals, recruiters, employer branding specialisten, talentmanagement én medewerkers van alle generaties zelf. Het speelveld is veranderd en toch blijft die 'gamechanging' generatiemix onderbelicht. Waarom besteden organisaties zo weinig aandacht aan generatiemanagement?

## Inzetten op diversiteit loont

Ik sta niet alleen in mijn roep om meer generatiemanagement. Uitkomsten van onderzoek benadrukken het belang van generatiemanagement en moedigen organisaties aan om zich voor te bereiden op generatieverschillen op de werkplek en actie te ondernemen om deze effectief aan te pakken:

- 51 procent van de werknemers is van mening dat hun organisatie niet goed is uitgerust om de multigenerationele workforce effectief te managen (The Center for Generational Kinetics, 2018).
- 75 procent van de Nederlandse werknemers vindt dat hun organisatie onvoldoende rekening houdt met de verschillen tussen generaties op de werkvloer (Randstad, 2019).
- 38 procent van de organisaties zegt dat leeftijd een drijfveer is voor betere



inclusiviteit en dat generatiediversiteit de werkplek op tal van manieren ten goede komt (Reba, 2022).

Het thema generaties heeft een sterke link met Diversiteit & Inclusie (D&I). Een hot topic, want inmiddels is bekend dat diverse teams creatiever, productiever, energiever en innovatiever zijn dan homogene teams. Inzetten op diversiteit blijkt dus niet alleen eerlijk, maar ook slim te zijn. De laatste jaren is er veel aandacht voor diversiteit op het gebied van gender, etniciteit en seksuele oriëntatie; leeftijd blijft achter in dit rijtje. Generatiemanagement is onterecht een ondergeschoven kindje. Gelukkig gaat het de goede kant op. Van de 64 procent van de bedrijven die strategieën, programma's en initiatieven hadden ondernomen op het gebied van diversiteit en inclusie, gaf in 2015 slechts 8 procent aan dat leeftijd hier onderdeel van was (Global CEO-enquête van PwC). Daarentegen meldde 38 procent van de CEO's in een enquête van het World Economic Forum in 2020 dat hun organisatie strategieën heeft om generatieverschillen te overbruggen en een inclusieve werkomgeving te creëren. Nog steeds karig, maar al wel een hele stap.

Positief is dat ik in mijn workshops, trainingen, masterclasses en presentaties ervaar dat deelnemers het gesprek over generaties niet alleen nuttig vinden, maar ook leuk. Immers, iedereen wordt ouder, iedereen is jong geweest. En iedereen heeft dagelijks met andere generaties te maken. Dat maakt het thema generatiediversiteit binnen het diversiteitsdebat makkelijker bespreekbaar. Je hoeft dus niet huiverig te zijn om met generatiemanagement aan de slag te gaan. En stel je gaat aan de slag, wat levert dit dan op?! Wat is de concrete winst? In het volgende hoofdstuk geef ik nader antwoord op het 'waarom'.



Generatie-expert en sociaalpsycholoog Kim Jansen werkte jarenlang op het snijvlak van hr, trainerschap en onderzoek. Als inspirerend spreker en trainer helpt ze organisaties en individuen om bruggen te slaan en de generatieverschillen te gebruiken. Met als doel een inclusieve en toekomstbestendige organisatie.

[boom.nl](https://boom.nl)  
[boommanagement.nl](https://boommanagement.nl)

## HAAL HET BESTE UIT ALLE GENERATIES VOOR EEN FUTUREPROOF ORGANISATIE

De werkvloer wordt bevolkt door maar liefst vijf generaties. Generatie Z rammelt aan de poort en de laatste Babyboomers nemen afscheid. Die brede generatiemix zorgt voor uitdagingen. Jonge medewerkers lopen hard aan tegen zo-doen-we-het-hier-nou-eenmaal, en oudere generaties vinden hen verwende, veeleisende snotneuzen.

Jong en oud verschillen in hun visie op werken. Ze hebben andere drijfveren en ideeën over aanpak van zaken. De groeiende generatiekloof geeft problemen op de werkvloer: je krijgt frictie, eilandjes, verloop en verzuim. Eeuwig zonde, want generatiediversiteit is juist een prachtige kans om elkaar te versterken.

Als je de uiteenlopende perspectieven en talenten elkaar laat kruisbestuiven, blijven niet alleen je medewerkers vitaal aan boord, maar schep je ook een creatieve, wendbare organisatie. Een plek waar de vernieuwingsinjectie van jonge collega's samenkomt met de ervaring en slagkracht van de oudere garde. **Het generatie-effect** geeft je de inzichten en handvatten die je hiervoor nodig hebt. Het helpt je generatieverschillen te snappen, te overbruggen en vruchtbaar in te zetten. Generaties hebben effect. En jij kunt ervoor zorgen dat dat effect positief is.

