

Margreet Oostenbrink

Gezonde generatie mix



Wat ervoor nodig is om
alle generaties samen
te laten werken

Verhaal
met
Impact

‘In een tijd waarin vier tot zelfs vijf generaties tegelijkertijd actief zijn op de werkvloer, is het bouwen aan een gezonde generatiemix noodzakelijk voor goede samenwerking. *Gezonde generatiemix* is geen pleidooi voor meer begrip, maar een praktisch hulpstuk om bruggen te slaan tussen jong talent en ervaren krachten. Ook voor mensen die werkzaam zijn in het onderwijs is dit een prachtig boek voor echte samenwerking tussen jong, oud en alles daartussenin.’

Sandra van Beek, programmadirecteur HARP, Fontys Hogeschool (pragmaat)

‘Wat mij raakte aan dit boek, is hoe helder het laat zien dat generatieverschillen geen obstakel hoeven te zijn, maar juist een kans vormen voor groei en verbinding. *Gezonde generatiemix* nodigt uit om niet alleen naar je eigen generatie te kijken, maar ook écht te leren zien door de ogen van de ander. De herkenbare voorbeelden en praktische tips helpen om verschillen te overbruggen en samen sterker te worden. Een aanrader voor iedereen die wil bouwen aan een open, toekomstbestendige werkcultuur.’

Marjolijn Feringa, interim-directeur en executive coach (pragmaat)

‘Is dit boek nodig? Absoluut. Als vader van vier kinderen waarbij de oudste twee net de 40 voorbij zijn en de jongste twee in de tweede helft van de 20 zitten, zie ik de verschillen. Die zijn best groot. Die verschillen worden in dit boek goed beschreven dus dat hoef ik niet dunnetjes over te doen. Wat belangrijk is, is het slaan van bruggen, want we hebben elkaar nodig en vanzelf gaat weinig. Zoals een jongere mij een keer toevoegde: “Meneer Paape, uw generatie kent wel de problemen maar niet de oplossingen, daarvoor moet u bij ons zijn ...” Aanmatigend? Misschien, maar met een kern van waarheid. Dus in ons aller belang, lees dit boek en help de gezonde mix te bevorderen.’

Leen Paape, emeritus hoogleraar Corporate Governance (generatie X)

‘Margreet weet je op een meeslepende en inspirerende manier binnen te leiden in de dynamische wereld van verschillende generaties die gezamenlijk hun krachten bundelen op de werkvloer. Succesvolle teams worden gekenmerkt door onder andere een hoge mate van vertrouwen, en dat begint met wederzijds begrip. Dit boek biedt een verfrissende en waardevolle kijk op hoe je dit begrip kunt verdiepen door de perspectieven van diverse generaties beter te begrijpen. Ook biedt Margreet praktische handvatten voor leidinggevendenden om het geleerde direct binnen je team te kunnen toepassen. Hierdoor kun je het volledige potentieel van jouw organisatie beter benutten en de samenwerking binnen je team naar een hoger niveau tillen.’

Marjolijn de Boer, organisatiepsycholoog, The Human Factor (pragmaat)

‘We leven in een tijd die snakt naar verbinding. Naar échte gesprekken. Tussen jong en oud, tussen mensen met verschillende achtergronden, overtuigingen en ervaringen. Want alleen als we durven luisteren – echt luisteren – ontstaat er begrip. En uit begrip ontstaat beweging.

Dit boek is een uitnodiging. Een oproep om onze vaste aannames los te laten. Om nieuwsgierig te zijn. Verwonderd. Open voor wat de ander drijft. Alleen wanneer we de bereidheid hebben om onszelf even opzij te zetten, kunnen we de ander werkelijk zien. En precies dáár, in dat zien, begint echte verandering.

Juist in verschillen schuilt onze grootste kracht. Niet als barrières, maar als bronnen van inzicht, creativiteit en groei. Of het nu gaat om leeftijd, cultuur of waarden – wanneer we elkaar de ruimte geven, ontstaat iets nieuws. Iets wat groter is dan wijzelf. Iets wat ons herinnert aan onze gedeelde menselijkheid.

In mijn werk met leiders en top executive teams zie ik het keer op keer: zodra mensen hun verhalen, hun twijfels, angsten én dromen delen, verandert de dynamiek. Er komt respect. Vertrouwen. Samenwerking. Energie. Lef. Hoe daar vorm aan te geven in organisaties? *Gezonde generatiemix* geeft je daarvoor de taal, de inspiratie én de moed. Laat het niet bij lezen. Ga het gesprek aan. Breng het tot leven – in je gedrag, je keuzes, je rol als leider en als veranderaar.’

Esther Kerstholt, MCC executive coach & senior facilitator of transformation bij Aberkyn, a McKinsey Company (pragmaat)

‘Wat betekent werk in jouw leven? Een trage vraag – een die uitnodigt tot reflectie en die uiteenlopende reacties oproept. Uitgaan van verschillen is een vruchtbaar vertrekpunt voor de dialoog in een tijd waarin meerdere generaties elkaar ontmoeten op de werkvloer. Om het goede gesprek te voeren, hebben we spiegels en ramen nodig. Spiegels om onszelf en onze eigen generatiegebonden overtuigingen te begrijpen en ramen om de perspectieven van andere generaties te zien en te waarderen. Door deze benadering creëren organisaties een inclusieve cultuur waarin een gezonde generatiemix vanzelfsprekend is. Dit boek levert hieraan een waardevolle bijdrage.’

Karin Pullen MCM, voorzitter raad van bestuur Humanitas DMH (generatie X)

‘Als coach levert regelmatig sparren en uitwisselen van uitermate interessante coachervaringen veel op. Toen Margreet en ik voor de derde of vierde keer tegen elkaar zeiden “Hier zouden we een boek over kunnen schrijven”, besloten we om dat ook te gaan doen. Onze ervaringen en praktijkcases zijn te waardevol om die niet met anderen te delen. Al snel werden twee zaken heel erg duidelijk. Ten eerste dat ik het gehele proces om van een gaaf idee te komen tot de uiteindelijke totstand-

koming van het boek schromelijk heb onderschat. Ten tweede dat Margreet een ongelooflijk talent en passie voor schrijven heeft. Ik heb diepe bewondering voor alle tijd, energie en liefde die zij in dit boek heeft gestopt. Haar zeer heldere schrijfstijl en wijsheid hebben uiteindelijk dit prachtige boek opgeleverd. Een aanrader voor iedereen die te maken heeft met de verschillende generaties op de werkvloer. Ik ben trots en dankbaar dat ik betrokken mocht zijn bij het maken van *Gezonde generatiemix*.'

Hans Uittenhout, coach (generatie X)

'Een gezonde generatiemix is hét thema waar het nu om draait, als je verder kunt kijken dan wat het nieuws en social media ons de hele dag voorschotelen. Achter die façade van rampspoed kun je een diepere laag van bewustwording gewaarworden als je de bril van het eigen gelijk en de zelfverzekerdheid durft af te zetten. Je ziet dan dat een wereld van mogelijkheden zich aan je openbaart. Juist die andere generatie van mijn kinderen, maar ook mijn werk in Afrika dwingen mij om steeds weer die bril af te zetten en echt te kijken. En dat is confronterend, want we hebben een wereld gecreëerd waarin het door ons toedoen zowat game over is. Deze ongemakkelijke waarheid moeten we nu aan hen, aan de wereld, aan de natuur uitleggen. Hoe?! Misschien nu even niet zenden, maar naar hen luisteren, naar andere stemmen luisteren. Dat is de deur die leidt naar een nieuw paradigma. Onlangs zei mijn zoon van zes: waarom gaan de Russen niet gewoon op vakantie naar Oekraïne als ze dat land zo mooi vinden? Dat. We hebben dit soort vragen, we hebben ubuntu, elkaar, de hele gemeenschap rond de boom, nodig om dat nieuwe paradigma waar te maken. Dat gaat ons lukken dankzij die generatiemix.'

Hans Valkenburg, organisatieadviseur en bestuurder in Nederland en Afrika (pragmaat)

'Binnen Formorrow ondervinden we dagelijks dat er uitdagingen zijn in het succesvol laten samenwerken van de vijf generaties die zich momenteel op de arbeidsmarkt bevinden. Dit boek van Margreet, die ook als coach voor ons werkt, geeft een heldere uiteenzetting van de kenmerken van de generaties. Het zit vol met toepasbare adviezen om samenwerking te optimaliseren en ook de jongste generatie, GenZ, te inspireren en positief te (ver)binden met onze organisaties. Een absolute aanrader voor iedereen die behoefte heeft aan meer begrip, wil weten wat een gezonde generatiemix echt betekent en zijn voordeel daarmee wil doen op de werkvloer.'

Frank Boersma, directeur Formorrow (millennial)

‘De kracht van de jongere generaties zit niet alleen in hun frisse blik of digitale vaardigheden, maar juist in hun vragen. Vragen die helpen ontdekken wat anders kan en samen met andere generaties leidt tot iets beters. Wanneer zij hun vragen durven en kunnen stellen en oudere generaties hun ervaring delen, ontstaat er iets bijzonders: beweging. In die samenwerking ligt de sleutel tot vernieuwing, vitaliteit en toekomstbestendige organisaties. Een gezonde generatiemix is van belang in iedere sector.’

Anne Vermeulen, voorzitter Pensioenlab, over jongeren en pensioen (millennial)

‘Een boek voor iedereen die tegen generatieverschillen in organisaties aan loopt. Een complete gids inclusief praktisch toepasbare tips, waar je morgen mee aan de slag kan!’

Jochem Bukman, programma-ontwerper trainingsbureau Careerwise, psycholoog (millennial)

‘Aandacht is het nieuwe goud. Om recht te doen aan de talenten en kwaliteiten van je collega’s is het van belang meerdere perspectieven mee te nemen, dit gaat niet alleen om de levensfase waarin iemand zich bevindt, maar ook in welke tijdgeest iemand is opgegroeid. Dit boek geeft ook deze laatste context mooi weer. Het is een must-read voor iedereen die streeft naar succesvolle samenwerking en innovatie.’

Mariken Radstaat, directeur mens en organisatie iHub onderwijs en familie zorg (pragmaat)

Gezonde generatie mix



Gezonde generatie mix

Wat ervoor nodig is om
alle generaties samen
te laten werken

Margreet Oostenbrink

In samenwerking met Hans Uittenhout



Verhaal
met
Impact

Inhoud

Voorwoord	13
Inleiding	15
DEEL 1 DE BELOFTE VAN EEN GEZONDE GENERATIEMIX	19
1 De gezonde generatiemix in vogelvlucht	21
Urgentie	21
Sociale innovatie betekent updaten	22
Gezonde generatiemix	23
De belofte	24
De visie van de gezonde generatiemix in een notendop	24
2 Verschillende generaties: waar hebben we het eigenlijk over?	27
Generaties in perspectief	27
De 'oudere' generaties geboren tussen 1940 en 1985	30
De nieuwe generaties, geboren vanaf 1985: Y en Z	35
Generatie ja, generaliseren nee	43
3 Gezonde generatiemix: wat is het?	45
Gezonde generatiemix als hefboom voor verandering	45
Multi-perspectief: alle perspectieven zijn waardevol	46
De patronen in het organisatieweb	51
DEEL 2 DE NOODZAAK VAN EEN GEZONDE GENERATIEMIX	55
4 Een paar trends en dynamieken onder de loep	57
Demografische ontwikkelingen: drukker, diverser en dubbelgrijs	58
Wat betekent dit voor jou als leider?	62
Het verhaal van Maya	64

5 Deep dive analyse van onze organisaties	71
Het probleem van beperkt perspectief	71
Het probleem van taal	75
Het probleem van vernieuwing in organisaties: organisaties missen update-kracht	77
Het verhaal van Bojan	91
 DEEL 3 WAT EEN GEZONDE GENERATIEMIX BETEKENT	 99
6 Mens-talentperspectief als voorwaarde voor de gezonde generatiemix	101
Mens-talentperspectief als basis: op zoek naar talent, mogelijkheden en wat er echt is	101
Leidinggeven aan nieuwe generaties, leuk of lastig?	104
Collegialiteit anders bezien	106
Mentale gezondheid en het mens-talentperspectief	107
Het verhaal van Thomas	109
 7 Van onboarding naar bridging: het belang van de match	 117
Starten met de gezonde generatiemix: geen onboarding maar bridging	117
De jacht op talent	118
Je plek innemen	121
Hoe werkt matching ten gunste van de gezonde generatiemix?	121
Mismatch is een belangrijke kans	123
Mismatch creëren kent risico's	125
Wat ligt op de loer bij millennials of generatie Z?	127
Hoe interesseer je generatie Z en millennials voor een baan bij jou?	132
Welk type manager past bij deze generaties?	135
Welke leiderschapsstijl past goed bij een gezonde generatiemix?	137
Jij als voorbeeld	139
Het verhaal van Caitlin	141

DEEL 4 VAN ONBOARDING NAAR BRIDGING	149
8 Pre-bridging en bridging in de praktijk	151
Pre-bridging, voordat je echt start, ben je er al	151
Hoe ontdekken millennials en generatie Z hoe het werkt bij henzelf?	159
Leren is spelen en ontdekken	161
Wanneer eindigt bridging?	165
Het verhaal van Jochem	167
9 Bridging: nieuwe generaties en neurodiversiteit	177
Over neurodivergentie	177
Om rekening mee te houden als je werkt met talenten met een neurodivergent profiel	182
Het verhaal van Amira	187
10 Praktisch leren werken met organisatie-updates	195
Groei en updates vanuit nieuwe generaties bezien	195
Sociale innovatie	196
De rol van jou als leidinggevende bij gezamenlijk transformeren	198
11 Het nieuwe paradigma	203
De toekomst klopt op de deur	203
Bijlage: Spel- en gespreksvormen die een gezonde generatiemix ondersteunen	209
Bronnenlijst en literatuur	215
Interviews en lijst van geïnterviewde personen	219
Dankwoord	221
Over de auteur	223

Voorwoord

Door Aart Bontekoning

Er doet zich een wonderlijk fenomeen voor tussen generaties. Dat fenomeen begrijpen helpt om een aantrekkelijke leidinggevende te zijn voor alle generaties.

Dit boek helpt bij het reflecteren op jouw manier van leidinggeven. Met werkenergie als een soort kompas. Leid jij op een manier die bij jou werkenergie opwekt én wekt die manier werkenergie op bij jouw medewerkers, van de oudste tot de jongste? Dan ben je op de goede weg. Dat is een teken dat je jouw perspectief gezond mixt met het perspectief van de ander, van een andere generatie. Maar let op, bij elke volgende generatie verandert die weg. Nee, niet omdat je je moet aanpassen aan de jongste generatie. Wel omdat sociale ontwikkelingen en innovaties niet stilstaan en daarbinnen ook de ontwikkeling van leiderschap niet.

Sociale innovaties zijn het eerst zichtbaar in veranderingen in het opvoeden. Nederlandse ouders reflecteren op hun eigen opvoeding en veranderen wat beter is voor de ontwikkeling van hun kinderen. Daarvan worden kinderen gelukkig, van die eigen ontwikkeling voelen. Dat kun je zien aan de buitenkant, aan hun frisheid, daar gaan ze van glanzen. Vergelijkbaar met een plantje dat goed gedijt in het juiste klimaat. Ik voeg daaraan iets toe: wat ouders veranderen is beter voor de ontwikkeling van mensen, van alle generaties dus.

Die veranderingen in het opvoeden leggen de basis onder een nieuwe generatie. Bijvoorbeeld, vanaf 1985 zetten Nederlandse ouders hiërarchie niet meer in om iets gedaan te krijgen van hun kinderen. Vanaf dat moment staan ouders naast hun kinderen. Zij ondersteunen hun kinderen om hun eigen weg te vinden. ‘Volg je hart’, zeggen ze dan bijvoorbeeld. Dat is ongeveer het tegenovergestelde van: ‘Doe wat jouw leidinggevende jou opdraagt.’ Vanaf dat jaar

leren verreweg de meeste ouders hun kinderen zelf na te denken. Dat vraagt dus een meer coachende manier van leidinggeven, gericht op het vinden van hun eigen weg en niet meer op het volgen van de weg van 'een baas'.

De generatie in de levensfase tussen 45 en 60 jaar heeft de grootste invloed op de cultuur van de eigen organisatie. Dat is de komende vijftien jaar de Pragmatische Generatie (1970-1984). Het zijn gemiddeld de ouders van GenZ (2000-2014). Het is wonderlijk dat die ouders zoveel vragen hebben over GenZ. Thuis leggen ze voortdurend uit waarom zij denken wat goed is voor hun kinderen. Ze staan helemaal open voor hun feedback. Ze luisteren vooral of hun kinderen zich bewust zijn van wat ze kiezen en doen. Dat maakt dat die generatie bewuster in het leven staat dan vorige generaties. En dan komen de generatiegenoten van hun kinderen de werkvloer op en vragen veel vaker dan vorige generaties waarom ze iets 'zus of zo' moeten doen. De reactie van de generatiegenoten van hun ouders 'omdat het in het protocol staat' of 'dat heeft het hoofdkantoor zo beslist', vinden deze jongeren heel merkwaardig. Dan denken of zeggen deze jongeren: 'Je doet toch iets wel of niet omdat je zelf beseft waarom dat het juiste is.' Dat er voor hen wordt gedacht is voor hen een verouderde gewoonte. Daarin meegaan remt hun ontwikkeling. Dat kun je zien aan het zakken van hun werkenergie.

Iets doen omdat het hiërarchisch is bepaald en daar zelf niet meer over nadenken, is niet meer 'van deze tijd'. Het nieuwe perspectief toevoegen wekt als het ware nieuwe frisse energie op. Dat voelt als water in een vijver dat wordt ververst. Daar worden alle vissen gezonder van.

Gedateerde gewoontes nemen werkenergie weg bij alle generaties. Leiden op een manier die bij jou en bij anderen werkenergie opwekt, vergroot de kans dat jij bijdraagt aan een gezonde mix.

*Aart Bontekoning,
sociaal psycholoog en dr. in 'Generatiediversiteit in organisaties'
(babyboomer)*

Inleiding

Het belang van de gezonde generatiemix

In organisaties vind je momenteel maar liefst vier, soms zelfs wel vijf generaties op de werkvloer. Meer dan ooit! Generatie X, Y, Z, de pragmaten en de boomers. Met alle generaties bij elkaar heb je de ingrediënten te pakken om – bijna letterlijk – een nieuwe, gezamenlijke taal te ontwikkelen. Maar in organisaties verzand je ook zomaar in een babylonische spraakverwarring. Leidinggevendenden zitten met de handen in het haar, want hoe laat je dat alfabet aan generaties elkaar verstaan en met elkaar samenwerken?

Daarbij vergrijst de werkomgeving. De oudere generaties werken langer door en bezetten nog steeds het overgrote deel van de seniorposities. Dat zegt veel over hoe het nu *is* binnen organisaties, want organisaties zijn een afspiegeling van de perspectieven, ervaringen en tijdgeest van de beleidsbepalers. Uit onderzoek blijkt dat zij weliswaar veranderingen realiseren, maar tegelijk sterk geneigd zijn tot behoud. De wereld verandert in rap tempo qua geopolitiek en technologie. Bovendien is hun wereldbeeld in al die jaren ingesleten en soms ook *outdated* geraakt. De vraag is of de oudere generatie nog wel in staat is om uit de persoonlijke en organisatiegroeven te stappen, om de veranderingen die de wereld over organisaties en mensen uitstort aan te kunnen.

Het is zoals Jitske Kramer in haar boek *Tricky Tijden* ons erop wijst dat de bestaande ordeningen ter discussie staan, dat grenzen letterlijk en figuurlijk worden verlegd en dat we zullen moeten durven loslaten wat vertrouwd is. Dat betekent dat we in de ‘tussentijd’ spelen met onze eigen regels. Maar kunnen we die zelf nog wel zien, ook vanuit het perspectief van wat er nog komen gaat?

Voor updates¹ en herordening is er meer nodig dan wat we al weten. Om op actuele ontwikkelingen te kunnen reageren, moet je op z’n minst updates uit-

1 Generatie-expert en onderzoeker Aart Bontekoning gebruikt deze term in zijn boeken en onderzoeken.

voeren en bij de tijd blijven. Dit vraagt om interne actualisering, anders raak je uit de tijd. Een gezonde generatiemix is hierin een belangrijke *enabler*.

We hebben de nieuwe generaties, millennials en generatie Z, nodig om het verschil te maken. Zij kijken fris naar organiseren en stellen verhelderende vragen die ingesleten patronen blootleggen. Hun kijk op werk en maatschappij is echt anders. Gelukkig maar! Zo raken ze ook aan dingen die wij normaal zijn gaan vinden, maar die helemaal niet meer van deze tijd zijn.

Hoeveel ruimte is er voor hen en zien we hun waarde wel in de organisaties van nu? Mogen ze ons naar de toekomst leiden? Het is bekend dat veel organisaties helemaal niet goed in staat zijn om de nieuwe generaties echt toe te laten. Ze binnenlaten lukt nog wel, maar daarna gebeurt er van alles om ze (on)bewust in het bestaande systeem te laten passen. Ze komen in een wereld terecht die hen niet lijkt te begrijpen en die iets anders van hen verwacht dan zij dachten te kunnen brengen. En zo verdwijnen onnodig veel van deze talenten al binnen het eerste jaar uit het bedrijf. Bedrijf en talent teleurgesteld.

Ineens hebben we een kloof tussen de verschillende generaties en slaat verkramptoe toe, in plaats van dat er ontspanning ontstaat om samen de situatie te verkennen. Denk niet *mind the gap*, maar *bridge the gap*.

Ik nodig je uit voor een frisse duik in de (generatie)kloof. Juist nu! Sla de brug tussen de generaties. Investeer vanaf dag één in een nieuwe samenwerking en profiteer van wat nieuwe generaties binnenbrengen. Laat de frisse wind zijn werk doen.

Dat betekent dat iedereen iets te doen heeft: de jonge talenten moeten de perspectieven van de andere generaties leren begrijpen, en de oudere generaties moeten echt de bril van de talenten opzetten en weer willen leren. Wat werkt? Nieuwsgierigheid zonder oordelen, cocreëren en samenwerken.

Als leidinggevende heb je hierin een heel belangrijke rol te vervullen. Dit boek is voor jou en gaat ook over jou. Mede door de ogen van de (nieuwe) generaties kan ook jij een ander perspectief innemen. Het boek biedt handvatten om echt verbinding te maken. Zie je wat je van jezelf, van jouw generatie en van de generatie voor je moet leren begrijpen? Zonder in de eigen spiegel en die van je organisatie te kijken, werkt het niet. Vitaliteit ontstaat in de wis-

Inleiding

selwerking en in het nieuwe durven toelaten. Diversiteit is nodig om een ‘all inclusive’ te creëren, voor de toekomst en het nu. En jij bent degene die dat mogelijk maakt.

Aan de hand van de verhalen van zes jonge professionals komen in dit boek een aantal belangrijke onderwerpen voorbij voor een gezonde generatiemix. Niet alles blijkt (alleen) een generatieprobleem, het raakt ook generieke problemen in de organisatie. Nieuwe generaties gaan anders met dingen om en dat vraagt dat ook jij er anders mee omgaat. De brug naar de toekomst dien je vandaag al te bouwen.

Ik werk, misschien net als jij, al jaren met millennials en jongeren uit generatie Z. Je wordt je er vaak pas van bewust wat het betekent als je het ergens niet ziet werken. Ik werk graag met organisaties die zichzelf de vraag durven te stellen hoe zij de nieuwe generaties succesvol kunnen integreren. In de praktijk heb ik geleerd dat een goed begin ook écht het halve werk is. Dat betekent serieus werk maken van een goede start en dan niet alleen de eerste maanden. Het is ook een start van een nieuwe samenwerking, door vanaf het begin de brug te slaan tussen het talent en de organisatie, en zo samen te ontwikkelen. Samen wijzer, van *onboarden* naar *bridging* dus.

Voor wie is dit boek?

Gezonde generatiemix is een boek voor leidinggevenden en voor hen die meewerken aan het succesvol wijzer worden met alle generaties samen. Voor hen die echt inclusief willen werken, die snappen dat het nodig is om als mens en organisatie vitaal te blijven, en die durven aan te pakken wat daarvoor nodig is.

Over mijn perspectief

Ik ben een echte generatie X'er, geboren in 1964. Voor de verhalen en ervaringen in dit boek werkte ik samen met coach Hans Uittenhout (geboren in 1957). Ik ben mij zeer bewust dat wij vanuit dit generatie X-perspectief kijken en werken. Zelfs binnen dat generatieperspectief heb je verschillende beelden. Dan vindt de een iets te informeel en de ander niet van deze tijd, alsof je

precies weet wat van deze tijd is. Je weet hooguit wat het in deze tijd betekent, vanuit het eigen perspectief gezien. Zo heeft het schrijven van dit boek ook mij weer veel geleerd.

Het is lastig als we van elkaar niet goed weten dat een punt achter een zinnetje in WhatsApp bij andere generaties anders kan overkomen dan hoe je het bedoeld had. Of dat we met een leuke emoji een boodschap soms een andere lading meegeven dan wij weten. Bij sommige woorden die generatie Z gebruikt, heb ik een woordenboek nodig. Het valt voor een X'er nog niet mee om bij te blijven en de nieuwe generaties verstaan ons dus ook niet vanzelf.

Ik blijf mij blijmoedig verwonderen, werkend met alle verschillende generaties om mij heen. Voor mij nodigt het uit, naar eenieder en naar mijzelf. Vanuit de ervaringen in organisaties besef ik dat als je echt impactvol wilt veranderen, je de verschillende perspectieven en generaties nodig hebt, en dat je *allemaal* op *verschillende* niveaus iets moet doen om het te laten slagen.

Toen ik tijdens een interim-opdracht met verbazing zag dat de talentvolle, jonge medewerkers er altijd als eerste uit moesten en het onvermogen van het management voelde om hier anders mee om te gaan, merkte ik dat een gezonde generatiemix een belangrijk thema is waar we niet langer omheen kunnen, maar dat zo'n mix niet vanzelf ontstaat. Ik schrok toentertijd echt van de opmerking van de manager die geen ontwikkelgesprekken met hen voerde, 'want er was toch geen formatieplek?' Hij wist wel dat dit niet klopte, maar voelde zich ook slachtoffer van het systeem. Net als de jongere collega's. En terecht. Ik zag ineens heel helder dat daar echt meer moest gebeuren voor een gezonde generatiemix. Op verschillende niveaus, met de mensen, in de teams en in de organisatie. Want de bestaande systemen, procedures, afspraken en gewoonten ondersteunden dat niet. Dit maakte mij bewust van de noodzaak om dit aan te kaarten met de goede voorbeelden, om die gezonde generatiemix wel mogelijk te kunnen maken.

We hebben flink wat werk te doen en je kunt er direct al mee aan de slag, want er liggen mogelijkheden in het hier-en-nu. Een warm welkom aan jou, beste lezer.



DEEL 1

DE BELOFTE VAN EEN GEZONDE GENERATIEMIX

**Wat is de belofte
van een gezonde
generatiemix en wat
zijn de kernmerken
van de verschillende
generaties?**



Hoofdstuk 1

De gezonde generatiemix in vogelvlucht



Urgentie

Met de vergrijzing van het werknemersbestand vergrijst ook je manier van werken. Processen verouderen, maar we weten niet meer precies waarom we ze eigenlijk zo hebben ingericht. Terwijl de wereld verandert, zien we niet, maar voelen we wel, dat de processen op den duur langzamer en stroever verlopen, en soms zelfs vastlopen. Het zijn gedateerde gewoonten en je lijkt niet de tools te hebben om ze zelf te veranderen. Je merkt het wel in de organisatie en in je teams: collega's verliezen hun energie en interesse, en het werkplezier daalt. Maar je kunt niet goed zien hoe dit gebeurt, omdat je eraan gewend bent. Net zoals je zelf niet goed kunt zien dat je haar zijn kleur verliest (vergrijst), verkleurt ook het beeld en de kracht van de organisatie. Het nieuwe moet door een leemlaag van oud organiseren heen, terwijl sociale innovatie juist van je vraagt om kleur te bekennen.

Met al die verschillende generaties in het bedrijf is het een drukte van belang. Elk individu kijkt door de eigen bril en ziet de werkelijkheid vanuit de ervaringen en de eigen kaders. In de verschillende generaties en hoe ze zijn opgegroeid en opgevoed, zie je overeenkomsten die als een 'filter' werken bij het

kijken naar leven en werk. Dit werkt allemaal mee in de hoofden en harten van alle verschillende generaties.

Nu oudere werknemers langer blijven werken – omdat het moet en omdat het kan – beseffen veel leidinggevenden dat een goede mix tussen junior, medior en senior in hun teams niet zomaar gerealiseerd is. Een gezonde opbouw van teams vraagt om instroom, doorstroom en uitstroom. Er zijn meer babyboomers en pragmaten dan jongere generatiegenoten, en de roep om personeel is groot. Logisch dat je je oudere werknemers nog niet laat gaan, omdat zij de kennis en ervaring hebben, en de arbeidskrapte voelbaar is.

In die situatie stromen er minder mensen uit. En als er al voldoende instroom is, stukt alsnog de doorstroom en stroomt juist de nieuwe generatie voortijdig uit. Daarmee profiteer je niet of nauwelijks van wat de jonge generaties te bieden hebben. (On)bewust vergrijzen heeft een groot risico.

Sociale innovatie betekent updaten

‘Updates zijn gereed om te worden geïnstalleerd.’ Dat zie je herkenbaar bovenaan je scherm van je computer. Voor apparatuur is een regelmatige update normaal en die moet je bewust toestaan. Dat wil je ook wel, want je merkt al snel dat er anders dingen niet meer zo vlot gaan. Dus je accepteert hem, sterker nog, als je geen updates krijgt, word je boos op de leverancier. Je bent echter niet met alle updates blij, zeker niet als ze je tijdens je werk blokkeren, je scherm op zwart zetten en het even duurt. En al helemaal niet als ze niet brengen wat jij nodig hebt. Het is fijn als je enigszins invloed op de update kunt hebben.

Voor de updates van organisaties zien we zo’n boodschap nog niet op ons scherm en de vraag is of we die ook zonder meer zouden aanklikken. Het zou ideaal zijn als je ook kunt meebeslissen, zodat je de beste updates kunt kiezen, waar je er echt iets aan hebt. Sociaal psycholoog en generatie-expert Aart Bontekoning onderzoekt al tientallen jaren de diverse generaties en publiceert en doceert over wat de kenmerken en verschillen betekenen voor werk en maatschappij. Hij pleit ervoor dat iedereen beseft dat we de nieuwe generaties nodig hebben voor de updates in ons leven en werk.

1 De gezonde generatiemix in vogelvlucht

De wereld om ons heen vraagt om updates, dus laten we leren hoe we die ook in onze werkwereld kunnen toepassen. Juist de mix van generaties heeft het in zich om kennis en vernieuwing te combineren. De komende jaren bestaat bij vrijwel alle organisaties het medewerkersbestand uit een mengvorm van meerdere generaties die gezamenlijk hun diensten moeten blijven leveren. Een generatiemix is er dus al, maar is het dan vanzelf de mix die we nodig hebben?

Een gezonde generatiemix is multigenerationeel en multiperspectief. Een gezonde generatiemix betekent dat je de generaties echt laat samenwerken, in open verhoudingen, met ruimte voor iedereen en waar de kracht van innovatie doorheen stroomt. Een goede generatiemix is in staat om samen updates te realiseren. Een gezonde generatiemix vraagt zelf om wat nodig is en is in staat zichzelf te vernieuwen. Multigenerationele teams leiden, door de diverse vaardigheden en perspectieven te combineren, tot innovatie, verbeterde probleemoplossing en meer creativiteit. Hierdoor stijgt de kans dat we betere beslissingen nemen aanzienlijk.² Multigenerationele teams zijn beter aangesloten op onze multigenerationele maatschappij. Redenen genoeg om te zorgen voor een gezonde generatiemix.

Gezonde generatiemix

Met *Gezonde generatiemix* wil ik een nieuw paradigma aanreiken, inclusief concrete instrumenten, om jou als leidinggevende te helpen. Ik geef handreikingen hoe je alle generaties goed en gezond kunt laten samenwerken, en hoe je leiding neemt om dit te realiseren.

Hoe kijk je eigenlijk zelf naar nieuwe generaties? Als een groep waarvoor je steeds meer moeite moet doen om ze te boeien en aan je te binden? Of kun je ook iets van ze leren? En als de verschillen tussen de generaties toenemen, wat is dan in termen van samenwerking en ontwikkeling eigenlijk wijsheid? Ben je bereid om je organisatie erop aan te passen?

2 Cloverpop Bain & Company, 2017.

Het verhaal van Maya

Een multicultureel vraagstuk

Onze wereld is plat. Digitaal surfen we er overheen en zelfs van bovenaf, in een vliegtuig of raket, hebben we de mogelijkheid tot digitale verbinding. Verbinding maken in real life is een grotere uitdaging. Jonge mensen die ervoor kiezen om vanuit andere delen van de wereld in westerse landen te studeren en werken, hebben de cultuur en aard van hun thuisland in zich. Vaak zie je een cultuurshock als ze starten in hun eerste baan. Dit kan tot grote interne vragen leiden. De invloed van familie en cultuur blijkt zo sterk in hun motivatie en waarden verankerd, dat het hen zelf verbaast. Hoe ga je om met een instromer vanuit Oost-Europa of Azië? Check je wat ze meenemen, belangrijk vinden en hoe zij (nog niet) gewend zijn aan hoe het hier in organisaties werkt, ook qua hiërarchie? Controleer je of ze je wel echt begrijpen? Bedenk eens hoe het is als alles vertaald moet worden, zelfs cultuur en gewoonten.

‘Als talentmanager van een internationale groep was ik minder met de generaties bezig, vooral met cultuur en hoe we samen aan een groeps cultuur konden werken.’

– Esmée Wevers, adviseur Leren en Ontwikkelen (millennial)

Cultuurverschillen beïnvloeden de verschillende generaties, alsof je nog een ander perspectief over je generatiebril heen opzet. Cultuurverschillen vragen om specifieke aandacht.

Ontmoet Maya

Maya komt uit China. Zowel Hans Uittenhout als ik hebben in onze praktijk meerdere Maya's met vergelijkbare vraagstukken ontmoet. Zij komen ook uit andere landen zoals uit India, Vietnam, Indonesië, Zuid-Amerika of uit Afrika. Iedere achtergrond brengt specifieke culturele aspecten mee. Ze hebben een lange weg afgelegd om in Nederland te komen. Vaak heeft hun familie offers gebracht om hen in Europa te kunnen laten studeren en werken. Zelf hebben ze ook offers gebracht, door heel eenvoudig te leven, sterk te focussen op het behalen van hun studie en te streven naar goede resultaten. Ze hebben het ervoor over gehad om gedurende lange tijd hun familie en thuisland niet te kunnen bezoeken.

Maar Maya laat dit allemaal niet zien. Ze is bescheiden en terughoudend om te tonen wat er in haar omgaat, laat staan dat ze het erover heeft. Ze verschuilt zich

Het verhaal van Maya

achter een masker, alles met als doel om succesvol te worden. Er is veel wat terugbetaald moet worden en dat voelt Maya.

Maya is op het oog een opgeruimde twintiger, ze spreekt goed Engels en toch merk je dat het voor haar niet altijd eenvoudig is echt te begrijpen wat er gezegd of bedoeld wordt. Ze zegt niet snel dat ze iets niet weet of begrijpt. Met een glimlach op haar gezicht knikt ze per definitie bevestigend. Soms schrijft ze iets op, maar dat blijkt later een duidelijk signaal om door te vragen, want als ze dat doet, gaat ze het zelf later alsnog uitzoeken. Het duizelt haar allemaal, zo veel verschillende mensen, zo veel verschillende dingen die ze nog niet weet. En dan wordt er ook nog van haar verwacht dat ze gewoon gaat beginnen, voor het grootste deel thuis vanachter haar laptop.

Maya vindt het moeilijk om in wisselende samenstellingen, met mensen die wel alles al lijken te weten, ook zelf tevoorschijn te komen. Liever zet ze haar scherm uit. Ze heeft onvoldoende overzicht om te beginnen en dat levert haar spanning op. Door allerlei fysieke klachten die ogenschijnlijk niet ernstig zijn, is ze in de beginperiode best veel afwezig. Dat levert onbegrip op bij haar collega's, maar ze vertrouwt de Nederlandse artsen niet en valt terug op haar ouders en de raad van landgenoten. Die geven heel andere adviezen, die de manager de wenkbrauwen doen fronsen, maar die wil respect tonen voor het idee dat iets anders ook goed kan zijn.

Ze merkt dat het niet eenvoudig is om een collega zover te krijgen om kennis met haar te delen. Er ontstaat gedoe met een minder geduldige senior die haar vragen niet snapt, zij begrijpt zijn antwoorden niet. Hij legt regelmatig alles opnieuw uit en ergert zich aan steeds dezelfde vragen. Maya mist de link naar studiemateriaal en naslagwerken op het web en in haar eigen tijd gaat ze op zoek, maar ze verdwaalt in de hoeveelheid beschikbare informatie.

Haar leidinggevende merkt dat het niet goed verloopt en stimuleert haar om duidelijk te zijn en meer initiatieven te nemen om echt zelfstandig te werken. Tegelijkertijd moet ze wel om hulp blijven vragen. Maya krijgt die twee adviezen niet in haar hoofd gecombineerd. Wat hij er precies mee bedoelt, vraagt ze niet, maar ze gaat zelf iets doen waarvan ze denkt dat ze het gehoord heeft. Maya verliest meer en meer het contact, het begrip en geduld van haar collega's. Ze heeft het niet door, is trots als ze zelf iets heeft uitgevogeld, maar verbaasd als dit 'te veel' blijkt of als het net niet gelukt blijkt te zijn.

Het lukt ook niet in een ander project. De werkhouding in deze teams staat zo ver af van Maya's benaderwijze, dat haar leidinggevende concludeert dat het beter is als ze op zoek gaat naar een andere baan. Maya accepteert keurig de boodschap en merkt op dat dat goed is omdat ze niet heeft voldaan aan wat ze moest doen. De leidinggevende vindt dit een bijzondere opmerking en vraagt door. Dan blijkt dat het voor Maya een opluchting is dat ze niet in deze baan hoeft te blijven.

Wat gebeurt hier eigenlijk

Deze casus kan zo een *culture trap* uit het boek van Erin Meyer zijn.

'Nederlanders komen direct ter zake, Amerikanen zeggen altijd drie vriendelijke dingen voordat ze met iets negatiefs komen, Chinezen zullen nooit openlijk kritiek geven. Latijns-Amerikanen en Aziaten zijn juist zeer hiërarchisch ingesteld.'

– Erin Meyer in *The Culture Map*

Maya is grootgebracht met doen wat er van je gevraagd wordt en de dingen doen die volgens anderen goed voor haar zijn. Maya wil graag leraar worden, maar haar ouders vinden een dergelijke baan beneden haar niveau. Er wordt een technische studie voor haar gekozen, want die geeft volgens haar ouders betere perspectieven op een goede baan. Als dat tegen je gezegd wordt en je moet doen wat je ouders zeggen, ga je een pad op dat het jouwe *moet* worden. Maya legt zich erbij neer, volgt daarmee ratio boven hart en distantieert zich van haar gevoel.

Voor iemand uit Nederland klinkt dit onwerkelijk: dan doe je het toch niet? Maar als je ervan uitgaat dat je ouders dit allemaal voor jou hebben betaald en als je in een cultuur bent grootgebracht waarin anderen de route voor je bepalen, volg je. En dat blijft zo. Als je studeert, luister je naar de professor, en zo vraag je aan je leidinggevende of senior collega wat je moet doen. Dat kies je niet zelf, je hebt immers geleerd dat anderen dit voor je bepalen. Bovendien hangt je beurs af van je resultaat en hangt je visum af van je baan. Als het niet lukt, laat je dat niet weten, maar begin je gewoon opnieuw.

Maya is oprecht verbaasd als haar leidinggevende vraagt wat voor nieuwe baan ze het liefst zou kiezen. Zij was van plan weer hetzelfde te zoeken als deze baan. Ze begint zich voorzichtig af te vragen waarom ze eigenlijk dingen moet doen die ze niet wil en ook nog eens niet goed kan.

Over de auteur

Bij Margreet Oostenbrink (1964) horen doen, ervaren en realisme naast verdieping en inspiratie. Ze zet mensen en bedrijven 'aan' om te beseffen dat je altijd keuzes maakt en dat het helpt om in beweging te komen en te blijven. Ze kijkt vanuit systemisch perspectief naar mens en organisaties om diepere lagen te raken. Doordat zij ervaring heeft opgedaan in vele sectoren, nationaal en internationaal, in de corporate wereld, (semi)publieke sector en kleinere bedrijven, is ze in staat om door organisaties heen te kijken en meerdere perspectieven in beeld te brengen. Zij is actief in diverse rollen op het verandergebied 'mens-organisatie', onder meer als (team)coach en als bestuurder/commissaris.

Margreet is (schoon)moeder van vier millennials en kijkt met enthousiasme en nieuwsgierigheid naar de weg die de twee alphakleinkinderen al zijn gegaan. In 2022 verscheen haar boek *Verborgen verbanden*, over systemisch kijken in organisaties, om professionals en leidinggevendenden dichterbij de basis van dit gedachtegoed te brengen. In 2024 is de Engelse vertaling *Hidden Connections* gepubliceerd.

Voor de persoonlijke verhalen in dit boek werkte Margreet samen met collega-coach Hans Uittenhout (1957). Bij hem hoort inspireren, verbinden en genieten. Hij is een generatie X'er die na zijn studie als trainee systeemanalist-programmeur begon bij een grote Nederlandse bank. Dit traineeship maakte hem voor altijd fan van een goed opleidingsprogramma. Hij heeft jarenlange managementervaring en werkt nog steeds met veel energie en plezier als coach. Hans is vader van een echte generatie Z'er en trotse opa van een kleine generatie alpha die hem mee de toekomst in trekken.

‘Het maakt niet uit in welke generatie je bent opgegroeid, het maakt wel uit of je die ook leert zien door de ogen van de andere.’



Margreet Oostenbrink
(generatie X) werkt ruim 30 jaar in directie- en managementfuncties en als (team)coach. Ze schreef eerder het boek *Verborgen verbanden* (2022).



Voor het eerst in de geschiedenis werken vier of zelfs vijf generaties samen binnen organisaties, elk met hun eigen kijk op werk, leiderschap en samenwerking. Hoe zorg je ervoor dat deze diversiteit geen bron van frustratie wordt, maar juist een kracht?

Veel organisaties richten zich op *onboarding* van nieuwe generaties, maar de echte sleutel tot succes ligt in *bridging*: overbruggen, verbinden en samen een nieuwe toekomst creëren. Dat gaat veel verder dan een vinkje plaatsen bij het ‘vakje’ nieuwe instroom. Het levert niet alleen meer werkplezier op, door de vergrijzing en razendsnelle technologische innovatie hebben organisaties werknemers uit de nieuwe generaties hard nodig om zich te kunnen blijven aanpassen.

Gezonde generatiemix laat zien hoe je als leidinggevende de talenten van alle leeftijden echt benut en hoe je alle generaties succesvol laat samenwerken, met impact voor de mensen, de teams en de organisatie.

Met praktische tips en inspirerende verhalen is dit een onmisbaar boek voor leidinggevendenden, HR-professionals en iedereen die werkt in een dynamische organisatie. Klaar om de samenwerking tussen generaties naar een hoger niveau te tillen? Ontdek hoe je een inclusieve en innovatieve werkomgeving creëert waarin iedereen zich gehoord en gewaardeerd voelt.

www.verhaalmetimpact.nl



9 789083 485850 >