





Karen Van der Aa

de  
**generatie  
confrontatie**

Hoe relationele intelligentie  
organisaties sterker maakt

P E L C K M A N S



# Inhoud



Voorwoord Rik Vera	9
Voorwoord Nathalie Calle	13
Voorwoord Veerle Timmermans	15

<b>Inleiding – Waar je staat bepaalt hoe je kijkt</b>	17
– Waarom schrijf ik dit boek?	17
– Wat mag je verwachten?	20
– Hallo, ik ben Karen, aangenaam	23
– Wat ik bedoel met relationele intelligentie	25

## **DEEL I Het biopsychosociaal model**

<b>De filterende geest: hoe betekenis ontstaat voor gedrag</b>	31
– Over labels, clichés en stereotypen	31
– Gelaagdheid in plaats van simplificatie	34

<b>Gedrag is nooit zomaar gedrag</b>	38
– Grip krijgen op de wereld	38
– Biologie: van brein tot bioritme	40
– Psychologie: hechting, persoonlijkheid en veerkracht	43
– Sociologie: cultuur, tijdsgeest en economische context	47
– De spanning tussen 'ik' en 'wij'	51

<b>Het biopsychosociaal model toegepast op generaties</b>	55
– Miniportretten met een scheutje nostalgie	55
– De generatie die zweeg om te overleven	56
– De generatie van vooruitgang en verantwoordelijkheid	59
– De generatie ertussenin	63
– De generatie van belofte en burn-out	67

– De generatie van zichtbaarheid en kwetsbaarheid	71
– De generatie die nog onderweg is	75
<b>Systemedenken: van therapie tot organisaties</b>	78
– Binnenkant versus buitenkant	78
– Bedoeling versus effect	82
– Mentoring als brug tussen generaties	86

## **DEEL II**

### **Generaties op de werkvloer: wat ik zie, hoor en voel**

<b>To hr or not to hr?</b>	91
– Waarom ik geen fan ben van hr	91
– Hr als brug tussen strategie en gedrag	95
– Van procedures naar bewustzijn	101
<b>Waar de reis van een medewerker begint: rekrutering</b>	106
– De vier pijlers van rekrutering	106
– De kunst van verleiding: aantrekken en afstoten	114
– Make love, not war (for talent)	118
<b>Cultuur als bindmiddel en houvast</b>	122
– Cultuur is strategie die zichtbaar wordt in gedrag	122
– Collega's zijn geen familie	125
– Onboarding is cultuur in actie	127
– Retentie: zolang de relatie klopt	129
<b>Leiderschap tussen nabijheid en grenzen</b>	137
– Vanuit comfort naar groei	137
– De vis rot aan de kop	142
– Leiderschap, gezag en verbinding	143
– De drie sleutelvragen die leiderschap definiëren	148

<b>Feedback en communicatie</b>	153
– Cybernetica, of feedback en communicatie als fundament voor gezonde relaties	153
– Relationele intelligentie in actie	155
– Hoe de verschillende generaties omgaan met feedback	160
– De maatschappelijke druk op transparantie	163
– Waar geldt de taal van vertrouwen wordt	168
– Het verschil tussen dumpen en delen	172
– Intervisie: feedback door elkaars ogen	177
<b>Van burn-out tot balans</b>	182
– De drie batterijen van burn-out	182
– Of zijn het vier batterijen? Over neurodivergentie	185
– Wanneer je blauwdruk toe is aan een update	187
– Zelfbewustzijn en persoonlijk leiderschap als fundament	194
– De innerlijke reis naar jezelf	197
– Hoe burn-out zich manifesteert per generatie	200
<b>Talentmanagement</b>	206
– Talent en het managen ervan: leren zien wat vanzelfsprekend lijkt	206
– Wat is talent eigenlijk?	208
– De vier fasen van leren	209
– Moeder, waarom leren wij?	212
– Leren is ook niet-weten	214
– Generaties en leren: vier perspectieven op talent	218
<b>Waar de reis eindigt: het afscheid</b>	225
– Loyaliteit: van trouw aan de werkgever naar trouw aan zichzelf	225
– Afscheid als vorm van respect	227

## **DEEL III**

### **Werken aan de toekomst: in dialoog met jezelf en je team**

<b>Wanneer een systeem klopt, klopt het gedrag</b>	237
– Tijd om anders te gaan kijken	237
– Naar een nieuwe definitie van energie	238
– Leiderschap dat meegroeit met de wereld	240
– Generatiedynamiek als businesslogica	242
<b>Van generatiebeleid naar levensfase- en energiebeleid</b>	243
– De organisatie als levend systeem	243
– Naar een Energetisch-Systemisch Organisatiemodel	245
– Verder inzoomend op Skills, Energie en Potentieel	247
– Tijd voor een organisatieontwerp met ruimte voor de ziel	250
– Ontwikkelen om te floreren	253
<b>Een manifest voor generatiekracht op het werk</b>	257
<b>Epiloog</b>	263
<b>Dankwoord</b>	265
<b>Eindnoten</b>	269

# Voorwoord

door Rik Vera, internationaal  
keynotespeaker, auteur en  
innovatiedenker



Volgens de boekjes ben ik een boomer. Of iets dat daar verdacht dicht tegenaan schuurt. En toch herken ik mij daar geen seconde in. Niet in het label. Niet in de clichés. Niet in de verwachtingen die eraan vastkleven.

Als 'boomer' zou ik nostalgisch moeten zijn. Terugverlangend naar vroeger. Wantrouwig tegenover verandering. Sceptisch over nieuwe technologie. Verliefd op hiërarchie, vaste structuren en hoe het altijd gewerkt heeft. Dat ben ik niet. Integendeel.

Als er één ding is dat mijn leven en werk typeert, dan is het beweging. Nieuwsgierigheid. En een bijna allergische reactie op het idee dat de wereld 'af' zou zijn. Als ik al een generatie zou moeten kiezen (wat ik weiger), dan ben ik eerder transgenerationeel. Ik leef niet in een leeftijdscategorie, maar in een tijdsgewricht. Juist daarom is dit boek van Karen zo essentieel.

Generaties vormen de context, het zijn geen identiteiten. We doen vandaag vaak alsof je geboortjaar bepaalt wie je bent. Dat getuigt van intellectuele luiheid. Het is zelfs riskant, want het voedt hokjesdenken en een vals gevoel van begrip. Karen doet in dit boek iets veel interessanter. Zij behandelt generaties niet als eindpunt, maar als signaal. Als meetinstrument. Als managementinformatie. Niet over

mensen, maar over de wereld waarin mensen gevormd zijn. Generaties zeggen weinig over karakter. Ze zeggen alles over context. Over technologie. Over opvoeding. Over economische zekerheid of onzekerheid. Over wat normaal was en wat nooit normaal is geweest. Wie dat begrijpt, stopt met mensen te reduceren tot labels en begint systemen in vraag te stellen. En dat is broodnodig.

We moeten af van het misverstand over het 'oude normaal'. We hebben onszelf jarenlang wijsgemaakt dat de wereld stabiel was en dat we nu slechts tijdelijk in een fase van disruptie zitten. De hoop dat we straks weer landen in een rustig 'nieuw normaal' is een illusie. Dat oude normaal was een construct, een glazen kamer waarin organisaties zich comfortabel hebben opgesloten. Sinds de jaren tachtig zijn onze managementmodellen amper veranderd. We hebben er een digitaal laagje overheen gelegd en onszelf wijsgemaakt dat het zo wel werkte.

Karen laat zien wat er gebeurt als die cocon barst. Wanneer organisaties 'disruptie' roepen, zeggen ze eigenlijk: onze mentale modellen lopen hopeloos achter. De reflex om dan te verlangen naar een nieuwe isoleercel vol rust en voorspelbaarheid is levensgevaarlijk. Die rust komt er namelijk niet.

Wie dit leest als een hr-boek, mist de essentie. Dit gaat over bedrijfsvoering. Over strategie, leiderschap en relevant blijven. Hr speelt hierin een cruciale rol, maar niet als niche. Niet als aparte discipline die 'zich met mensen bezighoudt'. Mensen zijn de organisatie. Als de relationele dynamiek hapert, faalt alles: de groei, de innovatie en het rendement. Ik zie in honderden bedrijven hetzelfde patroon: enorme investeringen in systemen en processen, terwijl de interactie tussen mensen systematisch wordt onderschat. Tot het vastloopt en talent vertrekt. Dat is geen soft probleem, het is een strategisch probleem.

Karen introduceert in dit boek een concept dat wat mij betreft de komende jaren alleen maar belangrijker wordt: relationele intelligentie. Niet als vaag humanistisch ideaal, maar als concrete vaardigheid. Het vermogen om jezelf te begrijpen, de ander te begrijpen, én het systeem waarin jullie samen functioneren. Gedrag staat nooit los van de context, en die context is vandaag radicaal veranderd. Wie dat negeert, blijft symptomen bestrijden terwijl de oorzaken blijven voortwoekeren. Dit boek vraagt om nieuwsgierigheid en de bereidheid om opnieuw te leren kijken.

Er bestaat bovendien een hardnekkige mythe dat menselijkheid en rendement tegenover elkaar staan. De praktijk leert het omgekeerde. Organisaties die die verbinding missen, betalen de prijs in de vorm van burn-outs, trage besluitvorming en verloren energie. Organisaties die het wel kunnen, zijn allesbehalve naïef. Ze zijn volwassen, helder en performant. Karen beschrijft die spanning zonder slogans of morele verhevenheid en eerlijk over haar eigen leerproces als bedrijfsleider. Dat maakt dit werk zo waardevol.

We leven in een tijd waarin polarisatie verleidelijk is. Waar cynisme makkelijk voelt. Waar generaties tegen elkaar uitgespeeld worden alsof dat iets verklaart. Het verklaart niets. Het verbergt alleen onze onwil om complexiteit onder ogen te zien. Nieuwsgierigheid is het enige echte tegenwicht. Niet als houding, maar als keuze. Om te begrijpen in plaats van te veroordelen. Om te verbinden in plaats van te versimpelen. Om te handelen met inzicht, niet met reflex.

Dit boek is geen geruststelling. Het is een uitnodiging. Een uitnodiging om afscheid te nemen van hokjes. Van het idee van een normaal. En van het comfort van labels.

Wie dit leest en denkt: dit gaat over mij, mijn team, mijn organisatie... heeft gelijk. Niet omdat u tot een generatie behoort, maar omdat u mens bent.

En omdat mens zijn vandaag vraagt om iets nieuws: niet een nieuw normaal, maar relationele intelligentie.

**Rik Vera**

# Voorwoord

## door Nathalie Calle, CEO PIA Group België & Luxemburg



Als CEO word ik regelmatig aangesproken op cijfers, groei en strategie. Dat is inherent aan mijn rol. Toch is het me gaandeweg steeds duidelijker geworden: duurzame resultaten ontstaan uit mensen. Meer specifiek: ze ontstaan uit de manier waarop mensen zich tot elkaar verhouden.

Karen en ik gaan al vele jaren terug. Wat begon als een professionele klik groeide uit tot een vriendschap. Die evolutie typeert meteen ook wie Karen is en hoe zij werkt: relationeel, nieuwsgierig, scherpzinnig en altijd met respect voor de mens achter de rol. Zij kijkt niet alleen naar wat mensen doen, maar vooral naar waarom ze het zo doen. Precies daar raakt dit boek de essentie.

*De Generatieconfrontatie* overstijgt de klassieke definities van generaties. Vergeet de droge opsommingen van kenmerken of handleidingen over hoe je 'jongeren' of 'ouderen' moet managen. Dit boek is een uitnodiging om met een frisse blik te kijken en vooral om elkaar in de ogen te kijken. Karen laat zien hoe ons gedrag altijd gevormd wordt door de context: onze levensfase, ervaringen, de tijdsgeschiedenis en onze onderlinge relaties. Ze maakt zichtbaar wat in organisaties vaak onbesproken blijft, terwijl het juist alles bepaalt.

Binnen PIA Group zie ik dagelijks hoe generaties samenwerken, botsen en elkaar versterken. De rijkdom zit juist in de verschillende perspectieven en gevoeligheden die iedereen meebrengt. De kunst is om die verschillen te begrijpen en ze effectief in te zetten. Dat vraagt om leiderschap met de moed om te vertragen, echt te luisteren en te verbinden.

Wat dit boek voor mij bijzonder maakt, is dat Karen geen afstandelijke theorie brengt. Ze schrijft vanuit ervaring, vanuit gesprekken, vanuit de praktijk. Ze benoemt spanningen en geeft taal aan wat voorheen vaak alleen een onbestemd gevoel was. Relationele intelligentie – een centraal begrip in dit boek – is daarbij een cruciale competentie voor elke organisatie die menselijkheid en performantie wil verenigen.

Ik geloof oprecht dat **de kracht van een bedrijf in zijn mensen zit, niet in zijn cijfers**. Karens boek geeft woorden, inzichten en richting aan deze overtuiging. Het is een boek voor leiders, hr-professionals en iedereen die begrijpt dat samenwerking geen toeval is, maar een vaardigheid die je kunt ontwikkelen. Het biedt mij als CEO de nodige handvatten om elke dag een betere leider te zijn voor de mensen met wie ik mag samenwerken.

Ik hoop dat dit boek je aanzet tot reflectie, betere gesprekken en moedige keuzes. Wie bereid is om echt naar zichzelf en de ander te kijken, bouwt aan een organisatie die vandaag floreert en ook morgen blijft groeien.

Veel leesplezier,

**Nathalie Calle**

*Believer in Relationele Intelligentie*

# Voorwoord

door Veerle Timmermans,  
CEO Securex Groep



## Relationele intelligentie als kern van systemisch leiderschap

---

Wie denkt dat dit boek de zoveelste klassieke interpretatie van generaties is, schiet jammerlijk naast de roos. Onze soms vastgeroeste ideeën over gelijkenissen en verschillen tussen mensen of groepen houden ons te vaak gevangen in ‘de oude wereld’. Modern leiderschap en gezonde organisatieontwikkeling vragen om nieuwe, intelligente dimensies om de kracht van mensen werkelijk centraal te stellen.

Als leider geloof ik steevast dat we ook in een professionele context eerst mens zijn voor elkaar. De rol die we bekleden, zoals die van CEO, komt pas daarna. Echte impact vereist oprechte connectie, interesse en openheid. Het vraagt de moed om elkaar werkelijk in de ogen te kijken en verder te kijken dan de eerste indruk. Dat is voor mij de start van relationele intelligentie.

Ik ervaar dagelijks hoe krachtig deze vaardigheid werkt op bedrijfsniveau. Ik bekijk een organisatie per definitie als een dynamisch systeem waarin alles en iedereen met elkaar verbonden is. Een beweging aan de ene kant heeft onherroepelijk effect aan de andere kant. De

kunst is om die samenhang te begrijpen en proactief te gebruiken voor duurzame resultaten. Werken mét het systeem levert simpelweg meer op dan ertegen vechten. Daarvoor is een hoge mate van relationele intelligentie nodig die het individuele niveau overstijgt.

Laten we bovendien stoppen met de eindeloze discussie of we nu mensgericht óf resultaatgericht moeten zijn. Laten we ophouden met discussiëren over het geslacht der engelen. De twee zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Ze vormen samen de fundamentele voorwaarde voor een duurzame bedrijfsvoering. Karen illustreert in haar boek op een heel pragmatische manier hoe je dat evenwicht vindt.

Ik herken me sterk in dit boek, omdat het prachtig illustreert waar ik persoonlijk voor sta: de essentie van leidinggeven zit in het tweede deel van het woord. Het draait om *geven*.

**Veerle Timmermans**

# Inleiding – Waar je staat bepaalt hoe je kijkt



‘De kracht van je bedrijf zit in je mensen, niet in je cijfers.’

Nathalie Calle, CEO PIA Group

## Waarom schrijf ik dit boek?

---

Acht jaar geleden – in april 2018 – startte ik First Floor op, een bedrijf dat helemaal gericht was op jong talent. Mensen die net van de schoolbanken kwamen. In die tijd waren dat de millennials. Vandaag is dat gen Z. Sinds die dag krijg ik één vraag steevast te horen van ervaren leiders, ondernemers en hr-verantwoordelijken: ‘Hoe doe jij dat toch om dag in, dag uit te werken met die jonge mensen?’

Ik glimlach altijd even, want achter die vraag schuilt iets veel diepers dan nieuwsgierigheid. Het zegt vooral iets over hoe generaties naar elkaar kijken en over hoe snel we over ‘de ander’ oordelen zodra die buiten onze eigen vertrouwde wereld valt. Misschien herken je het zelf: de zucht over de oudere manager die ‘nooit vertrouwen geeft’, de frustratie over een team dat ‘altijd feedback wil’ of het ongeloof dat een twintiger ‘na een jaar al iets nieuws zoekt’.

Generaties spiegelen elkaar voortdurend. Wat voor de een vanzelfsprekend is, voelt voor de ander vreemd of inefficiënt. En ergens onderweg zijn we vergeten dat we allemaal ooit ‘de jonge generatie’ waren en allemaal – hopelijk – de oudere generatie zullen worden. Met dit boek wil ik daar iets in verschuiven. Niet met nog meer labels of typologieën, maar met begrip. Niet door te benoemen wie gelijk heeft, maar hoe we elkaar beter kunnen verstaan. Want de vraag ‘Hoe doe jij dat toch?’ is eigenlijk een uitnodiging om opnieuw nieuwsgierig te worden – naar elkaar, naar onszelf, naar de wereld die we samen proberen vorm te geven.

Schrijven is daarbij voor mij de ultieme ontspanning. Het helpt me om mijn immer drukke hoofd te kalmeren en de vele ideeën die daar leven te ordenen, door er woorden op te kleven. Ik ben wat je noemt een laterale denker: ik zie als vanzelf linken en verbanden en brei moeiteloos dingen aan elkaar om zo nieuwe formats en concepten te bedenken. Het is mijn vorm van creativiteit. Ik houd ook ontzettend van taal en woorden en kan diepe bewondering hebben voor een taalspitsvondigheid of sterk geschreven stuk. Ik ben al heel wat jaren actief op LinkedIn waar ik ‘s ochtends bij mijn koffie de woorden gewoon laat stromen en de onlinewereld in gooi. De vraag ‘Wanneer schrijf je eens een boek?’ komt dus niet uit de lucht gevallen. En nu is het zover!

Ik wilde echter niet zomaar een boek schrijven. Ik schrijf dít boek omdat ik geloof dat organisaties vandaag meer dan ooit nood hebben aan échte samenwerking. Niet de ‘we moeten allemaal goed overeenkomen’-variant, maar de diepere, structurele vorm: samenwerking die ontstaat wanneer mensen zichzelf en elkaar begrijpen. Wanneer perspectieven naast elkaar mogen bestaan én er bruggen gebouwd worden. Daarin vormen generaties een fascinerende invalshoek, maar eigenlijk zijn ze maar het begin. Het is slechts een van de vele brillen om te kijken naar ons, mensen. Naar alles wat ons uniek maakt maar ook alles wat ons hetzelfde maakt. Dus ja, ik ben gefascineerd door generaties. Maar ze zijn een middel, nooit een doel of diagnose.

De toekomst van werk vraagt niet om pasklare antwoorden. Ze vraagt om leiders die durven te luisteren, verbinden en bewegen. We leven in een tijd waarin het niet meer werkt om alles van bovenaf te bedenken. De echte antwoorden liggen vaak op de werkvloer, in gesprekken die nog niet gevoerd zijn. Leiderschap is niet weten. Het is vragen stellen. Ruimte maken. Situationele fouten durven toe te geven om er structureel van te leren. Wie anno 2026 nog denkt dat controle het antwoord is, mist de kracht van verbinding. De toekomst vraagt om een ander soort leiders. Mensen die hun ego durven te parkeren om échte verandering mogelijk te maken. Niet per se zachter. Wel wijzer.

Ik heb het al te vaak gezien: de meest geniale strategieën mislukken niet omdat ze slecht doordacht zijn. Ze mislukken omdat de mensen die ze moeten uitvoeren langs elkaar heen werken, omdat verwachtingen onuitgesproken blijven en omdat we ervan uitgaan dat de ander de wereld op dezelfde manier ziet als wij. Spoiler: dat is zelden zo. Verandering en groei begint bij mensen. Niet bij de structuur, de systemen of de processen maar bij de moed om in de spiegel te kijken. Het gaat over jezelf kennen. Over verantwoordelijkheid nemen voor je impact. Over je angsten herkennen en tóch bewegen. Organisaties die groeien, zijn gebouwd op mensen die zichzelf durven te bevragen. Niet perfect, maar wél bewust. En ja, dat vraagt werk. Maar het loont.

Zelfbewustzijn wordt dan zowel een persoonlijke hefboom voor jouw levenskwaliteit als een economische hefboom voor de organisatie waar je werkt: het verbetert samenwerking én resultaten.

Er schuilt ontzettend veel potentieel in om die samenwerking naar een hoger niveau te tillen als je de complementariteit van diverse achtergronden weet aan te boren. Generaties – oftewel leeftjidsverschillen – zijn voor mij overigens slechts één vorm van diversiteit. Een van de vele, wil ik er wel aan toevoegen. Want je kunt vanuit zoveel verschillende vertrekpunten kijken naar mensen. Hier wil ik ook meteen duidelijk maken dat het niet mijn bedoeling is om mensen in hokjes te stoppen en te verenigen tot dat perspectief, maar om een taal

te vinden voor de verschillen die er zijn en anders onbegrepen blijven. Generaties zijn een ingang tot dialoog. Ze vormen een manier om voorbij de oppervlakte te gaan en de onzichtbare lagen onder gedrag te verkennen.

En zo kom ik tot wat misschien wel de kern van dit boek is: een oproep tot relationele intelligentie. Elkaar leren begrijpen voorbij de verschillen en tegelijk die verschillen ook omarmen. Want ook in verschil schuilt kracht, als we ze leren hanteren.

Kortom: dit boek is mijn uitnodiging om na te denken over relationele intelligentie en het ook in de praktijk te brengen. Ook nodig ik je graag uit tot nieuwsgierigheid. Tot beter samenwerken, om samen de maatschappij van morgen te bouwen en daar vandaag al mee te beginnen.

## Wat mag je verwachten?

---

Dit boek heeft niet als doel een wetenschappelijk onderzoek te zijn. Vanuit mijn achtergrond kies ik bewust voor een brede blik op generaties, die vertrekt vanuit ervaringen uit ons dagelijkse leven. Ik laat me daarin wel graag uitdagen door mensen die het met me oneens zijn, door andere manieren van denken en kijken en ook door de verdieping en spiegel die wetenschap en literatuur ons biedt.

Je mag een mix van perspectieven verwachten: wetenschappelijk, persoonlijk én praktisch, steeds geworteld in het leven van alledag op de werkvloer, met inzichten en ervaringen vanuit alle lagen van de organisatie. Ik neem je mee in mijn eigen ervaringen als ondernemer, leidinggevende, coach en mens. Ik toon je niet alleen de successen, maar ook de fouten en lessen onderweg. De inzichten die ik onderweg verzamelde vormen de rode draad. Je krijgt dus geen afstandelijke theorie voorgeschoteld, maar een betrokken blik van binnenuit.

Daarnaast deel ik ook heel wat verhalen uit het werkveld. Talrijke fragmenten uit meer dan honderd gesprekken die ik in voorbereiding op dit boek voerde met CEO's, ondernemers en hr-verantwoordelijken. Ze vertellen wat zij zien, zoeken en vinden op hun werkvloer, en in welke mate het thema daar speelt. Of net niet. Ik probeer daarin weg te blijven van de stereotyperingen rond boomers, gen Z, millennials enzovoort. Dit boek is niet de zoveelste uitwerking van deze typologie met een checklist aan kenmerken. Ik gebruik de benamingen wel, omdat ze helpen iets toe te lichten en beter te begrijpen. Tegelijk plaats ik er ook kritische bedenkingen bij.

Voorts laat ik een aantal experts en ervaringsdeskundigen aan het woord van diverse leeftijden en generaties, elk met hun eigen bril. Hun kijk verruimt mijn perspectief en brengt nuance. Bouwen aan de toekomst doe je immers niet door het oude blind af te breken, maar door tegelijk te kijken wat al werkt en wat niet meer dient. Evenmin geloof ik dat we alles nieuw moeten implementeren, alleen maar omdat het nieuw is. Verandering vraagt visie en respect.

Tot slot krijg je ook een aantal praktische tools: vragenlijsten, formats en reflectiemodellen. Ik zorg ervoor dat ze theoretisch onderbouwd zijn en tegelijkertijd bruikbaar in de realiteit van elke dag. Het is mijn ambitie dat je met dit boek niet alleen anders gaat denken en kijken maar ook anders gaat handelen. Ik bouw het als volgt op:

## **Deel 1 – Fundament en taal**

Het theoretische vertrekpunt. Ik leg het biopsychosociaal model uit, de systeemtheorie, hoe gedrag ontstaat uit context en hoe generaties daarin passen. Geen typologieboek, wel een genuanceerd kader dat mensen helpt kijken, begrijpen en herkennen. Ik bouw hier de bril waarmee de rest van het boek gelezen wordt.

## **Deel 2 – De praktijk op de werkvloer**

Dit is het hart van het boek: herkenbare thema's die elke organisatie raken. Rekrutering, retentie, cultuur, onboarding, leiderschap, leren, talentmanagement, communicatie, verwachtingen, frictie, mentale belasting. Ik verbind mijn visie en ervaring aan tientallen praktijkvoorbeelden, cases en getuigenissen uit het veld. Dit is het stuk waar ik laat zien hoe generaties zich uiten in gedrag, keuzes, misverstanden en mogelijkheden.

## **Deel 3 – Afsluitend manifest**

Het menselijke slot. Een toekomstbeeld van organisaties die relationele intelligentie centraal zetten. Een manifest over hoe bedrijven menselijker, wijzer en performanter kunnen worden als ze de kracht van verschil benutten. Een oproep van mij tot leiderschap dat verder kijkt dan vandaag en bouwt aan bedrijven die klaar zijn voor de wereld van morgen.

Dit boek is bedoeld voor iedereen die beter wil samenwerken, wars van alle verschillen, en juist gelooft dat onze kracht zit in het vinden van wat we gemeenschappelijk hebben. Het is een pleidooi voor ondernemerschap en gezonde bedrijfsvoering, waar economie en menselijk welzijn hand in hand gaan. Waar het helemaal oké is om ambitieus te zijn en resultaten neer te zetten, evenzeer als fijngevoelig en menselijk te zijn. Het is mijn manier om hopelijk steentjes te verleggen door te inspireren en praktische voorbeelden en handvatten aan te reiken voor hoe je dat dan doet.

## Hallo, ik ben Karen, aangenaam

---

Voor we verdergaan, stel ik mezelf graag kort voor aan de hand van het parcours dat ik aflegde: het is allesbehalve klassiek. Ik koos nooit voor de rechte lijn van promotie naar promotie, maar voor wat op dat moment klopte, ook al begreep de buitenwereld dat niet altijd. Na mijn master geschiedenis en een stage ging ik niet het onderwijs in, zoals voor de hand lag, maar trok ik als reisleidster naar Turkije en Spanje. Daar leerde ik hoe cultuur en waarden mee bepalen hoe mensen samenwerken. Dat inzicht vormt de rode draad in alles wat ik doe: ik kies steevast voor menselijkheid boven perceptie.

Bij mijn terugkeer in België ging ik aan de slag als recruiter. Ik koos niet voor het hoogste loon, maar voor het team dat juist voelde. Ik groeide snel en volgde opnieuw mijn nieuwsgierigheid door een pivot te maken naar marketing, en van daaruit belandde ik in IT-projectmanagement, exact op het moment dat websites aan hun opmars begonnen. Je zou denken dat mijn carrière op dat moment echt in de lift zat, en toch besliste ik op mijn tweeëndertigste om vier vijfde te gaan werken – dat was toen weinig gezien bij ambitieuze profielen – zodat ik de vierjarige opleiding psychotherapie kon volgen. Mijn fascinatie voor de menselijke geest was groter dan mijn drang om de carrièreladder te beklimmen, dus ik combineerde mijn corporate rol met de opstart van een praktijk als psychotherapeut. Helaas was mijn valkuil (overal ‘ja’ op zeggen) groter dan mijn draagkracht, waardoor vier jaar later een burn-out gemeen zijn tong naar me uitstak en me dwong om flink te vertragen. Gelukkig werd het geen complete crash waardoor ik volledig uitviel, wel een confronterende pauzeknop die me de kans gaf om een aantal zaken in vraag te stellen. In die periode ontstonden de eerste zaadjes van First Floor, mijn bedrijf.

Ze ontkiemden uit een gedrevenheid om iets te willen betekenen, uit een missie om menselijk en zakelijk te verenigen en de overtuiging dat er zoveel mogelijk is. Hoewel ik altijd al een ondernemende

natuur heb gehad, was het ondernemen zelf compleet nieuw voor mij. Daarom koos ik er aanvankelijk voor om mijn bedrijf op te richten onder de vleugels van Cronos, een ecosysteem bestaande uit verschillende ondernemingen, met de voordelen van een grotere groep erachter. Al snel merkte ik dat dat niet helemaal bij me paste. Toen het ergste van de covidpandemie achter de rug was, ben ik het gesprek eerlijk aangegaan en de buy-out werd ingezet. Nog vele moeilijke gesprekken en een pittige persoonlijke lening later was het zover: op 1 mei 2021 stond ik volledig op eigen benen.

Dat hele proces was tegelijkertijd mijn hardste les – ik was behoorlijk naïef in de onderhandelingen – en mijn grootste overwinning. Die periode was hard, financieel riskant en soms pijnlijk: ik had geen organisatie meer achter mij, geen vangnet. Toch voelde ik: dit is mijn pad. Wat volgde waren financieel zware jaren en ook rode cijfers. Ik heb me daardoor meermaals een ‘mislukte ondernemer’ gevoeld. Meermaals gedacht: Karen, nu ben je boven je klasse aan het spelen.

Ondertussen denk ik dat niet meer. Ook die rode cijfers hebben me gigantisch veel geleerd, niet het minst over mijn veerkracht maar ook verrassend veel over mezelf en mijn vaak foute overtuigingen over dingen zoals verantwoordelijkheid, grenzen en mijn capaciteiten. Door telkens kritisch naar mezelf te blijven kijken en gaandeweg steeds meer mensen toe te laten in dat proces, durf ik mezelf nu een ondernemer pur sang te noemen. Eentje met visie en veel kilometers op de teller. Eentje die leerde uit haar fouten en daar beter uit kwam. En die cijfers? Die volgden vanzelf.

Maar ondernemen is voor mij nooit louter een verhaal van cijfers en winst geweest. Het is bijdragen aan iets dat klopt voor klanten, medewerkers en mezelf. First Floor groeide uit tot een plek waar menselijkheid en rentabiliteit elkaar versterken als partners in plaats van tegenpolen. Generaties vormen daarin mijn natuurlijke sweetspot: het kruispunt van mijn ervaring in hr, communicatie en leiderschap, mijn

psychologische achtergrond en mijn fascinatie voor maatschappelijke verandering als historicus.

In dit boek vertrek ik vanuit de overtuiging dat welzijn en prestatie elkaar nodig hebben. Mijn parcours – de wissels, de omwegen, de twijfels – toont dat menselijke gezondheid en ondernemen perfect samengaan. Ik geloof niet in geluk als doel, wel in voldoening: de balans tussen comfort en uitdaging. Wrijving is nodig; schuren doet blinken. Die momenten hebben mij gevormd, net zoals ze ons allemaal vormen zolang we ze niet ontwijken maar samen durven te onderzoeken. Ik nodig je uit om het te lezen als een gesprek. Niet als betoog, maar als uitnodiging om te kijken, te reflecteren en te verbinden vanuit ervaring en perspectief. Welkom in mijn wereld.

## **Wat ik bedoel met relationele intelligentie**

---

Ik houd van het vinden van de essentie in complexiteit. Zo kwam ik tijdens het schrijven van dit boek al snel tot een begrip dat voor mij het fundament is: relationele intelligentie. Plots stonden ze daar, die twee woorden, op mijn blad, kloppend in hun eenvoud. Relationele intelligentie is voor mij geen softe vaardigheid. Het is een harde voorwaarde voor organisaties die impact willen maken en dus bestaansrecht willen houden. Het is een manier van kijken, handelen en aanwezig zijn in systemen waar mensen elkaar nodig hebben om iets voor elkaar te krijgen. Toch spreken we nog te vaak over competenties, tools of structuren, terwijl samenwerking uiteindelijk altijd neerkomt op relaties: hoe jij jezelf kent, hoe jij de ander leest en hoe je beide afstemt op wat de situatie vraagt. Relationele intelligentie gaat exact daarover: een combinatie van zelfbewustzijn, contextbewustzijn en gedrag dat klopt met beide.

Het begint bij jezelf. Wie ben jij wanneer het spannend wordt? Wat gebeurt er met jou als je onzeker bent? Waar ga je te snel of net te traag? Welk gedrag laat je zien, dat je zelf nauwelijks opmerkt maar dat voor anderen wél bepalend is? Zelfkennis is geen introspectief project; het toont zich in je relaties. Als je jezelf niet kent, bots je sneller, oordeel je sneller en mis je signalen die eigenlijk voor de hand liggen.

**‘We hebben het nog te vaak over competenties, tools of structuren, terwijl samenwerking uiteindelijk altijd neerkomt op relaties.’**

Maar relationele intelligentie stopt nooit bij jezelf. Ze gaat evenzeer over de ander: begrijpen wat iemand drijft, welke wereld die persoon meedraagt en hoe generatie, levensfase, opvoeding of context die bril kleuren. Mensen reageren niet op feiten, maar op betekenis. Niet op intentie, maar op effect. Relationele intelligentie is de brug tussen die twee, omdat gedrag logisch wordt zodra je het verhaal erachter ziet.

En dan is er nog de derde laag: de relatie zelf, de dans tussen mensen. Die blijft in organisaties opvallend vaak een blinde vlek. We kijken naar individuen en vergeten de dynamiek ertussen, terwijl precies dáár samenwerking ontstaat – of verdwijnt. Relationele intelligentie is de vaardigheid om in die dynamiek te bewegen: je toon aanpassen zonder jezelf te verliezen, grenzen stellen zonder kilte, feedback geven zonder defensiviteit, spanning dragen zonder dat het escaleert.

Voor mij bestaat relationele intelligentie uit drie delen: jezelf kennen, de ander begrijpen en de relatie bewaken. Het klinkt eenvoudig, maar daarin schuilt precies de uitdaging van leiderschap, teamwork en werken over generaties heen. Veel mensen doen er een leven over om dit echt te leren. Het vraagt moed én kunde om eerlijk naar jezelf

te kijken, nieuwsgierigheid om te willen begrijpen wat anders is, en maturiteit om je gedrag aan te passen waar de situatie dat nodig heeft. Het gaat over verantwoordelijkheid.

Relationele intelligentie is bovendien geen pleidooi voor harmonie. Soms schuurt het, soms klikt het niet, soms moet je zeggen wat de ander liever niet hoort. Maar precies dan maakt relationele intelligentie het verschil tussen groei of afstand, tussen stagnatie of inzicht, tussen weerstand of samenwerking.

Waarom relationele intelligentie een sleutelbegrip vormt in dit boek? Omdat generaties pas echt zichtbaar worden wanneer je hun gedrag bekijkt door deze bril. Generatieverschillen gaan nooit alleen over leeftijd; ze gaan over verhalen, context en betekenis. Relationele intelligentie is de vaardigheid die deze bril opzet en die verhalen zichtbaar maakt. Ze voorkomt dat we blijven hangen in labels of clichés en helpt ons te zien wat er werkelijk speelt: hoe mensen gevormd zijn, waar ze vandaan komen en wat ze nodig hebben om goed samen te werken.

Uiteindelijk is relationele intelligentie niets anders dan de plek waar menselijkheid en resultaat elkaar ontmoeten. Wie zichzelf, de ander én de context begrijpt, werkt niet alleen efficiënter, maar ook met meer rust, maturiteit en wederzijds respect. Die werkt vanuit alignment. Dat is de kern van dit boek, de kern van mijn werk en de kern van generatieconfrontatie inzetten als kracht.