

EXPEDITIE

**Effectief samenwerken in
multigenerationele teams**

EMMA AGRICOLA

GENERATIE

THEMA.

Inhoud

Inleiding	7
Etappe 1 De zin en onzin achter (generatie)verschillen	13
Dag 1 Intersectionele identiteiten	15
Dag 2 Generatie- en levensfaseverschillen	19
Dag 3 De voordelen van generatiediversiteit op de werkvloer	25
Dag 4 De verschillende generaties	31
Dag 5 Samenwerking én wrijving tussen verschillende generaties	43
Etappe 2 Wat brengen Generatie Z en Alpha?	49
Dag 6 Een schets van Generatie Z	51
Dag 7 Leeftijdscriminatie, vooroordelen en Generatie Z	63
Dag 8 Nieuwe generaties en werk	71
Dag 9 Wat generaties op de werkvloer van elkaar kunnen leren	75
Dag 10 Boeien, binden en behouden van Generatie Z	87
Dag 11 Leidinggeven aan en samenwerken met Generatie Z	99
Dag 12 De verwachtingen van Generatie Alpha	103

Etappe 3 Hoe verbinden we generaties actief?	107
Dag 13 Een dagje vrij – de tussenstand	109
Dag 14 Verbinden met alle generaties	111
Dag 15 De rol van HR	119
Dag 16 De rol van management	125
Dag 17 En nu... volhouden!	131
Etappe 4 Hoe verder?	137
Dag 18 Wat verschillende generaties met elkaar gemeen hebben	139
Dag 19 Jouw verhaal van verandering	143
Dag 20 Een concreet plan van aanpak voor jouw multigenerationele organisatie	147
Dag 21 Oefeningen	155
Afsluiting	165
Bronvermelding	167

Inleiding

De verschillen tussen mensen, en vooral hoe we elkaar juist vanuit die verschillen kunnen aanvullen, hebben me altijd geboeid. Het voelde dan ook niet als een vreemde stap om mijn carrière te wijden aan diversiteit en inclusie en organisaties te helpen gelijkwaardiger om te gaan met hun belangrijkste bron, hun mensen.

Een aantal jaren geleden kwam hier een interessegebied en een specialisatie bij, in de vorm van generatiediversiteit. Wat mij namelijk opviel, als Gen Z'er (geboren tussen 1995 en 2009), was dat er een steeds ongenueanceerder debat begon te ontstaan over generaties en generatiediversiteit op de werkvloer. Daarbij kwam mijn generatie ook nog eens niet heel lekker uit de verf. Dat vind ik jammer. Juist omdat ik van mening ben dat we elkaar nodig hebben, omdat die verschillen tussen mensen en generaties een verrijking zijn en omdat elke generatie écht iets anders brengt. Naar werkvloeren, naar culturen en naar de maatschappij als geheel. Dit inzicht diepte ik verder uit door onderzoek te doen en me te verdiepen in het onderzoek van anderen omtrent generatiediversiteit. Ik richtte daarna mijn bedrijf INCLUSYOUNG op, waarmee ik een wetenschappelijke, positieve en praktische kijk geef op het generatiedebat. Door het hele

land heb ik de afgelopen jaren honderden workshops en trainingen gegeven – bij o.a. bedrijven en overheidsorganisaties, van banken tot accountancykantoren en van de publieke omroep tot aan de Universiteit van Amsterdam.

Dit boek is geen standaard managementboek. Het is geschreven om de lol, nuance en toegevoegde waarde van generatiediversiteit weer terug in het debat te brengen. Zie het als een reisgids door verschillende thema's op het gebied van generatiediversiteit, waarin ik je meeneem op expeditie, om uiteindelijk te ontdekken hoe we elkaar beter kunnen begrijpen en samenwerken. Er is geen organisatie in Nederland die niet op haar eigen manier kampt met het vraagstuk van verschillende generaties op de werkvloer en dit boek is bedoeld om je door deze uitdaging heen te helpen navigeren.

Het is helemaal niet vreemd dat dit voor veel organisaties uitdagend is, als je in acht neemt dat Nederland sterk vergrijst en er een nieuwe generatie met nieuwe ideeën en innovaties de werkvloer op komt. Tegelijkertijd wordt er in veel opleidingen maar weinig aandacht besteed aan dit topic, terwijl juist praktische handvatten je kunnen helpen de multigenerationele werkvloer in goede banen te leiden. Het is tijd om serieus aan de slag te gaan met dit vraagstuk, maar op een leuke manier. En ook dat maakt dit boek nu net anders dan bestaande boeken over dit thema. Het gaat verder, voorbij hokjes, kenmerken en stereotypen, op een genuanceerde en intersectionele manier. Niet de problemen, maar juist de oplossingen en het plezier zijn daarin leidend: het is mijn missie om het samenwerken op de multigenerationele werkvloer vooral (weer) heel leuk te maken. Want dat is het in essentie vooral.

Ik neem je de komende 21 reisdagen mee op een avontuur, op expeditie. Langs de formatieve jaren van verschillende generaties, langs nieuwkomers Generatie Z en Alpha en langs wetenschappelijke in-

zichten, praktische en concrete tips, tricks en tools, op weg naar ons eindpunt: een effectiever multigenerationeel team.

Dit boek is voor jou als:

- je een multigenerationeel team leidt en op zoek bent naar concrete aanknopingspunten om dit nóg beter te doen;
- je net komt kijken op de arbeidsmarkt en je collega's en hun generaties beter wilt begrijpen;
- je samenwerkt met verschillende generaties en op zoek bent naar meer begrip, bewustzijn en daarmee een fijnere werksfeer.

On y va!

Dit is een reis die je in etappes kunt afleggen; voel je vooral vrij een stukje te lezen, het boek weg te leggen en later weer op te pakken. Begin bij dag 19 als jou dat schikt of lees enkel de laatste paragraaf van dag 3 als je die op dit moment nodig hebt. *You do you*; dit is de reis met de meest flexibele planning die je ooit zult maken. Deze expeditie kun je samen afleggen of alleen, in drie jaar of in drie weken. Er is maar één ding dat ik je toewens: veel plezier op deze trip en daarna, als je de geleerde lessen meeneemt naar de werkvloer.

In **Etappe 1** zal ik ingaan op mijn begrip van en kijk op generatiediversiteit, waarom de generatieleer niet zaligmakend, maar meer een handige tool is, met welke generaties we momenteel samenwerken en wat hen kenmerkt. De eerste reisdagen zijn voornamelijk gericht op meer begrip en bewustwording omtrent generaties, om een fundament te creëren waarop we later kunnen voortbouwen met bijvoorbeeld het plan van aanpak en de verschillende opdrachten om meer intergenerationele verbinding te stimuleren. Ik snap dat het verleidelijk is om het bewustwordingsgedeelte over te slaan, want je hebt vast nog meer activiteiten vandaag en je wilt vooral weten wat je kunt dóén om met de generatiewrijving aan de slag te gaan.

Toch moedig ik je aan om juist ook dit eerste deel grondig door te nemen, omdat een gebrek aan bewustzijn en begrip vaak een groot deel vormt van de oorzaak van generatiewrijving. Werk je hieraan, dan vervalt er al een deel van deze frictie.

In **Etappe 2** gaan we dieper in op Generatie Z en Alpha: wie zijn ze, wat drijft hen en hoe kijken ze naar werk? We bespreken vooroordelen, samenwerking en hoe je jonge generaties kunt boeien en behouden.

Etappe 3 gaat over verbinding: hoe kunnen verschillende generaties beter samenwerken en wat is de rol van HR en management hierin?

In **Etappe 4** maken we het praktisch. Je krijgt handvatten om direct aan de slag te gaan en een concreet plan te maken voor jouw organisatie. Zo bouwen we samen aan een werkomgeving waarin generaties elkaar niet alleen begrijpen, maar ook versterken.

Door het hele boek heen zitten kleine opdrachten verwerkt, die elk maximaal zeven minuten duren en die je helpen om dat wat je leest en leert toe te passen op jouw organisatie of team.

Heb je aan het einde van dit boek een klinkklare oplossing of allesomvattende tool in handen, die alle generatiefriktie als sneeuw voor de zon doet verdwijnen? Helaas, een tovermiddel tegen generatiewrijving bestaat niet. Maar dit boek geeft je, middels inzichten en opdrachten, wel heldere handvatten (zoals een plan van aanpak) om nader tot elkaar te komen met alle generaties. Er moet nog steeds aandacht, tijd en geld worden besteed aan het oplossen van generatiewrijving. Maar alles staat of valt met bewustwording en daaraan gaan we werken in dit boek.

Well done! De eerste stap heb je gezet door een kaartje te kopen voor dit avontuur, met als vertrekdatum vandaag. *Let's dive into it.*

ETAPPE 1

**De zin en onzin achter
(generatie)verschillen**

Dag 1

Intersectionele identiteiten

‘Je kunt een mens toch niet reduceren tot de generatie waartoe hij behoort?’ Ik laat mijn opgestoken hand zakken. Het was exact wat ik had willen zeggen. De generatie-expert voor de groep beaamt dit, maar benadrukt dat generaties toch héél belangrijk zijn.

Onzin, generaties op zich zijn helemaal niet zó belangrijk. We zijn als mens namelijk veel en veel meer dan enkel een generatie, zoals ook de trainingsdeelnemer in de anekdote hiervoor aangeeft. Ons lidmaatschap van een bepaalde generatie staat niet centraal in ons menszijn; we hebben veel meer identiteiten. Daarom voldoet ook niet elke Gen Z’er, babyboomer, X’er of Millennial in dezelfde mate aan de kenmerken die door dit boek heen worden gepresenteerd.

Er is zelfs meer verschil binnen generaties dan tussen generaties. Dit is het gevaar van categorisering: denk maar eens aan mannen en vrouwen. Ook zij verschillen onderling meer dan dat er verschillen tussen mannen en vrouwen zijn. Toch kijken we anders naar mannen dan naar vrouwen en worden ze vaak anders opgevoed en krijgen ze

in veel gevallen andere waarden en normen mee. Zo werkt het ook met generaties.

Maar generaties zijn ook niet geheel onbelangrijk: de tijd waarin je opgroeit, waarin je socialiseert en normen en waarden opdoet, heeft wel degelijk invloed. Mijn generatie, Gen Z, is bijvoorbeeld opgegroeid in een toenemend gedigitaliseerde wereld. Dat bepaalt mede hoe we in het leven staan. Maar we zijn tegelijkertijd meer dan dat, dus het is belangrijk dat we op een 'intersectionele' manier naar generaties kijken, waarbij ook andere delen van onze identiteit een rol spelen en onze generatiekenmerken beïnvloeden.

Zo kan iemand vrouw zijn, zwart, lesbisch en alleenstaande moeder. En ook nog slechtziend. Dat geeft je een bepaald beeld. Maar wat als blijkt dat ze rijk is, erg rijk? Dan verandert het plaatje weer. Want iemand die rijk is, neemt een geheel andere positie in de maatschappij in dan iemand die arm is, ook al zijn beide personen verder exact hetzelfde.¹ We kunnen mensen dus niet zien als alleen vrouw of man, Gen Z'er of babyboomer. Deze factoren beïnvloeden elkaar onderling ook. Culturele verschillen, individuele verschillen en 'bubbelverschillen' prevaleren boven generatieverschillen. Dit houdt in dat deze vormen van diversiteit nog altijd belangrijker zijn dan generatieverschillen. Ook beïnvloeden ze de mate waarin generatiekenmerken ervaren worden.

Zo wordt er van Generatie Z vaak gezegd dat ze houdt van jobhoppes. Maar dit geldt natuurlijk niet voor elke Z'er op dezelfde manier. Als je bijvoorbeeld uit een armer milieu komt, zul je waarschijnlijk minder snel van baan veranderen. Het is dus belangrijk dat we oog houden voor de verschillen binnen generaties en niet alle leden van een generatie over één kam scheren.

1 Movisie (2020)

Bobby Duffy zegt daarover in zijn boek *The Generation Myth: Why When You're Born Matters Less Than You Think* uit 2021: 'We moeten de invloeden die ons vormen als individuen en samenlevingen zorgvuldig uitpakken; de generatie waarin we geboren zijn is slechts één belangrijk deel van het verhaal, naast de buitengewone invloed van individuele levenscycli en de impact van historische gebeurtenissen.'

Met deze nuance op zak kunnen we onze expeditie nu bijna écht gaan aftrappen. Maar voordat we dat doen, wil ik je een laatste stukje voorbereiding meegeven. Laat je gedachten eens over de volgende vragen gaan:

- Wat zijn je verwachtingen van deze reis?
- Wat is jouw gewenste eindbestemming?
- Wat heb je nodig om daar te komen?

Schrijf dit voor jezelf eens op in een leeg notitieboekje. Dit wordt jouw persoonlijke reisdagboek. Ik zal je gedurende de reis vaker vragen hierin wat op te schrijven.

Dag 2

Generatie- en levensfaseverschillen

‘Interessant hoor’, klinkt het achter in de zaal. ‘Maar toch herken ik het niet helemaal. Mijn kinderen behoren tot de Millennial-generatie én Generatie Z, zoals jij dat noemt, maar lijken verder sprekend op elkaar. Volgens mij speelt vooral levensfase een grote rol en verdampen die generatieverschilletjes naar verloop van tijd gewoon.’²

Deze vrouw, deelnemer aan een training van mij in een groot ziekenhuis in de Randstad, legt met haar vraag een belangrijk punt bloot: wat voor gedrag wordt bepaald door de generatie waartoe je behoort, en wat door iemands levensfase? Kunnen we mensen überhaupt indelen in generaties? Laten we hier wat dieper op induiken, aan de hand van wat de wetenschap ons vertelt.

2 Verpleegkundige Nederlands ziekenhuis tijdens workshop ‘van Boomer tot Zoomer’ (2024)

De formatieve jaren

Vanuit de sociologie weten we dat we tussen ons achtste en ons vijftiengste levensjaar een soort sponzen zijn: we nemen (onderbewust) de normen, waarden en opvattingen die in onze omgeving centraal staan, in ons op. Ongemerkt leren we er op los, bijvoorbeeld over wat we 'goed' en 'fout' vinden, wat een 'goede werkgever' is en wat 'goede arbeidsvoorwaarden' zijn. In deze tijd is ons socialisatieproces het sterkst, we noemen dit ook wel onze formatieve jaren. We leren in deze tijd van onze docenten en ouders, maar worden vooral beïnvloed door maatschappelijke gebeurtenissen en opvattingen en door leeftijdsgenoten.

Geboren worden in dezelfde tijd als je leeftijdsgenoten zorgt op zichzelf nog niet voor overeenkomstige opvattingen, perspectieven en waarden. Daarin speelt de context waarin je geboren wordt een veel grotere rol. Pas als je met leeftijdsgenoten beïnvloed raakt door dezelfde culturele en maatschappelijke opvattingen, ontstaat er een generatiegroep. Dit is ook afhankelijk van het land en de cultuur waarin je opgroeit. Generaties zijn dus 'bubbelafhankelijk'; binnen elke bubbel krijg je weer andere waarden, normen en ideeën mee.

Experts zoals Karl Mannheim spreken van een 'collectief bewustzijn' van generaties, waarbij ze ervan uitgaan dat generatiegenoten vergelijkbare stijlen en voorkeuren hebben omdat ze aan vergelijkbare invloeden zijn blootgesteld. Die weerspiegelen de tijdsgeest en worden geïnternaliseerd door degenen die op dat moment tussen de acht en vijftieng jaar oud zijn. Deze invloeden beklijven sterk in de rest van hun leven, welk pad ze ook bewandelen.

Sluit je ogen en beeld je in dat je zestig jaar geleden opgroeide – in een tijd van de eerste vakanties naar het buitenland en de eerste man op de maan, te zien op de eerste kleurentelevisies, maar ook niet al te lang na de Tweede Wereldoorlog, in een tijd van wederopbouw, ontzuiling en traditionele genderrollen. Kun je je er iets bij

voorstellen? Hoe je dan naar het leven zou kijken? Wat je zou vinden en denken?

En zet dit beeld eens tegenover hoe het zou zijn om nu op te groeien: in een periode van (klimaat)verandering, afgeschafte basisbeurzen, verregaande digitalisering, de naweeën van COVID-19 en toenemende globalisering. Een totaal andere tijd, waarin we steeds individualistischer worden, meer naar onze schermen kijken dan ooit en op verschillende manieren bezig zijn met ongelijkheid en het tegengaan ervan. Een tijd waarin andere normen, waarden en opvattingen centraal staan, waarin andere vaardigheden van je gevraagd worden en waarin een andere opvoedingsstijl wordt gehanteerd in veel gezinnen. Merk je het verschil? Kun je je voorstellen wat dit met jou en je kijk op het leven doet?

De ideeën en waarden die in een bepaalde periode dominant zijn, nestelen zich in de mensen die in deze periode opgroeien. Doordat elke generatie in een andere tijd opgroeit en dus andere waarden internaliseert, ontstaan er generatieverschillen. De werkvloer kun je zien als een 'minimaatschappij', waar verschillende generaties samenkomen. Het is niet zo gek dat dit wel eens botst. Want op elk moment in de tijd hebben een aantal geschreven en ongeschreven regels de overhand, die voorschrijven hoe we ons dienen te gedragen op de werkvloer. Deze regels zijn door verschillende generaties gevormd en steeds aan verandering onderhevig. Jongere generaties waren bij het ontstaan hiervan vaak niet betrokken en zijn daarom altijd bezig met het vernieuwen hiervan.

Neem bijvoorbeeld de werkdag van negen tot vijf. Deze stamt uit de jaren twintig van de vorige eeuw. Een update zou dus niet zo'n gek idee zijn, als je kijkt naar wat er verder allemaal is veranderd in de maatschappij en naar wat onderzoek uitwijst: mensen blijken productiever in een vierdaagse werkweek. Toch wordt hier op veel werkplekken aan vastgehouden, terwijl veel jongeren ervoor pleiten om

minder te gaan werken om zo meer tijd over te houden voor andere zaken. Een typisch voorbeeld van een generatieverschil.

Levensfaseverschillen

Mensen in verschillende levensfasen hebben ook andere behoeften. Jongeren in alle generaties experimenteren bijvoorbeeld meer dan ouderen. Vaak hebben zij nog niet zoveel verantwoordelijkheden en hebben ze andere opvattingen over de betekenis van werk. Dit is een duidelijk levensfaseverschil, omdat dit jongeren van alle tijden kenmerkt.

Veel dertigers overwegen of krijgen kinderen en zijn als gevolg daarvan op zoek naar vastigheid of bepaalde arbeidsvoorwaarden. Zes-tigplussers gaan richting de pensioengerechtigde leeftijd en willen daarom misschien wel vast wat minder gaan werken of zich op andere zaken gaan richten.

Waar levensfaseverschillen dus vooral gaan over de verschillen in beleving en prioriteiten tussen mensen die zich in verschillende levensfasen bevinden, gaan generatieverschillen over de waarden, normen, overtuigingen, opvattingen en ideeën die je geïnternaliseerd hebt in de periode dat je als jong, socialiserend sponsje door het leven ging. Het gaat over de heersende opvattingen en overtuigingen van de tijd waarin jij opgroeide, onder meer over werk. Deze kunnen wel beïnvloed worden door de levensfase waarin je verkeert, maar zitten ook diep in jou als persoon verankerd.

Dit is ook waarom sommige (werk)behoeften en -prioriteiten kunnen veranderen over de tijd, maar waarden en zienswijzen grotendeels hetzelfde blijven onder leden van dezelfde generatie.

OPDRACHT 1

Welke geschreven en ongeschreven normen, regels en waarden staan er bij jou op de werkvloer centraal?

Welke generaties kunnen hier goed mee uit de voeten en welke minder?