

hoe
het
wél
werkt!

Leesvoorbeeld

Saskia Van Uffelen

Antwoorden waar
je actief hoop uit put
voor je wereld
van morgen

hoe
het
wél
werkt!

P E L C K M A N S

Inhoud

Intro	9
VRAGEN OVER SAMEN SAMENWERKEN, OVER ALLES HEEN	13
1 Wat met al die generaties op de werkvloer?	15
2 Hoe kan ik de verschillende generaties laten samenwerken?	25
3 Hoe zorg ik voor verbinding tussen afdelingen en teams?	31
4 Hoeveel vrijheid geef ik de medewerker?	37
5 Hoe belangrijk is het om oog te hebben voor de zorgen van de mens achter de medewerker?	41
6 Wat is nu de juiste piste in het hybride werken?	47
VRAGEN OVER WELZIJN EN WERKGELUK	53
7 Maken die fitness en die biljart nu echt een verschil?	55
8 Hoe weet ik of ik genoeg doe voor het welzijn van mijn mensen en mijn team?	59
9 Hoe begin ik zelf aan welzijn te werken?	63
10 Hoe kan ik werkgeluk meten? En met welke vragen doe ik dat dan?	71

VRAGEN OVER MENSELIJK GEDOE 87

- 11 Mijn jonge teamleden dagen me uit. Ik voel me verplicht om alles te weten. Hoe ga ik daarmee om? 89
- 12 Hoe haal ik mijn eigen stress naar beneden en hoe vermijd ik dat ik die stress overzet op anderen? 95
- 13 Hoe kan ik mezelf en het team helpen om antifragiel te worden? 101
- 14 Kan ik toxisch zijn zonder het te weten? 109
- 15 Mijn ideeën worden geblokkeerd. Hoe ga ik daarmee om? 115

VRAGEN OVER HET SPEL MET HARDE TECHNOLOGIE 123

- 16 Waarom zou ik wakker liggen van cyberrisico's? En waarom moet ik daar met mijn mensen iets aan doen? 125
- 17 Zal ik morgen met al die AI nog een job hebben? 133
- 18 Hoe kan ik AI in mijn voordeel inzetten? 141
- 19 Hoe zal AI mijn job veranderen? 145
- 20 Hoe stap ik over de drempel van mijn oude legacy-technologie? 153
- 21 Ik weet welk doel ik wil bereiken. Hoe kies ik dan de juiste digitale investering? 157
- 22 Moet ik wachten om AI te gebruiken tot AI geen fouten meer maakt? Is AI eigenlijk wel te vertrouwen? 161

**VRAGEN OVER TRANSFORMEREN, VERANDEREN,
INNOVEREN EN ANDERE CULTUUR-‘CHANGE’** 167

- 23 Waarover gaat het nu: moeten we transformeren
of veranderen? 169
- 24 Ik wil innoveren. Hoe pak ik dat aan? 171
- 25 Waar moet ik op letten bij een verandering van cultuur?
Waarom zijn daar zoveel horrorverhalen over en
waarom mislukt dat zo vaak? 175

VRAGEN OVER JEZELF EN JE WERK 185

- 26 Hoe weet ik of ik nog op de juiste plek zit? 187
- 27 Waarom kan ik kritische feedback het best
omarmen en appreciëren? 193
- 28 Wat betekent ‘ondernemen in de job’ wanneer er al
zoveel vastligt? 197
- 29 Hoe kan ik me verlossen van de
‘shit of yesterday’? 203
- 30 Hoe maak ik tijd en aandacht vrij voor wat telt? 209
- 31 Hoe kan ik nu goede keuzes maken als morgen
alweer anders is? 215
- 32 Hoe vind ik een balans tussen korte termijn en
lange termijn? 221
- 33 Hoe moet ik praten en zwijgen? Hoe stel ik
goede vragen? 227
- Tot slot 235

Intro

Dit boek helpt je om in jezelf te geloven, bewuster te kiezen en met een geruster gevoel in je buik vooruit te gaan in de professionele wereld van morgen. Het is tegelijk een spiegel, een gids en een elixir.

Technologie evolueert zo snel dat de kloof tussen voorlopers en achterblijvers steeds groter wordt. Vernieuwing volgen is niet zo eenvoudig. Er is druk. Er is geen tijd. Er is onduidelijkheid. Er zijn drempels. Veel mensen zijn niet meer mee.

Het zijn verwarrende tijden voor ondernemers, leidinggevers, managers, teamleiders en alle geëngageerde medewerkers. We zitten met prangende en soms wringende vragen.

Tijdens mijn keynotes en workshops krijg ik keer op keer dezelfde vragen. Vaak volgen dan ook heel persoonlijke ervaringen, die mensen pas op dat moment durven uit te spreken.

Ze gaan niet alleen over technologie als AI of het cyberrisico. Mensen zijn heel hard bezig met hun geluk op het werk. Er komen vragen over het nieuwe werken, over een verschroeiend tempo, over leidinggeven, over inclusief samenwerken over generaties heen, over toxisch gedrag, over omgaan met blokkerende structuren en blauwe kostuums.

In dit boek heb ik mijn antwoorden op die vragen samen- gebundeld. Ik spreek rechtuit, vanuit mijn ervaring en de verhalen die mij zijn toevertrouwd. Mijn antwoorden zijn handvatten waarmee je aan de slag kunt.

Soms houden mijn antwoorden je een spiegel voor. Soms dagen ze je uit. Maar altijd met een positieve bedoeling: laten zien dat er veel is dat wél goed gaat, en dat je daarop kunt voortgaan.

Mijn publiek is altijd divers: individu, manager, leider, CEO. Daarom ben ik het gewoon om elke vraag vanuit verschillen- de invalshoeken te benaderen.

Alle antwoorden in dit boek zijn geschreven voor de profes- sional die soms het gevoel heeft vast te lopen, maar die wél vooruit wil, en helderheid zoekt om de juiste richting te kie- zen, met zicht op morgen. Iedereen van ons heeft het in zich om op elke vraag voor zichzelf een eigen antwoord te formu- leren.

Mijn centrale boodschap is eenvoudig: jij bent de CEO van je eigen leven.

Ik heb altijd een zekere allergie gehad voor klagers en zagers. Veel mensen wijzen naar anderen – naar de overheid, naar hun baas, naar de omstandigheden. Maar als je met één vin- ger wijst, wijzen er drie terug naar jezelf. Dus wat kun jij zélf doen?

Het volstaat om te beslissen om eraan te beginnen. Het is niet ‘de baas’ die het voor jou zal doen. Niemand zal dat in onze plaats doen. De tijd van het met de vinger wijzen is voorbij. Je kunt zelf een hefboom zijn, voor jezelf én voor anderen in je omgeving. Als je met een vraag zit, kun je zelf je antwoord

beginnen te formuleren, zelf keuzes maken, zelf vooruitgaan. Als iedereen dat zou doen, zouden we veel sneller opschieten.

Zo doe je dat. Zo kan het werken!

Ik wens je heel veel leesplezier,

Saskia Van Uffelen

*'Dit boek toont je hoe jij zelf de hefboom kunt zijn
om wendbaar vooruit te gaan, om klaar te zijn
voor morgen.'*

VRAGEN
OVER SAMEN
SAMENWERKEN,
OVER ALLES HEEN



Leesvoer 2014-2015

1 Wat met al die generaties op de werkvloer?

Het verhaal van de generaties is van alle tijden. Wat het vandaag bijzonder maakt, is dat nu voor het eerst vier en straks zelfs vijf generaties samenkomen op de werkvloer: de laatste babyboomers, generatie X, generatie Y of de millennials; generatie Z en de AA komen straks op de arbeidsmarkt.

Juist kijken betekent eerst beseffen dat die generaties er zijn.

Vergrijzing en krapte

Dat de samenleving vergrijst, weten we. We worden allemaal ouder en hebben minder kinderen gekregen om opvolging te garanderen. Dat brengt grote problemen en financiële kwesties mee. We zullen allemaal tot op hogere leeftijd actief blijven en tegelijk meer mensen activeren. De krapte op de arbeidsmarkt vraagt om extra inspanningen om jong talent aan te trekken én te behouden. Het komt er dus op aan om iedereen te blijven inspireren en elke generatie op haar best samen te laten floreren.

De diversiteit van zoveel generaties samen op de werkvloer is een enorme rijkdom, maar tegelijk ook een uitdaging. Kijk maar eens naar de icoontjes op je smartphone: voor bellen staat er een ouderwetse telefoonhoorn op een groen vlakje, en een e-mail versturen doen we via een envelop. Maar er

zijn vandaag jongeren op de werkvloer die nog nooit zo'n telefoon hebben gezien en nog nooit een brief in een envelop hebben gepost.

Het referentiekader van babyboomers is gevormd door traagheid, zekerheid en andere regelende principes uit de wereld van gisteren, terwijl de jongerenwereld voortdurend in online modus zit, beïnvloed is door influencers, TikTok en fake nieuws en hun toekomst helemaal onzeker is.

Elke generatie is vergroeid met de denkkaders die gevoed zijn door de krachten en onderstromen van haar eigen tijd. Dat resulteert in technologische gewoonten, sociale normen en maatschappelijke waarden die typisch zijn voor elke generatie. Dat vertaalt zich dan onvermijdelijk in uiteenlopende verwachtingen en prioriteiten. Wat voor de een vanzelfsprekend is, roept bij de ander vragen op. En wat de ene groep als een uitdaging ervaart, vindt de andere net evident. Waar de ene generatie stabiliteit en loyaliteit hoog in het vaandel draagt, zoekt de andere vooral zingeving, flexibiliteit of een evenwicht tussen werk en privé. Elke generatie heeft zo haar eigen kijk op thema's als werkzekerheid, carrièreplanning, duurzaamheid, diversiteit, technologie, samenwerking en leiderschap.

Personen, geen etiketten

Bij het spreken over generaties horen vaak geboortejaren, maar pin mensen nooit vast op hun leeftijd om zaken te veronderstellen of te veralgemenen. Ook 'persoonlijkheid' speelt mee: extraversie of introversie bepaalt meer hoe iemand werkt dan het simpele geboortjaar.

Er zijn mensen uit de jaren zestig die openstaan voor experiment, en jongeren die introvert zijn of sterk behoefte hebben aan stabiliteit en zekerheid. Er zijn ouderen die perfect digitaal mee zijn en jongeren die dat minder zijn.

Ik vind de leeftijd van een medewerker dus veel minder relevant dan zijn of haar kijk op werk en leven. Waar het om gaat, is hoe iemand naar het werk en het leven kijkt. Het gaat daarbij niet alleen over 'wat' mensen belangrijk vinden, maar ook over 'hoe' ze de dingen het liefst aanpakken, en over welk gedrag bij hen juist allergieën oproept.

'Waar het om gaat, is hoe een persoon naar het werk en het leven kijkt.'

Het doel is om mensen met hun kwaliteiten gepast samen te brengen. Etiketten plakken op mensen past daar niet in.

Ik reken mezelf bij de babyboomers, omdat mijn gedrag op de arbeidsmarkt het meest bij deze groep past. Maar als je puur naar leeftijd kijkt, hoor ik eigenlijk bij generatie X. Bovendien herken ik bij mezelf ook wel elementen van jongere generaties.

Dat gezegd zijnde: als je de generaties met elkaar vergelijkt, zie je wel dat bepaalde sterktes vaker voorkomen in de ene generatie dan in de andere. Er zijn ook gevoeligheden die typisch zijn voor babyboomers, X'ers, Y'ers en millennials.

Een voorbeeld: een jongere wil graag meteen feedback om snel te kunnen schakelen, terwijl een oudere collega liever eerst nog even nadenkt vooraleer die reageert. Als je die verschillen niet begrijpt, lijkt het alsof de ene ongeduldig is en

de andere traag. Terwijl het gewoon twee manieren van werken zijn, elk met hun eigen sterkte.

Juist kijken betekent dus: de sterktes in elke generatie ontdekken, maar vooral in elke mens afzonderlijk. En ook oog hebben voor hun gevoeligheden. Als je een team bouwt, ga je die sterktes laten samenwerken en elkaar laten aanvullen. Tegelijk help je mensen om te vermijden dat ze onbewust elkaars allergieën triggeren.

Babyboomers

Boomers^{1a} zijn de mensen die volgens de literatuur ter zake geboren zijn in de gouden naoorlogse jaren vijftig tot ver in de jaren zestig. Babyboomers zijn daarmee de mensen die de papieren dossiers, de fax en de vaste telefoonlijn nog hebben gekend.

'Boomers zijn van de zwijgende generatie.'

Een persoon met een boomermentaliteit wil meestal actief blijven meedoen en langer werken. Een boomer verkiest een rechtlijnig carrièrepad, met een baan voor het leven in lijn met het behaalde diploma. Doorsnee-boomers houden van zekerheid en van formeel en zijn gericht op hiërarchie. Ze

¹ Voor de informatie over generaties en de tijdslijnen daarin heb ik me mee laten inspireren door youngworks.nl (2021). De Generatietijdslijn, van boomer tot generatie Z. <https://youngworks.nl/blog/de-generatie-tijdslijn-van-boomer-tot-generatie-z/> en door www.driessen.nl (s.d.). Generatie X, Y of toch Xennial? <https://www.driessen.nl/werkzoeken-den/artikelen/generatie-x-y-of-toch-een-xennial>.

zijn loyaal en ambitieus in hetzelfde bedrijf. Ik zeg altijd: ‘Boomers zijn van de zwijgende generatie.’ Er zijn heel veel boomers die lange carrières hebben gemaakt en nu met pensioen gaan, en er mentaal toch wel onderdoor gaan omdat ze zich plots niet meer gewaardeerd voelen. De loopbaanstructuren die we nu zien in bedrijven zijn veelal gebouwd op deze generatie: het salaris gaat naar boven in functie van de anciënniteit, niet in functie van de competenties of de inzet, of de passie of whatever.

Generatie X en de pragmaten

Dan heb je generatie X^{1b}, mensen geboren tussen de jaren zestig en de jaren tachtig. Ze zijn opgegroeid in de economische crisis van de jaren zeventig en tachtig. Ze hebben jeugdwerkloosheid meegemaakt. Dat heeft hen mee gevormd. Het zijn harde werkers, wat behoudend, en ze willen duurzaam inzetbaar blijven. Ze willen graag tot een expert uitgroeien. X'ers zijn al wat digitaal dan boomers maar niet uitgesproken digitaal.

Vanaf ongeveer 1970 tot midden jaren tachtig komt een tussengeneratie op, de *xennials* of pragmatici. Ze groeiden op in het neoliberale klimaat van Margaret Thatcher en Ronald Reagan dat groei, competitie en individuele verantwoordelijkheid propageerde. Ze combineren een sterke onafhankelijkheid met een focus op resultaat. Ze zijn ambitieus, maar hun ambitie is gericht op henzelf. Ze hebben minder moeite om van werkgever te veranderen als ze vinden dat ze elders beter worden beloond of sneller vooruit kunnen komen.

Waar boomer Luc loyaal is aan zijn werkgever verandert pragmaticus Sofie van job als ze elders beter beloond wordt of sneller kan groeien. Sofie gaat jobhoppen. Waar boomer

Luc het doet voor het beste van het bedrijf, doet *xennial* Sofie het voor het beste van zichzelf.

Als je een team hebt met veel Sofies, dan krijg je een groep vol sterke persoonlijkheden en ambitie. Dat kan botsen, want iedereen wil vooruit en zijn eigen doelen bereiken. Vaak wordt dan gezegd dat er geen goede leiding is, terwijl het eigenlijk gaat om veel verschillende drijfveren binnen één team. Maak in zo'n geval gewoon eens een analyse: misschien zijn er gewoon veel Sofies in de groep, allemaal strevers. En ja, dat kan af en toe wat vonken geven, maar dat is niet erg. Het belangrijkste is dat je je daarvan bewust bent en er op een verstandige manier mee omgaat.

Generatie Y of de millennials

Mensen uit generatie Y^{2a}, geboren tussen het midden van de jaren tachtig en 2000, hebben hun ouders altijd hard zien werken en willen dat anders kunnen doen, met meer aandacht voor hun eigen welzijn. Ze zoeken flexibiliteit in werktijden en werkvormen en hechten belang aan betekenisvol werk. In hun keuzes komt het belang van harmonie tussen werk en privé sterk naar voren.

Millennials verwachten van hun leidinggevenden vooral transparantie en coaching, maar willen verder autonomie. Ze werken graag in team maar willen eigenlijk hun ding op hun eigen manier kunnen doen. Zeg er niet zomaar tegen dat ze naar het werk moeten komen, want voor een Y'er is een werkplek geen fysiek adres, maar eerder een omgeving van

² youngworks.nl (2021). De Generatietijdlijn, van boomer tot generatie Z en www.driesen.nl (s.d.). Generatie X, Y of toch Xennial?

waaruit ze hun ding kunnen doen. Y'ers gaan heel vlot om met digitale technologie.

Generatie Z

Generatie Z^{2b}, geboren na 2000, is die van enkele van mijn kinderen. Ze zijn met smartphone en tablet opgegroeid. Ze leven met hun scherm. Ze multitasken moeiteloos. Maar hun geduld is beperkt. Voor hen zit er veel los. Generatie Z heeft geen klassiek carrièreplan.

Als ze terugkeren van een examen en ik vraag: 'Hoe was het', dan krijg ik geen antwoord, of dat ze dat vak al gedaan hebben, of mogen meenemen en binnen zoveel jaar kunnen doen. Na hun diploma komen ze vertellen dat ze eerst een tijd op reis willen gaan, want dat ze toch wel hard gewerkt hebben en 'je moet toch ook een stukje van de wereld zien'. Om daarna dan nog een totaal andere studie te doen die niets met de vorige te maken heeft, en een contract te tekenen voor een job die niets met die diploma's te maken heeft.

Jongeren van generatie Z zullen niet wachten tot hun 67ste om iets van de wereld te zien. Ze willen vrijheid, betekenis en belevenissen. Ze durven na zes maanden al een sabbatical te nemen. Ze maken het zichzelf gewoon om het financieel met veel minder te kunnen doen dan vroegere generaties. Ze shoppen bewust tweedehands. Dat is hip. Reizen gebeurt met de rugzak. Ook groen. Of groener. Ze willen het bewust met minder doen. Ze delen hun huis en hun eventuele auto, uit financiële noodzaak, maar ook omdat ze het zo beter vinden. Waarom zouden ze een eigen auto willen; openbaar vervoer en de fiets, dat lukt evengoed.

Dat wordt nog een uitdaging voor de mensen die de cv's lezen en hun bedrijf willen promoten als werkgever. Als je het cv van iemand uit generatie Z bekijkt, kun je daar geen rechte lijn in trekken. Zo'n Roman uit generatie Z zal nooit een Luc of een Sofie zijn. Roman heeft geen klassiek carrièreplan.

Ik verwacht dat, met de toenemende geopolitieke spanningen en de druk van de klimaatproblematiek – en dus de onzekerheid over hun toekomst – jongeren nog minder naar een klassieke carrière zullen streven. Ze zullen ook steeds minder gevoelig zijn voor de traditionele 'kom bij ons werken'-argumenten van bedrijven.

Generatie Alpha

De nieuwste generatie die de komende jaren mee op de arbeidsmarkt zal komen, is generatie Alpha³, geboren vanaf 2010. Dat zijn de echte digital natives die nooit een wereld zonder smartphone hebben gekend. Dat is de generatie van mijn kleinzoon.

Deze generatie Alpha gaat op een totaal andere manier om met technologie. Het is de tienjarige Senne die met de koptelefoon op in vlot Engels zit te gamen met 'friends' aan de overkant van de wereld. Het is de driejarige Julia die over het televisiescherm swipet en zegt dat het niet werkt.

³ youngworks.nl (2021). De Generatietijdlijn, van boomer tot generatie Z en www.driesen.nl (s.d.). Generatie X, Y of toch Xennial?

'Generatie Alpha is de driejarige Julia die over het televisiescherm swipet en zegt dat het niet werkt.'

Deze generatie Alpha vindt de weg op YouTube zonder dat iemand hen uitlegt wat dat is. En dan hoor je vroegere generaties zeggen: 'Wacht maar tot ze ouder zijn, dan worden ze zoals wij.' Maar dat klopt niet helemaal, want er is één essentieel verschil tussen generatie Alpha en alle vorige. Ik ben nog geboren zonder televisie in de woonkamer; zij zijn geboren mét een smartphone in de hand. Dat heeft voor- en nadelen, maar het is wél de realiteit.

