



Generatiemanagement is een hot issue. Niet verwonderlijk, want de jongste generatie staat in denken en doen mijlenver af van de babyboomers. Waarom doen jongeren niet gewoon wat ze verteld wordt? En waarom willen ze constant feedback? **Over de verschillen tussen de generaties en hoe jong, oud en alles daartussen dichterbij elkaar kunnen komen.**

---

tekst **Annet Maseland** fotografie **Arno Massee**

# GROEN EN GRIJS

**W**e hoeven daar toch niet bij te zitten, ik heb dit al gehad in mijn opleiding.' 'Ja, voor mij is ook niet alles even nuttig, maar daarom ga ik nog wel. Het is gewoon verplicht.' 'Snappen ze nou echt niet hoe ze een reflectieverslag moeten schrijven? Drie keer erom vragen en dan komen ze met een vaag A4'tje. Copy-paste, plak alles maar achter elkaar. En dan wél op stage naar het buitenland. En dat constante gepiel op hun smartphone in hun pauzes, zo ongezellig.'

Theatermaakster Alice Faber (50) heeft de gezondheidszorg als haar werkterrein. Toen ze voor haar theaterstuk over generatieverschillen research deed in ziekenhuizen, werd de actrice overstelpt met materiaal. 'Het speelt enorm. Oudere verpleeg-

kundigen zijn groot geworden in een tijd dat je meeliep aan het handje van de zaalarts. Als een hoofd van de afdeling iets tegen je zei, sprong je in het gelid, nu halen jongeren hun schouders op. Ze zijn anders opgevoed, mochten van hun ouders over alles meepraten. Autoriteit komt bij hen gewoon niet binnen. Dat is aanleiding voor veel verwarring.'

In de Generatieshow spelen de acteurs op het toneel de generatieverschillen uitvergroot na. 'Dat is confronterend. Mensen zijn zich er vaak niet van bewust hoezeer ze in een stramien zitten. Dan beelden we bijvoorbeeld uit hoe een sombere, ingekakte





senior eruitziet, met teksten als “heb ik tien jaar geleden al geprobeerd... gaat 'm niet worden.” De monden vallen open. “Doen wij echt zo?” Ouderen zien op-eens in wat hun gedrag veroorzaakt bij anderen.’ In de workshop na afloop brengt Faber de generaties weer bij elkaar. ‘We zetten de lusten en lasten van oud en jong op een rij en bespreken die. De generaties in de zaal krijgen begrip voor elkaar.’

### Labelen

‘Waar het om gaat, is oud en jong anders te labelen’, zegt Faber. ‘Jongeren die van de opleiding komen, vragen en geven constant feedback. Dat kun

je overassertief noemen. Maar je kunt het ook labelen als moedig. Datzelfde geldt voor senioriteit. Dat kun je zien als oud en versleten, maar je kunt het ook opvatten als een geuzennaam, een vat vol ervaring. Ouderen spelen daar zelf trouwens een belangrijke rol in. Hoe positioneer je je eigen generatie? Het is vrouwen eigen zichzelf te relativeren en giebeld opmerkingen te maken in de trant van “joh, ik ben allang opgedroogd, laat mij maar.” Waarom schuif je jezelf niet naar voren als uitgebalanceerd en rijp?’

Van nature hebben leeftijdsgenoten de neiging elkaar op te zoeken. De kunst is om het gesprek met andere leeftijden op gang te brengen. Dan gaat het anders labelen eigenlijk vanzelf, is de ervaring

## VIER GENERATIES OP DE WERKVLOER

Wat generatiegenoten verbindt, is hun gemeenschappelijke opvoeding en het opgroeien in dezelfde maatschappelijke context (oorlog, crisis). Volgens generatiesocioloog Aart Bontekoning herkent 80 procent van de mensen zich in hun generatie. Hij beschrijft de verschillende generaties als volgt:

### - **Protestgeneratie (babyboomers)**

**geboren tussen 1940-1955**

Stonden in de jaren 60 en 70 op de barricaden en sympathiseren met de vernieuwingsdrift van de jongste werknemers. Het gros is nog vitaal en wil en kan nog graag meedoen, maar mag dat wat meer van de daken schreeuwen. Worden door de generatie X vaak gezien als het geweten van een afdeling. Mogen hun deugden (levenswijsheid, ervaring) en de zegeningen van hun leeftijd nog wat beter uitdragen.

*Uitdaging:* werk fris houden nu ze veel langer moet doorwerken dan gedacht, levenservaring beter verkopen.

### - **Generatie X (generatie Nix)**

**geboren tussen 1955-1970**

Ook wel de generatie Nix, omdat ze na de grote idealen van babyboomers de arbeidsmarkt betraden, toen de jeugdwerkloosheid groot was. Zijn de leiders van nu, bescheiden en flexibel, geen grote vernieuwers. Krijgen kritiek op hun onzichtbaarheid, maar daarin ligt ook hun kracht, ze geven ruimte aan anderen. Zijn goed in verbinden: respecteren de waarden van de babyboomers en waarderen de oplossingsgerichte jongeren. Gewend aan hiërarchische structuren, vinden het lastig jongeren aan te sturen als deze hun gezag niet aanmerken. Hechten aan afspraken. Proberen mee te komen en jong van geest en lichaam te blijven, dat valt soms niet mee.

*Uitdaging:* zoeken naar eigentijds leiderschap, ietsje minder bescheiden zijn.

### - **Pragmatische generatie (patatgeneratie)**

**geboren tussen 1970-1985**

Zelfontplooiing en levensgeluk staan bij de dertigers, begin veertigers voorop. Voor grote maatschappelijke idealen of het collectief lopen zij niet meer warm. Opgegroeid in het digitale tijdperk, willen ze op de werkvloer processen versnellen en efficiënter maken, maar lopen vaak met hun hoofd tegen de muur. Staan niet bekend om hun trouw aan de werkgever. Als hun werk ze niet bevalt, gaan ze gewoon iets anders doen. Uitvinders van het jobhoppelen. Alle kansen liggen open, hebben daardoor ook veel keuzestress.

*Uitdaging:* niet kiezen voor de weg met de minste weerstand, vernieuwingen doorzetten.

### - **Generatie Y (Einsteingeneratie/ generatie Why/internetgeneratie)**

**geboren tussen 1985-2000**

Worden smalend prinsjes en prinsesjes genoemd, zelf spreken ze van *swag*. Zijn authentiek, gewend hun eigen leven zonder veel inmenging of regels vorm te geven. Communiceren open en direct. Vrije denkers, letten niet zozeer op leeftijd, maar op vitaliteit. Hebben vaak een klik met vitale senioren. Hebben niks met gezag of hiërarchie, zoeken inspirerende voorbeelden. Stellen over alles en aan iedereen kritische vragen. Opgegroeid met onzekerheid, moeten ze zich constant herpositioneren, hengelen daarom voortdurend naar feedback en zitten gevangen aan feedbackmachines als Facebook. Leren al doende. Echte multitaskers, maar met concentratie nul.

Beginnen vol vuur, maar maken de dingen alleen af als ze daar het nut van inzien. Afmaken...? *Uitdaging:* begrip hebben voor andere generaties, niet doorslaan in zelfvertrouwen.

van Faber. 'Hé, de babyboomers zijn eigenlijk best wel leuk, hoor je dan. Of ouderen spreken hun bewondering uit voor het brede blikveld van de jonkies, hun onbevangen manier van communiceren met de patiënten.' Elkaar leren begrijpen, is de enige manier, zegt ze. 'Preken en lange monologen over "hoe het er hier aan toegaat", dat werkt gewoon niet meer bij deze generatie.'

### Feedback

Marthe Schreurs (21), in de afstudeerfase van hbo-v, herkent zich in de verschillen. 'De kloof heb ik vooral tijdens mijn stage in de ouderenzorg ervaren, waar nauwelijks nog jongeren werken. Ik moest een kapot hoog-laagbed schoonmaken dat in de laagste stand bleef steken. Dat weigerde ik. Mijn rug is weliswaar nog jong, maar waarom zou ik iets riskeren? Dat snapten ze niet. Zij zouden vroeger zoiets gewoon gedaan hebben. Mijn moeder heeft vroeger ook de opleiding tot verpleegkundige gedaan en zij kijkt met verbazing toe hoe het er nu aan toegaat. Als zij vroeger maar hard genoeg werkte, haalde ze gewoon haar stage. De competenties, het werken aan jezelf, je houding, je zelfbewustzijn, daar was vroeger nauwelijks aandacht voor.'

Een groot verschil tussen de generaties, is feedback. 'Wij groeien daarmee op', aldus Marthe. 'Als leerdoel moet ik erop letten niet te dominant naar patiënten over te komen. Daarover vraag ik geregeld feedback. Ik geef het ook regelmatig. Maar de oudere generatie hield zich altijd wijselijk stil. Die vindt dat helemaal niet prettig. Mijn eigen generatie is soms een tikje arrogant. Dan vertikken ze het om een kastje schoon te maken, omdat ze dat als verpleegkundige niet hoeven. Oudere verpleegkundigen zeuren daar niet over, die pakken dat kastje gewoon even mee.'



'Als het afdelingshoofd iets tegen je zei, **sprong je in het gelid**, nu halen jongeren hun schouders op'

Voor de generaties boven haar heeft Marthe vooral veel bewondering. 'Nu loop ik stage in de psychiatrie. Daar zie ik hoe de ervaren verpleegkundigen zich door niks van hun stuk laten brengen. Hoe zij zich staande houden in crisissituaties. Daar heb ik enorm veel van geleerd.'

### Energieslopers

Waarom is het verschil tussen generaties zo'n groot ding? Verstaan jong en oud elkaar ineens zoveel slechter? 'Generatieverschillen vormen op zich geen probleem', zegt generatiesocioloog Aart Bontekoning (65). 'Vers bloed houdt een organisatie levend. Nieuwkomers zijn nodig om verouderde routines te updaten. Net zo goed als jongeren ouderen nodig hebben om zich te ontwikkelen, om hun wilde, bruisende energie in goede banen te leiden. Het wordt een probleem als de verschillen gaan wringen, als de jongsten zich geremd voelen. Dan worden organisaties sleets en ontstaat apathie.'

Bontekoning (babyboomer, stond in de jaren zestig en zeventig zelf op de barricaden) is in Nederland dé generatiegoeroe. Hij doet onderzoek naar het fenomeen, sinds hij zelf als beginnend senior om zich heen zag hoe jongere werknemers binnen enkele maanden hun frisheid verloren. 'Heel slecht vond ik dat.'

### OOK AAN DE SLAG MET GENERATIES?

- Masterclass, organisatiescan en generatieadvies bij [www.aartbontekoning.com](http://www.aartbontekoning.com).
- De generatieshow van Alice Faber is te boeken via [www.heteerstebedrijf.com](http://www.heteerstebedrijf.com).
- Zelfstandig adviseur Bert Smits is te consulteren via [www.bertsmits.be](http://www.bertsmits.be) en [xyofeinstein.wordpress.com](http://xyofeinstein.wordpress.com).
- Doe een generatiescan voor jezelf of je organisatie via [www.generatiebril.be](http://www.generatiebril.be)

De top-vijf energieslopers vormen bureaucratische regeltjes, onzinnige protocollen, trage vergader- en overlegssystemen, vaag discussiëren en abstract communiceren. Maar ga dat als jongste generatie maar eens veranderen, een generatie die door de vergrijzing ook nog eens ver in de minderheid is.

Bontekoning: 'Hoe je een organisatie verandert, alleen daar al staan de generaties X en Y lijnrecht tegenover elkaar. Bij X gaat alles top-down. Wil je iets nieuws? Eerst een voorstel schrijven, dan advies vragen, erover vergaderen, pas dan de knoop doorhakken. Jongeren kunnen daar helemaal niets mee. Dan vertellen ze enthousiast over een idee aan hun manager en die zegt: zet het maar op een A4-tje, dan zal ik het meenemen. Je ziet de energie bij de jongere verdwijnen.' Dat top-down model moet overboord, zegt Bontekoning, zowel wat aansturen



als wat leren betreft. 'Een hiërarchische benadering werkt niet meer voor de nieuwste generatie. Zij spreken een andere taal, het zijn vrije denkers, zonder vaste structuren.'

### Generatiemanagement

Organisaties begrijpen steeds beter het belang van generatiemanagement om hun organisaties fris te houden. 'Ze zien iets gek gebeuren, ze snappen de jonge medewerkers niet. Wat zijn dat voor mensen?' Als Bontekoning wordt ingevlogen, analyseert hij waar het botst, fileert hij alle contraproductieve denkbeelden die er bij de generaties over en weer leven en kweekt begrip. Zo maakt hij korte metten met het verouderde beeld over 50-plussers, dat ze niet vooruit te branden zijn en niets meer willen leren, dat ze dus bijvoorbeeld ook geen cursus meer willen volgen. 'Klopt niets van. De oudste generatie vindt zelfs sociale media maar wat interessant.'

En zo signaleert hij vaak dat tussengeneratie X het lastig vindt jongeren aan te sturen als deze hun gezag niet zomaar aannemen. Dan vraagt hij hoe ze dat thuis doen. 'Blijkt het overgrote deel hun kinderen intensief te begeleiden, op een coachende manier. Om op hun werk ineens formeel en hiërarchisch te worden. Omdat er iets van hiërarchie moet zijn, zeggen ze. Maar waarom moet dat? Geef leiding zoals je thuis leiding geeft, adviseer ik ze. Dat opent ze op de een of andere manier vaak de ogen.'

### Leren

Sociaal pedagoog Bert Smits schreef de boeken 'Is het nu generatie X, Y of Einstein?' en 'De jeugd is tegenwoordig', een soort bijsluiter bij de jeugd van tegenwoordig. Hij is in Vlaanderen een veelgevraagd expert op het gebied van generatieverschillen op de werkvloer. Ook in Vlaanderen is het onderwerp hot, zegt hij. 'Er is veel behoefte aan duiding van de verschillen.' Zelf (34) zit hij in het staartje van de pragmatische tussengeneratie. Zijn onderzoeksmateriaal is de groep daaronder, de twintigers, die zijn opgegroeid met de muis in de hand. Het belangrijkste verschil? 'Ze leren totaal anders. Niet van a naar b, geen boek van voor naar achter, nee, ze plukken overal de ontbrekende stukjes informatie vandaan die ze nodig hebben. Ze kunnen ontzettend snel switchen. Ze lezen geen handleiding meer, maar leren via trial-and-error, ze beginnen gewoon.'

'Jongeren groeien op in een tijd waarin weinig vaststaat. Melk is gezond. Maar is melk eigenlijk

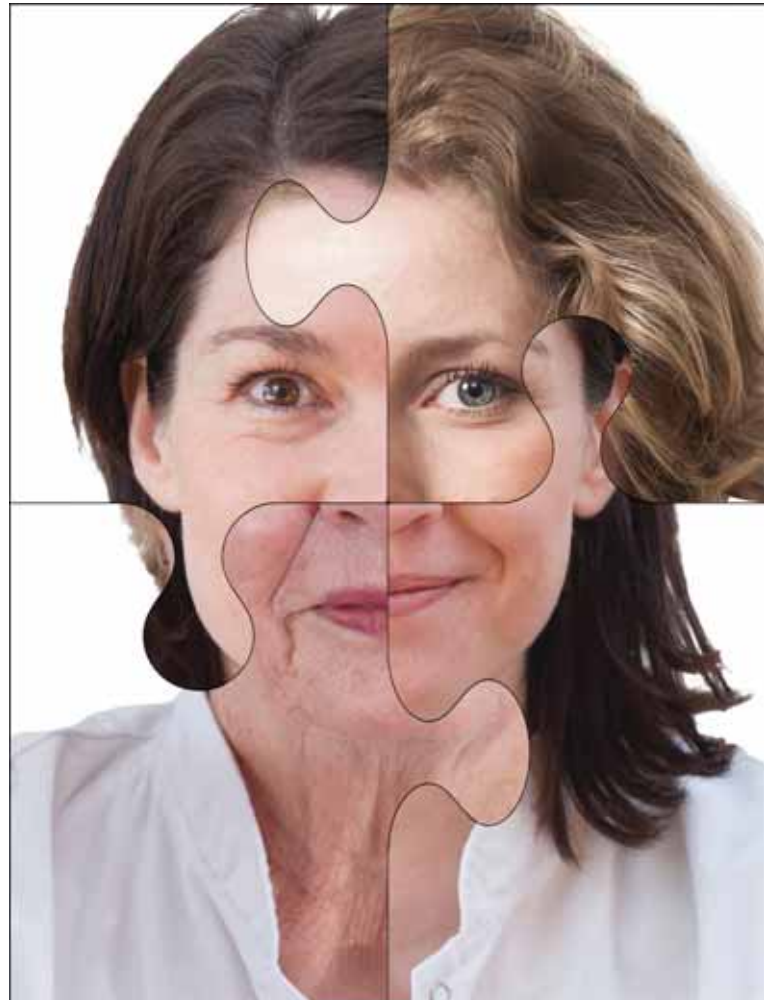
wel gezond? Ze zijn opgegroeid in onzekerheid, daarom is hun wil om te begrijpen zo groot. Als ze geen goede uitleg krijgen, vindt deze generatie dat ongelooflijk vervelend, hun motivatie loopt gelijk terug. Gezag aanvaarden ze dan ook niet als vanzelfsprekend.'

Als niemand de wijsheid in pacht heeft, is iedereen zijn eigen expert. Jongeren worden teruggeworpen op zichzelf, legt Smits uit. 'Ze moeten het allemaal zelf uitzoeken en als hen dat goed afgaat, zie ik de bescheidenheid nog wel eens overboord gaan. Ik sprak laatst een jongere die een ouder iemand moest coachen. Hij wist al precies waar het probleem lag, ze hoefden hem niets te vertellen. Het is prima dat jongeren zelfbewustzijn en zelfvertrouwen laten zien, maar bij een deel van hen slaat het door. Als je alles al denkt te weten en niets meer aanneemt, is dat funest op de werkvloer.'

### Praktijkopleider

Als babyboomer zag Wim Zevering (58), verpleegkundige en praktijkopleider bij St. Jansdal in Harderwijk, de generaties gaan en komen. Zelf werd hij vier jaar geleden met de neus op de feiten van het ouder worden gedrukt. 'Ineens moest ik doorwerken tot 66 jaar en negen maanden. Ik werkte toen nog op de afdeling oncologische chirurgie. Hoe kon ik die laatste jaren leuk houden? Hoe kon ik fris blijven? Met die vraag heb ik geworsteld, zoals zoveel oudere verpleegkundigen in het ziekenhuis. Toen de vacature voor praktijkopleider voorbijkwam, ben ik daar gelijk opgedoken. Het is geweldig om in deze fase van je leven je ervaring te kunnen doorgeven.'

Grote generatieverschillen ervaart Zevering in het ziekenhuis overigens niet. 'Natuurlijk is deze generatie anders dan de onze. Vroeger werd je gedruild en gekneed. Was je te bleu of te eigengereid? Dan viel je buiten de boot. De helft van mijn lich-



'Waarom schuif je jezelf niet naar voren als **uitgebalanceerd**?'

ting heeft het diploma niet gehaald. Onze leerlingen mogen zichzelf zijn. Maar leerlingen die alles in twijfel trekken, die alles al menen te weten of die afspraken niet nakomen? Ik herken het niet zo. Dat heeft misschien te maken met het meester-gezel-principe. De leerling heet toch niet voor niets leerling? Die hiërarchie is duidelijk en prettig. In de kern verandert er weinig. Leerlingen komen binnen, jong, vol onzekerheden, en ik zie ze uitgroeien tot zelfstandige, volwassen verpleegkundigen. Dat op mijn leeftijd te mogen meemaken, is puur genieten.'

### MEER LEZEN

- Bontekoning A. Nieuwe generaties in vergrijzende organisaties. Uitg. Mediawerf Amsterdam, 2014.
- Bontekoning A. Generaties. Werk in uitvoering. Managementboek, 2012.
- De Bruyckere P, Smits B. De jeugd is tegenwoordig - SOCIAAL | EENZAAM | LUI | COOL | BRAAF | SLIM | REBELS. Managementboek, 2011.