

Rondetafel gesprek met bedrijven

Over Intergenerationeel Samenwerken

Verslag van 24 februari 2011

Aanwezig:

René Witzel	JCDecaux
Monique Mulder	Logica
Chris Westra	Energy Research Centre (ECN)
David Breugem	Deloitte
Wouter van Voorst tot Voorst	Deloitte
Jeffrey van Meerkerk	Manpower
Heleen Goet	ABN Amro
Han Mesters	ABN Amro
Jules Broex	RAI Amsterdam
Inge Werneke	Ernst&Young
Annemieke Roobeek	MeetingMoreMinds
Astrid Elburg	Elburg Consultancy
Imre Vellenga	MeetingMoreMinds
Jeltsje Boersma	MeetingMoreMinds

Inleiding

Het onderwerp intergenerationeel samenwerken wordt door MeetingMoreMinds al een aantal jaren onderzocht. Elk jaar kiest MeetingMoreMinds een project vanuit een maatschappelijk doel en dient dat met participatief onderzoek. Dit jaar is gekozen voor het onderwerp intergenerationeel samenwerken. Voor het eerst gaan vier generaties samen werken in de met name kennisintensieve en servicegerichte sectoren. Er voltrekt een belangrijke verschuiving op de arbeidsmarkt waar de institutiebouwers binnen een korte tijd zullen uitfaseren en jonge mensen met nieuwe kennis en vaardigheden en eigen verwachtingen binnenkomen. Door MeetingMoreMinds is op het gebied van intergenerationeel samenwerken al het een en ander ondernomen. Zo is er een enquête uitgezet onder 58 generatie Y studenten, een tweetal rondetafel gesprekken georganiseerd met een selectie geëngageerde studenten, een uitgebreid literatuur onderzoek uitgevoerd, een kleine enquête gehouden onder bedrijven in Amsterdam en vandaag is er de rondetafel met een selectie bedrijven uit Amsterdam en omgeving. De kennis over dit onderwerp wordt gedeeld met de KennisKring Amsterdam, een netwerkorganisatie ter bevordering van kennisuitwisseling en overdracht. Op de rondetafel komt een follow-up in samenwerking met de KennisKring, de studenten die hebben meegedaan aan de rondetafels en ook de bedrijven zullen worden uitgenodigd bij de presentatie van de bevindingen over intergenerationeel samenwerken.

Tijdens deze rondetafel staan de volgende vragen centraal:

- ❖ Hoe ziet uw bedrijfscultuur er uit?
- ❖ Hoe wordt er vorm gegeven aan leiderschap binnen uw organisatie?
- ❖ Hoe bevordert u het intergenerationeel samenwerken?

De vragen worden gesteld met in ons achterhoofd de veranderingen op de werkvloer en in de maatschappij. Waar we daarom vooral geïnteresseerd in zijn, zijn de aanpassingen die zijn gemaakt in de afgelopen jaren en wat daarvan de drijfveren waren.

Voor de goede orde: bij deze bijeenkomst wordt uitgegaan van de volgende indeling van generaties¹:

Geboren na

>1985: Generatie Y.

1970- 1985: Generatie X

1955- 1970: Lost Generation

1945- 1955: Babyboomers

Allereerst wordt er stilgestaan bij het *nut* van intergenerationeel samenwerken. Waarom zou een bedrijf actief op zoek gaan naar jong talent en hen bewust laten samenwerken met andere generaties? Punten die door de aanwezigen genoemd worden zijn:

- ✓ het bevordert de vitaliteit in een bedrijf;
- ✓ verschillende generaties dragen anders bij/ willen anders bijdragen aan de wereld;
- ✓ strategisch ondernemen;
- ✓ vergroten van human capital;
- ✓ toekomst gerichtheid;
- ✓ inspelen op nieuwe behoeftes en mogelijkheden, bijvoorbeeld m.b.t. tot de nieuwe social media;
- ✓ efficiëntie;
- ✓ het aantrekken van nieuw management talent t.b.v. van de duurzaamheid van de organisatie;
- ✓ reputatie
- ✓ inspelen op veranderde inhoud van het werk.

HOE ZIET UW BEDRIJFSCULTUUR ER UIT?

Uit zowel de enquête onder studenten als de rondetafelgesprekken met generatie Y'ers blijkt dat deze generatie veel waarde hecht aan het abstracte concept de 'bedrijfscultuur'.

¹ Op basis van: Becker, H. A. (1992) *Generaties en hun kansen*. Meulenhof, Amsterdam

Al snel komt op tafel dat het regelmatig benoemen van de 'corporate values' iets anders is dan deze echt leven en beleven. Door een van de participanten wordt genoemd dat het interessant is te ontdekken dat generatie Y meer intrinsiek gemotiveerd is voor een baan. Waar eerdere generaties zich met name lieten leiden door wat hun vrienden dachten van het bedrijf of de baan ('peer pressure'), stelt generatie Y zijn eigen gevoel en motivatie voorop. Hoewel zij net zo sterk als eerdere generaties zoekende zijn naar hun identiteit zijn zij wel flexibeler: vaak sluiten zij probleemloos aan bij meerdere subgroepen en culturen.

Transparantie en corporate values

De ervaring leert dat generatie Y het belangrijk vindt dat de corporate values voortkomen uit het handelen. Bluf is uit den boze. Deze generatie heeft behoefte aan transparantie en authenticiteit. Het bedrijf zal concreet moeten nadenken over hoe de waarde van het bedrijf te verpakken. Wat voor ruil doe je met je werknemers? Het 'gevoel' bij een bedrijf is erg belangrijk. Het moet goed en cool voelen om bij dit bedrijf te werken ofwel er zaken mee te doen. Corporate values zijn people values. Hoe het bedrijf zich presenteert naar zijn klanten toe en de presentatie richting de werknemers moet overeenkomen. Deze presentatie moet concreet ingevuld worden. Met de nieuwe sociale media is het voor veel bedrijven een uitdaging hoe het businessmodel beschermd moet worden. Veel jonge werknemers praten ook in eigen tijd op het internet over het werk. Hoewel dit niet tegen kan worden gehouden moet wel begrepen worden dat één negatieve publicatie op het internet al consequenties kan hebben. Uit de vanzelfsprekende communicatie met de buitenwereld via het internet kunnen bedrijven hun values niet meer faken. Het is belangrijk het gevoel binnen een bedrijf over te geven aan alle generaties. Ook high-touch communicatie tussen werknemers en klanten en tussen werknemers en kennissen vraagt om transparantie en het incorporeren van de values in het gedrag. Authenticiteit, eerlijkheid en communicatie over de bedrijfscultuur blijkt een zeer belangrijke factor te zijn voor het behoud van goede werknemers en een gezonde spirit: 'promise what you say, practice what you preach'!

Het Nieuwe Werken

Het middenmanagement wordt uitgedaagd door het Nieuwe Werken. In het Nieuwe Werken wordt de nadruk gelegd op de te behalen doelen, eerder dan op wanneer en waar de taken worden uitgevoerd. Het resultaat is dat veel ervaren werknemers, met name generatie X, weg blijven van kantoor. De nieuwe werknemers (soms samen met de oudste werknemers) komen nog wel naar kantoor. De jongere generatie die vaker moeite heeft de targets te halen, komt naar kantoor om van andere (meer ervaren) werknemers te leren. In het nieuwe werken worden de 'coaches' gemist; de waarde van high-touch communicatie en informeel leren wordt snel onderschat door het management. Het vinden van aansluiting bij collega's versterkt ook de overdracht van de bedrijfscultuur. Generatie Y, zo wordt ervaren door de aanwezigen, heeft meer dan andere generaties behoefte aan informeel en 'echt' contact. Ook de vergadercultuur verandert door het Nieuwe Werken. Omdat de non-verbale

communicatie grotendeels weg valt wordt er vaak wel sneller gewerkt maar is er wel het gevaar dat werknemers zich moeilijk kunnen profileren met presenteren. Vereiste kwaliteiten veranderen.

Generatie Y selecteert zijn baan of bedrijf in de eerste plaats op de mogelijkheden nieuwe dingen te leren en zich persoonlijk te ontwikkelen². Die persoonlijke ontwikkeling genereert hij of zij vooral door contact met anderen. Daarom is het voor deze generatie Y belangrijk collega's te ontmoeten en is het zzp-bestaan nog niet aantrekkelijk in de eerste levensfase.

HOE WORDT ER VORM GEGEVEN AAN LEIDERSCHAP BINNEN UW ORGANISATIE?

Leiderschap heeft een andere dimensie voor generatie Y. Het wordt niet zonder meer aangenomen. Hiërarchie op basis van werkjaren alleen is onvoldoende. Leiderschap moet zichtbaar, transparant en charismatisch zijn. Binnen een aantal bedrijven is er inmiddels meer oog voor informele leiders. Dit zijn werknemers die niet formeel in deze functie staan maar toch anderen lijken aan te sturen en te inspireren. Deze informele leiders zijn heel nuttig voor het bedrijf maar het zijn niet altijd die mensen die door het management wordt gezien als de 'rising stars'. De door het management benoemde 'rising stars' zijn niet altijd de mensen die de beste targets halen. De informele leiders werken niet top-down maar hebben andere lijntjes lopen. Het is daarom gevaarlijk voor het management zelf zijn 'rising stars' aan te wijzen. Volgens een van de participanten is het niet het bestuur dat je zou uitnodigen bij je eigen kerstdiner. Bedrijven moeten hun best doen de leuke mensen te houden. Je wilt niet met de 'nerds' eindigen, maar met inspirerende en vitale mensen. Een van de aanwezigen raadt het essay 'The Nature of the Firm' aan van Ronald Coase, waarin een verklaring wordt gegeven over waarom wij blijven hangen in 19^e eeuwse arbeidsverhoudingen. Ook Kevin Wheeler, over modern talentmanagement, wordt genoemd aangeraden.

Huidige managers hebben flexibele skills nodig om aan te sluiten bij verschillende generaties. Motivatie Y heeft wel behoefte aan leiderschap en wil ook leiderschap tonen maar is niet in de eerste plaats er op uit een hogere positie in de hiërarchie te verwerven. Wel is hij of zij heel berekenend over zijn invloed binnen het bedrijf. Bedrijven doen er volgens een aanwezige goed aan samen met de high-potential generatie Y-er te inventariseren hoe er vanuit de bestaande rol zo veel mogelijk invloed uitgeoefend kan worden. Dit werkt motiverend en sluit beter aan bij de motivaties van deze generatie. Generatie Y wil vrijheid en ruimte binnen zijn of haar rol in het bedrijf.

Leiderschap hangt in grote mate samen met de bedrijfscultuur. Zo moet de nieuwe generatie het gevoel hebben dat zij vertrouwd worden. Zij zijn vrij ongeduldig en hebben snel het gevoel niet serieus genomen te worden, aldus de aanwezigen. De lost-generation stelt zich vaak op als mentor voor andere werknemers terwijl generatie X, door vele aanwezigen beschouwd als de meest lastige generatie om te managen, rent om aandacht en het meest 'ego-driven' is. Hoewel de jonge generatie veel vrijheid wil, vragen managers zich af hoe deze groep geprikkeld moet worden. Een bedrijfscultuur

² MeetingMoreMinds (2010-2011): enquête onder 58 generatie Y studenten.

die geleefd wordt blijkt zowel intern als extern zijn vruchten af te werpen. Binnen het bedrijf levert het meer gemotiveerde werknemers op. Extern wordt de bedrijfscultuur weerspiegeld in de relatie met klanten wat uiteindelijk ook de beste mensen aantrekt die bovendien goed passen binnen het bedrijf.

Managen van de creatievelingen

Vooraf tegenover de creatievelingen staan managers regelmatig met hun handen in het haar. Creativiteit komt vooral in de eigen tijd. De traditie van het tijdschrijven sluit vaak niet aan bij de werkwijze van de creatives. Hoe zou het businessmodel aangepast moeten worden om hen toch de ruimte te geven zich te ontwikkelen binnen het bedrijf? Veel bedrijven hebben moeite met een transitie omdat managers veelal op hun plek zijn gekomen door hun targets te halen. Hoewel zij zien dat de creatives onmisbaar zijn, is er nog geen alternatief beloningssysteem ontwikkeld voor het tijdschrijven, iets waar de creatives vaak niet als beste uitkomen. Deze creatives zijn nodig om vitaal te blijven, werknemers en klanten te binden en de uitstroom van nieuw talent te minimaliseren.

Een verandering in de bedrijfscultuur ligt nog moeilijker als het bedrijf beursgenoteerd is; zijn aandeelhouders vormen vaak een conservatieve achterban. Alleen als het in de lijn ligt van de corporate values zal het bedrijf kiezen voor beleid dat invulling geeft aan iets als zingeving. Een van de participanten verteld dat er binnen zijn/haar bedrijf gratis sport en sportbegeleiding wordt aangeboden voor werknemers. Het werk vereist een topprestatie, waarvoor je topfit moet zijn. Een goed voorbeeld van hoe invulling kan worden gegeven aan de 'deal'; van de werknemer wordt veel verwacht maar hij/zij krijgt er ook veel voor terug.

Duurzaamheid

Duurzaamheid is voor generatie Y een vanzelfsprekendheid, zo bleek uit onze enquête en rondetafel gesprekken. Zo ergeren zij zich bijvoorbeeld aan lichten van kantoren die s' avonds aanblijven. In de lijn hiervan zou duurzaamheid binnen een bedrijf gezien moeten worden als een logica, meer dan iets waarmee je je profileert. Generatie Y zou door hun vanzelfsprekende bewustzijn goed ingezet kunnen worden bij de implementatie van duurzaamheid in organisaties. Aanwezigen ervaren de afgelopen jaren een omslag van 'duurzaamheid in stenen' naar 'duurzaamheid in genen'. Annemieke Roobeek roemt de 5 P's die allemaal een duurzaamheidsaspect in zich kunnen hebben: People, Planet, Profit, Product & Proces. Een andere aanwezige verteld uit ervaring hoe werknemers trots zijn op hun duurzame bedrijf waardoor hij meer sollicitaties binnen krijgt afkomstig uit het netwerk van werknemers. Duurzaamheid kan binnen HR beleid ook worden gezien als het vraagstuk hoe duurzaam om te gaan met mensen, waardoor werknemers zich vol kunnen inzetten voor het bedrijf.

HOE KAN INTERGENERATIONEEL SAMENWERKEN WORDEN BEVORDERD?

Bedrijven staan voor de grote uitdaging verschillende generaties te managen op dezelfde werkvloer. Nieuwe werknemers hebben andere verwachtingen over leiderschap, de bedrijfscultuur, de ruimte die zij dienen te krijgen en het contact met andere collega's. Uitstroom betekend verlies voor zowel de werknemer als de werkgever. Zowel uit de ervaringen van de aanwezigen als uit de literatuur blijkt dat 'job-hoppen' door generatie Y negatiever beoordeeld wordt als generatie X. Generatie Y is over het algemeen loyaal tegen over zijn/haar werknemer zolang het bedrijf mogelijkheden en een gevarieerd takenpakket aanbiedt³. Toch hebben veel generatie Y-ers moeite hun kwaliteiten optimaal in te zetten voor het bedrijf. Hun kritische blik, snelheid, netwerkvaardigheden en gebruik van sociale media wordt niet opgemerkt, of zelfs als lastig ervaren. Generatie Y wil contacten met andere collega's die hen kunnen stimuleren en dwingen tot meer diepgang. Binnen het nieuwe werken blijkt er minder ruimte te komen voor 'informal learning'. Generatie X heeft een heel andere stijl van werken. Zij eisen flexibiliteit en zijn gedreven door materialistische waarden en reputatie. De lost generation heeft zich leren aanpassen en presenteert zich vaak als 'coach'. De babyboomers hebben een schat aan werkervaring maar hebben vaak moeite met bij te blijven in de nieuwe ontwikkelingen en zijn niet altijd even innovatief.

Ook het concept leiderschap is onderhevig aan verandering. Generatie Y zoekt naar authenticiteit, en charisma en wordt geïnspireerd door informele leiders. In de groep zelf ontstaan ook vaak lijnen van leiderschap. Nieuwe leiders zijn lang niet altijd zij die worden aangewezen als 'Rising Stars' door het management. Om te eindigen met een leuke groep mensen die bovendien de bedrijfswaarden 'leven' en zich 100% in willen zetten voor het bedrijf, is het noodzakelijk de creatievelingen en jongeren de ruimte te geven. Zij eisen misschien veel: flexibiliteit, een zelf in te vullen werkplek en schema, vertrouwen en feedback. Maar zonder deze nieuwe generatie te verwelkomen en te binden zullen bedrijven de innovativiteit en creativiteit missen die nodig is om de Nederlandse economie draaiende te houden en mee te kunnen doen in de internationale concurrentie.

³ Management Today/FreshMinds (29 februari 2008): Work 2.0 Survey: My generation. URL: <http://www.managementtoday.co.uk/news/786810/mt-freshminds-work-20-survey-generation/#>. Download: 7/03/2011