

# Intergenerationeel Samenwerken



Bijeenkomst Bedrijven en Studenten  
MeetingMoreMinds, Amsterdam, 23 juni 2011

# Inhoudsopgave

## *Achtergrondvragen*

- Wat is intergenerationeel samenwerken?
- Wat zijn de verschillen tussen de generaties?
- Wat maakt het intergenerationaal samenwerken zo aantrekkelijk met Generatie Y?

## *Implementatie*

- Creativiteit & intergenerationeel innoveren
- Leiderschap & intergenerationeel aan strategische vraagstukken werken

# Waardoor verschillen generaties van elkaar?

*“Omstandigheden (politiek, economisch, internationaal, maatschappelijk) die speelden in de tijd dat men opgroeide in de periode tussen 12-23 jaar liggen ten grondslag aan de kenmerken en zienswijze van een generatie”*

↑  
Invloed  
tijdsgeest

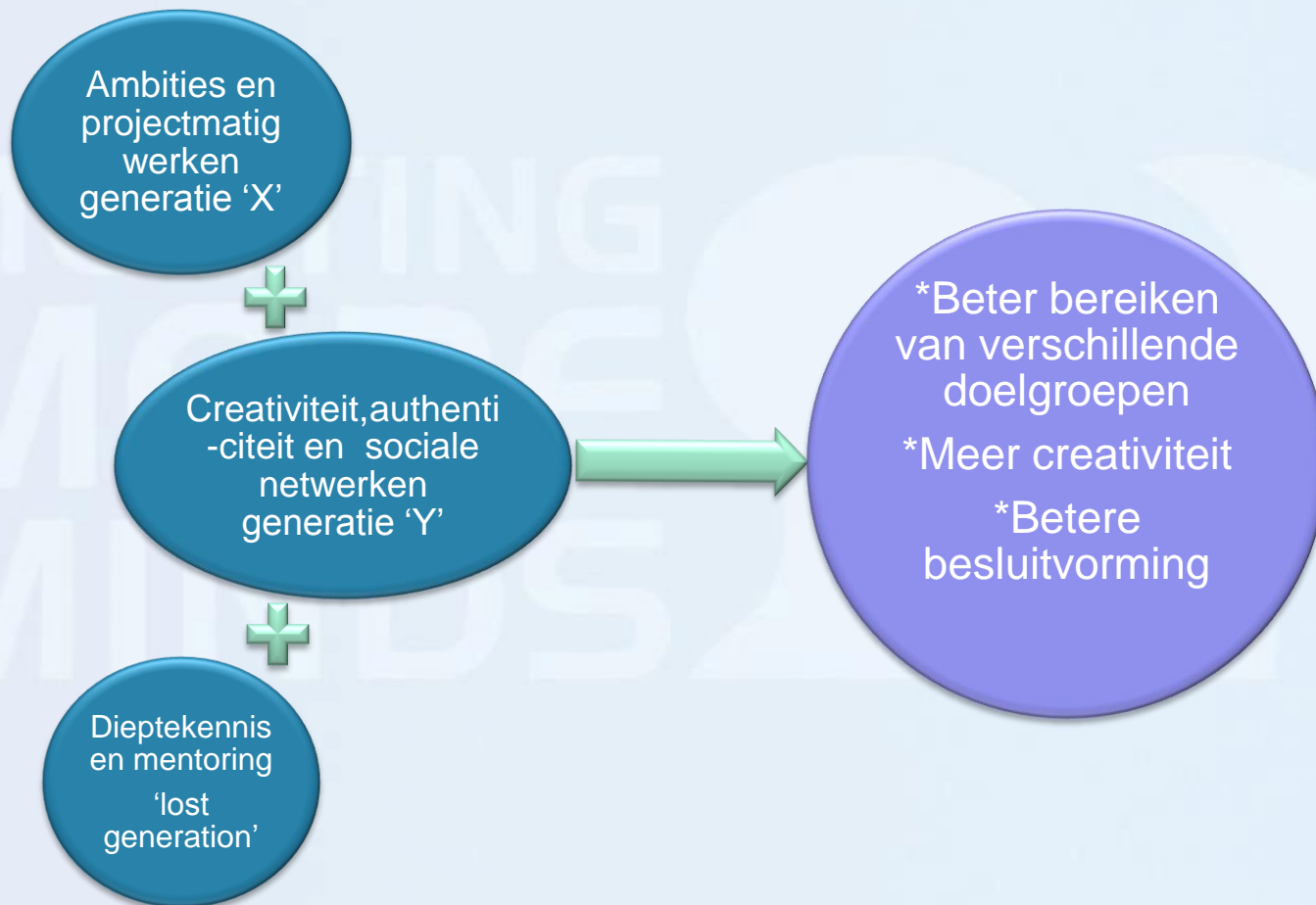


Tijd →

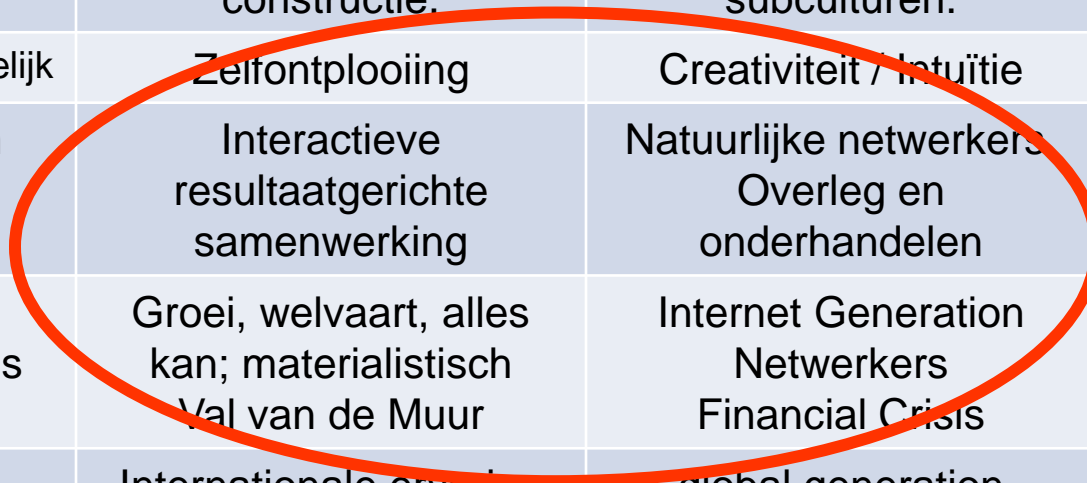
# Verschillende Generaties



## Waarom?



<b>Babyboomers</b> <b>Vier generaties</b>	<b>Lost Generation</b> (oudere kenniswerkers)	<b>Pragmatische generatie (30+ kenniswerkers)</b>	<b>Creatieve Digitale Jongeren (Generatie Einstein)</b>
1945 – 1955	1955 – 1970	1970 – 1985	1985-1995
Invloed in organisaties vanaf: 1970	Invloed in organisaties vanaf: 1985	Invloed in organisaties vanaf: eind jaren '90	Invloed in organisaties vanaf: 2010
Het volk weet wat goed is	'ZIJ-generatie' Het volk weet wat goed is, maar het individu is ook belangrijk.	'IK-generatie' Het individu zelf weet wat goed is. Identiteit is constructie.	'WIJ-generatie' Identiteit is oprecht van jezelf. Bewegen in subculturen.
Status	Aangepast en Inschikkelijk	Zelfontplooiing	Creativiteit / Intuïtie
Protesteren tegen autoriteit; democratisering	'Bruggen' bouwen	Interactieve resultaatgerichte samenwerking	Natuurlijke netwerkers Overleg en onderhandelen
Na-oorlogse wederopbouw Vietnamoorlog	Koude Oorlog Economische crises Oliecrises	Groei, welvaart, alles kan; materialistisch Val van de Muur	Internet Generation Netwerkers Financial Crisis
Ideologisch	Relativeren	Internationale ervaring	global generation
institutes en hiërarchische structuren	Ideologisch vacuüm voegen zich Weinig leiderschap	Weinig historisch besef opportunistisch ik	Multicultureel waarden spelen weer een rol



**Persoonlijke  
aandacht**

**Opgegroeid met  
Digitale media**

Zinvol werk

**Multi-tasking**

**Sociaal**

Versmelting  
Werk-privé

**Geluk** *Ruimte voor  
zelfontplooiing*

**Netwerkers**

*Reizen*

*Optimistisch  
toekomstbeeld*

**Bedrijfskeuze  
op basis van  
gevoel / klik**





facebook.  
myspace.com.  
a place for friends

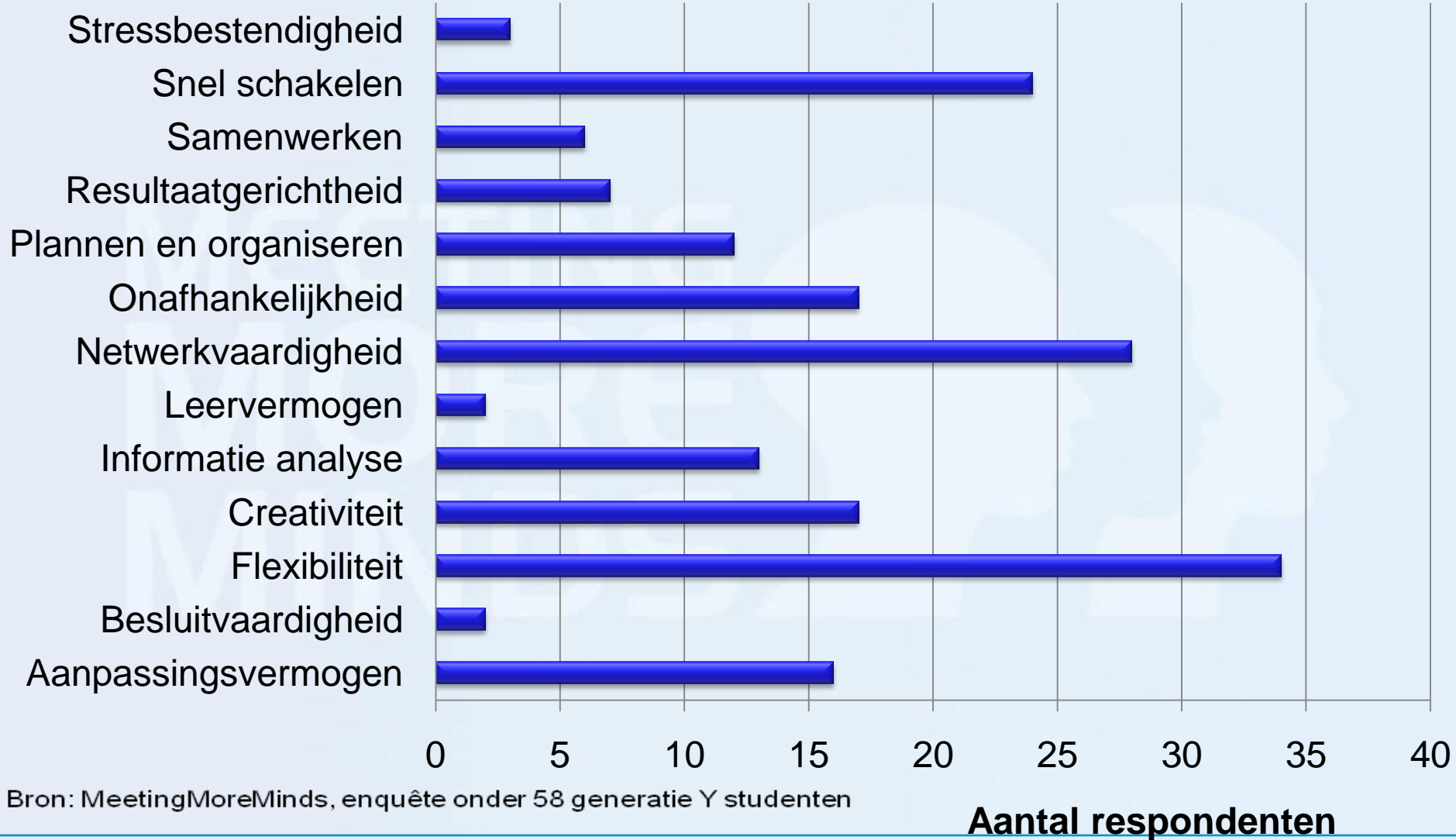


23 juni 2011  
Intergenerationaal  
Samenwerken





# Kernkwaliteiten van Generatie Y



Bron: MeetingMoreMinds, enquête onder 58 generatie Y studenten

**Aantal respondenten**



- Gaan soms een beetje 'zappend' door het leven: switchen vaak van baan
- Weinig geduld → alles moet snel gaan
- Hebben moeite met kiezen, omdat het keuzeaanbod zo groot is
- Willen alles tegelijk doen (werk, prive, vrienden, social media)
- Vragen om duidelijke kaders, omdat ze anders verloren zijn

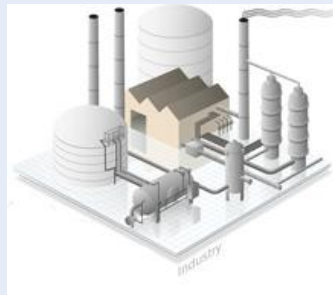


- Geven om idealen en waarden en zijn betrokken bij het werk en mensen
- Werken hard en zijn flexibel
- Willen leren van het werk
- Worden gemotiveerd door zelfontplooiing (opleidingen en trainingen)
- Wereldwijde blik; connected in the cloud



- De meerkeuze generatie (*NRC handelsblad*)
- De mammoet generatie (*Intermediair*)
- De grenzeloze generatie (*HP/ De Tijd*)
- De stille generatie (*Elsevier*)
- De achterbankgeneratie (*de Volkskrant*)
  
- “Generatie Y ledig en lusteloos” (*Volkskrant en Groene Amsterdammer*) **versus** “Generatie Y betrokken, ambitieus, met een hoog arbeidsethos” (*Elsevier*)
  
- Generatie Y heeft dus geen onverdeeld positief imago → vaak ondergewaardeerd voor haar unieke kwaliteiten.

# Van homogeen naar heterogeen



Produktie-  
medewerkers



Creatieve  
werknemer



- Industriële revolutie: taakgericht, afgebakend, massa output, homogene werknemers, hiërarchische verhoudingen

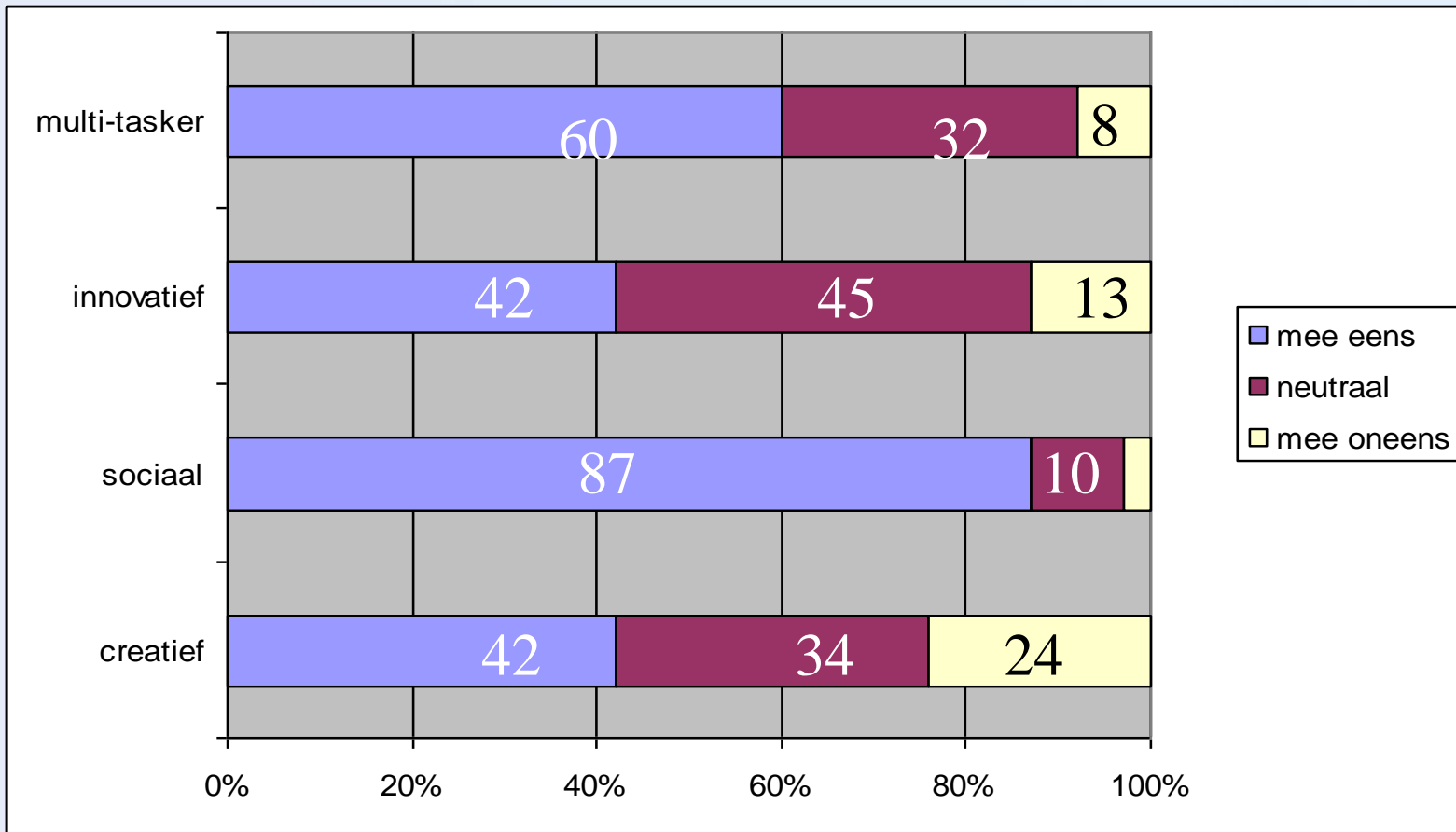
- Diensteneconomie vraagt om: creatieve werknemers en combinatiekennis om vraaggestuurd en op maatgericht te werken

Creativiteit noodzakelijk voor organisaties om innovatief in te kunnen spelen op de snel veranderende markten

# Vis intergenerationeel samenwerken naar creativiteit gefundeerd op (markt)kennis



# Creatieve generatie gekenmerkt

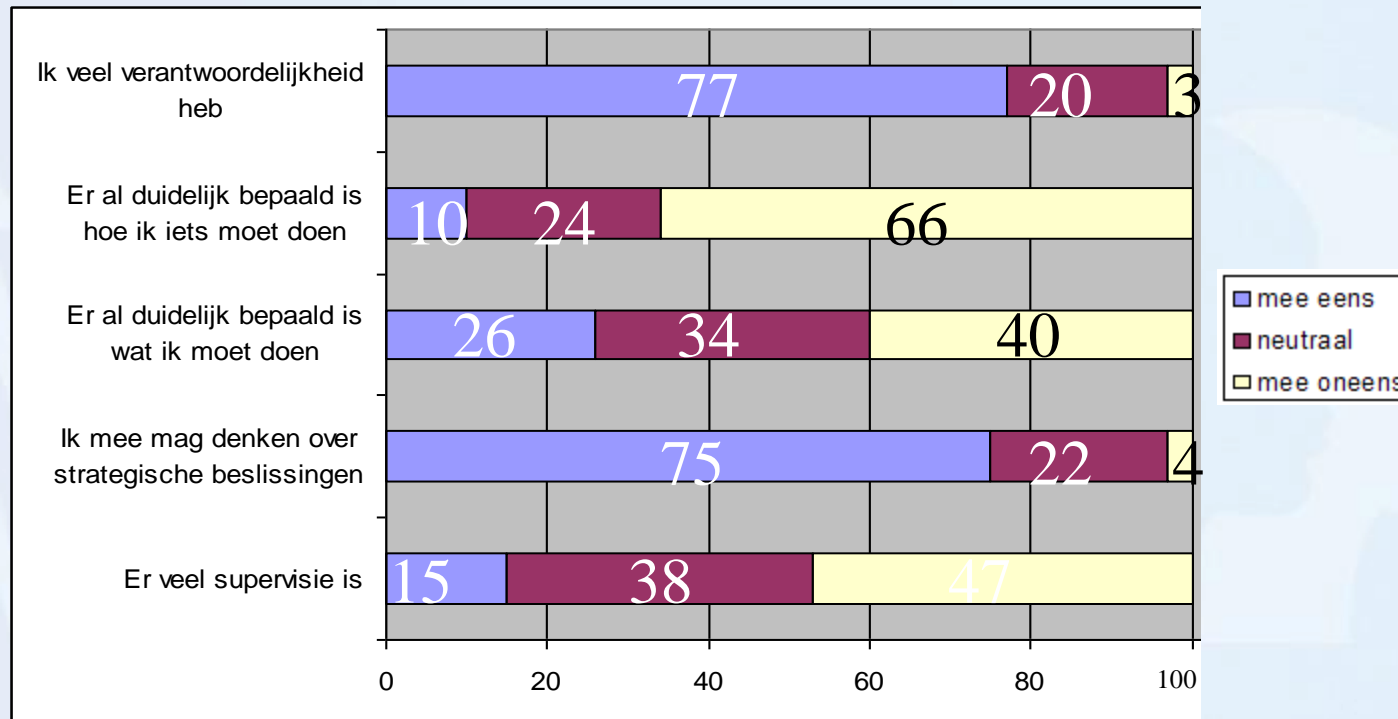


23 juni 2011

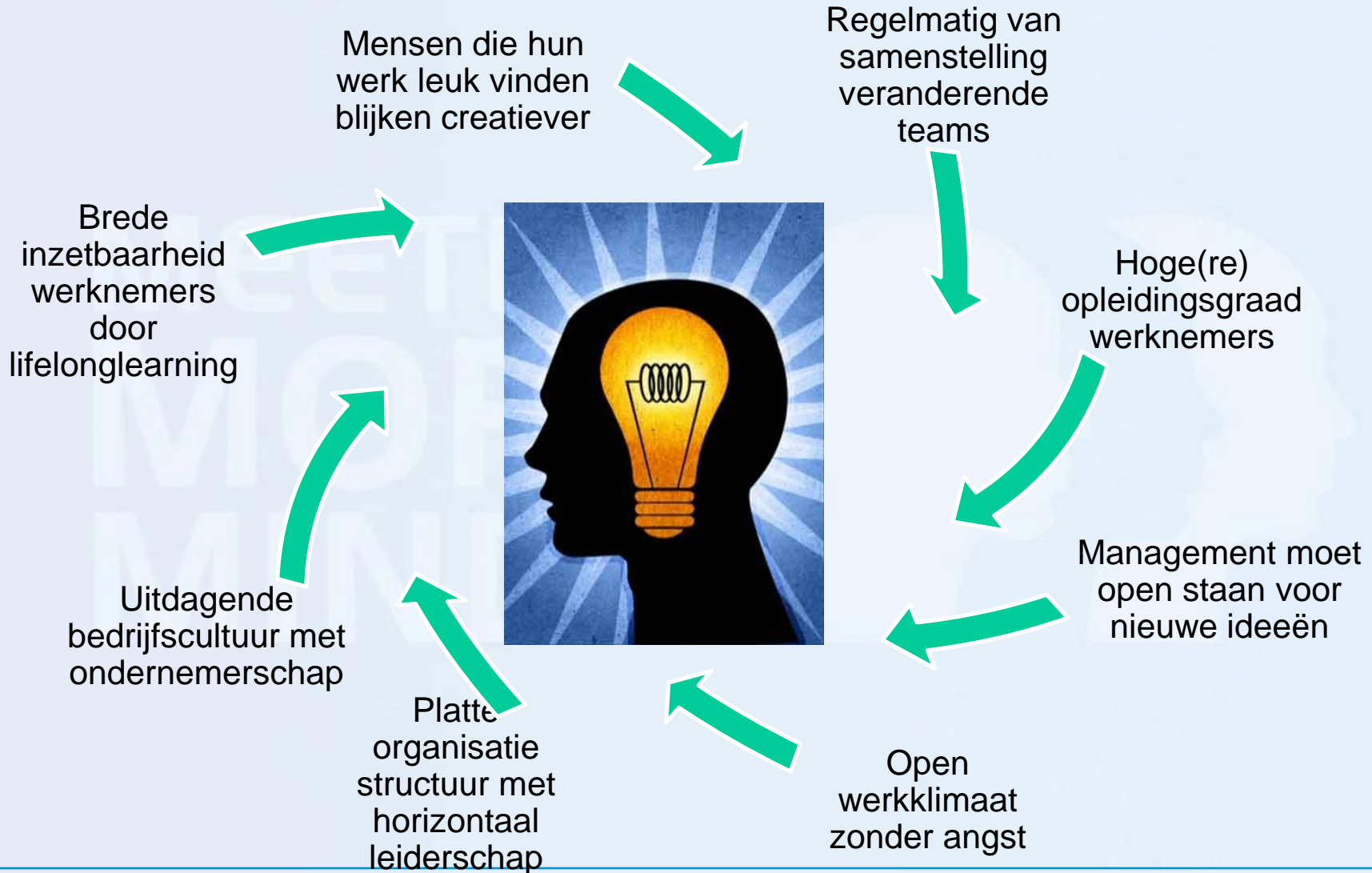
Intergenerationaal (deringh, 2008 (resultaten v©MeetingMoreMinds, 2011studenten en Samenwerken (partners op de arbeidsmarkt)

# Wensen creatieve generatie:

## Ik werk graag in een bedrijf waar:



# Hoe bevorderen we creativiteit?





# Valkuilen intergenerationeel samenwerken



Leeftijdverschillen



Uiteenlopende ideeën over besluitvorming



Miscommunicatie, irritatie conflict!

Mensen kunnen zich buitengesloten of onbegrepen voelen  
Daarom is er goed leiderschap nodig om dit proces te begeleiden!

# Intergenerationeel samenwerken voor werkgevers



- Op het netvlies krijgen van leidinggevenden
- Het managen van verschillende generaties met verschillende verwachtingen en hier ook ruimte voor laten
- Het voorkomen van mogelijke clashes tussen generaties door op kwaliteiten te focussen
- Zorgen dat de kwaliteiten van de verschillende generaties optimaal benut worden




“We leven in een kenniseconomie, maar onze management en besturingssystemen zijn achtergebleven in het industriële tijdperk” (Manville & Ober, 2003).

## Discrepantie huidig leiderschap

Huidige managers

Wat we nodig hebben



Scoren door  
risico's te mijden  
en onzekerheid te  
voorkomen  
(keep as is)



Ondernemend aan  
creatieve  
innovaties werken  
in netwerkverbanden

Horizontaal leiderschap zorgt voor respect en bevordering van heterogeniteit.

Mensen moeten de ruimte krijgen 'out of the box' te denken en nieuwe netwerkrelaties aan te gaan.



## Hiërarchische organisatiestructuur met verticaal leiderschap

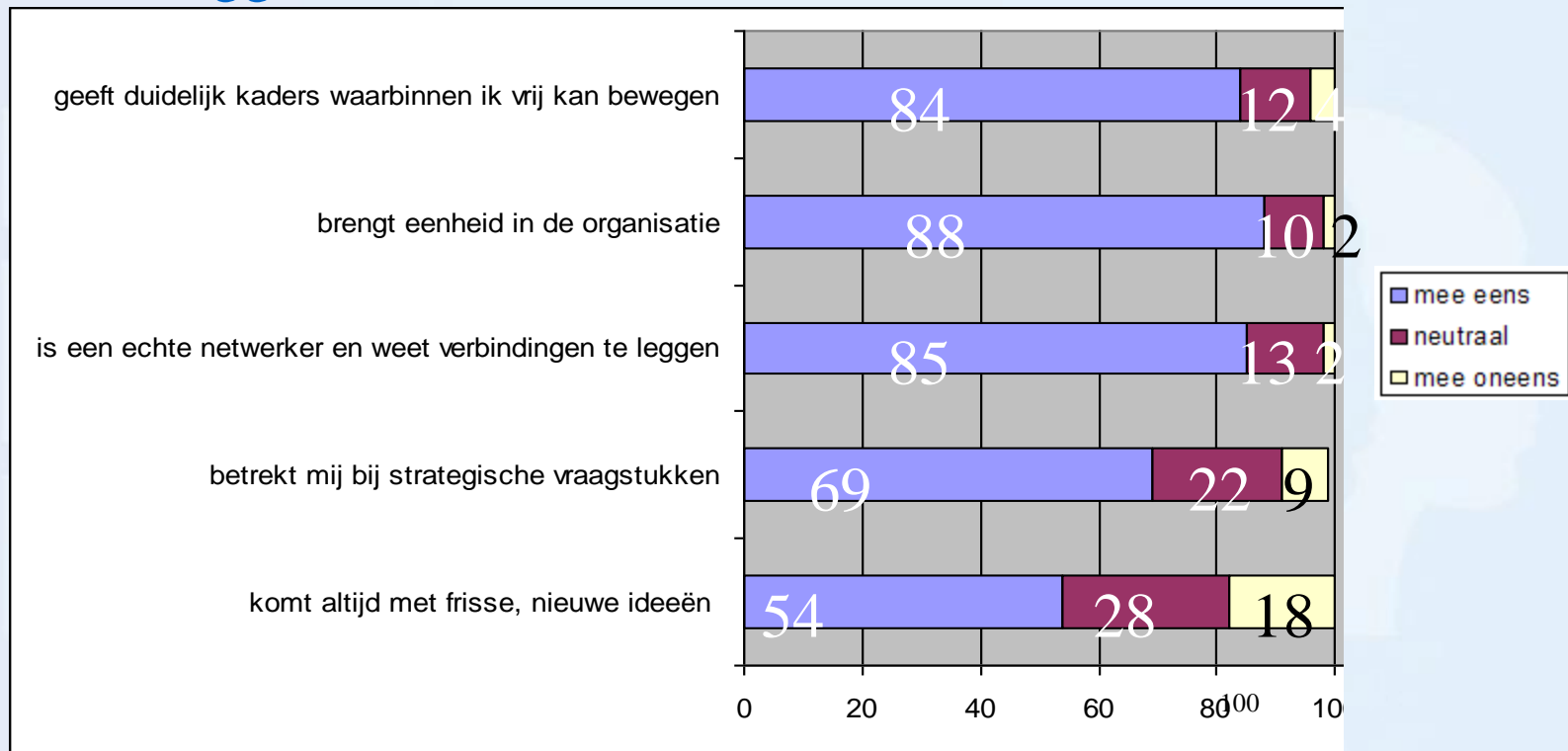
- *Verschillende generaties komen minder met elkaar in aanraking:*  
Oudere werknemers hoger in hiërarchie; senioriteit telt  
Contacten gaan niet verder dan directe supervisor; hiërarchie
- *Besluitvorming gebeurt aan de top, die ook eenzijdig is samengesteld.*



## Platte organisatiestructuur met horizontaal leiderschap

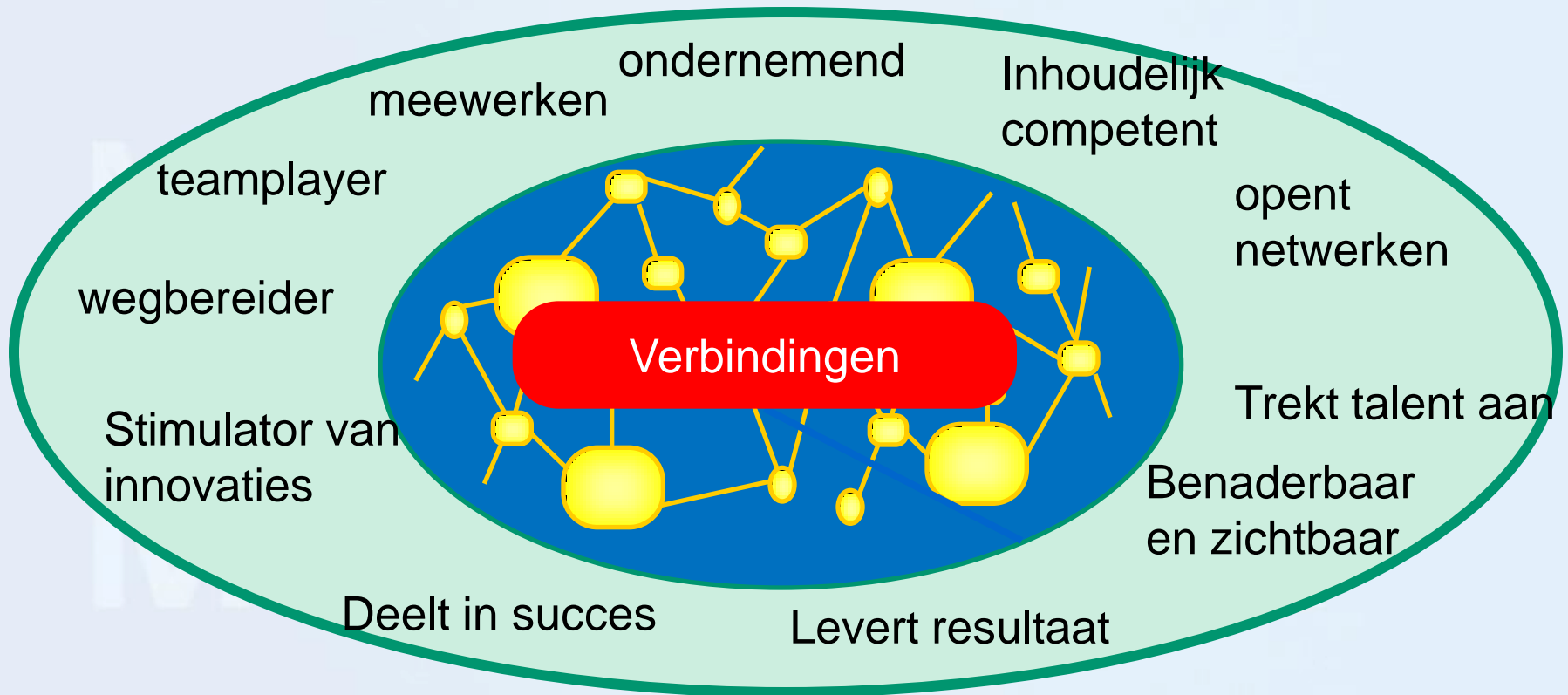
- *Verschillende generaties delen de verantwoordelijkheden:*  
Indien jongere generaties in de organisatie aanwezig zijn!  
Werken in rollen in plaats van functies met afgebakende taken
- *Intergenerationele diversiteit in besluitvorming*  
Rekening houden met de verschillende 'mind-sets' van de generaties en hen voldoende input en verantwoordelijkheden geven.

## Een leidinggevende:



# Het Nieuwe Leiderschapsprofiel





## Generatie Y...

- Ruimte nodig
- Autonoom
- Vraagt om feedback
- Willen authentieke leiders, geen Ego's

## Een goed leider volgens Generatie Y





*“Creativity is the power to connect the seemingly unconnected”*



- *“It is the function of creative personalities to perceive the relations between thoughts, or things, or forms of expression that may seem utterly different, and to be able to combine them into some new forms -- the power to connect the seemingly unconnected”*

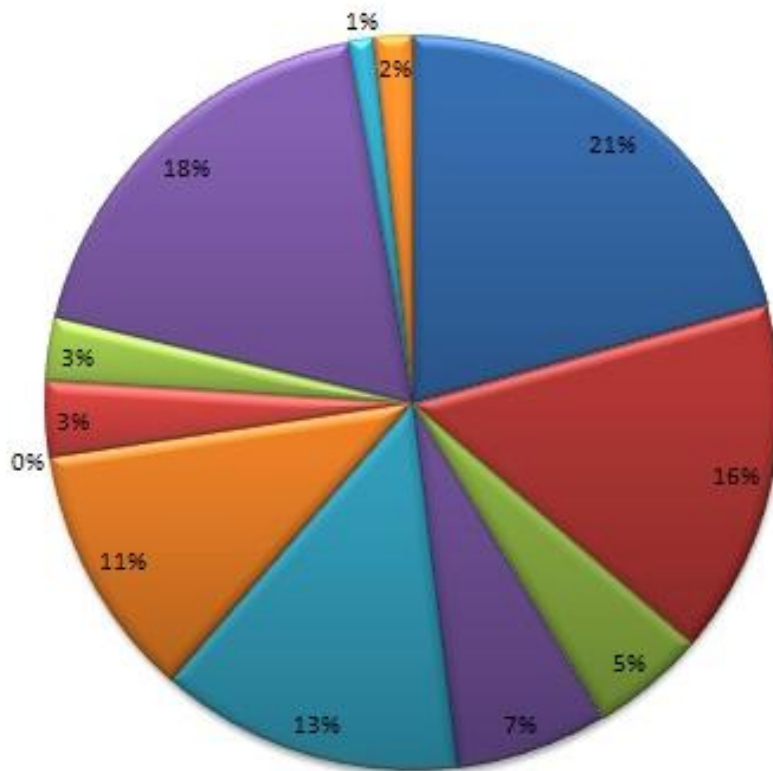
**Intergenerationeel samenwerken leidt tot creativiteit, omdat mensen en kennis met elkaar in verbinding kunnen worden gebracht, die voorheen niet verbonden leken te zijn.**

MEETING  
MORE  
MINDS



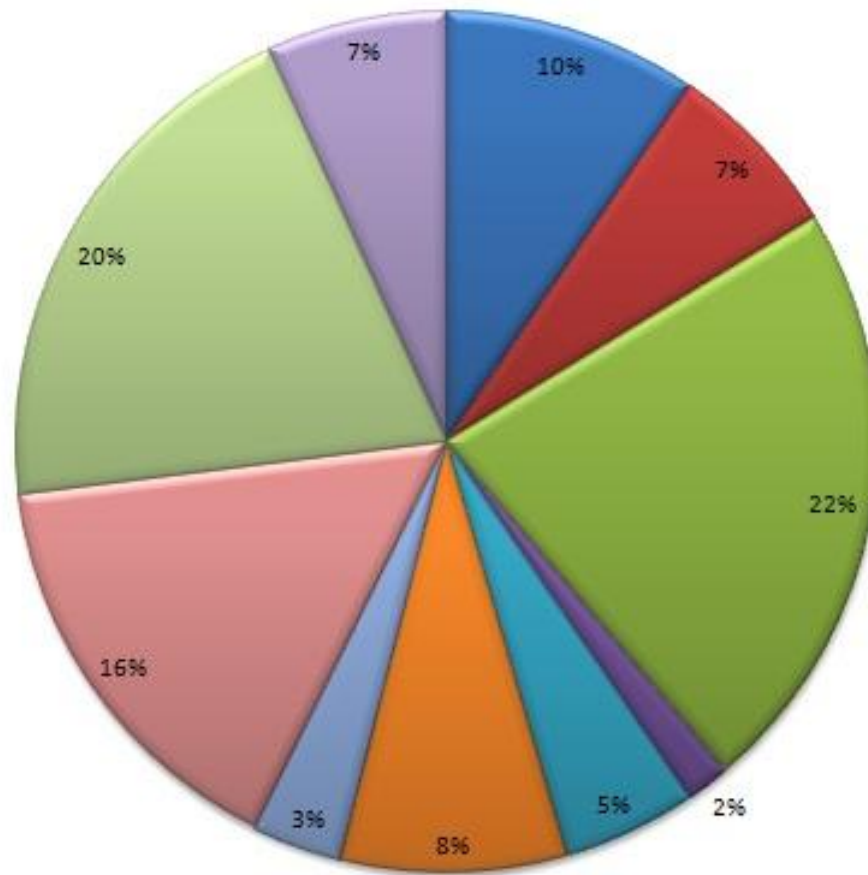
# UITSLAG ENQUETE MMM 2011

# Iemand is een goede manager als



- deze luistert naar medewerkers en ze serieus neemt
- deze duidelijk is in wat hij verwacht van zijn medewerkers
- deze veel feedback geeft
- deze weet waar zijn medewerkers mee bezig zijn
- deze ruimte geeft voor een eigen interpretatie/werkwijze
- deze iedereen op de werkvloer met respect behandelt
- deze op 90% van de vragen een antwoord heeft
- deze tijd vrijmaakt als medewerkers iets willen overleggen
- eigenbelang ondergeschikt is aan dat van het collectief

# Selectie Criteria voor werkgever



■ Locatie

■ Kansen op promotie binnen het bedrijf

■ Mogelijkheden om nieuwe dingen te leren

■ Hoe de werkplek er uit ziet

■ De status en het imago van het bedrijf

■ Hoogte van het salaris

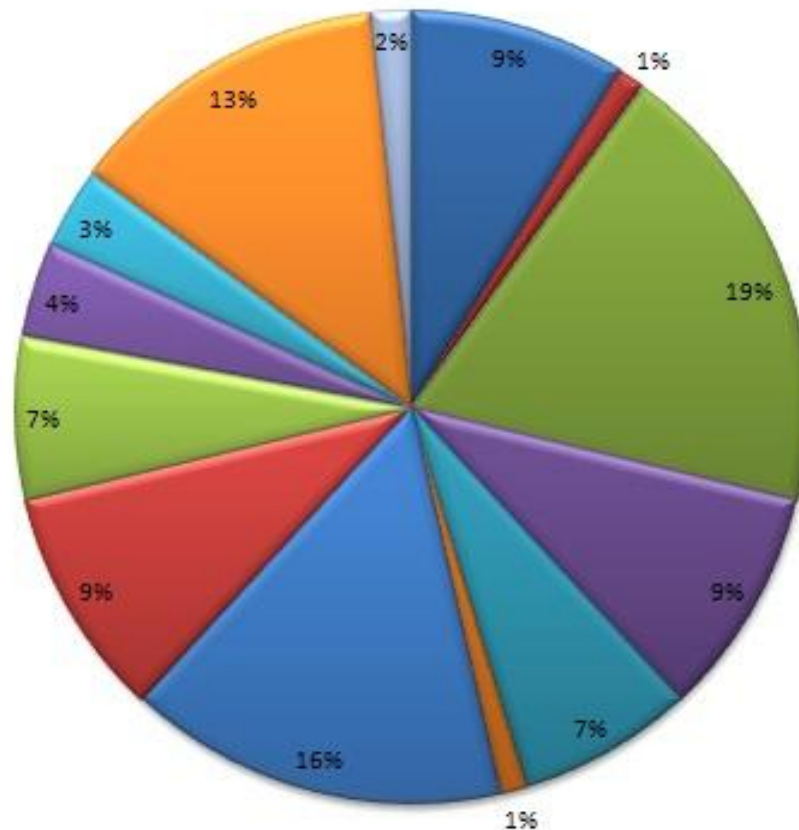
■ Secundaire arbeidsvoorwaarden (alle andere beloningen behalve het salaris)

■ De bedrijfscultuur

■ De mate waarin het werk door mij als nuttig wordt ervaren

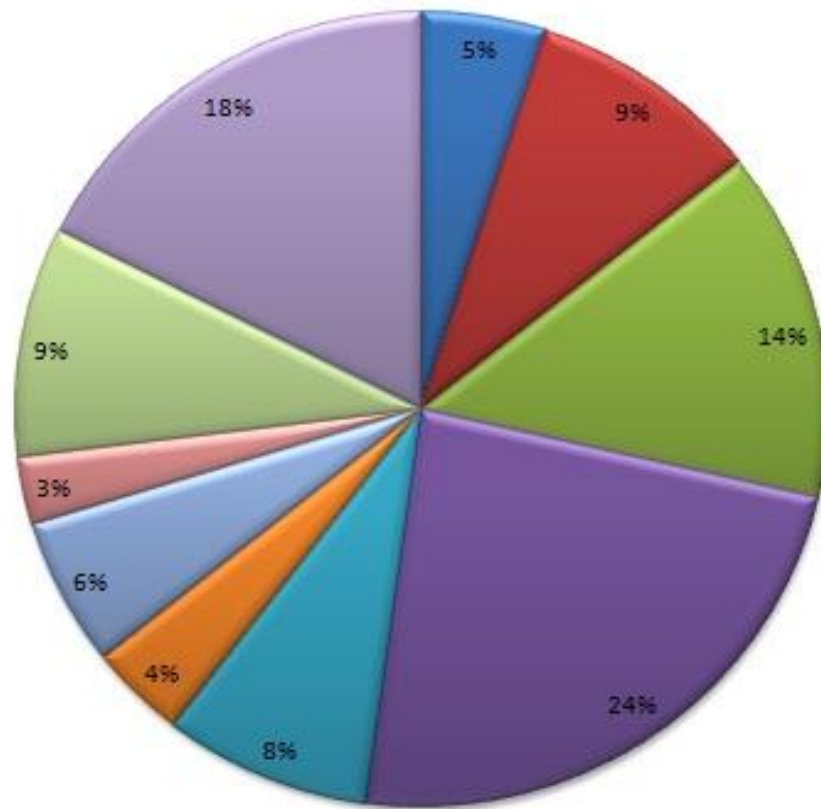
■ Collega's

# Kwaliteiten van generatie Y



- Aanpassingsvermogen
- Besluitvaardigheid
- Flexibiliteit
- Creativiteit
- Informatie analyse
- Leervermogen
- Netwerkvaardigheid
- Onafhankelijkheid
- Plannen en organiseren
- Resultaatgerichtheid
- Samenwerken
- Snel schakelen
- Stressbestendigheid

# Wat voegt generatie Y toe op arbeidsmarkt?



- Hebben een goede opleiding
- Hebben een hoge verwachting van zichzelf en van hun omgeving
- Werken met hart, ziel en hoofd
- Kunnen goed multitasken en hebben snel informatie paraat (via internet)
- Hebben een grote honger naar succes, streven naar het beste
- Leren snel
- Zijn creatief
- Zijn in staat zichzelf en anderen te motiveren
- Zijn leergierig en willen zichzelf graag verder ontwikkelen/ontplooiën
- Zijn flexibel

- Backes-Gellner, U., & Veen, S. (2009). The impact of aging and age diversity on company performance. Institute for Strategy and Business Economics, University of Zurich.
- Barnes, G. (2009) 'Guess Who's Coming to Work: Generation Y. *Are You Ready for Them?*', *Public Library Quarterly*, 1, 58 — 63.
- Becker, H. A. (1992) *Generaties en hun kansen*. Meulenhof, Amsterdam.
- Binnewies, C., Ohly, S., Niessen, C. Age and creativity at work. The interplay between job resources, age, and idea creativity.
- Broek, A, van den (2001). De verraderlijke charme van het begrip generatie. *Tijdschrift voor sociologie*, 22, 330-357.
- Chi, Huang, & Lin (2009). A double-edged sword? Exploring the curvilinear relationships between organizational tenure diversity and team innovation: the moderating role of team-oriented HR practices. *Group & Organization Management*, 34, 698-726.
- De Dreu, C. K. W., & West, M. A. (2001). Minority dissent and team innovation: the importance of participation in decision making. *Journal of applied psychology*, 56, 1191-1201.
- Gibson, C. B. & Saxton, T. (2005). Thinking outside the black box: outcomes of team decisions with third-party intervention. *Small Group Research*, 36, 208-236.
- Gruenfeld, D. H., Mannix, E. A., Williams, K. Y., & Neale, M. A. (1996). Group composition and decision making: How member familiarity and information distribution affect process and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 1-15.
- Gursoy, D., Maier, T. A., Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 448-458.
- Jackson, S. E., Brett, J. F., Sessa, V. I., Cooper, D. M., Julin, J. A., & Peyronnin, K. (1991). Some differences make a difference: Individual dissimilarity and group heterogeneity as correlates of recruitment, promotions, and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 76,675-689.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44, 741-763.
- Kearney, E., & Gebert, D. (2009). Managing diversity and enhancing team outcomes: the promise of transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 94, 77-89.
- Lincoln, J. R. & Miller, J. (1979). Work and friendship ties in organizations: A comparative analysis of relational networks. *Administrative Science Quarterly*, 24, 181-199.
- Milliken, F. J. & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *The Academy of Management Review*, 21, 402-433.
- Nishii, L. H., & Mayer, D. M. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of Leader-Member Exchange in the Diversity to Turnover Relationship. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1412-1426.
- Paulus, P. B. & Nijstad, B. A. (2003) (eds.). *Group Creativity: Innovation through collaboration*. Oxford: University Press.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18, 325-318
- Zacher, H., Rosing, K., Henning, T., & Frese, M. (2011). Establishing the next generation at work: Leader generativity as a moderator of the relationships between leader age, leader-member exchange, and leadership success. *Psychology and aging*, 26, 241-252.