



Verslag van donderdag 23 juni 2011

Afsluitend rondetafelgesprek over Intergenerationeel Samenwerken

Een gesprek met diverse werkgevers uit Amsterdam en omgeving, en Generatie Y studenten.

Locatie: kantoor van MeetingMoreMinds, gebouw 'de Huygens', Jan Evertsenstraat 725 in Amsterdam

In het voorjaar van 2011 heeft MeetingMoreMinds een drietal rondetafelgesprekken gevoerd met studenten en met werkgevers uit de Regio Amsterdam. Dit vierde gesprek is het afsluitende gesprek.



INLEIDING

Verschillende generaties hebben verschillende kwaliteiten. Intergenerationeel samenwerken geeft de oudere medewerkers gelegenheid om ervaringen over te dragen en levert jongere medewerkers de gelegenheid om hun kwaliteiten te laten zien. Op zo'n manier komen de unieke kwaliteiten van elke generatie tot zijn recht. Op dit moment dient een nieuwe generatie zich aan op de arbeidsmarkt, waardoor voor het eerst vier generaties gaan 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 uitfasen en jonge mensen met nieuwe kennis en vaardigheden en eigen verwachtingen binnenkomen. Door sommige werkgevers kan dit in eerste instantie als problematisch ervaren worden, maar het biedt vooral veel mogelijkheden. Kernvraag voor werkgevers is welke veranderingen zij in de organisaties moeten doorvoeren om dit intergenerationeel

samenwerken in goede banen te leiden. Intergenerationeel samenwerken wordt door MeetingMoreMinds al een aantal jaren onderzocht. Zo is er een enquête uitgezet onder 58 generatie Y studenten, een tweetal rondetafel gesprekken georganiseerd met een selectie geëngageerde studenten, een uitgebreid meerjarig wetenschappelijk literatuur onderzoek uitgevoerd, een kleine enquête gehouden onder bedrijven in Amsterdam en een rondetafel georganiseerd met een selectie bedrijven uit Amsterdam en omgeving. Deze rondetafels waren in samenspraak met Kenniskring Amsterdam, die begin dit jaar actief haar support heeft verleend aan het organiseren van een serie vrije gesprekken over intergenerationeel samenwerken. Annemieke Roobeek van MeetingMoreMinds en Astrid Elburg van Elburg Consultancy waren de initiatiefnemers. Uit al deze onderzoeken en gesprekken bleek steeds weer dat intergenerationeel samenwerken kan leiden tot het beter bereiken van verschillende doelgroepen, meer creativiteit, betere besluitvorming en dus uiteindelijk betere bedrijfsresultaten.

Dit verslag beschrijft de vierde bijeenkomst van 23 juni 2011 waar zowel een selecte groep studenten (generatie Y'ers) als professionals uit verschillende bedrijven aan meewerkten. Het was een afsluitende bijeenkomst waarin de bevindingen uit de enquête en het literatuuronderzoek van MeetingMoreMinds zijn gepresenteerd en ervaringen zijn uitgewisseld. De studenten waren afkomstig van de Hogeschool van Amsterdam (HvA), Universiteit van Amsterdam (UvA) en Vrije Universiteit te Amsterdam (VU). Daarnaast hebben onder andere de volgende bedrijven een bijdrage geleverd: Manpower, ABN AMRO Bank, Deloitte, Logica, Ernst & Young, JC Deceaux, ECN, Amsterdam RAI en de Universiteit van Amsterdam. Om het gesprek concreet te maken, werd tijdens het rondetafelgesprek op basis van ervaringen van de partners een bestaand bedrijf als voorbeeld gehanteerd. Echter is voor dit verslag ervoor gekozen dit voorbeeld te anonimiseren. In plaats daarvan hanteren wij als businesscase de ICT-afdeling van Reisorganisatie Zon uit Nederland. Alvorens op deze case in te gaan zal eerst kort de inhoud van de presentatie uitgelegd worden.

INHOUD PRESENTATIE

Het is juist de combinatie van de dieptekennis en mentoring van de 'Lost Generation', de ambities en projectmatig werken van generatie 'X' en de creativiteit, authenticiteit en sociale netwerken van generatie 'Y', die leidt tot meer creativiteit, beter bereiken van verschillende doelgroepen, betere besluitvorming en betere bedrijfsresultaten. Het is met name generatie Y eigen om sociaal bezig te zijn en op informele wijze ter werk te gaan. Vanzelfsprekend raken privé en werk hierdoor versmolten en neemt men het werk vaker mee naar huis. De kwaliteiten van generatie Y zijn dat zij hard werken, erg flexibel zijn, geven om idealen en waarden, gemotiveerd worden door zelfontplooiing en een wereldwijde blik hebben. Daarentegen, de valkuilen van het zijn van een generatie Y-er, zijn dat zij veel moeite met kiezen hebben, omdat het keuzeaanbod zo groot is, weinig geduld hebben, alles tegelijk willen doen en vaak een beetje zappend door het leven gaan. Volgens het witboek de Grenzeloze Generatie van Manpower (2010) is er een tweedeling te zien binnen de generatie Y, de zogenaamde 'zelfredzamen' en de 'structuurzoekers'. De zelfredzamen staan onbevangen in het leven, zijn doorgaans hoger opgeleid en vinden bijna vanzelf hun weg in de maatschappij. De groep

structuurzoekers is meer naar binnen gericht voelt zich eerder buitengesloten en hecht meer belang aan regelmaat en structuur. Deze groep is, meer dan de zelfredzamen, gebaat bij duidelijke directe instructies en feedback.

MeetingMoreMinds gaat uit van de volgende indeling van generaties:

Geboortejaar	
2000 <	Generatie M
2000 - 1985	Generatie Y
1970 - 1985	Generatie X
1955 - 1970	Lost Generation
1945 - 1955	Babyboomers

Creativiteit

Er heeft in de loop der jaren een belangrijke verschuiving plaatsgevonden. Waar tijdens de Industriële revolutie de focus lag op hiërarchie, vereenvoudiging van taken, homogene werknemers en massa output, vraagt de diensteeconomie echter om creatieve werknemers en combinatiekennis om vraaggestuurd en persoonsgericht te werken. Deze creativiteit is noodzakelijk voor organisaties om innovatief in te kunnen spelen op de snel veranderende markten. Deze creativiteit kan door bedrijven worden bevorderd door o.a. learning centraal te zetten, een platte organisatiestructuur te hebben met horizontaal leiderschap en het hebben van regelmatig van samenstelling veranderende teams. Volgens Jeffrey Joerres, CEO van Manpower, heet dit nieuwe tijdperk 'The Human Age', waarin individueel talent de motor zal zijn van de maatschappij.

Leiderschap

De belangrijkste valkuil van Intergenerationeel samenwerken is echter dat de uiteenlopende ideeën over besluitvorming kan leiden tot miscommunicatie, irritatie en conflict. Hierdoor kan men zich buitengesloten of onbegrepen voelen en is er goed leiderschap nodig om dit proces te begeleiden. Echter bestaat er een zekere discrepantie in huidige leiderschap, dat voornamelijk wil scoren door risico's te mijden en onzekerheden te voorkomen, terwijl wat we nodig hebben zijn leiders die ondernemend aan creatieve innovaties werken in netwerkverbanden. Uit onderzoek van Haddingh (2008) onder 163 studenten en starters op de arbeidsmarkt blijkt dat een leidinggevende vooral eenheid dient te brengen in de organisatie en duidelijke kaders aangeeft waarbinnen zijn werknemers kunnen bewegen. Kortom, bedrijven worden steeds meer afhankelijk van de creatieve werknemer. Intergenerationeel samenwerken leidt tot creativiteit, omdat mensen en kennis met elkaar in verbinding kunnen worden gebracht, die voorheen niet verbonden leken te zijn.

Om de literatuur concreet te krijgen, stonden tijdens deze rondetafel de volgende vragen centraal:

1. Hoe ziet de bedrijfscultuur van Reisorganisatie Zon er uit?
2. Welke 'haakjes' kunnen worden benut om tot de juiste verandering te komen?
3. Hoe kan Reisorganisatie Zon ervoor zorgen dat een generatie Y zich thuis voelt binnen de organisatie?
4. Wat is het ideale werkklimaat voor intergenerationeel samenwerken?

REISORGANISATIE ZON

Reisorganisatie Zon is een vooraanstaand Nederlandse reisorganisatie met een internationaal netwerk in de populaire vakantiebestemmingen van Nederland. Gedurende de crisis zijn er minder mensen met vakantie gegaan, maar de markt is nu weer herstellende. Op dit moment ligt de leeftijdsopbouw van de ICT-afdeling van Reisorganisatie Zon gemiddeld rond de 50 jaar en is de instroom van nieuwe kennis beperkt. Naast de beperkingen door de huidige regel en wetgeving is Reisorganisatie Zon erg hiërarchisch gestructureerd en is er een hoge mate van formalisering. Dit zorgt voor veel schakels en controle checks in het bedrijfsproces, die een snelle doorstroming in het bedrijf belemmeren. Qua leiderschap zijn managers in sterke mate top-down ingesteld en wordt er volop gedelegeerd. Dienend leiderschap ontbreekt. De laatste jaren is de klant meer bepalend geworden in plaats van de bank zelf. Echter ontbreekt het de klant nog aan duidelijkheid vanuit de organisatie: de klant wil visie! Momenteel ligt de uitdaging van de bank bij het worden van een Y-company, waarin jonge krachten de kans krijgen zich te ontwikkelen, er een perfecte integratie is van de verschillende kanalen en de kwaliteit gewaarborgd blijft. Hoe mooi deze veranderingen op papier ook klinken, concreet moet er nog een hoop gebeuren wil dit succesvol zijn. Zo is het huidige klantensysteem nog verouderd en wordt er veel geld verkwist aan geavanceerde ICT-systemen die vervolgens niet worden geïmplementeerd. Dit leidt ertoe dat nieuw talent niet wordt aangetrokken en zeker niet wordt behouden, omdat zij zich onvoldoende kunnen ontplooiën binnen de organisatie.

WELKE 'HAAKJES' KUNNEN WORDEN BENUT OM TOT DE JUISTE VERANDERING TE KOMEN?

Verandering wordt vaak pas teweeg gebracht wanneer men dit noodzakelijk acht. Afgezien van het initiëren van de benodigde veranderingen zijn er tussenliggende factoren die het proces kunnen versterken, de zogenoemde 'haakjes':

- Bijvoorbeeld wanneer er een nieuwe leidinggevende in een bedrijf zijn intrede doet, kan dit voelbaar zijn door de gehele organisatie. Wanneer deze persoon zijn eigen visie op overtuigende wijze weet neer te zetten, kan een goed moment zijn om belangrijke veranderingen door te voeren. Op deze manier kan een nieuwe leider fungeren als ambassadeur van het intergenerationeel samenwerken.
- De grootste veranderingen vinden vaak plaats wanneer de urgentie om te veranderen het hoogst is, bijvoorbeeld wanneer er een economische crisis zich aandoet. De crisis van de

afgelopen jaren heeft wat dat betreft het bedrijfslandschap, en met name in de financiële sector, voorgoed verandert.

- Ook wanneer er nieuwe technologische mogelijkheden zich voordoen, kan dit een zeer goed aanknopingspunt zijn voor bedrijven om te veranderen.
- Het ontstaan van nieuwe (kleinere) concurrenten die sneller kunnen veranderen en daardoor beter op de korte termijn in een bepaalde behoefte kunnen voorzien, dan wel zich ergens op kunnen specialiseren. Dit kan leiden tot afname van het aantal klanten en roept de noodzaak op om anders te werken.
- Door de groeiende interactie via internet zijn de klant en het bedrijf dichter bij elkaar komen te staan, hetgeen zorgt voor een mogelijkheid tot persoonlijker aanpak. Door een diversiteit aan mensen in de organisatie kan er ook makkelijker een diversiteit aan mensen (klanten) buiten de organisatie worden bereikt. Dit kan leiden tot een besef dat het wel eens heel handig kan zijn om mensen van verschillende generaties aan te trekken.
- Wanneer binnen afzienbare tijd de babyboomers hun jaren op de arbeidsmarkt gehad hebben, zal er een verschuiving plaatsvinden in het personeelsbestand. Dit roept op tot verandering aangezien de manier van werken van de babyboomers soms haaks staat op dat van Generatie Y. Die veranderingen kunnen nu echter al geleidelijk worden doorgevoerd.

HOE KAN REISORGANISATIE ZON ERVOOR ZORGEN DAT GENERATIE Y ZICH THUIS VOELT BINNEN DE ORGANISATIE?

Om Generatie Y binnen te halen, te behouden en hun talenten optimaal te kunnen benutten is het van belang dat zij zich thuis voelen in de organisatie. De volgende punten zijn hierbij van belang.

Relevant zijn

Generatie Y voelt zich thuis bij een organisatie waar zij veel eigen verantwoordelijkheid hebben en zelf kunnen bepalen hoe zij hun dagelijkse taken uitvoeren. Zij houden er ook niet van te sterk 'gecontroleerd' worden, omdat dit het gevoel geeft niet vertrouwd te worden. Daarnaast wil Generatie Y graag meedenken over strategische beslissingen en mee helpen denken hoe bestaande processen slimmer en productiever te maken. Gezamenlijk visie en beleid bepalen heeft de voorkeur, omdat deze generatie zich dan serieus genomen voelt en hun unieke inbreng ook meegenomen kan worden wat ook weer voordelig is voor de organisatie. Dit is sterk in contrast met de structuur van veel hedendaagse bedrijven die vaak top-down is, terwijl de generatie Y meer een bottom-up aanpak prefereert. Generatie Y wil gehoord worden, relevant zijn. Kenmerkend voor dit gedrag is de populariteit van sociale netwerk sites als Twitter; men heeft een stem gekregen waarnaar mensen moeten luisteren.

Dynamiek en flexibiliteit

Een Generatie Y werknemer werkt graag in een dynamische en inspirerende omgeving. Hij/zij moet een bepaalde klik voelen met een bedrijf en baseert op basis daarvan zijn bedrijfskeuze. Daarnaast

dient deze omgeving veilig te zijn: risico's nemen mág, fouten maken ook. Van fouten kun je immers leren, en deze leermomenten moeten gedeeld worden. Hierbij aansluitend moet er ook voldoende ruimte zijn om out-of-the-box te denken ten behoeve van innovatie. Dit is een proces waarin kennisdelen cruciaal is, waarin geven en nemen van kennis centraal staat. Als voorbeeld werd gegeven de manier waarop Google zijn innovatie stimuleert door middel van het concept '*Penguin of the Month*', waarbij de initiators van een mislukt idee op een leuke manier toch een incentive krijgen om hun creativiteit te blijven stimuleren. Deze creativiteit is noodzakelijk om innovatief in te spelen op snel veranderende markten.

Input -> Output

Uit het onderzoek van MeetingMoreMinds onder 58 generatie Y studenten, kwamen flexibiliteit, snel schakelen en netwerkvaardigheid als hun belangrijkste kernwaarden naar voren. Zij bezitten vaak geen 9 tot 5 mentaliteit en laten hun werk en privé daardoor versmelten. Dit zorgt ervoor dat reële aanwezigheid op kantoor en inzet lastig te meten is. Om die reden verdient het sturen op output de voorkeur. Belangrijk hierbij is het vaststellen van duidelijke kaders waarbinnen er werk geleverd moet worden. Opmerkelijk aan het onderzoek van MeetingMoreMinds is dat netwerkvaardigheid erg hoog scoort, in tegenstelling tot samenwerken. Hieruit valt op te merken dat het leggen van contacten als belangrijker wordt geacht dan daadwerkelijk met iemand aan de slag te gaan.

Netwerken

Waar men vroeger het idee kennis=macht hanteerde, is kennis tegenwoordig een gedeelde macht geworden. Generatie Y zijn natuurlijke netwerkers en weten dit principe optimaal te benutten. Zij zijn dus prima in staat om relaties aan te gaan met klanten en stakeholders, laat hen niet alleen op kantoor zitten maar het "veld" in gaan. Ook hierbij geldt dat ze vertrouwen nodig hebben vanuit de organisatie. Een manier voor Triple A om dit netwerken te stimuleren is door multidisciplinaire teams op te zetten en deze ook op output te sturen. Dit geeft wederom een dynamische en flexibele omgeving.

Rollen

Een manier om de organisatie dynamisch en flexibel te houden is door het werken met rollen in plaats van strakke functieomschrijvingen. Waar deze vroeger gedetailleerder werden omschreven, is tegenwoordig zeer globaal verwoord waaraan een medewerker moet voldoen en welke rol hij/zij dient aan te nemen. Hierdoor heeft de individuele medewerker meer ruimte zich te ontplooien en is het voordeel voor de organisatie dat de medewerkers breder inzetbaar zijn.

WAT IS HET IDEALE WERKKLIJMAAT VOOR INTERGENERATIONEEL SAMENWERKEN?

Zoals gezegd kan intergenerationeel samenwerken leiden tot een betere toegang tot doelgroepen, meer creativiteit, en betere besluitvorming. Om dit te bewerkstelligen is er wel een bepaald werkklimaat nodig, namelijk een vitaal, energiek klimaat, dat open en informeel is. De volgende punten zijn hierbij van belang.

Balans

Allereerst is het belangrijk dat er een evenwicht bestaat tussen generaties, opdat er geen dominante groep ontstaat binnen een afdeling. Daarnaast trekken jonge mensen andere jonge werknemers aan, zodat er een gaande instroom is van nieuwe (generatie Y) werknemers. Maar ook diversiteit in achtergronden (zoals bijvoorbeeld diversiteit in studieachtergronden, gender-diversiteit en culturele diversiteit) draagt bij aan een open cultuur waarin ieders unieke perspectieven worden gewaardeerd en meegenomen in de discussie.

Informele sfeer

De informele contacten zijn erg belangrijk. Na het werk een biertje gaan drinken draagt bij aan de kennisdeling en een open, informele cultuur. Een manager die amicaal met de medewerkers omgaat en netwerkend is ingesteld (die actief op zoek gaat naar de kennis beschikbaar bij de medewerkers) draagt bij aan een ontspannen werkklimaat. Het hebben van een open ruimte, zonder afgezonderde hokjes/kantoren dragen bij aan een open sfeer waarin kennis als vanzelf wordt gedeeld. Dit zorgt ervoor dat iedereen elkaar kent waarin er geen plaats is voor een strikte scheiding van afdelingen. Hierbij hoort geen 9 tot 5 cultuur, maar flexibiliteit in arbeidsuren: je bent zelf verantwoordelijk voor je taken. Regelmatig op kantoor zijn is echter wel belangrijk, zodat de communicatie tussen medewerkers als vanzelfsprekend plaatsvindt. Bij voorkeur, om de transparantie te bevorderen, is het goed om verschil tussen frontoffice en backoffice te hebben, waarbij iedereen wordt gestimuleerd om gebruik maken van zijn/haar netwerken en de klant kan dus ook via iedereen kan binnenkomen.

Zelfontplooiing

Managers die kijken naar de kwaliteiten van de medewerkers en hen vervolgens ook op basis van hun kwaliteiten inzetten. Goede prestaties kunnen worden beloond met meer verantwoordelijkheden. In de groep werd geopperd dat het een goed idee is dat high-potentials worden uitgewisseld en bijdragen leveren in verschillende afdelingen/teams. Hierdoor worden de verschillende afdelingen ook veel meer met elkaar verbonden. Ook kan er expertise/talenten binnengehaald en behouden worden door bijvoorbeeld uitwisselingen met andere bedrijven. De voordelen zijn tweeledig: 1) kennis/contacten van mensen van buiten de organisatie kunnen worden benut en 2) kennis/contacten die eigen medewerkers elders opdoen kunnen ook weer worden gebruikt voor de eigen organisatie.

Resultaat

Een klimaat waarin verschillende medewerkers serieus worden genomen en mee kunnen denken in de besluitvorming leidt tot meer innovatie en betere bedrijfsresultaten. Een werkklimaat waarin gefocust wordt op output en resultaat gericht wordt gewerkt. Daarbij is het wel van belang dat de financiële staat van het bedrijf bevorderd worden. Het is altijd goed om op de geboekte resultaten eensgezindheid uit te stralen zijn en trots te zijn op wat je met elkaar doet en bereikt. Goede resultaten mogen samen gevierd worden!

SFEERIMPRESSIE

De deelnemers van de rondetafel van 23 juni waren zeer divers qua leeftijd en achtergrond, waaronder het bankwezen, consultancy, HRM, bedrijfskunde, sport en antropologie. Deze mix zorgde voor een goede uitwisseling van verschillende ideeën en ervaringen, die representatief is voor intergenerationeel samenwerken. Tevens heerste er een amicale en vertrouwelijke sfeer binnen de groep, waarbij iedereen zijn inbreng welkom was en er met respect naar elkaar geluisterd werd. De deelnemers van de rondetafel waren hoog opgeleid en hadden door eerdere rondetafel sessies reeds kennis genomen van het onderwerp. Hierdoor kon er een inhoudelijke discussie plaatsvinden. Na afloop werd er nagepraat over het onderwerp onder het genot van een hapje en een drankje.



Aanwezigen op 23 juni

Sven Simons	Coördinator Kenniskring
Jeffrey van Meerkerk	Manpower
Heleen Goet	ABN Amro
Ceyda Sipahi	ABN Amro
Merijn Meijers	ABN Amro
Annemieke Roobeek	MeetingMoreMinds
Astrid Elburg	Elburg Consultancy
Mitchell Esajas	Student Bedrijfskunde + Antropologie VU
Roy van Basen	Student Sportmanagement HVA
Wouter Valkering	Student Duaal HVA
Peter Bout	MeetingMoreMinds/ Student UVA
Imre Vellenga	MeetingMoreMinds/ Student UVA + Leiden
Brian Beelt	MeetingMoreMinds/ Student VU

Prof. dr. Annemieke Roobeek, hoogleraar Strategie en Transformatiemanagement op Nyenrode Business Universiteit en directeur van MeetingMoreMinds te Amsterdam.

Literatuurlijst

Spangenberg, F. & Lampert, M. (2010) De grenzeloze generatie op de arbeidsmarkt. *Manpower*

Joerres, J.A. (2011) Entering the Human Age. *Manpower*

Manpower Nederland (2007) HR- strategieën voor de oudere werknemer