

Door ANNEMIEK ROOBEEK

Je hoort het ze nog geregeld uit de doeken doen. Op het werk bij toespraakjes of op een verjaardag. Hoe ze voor het eerst, na vaak jarenlang aarzelen, toch maar toegegeven hebben aan de eisen van deze tijd. Ze zijn eindelijk achter zo'n computer gaan zitten en waren stomverbaasd dat 'het ding' meer kon dan hun vrouwde elektrische typemachine. Nee, nu willen ze de computer niet meer kwijt, want je kunt er van alles doen. Als je tenminste begrijpt wat je moet doen. Dus eigenlijk moeten ze nu nodig op cursus.

Voor menig 45-plusser is bovenstaande een vertrouwd beeld. Het informatietijdperk heeft gezorgd voor een totale ommekeer in hun manier van werken en dat zijn ze horend en stotend aan het beseffen. Nu een nieuwe generatie van vitale 25-plussers de bedrijven en organisaties in komt, moeten de 45-plussers op hun qui-vive zijn.

De jongere 'Nintendo'-generatie is min of meer opgegroeid met computers en heeft er spelenderwijs mee leren werken. Een grafiekje hier en een plaatje daar, een achtergrondje zus of zo is geen enkel probleem voor hen. Ze draaien er hun hand niet voor om, terwijl de aarzelende 45-plussers nog eens

diep in de computerhandboeken kruipen om te zien hoe die jongelui dat toch allemaal zo snel en simpel voor elkaar krijgen.

Bovendien trekken die jongeren de aandacht bij presentaties, wat vaak ook een manier is om te laten zien wat je kunt. De boodschap voor de zittende managers is duidelijk: zonder fantasievolle *sheets* krijg je al bij voorbaat de aandacht niet meer van je jongere medewerkers, laat staan van klanten die steeds meer multi-mediaal ingesteld zijn. In een land als Nederland waar handel, verkoop, advisering en opleiding belangrijke peilers van de economie zijn, is er dus nog wel wat werk aan de winkel om die technologiekloof tussen 45-plussers en de rest van de organisatie te overbruggen.

Belangrijker nog dan de technologiekloof, die met een paar gerichte cursussen en wat praktijkervaring wel te dichten valt, is de management-generatiekloof. Hier gaat het veeleer om het anders aansturen van een jongere generatie die gewend is

voortdurend om te schakelen en bij te blijven door constant te leren. Aansturing van zulke mensen vraagt andere vaardigheden van de huidige managers, die vooral in het segment 45-plus te vinden zijn. Zij hebben in verhouding weinig bijgeleerd na hun opleiding en zijn het leren min of meer verleerd. Hier zit een belangrijke oorzaak voor het langzame vernieuwingstempo in onze bedrijven. Bovendien zijn ze bevreesd voor het opstormend talent en kiezen ze liever klonen van zichzelf om zich heen dan van die bet-weterige jonge honden.

De arrogante houding dat ouderen het beter weten dan jongeren, hadden we van de 45-plussers wellicht niet meer gedacht, maar de praktijk is er wel vaak naar. Men werkt het liefst met beproefde concepten, waarin het korte-termijnhandelen overheerst. Er wordt weinig gespeeld met toekomstperspectieven, waardoor er vanuit het management weinig nieuws of onverwachts gebeurt. Eigenlijk komt het erop neer dat vernieuwingen veelal uitblijven en ech-

te veranderingen al snel veranderen, omdat voorzichtige experimenten geen *follow-up* krijgen.

De groep van medestanders om voorlopig de vernieuwingsboot maar af te houden, is groot bij 45-plussers. Juist omdat het 45+ management loyaal is aan de ooit hervormde instituties, regels en procedures, wil het geen ingrijpende veranderingen. Dat brengt allemaal onzekerheden met zich mee, en als je net het gevoel hebt dat je op een plek bent aangekomen in de hiërarchie waar je nog wel even wilt blijven zitten, plus dat je nog behoorlijk wat hypotheek moet aflossen en de opgroeiende kinderen ook een aanzienlijke aanspraak maken op de gezinsfinanciën, laat je het wel uit je hoofd om grote risico's te nemen.

Lijnrecht hiertegenover staan de ambities van het opstormend 25+ talent. Vaak met dubbele opleidingen, buitenlandervaring en welbespraakt maken ze hun entree. Ze zijn veelal al vrij jong begonnen met werken en hebben door hun flexibiliteit en mobiliteit al snel werkervaring

op diverse, vaak nieuwe terreinen. Ze gaan niet zozeer voor het snelle geld alswel voor de inhoud van het werk, maar ze houden hun carrièrelijn duidelijk in de gaten. Toch willen ze niet hogerop komen door een kloof te worden van de 45-plussers. Die stijl van werken staat hen niet aan. De jongere generatie is druk aan het netwerken en wil informelere omgangsvormen in plaats van de hiërarchische controle met het eindeloos delegeren van verantwoordelijkheden. Zij willen het zelf doen en nemen graag individuele verantwoording. Dat geldt voor mannen en vrouwen. Het vergt initiatief en dat willen ze best tonen door professioneel te tonen wat ze zouden kunnen doen. Kortom, ze zouden best meer willen, maar krijgen weinig ruimte van het management dat in groten getale als een kurk op het vat talent blijft zitten.

In veel ondernemingen is de management-generatiekloof aanwezig, al zullen veel 45+ managers het voorlopig nog ontkennen. De echte creatieve jon-

gelingen houden het niet zelden al na korte tijd voor gezien en gaan liever hun geluk elders proberen of starten hun eigen zaak. Een dergelijke ontwikkeling betekent dat ondernemingen vaak niet eens toekomen aan het profiteren van het talent dat in huis aanwezig is.

Volgens mij moet het mogelijk zijn de management-generatiekloof te overbruggen. Immers, kijken we naar de basiswaarden van de 'baby-boom'- of 'Woodstock'-generatie en de 25-plussers, dan zien we dat de eerste groep via emancipatie op weg was naar individualisering en via *love and peace* op weg naar een multiculturele samenleving. De tweede groep is met deze waarden opgegroeid en gaat een stap verder, namelijk naar persoonlijke interactie met als centrale waarden openheid en eerlijkheid. Hier moeten aangrijpingspunten liggen. De top van de organisatie speelt hierin een spilfunctie. Een leerende omgeving scheppen waarin het management open staat voor vernieuwingen en er ruimte gelaten wordt voor initiatieven van jonge creatievelingen is een eerste stap. Samenwerken aan de uitvoering van het veranderingsproces is de noodzakelijke tweede stap. En dan gaat het vanzelf lopen!

MANAGEMENT

NRC 29 Jul '94

## Management-generatiekloof