

IEDEREEN BAAS!

IEDEREEN

BAAS! *Saskia
Van Uffelen*

**OVER SAMENWERKEN
MET VIER GENERATIES**



LANNOO
CAMPUS

D/2014/45/132 – ISBN 978 94 014 1683 2 – NUR 801, 808

Vormgeving cover en binnenwerk: Peer De Maeyer

© Saskia Van Uffelen & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2014.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,
de boeken- en multimediodivisie van Uitgeverij Lannoo nv

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag veelevoudigd worden en of
openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie,
microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder
voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus
Erasme Ruelensvest 179 bus 101
3001 Leuven
België
www.lannoocampus.be

7 **OVER DE AUTEUR**

8 **EEN WOORD VAN DANK**

9 **VOORWOORD**

- 14 1. Vier generaties, vier ID-kits
- 26 2. Hoe zal onze werkplek er in 2016 uitzien?
- 44 3. Mijn werk is (gelijk aan) mijn leven
Wat is de houding van de generaties tegenover werk?
- 72 4. Geld, maar vooral geluk
Wat is de houding van de generaties tegenover remuneratie?
- 86 5. Projectmatige feedback is het nieuwe zwart
Wat is de houding van de generaties tegenover evaluaties?
- 98 6. Menselijke waarden eerst, gericht op 'mij'
Wat is de houding van de generaties tegenover normen en waarden van hun werkgever?
- 114 7. Samen slimmer en sneller
Wat is de houding van de generaties tegenover teamwork?
- 142 8. Informeren is vooral luisteren
Wat is de houding van de generaties tegenover communicatie?
- 162 9. Van aanwezigheid naar resultaten
Wat is de houding van de generaties tegenover 'het nieuwe werken'?
- 190 10. Te veel kennis voor één hoofd
Wat is de houding van de generaties tegenover opleidingsmogelijkheden?
- 214 11. Het digitale: de kloof die tegelijkertijd een brug is
Wat is de houding van de generaties tegenover het gebruik van technologie en sociale media?
- 236 12. Leiden is volgen
Wat is de houding van de generaties tegenover leiderschap en hiërarchie?
- 258 13. Stappenplan: Tien stappen om synergie tussen de generaties te bereiken

303 **EINDCONCLUSIE**

305 **LOF VOOR IEDEEREEN BAAS!**

OVER DE AUTEUR

Saskia Van Uffelen werkt al meer dan 25 jaar in de sector van informatie- en communicatietechnologie (ICT). Ze had nationale en internationale functies in marketing en sales bij marktleiders zoals Xerox, Compaq, HP en Arinso. In 2008 werd ze CEO België en Luxemburg voor Bull en CSB Consulting. Onder haar leiding transformeerde het bedrijf van een productgedreven leverancier naar een aanbieder van diensten en oplossingen.

Als manager hecht Saskia Van Uffelen groot belang aan de menselijke aspecten van samenwerking binnen een bedrijf. Ze legt sterk de nadruk op het stimuleren van de synergiën tussen de verschillende generaties. In interviews en opiniestukken moedigt ze haar collega's aan hier ook meer oog voor te hebben.

Als vrouwelijk rolmodel in de ICT-sector werd ze in 2011 bekroond als 'ICT Woman of the Year' (*Data News*) en 'Inspiring Lady of the year 2013' in *Science, Technology and Research* in Luxemburg ('Inspiring Wo-Men').

In november 2012 stelde het Federale Ministerie van Economische Zaken Saskia Van Uffelen aan tot 'Digital Champion' voor België, ter ondersteuning van de missie van Vice-President of the European Commission Neelie Kroes. Om de uitrol van de Digitale Agenda in België te stimuleren, sensibiliseert ze alle betrokken partijen op drie vlakken: de digitalisering van het onderwijs, het bevorderen van e-commerce en de veiligheid op het internet, en het focussen op de digitale vaardigheden die nodig zijn om onze economie te vernieuwen.

Saskia Van Uffelen is getrouwd en moeder van vijf kinderen.

EEN WOORD VAN DANK

Alle bazen (goede en minder goede) die ik in mijn carrière gehad heb, en alle medewerkers (goede en minder goede) waarmee ik de afgelopen 27 jaar gewerkt heb, hebben mee vorm gegeven aan de ideeën die ten grondslag liggen aan dit boek. Zij lieten me toe om fouten te maken en eruit te leren. Zij inspireerden me om na te denken over hoe organisaties functioneren, en hoe we mensen van diverse pluimage beter met elkaar kunnen laten samenwerken.

Mijn speciale dank gaat uit naar Astrid De Lathouwer en **Acerta Consult**, die met hun boekenreeks bij LannooCampus een platform boden voor mijn boodschap, en via een uitgebreid onderzoek (in samenwerking met iNostix) de gelegenheid gaven mijn ideeën aan de werkelijkheid te toetsen. Heel in het bijzonder wil ik ook Domien Van Gool van de **Leader Academy** bedanken. Zijn theorieën hebben mij als leider gevormd en mijn managementstijl geïnspireerd.

Ook Kris Cloots van **ISS Facility Services** ben ik bijzonder erkentelijk voor de steun die ze verleenden aan het project voor dit boek.

Mijn erkentelijkheid gaat ook uit naar **Across Technology**, waar Laurence Van Elegem en José Delameilleure bijzondere inspanningen geleverd hebben voor de grondige research voor dit boek.

Carine Grevendonk en Jeroen Wils van **Bepublic** wil ik danken voor het geven van hun ongezouten mening en hun hulp bij de communicatie.

Maar boven alles, de echte diamant van mijn leven: Pierre en de kids Mélanie, Jonas, Simon, Yara en Élise. Met dit boek probeer ik mijn steentje bij te dragen om voor jullie een leefwereld te creëren waar jullie in balans kunnen leven en lukken in de doelen die je ieder voor jezelf stelt. Dank omdat jullie me de tijd hebben gegund om dit allemaal te mogen ervaren. Dank voor jullie onvoorwaardelijke steun, het geduld en vooral de liefde.

VOORWOORD

Mensen. Daar gaat dit boek over. Werknemers en bedrijfsleiders: ons menselijk kapitaal. Ons grootste goed in een economie die steeds meer gericht is op kennis en diensten. Het zijn financieel niet altijd even aangename tijden en de druk op hen wordt steeds groter. Hoe kunnen we er dan voor zorgen dat we met zijn allen met plezier én langer zullen blijven werken? Dat we blijven presteren zonder ons privéleven daarvoor te moeten opofferen.

Bedrijfsleiders staan voor sisyfusarbeid als het aankomt op het beheren van hun menselijk kapitaal. Onze werkvloer wordt namelijk steeds diverser: meer generaties, meer culturen en, gelukkig, ook steeds meer vrouwen in alle posities. Op dit moment werken drie generaties samen en alsof dat nog niet uitdagend genoeg is, komt er vanaf 2016 een volledig nieuwe lading aan: generatie Z.

Generatie Z levert de enige echte 'digital natives'. Zij denken, werken en leven helemaal anders. Wie overigens denkt 'ach, die verschillen vallen wel allemaal mee', zal in de komende bladzijden leren hoe verstrekkend de gevolgen zijn van het digitaal opgroeien. De babyboomers – de ancients in onze huidige organisaties – die zullen dan weer nog even moeten meegaan. Omdat we te kampen hebben met een vergrijzende demografie. Omdat we het personeelstekort dat hun vertrek zou veroorzaken niet onmiddellijk zullen kunnen opvangen. Vier totaal verschillende generaties, dus, die vanaf 2016 de handen ineen zullen moeten slaan.

En om de uitdaging nog wat te vergroten, zijn onze werkkrachten steeds minder fysiek aanwezig in onze kantoren, omdat ze flexibel werken of we ze in andere landen zijn gaan halen. Hoe kunnen we er dan nog voor zorgen dat ze dan nog onze verwachtingen inlossen, als we niet meer voortdurend over hun schouders meekijken?

We moeten anders gaan leiden. Op een manier die de groeiende diversiteit van ons personeel niet laat escaleren in energieverlies maar er kracht uit put. Op een manier die toelaat dat onze werknemers hun werk en hun

leven in balans kunnen houden. We moeten ervoor zorgen dat de sfeer op de werkvloer optimaal is, dat er beter en slimmer wordt samengewerkt. We moeten evenveel beginnen luisteren als communiceren. We moeten participatie, dialoog en interactie centraal stellen. We moeten uit onze ivoren torens komen, en coaches worden. De stap maken van helden naar heldenmakers. Het autoritaire loslaten en managen naar resultaten, niet naar het hoe en het waar. We moeten opleiding en ontwikkeling centraal stellen en onze medewerkers zelfstandiger maken. En leren omgaan met transparantie, open innovatie en de informatie-explosie. We zullen ons er ook bij moeten neerleggen dat totale controle vandaag niet meer mogelijk is en zoeken hoe we daarop kunnen reageren. Want al deze karakteristieken zijn essentieel om de jongste generaties aan te trekken en te koesteren.

Ons aanpassen is geen keuze. Want de 'War on Talent' zal alleen maar fors doorwoeden. En generatie Y en vooral Z zijn niet meer loyaal op een traditionele wijze. Zij moeten geëngageerd worden, op hun manier. Blijven uit plichtsgevoel zit er bij hen niet meer in.

We staan aan de vooravond van een omwenteling, waarin alle hierboven beschreven dynamieken in onze business processen, communicatie, evaluaties, motivatietechnieken, kennisoverdracht en managementstijl geïntegreerd moeten worden. Het is niet een kwestie van hier en daar een 'detail' aanpassen, zoals de meeste muren in onze kantoren platsmijten en diegene die overblijven een hip kleurtje te geven. Het gaat hem om een volledige bedrijfscultuurverandering, waarin de meeste organisaties nog een heel lange weg te gaan zullen hebben.

Het is vijf voor twaalf voor velen van ons. Want 2016 staat voor de deur en dergelijke transformaties vergen een zorgvuldig en stapsgewijs 'verandermanagement'. Een cultuur verander je niet van vandaag op morgen. Daar moet je aan werken, met je hele organisatie, vanaf de eerste dag.

Wie me kent, had dit misschien niet verwacht. Een boek over de kracht van technologie lag misschien meer voor de hand, gezien mijn achtergrond. Maar ik ben eerst en vooral een CEO die haar menselijk kapitaal zo goed mogelijk wil leiden. Iemand die de kracht van het digitale begrijpt, vooral als stimulans van de intelligentie, de creativiteit en de efficiëntie van haar personeel. Hier en daar zal ik dus wel uitweiden over hoe we IT kunnen gebruiken om onze organisaties beter te beheren. Maar enkel als stimulans

om menselijker te managen, niet als doel op zich. Wie vandaag in een professionele omgeving werkt, zal trouwens wel begrijpen dat bedrijven niet meer om het digitale heen kunnen.

Ik geloof in de kracht van de verscheidenheid.

We gaan er al te gemakkelijk van uit dat we gewoon moeten wachten. Dat generatie Z zich wel zal aanpassen aan hoe wij werken, digital natives of niet. Want wij hebben altijd zo gewerkt en het is altijd (relatief) goed gegaan. Wij hebben de ervaring om te weten hoe het moet.

Maar daar ben ik niet akkoord mee. We moeten echt dringend ophouden met denken dat jongeren zich – uit respect of vanuit welk achterhaald kader ook – moeten aanpassen aan de oudere generaties. Als we erover nadenken, is dit een absoluut tegennatuurlijke reflex. Alles gaat vooruit, niet achteruit. In de natuur passen dieren zich aan aan hun veranderende omgeving, niet aan hoe die omgeving ‘vroeger ooit geweest is’ omdat het toen beter was. Evolutie gebeurt niet retroactief. Waarom zouden we dan in godsnaam verwachten dat jongeren zich moeten aanpassen aan hoe oudere generaties gewoon zijn te werken, terwijl de wereld om ons heen er ondertussen helemaal anders uitziet? Absurd, als we er even bij stilstaan.

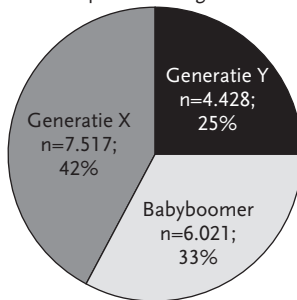
Ik heb dit boek geschreven als een soort ‘wake-upcall’. Om aan te tonen hoe anders de generaties denken over werk en leven, remuneratie, evaluaties, normen en waarden, teamwork, het nieuwe werken, communicatie, opleiding, technologie en leiderschap. Over hoe onze omgeving verandert en wij dat ook moeten doen. Ik heb dit boek geschreven voor diegenen die niet beseffen dat we onze organisaties dringend anders zullen moeten gaan leiden. Om te sensibiliseren en te stimuleren. Verwacht dus geen tot op de millimeter correcte, academisch verantwoorde, analyse van de gewoontes, voorkeuren en historische achtergronden van alle generaties. Ik ben geen wetenschapper. Ik ben een bedrijfsleider.

Maar uiteraard heb ik mijn research gedaan en zijn mijn beweringen niet uit het ijle gegrepen. Met welgemeende dank aan Acerta, dat een ad-hoc-onderzoek naar generaties onder meer dan 2.000 respondenten verzorgd heeft en tegelijkertijd de relevante resultaten van één van zijn langdurige onderzoeken onder bijna 18.000 bevroagden bereidwillig gedeeld heeft. Ik weet dat op het moment dat dit boek zal uitkomen, dit onderscheid niet

relevant meer zal zijn, maar het onderzoek heeft zich louter gefocust op bedienden, van alle soorten functies, en niet op arbeiders. Aangezien veel van de hierna beschreven veranderingen te maken hebben met de kennis-economie, hebben we daar bewust voor gekozen.

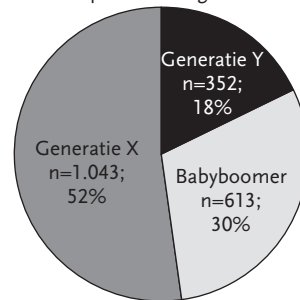
**Continu onderzoek: TOM benchmark
(wave 0-6)**

Steekproefomvang: 17.966



Ad-hoonderzoek: generaties

Steekproefomvang: 2.008



Acerta liet alle onderzoeksvragen analyseren met behulp van beschrijvende analyse, t-toetsen (variantieanalyse) en de X²-toets. Voor de statistische leken onder ons: waar ik in sommige gevallen verschillen tussen generaties beduidend genoemd heb, ook al lijken die percentueel wel verwaarloosbaar, komt dat omdat ze – gezien de grootte van de steekgroep – statistisch significant zijn. Achter een klein percentueel verschil kan dus een belangrijk onderscheid schuilen.

Daarnaast heb ik mijn bevindingen gebaseerd op talrijke interviews met gerenommeerde bedrijfsleiders en ‘thought leaders’. Waarvoor mijn oprechte dank aan alle waardevolle input van Christine Chaltin, hr-directeur van ISS Facility Services, Domien Van Gool, oprichter van de Leader Academy, Wouter Torfs, CEO van Torfs, Catherine De Bolle, commissaris-generaal van de Federale Politie, Raymonda Verdyck, afgevaardigd bestuurder van GO!, Grégoire Dallemagne, CEO van EDF Luminus, Bernard Delvaux, CEO van Sonaca, Béatrice Delvaux journaliste en voormalig hoofdredactrice van *Le Soir*, Jean-Marc Harion, CEO van Mobistar, Dirk De Clippeleir, directeur van de AB, Neelie Kroes, Vice-President of the European Commission, Pascale Van Damme, general manager van Dell Belux en Patrick Lewahert, bestuurder-directeur van Crelan.

Ook wil ik de meer dan 500 generatie Z jongeren wiens paden ik gekruist heb tijdens mijn 'IT is Cool'-project bedanken voor de inspiratie die ze me bezorgd hebben voor dit boek. We zullen onze handen vol hebben aan deze cultuurvernieuwers, maar het was dringend tijd om een frisse wind door onze organisaties te laten waaien.

De transformatie waartoe ik oproep, wordt een hele opgave. Een groepsinspanning ook, want de veranderingen die we bedrijfsbreed zullen moeten doorvoeren, reiken verder dan de poorten van onze interne keuken. Ze zullen een impact hebben op onze partners en klanten. Want wanneer ons personeel flexibel werkt van 10.30 tot 19.00 zullen zij daar uiteraard ook gevolgen van ondervinden.

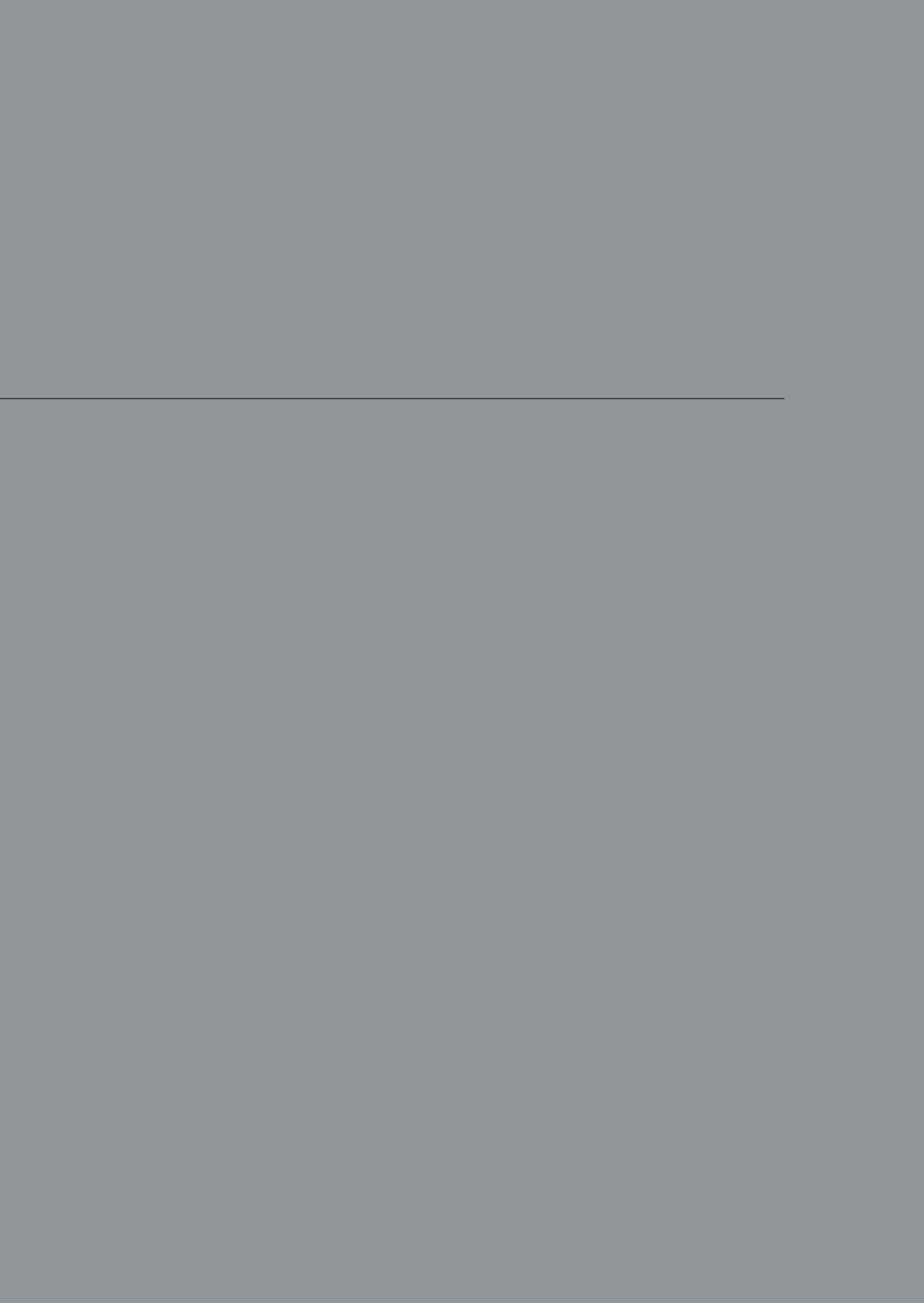
Pragmatisch als ik ben, wil ik mijn geachte lezers niet met een kluitje het riet in sturen, wanneer ik hen waarschuw voor alle transformaties die ze zullen moeten integreren. Aan het einde van het boek heb ik dan ook een praktisch stappenplan toegevoegd, met een aantal essentiële etappes voor hen die ik ervan heb overtuigd dat het tijd is om ons aan te passen aan de nieuwe generaties (en wel degelijk niet omgekeerd). Een *mini-roadmap*, als het ware, voor een tocht die lang en hard zal worden. Ik wil niemand ontmoedigen, maar we moeten realistisch blijven. Een cultuur verander je niet van vandaag op morgen. Dat doe je weldoordacht, zorgvuldig, stap voor stap, met veel volharding, en vooral: samen met je hele organisatie.

Believe you can and you're halfway there

THEODORE ROOSEVELT

HOOFDSTUK 1

**VIER GENERATIES,
VIER ID-KITS**



VIER GENERATIES, VIER ID-KITS

Babyboomers	geboren tussen 1946 en 1964
Generatie X	geboren tussen 1965 en 1979
Generatie Y	geboren tussen 1980 en 1992
Generatie Z	geboren na 1993

Ik heb dit hoofdstuk bewust kort gehouden. Omdat ik me vooral wil concentreren op hoe de disruptieve krachten in onze maatschappij ervoor gezorgd hebben dat we onze werknemers en dus onze bedrijven anders zullen moeten leiden. Evoluties die uiteraard ook hun impact gehad hebben op de generaties die er het langst mee werden geconfronteerd.

Dit is namelijk geen hokjesboek. Ik wil me niet focussen op verschillen. Zoals ik al zei, het is niet mijn bedoeling om een wetenschappelijk en academisch verantwoorde tekst te bezorgen die exact beschrijft wat elke generatie wil en hoe dit precies historisch gegroeid is. Bovendien besef ik ook wel dat veel afhankelijk is van het karakter, de leeftijd en de levensfase van de persoon die we voor ons hebben. Of dat sommige generatie X'ers – vaak de oudste – zich soms als een babyboomer kunnen gedragen. Niets is zwart-wit, natuurlijk. Ik wil eigenlijk vooral tonen hoe anders de laatste twee generaties denken omdat ze zo doordrongen zijn van het digitale, een van de meest transformatieve krachten van de laatste decennia. Bij Z is het digitale zelfs een commoditeit geworden.

Geen hokjesdenken dus, wel een welgemeende oproep aan alle Belgische organisaties om zich klaar te maken voor een veranderende marktomgeving en een steeds diverser wordend personeelsbestand. Ik wil tonen hoe de vier verschillende generaties elkaar vanaf 2016 beter kunnen aanvullen en kunnen samenwerken op een manier waarop ze elkaars positieve punten kunnen versterken. Niet enkel omdat samenwerken cruciaal wordt wanneer dermate verschillende mensen dat moeten klaarspelen, maar omdat dat de enige manier is om een bedrijf vandaag te laten overleven. Omdat de

tsunami van ‘Het Sociale’ – en de interactie, dialoog, intelligentie en de verwoesting van de hiërarchie die ze met zich meebrengt – eindelijk ook onze bedrijfsmuren bereikt heeft.

In de volgende hoofdstukken leren we meer over de generaties, wat hun voorkeuren zijn en hoe we daarop kunnen inspelen om onze organisaties slimmer te maken. Om redenen van duidelijkheid geef ik hier toch al een voorproefje van de rijke mix waar we binnenkort, als Z zich bij ons zal voegen, mee te maken zullen hebben.

WAT IS EEN GENERATIE?

Een generatie is geen duidelijk afgegrensde groep zoals een familie of een klasse. Kopperschmidt definieert het als een identificeerbare groep van mensen of cohorten¹ die geboortejaren en ervaringen delen terwijl ze zich samen door de tijd begeven. Volgens Costanza et al.² zijn generaties groepen individuen die gedeelde ervaringen meemaakten op een vergelijkbare leeftijd. Je kan dus niet kiezen om toe te treden tot een generatie, het zijn je leeftijd en je gedeelde ervaringen die uitmaken of je er ‘lid’ van bent of niet. Uiteraard bestaan geen zwart-wit afbakening tussende verschillende groepen. Sommige generatie X’ers kunnen zich bijvoorbeeld verdacht veel als een babyboomer of een generatie Y’er gedragen. Vaak heeft dit te maken met het feit dat ze geboren zijn in de begin- of eindjaren die hun generatie afbakenen en dat zij bepaalde tekenende gebeurtenissen meegemaakt hebben voor de generaties vlak ervoor of erna.

DE TREKPAARDEN VAN DE BABYBOOMGENERATIE (GEBOREN TUSSEN 1946 EN 1964)

Het onderzoek dat Acerta uitvoerde, bevestigde dat de babyboomers inderdaad eerst en vooral zijn wat iedereen over hen beweert: workaholics. Weinig verrassend dat ze in deze enquête het meest geassocieerd werden met een ‘(trek)paard’. Maar ze zijn uiteraard meer dan dat. Het is de generatie

1 Generatiele cohorten zijn individuen die geboren werden rond dezelfde periode en die welbepaalde sociale en historische evenementen delen, tijdens cruciale ontwikkelingsperiodes. (Schaie, 1965)

2 Costanza et al., 2012, p.376

die het meest geïnvesteerd heeft in ‘het grotere goed’: niet alleen staat hun bedrijf centraal in hun leven maar ze hechten ook heel erg veel belang aan hun klanten, hun sociale omgeving en het milieu. ‘Voor mensen die vandaag zeventig of ouder zijn, was hun werk hun voornaamste bezigheid’, meende Béatrice Delvaux, journaliste en voormalig hoofdredactrice van *Le Soir*. ‘Ze hebben pas laat het begrip “vrije tijd” ontdekt. Het werk en de familie. Die komen eerst.’

Logisch wellicht, want ze zijn opgegroeid met de referentiekaders van de ‘Grote Verhalen’ die nu langzaam aan het verdwijnen zijn, en met traditionele gezinsstructuren, met vader aan het werk en moeder aan de haard. In een tijd waar men zichzelf niet vooropstelde, maar de godsdienst, de vader, de leraar en iedereen die ouder was. Dat is ook de reden waarom ze zo idealistisch zijn en – het meest van alle generaties – belang hechten aan het milieu en ethisch verantwoord gedrag.

Ze halen dan ook een zeer groot deel van hun eigenwaarde en identiteit uit het werk. Daarom zijn ze zo geëngageerd en trouw aan hun organisatie, aangezien ze er zo veel tijd spenderen en inspanningen leveren. Hun baan is hun leven. Om een prachtig voorbeeld te geven: een babyboomer van Spaanse origine die bij Sonaca werkt, had – naar aanleiding van de tachtigste verjaardag van zijn bedrijf en het boek dat daarover was uitgekomen – dit werk vol trots opgestuurd naar het Spaanse koningshuis. Waarna hij de brief die hij erover terug had gekregen fier aan CEO Bernard Delvaux is komen tonen. Die mate van belangeloze loyaliteit is eigen aan deze generatie.

Maar ze houden hun persoonlijke sfeer strikt gescheiden. Vrienden op het werk, lunchen met de collega’s, personeelsfeesten ... staan allemaal laag op hun prioriteitenlijst. Meer nog, het irriteert hen als collega’s informeren naar hun privéleven. Uiteraard blijven ze wel sociaal in hun vrije tijd, maar ze maken een streng onderscheid met hun professionele leven.

Maar ook al hebben ze altijd het grotere goed van hun bedrijf en hun klanten voor ogen, toch verkiezen ze het om alleen te werken, in plaats van met collega’s. Niet dat het geen teamplayers zijn, maar ze zullen eerder zo kwalitatief mogelijk op hun eentje willen werken zodat hun team daar beter van wordt. Ze zullen naar consensus streven en overleg, maar zullen het werk wel alleen uitvoeren. Dat komt omdat ze al die jaren, op school en op het

werk, vooral alleen gewerkt hebben. Ze zijn dat al lang gewoon en gewoontes zijn moeilijk te doorbreken.

Babyboomers zijn opgegroeid in een sterk gestructureerde en hiërarchische omgeving: op school, in de kerk en thuis. Overal was een sterke leider aanwezig die geen tegenspraak duldde. Regels waren belangrijk. En gehoorzaamheid. Ook op de werkvloer speelt deze invloed nog steeds. Het is de generatie die de meeste behoefte heeft aan structuur, strategie, visie en hiërarchie. Sterke leiders, met sterke ideeën. Dat is waar ze nood aan hebben. Des te meer omdat het nu – ‘eindelijk’, denken ze misschien – hun beurt is om die eenzame held aan de top te zijn, die door iedereen gerespecteerd wordt. Ze zijn namelijk misschien niet de meest gerepresenteerde generatie op onze werkvloer – dat is namelijk in de meeste bedrijven X – maar leveren wel vaak nog steeds de grootste groep leiders.

Babyboomers zullen het moeilijk krijgen om zich aan te passen de komende jaren, zeker omdat volgens een onderzoek van AARP/Roper 80% van hen – uit eigen keuze of gedreven door financiële noodzaak – nog even zal blijven doorwerken na hun pensioen.³ Want één van de meest fundamentele kenteringen die onze bedrijven – willens nillens – zullen meemaken, is de verplating van onze hiërarchieën. Titels roepen geen respect meer op, en dat zal hen pijn doen. Omdat ze hun hele leven gestreefd zullen hebben naar deze sociale status, of naar dat kantoor met een deur en een raam dat 0,5 meter breder is dan dat van hun dichtstbijzijnde collega. Wie zijn organisatie wil klaarmaken voor de toekomst, zal hier rekening mee moeten houden.

Aangezien zij het laatst in hun leven geïntroduceerd zijn tot het digitale, is het te verwachten dat ze het meest stress ondervinden wanneer ze nieuwe technologieën moeten gebruiken. Vooral tussen hen en generatie Z loopt op dit vlak een monumentale kloof.

3 *The People-ready business, Evolution of the Workforce*, whitepaper van Microsoft

DE PRAGMATISCHE KAMELEONS VAN GENERATIE X (GEBOREN TUSSEN 1965 EN 1979)

Dit is de meest pragmatische van alle generaties, bracht Acerta's onderzoek aan het licht. Het zijn harde werkers, maar niet zo loyaal en trouw als de babyboomers. Ze zijn bereid om volledig te investeren in hun baan, maar willen er iets voor in de plaats. En geen immateriële zaken zoals status, erkenning, een aangename werksfeer of vrienden op het werk. Neen, prozaïsch als ze zijn, laten ze zich vooral motiveren door verloning, extralegale voordelen of een manier van werken die hun comfort verhoogt.

Ze zijn dan ook de generatie die het meest belang hecht aan 'het nieuwe werken'. Ze kiezen het liefst hun eigen werkuren en hechten ook het meest belang aan thuis te kunnen werken. Gedeeltelijk omdat ze het meest verkeren in een levensfase met kinderen, maar vooral omdat ze eigenlijk het meest zelfgericht zijn, op hun eigen 'gemak'. Niet dat het egoïsten zijn, maar eerder pragmaten: 'Looking out for number one'. De collaboratieve aspecten van het nieuwe werken – waar generatie Y dan weer veel meer door aange trokken wordt – liggen hen dan ook heel wat minder. Net als intensief samenwerken met anderen. Niet dat ze dit niet goed doen, als het moet. Maar ze zijn er gewoon van nature niet toe geneigd. Toch niet zoals generatie Y.

Dat is waarschijnlijk ook waarom generatie X zo goed en graag zelfstandig werkt. Ze hebben het meest vertrouwen in zichzelf en hun eigen kunnen van alle generaties en hebben minder nood aan heldere instructies en opvolging. Ze hebben voldoende aan zichzelf, ook al hebben ze niet veel problemen met een autoritaire baas of een duidelijke hiërarchie. Eerder uit gewoonte, dan uit voorkeur, weliswaar.

Als echte 'loners', is het dan ook logisch, dat het dan niet echt idealisten zijn, zoals de vorige generatie dat was. Ze hebben het minst aandacht voor het milieu en zijn het minst gericht op het helpen van anderen. Hoewel ze toch nog – tenminste meer dan generatie Y – belang hechten aan het welzijn van de klanten. Ongetwijfeld weer eerder omdat ze zo nuchter zijn (geen tevreden klanten, geen winst), dan omdat ze de klant absoluut willen helpen omdat dat hen een goed gevoel geeft.

Ik merkte vaak dat mijn gesprekspartners over dit onderwerp het meest moeite ondervonden om generatie X te definiëren. Ook in het onderzoek

bevonden ze zich het minst aan de extremiteiten. Dat was ook duidelijk bij hoe – in tegenstelling tot de andere twee generaties – niet echt een heldere keuze naar voren kwam toen we onze respondenten vroegen naar een dier om generatie X mee te vergelijken: een paard, een hond of een leeuw. Vaak zijn ze vis noch vlees, niet echt bereid om duidelijke keuzes te maken. Opnieuw uit pragmatisme, ongetwijfeld. Dat is de reden waarom ze zich het best van alle generaties kunnen aanpassen, en waarom ze zulke excellente bruggenbouwers zijn. Goed ook, dat ze ondertussen de grootste groep uitmaken in de meeste bedrijven.

DE SOCIALE GENERATIE Y (GEBOREN TUSSEN 1980 EN 1992)

Doordat de meesten van hen vanaf dag één opgegroeid zijn met het internet – waarvan de officiële geboortedatum meestal gesteld wordt op 1 januari 1983⁴ – en velen hun jeugd doorgebracht hebben op sociale media (Friendster werd opgericht in 2002, MySpace en LinkedIn in 2003 en Facebook in 2004), hebben ze een heel andere kijk op structuren, grenzen, regels en hiërarchieën.

Vaak verbonden en vertrouwd met netwerken, maken ze veel minder onderscheid tussen online en offline, werk en privé, vrienden en collega's, formeel en informeel, de baas en zijn personeel. Communiceren via e-mail of chatten in een interne community is voor hen het equivalent van een face-to-face gesprek. Anders, ja. Maar gelijkwaardig. Vooral de babyboomers hebben het daar moeilijk mee.

Ook werk en privéleven hebben voor hen evenveel belang en lopen in elkaar door. Ze lezen hun professionele e-mails 's avonds, maar houden hun Facebookapp op hun smartphone overdag ook in het oog. Ze zijn bereid om de nacht door te steken voor een dringend project, maar zullen daar zichzelf dan ook in compenseren zonder te vinden dat ze daar toestemming voor hoeven te vragen. Iets wat babyboomers nooit zouden doen. Generatie Y wil ook een leven buiten het werk en schrikt er niet voor terug om af en toe een sabbatical te nemen.

4 Op 01/01/ 1983 zijn de computersystemen op het ARPANET overgeschakeld naar het TCP/IP protocol en velen zien dit als het officiële begin van het internet.

Omdat werk en leven in elkaar overlopen, is het voor hen ook belangrijk dat ze hun baan met plezier kunnen uitvoeren. Net zoals alle andere generaties heeft dit uiteraard te maken met hoe interessant ze hun werk vinden. Maar het gaat verder. Ze willen een aangename werksfeer, collega's die vrienden zijn, regelmatige ontspannen teammomenten en een goede relatie met hun baas. Deze factoren zijn zo doorslaggevend dat ze een andere baan zouden zoeken als ze dit niet in hun huidige omgeving vinden.

Ze zijn opgegroeid met de 'Er zijn geen regels'-omgeving van de sociale media, waar je status enkel samenhangt met je prestaties of volgers en niemand jou kan zeggen hoe je iets moet doen. Statische hiërarchieën en ronkende titels betekenen dan ook weinig voor hen. Daarom deinzen ze er niet voor terug om hun CEO te onderbreken in een meeting als ze niet akkoord zijn. Dat heeft niets met gebrek aan respect te maken, maar alles met hun openheid, nood aan interactie en no-nonsense ingesteldheid. Ze willen niet knikken en luisteren. Ze willen dialoog. Want samen ben je slimmer, rijker en sneller. Dat is dan ook de reden waarom ze graag en goed in groepen werken. Dit is de sociale generatie.

Generatie Y leeft volgens de snelheid van het internet. Ze hebben dan ook een zekere rusteloosheid over zich. Ze willen veel variatie in het werk en zich permanent blijven ontwikkelen. Werken is leren voor hen. En als dat niet het geval is zijn ze weg. Want loyaliteit zegt hen nog weinig. Generatie Y wil geëngageerd worden en blijft niet zomaar trouw aan een bedrijf of een baas. Ze willen een manager die hen glasheldere instructies geeft over welk resultaat hij van hen verwacht en binnen welke timing, maar hen toch voldoende vrijheid geeft over hoe, waar en wanneer ze eraan werken. Een leider is een coach, geen 'Baas' met een grote B.

In een maatschappij die steeds vluchtiger wordt, focussen ze zich vooral op zichzelf. Niet uit eigenbelang maar omdat ze het enige stabiele punt zijn in de wervelwind die hun leven en omgeving zijn. Ze zijn daarom heel wat minder gericht op sociaal en ethisch ondernemen dan de babyboomers. En – een openbaring – ze hebben een veel minder grote focus op klanten.

DE DIGITAL NATIVES VAN GENERATIE Z (GEBOREN NA 1993)

Deze generatie werd niet opgenomen in het onderzoek van Acerta. Om wetenschappelijke redenen was dit niet mogelijk. De enquête werd opgesteld om te polsen naar werkvoorkeuren van de huidige generaties op de werkvloer en generatie Z zit – buiten een aantal arbeiders die niet de focusgroep zijn van dit boek – nu nog in de schoolbanken. Ik heb echter met meer dan vijfhonderd jongeren van generatie Z gepraat voor mijn ‘IT is Cool’-project en heb uiteraard behoorlijk wat research gedaan naar hun voorkeuren. Maar het is waar, daar waar de bevindingen over de babyboomers en generatie X en Y onderbouwd zijn met een kwantitatieve enquête, zijn die over generatie Z veel intuïtiever en gebaseerd op kwalitatief onderzoek.

Voor mij is generatie Z de eerste die echt digital natives aanlevert. Voor wie het digitale standaard is, even natuurlijk als ademen en helemaal niets bijzonders. Ze snappen dan ook niet waarom de oudere generaties zich er zo druk om maken, zelfs niet wanneer ze enthousiast reageren. Deze totale vertrouwdheid met technologie heeft dan ook een duidelijke stempel op hen nagelaten. Over hoe ze staan tegenover kennis, bijvoorbeeld. Iets ‘van buiten leren’ is voor hen heel erg absurd. Waarom moeten ze alle hoofdsteden van Europa kennen, als ze die ook binnen een seconde online kunnen zoeken? En omdat ze permanent verbonden zijn – steeds in het gezelschap van een smartphone of tablet – kunnen ze die informatie dan ook binnen de minuut vinden. Het web is hun geheugen, dat ze altijd bij zich hebben.

Kennis is voor hen dus het vinden, filteren en herkennen van de correcte informatie. Het heeft nog weinig te maken met feiten geforceerd ‘opslaan’ in de hard drives van hun brein. Niet dat ze geen zaken bijleren, natuurlijk en niets weten zonder het online op te zoeken. Maar leren is voor hen meer iets wat ze op natuurlijke wijze doen, via ervaring en trial-and-error. Als het echt verplicht moet gebeuren dan doen ze dat het liefst al spelend, via bijvoorbeeld games.

Omdat ze zo vertrouwd zijn met informatieverwerking en filtering, kunnen ze dit ook veel sneller dan de andere generaties. Dit is de snelste van de vier generaties. Dit is ook de generatie die het slimst kan omgaan met de kennis waar we vandaag in lijken te verdrinken. En die de meest nuchtere visie heeft over kennis en hoe vergankelijk die vandaag geworden is. Waarom

namelijk iets in je brein proberen te proppen dat binnen twee maanden toch achterhaald is? En als je het binnen een paar kliks kunt vinden? Het inzicht van de vergankelijkheid en vluchtigheid van kennis en informatie heeft er ook voor gezorgd dat ze dogmatisch denken en onveranderlijke regels belachelijk vinden.

Dit is ook de generatie die al haar vragen op het web gooit. Kennis is er om te delen met anderen en anderen zijn er om kennis aan te vragen. Hun adagium is: van delen word je rijker. Ze hebben dan ook veel moeite om te begrijpen waarom oudere generaties hun intellectuele eigendom en eigen ideeën zo angstvallig voor zich houden, en – nog erger – zelfs kwaad worden wanneer ze een zogezegd ‘geheim’ met anderen delen zodat ze er meer inzicht over kunnen krijgen. Open innovatie, dat is hoe zij vernieuwen. Privacy willen ze gerust opgeven in ruil voor de rijkdom van totale transparantie en collaboratie. Maar dat wil niet zeggen dat ze niet begeleid hoeven te worden in hun omgang met het digitale. De enorme impact die pestgedrag online kan hebben, bijvoorbeeld: daar kunnen ze best nog wat in begeleid worden.

Evenzeer gericht op delen en collaboratie als generatie Y en met dezelfde aversie tegen starre hiërarchie, lijkt generatie Z toch wel zelfstandiger dan generatie Y, die een grote behoefte lijkt te hebben aan begeleiding en instructies. Misschien omdat generatie Y vooral opgevoed wordt door de ‘loners’ van generatie X. Deze ouders zijn dan waarschijnlijk ook de reden waarom ze pragmatischer en realistischer lijken dan generatie Y. Let wel, ook generatie Z wil ‘plezier’ beleven in hun werk en in hun leven en vrienden maken op het werk, maar is daar misschien net een tikkeltje nuchterder in dan generatie Y. Het ‘grenzeloze’ denken – geen echt onderscheid tussen werk en privé, geen negen-tot-vijfmentaliteit, geen netjes afgebakende hiërarchische structuren – hebben ze dan wel weer gemeen met generatie Y, maar dan nog extremer.