

## Jongere medewerker wil terug naar kantoor om oudere collega's te ontmoeten

*Een debat over verschillende generaties op de werkvloer en hoe een gezonde dynamiek tussen generaties zorgt voor een toekomstbestendige organisatie*

**We worden ouder en we blijven steeds langer werken. Het directe gevolg hiervan is dat de aanwas van jonge medewerkers stukt en dat de personeelsbestanden van veel organisaties voor een steeds groter deel worden gevormd door medewerkers van oude generaties. Steelcase Solutions, aanbieder van totaalconcepten op het gebied van werkomgevingen, organiseerde een debat over hoe organisaties kunnen helpen de verschillen tussen generaties te overbruggen en mensen van verschillende leeftijden effectief samen te laten werken. De debatdeelnemers zijn het erover eens dat het kantoor de verbindende factor is die de verschillende generaties letterlijk en figuurlijk nader tot elkaar brengt. De kern van het debat is hieronder uiteengezet.**

**Debatvoorzitter:**

*Aart Bontekoning, organisatiepsycholoog, veranderkundige, generatie-expert en auteur van *Generaties! Werk in Uitvoering* en *Het Generatieraadsel**

**Deelnemers:**

*Thijs Huis in 't Veld – Senior Consultant bij IPMMC Consult*

*Tanja Schmitz – Regional Diversity Manager bij Siemens*

*Marjette Slijkhuis – Docent Toegepaste Psychologie aan de Hanzehogeschool Groningen*

*Ton Sluiter – Directeur Marketing USG People*

*Caren Frentz – Hoofd Officier bij Brandweer Haaglanden*

*Bianca Krijgsman-van Gulik, Directeur Nederland van Steelcase Solutions*

### De generatietheorie

De generatie-indeling die tijdens het debat werd gehanteerd, is de indeling zoals Aart Bontekoning die gebruikt in zijn boek 'Generaties, werk in uitvoering'. Het is de enige indeling die wordt ondersteund door wetenschappelijk onderzoek.

Generaties	Geboren	Hoofdkenmerken
Babyboom- of protestgeneratie > nieuwe senioren	1944 - 1955	Als leiders: idealistische en gedreven democratiseerders; Als senioren: vitale idealisten die zinvol actief willen blijven.
Generatie X > nieuwe leiders	1955 – 1970	Nuchtere verbinders; benutten diversiteit constructief; gericht op 'samen' werken aan resultaten.
Pragmatische generatie > nieuwe medioren	1970 - 1985	Pragmatische versnellers van afstemmen en besluiten, gericht op concrete resultaten, bouwers van kennisnetwerken.
Generatie Y > nieuwe junioren	1985 - 2000	Creatieve, authentieke multi-taskers, die flexibel en gelijkwaardig willen werken met mensen met wie het klikt, in een open sfeer.

Aart Bontekoning heeft in zijn promotieonderzoek naar generaties een generatietheorie ontwikkeld, waarvan de kern als volgt luidt:

*Elkaar in een levensfase opvolgende generaties zijn van nature gericht op de evolutie van sociale patronen, zoals leiden, samenwerken, organiseren, communiceren, leren, informatie verwerken, conflicten hanteren. ... Vanuit die evolutionaire functie kunnen opvolgende generaties, mits ondersteund door de andere generaties, zorgen voor het vitaal en eigentijds houden van een sociaal systeem, zoals een organisatie, een vakbond, politieke partij of beroepsgroep.*

Volgens Bontekoning wordt een (nieuwe) generatie energiek als zij haar evolutionaire rol kan uitleven en verliest zij energie als ze 'wordt gedwongen' om zich aan te passen aan werk- en leefwijzen van de oudere generaties die zij instinctief en intuïtief als niet-vitaal ervaart. Iedere generatie heeft een kleine groep energieke voorlopers die de grootste invloed uitoefent. Zonder steun van de andere generaties kan een generatie haar evolutionaire rol niet vervullen.

### **Onbalans in opbouw personeelsbestand**

Opeenvolgende generaties zorgen ervoor dat de cultuur van een organisatie 'gezond' blijft. De jongste generatie brengt nieuwe ideeën in, zorgt voor een nieuwe dynamiek en zorgt ervoor dat sociale patronen van een organisatie, zoals samenwerken, communiceren, kennisdelen, worden ververst. De oudere generaties brengen op hun beurt hun ervaring over op de jongere generaties en brengen hen in contact met hun netwerk, wat belangrijk is met het oog op kennisborging binnen een organisatie. Kortom, de wisselwerking tussen verschillende generaties is essentieel voor een organisatie.

Door de optredende vergrijzing, het feit dat mensen vandaag de dag langer doorwerken, opeenvolgende generaties in omvang afnemen en de relatief grote werkloosheid onder jongeren geraken organisaties echter in onbalans; de oudste generaties vormen een steeds groter deel van het personeelsbestand. Oudere medewerkers neigen naar het herhalen van verouderde manieren van werken en organiseren. Die patronen zijn diep ingesleten en moeilijk te veranderen. Daarvoor is de invloed van de jongere generaties nodig. De vernieuwende invloed die de jongere generatie medewerkers met zich meebrengt, dreigt het bij een organisatie die in onbalans is echter af te leggen tegen de dominante afremmende cultuur van de oudere generaties.

### **De nieuwe rol van het kantoor**

Voor organisaties die zich ook op de lange termijn op een goede manier met concurrenten willen kunnen blijven meten en die willen inzetten op innovatie, is de interactie tussen medewerkers van verschillende generaties van cruciaal belang. Organisaties zullen dan ook samenwerking en kennisdeling effectief moeten ondersteunen en stimuleren.

Dit komt nog meer aan de oppervlakte door een ontwikkeling als Het Nieuwe Werken (plaats- en tijdsafhankelijk werken). De verschillende generaties geven op verschillende manieren invulling aan het begrip work-life balance, waardoor het gevaar dreigt dat ze letterlijk en figuurlijk langs elkaar heen werken.

*'Door de vergrijzing van veel organisaties en ontwikkelingen als Het Nieuwe Werken, is het belangrijker dan ooit dat het kantoor een verbindende rol vervult en mensen samenbrengt.'*

Oudere medewerkers kiezen bijvoorbeeld eerder voor een vaste thuiswerkdag, omdat hun leven in het algemeen meer volgens vaste patronen verloopt. Volgens Thijs Huis in 't Veld, Senior Consultant bij IPMMC Consult ervaren jonge medewerkers een hoge werkdruk en zijn ze voortdurend op zoek naar manieren om efficiënter te werken. Jongere medewerkers laten het waar en wanneer zij werken veel meer afhangen van de activiteiten die zij die dag of die week zakelijk en privé op de planning hebben

staan. Dus meer activiteitgedreven en op ad-hoc-basis. Jongeren zijn het ook meer gewend om overal en altijd te kunnen werken. Werk en privé lopen bij hun meer op een natuurlijke manier in elkaar over.

Uit voorgaande voorbeeld kan logischerwijs worden opgemaakt dat organisaties de (technologische) faciliteiten zullen moeten scheppen om tijd en afstand te overbruggen, zodat mensen ondanks hun verschillende voorkeuren en werkpatronen toch effectief kunnen samenwerken. Maar alleen het bieden van technologische ondersteuning is niet voldoende. Want tegelijkertijd neemt het belang van het kantoor als plek waar mensen in het algemeen en vertegenwoordigers van de verschillende generaties in het bijzonder sociaal samen kunnen werken enorm toe.

*'Fysiek samen zijn zorgt ervoor dat mensen er meer lol in hebben en effectiever samenwerken.'*

Waar mensen vroeger naar kantoor gingen om (individueel) te werken, wordt het nu vooral dé plek om collega's te ontmoeten, te vergaderen en samen te werken. Marjette Slijkhuis, docent Toegepaste Psychologie aan de Hanzehogeschool Groningen: 'Fysiek samen zijn zorgt ervoor dat mensen er meer lol in hebben en effectiever samenwerken. Anders ontstaat er al snel een gebrek aan afstemming.' De bewering die Slijkhuis doet, wordt bevestigd door de praktijk waar momenteel een kentering zichtbaar is. Waar de afgelopen jaren steeds meer mensen thuis, in de trein of in het café gingen werken, zien we nu het omgekeerde gebeuren. Kenniswerkers komen er meer en meer achter dat samenwerken met collega's onontbeerlijk is voor de effectiviteit van hun werkzaamheden en om die reden gaan ze weer meer op kantoor werken. Het waren met name de jongere medewerkers die de afgelopen jaren veel van hun werkzaamheden buiten de muren van het kantoor verrichtten. Zij hebben in de praktijk ervaren dat dit niet altijd werkt en dat op kantoor werken veel voordelen biedt, zoals de mogelijkheid om zicht te profileren.



De werkomgeving moet aansluiten bij deze nieuwe rol en bij de veranderde behoefte van de medewerkers. De werkomgeving moet deze nieuwe verbindende functie ondersteunen en stimuleren. Bianca Krijgsman – Van Gulik, Directeur Nederland van Steelcase Solutions: 'Door de vergrijzing van veel organisaties en ontwikkelingen als Het Nieuwe Werken, is het belangrijker dan ooit dat het kantoor een verbindende rol vervult en mensen samenbrengt. De werkomgeving zal naast individuele werkplekken derhalve moeten bestaan uit samenwerkplekken en informele ontmoetingsruimtes. Balans

aanbrengen in wat Steelcase Solutions I-Space en We-Space noemt, kan de onbalans in vergrijzende organisaties tegengaan.'

### **Verschillen overbruggen**

Maar hoe ziet dat moderne kantoor, afgezien van de vereiste balans in individuele en samenwerkplekken, er dan uit? Want zoveel mensen, zoveel wensen. Jongere medewerkers hechten in de regel meer dan oudere medewerkers aan informeel, persoonlijk contact, vrijheid van handelen en afwisseling in de uit te voeren activiteiten. Zij voelen zich volgens verschillende onderzoeken ook meer thuis in een wat meer informele kantooromgeving.

*‘De diversiteit tussen verschillende generaties moet meer worden gewaardeerd en beter worden ondersteund.’*

De debatdeelnemers zijn het er echter over eens dat een organisatie vooral niet moet doorslaan in haar wil om in deze behoefte te voorzien. In haar drang om jonge talentvolle medewerkers aan zich te binden en een hip en jong werkgeversmerk neer te zetten, kan het oudere medewerkers van zich vervreemden. Terwijl zij minstens net zo belangrijk zijn voor de kwaliteit en continuïteit van een organisatie. Slijkhuis: ‘De behoefte aan structuur is mensen eigen. Dit is onafhankelijk van intelligentie, geslacht en generatie.’ Tanja Schmitz, Regional Diversity Manager bij Siemens, is van mening dat de diversiteit tussen mensen en generaties meer moet worden gewaardeerd en beter moet worden ondersteund. Krijgsman – Van Gulik onderschrijft de woorden van Schmitz: ‘Het is belangrijk dat mensen kunnen kiezen van welke werkplek zij gebruik willen maken. Hun keuze zal in de praktijk vooral samenhangen met de taak die zij moeten uitvoeren en hun gemoedstoestand op dat moment.’ Het kantoor als tweede thuis, wordt dan ook niet als de oplossing gezien door de debatdeelnemers. In plaats daarvan dient het kantoor in de eerste plaats functioneel te zijn, met betere faciliteiten en technologieën dan thuis.

*‘De behoefte aan structuur is mensen eigen. Dit is onafhankelijk van intelligentie, geslacht en generatie.’*

De moderne technologieën zijn niet per definitie en in gelijke mate geschikt als het gaat om effectieve samenwerking tussen mensen, zo blijkt tijdens het debat. Slijkhuis: ‘Je ziet dat jonge generaties samenwerken via WhatsApp, maar daar is het natuurlijk niet voor het geëigende middel voor. Het gaat erom dat ze leren filteren wat efficiënte en effectieve manieren zijn om informatie te delen.’ Volgens Huis in 't Veld kunnen jongere generaties bij dit soort dingen veel leren van hun oudere collega's: ‘Jongeren kennen veel beter dan de oudere generaties de mogelijkheden en risico's van moderne technologieën. Op hun beurt weten oudere generaties weer beter welke ondersteunende technologieën aansluiten bij de bedrijfsprocessen en hoe deze in de organisatie zijn in te bedden.’ Vaststaat dat iemand van een jongere generatie zich over het algemeen een nieuwe technologie sneller eigen maakt dan een ouder iemand, simpelweg omdat het meer in zijn DNA zit. Om te zorgen dat technologische hulpmiddelen de afstand tussen generaties niet vergroten maar juist verkleinen, dienen zij volgens Krijgsman – Van Gulik ‘voor een ieder intuïtief in het gebruik te zijn en moet het gebruik ervan worden aangemoedigd.’ Dit kan bijvoorbeeld door technologie te integreren met het meubilair of de werkomgeving.

### **Samenvatting**

*Door de optredende vergrijzing en het feit dat mensen vandaag de dag langer doorwerken, geraken organisaties in onbalans; de oudste generaties vormen een steeds groter deel van het personeelsbestand. De vernieuwende invloed die de jongere generatie medewerkers met zich meebrengt, dreigt het hierdoor af te leggen tegen de dominante afremmende cultuur van de oudere generaties. Het risico ontstaat dat energie uit de organisatie wegvloeit. Om dit tegen te gaan, dienen organisaties de interactie tussen de verschillende generaties te ondersteunen en te stimuleren. Een belangrijke verbindende rol is hierbij weggelegd voor de kantooromgeving. Het kantoor is meer dan ooit dé plek waar kenniswerkers collega's kunnen ontmoeten en effectief kunnen samenwerken met anderen. De praktijk wijst uit dat kenniswerkers dit ook steeds meer onderkennen. Waar het jarenlang de trend was om buiten de muren van het kantoor te werken, zien we dat kenniswerkers nu weer meer kiezen om op kantoor te werken. Het is wel belangrijk dat de werkomgeving samenwerking ondersteunt door middel van speciaal hiervoor ingerichte ruimtes en het gebruik van ondersteunende technologie. Op deze manier zal de interactie tussen verschillende generaties energie opleveren.*