

IN GESPREK MET JOS AHLERS VIER GENERATIES OP DE WERKVLOER? HOE STUUR JE DAT AAN?



Jos Ahlers

Op 29 januari werd op KPZ de eerste alumnimiddag voor de leiderschapsopleidingen georganiseerd. Het thema dat centraal stond was: 'Werken met vier generaties op de werkvloer. Hoe stuur je dat aan?' Voorafgaand aan zijn lezing had ik een kort interview met Jos Ahlers, gepromoveerd in de psychologie aan de Universiteit van Amsterdam. Hij begeleidt tegenwoordig bedrijven en instellingen op het gebied van positionering en communicatie.

Jos Ahlers deed jarenlang onderzoek naar de verschillende generaties en specifiek naar de generatie die nu instroomt in het arbeidsproces, ook wel Generatie Z genoemd. Tijdens zijn lezing op de alumnimiddag legde hij uit wat het betekent om te werken met een team waarbij sprake is van zowel een groot leeftijdsverschil, als een groot verschil in levenservaring. Verschillende teamleden zijn opgegroeid in andere tijden, in een andere context met een andere focus.

Voor het eerst in de geschiedenis werken vier generaties tegelijkertijd samen op de werkvloer. De oudere generatie werkt langer door tot haar 67ste of zelfs 70ste levensjaar, terwijl de jongste generatie (Generatie Z) net instroomt in het arbeidsproces. Ineens wordt het een actueel en urgent thema. De diversiteit in leeftijd, ervaringen en opvattingen speelt een rol. In de zorg is er soms zelfs sprake van vijf generaties op de werkvloer, al ligt de oudste generatie vaak in bed. Dan krijg je bijna een eeuw aan generaties op de werkvloer! Dit heeft consequenties voor de samenwerking, de taakverdeling, maar vooral ook voor de aansturing. Hoe geef je leiding aan zo'n divers team? Welke competenties zet je als leidinggevende in en worden er andere competenties gevraagd om dit goed te kunnen?

De vier generaties die momenteel de arbeidsmarkt bevolken hebben allemaal hun eigen specifieke kenmerken, kwaliteiten en expertise. Volgens Ahlers kunnen we de volgende vier generaties onderscheiden:

1. GENERATIE BABY BOOM (1945-1960)

Deze generatie groeide op in een naoorlogse periode met een stijgende welvaart. Hard werken was een deugd. Zij gingen studeren in de woelige periode tussen 1965 en 1975. Kenmerken van de babyboomers zijn: hechten aan status, teamplayer, visionair.

De grote generatie van de babyboomers heeft door de tijd waarin ze zijn geboren alle facetten van de welvaart meegemaakt. Toen ze werden geboren was het vaak armoede troef. Toen ze volwassen werden en zelf gingen werken kon de weelde echter niet op. Tegenwoordig is het de generatie die zich bedient van alle moderne gemakken. Van computer tot mobiele telefoon.

2. GENERATIE X (1960-1980)

Generatie X ook wel generatie Nix of de verloren generatie genoemd. Zij groeide op in de periode met economisch verval, de oliecrisis, werkeloosheid met name onder de hoger opgeleiden. Het gevolg hiervan is een focus op de persoonlijke ontwikkeling. De generatie bestaat uit bruggenbouwers die gaan voor kwaliteit. Generatie X was de eerste generatie waarbij sommige kinderen werden aangemerkt als 'sleutelkinderen'. Hierdoor is dit een erg zelfstandige generatie, die al jong voor zichzelf kon zorgen. Ze was ook meer gericht op haar vrienden en leeftijdsgenoten dan haar voorgangers.

Generatie X is een ontzettend creatieve groep. Dit is dan ook de eerste generatie die is opgegroeid met muziekclips en MTV en wordt daarom ook de MTV-generatie genoemd.

3. GENERATIE Y (MILLENNIALS 1981-1995)

Zij groeide op in een tijd van technologische vooruitgang en economische voorspoed. Kenmerkend is de vertroetelende aandacht die ze kreeg van de opvoeders. Het gevolg daarvan is een zelfverzekerde, optimistische generatie. Je kunt haar typeren als innovatief, met een focus op concrete resultaten. Teamspirit is voor deze groep belangrijk. Werk is belangrijk, maar geen garantie voor geluk. Geld heb je nodig voor je thrills. Facebook en Instagram werden groot door deze generatie, maar toen ze mainstream werden, waren zij alweer ergens anders. Humanresourcesmanagement in bedrijven waardeert haar communicatieve en analytische skills.

4. GENERATIE Z (1995-HEDEN)

Deze generatie groeit op in een wereld van overvloed en met relatief weinig beperkingen. Maar het is ook een generatie die bewust de laatste economische crisis heeft meegemaakt. Plotseling zaten er weer werkloze ouders thuis op de bank en vielen allerlei onaantastbaar geachte instituten om: banken, wereldwijd opererende bedrijven en winkelketens. De overheid trekt zich steeds verder terug en laat steeds meer over aan de 'participatiemaatschappij'. Dit alles maakt dat dit ook een generatie is die snapt dat ze het zelf moet doen. Voor deze generatie is er waarschijnlijk geen vangnet meer en dat weet ze. De generatie verwacht dat ouders of de overheid tegenslagen zullen opvangen. Autonomie is belangrijk, zij wil zelf dingen uitvinden en doet waar ze goed in is. Zij willen zichzelf ontwikkelen, maar wel in combinatie met 'fun'.

Kenmerkend voor Generatie Z is dat deze generatie altijd op zoek is naar de waarheid, zowel in een persoonlijke als in een gemeenschappelijke vorm. Door deze zoektocht ontwikkelt Generatie Z meer vrijheid van meningsuiting en meer openheid voor het begrijpen van verschillende soorten mensen.

'Het weghalen van hiërarchische barrières is belangrijk', aldus Ahlers. 'Leidinggevendens moeten vanuit hun persoonlijke autoriteit en persoonlijke competenties deze teams aansturen, maar veel horizontaler dan het vroeger was. Wanneer de leider door een bestuur 'in een zetel is gezet' vinden mensen dat vaak lastig. De oudere generatie denkt: 'Dat hoort nou eenmaal zo, je hebt een baas die zegt



Generatie Z

wat je moet doen', de jongere generaties werken hier niet aan mee. Zij zien de relevantie ervan niet en geloven niet dat dat de juiste manier van leidinggeven is. Zij willen meer autonoom zijn in hun werk.'

Persoonlijk leiderschap, inspirerend leiderschap en netwerkleiderschap heeft de toekomst. Je bent als leider een cultuurbewaker binnen het team. Je bewaakt de normen en waarden. Met de diversiteit binnen een teamleden vraagt dit om een brede blik en afstemming. Het is van belang dat de leidinggevende de neiging tot controle kan loslaten en dat hij erop vertrouwt, dat het team bestaat uit professionele mensen die 's ochtends opstaan omdat ze hun werk goed willen doen. Vanuit een intrinsieke motivatie en niet omdat ze gecontroleerd worden. Zij geloven in het vak en het willen het goed doen'.

'De rol van de leider als cultuurbewaker maakt het tegelijkertijd zo moeilijk om het in structuren te vangen en daardoor wordt het wat ongrijpbaar. Het is makkelijker wanneer je een organogram hebt (hark) met hele goede grenzen, met op elke laag verantwoordelijkheden en beschrijvingen hoever het mandaat gaat. Dat lijkt goed, maar het is ook een keurslijf. Ahlers: 'Je ziet dat grote organisaties minder goed met de nieuwe ontwikkelingen om

kunnen gaan. Grote bedrijven werden voorheen 'door spreadsheets gerund en niet door mensen'. Dat is belangrijk, het vraagt een kanteling en die is in leiderschapskringen ingewikkeld. Het vraagt van leidinggeven een andere rol en positie in de organisatie.'

Volgens Ahlers moeten we ons realiseren dat de wereld een netwerk aan het worden is. En dit proces verloopt in een hoog tempo. Alles zijn we aan elkaar aan het koppelen. We zijn begonnen met mensen aan elkaar te koppelen en toen bedrijven, organisaties, maar nu wordt alles gekoppeld. Het wordt één groot netwerk. Netwerken is een organische manier van organiseren en geen formele manier van organiseren. Als school zul je je plaats moeten vinden binnen het wereldwijde netwerk. Wanneer je generaties van netwerkers gaat opleiden of opvoeden dan zul je dat moeten doen in een learning community, waarbij de school wordt gezien als het hart van een leernetwerk. Dat betekent dat de deuren open moeten, dat je de verbinding aangaat met de maatschappij. Veel meer dan nu gebeurt. In het primair onderwijs zie je het langzamerhand gebeuren. In het voortgezet onderwijs is het veel moeilijker. In het mbo is men al vergevorderd. De versmelting tussen leren, werken, school, bedrijfsleven, opleidingsinstituten is hier

zichtbaar. Binnen het hoger beroepsonderwijs begint het geleidelijk aan vorm te krijgen. Opleiden in de school is hier een voorbeeld van, waarbij school wordt verplaatst naar de werkvloer. Op zich is dat grappig, want dat is hoe het 120 jaar geleden ook begon. Toen werd je op de werkvloer opgeleid. Toen was er sprake van meester en gezel. Later hebben we dat gescheiden, meer geïndustrialiseerd. En nu zien we dat we weer langzamerhand teruggaan naar opleiden binnen het bedrijfsleven. Scholen worden weer meer onderdeel van de maatschappij, i.p.v. het idee van 'je leeft je leven' dan ga je een paar uur naar school, en dan 'leef je je leven' weer. Dat moet anders. We gaan uit van levenslang leren en dat wordt zichtbaarder. De maatschappelijke en technologische verandering gaan zo snel. Er is eigenlijk geen vakgebied meer waar technologie geen rol speelt. Die is overal en dat vraagt van ons dat we bij moeten blijven. Jongeren die nu aan werk gaan (20-22 jaar oud) moeten waarschijnlijk wel tot hun 70^{ste} doorwerken. Zij starten hun carrière met een hele verre horizon. En een lineaire carrière is niet meer logisch of vanzelfsprekend.

Jongeren werken drie, vier jaar bij een baas en gaan dan verder. Vanuit werkgevers is dat ingewikkeld: Ga ik investeren in kennisontwikkeling bij mensen? Ga ik ze opleiden voor mijn eigen concurrenten? Uit een Amerikaans onderzoek bleek dat deze generatie tegen de tijd dat ze 35 jaar zijn, ze tien tot twaalf werkgevers hebben gehad. Dit in tegenstelling tot

generaties X en Y die zijn grootgebracht met het motto: 'Zorg dat je een vaste aanstelling krijgt, want dan heb je zekerheid'.

Op mijn vraag hoe Ahlers de toekomst ziet, antwoordde hij: 'Ik ben nieuwsgierig. Ik volg intensief de ontwikkelingen die er gaande zijn. Ik ben optimistisch over de jongeren die nu opgroeien. Het is interessant om te zien dat in vergelijking met de vorige generaties, ze behoorlijk activistisch zijn, ze gaan de straat op, ze zijn autonoom en nemen verantwoordelijkheid. Natuurlijk zijn er ook negatieve kanten aan nu opgroeien, de invloed en druk van de social media, de werkdruk, de opleidingsdruk, de druk van ouders (de z.g. curling-ouders), daar hebben ze last van. Maar de meeste jongeren groeien op zoals ze dat al de hele geschiedenis hebben gedaan. Je ziet dat er wereldwijd ook geleidelijk aan een verjonging plaatsvindt. Jonge mensen nemen op jongere leeftijd verantwoordelijkheid. Kijk naar de jongere politici: de premier en het hele kabinet van Finland is jonger dan 40 jaar, Canada heeft een jonge premier, de Nederlandse fractievoorzitters. Dit zijn mooie ontwikkelingen'.

AUTEUR

Thérèse Schellekens, hogeschooldocent
leiderschapsopleidingen, KPZ

