

DE INCLUSIEVE GENERATIE

Judith de Jonge & Linsey Hageman

COLUMN

Millenials hunkeren naar erkenning en complimenten, generatie X is te bescheiden en Babyboomers zijn niet flexibel. Daar kunnen we het mee doen. Je hoeft maar op een willekeurig moment je LinkedIn-pagina te openen om dit soort typering tegen te komen. Het stikt van de columns, organisatieadviezen en handige tips over 'hoe om te gaan' met specifieke generaties in een organisatie. Want Millenials vereisen een heel andere stijl van leidinggeven, en als we niet oppassen missen we als organisatie de boot omdat de Babyboomers met hun pensioen en al hun kennis de organisatie uit lopen, weten we generatie Y (of straks Z) niet aan onze organisatie te binden, en blijven we achter met een knorrige generatie X.

Verschillen al die generaties nu echt zoveel van elkaar? Daar hebben we samen met een werkgroep eens wat onderzoek naar gedaan. Met mensen van verschillende generaties en organisaties gingen we om de tafel om van hen te horen wat hen drijft. We deden dit in de publieke sector: omdat we daar zelf werken en onderzoek doen, maar ook omdat we zien dat daar veel organisaties worstelen met het generatievraagstuk. Het personeel vergrijsst, de arbeidsmarkt is krap, en hoe trek en bind je jongeren aan je organisatie? We wilden vooral kijken of we konden bijdragen aan meer inclusiviteit in organisaties: unieke talenten en achtergronden echt verbinden.

Eerst hebben we uit de (internationale) literatuur de essentiële werkwaarden, kenmerken en drijfveren van de verschillende generaties gedistilleerd. Die werkwaarden hebben we vervolgens in focusgroepen en diepte-interviews voorgelegd aan de verschillende generaties en leeftijdsgroepen. Toen viel op dat die werkwaarden verschillend werden ingevuld en niet per se te koppelen waren aan één specifieke generatie. Neem bijvoorbeeld de werkwaarde *flexibiliteit*. Die werd door de mensen die we spraken ingevuld als tijd-en-plaatsonafhankelijk werken, jobhop-

pen en een goede balans tussen werk en privéleven. Carrièreitijgers zullen meer waarde hechten aan jobhoppen dan mensen die aan het eind van hun loopbaan zitten. Mensen met kinderen zullen een goede balans tussen werk en privéleven belangrijker vinden dan mensen zonder kinderen. Tegelijkertijd werd de werkwaarde *vrijheid* behoorlijk eenduidig ingevuld door de verschillende generaties: uitdrukkingen als 'zelfontplooiing', 'autonomie in het werk' en 'het op mijn eigen manier doen' blijken niet weg te denken.

Onze conclusie? Generatieverschillen op het werk bestaan niet in algemene zin. Ook de gedachte dat verschillende generaties verschillend moeten worden aangestuurd, lijkt ongegrond. Wat overblijft zijn verschillen in persoonlijke voorkeuren en verschillen ingegeven door de levensfase waarin men verkeert.

Denken in termen van generaties bevordert blijkbaar stereotyperingen. Dat kan inclusiviteit in organisaties juist in de weg zitten. Laten we ons in organisaties daarom meer richten op de bijdrage die verschillende leeftijdsgroepen leveren, en op de behoeften die onder andere hun levensfase met zich meebrengt. Dat vraagt pas echt wat van leiderschap en goed HR-beleid.

Judith de Jonge (j.judithdejonge@gmail.com) is Beleidscoördinator Meerinzicht en Secretaris FUTUR Jonge Ambtenaren Netwerk. Linsey Hageman (linseyhageman@gmail.com) is onderzoeker bij Inspectie SZW. Deze column is tot stand gekomen dankzij bijdragen vanuit de werkgroep 'Generaties of generalisaties?'



Zelf een column schrijven? Deze column wisselt per nummer van auteur. Mail naar hoofdredactie@hmr.nl