

Beter samenwerken door de Generatiebril

Met de Generatiebril willen Pascal Roskam en zijn collega's van de Hogeschool Gent meerwaarde creëren in organisaties door hen beter te laten omgaan met leeftijdsverschillen op de werkvloer.

TEKST: PATRICK VERHOEST

ILLUSTRATIE: SHUTTERSTOCK | FOTO: GF

Ieder mens heeft een soort van gedragshandleiding. Die wordt bepaald door allerlei aspecten zoals geslacht, persoonlijkheid, levensloop, afkomst, talent en ervaring. Maar ook de levensfase waarin iemand zich bevindt en de generatie waartoe de persoon behoort, bepalen het gedrag. Elke generatie kijkt dan ook anders naar de dingen, weet Pascal Roskam, lector HRM aan de Hogeschool Gent: "Opvoeding, tijdsgeest en vroegere ervaringen kleuren de bril van waaruit we naar werken kijken. Wanneer teams en organisaties onze Generatiebril opzetten, openen zich mogelijkheden tot dialoog, respect en samenwerking tus-

sen alle generaties. Generaties zijn dan (leef)tijdsgenoten met een gedeelde invloed en beleving van de tijdsgeest en een gedeelde reactie erop. Ze worden gekenmerkt door een gedeelde mentale, emotionele en fysieke ontwikkeling."

Ontstaan van de Generatiebril

In 2012 diende de Hogeschool Gent een onderzoeksvoorstel in bij het Europees Sociaal Fonds (ESF). Aanvankelijk was het de bedoeling om instrumenten uit te werken voor een levensfasebewust beleid in productiebedrijven. Nadat een eerste dossier werd afgekeurd, kreeg de instelling uiteindelijk ESF-middelen



voor een voorstel rond generatiemanagement in functie van een levensfasebewust personeelsbeleid.

De eerste realisatie luisterde naar de naam WISE (Werken aan Intergenerationele Samenwerking en Expertise) en vervelde later naar De Generatiebril, weet drijvende kracht Pascal Roskam: "Daarmee gaan we naar de bedrijven. De Generatiebril helpt om op een bepaalde manier

naar de realiteit te kijken, om er een aantal zaken uit te leren en er een effectiever beleid uit af te leiden. Ons einddoel is generatiesensitiviteit te bereiken. Dat betekent dat we weten wat verschillende generaties wensen en dat we daarmee rekening houden. Door je ideeën te delen met andere generaties, ga je zaken van anderen overnemen en zo zwak je de scherpte van je eigen profiel af."

“Toen ik voor het eerst door een student in een schrijven werd aangesproken met ‘Hoi, Pascal’ verschoot ik even.



Definitie van het begrip

In de academische wereld is het begrip ‘generatie’ vaak gecontesteerd, weet Pascal Roskam. Klassieke onderzoeken en bevragingen doen twijfel rijzen of er wel zoiets bestaat als generaties. Verschillen binnen leeftijdscategorieën zouden vaak groter zijn dan tussen generaties. Toch wilden de onderzoekers van Hogeschool Gent een kader uitwerken waarbij ze alle problemen die men op dat domein tegenkomt op de werkvloer, konden aanpakken en oplossen via generatiemanagement. Het concept generaties werd

benaderd als een specifieke vorm van diversiteit. Men ging in de leer bij de Nederlandse psycholoog Aart Bontekoning, die op het onderwerp doctoreerde: “We baseerden ons op generatiegroepen van 15 jaar (zie kader pag. 24). Daar bleek heel wat consensus over, al betreft het eerder sociale theorieën dan *evidence based* onderbouwde praktijken.”

Waarden

Pascal Roskam en zijn team gingen uit van Amerikaans onderzoek, waaruit bleek dat generaties niet verschillen op het vlak van waarden. Op de werkvloer gaat het over waarden als respect, erkenning en waardering, weet de lector: “Toch komt het geregeld tot spanningen tussen verschillende leeftijden. Dat heeft te maken met hoe elke generatie abstracte waarden vertaalt in concreet werkgedrag. Daar ontstaat het spanningsveld. Respect tonen kan op jongere leeftijd totaal anders zijn dan bij ouderen. Toen ik voor het eerst door een student in een schrijven werd aangesproken met ‘Hoi, Pascal’ verschoot ik even, om dan te beseffen dat dergelijke aanspreking betekent dat je erbij hoort en dat hier dus respect betoond wordt. Gedeelde waarden kunnen anders ingevuld worden in de dagelijkse realiteit. Het is goed om dat te beseffen.”

Tijdsgeest

Gezien verschillende generaties in een andere tijdsgeest opgroeien en opgevoed worden, vertalen mensen hun waarden in verschillend gedrag. Die tijdsgeest is een sleutelconcept in het generatiedenken. In een eerste fase van ons leven, vanaf onze geboorte tot pakweg ons vijftiende levensjaar, krijgen we onbewust de aspecten van de heersende tijdsgeest mee via onze opvoeding. Op het einde van die fase groeit de bewustwording dat niet alles wat we leerden zaligmakend is en dat we zaken kunnen veranderen. Dat gebeurt dan in de tweede fase van vijftien jaar. Het is de formatieve fase. Pascal Roskam: “Daar vorm je je generatie-identiteit. Samen met je leeftijdsgenoten reageer je op de bestaande tijdsgeest. In die zin doe je aan cultuurvernieuwing. Maatschappelijke gebeurtenissen — denk aan een oorlog of vandaag de coronacrisis — hebben een sterke invloed op elke generatie. Het is deze tijdsgeest die een belangrijk effect heeft op generaties. Denk aan hoe het er veertig jaar geleden aan toeging in de lagere school. We kunnen de opvoeding van toen omschrijven als hiërarchisch. De leraar was de baas. Stilzitten en zwijgen was wat er verwacht werd. Ook thuis waren de zaken wat ze waren omdat de ouders het nu eenmaal zo zeiden.” Vandaag zitten leerlingen in eilandjes, wisselen ze van



PASCAL ROSKAM, LECTOR HRM
HOGESCHOOL GENT

plaats en werken ze aan projecten. Zo wordt hun mondigheid en het uiten van hun mening gestimuleerd. Het leidt tot verschillende mensen die elkaar op de werkvloer ontmoeten.

Levensfasen en generaties

In leeftijdsgebonden diversiteit spelen twee aspecten, weet Pascal Roskam. Het zijn 'levensfase' en 'generatie'. Levensfase duidt op het verschil in gedrag dat gelinkt is aan onze leeftijd. Het betekent dat een twintiger van vandaag ongeveer hetzelfde gedrag vertoont als een twintiger van dertig jaar geleden. Daarom herkennen we ons in onze kinderen. "Een bepaald gedrag hoort bij een bepaalde leeftijd."

Daarnaast is er het generatie-effect. Dit is het resultaat van de tijdsgeest die generaties in hun jeugd meekregen. Een twintiger van vandaag zal op bepaalde aspecten dus ander gedrag vertonen dan een twintiger van dertig jaar geleden. Pascal Roskam: "Denk aan van job veranderen. Onze ouders spraken nog van *life time employment*. Vandaag wordt van werkgever veranderen geaccepteerd en zelfs aangemoedigd. Dat zien we in onze workshops. Millennials geven zelf aan dat ze weinig werkgevers- en merkentrouw aan de dag leggen. Uiteraard moet je met al deze bedenkingen voorzichtig zijn, want mensen zijn meer dan alleen maar het product van hun tijdsgeest en levensfase. Er is ook nog steeds de persoonlijkheid."

Naar de praktijk

Op de website van De Generatiebril staan workshops die bedrijven zelf kunnen organiseren. Maar op aangeven van het Europees Sociaal Fonds gingen de mensen van de Hogeschool Gent zelf de boer op. "Door onze workshops aan bedrijven aan te bieden, leerden we zelf nog meer over de generatiediversiteit. We proberen deelnemers inzichten te geven in de

gelijkenissen (waarden) en verschillen (gedrag) tussen generaties. Dit doen we door mensen in generatiegroepen oefeningen te laten maken, waarbij ze spanningsvelden blootleggen tussen jong en oud. Bewustwording en bespreking van die aspecten leiden tot een beter begrip van elkaars 'handleiding'. Het ontmiijnt de kleine irritaties en leidt op die manier tot een betere en snellere samenwerking. Het is daarom een zeer positief project."

Pascal Roskam vraagt aan ondernemers om werk te maken van communicatie tussen de generaties. Collega's moeten van elkaar weten hoe ze behandeld willen worden en waar ze zich aan ergeren. Door zowel de kwaliteiten als de irritaties en allergieën in beeld te brengen en erover te debatteren, kunnen de verschillende generaties begrip opbrengen voor elkaar en compromissen sluiten. ■

Generaties begrijpen als stap naar diversiteit

De ervaring leert Pascal Roskam en zijn team dat de Generatiebril een grote bereidheid tot dialoog en meer tolerantie voor individuele verschillen tussen mensen met zich meebrengt.

Aart Bontekoning deelt, op basis van onderzoek van de Nederlandse socioloog Henk Becker, generaties in op basis van 15 geboortejaren. Hij definieert generaties als een clustering van cohorten die gekenmerkt worden door een specifieke historische ligging en door gemeenschappelijke kenmerken op individueel en gemeenschappelijk niveau. Voor Vlaanderen gebruikt de Generatiebril volgende benamingen:

- De Protestgeneratie of Babyboomers (°1940-1955)
- De Generatie X (°1956-1970)
- De Pragmatische Generatie (°1970-1985)
- De Generatie Y of Millennials (°1985-2000)
- De Generatie Z (°2000-2015)

Angelsaksisch

Dat het gegeven niet wetenschappelijk vastligt, bewijzen afwijkende versies van de generatie-indeling. In Engelstalige managementliteratuur wordt verwezen naar de indeling van Howe en Strauss. Zij nemen ongeveer 20 jaar om een generatie af te bakenen:

- Baby Boom Generation (°1943-1960)
- Generation X (°1961-1981)
- Millennial Generation (°1982-2004)
- Homeland Generation (°2005-2025)

