

# De generaties optimaal laten samenwerken

PEOPLE HR Challenges in Non-Profit

'Is de non-profit klaar voor de demografische schok?', zo vroegen we ons af begin dit jaar op de studiedag HR Challenges in Non-Profit. Daarbij was de redenering dat ook de non-profitsector te maken krijgt met de vele babyboomers die met pensioen gaan, en dus dat de sector zich niet alleen moet buigen over de vraag hoe zich voor te bereiden op de vervanging – en kennis doorgeven – maar ook moet klaar zijn om 'langer werken' in de praktijk te brengen. Maar de vraag waar de HR-verantwoordelijken uit de non-profit zich op 10 oktober in de gebouwen van het VBO over gebogen hebben, was hoe we die oudere werknemers die langer aan de slag moeten blijven optimaal kunnen laten samenwerken met de andere generaties.



Astrid De Lathauwer presenteert de voornaamste resultaten van de Acerta-studie naar de verschillende generaties op de werkvloer.



Hoe men bij de NMBS Holding omgaat met vier generaties op de werkvloer, wordt uitgelegd door Kellee Smet.

"Op het eerste zicht blijkt uit de resultaten van ons onderzoek dat er op een heel aantal erg belangrijke punten geen verschil is tussen verschillende generaties", zegt Astrid De Lathauwer van Acerta. Of het nu gaat om de verrijkende jobinhoud, de aangename werkplek, software die up-to-date is, of een woon-werkafstand die niet te groot is: de babyboomers (geboren in de jaren 1946-1964) zijn het eens met mensen van generatie X (1965-1979), Y

(1980-1992) en Z (1993-2005). De verschillende generaties zijn het ook eens over het belang van *people management* en de geloofwaardigheid van de verantwoordelijke, ze zijn even gericht op resultaten en even competitief, hechten allemaal belang aan erkenning, remuneratie, open communicatie, een goede werksfeer en de bedrijfscultuur. "En wat ons ook is opvallend was dat de houding ten aanzien van sociale media gelijklopend is. Ze

# De generaties optimaal laten samenwerken

PEOPLE > HR Challenges in Non-Profit

'Is de non-profit klaar voor de demografische schok?', zo vroegen we ons af begin dit jaar op de studiedag HR Challenges in Non-Profit. Daarbij was de redenering dat ook de non-profitsector te maken krijgt met de vele babyboomers die met pensioen gaan, en dus dat de sector zich niet alleen moet buigen over de vraag hoe zich voor te bereiden op de vervanging – en kennis doorgeven – maar ook moet klaar zijn om 'langer werken' in de praktijk te brengen. Maar de vraag waar de HR-verantwoordelijken uit de non-profit zich op 10 oktober in de gebouwen van het VBO over gebogen hebben, was hoe we die oudere werknemers die langer aan de slag moeten blijven optimaal kunnen laten samenwerken met de andere generaties.



*zijn het eens over het toestaan van sociale media op de werkvloer, maar ook in het feit dat ze die dan ook echt zelf willen gebruiken.* Astrid De Lathauwer merkt wel op dat die gemiddelden zijn, en dat de verschillen tussen de individuen binnen eenzelfde generatie heel groot kunnen zijn. Maar er zijn wel degelijk ook verschillen tussen de generaties, zo blijkt uit het onderzoek. Om maar enkele opvallende verschillen te noemen: babyboomers zijn trouwer en loyaler, en zetten de onderneming vaak op de eerste plaats, terwijl de werknemers van generatie X vooral gericht zijn op zichzelf en hun gezin – dit zijn de mensen met opgroeiende kinderen – terwijl de jongsten hun collega's op de eerste plaats zetten.

Gegeven die verschillen en verschillen is het ook wat betreft leeftijd. "We willen vermijden aan HR om mensen de keuze te laten, bijvoorbeeld als het gaat om voordelen. "Je kan in België aangepaste situaties maken op maat van de werknemers, en die vragen daar ook om. Niet alleen mobiliteit, ook wat betreft werken, het aantal vakantiedagen, enzovoort", vertelt Astrid De Lathauwer. "Maar het is wel nodig dat bedrijven een gestructureerde benadering hebben. In eerste instantie moeten bedrijven de wegen kennen wat mensen willen, wat ze waarderen vinden. Als dat in kaart is gebracht, dan pas kan je kijken wat voor trainbestuurs in opleiding dat doorloopt tot hun eerste stappen als bestuurder. We organiseren ook teamsessies over diversiteit – dat kan op vraag van een verantwoordelijke of reactief, bijvoorbeeld na een

## IN DE PRAKTIJK

"Waarom wij wel inzetten op leeftijdsbestuurs personeelsbeleid? Kijk naar de leeftijdsdiscour- wordt gewerkt. Via interactieve oefeningen

"Op het eerste zicht blijft uit de resultaten (1980-1992) en Z (1993-2005). De ver- van ons onderzoek dat er op een heel aantal eig belangrijke punten geen verschil is tussen verschillende generaties", zegt Astrid De Lathauwer van Acera. Of het woordelijke, ze zijn even gericht op resultaten en even competitief, hechten allemaal belang aan erkenning, remuneratie, aangename werkkoliek, software die up-to-date is, of een woon-werkafstand die niet te groot is: de babyboomers (geboren in de jaren 1946-1964) zijn het eens met mensen van generatie X (1965-1979), Y

(1980-1992) en Z (1993-2005). De verschillende generaties zijn het ook eens over het belang van people management en de geloofwaardigheid van de verantwoordelijke, ze zijn even gericht op resultaten en even competitief, hechten allemaal belang aan erkenning, remuneratie, aangename werkkoliek, software die up-to-date is, of een woon-werkafstand die niet te groot is: de babyboomers (geboren in de jaren 1946-1964) zijn het eens met mensen van generatie X (1965-1979), Y zien van sociale media gebruik is. Ze

Generatie Y maakt van de collega's vrienden die ze ook in het weekend zien, waardoor privé- en professioneel leven verstrengelen. "Generation Y vindt het heel normaal om over het privéleven te spreken op het werk. Werkbeleving is sociale beleving. Zij willen ook op een andere manier werken, en hebben meer interesse in korte, afwisselende projecten waarop ze meteen feedback krijgen dan stabiliteit. Generation Y wil persoonlijke kennis en expertise vernemen."

PEOPLESPHERE N°79, NOVEMBER 2013

ve: bijna helft personeelsbestand bestaat uit 50-plussers. Komende tien jaar zal de helft van ons personeel verdwijnen", zegt Kees Smet van de NMBS Holding. Om te weten hoe het gesteld was met de generatiekloof, organiseerde de NMBS Holding een peiling bij het personeel over welke thema's ze belangrijk vinden. Het resultaat is een drieaportbeleid. Aan de kant van de rekrutering tracht de NMBS Holding heel gediversifieerd aan te werken,

en oplichten confronteren we mensen met de stereotypes die bestaan. Ten slotte wil de NMBS Holding ook dat mensen langer aan de slag blijven en dat iedereen zo lang mogelijk benut blijft. Een bijzonder project is dat rond de gepensioneerden met expertise, waarbij 15 mensen die eigenlijk al op pensioen zijn cursusmaterieel updaten en trainingen geven.

## TIMOTHY VERMEER

PEOPLESPHERE N°79, NOVEMBER 2013