

Wie niet verjongt, vergrijst

Veel organisaties in Nederland bestaan al heel lang, zij vergrijzen en hebben er moeite mee zich tijdig te vernieuwen. De energie ebt weg. Organisatiepsycholoog Aart Bontekoning doet veel wetenschappelijk onderzoek naar bedrijfsveranderingen en generaties binnen bedrijven. Zijn remedie: meerdere generaties binnen een bedrijf zijn onmisbaar voor een gezonde bedrijfscultuur.

Geesje Rotgers

“Iedere generatie heeft haar eigen kenmerken; haar eigen manieren van het met elkaar omgaan”, stelt Aart Bontekoning tijdens een lunchdebat over de invloed van de verschillende generaties op de werkvloer, georganiseerd door werkplekinrichter Steelcase. Bontekoning is wetenschapper en doet veel onderzoek naar ‘de hoeveelheid energie’ binnen bedrijven en organisaties. “Tijdens mijn onderzoek viel me op dat de generatie van 1970 – 1985 veel energie verloor tijdens het werk. Dat gebeurde overal, bij projecten en in vergaderingen ontbrak het deze leeftijdsgroep al snel aan motivatie en werklust.” Bontekoning kwam erachter dat deze groep jongeren niet goed uit de voeten kon met de cultuur van de heersende (oudere) generatie binnen de bedrijven. De werkomgeving sloot onvoldoende aan op de zaken die zij belangrijk vonden. Een sterke hiërarchische structuur, gebrek aan vrijheid, en leidinggeven-

den bij wie je niet zomaar aanklopt, zijn voorbeelden van vergrijsde structuren. “Een jongere generatie kan onmogelijk zorgen voor een cultuurverandering als de oudere generatie dat tegenhoudt”, aldus Bontekoning. Bontekoning laat medewerkers graag een top 5-lijstje opstellen van zaken waar zij energie van krijgen, en zaken die hun energie wegnemen. “In een vergrijsde organisatie zijn er veel verouderde patronen, deze nemen de energie weg, niet alleen bij jongeren maar ook bij een deel van de ouderen. Als mensen binnen de organisatie zeggen graag voor zichzelf te willen beginnen om zo flexibel te kunnen werken, dan weet je dat je organisatie vergrijsd is”, zegt Bontekoning.

Bedrijf verjongen

Om vergrijzing uit het bedrijf te halen, moet je verjongen. Zo simpel is de oplossing, aldus de organisatiepsycholoog. De generatie van 1955 – 1970 heeft zich volgens hem aan weten te passen aan de ‘vergrijsde generatie’ (voor 1955) en heeft minder moeite met de oude cultuur. De groep van 1970 – 1985 is vrijer opgevoed en heeft er beduidend meer moeite mee. Daarom verliest zij in een dergelijke organisatie haar energie. Bontekoning vreest dat veel organisaties en bedrijven in de komende jaren meer zullen vergrijzen, nu de pensioenleeftijd is opgehoogd. Daarnaast is de generatie 1985 – 2000 (binnenkort) harder nodig dan ooit voor bedrijven om te verjongen, maar vanwege de economische crisis is de instroom beperkt. Bontekoning vreest de gevolgen voor onder meer overheidsorganisaties, nu de instroom van jongeren de komende jaren

De aankomende generatie

Aart Bontekoning onderzoekt momenteel wat de aankomende generatie (nu 10 - 14 jaar) straks gaat vragen naar de inrichting van de werkomgeving. De sociale patronen van de aankomende generatie zijn al duidelijk zichtbaar: deze generatie kan heel goed samenwerken. Iedereen wordt door iedereen aangezet om mee te doen, ook de meer bescheiden mensen worden uitgenodigd hun mening te geven. Daarnaast geeft iedereen meteen zijn/haar mening, wat het onmogelijk zal maken om met grote groepen samen te werken. De maximale groepsgrootte zal circa zeven personen zijn. Verder voelt deze generatie zich vrij om te zeggen wat in hen opkomt – zij hechten, meer dan vorige generaties, aan hun vrijheid en aan een prettige, informele werksfeer.

minimaal zal zijn. “Als de organisatiecultuur zich niet vernieuwd, kan dat dramatisch uitpakken voor bedrijven. Het enthousiasme verdwijnt uit het bedrijf.”

Nieuw elan

Om het maximale uit de jongere generatie te halen, zullen zij zich thuis moeten voelen binnen het bedrijf. Bedrijven moeten zich hierop instellen. Bontekoning: “De jongere generatie gaat anders met elkaar om. Uit mijn onderzoek blijkt dat zij erg gehecht zijn aan hun vrijheid. Een starre, hiërarchische structuur ontnemt hen energie. Het liefst krijgt deze generatie continu feedback in plaats van eens per half jaar in een functioneringsgesprek. Ook is dit de generatie van de vele, informele contacten. Jongeren houden ervan hun collega’s als vrienden te zien en deze goed te kennen; als je elkaar beter kent, weet je beter wat je aan elkaar hebt. Jongeren zien hun werkplek graag als hun tweede thuis, met een sfeer van ‘vrienden onder elkaar’. Dat geeft hen energie, wat leidt tot een betere samenwerking en betere prestaties. Deze generatie voelt zich niet thuis in organisaties met de formele, afstandelijke omgangspatronen van de ouderen. “Bij een schaarste op de arbeidsmarkt, zullen deze bedrijven het heel moeilijk krijgen om goede mensen aan te trekken en vast te houden”, voorspelt Bontekoning.

Sociale media slagvaardig inzetten

De jonge generatie is zeer bedreven in om sociale media, zoals WhatsApp, Facebook, Twitter, Dropbox. Met de jongeren haal je als werkgever automatisch de sociale media binnen je muren. Betekent dit een opstap naar ‘het nieuwe werken’ (flexibel werken, thuis werken, communicatie via moderne media)? Marjette Slijkhuis deed een promotieonderzoek naar ‘het nieuwe werken’ en constateerde dat aan deze werkvorm grote haken en ogen zitten. (Tegenwoordig is zij docent aan de Hanze Hogeschool.) “Ik constateer dat een groep mensen het overzicht kwijt raakt in de veelheid aan informatie die met de sociale media op hen afkomt. Veel mensen hebben behoefte aan meer structuur.” Volgens Slijkhuis is ‘het nieuwe werken’ niet gebonden aan leeftijd of opleidingsniveau. Het past bij je persoonlijkheid of niet. Ook ontdekte Slijkhuis dat werkgroepen die frequent bijeenkomen en elkaar veel zien, beter werk afleveren dan werkgroepen die vooral via de social media communiceren.

Uit het onderzoek van Bontekoning blijkt dat alle generaties even enthousiast zijn over de mogelijkheden van de nieuwe digitale communicatie-



AART BONTEKONING

“Als de organisatiecultuur zich niet vernieuwd, kan dat dramatisch uitpakken voor bedrijven. Het enthousiasme verdwijnt uit het bedrijf.”

Foto: Geesje Rotgers