



Handreiking

# GENERATIEMANAGEMENT

kansen en mogelijkheden van de  
verschillende generaties



## Handreiking

# GENERATIEMANAGEMENT

## kansen en mogelijkheden van de verschillende generaties

### INHOUD

<b>Aanleiding</b>	<b>4</b>
<b>1 Wat is Generatiemanagement?</b>	
1.1 Uitgangspunten Generatiemanagement	5
<b>2 Kennismaken met de generaties</b>	<b>6</b>
2.1 Meet the Babyboomers	6
2.2 Join de X'ers	7
2.3 Socialize met de Pragmaten	8
2.4 Screenagers, nice to meet you.	9
<b>3 Aanbevelingen per generatie</b>	<b>11</b>
3.1 Aanbevelingen voor de Babyboom Generatie	11
3.2 Aanbevelingen voor de Verloren Generatie/Generatie X	12
3.3 Aanbevelingen voor de Pragmatische Generatie	13
3.4 Aanbevelingen voor de Screenagers	14
<b>4 Aan de slag met Generatiemanagement</b>	<b>15</b>
4.1 Een 'generatieproof' personeelsbeleid in drie stappen	16

# AANLEIDING

*Nederland vergrijst en ontgroent in rap tempo. Dit heeft haar weerslag op de samenstelling van het personeelsbestand van hogescholen. Een groot deel van het personeel zal in de nabije toekomst uitstromen en vervangen worden door nieuwe medewerkers. Het gaat om een nieuwe generatie met andere wensen, kwaliteiten en mogelijkheden dan de oudere generaties werknemers.*

## Resultaten uit diverse onderzoeken tonen aan dat:

- het aandeel van de werknemers van 60 jaar en ouder in het hbo bijna is verdubbeld: van 3,9 % in 2003 naar 6,9 % in 2007
- het docentencorps (inclusief onderwijs ondersteunend personeel) in 2007 gemiddeld 46,7 jaar was en het organisatie- en beheerpersoneel 42,0 jaar
- bij 76% van de hogescholen de visie over levensfasebewust personeelsbeleid in ontwikkeling is
- hogescholen voorstander zijn van een integraal beleid en niet zozeer van een ouderenbeleid

Hogescholen zien zich voor de vraag gesteld hoe ze op deze demografische ontwikkelingen – waarvan de impact op hun organisatie groot zal zijn – het beste kunnen anticiperen en reageren. Generatiemanagement is één van de hulpmiddelen om de diversiteit van het personeelsbestand te waarborgen en een eventueel toekomstig tekort aan geschikt personeel te voorkomen.

Generatiemanagement is een concreet uitgewerkte vorm van levensfasebewust personeelsbeleid. Het richt zich op alle generaties, niet alleen op ouderen. Generatiemanagement biedt praktische handvatten aan hogescholen om hun eigen visie en ideeën ten aanzien van levensfasebewust personeelsbeleid te implementeren.

Het doel van deze handreiking is om hogescholen die met Generatiemanagement aan de slag willen, concrete handvatten te bieden. De handreiking is bedoeld voor leidinggevenden en personeelsfunctionarissen die werkzaam zijn binnen het hoger beroepsonderwijs. Het geeft een toelichting op de theorie en het begrippenkader van Generatiemanagement. Het bevat aanbevelingen en een concreet stappenplan om te kunnen anticiperen op de demografische ontwikkelingen en het personeel optimaal en duurzaam inzetbaar te houden. In aparte kaders zijn de ervaringen opgetekend die een aantal hogescholen al met Generatiemanagement hebben opgedaan.

# Recruitment & Employability

Toen Ingrid Lammerse in mei 2006 als directeur HRM bij Saxion aantrad, had zij het vermoeden dat ook Saxion niet aan de gevolgen van de vergrijzing en ontgroening zou ontkomen. Om haar gevoel nader te onderzoeken, heeft ze een kwantitatief onderzoek uitgevoerd naar de verschillende generaties op de werkvloer. Zowel van de totale organisatie als per academie en dienst is de leeftijdsopbouw in kaart gebracht. Tevens is een aantal interviews afgenomen. Haar vermoeden werd bevestigd. De gemiddelde leeftijd binnen Saxion bleek 46 jaar!



Ingrid Lammerse  
Directeur HRM  
Saxion  
Generatie X

Het in september 2007 als team binnen de dienst HRM opgerichte Recruitment & Employability (R&E) houdt zich sindsdien bezig met de werving en het behoud van personeel. R&E is nu ruim een jaar op weg en de organisatorische instroom is kwalitatief verbeterd. Jaarlijks wordt er per academie en dienst een personeelsplan opgesteld. Hierin is onder meer de natuurlijke uitstroom opgenomen zodat er tijdig op geanticipeerd kan worden.

Saxion wil meer initiatieven ontwikkelen om medewerkers te blijven boeien en aan de organisatie te binden. Dit moet ingaan op het moment dat een sollicitant wordt aangenomen. Nu komt het nog wel eens voor dat de kandidaat op het laatste moment voor een nog aantrekkelijker aanbod kiest. Door kandidaten vanaf het moment van aanname al bij de organisatie te betrekken, wil Saxion een grotere binding met de organisatie tot stand brengen. Door meer aandacht te besteden aan introductieprogramma's per academie en aan het inwerken van nieuwe collega's, probeert Saxion de kans op snelle uitstroom te voorkomen.

Saxion besteedt tevens veel aandacht aan de ontwikkeling van haar medewerkers om deze langer en duurzaam inzetbaar te houden. Zo is er een Saxion Academy opgezet waarin trainingen op corporate thema's worden georganiseerd en worden docenten gestimuleerd om een reguliere, vakgerichte masteropleiding te volgen. Samen met andere hogescholen denkt Saxion na over een praktijkgerichte hbo master voor docenten die willen excelleren in het doceren.

Voor de verschillende generaties biedt Saxion de training "Ik en mijn loopbaan", waarin de deelnemers concreet nadenken over hun loopbaan binnen Saxion. Ook heeft HRM een kort naslagwerk voor leidinggevenden gemaakt, waar tips en trucs in staan om met de verschillende generaties goede gesprekken in het kader van de gesprekscyclus

te kunnen voeren. Een Babyboomer staat immers heel anders in zijn loopbaan dan een Pragmaat.

In de toekomst wil Saxion zich met een reclamecampagne in de media gaan profileren als een goede, interessante instelling om bij te werken. Daarnaast zou Saxion graag intentieverklaringen met grote organisaties willen sluiten om samen te werken op het gebied van doorstroom en mobiliteit van personeel.

Het advies dat Saxion andere hogescholen wil meegeven bij het invoeren van Generatiemanagement, is om te beginnen met een onderzoek naar de huidige status quo. Vervolgens kunnen de uitkomsten daarvan worden doorvertaald naar de verschillende opleidingsinstellingen en afdelingen. Daarna kan men gericht aan de slag gaan. Daarnaast is het belangrijk dat men de oudere medewerkers niet vergeet. Er wordt nu nog te weinig gebruik gemaakt van de kwaliteiten van de oudere docenten en te weinig aandacht besteed aan het gemotiveerd houden van de 55-plussers.

Een belangrijke succesfactor is tot slot het creëren van bewustwording bij de leiding dat de verschillende generaties echt anders in hun carrière staan en daarom ook een andere aanpak vergen.

# Leren doe je samen

Het project 'leren doe je samen' is ontstaan vanuit de vraag hoe Hogeschool Driestar educatief pro actief personeelsbeleid kan ontwikkelen in het licht van de toenemende vergrijzing. Met als extra voorwaarde dat dit beleid tevens aansluit bij wat het personeel op de werkvloer nodig heeft.



Teun Sterk  
Senior onderwijsadviseur  
Stafffunctionaris P&O  
Driestar educatief  
Babyboom generatie

Driestar educatief heeft hiertoe het onderwijzend personeel uitgenodigd om na te denken over de vraag wat zij in de toekomst nodig hebben om gemotiveerd aan het werk te blijven. Eén van de respondenten gaf als antwoord: 'De mogelijkheid om samen te werken met iemand van een andere generatie, omdat dit wederzijds leren je nieuwe energie en nieuwe inzichten en gezichtspunten geeft'.

'Leren doe je samen' is een middel om de samenwerking van medewerkers te stimuleren en te faciliteren. Het gaat hierbij om medewerkers die tot verschillende generaties behoren en/ of zich in verschillende fasen van hun loopbaan bevinden. Het project werkt op basis van wederzijdse vrijwilligheid. De samenwerking heeft betrekking op zowel vakinhoudelijke aspecten als persoonlijke ontwikkeling en competenties. Docenten die interesse hebben om zo'n werk-leerrelatie aan te gaan, kunnen een aanvraag indienen bij hun directe leidinggevende. In de aanvraag moet staan hoe men concreet de werk-leerrelatie vorm wil geven, wat de verwachtingen zijn en tot welk resultaat/ product het zou moeten leiden. De stuurgroep bespreekt vervolgens het plan en stelt, na goedkeuring ervan, voor een jaar faciliteiten ter beschikking. Het gaat daarbij dan om tijd en budget, om bijvoorbeeld ook externe hulp of expertise in te schakelen.

Door middel van een pilot met vijf duo's is onderzocht in hoeverre deze behoefte binnen de organisatie leeft en welke randvoorwaarden er nodig zijn om een goede, vruchtbare samenwerking tot stand te brengen. Bij de invoering van zo'n project is het vooral belangrijk om goed met alle belanghebbenden te praten om inzicht te krijgen in de problemen die zich kunnen voordoen. Het beleid moet daarnaast goed aansluiten bij wat er op de werkvloer nodig is, met andere woorden: betrek het grondvlak bij de beleidsontwikkeling! Als het project eenmaal loopt, is het vervolgens zeer belangrijk om te evalueren zodat knelpunten uit de weg kunnen worden genomen.

Bij Driestar educatief bleek het rooster bijvoorbeeld zo'n knelpunt te zijn. Nu laat Driestar educatief de duo's zich vroegtijdig (voor het nieuwe cursusjaar) opgeven, zodat er in de roosterplanning ruimte wordt gecreëerd voor de praktische uitvoering van de samenwerkende duo's.

Het project is zo goed ontvangen, dat het in het reguliere personeelsbeleid is opgenomen. Ook de duo's ervaren de samenwerking als zeer positief. In de toekomst wil Driestar educatief 'leren doe je samen' ook organisatiebreed inzetten en niet alleen aan het onderwijzend personeel aanbieden. Het wederzijds leren hoeft zich immers niet enkel te beperken tot de docenten!

# 1 WAT IS GENERATIEMANAGEMENT?

Generatiemanagement betreft de generatiespecifieke kenmerken, kansen en risico's van medewerkers bij het personeelsbeleid.

Generatiemanagement vraagt om een gedifferentieerd HRM beleid. Een beleid dat zich richt op optimale en duurzame inzetbaarheid van alle medewerkers. Het kent twee aspecten:

- 1 Het houdt rekening met de individuele behoeften en ambities van de medewerker;
- 2 Het houdt rekening met de doelen en wensen van de organisatie.

Voor het realiseren van een gedifferentieerd HRM beleid is het van belang om goed inzicht te hebben in de verschillende generaties die nu op de werkvloer aanwezig zijn. Hun ambities, behoeften en perspectieven lopen nogal uiteen. Iedere generatie heeft haar eigen referentiekader dat is gevormd in de periode waarin iemand is opgegroeid. Door rekening te houden met de verschillen tussen de referentiekaders, blijven medewerkers langer optimaal inzetbaar en worden onnodige conflicten voorkomen.

## 1.1 UITGANGSPUNTEN GENERATIEMANAGEMENT

Generatiemanagement staat niet gelijk aan het ontzien van (oudere) medewerkers. Dit heeft namelijk een negatief effect, ondanks de vaak goede bedoelingen. Het draagt bijvoorbeeld de boodschap uit dat ouderen minder inzetbaar zijn en bescherming nodig hebben. Vooroordelen tegen ouderen worden zo in stand gehouden. Het is juist van belang om te focussen op de dingen die een medewerker nog wel kan, in plaats van alleen diens beperkingen te belichten. Bedenk dus welke kansen en ontwikkelmogelijkheden er mogelijk zijn voor medewerkers.

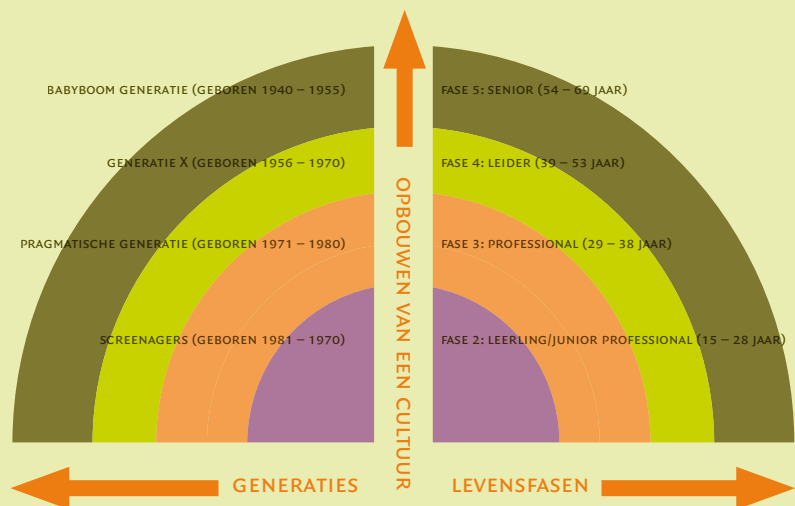
Generatiemanagement gaat uit van het principe dat alle medewerkers op elke leeftijd een waardevolle bijdrage leveren, ieder op zijn of haar eigen manier. Hieruit vloeit de gedachte voort dat het raadzaam is om te differentiëren naar de verschillende generaties in het personeelsbeleid. Om dit te kunnen bewerkstelligen is het goed om de volgende vragen te stellen:

- Welke veranderingen zouden nodig zijn om rekening te houden met de wensen, behoeften en beperkingen van de verschillende generaties?
- Hoe ziet mijn personeelsbestand er op dit moment uit? En over 10 jaar?
- Hoe lang mag/ moet een medewerker dezelfde taken uitvoeren? Is afwisseling gewenst?
- Hoe vaak vinden er functionerings- en beoordelingsgesprekken plaats?
- Weet ik wat iemand motiveert en betrokken houdt?
- Hoe worden de ontwikkelingen van de medewerkers gevolgd?  
Hoeveel opleidingsbudget is er per jaar?
- In hoeverre zijn uw leidinggevendenden in staat om gemotiveerde, gezonde, competente en tevreden medewerkers te binden en boeien?
- Wie heb ik nodig om mijn organisatiedoelen te bereiken de komende jaren?
- Welke instrumenten zet ik in ter ondersteuning van mijn organisatiedoelstellingen?

Allemaal vragen waar generatiemanagement een antwoord op geeft.

## 2 KENNISMAKEN MET DE GENERATIES

Nooit eerder vertoonde de werkvloer zo'n diversiteit aan normen en waarden, verwachtingen, attitudes en motivaties als nu. Op dit moment zijn er vier generaties op de werkvloer te vinden: De Babyboom Generatie (geboren 1940-1955), de Verloren Generatie/ Generatie X (geboren 1956-1970), de Pragmatische Generatie (geboren 1971-1980) en de Screenagers (geboren 1981-1995). Binnen een aantal jaren zal generatie Z zich als vijfde generatie op de werkvloer presenteren. Het wordt tijd om met de huidige vier generaties kennis te maken.



**FIGUUR 1** Generaties in 2008/2009, ieder onderweg naar een volgende levensfase, als verschuivende subculturele lagen in een organisatiecultuur.

Bron: *Generaties in organisaties*. Proefschrift. Bontekoning, A. (2007).

### 2.1 MEET THE BABYBOOMERS

De term Babyboomers, de oudste generatie op de huidige werkvloer, heeft betrekking op een groot cohort individuen, geboren na de Tweede Wereld Oorlog tussen 1945 en 1956. In de marketingwereld circuleert voor deze groep ook wel de term 'muppies' (middle-aged urban professionals).

#### ACHTERGROND

Deze generatie groeide op in economische voorspoed en leerde wat consumeren is. Babyboomers slaagden erin een hoger opleidingspeil te bereiken dan hun ouders en dit vertaalde zich naar het werk dat ze doen. Babyboomers ontleen hun identiteit voor een deel aan hun carrière. Ze werken vaak langer door dan de pensioengerechtigde leeftijd, soms zelfs tot ze er bij neer vallen.

Ook is dit de generatie van de verandering. De seksuele moraal verschoof en ze maakten kennis met echte vrijheid. Tegelijkertijd is het ook een spendeergeneratie; in Amerika spreekt men al van de SKI-generatie: Spending the Kids Inheritance. Het draait bij hen niet meer om sparen en behouden, maar om comfortabel leven. Men heeft er immers hard voor gewerkt.

#### ALGEMENE KENMERKEN

De belangrijkste kenmerken van deze generatie zijn:

- Idealisme en gedrevenheid
- Het zoeken naar draagvlak voor ideeën
- Een voorkeur voor (her)structureren
- Open staan voor discussies, maar missen soms slagvaardigheid



#### KENMERKEN OP DE WERKVLOER

- Binnen organisaties zitten Babyboomers doorgaans op topniveau, hebben een rol als mentor/ coach of zijn 'opzij' gezet.
- Binnen hun werk hebben de Babyboomers niet meer de behoefte zichzelf te bewijzen. De meesten hebben immers hun sporen reeds verdiend.
- In vergelijking met de jongere generaties hebben Babyboomers veel minder uitgesproken wensen en behoeften ten aanzien van hun werk en werkomstandigheden. Voor deze generatie zijn aspecten als kwaliteit kunnen leveren, kennis en ervaring kwijt kunnen in het werk en van toegevoegde waarde zijn voor de organisatie veel belangrijker dan presteren, jezelf blijven ontwikkelen en status of aanzien verwerven.
- Babyboomers bezitten doorgaans een grote hoeveelheid kennis en ervaring. Het zijn de stabiele en loyale krachten van organisaties. Zij hebben een groot verantwoordelijkheidsgevoel ten aanzien van hun werk en de organisatie waar zij werken.
- Praten over de eigen behoeften, wensen en verlangens is geen vanzelfsprekendheid voor deze generatie.
- Hetzelfde geldt eigenlijk voor het aangeven van de eigen grenzen en het omgaan met conflicten. Babyboomers zijn, meer dan de andere generaties, geneigd hun eigen behoeften naar de achtergrond te schuiven of ondergeschikt te maken aan die van het team of de organisatie.
- Hoewel hun werktempo doorgaans niet zo hoog is als die van de jongste twee generaties, zijn zij echter nog steeds voldoende in staat om inhoudelijk een goede bijdrage te leveren op basis van hun ruime (levens)ervaring.
- Babyboomers kunnen doorgaans goed zelfstandig functioneren en zitten tamelijk ontspannen in hun vel.
- Wel zijn zij meer dan gemiddeld gevoelig voor kritiek.
- Zij hebben meer behoefte aan waardering van anderen dan de andere generaties.
- Babyboomers functioneren het beste wanneer zij in een betrekkelijk veilige en overzichtelijke omgeving kunnen werken, waar men elkaar met respect bejegend.
- Doorgaans zijn leden van deze generatie goed in het leggen van contacten tussen de werkvloer en het management. Ze werken graag samen, zijn politiek handig en hebben realiteitszin.
- In combinatie met hun relativeringsvermogen, maakt dit de Babyboomers ook uitermate geschikt voor coachende adviesrollen en strategische posities.

## 2.2 JOIN DE X'ERS

De "Verloren generatie" wordt ook wel generatie X genoemd. De leden van deze generatie zijn te jong om Babyboomers te zijn en te oud om de kinderen van de Babyboomers te zijn. Zij zijn geboren tussen 1956 en 1970.

#### ACHTERGROND

Deze generatie vertoont niet alleen grote verschillen met de andere generaties, ook onderling zijn de leden ervan sterk verdeeld. Deze generatie maakte ten tijde van de recessie van de jaren tachtig haar start op de arbeidsmarkt. Vast staat dat de Generatie X minder heeft kunnen bereiken dan de Babyboom generatie. De termen "losers" en "yuppen" hebben betrekking op mensen van deze generatie. Door de constante onzekerheid omtrent carrière en banen zijn X-ers genoodzaakt geweest om als individuen hun carrière en levensloop in eigen hand te nemen en zelf verantwoordelijk te worden. De wereld werd complexer omdat oude idealen ingehaald werden door de consumptiemaatschappij. Generatie X heeft doorgaans het gevoel dat zij geen invloed op deze maatschappij kan uitoefenen en dit is iets waar men over het algemeen genomen moeilijk mee kan omgaan.

#### ALGEMENE KENMERKEN

De belangrijkste kenmerken van de X-ers zijn:

- Ze zijn individualistisch ingesteld
- Ze zijn bescheiden en nuchter
- Ze willen verschillen constructief verbinden en zijn procesgeoriënteerde professionals
- Ze hebben een grote drang tot relativeren
- Ze zitten bekneld tussen de gevestigde Babyboomers en de snel doorgroeiende Pragmaten
- Deze generatie zit in de levensfase waarin zij zich verder specialiseren, doorstoten naar de top, stil blijven staan of een loopbaanwending maken. Veel van de huidige middenveertigers bevinden zich rond de helft van hun werkzame leven. Dit is de periode waarin de balans opnieuw wordt opgemaakt aan de hand van vragen als: “Wat heb ik tot nu toe bereikt; Ben ik hier tevreden mee?” en “Hoe ga ik invulling geven aan mijn tweede loopbaanhelft?”. In deze fase van hun werkzame leven gaan innerlijke drijfveren en motieven een grotere rol spelen.

#### KENMERKEN OP DE WERKVLOER

- Extrinsieke doelen als carrière maken, geld en status verwerven zijn voor de huidige X-ers minder belangrijk in vergelijking met de jongste twee generaties.
- Leden van Generatie X willen zichzelf nog steeds ontwikkelen, verder leren en resultaten boeken. Dit past bij wat zij zelf in deze levensfase belangrijk en van waarde vinden en niet, zoals bij de Pragmaten, omdat de werkgever dat van hen verwacht.
- Hoewel de meeste X-ers zich vrij snel op hun gemak voelen in sociale verbanden, zijn zij er minder op gericht zichzelf te profileren in sociale netwerken.
- Veel X-ers zijn bereid en gemotiveerd om minder ervaren collega's te begeleiden en ondersteunen. Omdat zij vaak wel weten waar hun sterke en zwakke punten liggen, zijn leden van de Generatie X doorgaans minder gevoelig voor kritiek en raken zij bij negatieve feedback niet zo snel van hun à propos.

## 2.3 SOCIALIZE MET DE PRAGMATEN

De Pragmatische generatie (geboren tussen 1971 en 1980) werd in de jaren negentig met open armen op de arbeidsmarkt ontvangen.

#### ACHTERGROND

Deze generatie is in haar formatieve periode geconfronteerd met de effecten van de babyburst. De onderwijsinstellingen waren relatief zwak bezet, de arbeidsmarkt bood relatief gunstige kansen en startsalarissen waren nog nooit zo hoog. Deze generatie had volop kansen.

#### ALGEMENE KENMERKEN

Belangrijke kenmerken van de leden van de Pragmatische generatie zijn:

- Hun zelfvertrouwen is niet altijd even realistisch. Doordat zij hun huid voor meer verkochten dan deze waard was, hebben ze vaak een tekort aan werkervaring voor de functies die zij vervullen.
- Ze zijn tamelijk materialistisch ingesteld.
- Ze hebben het vaak erg druk. Stress en burnout liggen op de loer. Deze generatie moet zichzelf voor het eerst bewijzen en keuzes maken. Ook worstelen zij met existentiële vragen als ‘is dit alles?’. Het bekende dertigers-dilemma is echt iets van deze generatie.
- Ze verkeren in de levensfase waarin de meeste mensen zich gaan settelen. Dit is de periode waarin serieuze verbintenissen worden aangegaan: men gaat trouwen, koopt een huis en krijgt al dan niet kinderen. Een goede balans tussen werk en privé is dan ook een belangrijk thema voor ze.

#### KENMERKEN OP DE WERKVLOER

- De Pragmaten zijn zich op de werkvloer volop aan het professionaliseren en zijn zich voor het eerst aan het specialiseren.
- Zij willen graag presteren en leren.
- Ze zijn er nadrukkelijk op gespist om verdere stappen in de bedrijfshiërarchie te maken.
- In vergelijking met de andere generaties, zijn ze bewuster en planmatiger bezig met hun professionele en persoonlijke ontwikkeling.
- Doorgaans zijn ze ongeduldig als het gaat om het afwachten van hun kansen.
- Ze krijgen graag feedback.
- Ze zijn individualistisch, op het egocentrische af. Ze zijn meer gericht op het bereiken van de eigen doelen dan op het helpen en ondersteunen van collega's.
- Ze zijn over het algemeen energieke en resultaatgerichte collega's.
- Efficiëntie en doelmatigheid staan bij hen hoog in het vaandel. In hun aanpak zijn ze vaak pragmatisch ingesteld: ze richten zich eerder op 'wat werkt' dan op perfectie.
- Het zijn optimistische, verantwoordelijke krachten met een 'can do' mentaliteit.
- Ze staan open voor verandering en zijn dan ook geschikt voor de rol van 'trekker' in veranderingsprocessen.
- Het luisteren naar een autoriteit beschouwen ze als een culturele vergissing van vorige generaties.
- Ze worden enthousiaster van het zien van eigen uitdagende mogelijkheden op korte termijn dan van een abstracte, strategische toekomstvisie.
- Deze generatie vindt het doorgaans leuk om met mensen om te gaan, zowel in de formele als informele sfeer.
- Deze doelgerichte netwerkers zijn optimistisch over wat ze kunnen bereiken en zijn, vergeleken met de oudere twee generaties, assertief in de omgang.
- Ze zijn goede teamspelers, mits de groepsdoelen aansluiten bij de eigen doelen.

## 2.4 SCREENAGERS, NICE TO MEET YOU

De jongste generatie op de werkvloer is geboren in de jaren tachtig en de vroege jaren negentig. Deze generatie wordt ook wel de N-Gen ("networked generation"), Generatie Einstein of de Millenials genoemd.

#### ACHTERGROND

Deze generatie is opgegroeid met onzekerheid en daarnaast met de dreiging van terreur (9/11, aanslagen Madrid, etc.). Ze heeft inmiddels massa-ontslagen meegemaakt, herstructureeringen en een economische crisis.

#### ALGEMENE KENMERKEN

- De innovatieve twintigers van nu voelen zich betrokken bij de politiek en bij goede doelen, maar zijn eerder resultaatgericht dan idealistisch.
- De Screenagers staan aan het begin van hun loopbaan, willen zich verder ontwikkelen en nog leren. De nadruk bij het leren ligt op de eigen ontwikkeling.
- Ze hebben over het algemeen nog geen heldere loopbaanakoers uitgestippeld en zijn vooral op de korte termijn gericht.
- Ze staan voor veel dingen open en delen graag hun kennis met anderen.
- Ze kunnen zich betrokken tonen, op voorwaarde dat het kansen biedt voor hun cv.



#### KENMERKEN OP DE WERKVLOER

- Voor deze generatie staat het werk niet meer centraal in het leven. Ze hecht veel waarde aan vrije tijd en aan de mogelijkheid meer te doen dan alleen werken. Plezier in het werk is voor de Screenager een belangrijke drijfveer!
- Deze generatie is doorgaans nog niet zo zeker van zichzelf, wellicht omdat zij nog weinig bewezen marktwaarde heeft.
- Ze hebben behoefte aan concrete, opbouwende feedback.
- Ze zijn gevoelig voor wat anderen over hun denken.
- Deze generatie wordt niet zonder reden de netwerkgeneratie genoemd; de leden ervan zijn vlot in het leggen van contacten.
- Screenagers vinden het leuk om samen te werken en zijn net als Babyboomers behulpzaam en vriendelijk. Het zijn dan ook goede teamspelers.
- Ze willen hun werk graag goed doen, zijn gedreven en prestatiegericht.
- In hun werk hebben ze behoefte aan uitdagingen en afwisseling, maar wel met mate.
- Ze staan open voor verandering en zoeken deze ook actief op.
- In hun aanpak van werkzaamheden is deze generatie behoorlijk precies en serieus.
- Hun tempo van informatieverwerking ligt hoog.
- Deze generatie is vaak mondig en eist veel van haar werkgever.
- Ze zijn slim en grenzeloos actief, authentieke multi-taskers en willen zich overal snel thuis voelen.
- Deze generatie wordt gemotiveerd door zelfontplooiing, is mediasmart en getraind in het maken van keuzes.

1940 – 1955	1956 – 1970	1971 – 1980	1981 – 1995
BABYBOOM GENERATIE	GENERATIE X	PRAGMATISCHE GENERATIE	SCREENAGERS
Bezitten 'nog' de sleutel/top posities (deel moet langer blijven!)	Zitten veelal beknelde tussen Babyboomers en Pragmaten	Nemen veel posities van Babyboomers over	Komen er aan!
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Draagvlak creëren</li> <li>• Structureren</li> <li>• Idealiseren</li> <li>• Status</li> <li>• Polderen/ consensus</li> <li>• Teamplayers</li> <li>• Visionairs</li> <li>• Rapporten/verslagen</li> <li>• Vergader Cultuur</li> <li>• Conflict mijndend</li> <li>• Politieke spelers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aanpassen</li> <li>• Persoonlijk ontwikkelen</li> <li>• Kwaliteit</li> <li>• Verantwoordelijkheid naar thuis basis.</li> <li>• Bruggenbouwers</li> <li>• Korte termijn oriëntatie</li> <li>• Sceptisch/ realistisch</li> <li>• Heb ik het bereikt?</li> <li>• Politiek mijndend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ik wil en kan alles!</li> <li>• Zelfverzekerd</li> <li>• Interactief</li> <li>• Concrete resultaten</li> <li>• Innovatie boven hiërarchie</li> <li>• Open constructieve teamspirit</li> <li>• Balans Werk – Privé</li> <li>• Direct en ondernemend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multi-tasking</li> <li>• Zelf dingen uitvinden</li> <li>• Ontwikkeling/ Fun</li> <li>• Opperlakkiger?</li> <li>• Verzet tegen sturing</li> <li>• Bepalen zelf wat goed is</li> <li>• Beeldcultuur i.p.v. Tekst cultuur</li> <li>• De BV "ik"</li> <li>• Sturen op sterktes!</li> </ul>

FIGUUR 2 De vier generaties op de werkvloer en hun kenmerken.

Bron: CBE Group BV, 2009

## 3 AANBEVELINGEN PER GENERATIE

*Elke generatie heeft haar eigen unieke kenmerken. Met als uitingen daarvan bepaalde beperkingen en mogelijkheden op de werkvloer. Om als werkgever/ leidinggevende het beste uit alle medewerkers te halen, is het belangrijk te weten waar deze beperkingen en mogelijkheden per generatie zitten en hier proactief mee om te gaan. Zo kunnen de mogelijkheden optimaal worden benut. En wordt voorkomen dat de beperkingen ook daadwerkelijk een probleem gaan vormen en uiteindelijk tot conflicten leiden.*

*We geven per generatie aanbevelingen om het optimale uit deze generatie te halen.*

### 3.1 AANBEVELINGEN VOOR DE BABYBOOM GENERATIE

#### GA IN GESPREK

Ga in gesprek met de vijftigers en zestigers over wat hen in het werkt beweegt en motiveert. Wat maakt dat ze iedere dag plezier hebben in hun werk? Wat is daar voor nodig? Vervolgens is het zaak de antwoorden op deze vragen te koppelen aan de rol van de leidinggevende. Wat kan de leidinggevende hierin voor de medewerker betekenen? Alleen werk bieden dat aansluit bij hun beschikbare kennis, is niet altijd motiverend genoeg.

#### HET BIEDEN VAN LEERMOGELIJKHEDEN

Vijftigers en zestigers willen zich vaak nog verder ontwikkelen. Belangrijk is wel dat dit gebeurt op een manier die aansluit bij de leerstijl van deze generatie. Dit houdt in: kleinschalig, on-the-job en gericht op inhoud. Vaardigheidstrainingen in klassikaal verband zijn aan hen vaak niet besteed.

#### STIMULEREN VAN INZETBAARHEID

Ervaringsconcentratie of verkokering is een valkuil voor deze generatie. Nog te vaak blijven leden van deze generatie jarenlang voor dezelfde werkgever werken en in eenzelfde functie hangen. Enerzijds is dit gunstig, want men beschikt over veel kennis; anderzijds beperkt deze kennis zich tot een klein gebied. Dit komt de duurzame en optimale inzetbaarheid van de medewerker niet ten goede. Gelukkig kunnen onderwijsinstellingen een grote rol spelen in het voorkomen hiervan. Dit begint bij het opstellen en naleven van een HRM-beleid dat er voor zorgt dat medewerkers op diverse gebieden ervaringen opdoen en hierdoor breed en goed inzetbaar blijven. HRM-instrumenten als permanente ontwikkeling, job roulatie en taakverbreding zijn hierbij goede hulpmiddelen.

#### DELEN VAN KENNIS EN ERVARING

Veel Babyboomers ervaren op een zeker moment de drang om kennis en ervaring over te dragen. Wanneer de gelegenheid zich voordoet, vertellen zij graag over hun ervaringen en levenslessen. Door dit proces actief te stimuleren, kunnen Babyboomers een belangrijke rol vervullen bij het behoud van kennis en ervaringen binnen de organisatie. Geef hen bijvoorbeeld een rol bij de overdracht van kennis aan de jongere generaties. Te denken valt daarbij aan het stimuleren van de samenwerking tussen 'jong' en 'oud' of door hen aan te stellen als mentor/coach.

#### BEVORDEREN VAN INNOVATIE

Het stimuleren van samenwerkingsverbanden tussen de oudere en jongere generaties brengt nog een voordeel met zich mee. De Babyboomers werken graag samen, zijn politiek handig, hebben realiteitszin en beschikken over een dosis levenservaring. Door deze kenmerken te koppelen aan de innovativiteit en de leergierigheid van de jongste generatie, ontstaat de perfecte formule voor het bereiken van innovatieve hoogten.

#### BELASTBAARHEID

Tot slot is het zaak om te voorkomen dat de Babyboomers overbelast raken. Leidinggevendens dienen samen met de Babyboomers goed de belastbaarheid in de gaten te houden. Dit kan bewaakt worden door het thema belasting - belastbaarheid in gesprekken aan de orde te stellen.

## 3.2 AANBEVELINGEN VOOR DE VERLOREN GENERATIE/X

### LOOPBAANREFLECTIE

De meeste leden van Generatie X hebben nadrukkelijk behoefte aan reflectie op de eigen loopbaan. Door X-ers een bewust reflectiemoment aan te bieden - al dan niet met de inschakeling van een externe loopbaancoach – worden zij in de gelegenheid gesteld de balans op te maken en weloverwogen een vervolgkoers te bepalen. Op deze manier kan er in een vroeg stadium worden gekeken naar (alternatieve) loopbaanmogelijkheden en naar manieren om deze mogelijkheden te bereiken, al dan niet met (niet functiegerelateerde) opleidingen.

### PERSOONLIJKE ONTWIKKELING

Persoonlijke ontwikkeling staat bij Generatie X hoog op de agenda. Echter wat dit voor hen in deze fase van hun loopbaan zou kunnen zijn, is vaak moeilijk te bepalen. Het is aan te raden om hier in functioneringsgesprekken en specifiek in een zgn. POP-gesprek expliciet aandacht aan te besteden. Deze generatie kan zo tevens gestimuleerd worden om zich breder dan alleen vaktechnisch te ontwikkelen. Dit komt de duurzame inzetbaarheid ten goede.

### STIMULEREN VAN INZETBAARHEID

Ook bij deze generatie dienen de eerste tekenen van ervaringsconcentratie en -verkokering zich aan. De flexibele inzetbaarheid neemt langzaam af. Voor organisaties is het belangrijk hier tijdig op te anticiperen en in te grijpen. Geadviseerd wordt om in samenspraak met de X-er (persoonlijke) ontwikkelpunten vast te stellen en een plan van aanpak op te stellen. Het aanbieden van een ontwikkel assessment kan ondersteuning bieden bij het ontdekken van de mogelijkheden.

### HOUD HEN SCHERP!

Om te voorkomen dat X-ers teveel op hun routine gaan werken en daardoor vastlopen in hun werk, is het raadzaam hen te blijven betrekken bij nieuwe ontwikkelingen en activiteiten. Dit houdt hen scherp en bevordert de motivatie.

### VOORKOM UITVAL!

De meeste X-ers zitten binnen organisaties op posities waar ze met veel ervaring hun werk doen. Ze worden veelal optimaal uitgenut. Het risico is echter dat deze loyale X-ers zich als betrouwbare doorzetters gedragen en te laat aan de bel trekken als ze de werkbelasting dan wel nieuwe ontwikkelingen niet meer aankunnen. Letterlijk nemen ze te veel verantwoordelijkheid op hun schouders, waardoor uitval onverwacht voor de organisatie en henzelf op de loer ligt. Voorkom dit door goed te blijven monitoren waar de echte kracht van de X-er zit en waar deze ondersteund moet worden.



## 3.3 AANBEVELINGEN VOOR DE PRAGMATISCHE GENERATIE

### CREËER UITDAGING

Pragmaten zijn erg gemotiveerd om te leren en succes te behalen. Deze generatie heeft behoefte aan uitdagende projecten, taken en opdrachten waarmee zij hun professionaliteit verder kunnen uitbreiden en hun inzetbaarheid binnen de organisatie vergroten. Variatie en complexiteit zijn binnen het werk eerder een eis dan een wens. Pragmaten worden graag op de proef gesteld en zoeken bewust grenzen op. Het aanbieden van concrete uitdagingen en experimenteermogelijkheden is een noodzaak. Pragmaten zijn bijvoorbeeld goed in te zetten in een mentor – coach relatie met bijvoorbeeld Babyboomers. Ze kunnen dan ervaring en kennis uitwisselen op het gebied van ICT of projectmatig samenwerken.

### WERK MET ROLMODELLEN

Pragmaten willen graag leren van mensen die het in hun ogen hebben gemaakt. Het bieden van goede rolmodellen – personen waarmee Pragmaten zichzelf kunnen identificeren – werkt dan ook bevorderlijk voor hun leerproces. Het is daarbij belangrijk dat deze interne of externe coach wel ‘dezelfde taal’ spreekt als deze generatie. Dat wil zeggen, dat hij/ zij assertief is en doelgericht feedback geeft.

### GOEDE WERK - PRIVÉ BALANS

Bij het creëren van een goed leer- en presteerklimaat voor de Pragmaten is het van belang maatregelen aan te bieden die bijdragen aan een goede balans van werk en privé. Vooral om deze generatie te beschermen tegen het vroegtijdig oplopen van een burnout. Met alle ballen in de lucht, is het lastig voor Pragmaten om keuzes te maken. Het is daarom belangrijk om ze hierbij te ondersteunen.

### REALITEITSZIN

Het is voor deze meest verwende generatie, volgens de voorgaande generaties, moeilijk om zich aan te passen aan het veranderende economische klimaat. Het coachen en tijd nemen voor deze generatie is daarom erg belangrijk. Daar waar de X generatie het normaal vindt om zich aan te passen en mee te buigen is dit voor deze generatie een nieuw te ontwikkelen eigenschap. Stap hier niet te snel overheen. Het is de eerste generatie die nog nooit een economische tegenslag heeft meegemaakt.

## 3.4 AANBEVELINGEN VOOR DE SCREENAGERS

### ONTWIKKELINGSRUIMTE

Deze generatie is uitermate leergierig. Screenagers hebben daarom behoefte aan voldoende ruimte en het krijgen van veel mogelijkheden om zich verder te ontwikkelen. Een veilige leeromgeving met gerichte opbouwende kritiek, sociale steun en samenwerking met anderen zijn hierbij belangrijke leervoorwaarden.

### EEN KADER MET VRIJE (SPEEL)RUIMTE

Evenals de Pragmaten, hebben de Screenagers behoefte aan afwisseling en ruimte om te experimenteren. Het ontbreekt hen echter nog aan ervaring, waardoor het belangrijk is om hen heldere kaders, concrete opdrachten en een duidelijke, leidinggevende structuur aan te bieden.

### HET BEWAKEN VAN GRENZEN

Deze generatie moet ook enigszins tegen zichzelf in bescherming worden genomen. De Screenagers moeten vaak nog leren om de eigen grenzen aan te geven. Dit om te voorkomen dat zij zich laten meeslepen in hun eigen enthousiasme en gedrevenheid, waardoor zij vroegtijdig overbelast raken. Hier ligt een belangrijke taak voor de leidinggevenden.

### BENUT DE NETWERKERS

Screenagers zijn sociaal, communicatief vaardig en echte netwerkers (zowel face-to-face als digitaal). Ze zijn gedreven en gemotiveerd om te presteren. Deze generatie sluit goed aan bij de beleving en de netwerken van leerlingen. Het op een juiste wijze inzetten van deze kenmerken kan organisaties veel voordelen opleveren.

### WERK MOET ZINVOL ZIJN

Screenagers zijn over het algemeen sociaal betrokken. Werk moet zinvol zijn en een bijdrage leveren aan de directe omgeving. Het is raadzaam om open te staan voor initiatieven die deze generatie ontplooit ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dit komt de motivatie en de tevredenheid van de Screenagers niet alleen ten goede, het verhoogt tevens de druk op onderwijsinstellingen om verantwoording af te leggen aan hun omgeving.

UITDAGING	ZINGEVING	VERBONDENHEID
<i>ontwikkeling</i>	<i>bezieling</i>	<i>fun</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• uitdagend werk</li> <li>• afwisseling in taken</li> <li>• zelfontplooiing</li> <li>• autonomie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trots op werk</li> <li>• bijdrage aan bedrijfsresultaten</li> <li>• Overeenkomst in kernwaarden</li> <li>• Maatschappelijk verantwoord</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Open communicatie</li> <li>• Gezelligheid en warmte</li> <li>• informeel en gelijkwaardig</li> <li>• Professionele collega's</li> <li>• Waardering</li> </ul>
De basis: marktconform salaris, werk-privé balans en goede secundaire arbeidsvoorwaarden		

FIGUUR 3 'Mijn Loopbaan'. Wat verwacht de nieuwe professional van de baan?

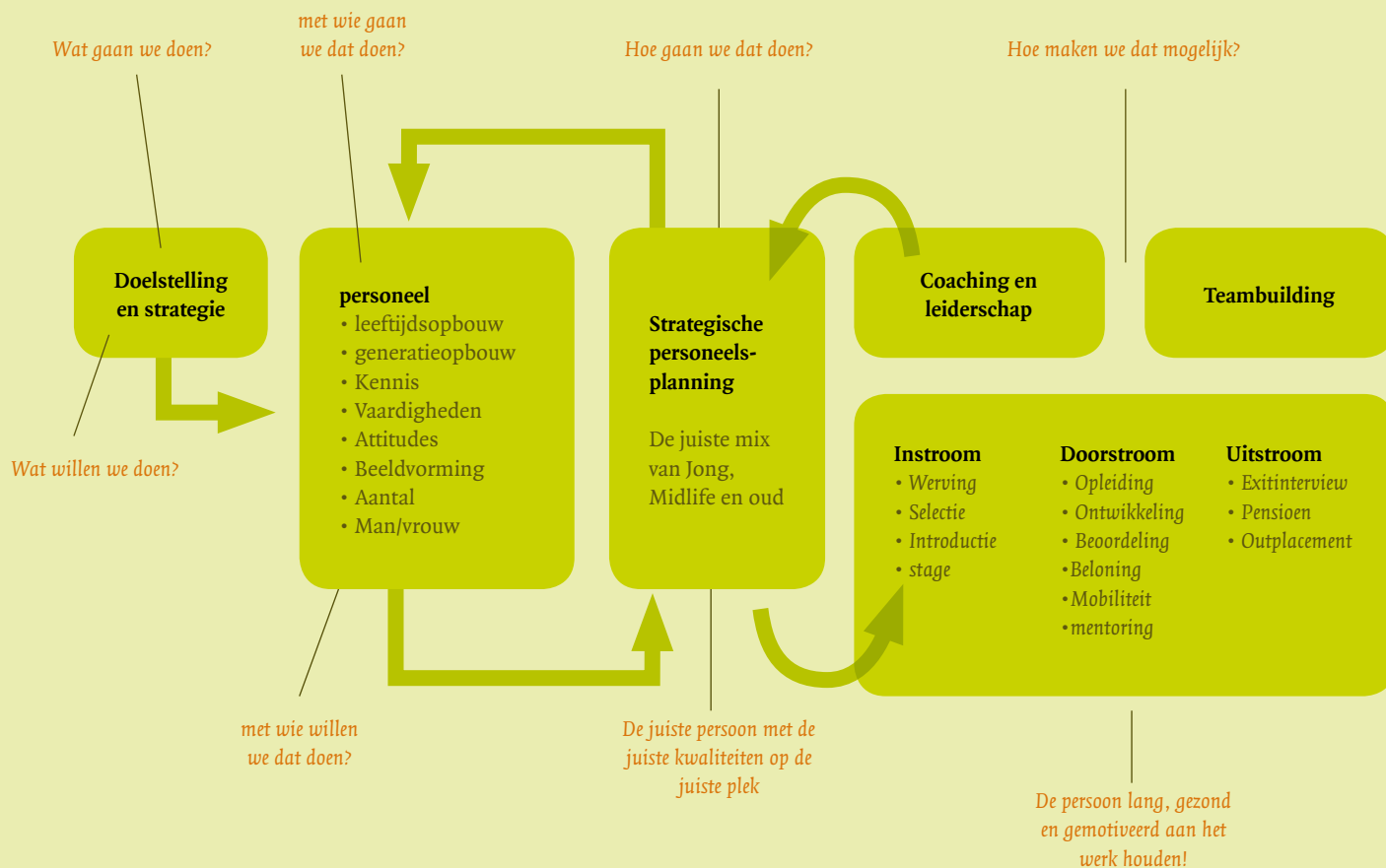
Bron: CBE Group BV., 2009



# 4 AAN DE SLAG MET GENERATIEMANAGEMENT

Door het opzetten van de zogenaamde “generatiebril” is men in staat om alle generaties beter te begrijpen en in te zetten voor de organisatie. Generatiemanagement geeft antwoord op de demografische ontwikkelingen waar we ons voorgesteld zien. Ten slotte rest de vraag: “Hoe kan het bestaande (HRM)-beleid verbeterd worden en “generatieproof” gemaakt worden? “Hoe wordt het een vitaal onderdeel van het strategische beleid?”

Met onderstaand figuur wordt inzicht gegeven in de te nemen stappen om een organisatie “generatieproof” te maken. Stel de volgende vragen; Wat willen we gaan doen? Met wie willen we dat gaan doen? Hoe gaan we dit mogelijk maken? Door antwoord te geven op deze vragen wordt een cyclus doorlopen, waarbij HRM beleid essentieel onderdeel wordt van organisatievraagstukken, ingebed in de brede maatschappelijke context van vergrijzing en ontgroening.



FIGUUR 4 “Generatieproof” HRM.  
Bron: CBE Group BV, 2009

Bij de invoering van Generatiemanagement zullen leidinggevenden en HR professionals zich vooral bewust moeten zijn van twee essentiële HR thema's.

#### 1 STRATEGISCHE PERSONEELSPLANNING:

De demografische ontwikkelingen impliceren een veranderende structuur van het personeelsbestand: meer ouderen en minder jongeren. Dergelijke drastische verschuivingen hebben directe gevolgen voor het personeelsbeleid, op zowel de korte als lange termijn. Dit wordt ondersteund door de resultaten uit het onderzoek 'Hogescholen aan de slag met personeelsplanning', dat is uitgevoerd in opdracht van Zestor.

#### 2 INZET VAN HR INSTRUMENTEN:

Door snelle maatschappelijke en economische ontwikkelingen hebben onderwijsinstellingen te maken met sterk van elkaar verschillende generaties, met onderling verschillende behoeften, verwachtingen en ambities. Werving en selectie, loopbaanontwikkeling en opleiding, beloning en mobiliteit; voor alle HR instrumenten op het gebied van in- door- en uitstroom, geldt dat zij verschillend moeten worden ingezet bij de betreffende generaties.

Om goed antwoord te kunnen geven op de genoemde vragen en daarnaast een goede inbedding te verkrijgen van te ondernemen acties, is het belangrijk om de volgende drie stappen te zetten:

- 1 Breng de leeftijdsopbouw van al de medewerkers in kaart
- 2 Geef inzicht in de generatieverdeling per afdeling en over de gehele organisatie
- 3 Creëer draagvlak om op een goede wijze het beleid te kunnen aanpassen en te implementeren

Deze drie stappen worden hieronder nader toegelicht.

## 4.1 EEN 'GENERATIEPROOF' PERSONEELSBELEID IN DRIE STAPPEN

### STAP 1 in kaart brengen van de leeftijdsopbouw van de medewerkers

Goed beleid impliceert het vermogen tot anticiperen. Door de leeftijdsopbouw van nu en die van over vijf jaar in kaart te brengen, verkrijgt men meer inzicht in de samenstelling van het personeel binnen de onderwijsinstelling en komen (potentiële) knelpunten sneller naar boven. De volgende vragen kunnen hierbij gesteld worden:

- Wanneer zullen er medewerkers met (pre)pensioen gaan? Hoeveel mensen stoppen er tegelijkertijd? Wat is de tendens en hoe komt dat?
- Hoe ziet mijn leeftijdsopbouw er nu en over 5, 10 en 15 jaar uit?
- Waar zitten de grote cohorten en waar de tekorten?
- Is de deelname aan scholing naar leeftijdsklasse helder in beeld gebracht?
- Hoe zit het met de interne mobiliteit van (oudere) medewerkers en de uitstroom van personeel naar leeftijdsklasse?
- Worden er met alle medewerkers functioneringsgesprekken gehouden?
- Worden er ook exit-gesprekken gehouden?

De eerste stap in Generatiemanagement bestaat dan ook uit het maken van een overzicht van de leeftijdsopbouw binnen de eigen hogeschool. Dit kan bijvoorbeeld aan de hand van onderstaande tabel. Tabel 2 kan tevens als voorbeeld dienen om de resultaten met de hbo-branchen te vergelijken.

# Breng generaties in (levensfase)kaart

Om met *Generatiemanagement* aan de slag te gaan, zijn Marc Gersen en Alda ter Heerd, beiden werkzaam aan de Hogeschool Arnhem en Nijmegen (HAN), eerst begonnen met het in kaart brengen van de kerngetallen van de organisatie. Hieruit bleek dat de personeelopbouw van de HAN eruit ziet als “de bulten van een kameel”. Er is een grote groep jonge starters en een grote groep ouderen. In het segment 30/40-jarigen zit daarentegen duidelijk een dip. Voor de strategische personeelsplanning lag hier dus een belangrijk aandachtspunt. De vervolgstap in het project was het in kaart brengen van de maatregelen die er reeds in huis waren en te ontdekken waar eventuele gaten zaten.



Marc Gersen & Alda ter Heerd  
Beleidsmedewerkers P&O  
Hogeschool van Arnhem en Nijmegen  
Generatie X

Omdat de verschillende generaties anders in het leven en in hun loopbaan staan, wil de HAN elke generatie haar eigen levensfasekaart laten maken. Hierop komt onder meer te staan wat de generatie mist in het huidige beleid en wat voor maatregelen er volgens hen uit de arbeidsvoorwaarden kunnen worden gehaald. De resultaten hiervan worden dan bij het management gepresenteerd. Zo ontstaat er bij de leiding bewustwording over het feit dat de generaties verschillen in hoe zij benaderd kunnen worden. Ook verkrijgt men op deze wijze inzicht in wat volgens de verschillende generaties verbeterpunten zijn.

De volgende stap is het koppelen van de actiepunten aan de thema's die reeds binnen de organisatie spelen. De speerpunten voor het beleid worden dan op deze actiepunten gebaseerd.

In de laatste fase worden de resultaten tot een boekje in de vorm van een waaier verwerkt. Hierin staan alle maatregelen en mogelijkheden op onderwerp gerubriceerd, zodat iedereen hier snel en gemakkelijk inzicht in kan verkrijgen.

Door personeelwisselingen is het plan tot op heden nog niet gerealiseerd. Voor de nabije toekomst is er een afspraak met het management gemaakt, om te onderzoeken of en wanneer het project alsnog van start kan gaan. De personeelsfunctionarissen van de HAN vragen zich regelmatig af hoe zij toch hun leidinggevenden kunnen doordringen van het belang van Generatiemanagement. Voor henzelf staat namelijk een ding vast: elke generatie kijkt vanuit zijn eigen referentiekader.

De HAN wil hogescholen die van start willen gaan met Generatiemanagement vooral adviseren eerst binnen de eigen organisatie te onderzoeken of men de urgentie ervan inziet. Draagvlak (creëren) bij het management is één van de belangrijkste slagingsfactoren. Laat generatiemanagement vooral niet het speeltje van P&O zijn, maar integreer het in het bestaande beleid. Tot slot is het belangrijk om het met het personeel te doen en niet vóór het personeel.

# Optimale inzetbaarheid

De Haagse Hogeschool is van plan om in de periode 2009 - 2012 onder de noemer "levensfasebewust personeelsbeleid" aandacht te gaan besteden aan de verdere ontwikkeling en invulling van Generatiemanagement. Het beoogde doel is voornamelijk het vergroten en optimaliseren van de inzetbaarheid van alle medewerkers. Speciale doelgroepen kunnen daarbij extra aandacht krijgen, zoals ouderen en jongeren. Een overkoepelende doelstelling is om ook samenhang te creëren tussen de verschillende (reeds ingezette en nog te ontwikkelen) instrumenten. De komende periode wil De Haagse Hogeschool de aandacht richten op twee (lopende) projecten:



Gaby Varenkamp  
Senior HRM consultant  
De Haagse Hogeschool  
Generatie X

## 1 De workability-index (WAI)

Dit is een korte vragenlijst waarmee het werkvermogen van (alle) medewerkers eenvoudig en snel in kaart gebracht kan worden.

Doelstellingen van het instrument zijn: duurzame inzetbaarheid van medewerkers verbeteren en faciliteren, bevorderen van de mobiliteit en het verbeteren van het bewustzijn over het eigen arbeidsvermogen. De verdere inzet van het instrument binnen de hogeschool zal nog gestalte krijgen.

## 2 Active Aging

Dit onderwerp richt zich vooral op ontgroening en vergrijzing. Doelstelling is ook hier weer het bereiken van duurzame inzetbaarheid van deze groepen (jongeren en ouderen).

Buiten de plannen voor de toekomst, ontplooit De Haagse Hogeschool op dit moment al diverse activiteiten op het gebied van Generatiemanagement. Zo hebben alle leidinggevenden een module over Generatiemanagement gekregen, als onderdeel van het nieuwe beoordelingssysteem. Er wordt hiermee bewustwording gecreëerd voor het feit dat generaties verschillen in hun beweegredenen en drijfveren en elk dus om een andere aanpak vragen. In de communicatie naar de arbeidsmarkt wordt er tevens ingespeeld op wat generaties drijft en hoe instroom vergroot kan worden.

Volgens Gaby Varenkamp, senior HRM consultant, is het vooral van belang om het doel van Generatiemanagement duidelijk en helder naar de leiding en medewerkers te communiceren. Uiteraard is goed inzicht in de opbouw van het personeelsbestand nodig. Door ook veel met de docenten en ondersteunende medewerkers te praten, wordt de afstand tussen het personeel en de leiding verkleind en kan er goed bij de wensen van de werkvloer worden aangesloten.

Leeftijd	Totaal % Landelijk (CBS 2006) <sup>1</sup>	Totaal % fte Docerend en onderzoek-personeel (2005) <sup>2</sup>	Totaal % Uw hogeschool (2008)	Totaal % Uw hogeschool (2013)
15-24 jaar	11,8 %	0,6 %	%	%
25-34 jaar	25,3 %	10,8 %	%	%
35-44 jaar	28,6 %	22,6 %	%	%
45-54 jaar	23,7 %	40,3 %	%	%
55-64 jaar	10,6 %	25,8 %	%	%

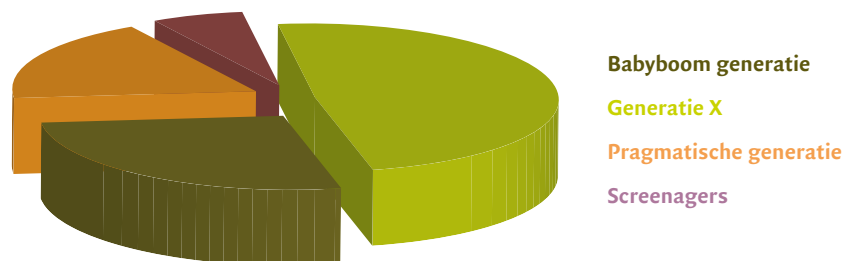
Bronnen: 1 = CBS (2006) en 2 = HBO-Raad (HMI 2006)

Noot: Meest recente gegevens van CBS komen uit 2006, die van het HBO-personeel uit 2005.

## STAP 2 in kaart brengen hoe de generatieverdeling binnen de afdeling is

Het is verstandig om een overzicht te maken van de verdeling van de vier generaties binnen de hogeschool. Zowel op afdeling/ team niveau als organisatiebreed. Een verdeling die niet evenwichtig is, geeft informatie over de cultuur en de ongeschreven regels van het spel. Nieuwkomers vanuit een andere generatie kunnen hier tegenaan lopen. Zijn we geneigd om altijd mensen van dezelfde generatie te kiezen of zoeken we bewust naar iemand uit een andere generatie? Door deze vragen te stellen wordt veel inzichtelijk gemaakt, en het geeft de ruimte om bewuster met keuzes om te gaan als het gaat om werving en selectie en doorstroombeleid.

Maak met een taartverdeling snel inzichtelijk of er sprake is van een goede 'generatiemix'.



FIGUUR 5 "Generatiemix".

Bron: CBE Group BV, 2009

### STAP 3 informeer en creëer draagvlak

Voordat er aan de slag wordt gegaan met de implementatie van Generatiemanagement, is het verstandig om de volgende punten in overweging te nemen.

- Communiceer helder over waarom het voor de hogeschool belangrijk is om met Generatiemanagement aan de slag te gaan. Dit kan bijvoorbeeld door aan te sluiten bij een thema dat binnen de hogeschool leeft. Het is belangrijk dat er draagvlak binnen de organisatie is. Het College van Bestuur, de medezeggenschapsraad en de overige medewerkers dienen allen bij de plannen te worden betrokken.
- Weet wat er speelt binnen de onderwijsorganisatie. Dit kan door het doen van cijfermatig onderzoek (inzicht in leeftijd, verloop, bijscholing, hoe lang medewerkers gemiddeld bij de school werken, waar zitten/ komen de knelpunten, verzuim, etc.), maar ook door te praten met verschillende medewerkers. Door medewerkers bij het proces te betrekken, wordt het draagvlak versterkt.
- Inventariseer wat medewerkers uit de verschillende generaties aantrekkelijk vinden aan de onderwijsorganisatie als werkgever en wat niet. Hierdoor kan men de knelpunten per generatie identificeren. Deze resultaten kunnen als aanknopingspunten dienen voor maatregelen om medewerkers langer te kunnen binden en meer te kunnen boeien.
- Stel verbeterpunten per generatie vast die op de korte termijn haalbaar zijn. Koppel deze verbeterpunten aan de pijlers van inzetbaarheid: motivatie, competenties, gezondheid en betrokkenheid. En betrek de medewerkers bij het opstellen ervan. Dit kan door te vragen wat zij zelf als verbeterpunten zien en of zij zich kunnen vinden in de verbeterpunten die de hogeschool reeds heeft opgesteld.
- Maak een plan van aanpak. Daarbij is het van belang prioriteiten te stellen, de taken te verdelen en te bepalen welke acties er nodig zijn. Het samenstellen van een projectgroep die met het plan van aanpak aan de slag gaat, is ook een mogelijkheid.
- Blijf de voortgang monitoren en evalueren. Verloopt het proces zoals gewenst? Wordt nog steeds het juiste resultaat nagestreefd? Hoe ervaren de medewerkers het? Gaat alles volgens schema of dient de planning te worden aangepast? Zijn er wijzigingen in de aanpak nodig?

De Handreiking Generatiemanagement is  
in opdracht van Zestor ontwikkeld  
door CBE Group BV, april 2009.

Het is toegestaan om (delen van) de informatie uit  
deze brochure te vermenigvuldigen voor gebruik in  
het hoger beroepsonderwijs. In alle andere gevallen  
is voorafgaande schriftelijke toestemming van Zestor  
vereist.

Juni 2009

[www.zestor.nl](http://www.zestor.nl)

Prinsessegracht 21  
Postbus 123  
2501 CC Den Haag

T 070 312 21 77  
F 070 312 21 00  
[info@zestor.nl](mailto:info@zestor.nl)