

HET MANAGEN VAN GENERATIEVERSCHILLEN

Hoe leidinggevenden multigenerationele teams optimaal
laten samenwerken



Masterthesis Public Management
University of Twente
Esther Reinds

Februari 2025

Esther Reinds

Studentnummer 3024199

Masterthesis Public Management

University of Twente

Eerste begeleider: Dr. A.C. Bos-Nehles

Tweede begeleider: Dr. Ir. J de Leede

**UNIVERSITY
OF TWENTE.**

Voorwoord

Generatiediversiteit in organisaties, je bent je als medewerker en leidinggevende niet altijd bewust van de dynamiek in teams ontstaan door generatieverschillen. Generatieverschillen kunnen binnen teams leiden tot spanningen. Als leidinggevende kan het managen van een team met generatieverschillen en hen optimaal te laten samenwerken een uitdaging zijn. Door dit te onderzoeken heb ik zelf als leidinggevende inzichten gekregen en hoop ik bij te dragen aan de bewustwording van leidinggevend en van vanuit generatiediversiteit het team te managen en hen optimaal te laten samenwerken.

Nadat ik meer dan 30 jaar in diverse HR- en managementfuncties in het bankwezen gewerkt had, besloten mijn man Theo en ik het avontuur aan te gaan om in Andalusië, Spanje, te starten als ondernemers. Die ervaring bracht me niet alleen nieuwe inzichten, maar ook een frisse kijk op de wereld. Na onze terugkeer naar Nederland begon ik te werken als HR Business Partner bij Saxion Hogeschool. De overstap van de profitsector en het ondernemerschap naar een semipublieke organisatie als Saxion was een wereld van verschil. Binnen deze complexe organisatie ondervond ik dat het leidinggeven aan teams niet altijd eenvoudig is, zeker niet in een omgeving waar bestuurlijke dynamiek een grote rol speelt.

Mijn passie voor leidinggeven en het begrijpen van organisatiecomplexiteit groeide en ik besloot mijn ambitie om zelf een leidinggevende functie te vervullen waar te maken. In maart 2022 begon ik met de Master Public Management aan de Universiteit Twente. Wat begon als een voor mij spannende stap in het onbekende, op mijn 56ste, is inmiddels uitgegroeid tot een waardevolle verrijking die mijn werk op vele manieren heeft versterkt. Studeren is investeren, vraagt om discipline en doorzettingsvermogen, maar het is vooral leuk en boeiend. Ik heb met veel plezier de masterclasses gevolgd en tenslotte aan mijn onderzoek gewerkt. Om mijn kennis voor het onderzoek te verrijken heb ik als extra investering meerdere lezingen en werksessies gevolgd over generatiedenken.

De afgelopen 3 jaren heb ik de kracht van samenwerking ervaren. Mijn medestudenten waren een bron van inspiratie en steun, en ik kijk met veel plezier terug op onze wekelijkse treinreizen naar Utrecht, gezamenlijke momenten en onvergetelijke studiereis naar Brussel. Studeren is keuzes maken, en ik ben dankbaar voor de stimulans en ruimte die mijn man Theo mij heeft gegeven en de steun die ik heb ontvangen, zowel thuis als op mijn werk. Dankzij deze steun en de mogelijkheid om me verder te ontwikkelen, heb ik een goede balans gevonden tussen werk, studie en privéleven.

Nu, met de afronding van mijn master in zicht, kan ik dankbaar en met trots zeggen dat dit een waardevolle investering in mezelf is geweest. Ik ben dankbaar dat HRM en Saxion Parttime School van Saxion Hogeschool mij de kans hebben gegeven om te groeien. Verder wil ik de respondenten bedanken die mijn onderzoek mogelijk maakten, en natuurlijk mijn afstudeerbegeleiders Anna Bos-Nehles en Jan de Leede voor hun expertise, kritische blik en stimulans. Wat een ongelooflijke reis is dit geweest, en ik kijk ernaar uit om mijn opgedane kennis en ervaring in de toekomst verder in te zetten!

Enschede, 21 maart 2025

Esther Reinds

Samenvatting

Deze thesis gaat over het managen van generatieverschillen in multigenerationele teams. Het onderzoekt hoe leidinggevenden een team met generatieverschillen kunnen managen, deze te benutten om hen optimaal te laten samenwerken. De probleemstelling richt zich op het onbewust zijn van leidinggevenden over de invloed van generatieverschillen van medewerkers en leidinggevenden op teamdynamiek en samenwerking. Het doel van dit onderzoek is om richtlijnen en aanbevelingen te geven aan leidinggevenden die zij kunnen gebruiken om teams met generatieverschillen te managen en hun samenwerking te optimaliseren. De hoofdonderzoeksvraag is: Hoe kunnen leidinggevenden teams met generatieverschillen managen om hen optimaal te laten samenwerken? De deelvragen onderzoeken de kenmerken van generatieverschillen, de invloed van de generatie van de leidinggevende op teammanagement en het benutten van deze verschillen voor optimale samenwerking.

Het onderzoek omvat een literatuuronderzoek en kwalitatief onderzoek, bestaande uit semigestructureerde interviews met medewerkers en leidinggevenden van verschillende generaties binnen Saxion Hogeschool. Deze onderzoeksopzet heeft er toe geleid dat door het combineren van literatuur en de uitkomsten van de interviews inzicht is gekregen in de dynamiek van multigenerationele teams, de specifieke behoeften van leidinggevenden en medewerkers en wat nodig is om een multigenerationeel team te managen om hen optimaal te laten samenwerken.

De belangrijkste resultaten tonen aan dat generatieverschillen vooral zichtbaar zijn op de toepasbaarheid van digitalisering, de verschillende vormen van communicatie en de werkbeleving per generatie. Deze verschillen kunnen leiden tot spanningen in een team wat van invloed is op de samenwerking binnen een team. De rol van de leidinggevende blijkt cruciaal te zijn in het overbruggen van deze generatieverschillen. Leidinggevenden die zich bewust zijn van de kenmerken van generatieverschillen in een team, deze herkennen en benutten, kunnen spanningen verminderen en de samenwerking optimaliseren door diversiteit te omarmen.

De conclusie is dat leidinggevenden effectief gebruik kunnen maken van de kenmerken van verschillende generaties in een team door actief de samenwerking te stimuleren en spanningen te managen. Als leidinggevenden zich bewust zijn van deze verschillen en strategieën toepassen om de sterke punten van elke generatie te benutten draagt dit bij aan een optimale samenwerking. Evenals het investeren in het vergroten van hun kennis over deze verschillen en flexibele werkmethode die inspelen op de uiteenlopende behoeften van de generaties binnen hun team. Het stimuleren van wederzijds mentorschap, waarbij (jongere en oudere) werknemers vice versa van elkaar leren, is een effectieve strategie om kennisuitwisseling te bevorderen. Belangrijk uitgangspunt is het hebben van een gezamenlijke doelstelling en het stimuleren van een teamdialoog om de samenwerking te bevorderen.

Het onderzoek is zowel wetenschappelijk als maatschappelijk relevant. Het biedt nieuwe inzichten in hoe generatieverschillen de teamdynamiek beïnvloeden en welke strategieën vanuit leidinggevenden perspectief hier effectief op inspelen. De maatschappelijke relevantie ligt in de groeiende generatiediversiteit op de werkvloer, mede door de vergrijzing en de verhoogde pensioenleeftijd. Organisaties die zich bewust zijn van deze dynamiek kunnen beter inspelen op de wensen en behoeften van hun medewerkers, wat bijdraagt aan een hogere medewerkerstevredenheid en betere prestaties.

De belangrijkste aanbevelingen zijn dat leidinggevenden moeten investeren in het begrijpen van generatieverschillen, zowel van hun medewerkers als van henzelf. Suggesties voor vervolgonderzoek omvatten het verder onderzoeken van specifieke leidinggevende strategieën en het effect van digitale vaardigheden op generatiediversiteit. Verder wordt aanbevolen om beleid te ontwikkelen dat generatiediversiteit actief ondersteunt, en te investeren in trainingen voor leidinggevenden wat kan bijdragen aan verbeterde werkrelaties en betere prestaties binnen teams.

Inhoudsopgave

.....	1
Voorwoord.....	2
Samenvatting	3
1. Inleiding.....	6
2. Probleemstelling	8
2.1 Onderzoeksdoelstelling en -vraag	9
2.2 Wetenschappelijke relevantie.....	10
2.3 Maatschappelijke relevantie	10
2.4 Leeswijzer	11
3. Literatuuronderzoek	12
3.1 Generatietheorie: het ontstaan van generaties	12
3.2 Verschillen en overeenkomsten van generaties	13
3.2.1 De Protestgeneratie/Babyboomers (1940 – 1955).....	14
3.2.2 Generatie X/De verbindende generatie (1955 - 1970)	14
3.2.3 De pragmatische generatie (1970 – 1985).....	15
3.2.4 De Millennials/Generatie Y (1985 – 2000).....	16
3.2.5 Generatie Z (2000 – 2015).....	17
3.3 Levensfasen in generaties	18
3.3.1 Levensfasen en werken in teams	18
3.3.2 Overeenkomsten van generaties en werken in multigenerationeel team	19
3.4 Leidinggeven vanuit eigen generatieperspectief	20
3.5 Samenvatting.....	22
4. Conceptueel model.....	23
5. Onderzoeksopzet en dataverzameling	24
5.1 Onderzoeksontwerp.....	24
5.2 Casestudy.....	24
5.3 Dataverzameling en onderzoeksinstrumenten	25
5.3.1 Samenstelling onderzoekspopulatie	25
5.3.2 Interviews.....	26
5.3.3 Data analyse.....	27
5.4 Betrouwbaarheid en validiteit.....	27
5.5. Ethische aspecten.....	27
6. Resultaten en analyse interviews	29
6.1. Generatieverschillen en -overeenkomsten, kenmerken en samenwerking	29
6.1.1 Digitalisering; generatieverschillen en samenwerking in teams	29

6.1.2	Communicatie; generatieverschillen en samenwerking in teams	31
6.1.3	Werkbeleving en arbeidsethos; generatieverschillen en samenwerking in teams	33
6.2.	Samenwerken in multigenerationele teams	36
6.3	Invloed generatie leidinggevende op managen team	37
6.4	Generatieverschillen benutten in de samenwerking	39
7.	Reflectie en conclusie	41
7.1	Theoretische implicaties.....	41
7.2	Reflectie op maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie	42
7.2.1	Reflectie op wetenschappelijke relevantie	42
7.2.2	Reflectie op maatschappelijke relevantie.....	43
7.2.3	Suggesties voor vervolgonderzoek	44
7.2.4	Beperkingen	45
7.3	Conclusies en Aanbevelingen	45
7.3.1	Conclusie	45
7.3.2	Aanbevelingen	47
	Literatuurlijst.....	50
	Bijlage I Mail HRM.....	53
	Bijlage II Interviewraamwerk	54
	Bijlage III Toelichting codeboom.....	57

1. Inleiding

Generatiediversiteit en onderzoek naar het ontstaan van generaties inclusief hun kenmerken en verschillen bestaat al jaren.

“De jeugd heeft een sterke hang naar luxe, slechte manieren, minachting voor het gezag en geen eerbied voor ouderen.” (Socrates, 399v Chr.)

In de beginjaren van de vorige eeuw (Mannheim, 1928) bestond de term generatieleer al waarbij vooral de verschillen in generaties beschreven werden en vandaag de dag wordt hier nog steeds veel onderzoek naar gedaan. Generaties blijven zich voortdurend ontwikkelen, waarbij nieuwe generaties ontstaan met hun eigen normen en waarden vaak verschillend van die van de voorgaande generaties.

Iedere generatie heeft een eigen ontwikkeling doorgemaakt, is in een bepaalde periode opgegroeid en heeft zowel vanuit opvoeding als de tijdsgeest bepaalde ontwikkelingen, normen en waarden meegekregen. Hoewel ieder mens verschillend is, zijn de kenmerken van generaties wel terug te brengen naar een specifieke periode. Dit maakt dat iedere generatie specifieke op deze generatie gerichte kenmerken heeft.

Generaties zijn clusters van leeftijdsgenoten die een gedeelde beleving, mentale, emotionele en fysieke ontwikkeling en instelling hebben die anders is dan de vorige generaties (Bontekoning, 2012). Generaties zitten in verschillende levensfasen en bij iedere levensfase horen effecten van de leeftijd zoals biologische ontwikkeling, de wijze van invulling en ontwikkeling van werk-/levenservaring (Becker, 1992).

Elke generatie is opgebouwd uit een leeftijdscohort van 15 jaar met bijbehorende levensfase wat getoetst is door onderzoekers van de Universiteit Tilburg en het Sociaal en Cultureel Planbureau (2010), (Becker, 1992). Tevens toont dit onderzoek aan dat 80 procent van de Nederlanders zich herkent in de kenmerken van de eigen generatie. Bij iedere generatiewisseling zijn verschillen te duiden en ontstaan nieuwe gedragspatronen. Echter met de komst van de nieuwe generatie Z (gen Z) zijn de verschillen groter dan ooit. Zij zijn opgegroeid met digitale technologie, zijn pragmatisch en op zoek naar snelle oplossingen en dat het liefst online anders dan alle andere voorgaande generaties (Ahlers en Boender, 2011).

Bontekoning (2010) geeft drie redenen waarom het kijken naar generatieverschillen zinvol is;

1. Generatiediversiteit neemt het komende decennium toe doordat mensen langer doorwerken. Deze generatie is vitaler, wil actief blijven en is zich aan het heroriënteren op de wijze waarop ze willen doorwerken.
2. De krapte op de arbeidsmarkt maakt dat bedrijven en organisaties zich blijven oriënteren hoe zij enerzijds een aantrekkelijke werkgever zijn en blijven en tegelijkertijd wat nodig is om de jonge generatie te werven.
3. Nieuwe generaties bevorderen innovatievermogen en hebben een invloed op de bedrijfscultuur. Pfeffer (1985) zag dat het bevorderen van het inzetten van nieuwe generaties resulteerde in innovaties in vakgebieden en organisaties. Daarnaast verlaten ervaren professionals de komende jaren organisaties en de vraag is hoe deze kennis overgedragen kan worden op de nieuwe generaties.

De komst van iedere nieuwe generatie in een organisatie is van invloed op het sociale systeem. Ze dragen het nieuwe in zich en volgens Hofstede (2005) is de cultuur van het sociale systeem een verzameling van onderliggende waarden en opvattingen hoe het werk gedaan moet worden en hoe hierin samengewerkt moet worden. Het fundamenteel verschillen van generaties in een team kan leiden tot spanningen in werkwijze, sociale omgang, werkopvatting en interactiepatronen. Bontekoning (2012) beschrijft in zijn onderzoek dat spanningen en de kloof tussen jongere en oudere generaties een negatief effect heeft op beide generaties. Oudere generaties blijven hangen in ingesleten patronen en verouderde werkvormen waarbij zij jongere generaties zien als vernietigers van waardevolle elementen in hun cultuur. Jongere generaties dreigen hierdoor hun vitaliteit en energie te verliezen. Dit wetende maakt het voor leidinggevenden van teams met generatieverschillen lastiger om een team te managen en tot een optimale samenwerking te komen om organisatiedoelstellingen te behalen.

Het generatiedenken wordt vaak in de theorieën als alles verklarend genoemd echter is dat het simpelweg niet. Er zijn ook critici met tegengeluiden zoals "Generatiedenken is grote onzin", zoals universitair docent HRM Wouter Vandenabeele (2018) benoemt. Hij noemt de scheidslijnen van generaties arbitrair omdat deze in meerdere theorieën verschillen. Of zoals in het tijdschrift voor HRM waar Thunissen en Harten bekritisieren dat generatieverschillen niet wetenschappelijk bewezen zijn en er geen, volgens reviewstudies van Ravid, Constanza en Romero (2024), wetenschappelijk fundament voor generatiedenken is. Rudolph et al. (2017) geeft aan dat er geen bewijs is voor eventuele generatieverschillen waarbij hij focust op generatieverschillen en leidinggeven. Hij geeft aan dat iedere individuele medewerker verschilt en waarbij je vanuit leidinggevendeperspectief altijd goed moet kijken wat een medewerker nodig heeft. Vanuit zijn perspectief gaat het om leeftijd van een individu met bijbehorende levensfasen in plaats van het behoren tot een generatie. Daarnaast gaat hij er vanuit dat de leeftijd van de leidinggevende van belang is in relatie tot de leeftijd van een medewerker. Ondanks deze tegenstrijdige opvattingen zijn er verschillen in leeftijd, levensfase en opvattingen, al dan niet gekoppeld aan generaties of levensfasen, te herkennen. Overigens wordt erkend dat de jongeren die nu de arbeidsmarkt opkomen anders zijn dan vorige generaties hoewel er ook wel weer overeenkomsten zijn. In de tegengeluiden wordt vooral teruggegrepen op verschil tussen jongere en oudere werknemers en in dit onderzoek koppelen we daar generaties in levensfasen aan toe en deze inzichten maken het relevant voor leidinggevende hoe een dergelijk team te managen.

Van den Broek et al. (2001) beschrijft de verraderlijke charme van generaties waarbij hij een duidelijk verschil inzichtelijk maakt in de cohortindeling per land. In dit verband stelt hij dat de grens tussen geboortejaren, in combinatie met maatschappelijke ontwikkelingen, niet voor iedereen binnen het cohort bepalend is. Hij benadrukt dat de gebeurtenissen in de formatieve periode van een generatie aanzienlijk kunnen variëren, waardoor zij niet noodzakelijkerwijs overeenkomen met het generatiepatroon zoals gedefinieerd door Becker (1992). Ondanks de kritiek, herkent 80% van de Nederlandse bevolking zich, volgens Onderzoekers van de Universiteit Tilburg en Sociaal en Cultureel Planbureau (2010), in de gedefinieerde generatie. De verschillen met niet-leeftijdsgenoten wordt meestal eerder uitgedrukt in generaties dan in levensfasen. De verschillen zijn in organisaties en teams goed voelbaar en de verschillen in werkbeleving of de visie op andere generaties zijn duidelijk te typeren en dat maakt het relevant en waardevol om onderzoek te doen naar de dynamiek van generatieverschillen volgens de indeling van Becker (1992) in een team in relatie tot leidinggeven.

2. Probleemstelling

In de afgelopen jaren is al veel onderzoek gedaan naar generatiediversiteit en vooral met de komst van de Millennials merkten wetenschappers dat deze generatie echt andere opvattingen had dan de voorgaande generaties (Bontekoning, 2012). Echter, zoals eerder beschreven, lijkt uit onderzoek door Ahlers en Boenders (2011) onder de Generatie Z, dat de verschillen van de nieuwe generatie Z (2000-2015) vele malen groter zijn dan andere generaties ooit. Generatie Z is opgegroeid met digitale technologie en online communicatie en dat maakt hen uitzonderlijk. Ze worden wel de Digital Natives genoemd (Prensky, 2016).

Naast de komst van nieuwe generatie met specifieke kenmerken is de arbeidsparticipatie van oudere generaties gestegen mede door het verhogen van de pensioenleeftijd. Hierdoor ontstaat een mix van werk- en levenservaring met opgebouwde expertise van de oudere generatie en de vernieuwingsdrang van de jongere generatie. Generaties verschillen van elkaar in leeftijd (cohort), in normen en waarden vaak gekoppeld aan tijdsgeest en opvoeding (Bontekoning, 2011).

De invloed van nieuwe generaties op bestaande cultuur en gedragspatronen of werkwijzen levert spanningen op tussen de generaties. Iedere nieuwe generatie zorgt voor een cultuurupdate in een organisatie (Becker, 1992). De kunst van leidinggevend is om juist de generatieverschillen in te zetten en te benutten ten behoeve van de teamgeest en de samenwerking om bij te dragen aan de doelen van een organisatie. De grootste uitdaging van leidinggevend is om in multigenerationele teams de spanningen en kloof die er kan ontstaan tussen generaties te herkennen en te managen. Leidinggevend zijn zich vaak niet bewust dat de conflicten of het disfunctioneren van teams te wijten kan zijn aan generatieverschillen binnen een team. Vaak richt men zich op het individu in plaats van op de dynamiek in het team (Bontekoning, 2012).

Naast dat de leidinggevende de uitdaging heeft om een team met generatieverschillen te managen, speelt tegelijkertijd mee dat een leidinggevende zelf ook uit een specifieke generatie komt. Een leidinggevende acteert vanuit een eigen generatie terwijl deze de teamdynamiek van een multigenerationeel team leidt. Bontekoning (2012) beschrijft de kenmerken van leidinggevend uit specifieke generatie en het effect op het team. Met als voorbeeld dat een leidinggevende uit de Protestgeneratie als redelijk dominant wordt ervaren en de leidinggevend van Generatie X, die erop volgt meer uitgaat van gelijkwaardigheid, in verbinding staat en vanuit een coachende rol leiding geven.

Veel wetenschappers hebben in de afgelopen jaren onderzoek gedaan naar het ontstaan van generatieverschillen vanuit diverse perspectieven gekoppeld aan levensfasen (Marías, 1970), historische gebeurtenissen (Becker, 1992) en/of opvoeding (Bontekoning, 2012). Daarnaast wordt veel onderzoek gedaan naar de verschillen en overeenkomsten van generaties als het gaat om specifieke thema's zoals gebruik van social media, opvattingen over grote maatschappelijke thema's, balans werk privé en persoonlijke ontwikkeling (Ahlers en Boenders, 2011). Er is nog weinig literatuur beschikbaar over de spanningen tussen de verschillende generaties op het werk en de rol van leidinggevend in het managen van een team met generatieverschillen. Bontekoning (2010) geeft aan dat het probleem is dat leidinggevend spanningen in het team vaak niet herleiden naar of beseft hebben dat het wellicht kan komen door generatieverschillen. Vanuit dat perspectief is het relevant en waardevol om te onderzoeken hoe een leidinggevende teams met generatieverschillen kan managen teneinde het team optimaal te kunnen laten samenwerken.

2.1 Onderzoeksdoelstelling en -vraag

In de vorige paragraaf is al beschreven dat het werken met een team met generatieverschillen tot spanningen en zelfs conflicten binnen een team kan leiden. Dit heeft direct nadelige gevolgen voor de samenwerking binnen het team. Leidinggevendenden herkennen de spanningen vaak niet als gevolg van generatieverschillen. Doordat we langer doorwerken is het aantal generaties op de werkvloer vergroot wat weer invloed heeft op de dynamiek van een team vooral met de komst van de nieuwe generatie Z. Generatie Z is de generatie die nu de arbeidsmarkt op komt, de Digital Natives (Prensky, 2016), die met hun zienswijze redelijke invloed kan hebben op de teamdynamiek. Belangrijk voor een leidinggevende is de verschillende generaties te begrijpen en in het managen van een team met generatieverschillen, te weten hoe je spanningen herkent ten gevolge van generatieverschillen en wat vervolgens nodig is om dit te managen om optimaal samen te werken. In dit onderzoek willen we graag te weten komen wat de specifieke kenmerken van generaties en levensfasen zijn, wat een leidinggevende nodig heeft om een team met generatieverschillen te kunnen managen en wat de medewerker nodig heeft om in een team met generatieverschillen te werken om vervolgens optimaal samen te kunnen werken. Het optimaal laten samenwerken draagt bij aan de teamgeest, betere prestaties en benutten medewerkers elkaars expertise en talenten beter (Kuipers en Groeneveld, 2014). Het doel van dit onderzoek is om richtlijnen en aanbevelingen te geven aan leidinggevendenden die zij kunnen gebruiken om teams met generatieverschillen te managen en hun samenwerking te optimaliseren.

Dit heeft geleid tot de volgende onderzoeksvraag:

Hoe kunnen leidinggevendenden teams met generatieverschillen managen om hen optimaal te laten samenwerken?

Om deze onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden zijn onderstaande deelvragen geformuleerd welke zullen leiden naar het beantwoorden van de onderzoeksvraag.

1. *Welke generatieverschillen bestaan er binnen een team en wat zijn de specifieke kenmerken?*
2. *Welke verschillen en overeenkomsten van generaties dragen bij aan het optimaal samenwerken van een team?*
3. *Wat is de invloed van de kenmerken van de generatie van een leidinggevende op de manier van leidinggeven aan een team?*
4. *Hoe kan een leidinggevende de aspecten van verschillende generaties in een team benutten om optimaal samen te werken?*

Voor het beantwoorden van deze deelvragen wordt gebruik gemaakt van literatuuronderzoek aangevuld met een theoretisch raamwerk en een waarderend onderzoek middels semigestructureerde interviews. Door deze methodiek wordt duidelijk wat de aspecten zijn van de generatieverschillen, wat nodig is voor een leidinggevende om een dergelijk team te managen en welke kenmerken van de generatie van een leidinggevende van invloed zijn. Om te begrijpen welke strategieën een leidinggevende kan toepassen bij een team met generatieverschillen, is het essentieel om inzicht te hebben in de specifieke kenmerken van deze generatieverschillen. (Macovei en Martinescu-Bădălan, 2022).

2.2 Wetenschappelijke relevantie

Generatieverschillen zijn van alle tijden en in de afgelopen jaren werden vooral de aspecten als tijdsgeest, leeftijd, levensfasen en opvoeding onderzocht en in relatie gebracht met generaties, de maatschappij en hun werk. Veel wetenschappers hebben generatieverschillen op verschillende thema's onderzocht en onderscheiden de verschillen met name in digitale en sociale vaardigheden. Ahlers en Boender (2011) bijvoorbeeld zoomen bij Generatie Z in op politieke keuzes, hoe ze in het leven staan, welke uitdagingen er zijn voor deze generatie qua toekomstperspectief. Bauman en Leoncini (2018) beschrijven de aspecten van social media, de verbindingen tussen mensen en het gedachtegoed van de jongere generatie in relatie tot alledaagse onderwerpen in verhouding met de oudere generatie.

Het duiden van generatieverschillen in een organisatiecontext is wel onderzocht echter over het aspect van de specifieke rol van leidinggevenden in het managen van teams waarbij spanning ontstaat door generatieverschillen is weinig kennis beschikbaar. Leidinggevenden herkennen de spanningen binnen een team op met name sociale en digitale vaardigheden in relatie tot samenwerken op taak en inhoud vaak niet als zijnde generatieverschillen (Bontekoning, 2015). Doordat we steeds langer moeten doorwerken zijn er steeds meer verschillende generaties op de werkvloer. Met de komst van de nieuwe Generatie Z op de arbeidsmarkt zie je dat deze generatie echt onderscheidend is van andere generaties op sociale en digitale aspecten, wat voor veel dynamiek binnen teams zorgt. Dit maakt dat er een duidelijke noodzaak is hoe je als leidinggevende een team met generatieverschillen moet managen. Dit onderzoek geeft nieuwe inzichten en bewustwording in generatiediversiteit en levert waardevolle en relevante informatie op voor leidinggevenden om een team met generatieverschillen optimaal te laten samenwerken. Deze nieuwe inzichten helpt leidinggevenden hoe zij sturing kunnen geven op een dergelijk team om optimaal samen te werken. Dit maakt dit onderzoek wetenschappelijk relevant als aanbevelingen voor enerzijds de organisatie waar het onderzoek plaatsvindt alsook andere (publieke) organisaties. Naast de inzichten voor leidinggevenden levert het medewerkers inzichten op wat zij vanuit hun eigen generatieperspectief meebrengen, nodig hebben of kunnen doen om in een team met generatieverschillen optimaal samen te kunnen werken.

2.3 Maatschappelijke relevantie

Het onderzoeken hoe een leidinggevende teams met generatieverschillen kan managen om hen optimaal te laten samenwerken is om verschillende redenen maatschappelijk relevant. Dit onderzoek geeft inzicht in de verschillende perspectieven, vaardigheden en werkbeleving van medewerkers uit verschillende generaties wat leidinggevenden helpt om dit effectief te benutten en te zorgen voor een betere samenwerking. Betere samenwerking leidt tot een productieve werkomgeving. Naast een betere samenwerking kunnen verschillende ideeën, benaderingen of expertise benut worden in de productiviteit en innovatieslag van medewerkers. Verder kan begrip en erkenning van de generatieverschillen en inspelen op de specifieke wensen van medewerkers bijdragen aan retentie en medewerkerstevredenheid. Naast retentie is werving van medewerkers in een veranderende en krappe arbeidsmarkt een belangrijk aandachtspunt. Door vanuit dit onderzoek, de achtergrond te weten van het ontstaan van de verschillen in generaties en de daaruit voortvloeiende normen, waarden en opvattingen ten aanzien sociaal maatschappelijke thema's, geeft dit inzichten die helpend zijn in de werving en retentie van medewerkers. Iedere organisatie of leidinggevende die met multigenerationele teams werkt of verantwoordelijk is voor het aantrekken van medewerkers in deze tijd van krapte op de arbeidsmarkt plukt daarom de vruchten van dit onderzoek.

2.4 Leeswijzer

In de hoofdstukken 1 en 2 worden de inleiding en de formulering van de onderzoeksvraag gepresenteerd, die de basis vormen voor het verdere verloop van het onderzoek. In hoofdstuk 3 wordt het literatuuronderzoek uiteengezet, dat essentieel is voor het beantwoorden van de deelvragen en bijdraagt aan de algehele onderzoeksvraag. Dit hoofdstuk legt de verbanden en samenhangen tussen de verschillende theorieën met betrekking tot generaties en biedt daarmee de theoretische fundering voor het onderzoek.

Hoofdstuk 4 bevat een gedetailleerde toelichting op het conceptueel model dat in dit onderzoek wordt gehanteerd. Dit model biedt een raamwerk voor het begrijpen van de dynamiek tussen generaties en hun invloed op samenwerking binnen organisaties. Het model wordt verder toegelicht aan de hand van de theoretische inzichten die in het literatuuronderzoek zijn verkregen.

In hoofdstuk 5 wordt de opzet van de onderzoeksmethodiek besproken, waarbij gekozen is voor kwalitatief onderzoek. Dit hoofdstuk beschrijft de specifieke methoden en technieken die worden ingezet om de onderzoeksvragen te beantwoorden en de resultaten te verkrijgen.

Hoofdstuk 6 presenteert de resultaten van het onderzoek, inclusief de analyse van de verzamelde data. De bevindingen worden in samenhang met de eerder besproken literatuur geplaatst om zo een dieper inzicht te verkrijgen in de generatiespecifieke kenmerken en de impact van leidinggeven op samenwerking.

Tot slot, in hoofdstuk 7, beschrijft de conclusie op basis van de resultaten en het literatuuronderzoek. Tevens worden er aanbevelingen gedaan voor toekomstig onderzoek en voor praktische toepassingen van de bevindingen, met als doel de samenwerking tussen verschillende generaties in professionele omgevingen te optimaliseren.

3. Literatuuronderzoek

Generatiedenken is van alle tijden zoals Socrates al schreef over de jongere generatie met de hang naar luxe, slechte manieren, minachting van het gezag en geen eerbied voor ouderen. In dit hoofdstuk wordt verder ingegaan op het ontstaan van generaties, de kijk van wetenschappers hierop en de verschillen tussen generaties. Naast de specifieke verschillen wordt beschreven welke overeenkomsten er zijn tussen de generaties en hoe de verhouding is tussen de kenmerken van de levensfasen en generaties.

De eerste paragraaf van dit hoofdstuk beschrijft het ontstaan van generaties en de theorieën volgens de visie van diverse wetenschappers. Tegelijkertijd beantwoordt de volgende paragraaf de verschillende deelvragen waarin de generatieverschillen volgens de generatietheorie en -indeling van Becker (1992) wordt gehanteerd. Het literatuuronderzoek in samenhang met het kwalitatieve onderzoek middels semigestructureerde interviews beantwoordt het totaal aan deelvragen wat bijdraagt aan de beantwoording van de onderzoeksvraag.

3.1 Generatietheorie: het ontstaan van generaties

Verschillende filosofen en sociologen hebben in de 19e eeuw aandacht besteed aan het fenomeen generaties en hier ontstond een basisgedachte, hoewel de term generaties niet overal eenduidig is. Generaties gaat vaak over een verwantschapstheorie zoals grootouders, ouders en kinderen die gezien worden op opeenvolgende generaties. Volgens de theorieën worden generaties gezien als een groep mensen die dezelfde historisch-maatschappelijke omstandigheden hebben meegemaakt en hierin zijn opgegroeid.

Generatietheorie Mannheim: sociologische benadering

In het begin van de 20e eeuw ontwikkelde Karl Mannheim (1893 – 1947) de basis van de generatietheorie. Hij wordt ook wel gezien als de grondlegger van de generatietheorie. Mannheim (1928) had meer een sociologische benadering van het generatiedenken. Hij gaat uit van het vormen van een cluster van geboortecohorten in een tijdsgeslacht met eenzelfde historisch referentiekader en gedeelde beleving wat zorgt voor verwantschap. Tegelijkertijd heeft Mannheim het over de formatieve periode waarbij gebeurtenissen tijdens het vijftiende en vijfentwintigste levensjaar het meeste effect hebben op de verdere levensloop omdat zij dan het meest ontvankelijk zijn voor omgevingsinvloeden.

Generatietheorie Julián Marías:

Marías (1914 – 2005), als leerling van Ortega y Gasset (1883 – 1955), ontwikkelde een theorie, anders dan Mannheim, over het ontstaan van generaties en een methode om generaties te onderscheiden. Ortega wordt vaak benoemd omdat deze een theorie ontwikkelde die nooit gepubliceerd is maar voor Marías een uitgangspunt was om hier verder op te ontwikkelen waarvan in 1967 “El método histórico de las generaciones” wat later in het Engels is vertaald. Marías schrijft dat een generatie een systeem is met overheersende gewoontes, opvattingen en gebruiken wat dan weer structuur geeft aan een moment in de geschiedenis. Ortega beschrijft dat de individu binnen de generatie zelf bepaalt of deze hierin volgt. Dit systeem is een samenhang van historische innovaties en omringende cultuur. Verder heeft hij als uitgangspunt een periode van vijftien jaar waarbij de overheersende gewoontes van een periode en een minderheid binnen de generatie bepalend zijn voor de typering van generaties. De historische innovaties waar ieder generatie onderdeel van zijn zorgen voor een vernieuwde levensstijl.

Generatietheorie Strauss en Howe: Strauss-Howe Generational Theory (SHGT)

De generatietheorie van Strauss en Howe (1991) beschrijft een terugkerende cyclus van generaties in de geschiedenis van Amerika en volgens deze theorie zijn historische gebeurtenissen kenmerkend

en verbonden met levensfasen. Hierin passen ze dus deels de theorie van Mariás toe. De periodes waar zij zich op richten gerekend voor Amerikaanse generaties heeft een lengte van 22 jaar waarin de persoonlijkheid wordt gevormd in combinatie met belangrijke sociale, politieke en economische gebeurtenissen. Na een periode van onderzoek schreven ze in 1991 het boek *“Generations, the history of America’s future, 1584 -2069”* en later in 1997 *“The Fourth Tuning”* waarin de samenhang tussen generatievorming, generatie-indeling met cohorten van 20 tot 22 jaar en maatschappelijke gebeurtenissen van invloed zijn op grote transformaties in vier periodes in totaal 90 jaar, die bepalend zijn voor de sociale en politieke structuur.

Generatietheorie Becker

Op basis van de generatietheorie van Mannheim, hebben veel wetenschappers deze verder uitgewerkt en toegepast in verder onderzoek. Eén hiervan is de Nederlandse wetenschapper en socioloog Henk Becker. Becker (1992) heeft zich beziggehouden met de definitie van generaties en het patroon van cohorten (geboortjaar) gebaseerd op de theorie van Mannheim (1928). Hij bracht het generatiedenken en de generatie-indeling naar Nederland. Becker beschrijft de definitie van generatie als volgt:

“Een generatie bestaat uit een clustering van cohorten, die wordt gekenmerkt door een specifieke historische ligging en door gemeenschappelijke kenmerken op individueel niveau, zoals levenslopen, waardeoriëntaties en gedragspatronen en door gemeenschappelijke kenmerken op systeemniveau, zoals generationele cultuur en generationele organisaties” (Becker, 1992)

Waar Mannheim meer de sociologische aspecten oftewel subjectieve kenmerken hanteert, gaat Becker meer uit van de objectieve kenmerken van opeenvolgende cohorten gekoppeld aan een historische gebeurtenis. Iedere vijftien jaar begint een nieuwe generatie vanaf het cohort van de start van de generatie gekoppeld aan de levensfase. Op basis hiervan heeft Becker de generatie-indeling voor Nederland gemaakt en deze is getoetst door onderzoekers van de Universiteit Tilburg en door het Sociaal Cultureel Planbureau (Bontekoning, 2012). Zoals eerder beschreven blijkt dat 80% van de Nederlanders zich toerekent tot de generatie volgens de indeling van Becker. Dat kan overigens ook betekenen dat zij die geboren zijn op het grenscohort zich hier niet in herkennen. Er valt enige kritiek te leveren op de sociologische generatietheorie van Mannheim volgens Van den Broek en Dekker (1996) omdat historische gebeurtenissen verschillende leeftijdscohorten kunnen overlappen en de gevolgen niet specifiek toe te kennen zijn aan de generaties. Tegelijkertijd is de kritiek of de formatieve periode volgens Mannheim wel voor iedereen hetzelfde is qua vorming met vroeg- en laatbloeiers. In deze thesis wordt de Nederlandse indeling volgens Becker gehanteerd.

Generatietheorie Bontekoning: DNA, leeftijd en opvoeding

Bontekoning heeft veel onderzoek gedaan naar generaties binnen organisaties en hanteert qua generatie-indeling die van Becker oftewel de Nederlandse indeling. Verder neemt hij aspecten van andere generatietheorieën mee in zijn onderzoek zoals tijdgeest, levensfasen en leeftijd. Tegelijkertijd zegt Bontekoning dat een generatie daarnaast afhankelijk is van meegekregen DNA, waarbij ieder zijn eigen persoonlijkheid heeft en dat een generatie gevormd wordt door opvoeding. De opvoedende generatie wil het graag anders doen dan hun ouders en dat is merkbaar in de verschillende generaties. In de beschrijving van de verschillen wordt hier verder op ingegaan.

3.2 Verschillen en overeenkomsten van generaties

Uitgaande van de generatie-indeling van Becker (1992) wordt iedere vijftien jaar een nieuwe generatie gekenmerkt op basis van geboortecohort. De bovengenoemde generatietheorieën vormen een basis om de generatieverschillen te kunnen duiden op tijdgeest, levensfase en visie op werk. Bontekoning (2012) richt zich naast deze aspecten in zijn onderzoek vooral op de energiegevers en

-vreters bij generaties in een werksituatie. Dit wetende kan helpend zijn voor een leidinggevende om in te spelen op wat een team nodig heeft om optimaal samen te werken. Dit hoofdstuk beschrijft de verschillen en overeenkomsten per generatie in relatie tot levensfasen, samengevat in een figuur.

3.2.1 De Protestgeneratie/Babyboomers (1940 – 1955)

Babyboomers oftewel de Protestgeneratie zijn geboren tijdens of na de Tweede Wereldoorlog. In de jaren na de oorlog ontstond er een geboortegolf waarbij velen opgroeiden in grote gezinnen met een traditionele rolverdeling waarbij vader werkte en moeder voor de kinderen en het huishouden zorgde. Het gevolg van de geboortegolf is dat er naast grote gezinnen omvangrijke leeftijdsgroepen ontstonden in het onderwijs in een tijd van wederopbouw na de oorlog (Jansen, 2024). De potentiële werkende populatie van deze generatie op dit moment is erg laag en kenmerkt zich vaak als de energieke doorwerkende pensionado's.

Protestgeneratie is een generatie die in de jaren zestig protesteerde tegen autoritaire leiders. Deze generatie heeft zich vrijgevochten van hun ouders uit de vooroorlogse generatie voor wie het gezag voor kerk en staat belangrijk was. De ontkerkelijking, ontzuiling, anarchistische bewegingen zoals provo, flowerpower en vrouwenemancipatie zijn het gezicht van deze generatie. Het gezin is nog wel de hoeksteen waarbij de vaderlijke macht wordt vervangen door de ouderlijke macht en in 1956 is de opheffing van de handelingsonbekwaamheid van de vrouw. De introductie van de pil en het geoorloofd, ongehuwd samenwonen wekt bij de oudere generatie de zorg voor verwildering.

Werkbeleving

Specifiek kenmerkend voor Babyboomers is dat het strijders zijn voor het democratiseren van overlegstructuren en besluitvormingsprocessen binnen organisaties. Hieruit ontstond het bekende poldermodel waarbij het belangrijk was een meerderheid te behalen. Kijkend naar de werkbeleving dan worden ze gezien als loyaal, hardwerkend en toegewijd en leidinggevend uit de Protestgeneratie als dominant, bureaucratisch en communiceren veel. Ze hebben vaak een baan voor het leven omdat stabiliteit en zekerheid belangrijk is. Belangrijke waarden zijn succes, teamwork en willen graag hun kennis delen met de nieuwe generatie. Communicatie en samenwerking ontwikkelt zich hierdoor steeds meer. (Bontekoning, 2020)

Visie andere generaties

Vaak wordt gedacht dat de generatie rond het 60^e jaar zich voorbereidt op het verlaten van actieve werkzame leven. Deze generatie wil de kennis en ervaring benutten en delen. Uit onderzoek van Bontekoning (2020) blijkt dat veel vitale 65+ medewerkers het samenwerken met de Millennials fijn vinden want dat houdt hen jong. Ze vinden elkaar in bepaalde overeenkomsten zoals streven naar vrijheid van mee willen praten en handelingsvrijheid, niet aanpassen aan een cultuur, eigen mening hebben en van elkaar kunnen leren vice versa. Spanningen kunnen ontstaan wanneer oudere medewerkers, uit frustratie of verzuring, zich cynisch uitlaten over jongere generaties. Deze negatieve houding kan een kloof creëren die de samenwerking tussen jong en oud ondermijnt. Jongere medewerkers voelen zich vaak niet gewaardeerd of begrepen, wat leidt tot een gebrek aan samenwerking. Dit fenomeen geldt echter niet voor vitale oudere medewerkers, die doorgaans een positieve en constructieve benadering hebben. Zij zijn vaak beter in staat om verbinding te maken met jongere collega's en een inclusieve werkcultuur te bevorderen.

3.2.2 Generatie X/De verbindende generatie (1955 - 1970)

Generatie X of volgens Bontekoning (2020) de verbindende generatie is groter dan de Protestgeneratie. De "X" komt uit het boek "Generation X: Tales for an Accelerated Culture" van Douglas Coupland (1991). De X staat voor onbekendheid, ongedefinieerd of een niet vastgestelde

identiteit. De vervolgeneraties Y, Z en Alpha is een voortzetting van de alfabetische volgorde met daartussen volgens de Nederlandse indeling van Becker, de Pragmatische generatie. Becker (1997) beschrijft in zijn boek *“De toekomst van de Verloren Generatie”* allerlei maatschappelijke uitdagingen van deze zogenoemde verloren generatie. Ondanks dat zij opgegroeid zijn in vrijheid na de Tweede Wereldoorlog heerste er een economische crisis met een oliecrisis (1973/1974), jeugdwerkloosheid en woningnood.

De huidige Generatie X zijn veelal ouders van de Generatie Y (Millennials) en hebben daarnaast de mantelzorgtaken voor hun ouders. Zo overwegen sommigen om minder te gaan werken mede omdat ze tegen de pensioengerechtigdeleeftijd aan zitten. Ondanks dat ze in hun carrière werk en privé graag gescheiden houden, zijn ze enthousiast over het thuiswerken. Doorwerken tot 67 jaar is inmiddels een gegeven en deze generatie is aanmerkelijk groter dan de hierop volgende pragmatische generatie.

Werkbeleving

Generatie X wordt gezien als hardwerkend, bescheiden en bekleden voor een groot deel leidinggevende functies. Ze zijn vooral gericht op samenwerken en resultaten boeken, verbinden van verschillende zienswijzen en hebben een coachende managementstijl. Daarnaast wil deze generatie kennis en ervaring delen met de jongere generatie. Ze zijn de verbinders en hebben oog voor diversiteit tegelijkertijd zijn ze loyaal en hebben een groot verantwoordelijkheidsgevoel. Voor Generatie X is het een feit dat ze tot 67 door moeten werken en daarom graag lang vitaal willen blijven (Bontekoning, 2020).

Visie andere generaties

Het verbindende van Generatie X zorgt ervoor dat ze openstaan om samen te werken met andere generaties. Generatie X wil de vitale kracht van alle generaties benutten in een bedrijfscultuur waar gelijkwaardig samenwerken, openheid en vertrouwen belangrijk zijn. Kritiek op Generatie X, met name door de invloed van de Protestgeneratie, is dat ze geen risico's durven te nemen, bescheiden en afwachtend zijn. Hierdoor is de kans op spanning in een bedrijfscultuur met verouderde patronen aanwezig (Bontekoning, 2011).

3.2.3 De pragmatische generatie (1970 – 1985)

De pragmatische generatie zijn de nieuwe leiders, zijn hoger opgeleid (hbo/wo) en kleiner dan vorige generaties. Het zijn de kinderen van de Babyboomers en kregen een meer laissez-faire opvoeding gericht op zelfstandigheid en opleiding, waarbij de ouders vaak beiden werkten. Het individualisme groeide door gebrek aan dwang en verplichtingen en de economische kansen. Ze zitten in een drukke fase van het leven met thuiswonende kinderen, werkende partner, ouders die zorg of aandacht nodig hebben en hebben een rijk sociaal leven. Hierin is de balans werk/privé een uitdaging. Omdat zij de overgang van analoog naar digitaal bewust hebben meegemaakt worden ze ook wel de schakelgeneratie genoemd (Jansen, 2024). Ze werken in een digitale werkomgeving en zijn opgegroeid in een analoge omgeving.

Werkbeleving

Deze generatie is veelal hbo en wo opgeleid en heeft de meeste managementposities, ze gaan graag onafhankelijk te werk en zijn rationeel ingesteld. Ze krijgen energie van groei en resultaat en vooral gericht op kennis delen en interactie. Ze willen graag opklimmen in een organisatie, carrière maken en gewoon doorwerken. Verder willen ze graag diepgang en ontwikkeling met een verbinding wat dicht bij het hart ligt. Ze haken af bij lange besluitvormingsprocessen, polderen of eindeloos

vergaderen en zetten zich in om te versnellen en interactievere besluitvormingsprocessen te realiseren.

Visie andere generaties

Pragmatische medewerkers streven naar versnelling en concrete verbeteringen, maar hebben vaak een afkeurende houding ten opzichte van Millennials. Deze jongere generatie hecht veel waarde aan vrijheid, authenticiteit, zelfstandigheid en verantwoordelijkheidsgevoel. De kritiek van zowel de Protestgeneratie als Generatie X op Millennials is zichtbaar; zij beschrijven hen soms als egoïstisch en zelfvergenoegd. Dit gebrek aan wederzijds begrip kan leiden tot spanningen en belemmeringen in de samenwerking, terwijl juist een open dialoog en waardering voor elkaars waarden cruciaal zijn voor een succesvolle werkomgeving.

3.2.4 De Millennials/Generatie Y (1985 – 2000)

Er is er nog nooit zoveel geschreven en onderzoek gedaan dan met de komst van Millennials. Deze generatie is opgevoed door ouders uit Generatie X in een periode met hoge welvaart, individualisering en de opkomst van digitalisering en social media (Hamster et al., 2021). Hun ouders besteden veel meer tijd en aandacht aan hun in het opvoeden. In de opvoeding wordt de nadruk gelegd op aandacht voor persoonlijke ontwikkeling en vooral in het volgen van je passie en dat alles mogelijk en maakbaar is. Het grote genieten en YOLO effect (you only live ones) is sterk van toepassing op deze generatie. Ze zijn vaak hoog opgeleid en kampen met een hoge studieschuld. De hoge welvaart vanuit de jonge jaren is omgeslagen naar crisis voor deze doelgroep als het gaat om wonen, toekomstperspectief, klimaat en andere sociaal economische vraagstukken. Zij zijn niet de Digital Natives zoals Prensky (2001) Generatie Z noemt maar de Digital Immigrants. Zij zijn wel de generatie die als eerste een smartphone, laptop en andere digital gadgets kreeg. Verder worden ze in veel publicaties, volgens Bontekoning (2020), beschreven als slimme en creatieve jongeren. Naast hun sterke digitale vaardigheden hebben ze door hun opgegroeide omgeving snel toegang tot kennis. Ze zijn creatief in het gebruik van sociale media en hebben daarnaast het vermogen om te multitasken. Voor veel bedrijven was dit een interessante doelgroep die vernieuwing en innovatie kan brengen en waar zij dan goed op inspeelden door aantrekkelijke werkgever te zijn.

Werkbeleving

Werkgevers vinden deze doelgroep interessant en wat vindt deze generatie zelf als het gaat om wensen met betrekking tot werken? Deze generatie hecht veel waarde aan werkplezier en zingeving. Ze streven ernaar om van betekenis te zijn en verouderde patronen te doorbreken. Ze geven de voorkeur aan mensgericht samenwerken, waarbij de relatie met collega's belangrijk is. Coachende leidinggevendenden zijn voor hen vooral van belang voor hun persoonlijke ontwikkeling, en zij waarderen heldere communicatie en erkenning in hun werk. Uit onderzoek (Hamster et al., 2021) blijkt dat 64% persoonlijke ontwikkeling belangrijk vindt boven 24% professionele ontwikkeling wat specifiek toe te kennen is aan deze generatie.

Persoonlijke ontwikkeling:	Professionele ontwikkeling:
<i>1. Mijn talenten ontdekken</i>	<i>1. Beter worden in mijn vak</i>
<i>2. Vanuit mijn kracht opereren</i>	<i>2. Doelgericht werken naar een volgende stap</i>
<i>3. Onderzoeken wat ik echt wil</i>	<i>3. Samenwerken met ervaren vakmensen.</i>

Figuur 1: Millennials & werk (Hamster et al., 2021)

Millennials zien onnodig vergaderen, bureaucratie en vasthouden aan verouderde patronen als energievreters. Daarnaast vertonen zij vaak een perfectionistische houding, zelfs in een niet-perfecte werkomgeving, en ervaren zij aanzienlijke prestatiedruk. Zij streven naar autonomie in het bepalen van hun werktijden en hebben geen "9 tot 5"-mentaliteit; in plaats daarvan werken zij wanneer dit het beste aansluit bij hun energieniveaus.

Visie andere generaties

Millennials en de Protestgeneratie kunnen elkaar vinden omdat ze handelingsvrijheid beiden belangrijk vinden. Het verschil is dat Millennials zich daarin directer uiten waardoor zij soms als brutaal worden getypeerd (Bontekoning, Hamster et al, 2021). Millennials worden door andere generaties als verwend en jobhoppers gezien. Millennials zelf willen graag samenwerken en leren van andere generaties echter wordt dat vaak geïnterpreteerd als bemoeien en betweterig zijn.

3.2.5 Generatie Z (2000 – 2015)

Wat destijds van de Millennials werd gezegd dat er veel gaat veranderen met de komst op de arbeidsmarkt, zegt men nu van Generatie Z. Een significant verschil met de Millennials ten opzichte van Generatie Z is dat zij de digitalisering niet hebben hoeven leren, zij zijn de Digital Natives en iedere andere generatie is de Digital Immigrants (Prensky, 2001). Ze benutten en zetten in op technologische mogelijkheden en vinden hun informatie in de cloud. Digital Immigrants zegt het al, zij hebben het zich eigen moeten maken en dat is anders dan dat je de taal hiervan al spreekt. De Pragmatische generatie zijn de ouders van Generatie Z, zij kiezen bewust voor kinderen, zijn niet hiërarchisch ingesteld. De belangrijkste zaken die zij belangrijk vinden voor hun kinderen is liefde, respect, zelfstandigheid en vertrouwen (Bontekoning 2020). Zij worden ook wel Curling-ouders genoemd vanwege de enorme bescherming die kinderen krijgen van hun ouders.

Wat maakt hen nu echt heel anders dan andere generaties? Ahlers en Boenders (2011) beschrijven in hun boek: *"Generatie Z: Ken ze, begrijp ze en inspireer ze voor een beter leven"*, dat deze generatie een netwerkgeneratie is. Hun netwerk bestaat zowel online als offline en loopt door elkaar. Een netwerk met kwalitatief waardevolle contacten is belangrijker dan het aantal volgers in je sociale medianetwerk. Ze zijn innovatief, energiek en kunnen multitasken. In scholen vallen zij net als Generatie Y onder de prestatimaatschappij in combinatie met onzeker toekomstperspectief. Het is nu nog de kleinst werkende generatie maar als deze specifieke generatie in een team start, is het belangrijk om te weten wat zij nodig hebben en hoe de samenwerking met andere teamleden kan worden aangegaan.

Werkbeleving

Doordat het leven van Generatie Z zowel online als offline door elkaar loopt, loopt voor hun werk en privé ook door elkaar. Dat betekent volgens Ahlers & Boenders (2011), dat ze overdag op het werk ruimte willen voor privé om vervolgens 's avonds nog te werken. Waarom zou je van 9 uur tot 5 uur werken. Werken kan in principe overal en wonen dus ook, files, macht en materialisme is ouderwets. Iedere nieuwe generatie in een organisatie zorgt voor een cultuurupdate volgens Becker (1992) en eerder hebben we gezien dat Generatie Y (Millennials) hier een belangrijke invloed op wil om verouderde patronen te doorbreken. Generatie Z doorbreekt meerdere patronen. Zij gedijen het beste in een netwerkorganisatie waardoor ze bureaucratie en hiërarchische structuren irrelevant vinden. Kernwaarden van deze generatie zijn impact, vrijheid, flexibiliteit en ondernemerschap en ze vinden sfeer en goede werkrelaties belangrijk zowel online als offline. Generatie Z willen heldere taken en verwachten begeleiding, waardering en respect van collega's en leidinggevenden. Onderlinge werkrelaties worden als belangrijk gezien zoals ruimte voor persoonlijke ontwikkeling en sociale activiteiten, variabele teams en netwerkstructuren (Ahlers & Boenders, 2011). Als leidinggevende is het relevant om te weten dat Generatie Z naast deze aspecten, waarden als

vrijheid en ondernemerschap belangrijk vinden om hen de ruimte te geven die zij nodig hebben om hen te behouden. Steeds meer van Generatie Z begint als zelfstandig ondernemer zodat zij deze vrijheid zelf kunnen creëren.

Visie andere generaties

Generatie Z wordt gekenmerkt door anderen als lui, snel verveeld, idealistisch, hebben geen respect. Hierdoor ontstaan spanningen tussen generaties op de werkvloer. Generatie Z ervaart niet dat zij gekend worden in behoeften en loopt tegen barrières aan in organisaties.



Figuur 2: generatie-indeling en aspecten (Becker, 1992)

3.3 Levensfasen in generaties

Is het nu de generaties die verschillen of zijn het de levensfasen die typerend zijn? Generaties worden volgens veel wetenschappers gevormd door tijdsgeest, leeftijd, sociaal maatschappelijke gebeurtenissen die zorgen voor opvattingen, normen en waarden. Levensfasen van een mens zijn te onderscheiden in een periode van ontwikkeling van jong naar oud. In de volgende paragraaf worden de verschillende levensfasen beschreven en de relatie tot werk.

3.3.1 Levensfasen en werken in teams

Levensfasen hebben per levensfase specifieke kenmerken en daarnaast spelen ook andere vraagstukken een rol. Generaties gaan vanzelfsprekend door verschillende levensfasen heen waarbij het de vraag is of het toe te kennen is aan de generatie of aan de levensfase. Marias (1970) onderscheidt vijf levensfasen met een totale looptijd van 75 jaar. Belangrijk is te weten dat voor ieder mens verschillend kan zijn in welke mate de levensfase van toepassing is mede door de persoonlijke ervaringen. Veel mensen zijn vitaler waardoor de periode van ouderdom bijvoorbeeld minder snel voelbaar is. Verder kan de tijdsgeest een rol spelen in de levensfase zoals de woningcrisis voor de huidige Generatie Z maakt dat bijvoorbeeld het stichten van een gezin uitgesteld wordt, wat gedeeld wordt door de leeftijdsgenoten. Of zoals Wijnants (2018) de keuzes van dertigers beschrijft zoals de keuze van baan, studie en andere maatschappelijke keuzes die weer van invloed kunnen zijn op de volgende levensfase. Dit maakt dat de tijdsgeest van invloed is op de levensfasen en daarmee de generaties kleurt.

<p>Levensfase: Ouderdom 75-90 jaar</p> <p>Kenmerken:</p> <ul style="list-style-type: none"> Levenservaring Vitaal en gezond willen blijven Hulpbehoevend <p>Visie op werk:</p> <ul style="list-style-type: none"> Pensioen, werkbare leven over gedragen <p>Generatie:</p> <ul style="list-style-type: none"> Protestgeneratie / babyboomers 	<p>Levensfase: Senior 60-75 jaar</p> <p>Kenmerken:</p> <ul style="list-style-type: none"> Werk- en levenservaring Vitaal blijven Mantelzorg Vrijwilligerswerk <p>Visie op werk:</p> <ul style="list-style-type: none"> Pensioen of vitaal en duurzaam inzetbaar blijven Ervaring delen met andere generatie Albouw naar pensioen Vaak leidinggevende functie <p>Generatie:</p> <ul style="list-style-type: none"> Babyboomers en Generatie X
<p>Levensfase: Volwassenheid 45-60 jaar</p> <p>Kenmerken:</p> <ul style="list-style-type: none"> Puber- of studerende kinderen Zorg voor ouders Uitdaging balans werk/privé <p>Visie op werk:</p> <ul style="list-style-type: none"> Carrière maken Vaak leidinggevende functie Stabiliteit in werk <p>Generatie:</p> <ul style="list-style-type: none"> Generatie X, Pragmatische generatie 	<p>Levensfase: Middenvolwassenheid 30-45 jaar</p> <p>Kenmerken:</p> <ul style="list-style-type: none"> Gericht op gezin en rolverdeling, beide ouders werken Stabiliteit in werk en wonen Uitgestelde adulting <p>Visie op werk:</p> <ul style="list-style-type: none"> Carrièreverdieping, meer verantwoordelijkheid en leidinggevende rol Werk voor man en vrouw Persoonlijke ontwikkeling Carrièreswitch <p>Generatie:</p> <ul style="list-style-type: none"> Pragmatische generatie, Generatie Y (millennials)
<p>Levensfase: Jongvolwassenheid 15-30 jaar</p> <p>Kenmerken:</p> <ul style="list-style-type: none"> Studieschuld Zorgen over toekomst woning Digitale wereld <p>Visie op werk:</p> <ul style="list-style-type: none"> Afwisseling van banen Onderwijs en carrière ontwikkeling Leren van oudere medewerkers Jobhopping voor betere werkcultuur <p>Generatie: Generatie Y (Millennials), Generatie Z</p>	<p>Levensfase: Kindertijd 0-15 jaar</p> <p>Kenmerken:</p> <ul style="list-style-type: none"> Groeien op in een digitale wereld Ontwikkeling van sociale vaardigheden <p>Visie op werk:</p> <ul style="list-style-type: none"> Starten met bijbaantjes <p>Generatie: Generatie Z, Alpha</p>

Bontekoning (2020) beschrijft op basis van de indeling en kenmerken van de levensfasen volgens Marias (1970) het onderscheid per levensfase en onderscheidt een 6^e levensfase 75 – 90 jaar omdat mensen steeds vitaler zijn en ouder worden.

In een levensfase is de biologische ontwikkeling, de ontwikkeling van werk/levenservaring, de levensvragen en gebeurtenissen kenmerkend voor de specifieke levensfase waar gezien de leeftijdsgenoten een relatie ligt met de generatiekenmerken. Ondanks dat de levensfasen in periodes van vijftien jaar zijn onderverdeeld, zie je voor de huidige tijd een overlap met generaties. De verschillen in generaties zijn veelal overeenstemmend met de verschillen in levensfasen en deze zijn dan weer van invloed op de dynamiek in een team. De oudere medewerker heeft vanuit de tijdgeest, opvoeding en levensfase bepaalde opvattingen die wellicht verschillend zijn van de jongere medewerker. Daarnaast hebben sociaal maatschappelijke ontwikkelingen zoals bijvoorbeeld woningnood per levensfase een andere uitwerking.

Figuur 3: levensfasen-indeling en aspecten (Marias, 1970, Bontekoning, 2012)

3.3.2 Overeenkomsten van generaties en werken in multigenerationeel team

Het inzichtelijk hebben van de verschillen van generaties in multigenerationele teams is voor een leidinggevende belangrijk om op in te spelen om een dergelijk team optimaal te kunnen laten samenwerken. Zoals eerder in andere paragrafen is uiteengezet, zijn er enerzijds duidelijke verschillen tussen de generaties, en tegelijkertijd zijn er ook overeenkomsten en raakvlakken waar generaties elkaar kunnen vinden. Deze paragraaf beschrijft de overeenkomsten tussen de verschillende generaties..

Een eerder benoemde overeenkomst is dat de Protestgeneratie zich herkent in de Millennials omdat zij beiden autonomie belangrijk vinden. Daarnaast willen de Millennials graag leren van de oudere generatie net als Generatie Z. Ze staan open voor feedback ten behoeve van hun persoonlijke ontwikkeling. Generatie X is in een fase dat zij graag de kennis en ervaring willen delen en zij kunnen weer op digitaal vlak leren van de jongere generatie. Murphy (2012) beschrijft de aspecten van reverse-mentoring in crossgenerationele relaties. Anders dan het traditionele leren en ontwikkelen van de oudere medewerker als mentor aan de jongere medewerker als mentee, is reverse mentoring tweeledig. Murphy (2012) noemt reverse mentoring als een innovatieve manier om leren aan te moedigen in een crossgenerationele relatie waarbij de oudere en jongere medewerker zowel mentor als mentee van elkaar zijn.

Belangrijke kenmerken van dergelijke omgekeerde mentorrelaties zijn;

- Mentor en mentee hebben vice versa een gelijke status
- Kennisdeling is gericht op inhoudelijke expertise vanuit het generatieperspectief van de mentor
- De nadruk ligt op de ontwikkeling van professionele kennis en vaardigheden
- Toewijding van beiden aan het gedeelde doel van wederzijds leren.

Andere overeenkomsten blijken uit het feit dat Generatie X de balans werk/privé een uitdaging vindt vanwege aandacht voor ouders en kinderen en Generatie Z vindt vrijheid en flexibiliteit belangrijk waardoor zij beide de voorkeur hebben om parttime te werken. Hierin vinden deze generaties elkaar als het gaat om minder en flexibel werken. Tegelijkertijd waardeert de oudere medewerker daarom steeds meer de mogelijkheid voor thuiswerken wat voor Generatie Z een belangrijk onderdeel is van het werk (Ahlers & Boenders, 2011). De mogelijkheid van het bieden van een hybride vorm van werken door een organisatie gaat hierin helpen.

Zowel de Pragmatische generatie, Millennials als Generatie Z haken af bij lange besluitvormingsprocessen, zoals het door de Protestgeneratie geïnitieerde poldermodel wat nog doorwerkt bij Generatie X. Beide generaties hebben een voorkeur voor snellere, meer directe en interactieve besluitvorming. Door hun krachten te bundelen, kunnen ze effectiever en efficiënter samenwerken, wat leidt tot innovatieve oplossingen en een wendbaardere werkomgeving. Deze samenwerking biedt de kans om traditionele structuren te herzien en tegelijkertijd de sterke punten van elke generatie te benutten.

De in deze paragraaf beschreven overeenkomsten bieden waardevolle inzichten voor leidinggevendenden, zodat zij gericht aandacht kunnen besteden aan de specifieke behoeften van verschillende generaties binnen hun team. Door deze overeenkomsten te benutten, kunnen ze strategieën ontwikkelen die de samenwerking optimaliseren en een inclusieve teamcultuur bevorderen. Dit helpt niet alleen bij het versterken van de onderlinge relaties, maar ook bij het stimuleren van creativiteit en innovatie, wat uiteindelijk de samenwerking binnen het team ten goede komt.

De volgende paragraaf gaat nog specifiek in op de leidinggevende rol voor een team met generatieverschillen gezien vanuit het perspectief van de generatie van een leidinggevende.

3.4 Leidinggeven vanuit eigen generatieperspectief

Leidinggeven aan een team met generatieverschillen kan een aanzienlijke uitdaging vormen. Iedere leidinggevende geeft vaak leiding aan een team vanuit een eigen stijl en persoonlijkheid. Kijkend vanuit generatieperspectief, rijst de vraag in hoeverre het generatiecohort van de leidinggevende van invloed is op de manier van leidinggeven. Dit kan invloed hebben op de teamdynamiek, communicatie en het optimaal samenwerken van een team met generatieverschillen.

Maak je de vertaalslag naar de generaties dan is kenmerkend dat de grootste groep leidinggevendenden tussen de 35 en 55 jaar is. Dit betekent dat de meeste leidinggevendenden vertegenwoordigd zijn in Generatie X, de Pragmatische generatie en de Millennials (Y). De leidinggevendenden uit de Protestgeneratie zijn niet of nauwelijks nog werkzaam echter is hun manier van denken nog voelbaar in de opvolgende generatie doordat zij de laatste jaren vaak hogere leidinggevende posities hadden. Zij worden vaak gekarakteriseerd als dominant, autoritair en hanteren het poldermodel vanuit de gedrevenheid dat de iedereen mee mag praten. Dit poldermodel en het handhaven van verouderde werkpatronen en -structuren heeft nog steeds invloed op de leidinggevendenden van de jongere generaties, die het als traag en vertragend in de besluitvorming ervaren. De Protestgeneratie bleef

vaak langdurig in leidinggevende posities, met als gevolg dat het belangrijke implicaties heeft op de wendbaarheid en innovatiekracht van organisaties (Bontekoning, 2020).

Generatie X is nog steeds goed vertegenwoordigd in leidinggevende posities in bedrijven, overheid en politiek, wat mede van invloed is op de cultuur en werkwijze binnen deze organisaties (CBS, 2008). Anders dan de leidinggevendenden van de Protestgeneratie zijn zij meer gericht op verbinding, coachend leidinggeven, samenwerken in het behalen van resultaten en zij weten diversiteit te benutten. Het lastige voor deze generatie is om de ommezwaai te maken naar effectievere besluitvormingsprocessen omdat zij zich niet gesteund voelden door de Protestgeneratie. Kijkend naar generatieverschillen is dit de generatie die generatieverschillen in een team kan omarmen en benutten. De invloed van vrouwen in leidinggevende posities is hier duidelijk voelbaar terwijl de Protestgeneratie voornamelijk uit mannelijke leidinggevendenden bestond. De uitdaging van de verbindende leidinggevende van Generatie X is om het innovatief vermogen van de jongere generatie te benutten om verouderde patronen te doorbreken en daarbij de oudere medewerker hierin te laten samenwerken.

De Pragmatische generatie, geboren tussen 1970 en 1985, vormt een belangrijke groep (aankomende) leidinggevendenden die zich richt op groei en het behalen van resultaten. Ze streven naar snellere besluitvormingsprocessen dikwijls nog steeds gehinderd door de traditionele benaderingen van voorgaande generaties Babyboomers en X. Deze generatie is doorgaans hoger opgeleid dan de vorige generaties, willen invloedrijk zijn en waarderen medewerkers die volgens hun normen van toegevoegde waarde zijn. Dit kan wellicht tot spanningen leiden bij medewerkers uit andere generaties, die niet volgens hun normen acteren zoals Generatie X die vooral verbindend is in de samenwerking en openstaat voor diversiteit binnen een team of Generatie Z die de aandacht en werkrelatie juist belangrijk vindt. Bontekoning (2020) verklaart hun gedrag uit het feit dat zij zijn opgevoed door de Protestgeneratie die zelfstandigheid en opleiding centraal stelden. Dit resulteert in het feit dat de verhouding man en vrouw steeds kleiner wordt waarbij vrouwen vaker hoogopgeleid zijn. De Pragmatische generatie stuurt vaak op eigen verantwoordelijkheid en zelfstandigheid van medewerkers en jaagt initiatief en versnelling aan waarbij vanuit het oogpunt op samenwerken het risico ligt dat ieder binnen het team zijn eigen weg gaat. De vraag is of iedere generatie aangehaakt blijft wat de samenwerking niet bevordert.

Zoals eerder is vermeld, is er veel geschreven over de opkomst van Millennials op de arbeidsmarkt, binnen organisaties en over de manieren waarop zij zich onderscheiden van andere generaties. Gabrielova en Buchko (2021) merken op dat er tot nu toe weinig is gedaan om Millennials te ondersteunen in het omgaan met de verantwoordelijkheden van leidinggeven, laat staan aan het managen van generatieverschillen binnen teams. Ondanks dat dit buiten de scope van dit onderzoek valt, is het kenmerkend dat er onder de Millennials een groeiende groep van vrouwelijke leidinggevendenden is. Millennials nemen steeds meer leidinggevende posities in en dat brengt volgens Gabrielova en Buchko (2021) andere waarden, overtuigingen en opvattingen met zich mee dan andere generaties. Ze worden vaak omschreven als ondernemend, innovatief en creatief en hechten waarde aan verdieping, persoonlijke groei en samenwerking. Vanuit dat perspectief zijn Millennials in leidinggevende posities geneigd om regelmatig feedback te geven, zijn teamgericht en zetten vaker in op digitale communicatiemiddelen. Onderzoek van Grow en Yang (2018) toont aan dat 77% van Generatie Z de voorkeur geeft aan de manier van leidinggeven door Millennials boven de andere generaties (Gabrielova & Buchko, 2021).

3.5 Samenvatting

Dit hoofdstuk biedt een uitgebreide verkenning van het begrip generatie, inclusief de oorsprong van het generatiedenken en de bijbehorende theorieën vanuit het perspectief van verschillende wetenschappers. Het bespreekt de verschillende generaties en levensfasen, hun unieke kenmerken en hun perspectieven op werkbeleving, evenals hun visie op andere generaties.

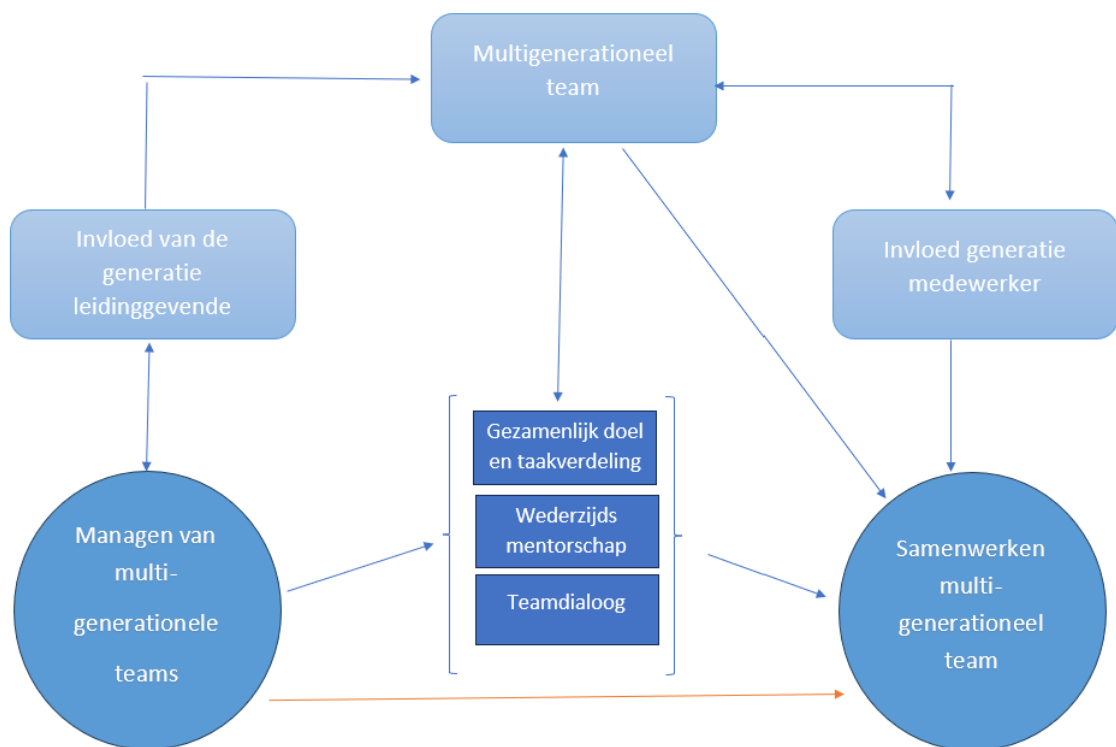
Naast de nadruk op verschillen, worden daarnaast belangrijke overeenkomsten tussen generaties belicht. De rol van leidinggevenden, die zelf tot een bepaalde generatie behoren, wordt tevens in dit kader onder de loep genomen. Hierin worden de kenmerken van hun generatie die invloed uitoefenen op hun manier van leidinggeven en de dynamiek binnen teams met generatieverschillen belicht.

Verder wordt de samenhang tussen generaties en levensfasen uiteengezet, waardoor inzicht wordt geboden in hoe deze aspecten samenhangen en gezamenlijk van invloed kunnen zijn op de manier om optimaal te kunnen samenwerken.

4. Conceptueel model

Uit de theorie blijkt dat er door diverse wetenschappers, verschillende aspecten en zienswijzen worden gehanteerd om tot een generatietheorie en -indeling te komen. De verschillende theorieën baseren de verschillen in generaties vanuit tijdsgeschiedenis, historische gebeurtenissen, opvoeding, sociaal maatschappelijke ontwikkelingen en omgeving. Dit maakt dat het niet een eenduidige theorie is maar een samenstelling van verschillende theorieën wat voor critici een aanleiding is om te constateren dat generatietheorieën niet wetenschappelijk bewezen zijn. Met name de strakke indeling van cohorten van 15 jaar worden ter discussie gesteld omdat historische gebeurtenissen deze kunnen overlappen en daarom niet specifiek van invloed zijn. Zij relateren de verschillen van medewerkers vaak aan de verschillende levensfasen waarin iemand zich bevindt. Voor dit onderzoek wordt de Nederlandse indeling volgens Becker (1992) gebruikt.

Onderstaand conceptueel model geeft de samenhang van het managen van een team met generatieverschillen en de invloed van de generatie van een leidinggevende en medewerker op de dynamiek van een multigenerationeel team. Generatiekenmerken van leidinggevende en de individuele medewerker komen samen in een team en zorgen voor een onderlinge dynamiek. Het managen door een leidinggevende van het hebben van een gezamenlijk doel en taakverdeling, de inzet van wederzijds mentorschap om de leercultuur te bevorderen en heldere communicatie door het voeren van een teamdialoog zijn bijgevoegd als bijdrage aan de optimale samenwerking. Verder zijn enerzijds de aansturing van de leidinggevende aan het team, de individuele medewerker en tegelijkertijd de dynamiek van de verschillende generaties in het team van invloed op de teamdynamiek. De opzet van dit conceptueel model wordt gebruikt in dit onderzoek om de aspecten die van invloed zijn voor een leidinggevende om een multigenerationeel team te managen en hen optimaal te laten samenwerken inzichtelijk te maken.



Figuur 4: conceptueel model managen van multigenerationele teams

5. Onderzoekopzet en dataverzameling

In dit hoofdstuk wordt de onderzoekopzet en de wijze van dataverzameling nader toegelicht om tot een wetenschappelijk verantwoord onderzoek te komen.

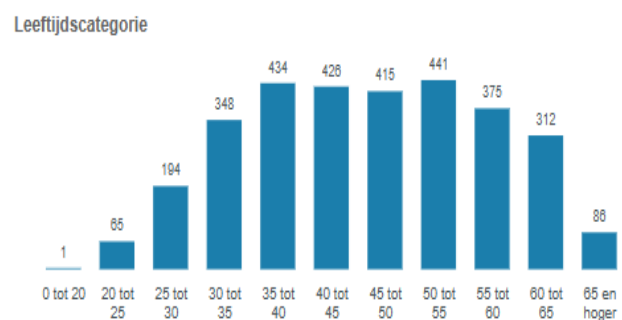
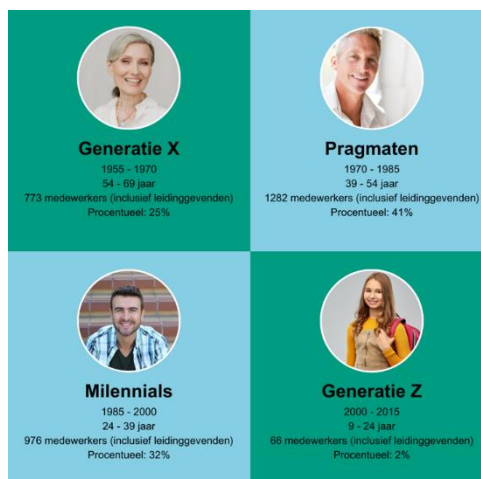
5.1 Onderzoekontwerp

Het onderzoekontwerp is als leidraad voor het verzamelen van data om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden;

Hoe kunnen leidinggevenden teams met generatieverschillen managen om hen optimaal te laten samenwerken?

Het literatuuronderzoek wordt aangevuld met een casestudy van kwalitatief onderzoek binnen Saxion Hogeschool met een groot en divers medewerkersbestand (fig.5) met significante generatieverschillen. Saxion Hogeschool is een interessante organisatie voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag omdat de verdeling van populatie van medewerkers en leidinggevenden divers is qua leeftijdsopbouw en daarmee zijn veel generaties vertegenwoordigd in teams. Daarnaast besteedt Saxion Hogeschool aandacht aan generaties in hun wervingsbeleid en de link naar diversiteit. Verder is de procentuele verdeling van de generaties dusdanig dat de generaties goed vertegenwoordigd zijn (fig.5). Generatie Z is overigens een doelgroep die nu nog vertegenwoordigd is als stagiair of trainee. Daarnaast is Saxion Hogeschool een semipublieke organisatie wat de link met de Master Public Management legt hoewel de uitkomst voor dit onderzoek waarschijnlijk toepasbaar is op verschillende organisaties met een diversiteit aan generaties.

Saxion Hogeschool heeft 3097 medewerkers met de volgende onderscheidende generaties:

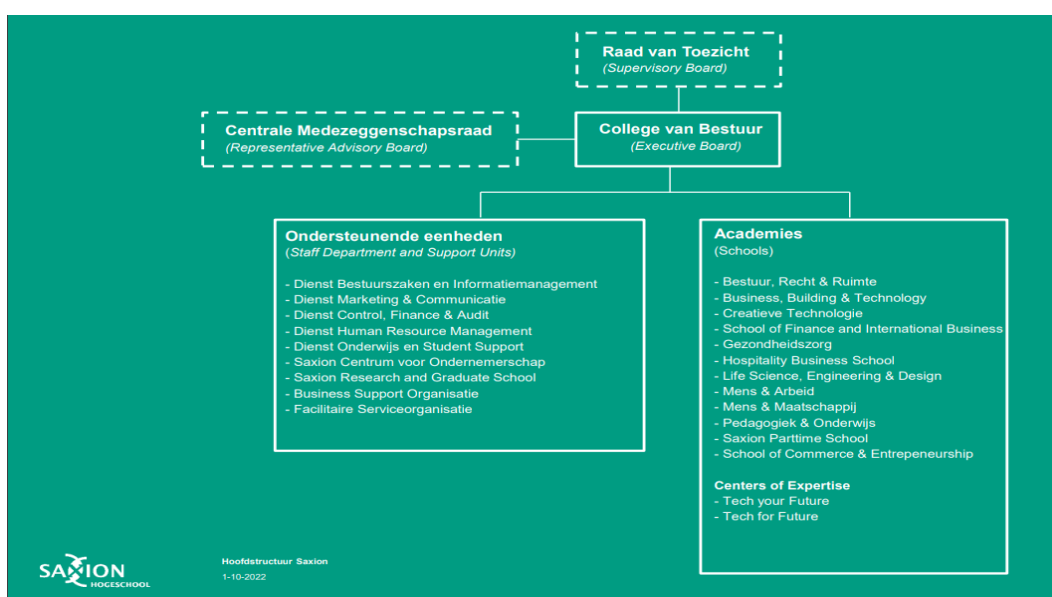


Figuur 5: aantal medewerkers per leeftijdscategorie Saxion Hogeschool (Power BI, 2024 Saxion Hogeschool)

5.2 Casestudy

Het uitgebreide literatuuronderzoek en de informatie van Saxion Hogeschool, wordt aangevuld met een casestudy bij Saxion Hogeschool door middel van een kwalitatief onderzoek onder medewerkers en leidinggevenden. Saxion Hogeschool streeft naar een inclusieve cultuur waar diversiteit als positief wordt gezien. Het strategisch plan (2024) van Saxion Hogeschool benadrukt de aandacht voor diversiteit en inclusie met betrekking tot leeftijd, gender, fysieke beperkingen, culturele en

sociale achtergrond. Echter, bij nadere beschouwing blijkt dat er momenteel nog beperkte aandacht is voor generatiediversiteit onder medewerkers en de daarmee samenhangende dynamiek binnen teams. Het doel van deze casestudy is derhalve om te onderzoeken hoe leidinggevend effectief een team met generatieverschillen kunnen managen, zodat de samenwerking optimaal wordt bevorderd. De bevindingen en aanbevelingen van dit onderzoek beogen bij te dragen aan een beter (h)erkenning van de generatiegerelateerde dynamiek binnen teams, evenals de rol van leidinggevend in het managen van deze samenwerking. Verder kenmerkt Saxion Hogeschool zich als een organisatie met een divers personeelsbestand met verschillende managementlagen waardoor er voldoende leidinggevend uit verschillende disciplines deel kunnen nemen aan het onderzoek. Iedere academie heeft een directeur, algemeen manager, opleidingsmanagers en teamleiders. De ondersteunende eenheden hebben een directeur en zijn opgedeeld in diverse teams met managers en teamleiders. (fig. 6)



Figuur 6: organogram Saxion Hogeschool (2024)

5.3 Dataverzameling en onderzoeksinstrumenten

Naast literatuuronderzoek naar generatieverschillen, het werken in teams met generatieverschillen en het leidinggeven aan een multigenerationeel team omvat het verdere kwalitatieve onderzoek. Dit wordt gerealiseerd middels semigestructureerde interviews met individuele medewerkers en leidinggevend uit verschillende generaties. In 5.3.1 wordt duidelijk hoe de samenstelling van de onderzoekspopulatie is opgebouwd en wat de criteria zijn voor het selecteren van deze onderzoekspopulatie onder medewerkers en leidinggevend. Paragraaf 5.3.2 beschrijft wat de semigestructureerde interviews geschikt maakt voor dit onderzoek. De methodiek is gericht op het verkrijgen van diepgaand inzicht in de dynamieken binnen de teams en de specifieke behoeften.

5.3.1 Samenstelling onderzoekspopulatie

De selectie van de onderzoekspopulatie kan op verschillende manieren worden samengesteld en voor dit onderzoek is de samenstelling op basis van een gerichte of beredeneerde steekproef (Baarda et al.2013). Een doelgerichte steekproef betekent dat de steekproef niet gebaseerd is op toeval maar gericht op eenheden die het beste aansluiten bij wat je wilt weten ook wel purposive sampling genoemd (Schindler, 2018). Voor dit onderzoek is een selectie gemaakt van medewerkers en leidinggevend die de diversiteit van generaties vertegenwoordigen. Vanuit wettelijke richtlijnen voor de AVG was het niet mogelijk een personeelslijst met leeftijden te gebruiken voor het maken

van een gerichte steekproef. In overleg met de teammanager HR Advies ontvangen de HR Adviseurs een mail (zie bijlage I) met het verzoek om een selectie van leidinggevenden en medewerkers, zoals bovengenoemd, te maken die benaderd kunnen worden voor een semi gestructureerd interview. Er is gekozen voor een selectie van individuele medewerkers en leidinggevenden, in plaats van leidinggevenden en medewerkers uit hetzelfde team. Leidinggevenden en medewerkers uit hetzelfde team biedt enerzijds de mogelijkheid om te spiegelen over de dynamiek binnen het team en het optimaal samenwerken, echter kan dit tegelijkertijd leiden tot sociaal wenselijke antwoorden aangezien zij zich bewust zijn van elkaars betrokkenheid bij het onderzoek. Dit kan mogelijk invloed hebben op de bereidheid om open en eerlijk te antwoorden. In sommige gevallen is gebruikgemaakt van de zogenaamde sneeuwbalsteekproef (Schindler, 2018), waarbij aan respondenten werd gevraagd naar andere geschikte kandidaten. Uiteindelijk zijn acht medewerkers en acht leidinggevenden geselecteerd en geïnterviewd, afkomstig uit verschillende generaties en diverse eenheden binnen de organisatie. Deze aanpak stelt in staat om zowel het perspectief van de leidinggevende als dat van de medewerker te verkennen, wat bijdraagt aan een gedegen analyse. Dit is gerealiseerd, ondanks het feit dat respondenten niet uit dezelfde teamstructuren afkomstig zijn.

Voor de samenstelling van de onderzoekspopulatie voor de semigestructureerde interviews is gekozen uit de volgende doelgroepen van Saxion Hogeschool:

- de leidinggevende die een (onderwijs)team met diversiteit aan generaties moet managen
- de individuele medewerker uit diverse generaties en verschillende teams binnen de organisatie

Door deze doelgroepen te selecteren krijgen we een beeld vanuit verschillende perspectieven; Leidinggevende:

- leidinggevende van een team met diversiteit aan generaties,
- diversiteit aan generaties van leidinggevende,
- leidinggevende als medewerker met een leidinggevende en onderdeel van een managementteam.

Medewerker:

- medewerker van een team met of zonder een diversiteit aan generaties,
- medewerker die een generatie vertegenwoordigt.

5.3.2 Interviews

De interviews in dit onderzoek zijn semigestructureerd, wat verwijst naar een aanpak waarbij de onderwerpen en de belangrijkste vragen vooraf zijn gedefinieerd, maar er tegelijkertijd ruimte is voor doorvragen, zodat de antwoorden gedetailleerder en diepgaander kunnen worden verkregen (Baarda et al., 2013). Deze gestructureerde methode van doorvragen richt zich specifiek op het managen van teams met generatieverschillen, met een nadruk op de mogelijkheden en strategieën die leidinggevenden (kunnen) inzetten om multigenerationele teams optimaal te laten samenwerken. Daarnaast biedt kwalitatief onderzoek via interviews de respondent de gelegenheid om, vanuit een persoonlijk perspectief, zijn of haar ervaringen te delen. Het doel hiervan is om waardevolle inzichten te vergaren die bijdragen aan de optimalisatie van de samenwerking binnen deze diverse teams en in relatie tot de manier van leidinggeven mede vanuit het generatieperspectief van de leidinggevende. Voorafgaand ontvangt de respondent een uitnodiging per mail met informatie over datum, tijd, locatie en het toestemmingsformulier als bijlage. Voor de uitvoering van de interviews wordt een interviewprotocol gehanteerd, dat als richtlijn dient voor zowel de respondent als de onderzoeker. Dit protocol bevat informatie over het doel van het interview, de voorbereiding en planning, de nazorg, en een specifieke interviewraamwerk voor medewerkers of leidinggevenden. Het onderzoek richt zich op het verwerven van inzichten die de samenwerking van multigenerationele teams kan verbeteren, evenals op de rol van leidinggevenden in dit proces. Vanuit deze invalshoek

is gekozen voor een waarderend onderzoek, ook wel bekend als Appreciative Inquiry (AI). Deze benadering verschilt aanzienlijk van traditionele onderzoeksmethoden, omdat AI zich richt op het waarderen en onderzoeken van wat al goed functioneert binnen een organisatie of team en wat ze willen voor de toekomst. In feite bouw je verder op wat goed gaat en benut hierin de sterktes (Cooperrider et al., 2005). Het stelt waarderende vragen centraal, die deelnemers aanmoedigen om positieve ervaringen, succesfactoren te delen en verschillen op een positieve manier te benaderen. Dit proces beoogt het formuleren van een gezamenlijk doel voor een gewenste toekomst en genereert daarmee een energie die de betrokkenheid en motivatie van de deelnemers versterkt (Kessels & Smit, 2011).

5.3.3 Data analyse

In totaal worden er 16 semigestructureerde interviews afgenomen volgens bovengenoemde selectie bij leidinggevend en medewerkers uit verschillende generaties. Om dit kwalitatief onderzoek middels interviews te analyseren worden de interviews getranscribeerd en op basis van de grounded theory van Glaser en Strauss (2017) inductief gecodeerd met behulp van Atlas.ti dat wil zeggen dat de thema's bepaald worden door de data uit het empirisch materiaal. Het coderen volgens de grounded theory (Glaser en Strauss, 2017) kent drie fasen. De eerste fase is de exploratiefase, hierin worden alle woorden en zinnen die van belang zijn voor de beantwoording van de onderzoeksvraag in kaart gebracht ook wel open coderen genoemd. Vervolgens komt de specificatiefase waarin structuur gebracht wordt en de codes gecategoriseerd worden die een verband hebben door middel van een boomstructuur (axiaal coderen). De laatste fase is de reductiefase waarin we selectief coderen door de axiale categorieën te verbinden om vervolgens tot een kerncategorie te komen (Baarda et al., 2005). In de analyse van de resultaten worden de codebomen volgens Atlas.ti als onderbouwing en toelichting bijgevoegd.

5.4 Betrouwbaarheid en validiteit

Baarda (2013) beschrijft betrouwbaarheid als de mate waarin de resultaten onafhankelijk zijn van toeval waarbij de nadruk ligt op de inzichtelijkheid van het proces dat gevolgd wordt. Het kwalitatief onderzoek wordt gedaan met de methode van triangulatie dat wil zeggen dat de uitkomsten niet afhangen van één waarneming en is de selectie van respondenten dusdanig geselecteerd dat zij kunnen bijdragen in het beantwoorden van de specifieke onderzoeksvragen en niet volgens een toevalstrategie (Baarda et al., 2013). De populatie respondenten in het onderzoeksveld zijn leidinggevend en individuele medewerkers die verschillende generaties vertegenwoordigen. Verder wordt het kwalitatieve onderzoek uitgevoerd volgens de grounded theory van Glaser & Strauss (2017) en worden de gegevens van de interviews zoals bevestigingsmails, opnames en transcripties vastgelegd en indien gewenst gedeeld met de begeleiders van de Universiteit Twente zodat transparantie van het proces gewaarborgd is. De onderzoeker is leidinggevende van team Sales van de Saxion Parttime School en heeft geen Saxionbrede overleggen met leidinggevend van de andere academies waardoor beïnvloeding of sociaal wenselijke antwoorden van de geïnterviewden zoveel mogelijk wordt ingeperkt. Het onderzoek vindt plaats buiten de scope van de eigen academie van de onderzoeker, met individuele medewerkers en leidinggevend in de gehele organisatie die niet eerder door de onderzoeker zijn gesproken waardoor de validiteit wordt gewaarborgd. Daarnaast wordt de onderzoeker begeleid door een professor van de Universiteit Twente wat bijdraagt aan de interne validiteit.

5.5. Ethische aspecten

In dit onderzoek worden de gegevens van de respondenten van de interviews geanonimiseerd en dit wordt bij de start van de interviews van de semigestructureerde interviews gecommuniceerd en

opgenomen in het toestemmingsformulier, evenals het feit dat dit een onafhankelijk wetenschappelijk onderzoek betreft. De onderzoeker is niet betrokken bij de groep en heeft geen persoonlijk belang anders dan het verzamelen van gegevens in het kader van het wetenschappelijk onderzoek. De verwachting is dat in het onderzoek geen persoonlijke belangen van de medewerker of leidinggevende in het geding komen.

Tenslotte is het onderzoeksplan, volgens protocol, voorgelegd aan de Ethische Commissie van de faculteit Behavioural Management and Social Sciences (BMS) aan de Universiteit van Twente. Na positieve advies van de ethische review van de BMS is gestart met de dataverzameling in de vorm van semigestructureerde interviews.

6. Resultaten en analyse interviews

Dit hoofdstuk beschrijft de analyse van de resultaten van de interviews met medewerkers en leidinggevendenden uit verschillende generaties binnen Saxion Hogeschool. De analyse is uitgewerkt door de transcripten en quotaties om te zetten in coderingen met behulp van webversie Atlas.ti. De coderingen zijn per paragraaf als thema's met onderliggende aspecten uitgewerkt die relevant zijn in de kenmerken van generatieverschillen en -overeenkomsten. De paragrafen zijn onderverdeeld in de deelvragen om deze te beantwoorden om tot de uiteindelijke beantwoording van de hoofdvraag te komen. In paragraaf 6.1. wordt naast de specifieke kenmerken van de generatieverschillen en -overeenkomsten, de vertaalslag naar de samenwerking gemaakt. Op deze manier worden deelvraag 1 en 2 gecombineerd in de beantwoording en draagt dit impliciet bij aan de beantwoording van de onderzoeksvraag. Naast de beantwoording van de vraag middels coderingen zijn ter verduidelijking geanonimiseerde quotes van de respondenten bijgevoegd.

6.1. Generatieverschillen en -overeenkomsten, kenmerken en samenwerking

In het onderzoek zijn zowel individuele medewerkers als leidinggevendenden geïnterviewd uit verschillende generaties. Saxion Hogeschool streeft naar diversiteit en opmerkelijk en kenmerkend is, dat binnen de meeste teams drie of soms vier generaties werkzaam zijn, wat de organisatie interessant maakt voor dit onderzoek. De meest voorkomende generaties zijn de Generaties X, Pragmaten en de Millennials. Generatie Z is slechts 2% (fig.5) van de medewerkerspopulatie en vaak in de vorm van een stagiair of trainee, hoewel de dynamiek van een trainee of stagiair in sommige interviews wel genoemd wordt. Wat je ziet is dat er naast verschillen ook overeenkomsten zijn tussen en binnen generaties. Overeenkomsten kenmerken zich als het willen werken aan een gezamenlijk doel, de bereidheid om te leren van elkaar en de binding met elkaar als team te willen waarbij de vorm verschillend kan zijn. Op basis van de transcripten van de interviews is mede door middel van codering en quotaties een selectie ontstaan van generatieverschillen en -overeenkomsten die kenmerkend zijn binnen een team. Hiermee geeft het beantwoorden van de deelvraag: *Welke generatieverschillen en -overeenkomsten bestaan er binnen een team en wat zijn de specifieke kenmerken?*, inzicht in de verschillende generaties vanuit de praktijk. Door de generatieverschillen en -overeenkomsten specifiek te benoemen is het logisch om de vertaalslag naar de samenwerking te maken. In dit hoofdstuk is de beantwoording van de tweede deelvraag: *“Welke verschillen en overeenkomsten van generaties dragen bij aan het optimaal samenwerken van een team?”* hierin meegenomen. Vanuit het onderzoek zie je dat een drietal thema's gezien worden als kenmerkend voor de verschillen in teams en de dynamiek in de samenwerking te weten; digitalisering, communicatie, werkbeleving en arbeidsethos.

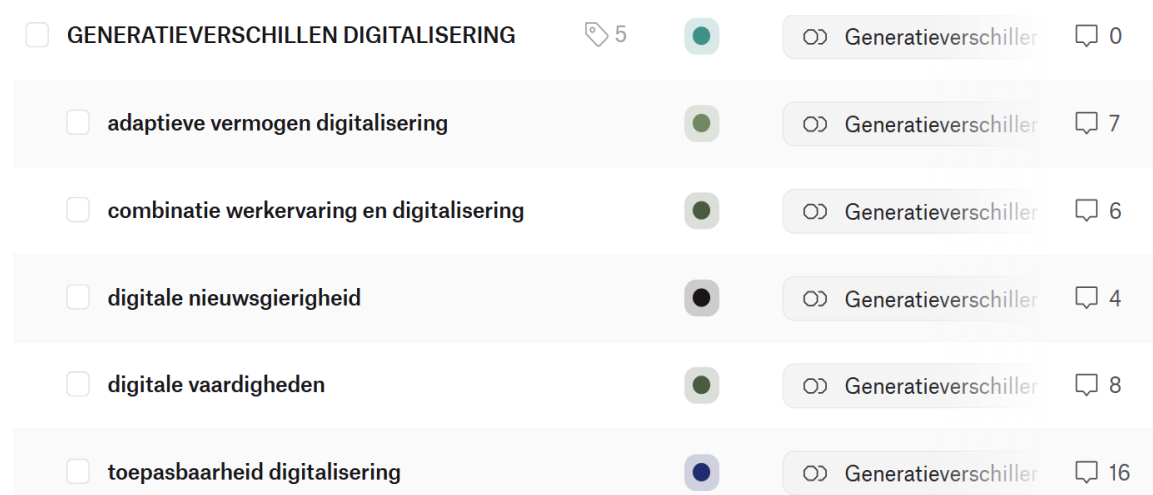
6.1.1 Digitalisering; generatieverschillen en samenwerking in teams

De ontwikkeling in de digitalisering gaat in een razend tempo. Zowel de Millennials als de Pragmaten lijken gaandeweg te beschikken over een redelijke kennis van digitale vaardigheden. Generatie X lijkt een minder adaptief vermogen te hebben om zich de digitalisering eigen te maken waarbij zij minder nieuwsgierig lijken naar de ontwikkeling van digitalisering hoewel dat per persoon kan verschillen. Over het algemeen zie je dat de jongere generatie, zoals de Generatie Z, en de Millennials zeer digitaal vaardig zijn en over een innovatief vermogen beschikken waarbij zij de toepasbaarheid van de digitalisering in de praktijk missen vanwege het ontbreken van werkervaring en in deze context onderwijservaring. In de samenwerking binnen het team zie je volgens de leidinggevendenden veel verschil in de toepasbaarheid van de digitalisering als generatieverschil.

“De groep wat jongere collega’s bij ons in het team, zij innoveren heel veel, komen met mega leuke technische online dingen die we kunnen doen of waar we een training van kunnen maken. Maar hebben bijvoorbeeld weer heel veel moeite met hoe krijg ik dit belegd binnen de organisatie” (Quote leidinggevende Millennial)

De Pragmaten worden naast de Millennials, gezien als de generatie die nieuwsgierig is naar en vaardig is in de digitalisering. Zij lijken wel de vertaalslag te kunnen maken van digitalisering naar praktijk en deze toe te passen vanwege hun werkervaring. Pragmaten en Millennials hebben zich, vanuit hun generatie, eerder de digitale vaardigheden eigen gemaakt dan Generatie X. Sommige leidinggevenden geven aan dat de Pragmaten de schakel kunnen zijn tussen Generatie X en de jongere generatie omdat Generatie X soms beperkt is in de digitale vaardigheden en de jongere generatie de werkervaring mist om de digitalisering toe te kunnen passen in het werk of de organisatie. Om hen als schakel in te kunnen zetten in het team en de samenwerking, is bewustwording van belang voor medewerkers en leidinggevenden en ligt hier een belangrijke rol voor de leidinggevende. Pragmaten kunnen de verbindende factor zijn door kennis en digitalisering samen te brengen.

“Tools die voor iedereen handig zijn in de toepasbaarheid van het werk daarbij zie je dat je het bij de oudere generatie nog wel echt expliciet onder de aandacht moet brengen en zeggen van, ga daar eens naar kijken en kijk eens hoe dat jouw werk kan ondersteunen”. (Quote leidinggevende Pragmaat)



Figuur 7: codering Atlas.ti op digitalisering

Een aantal leidinggevenden gaf aan dat zij in projecten bewust bij voorkeur meerdere generaties samen laten werken om zo elkaar te versterken. Vooraf in de bespreking van het project, maakt deze leidinggevende een taakverdeling binnen het project of team op basis van talent en gerelateerd aan generaties. In figuur 7 is te zien dat door middel van codering de combinatie van werkervaring en digitalisering, evenals de toepasbaarheid van digitalisering, door zowel leidinggevenden als medewerkers wordt genoemd als een factor die bijdraagt aan generatieverschillen in relatie tot digitalisering.

Generatieverschillen digitalisering en teamsamenwerking

Digitalisering vraagt van medewerkers digitale vaardigheden en de verschillen in generaties lijken zich te kenmerken door enerzijds het adaptieve vermogen van de digitale vaardigheden en

ontwikkelingen en tegelijkertijd de toepasbaarheid in het werk. De Pragmaten, die zowel over digitale vaardigheden beschikken en tevens weten hoe deze toe te passen in de praktijk, kunnen de schakel zijn tussen de generaties. Ten aanzien van de samenwerking kunnen leidinggevenden Pragmaten aanmoedigen om de verbinding te maken tussen de Millennials in het toepassen van digitale tools in hun werkprocessen en Generatie X ondersteunen bij het ontwikkelen van digitale vaardigheden. Sommige leidinggevenden combineren de rollen en taken in het team door deze zodanig in te richten dat de sterke punten van de verschillende generaties worden benut. Het werken aan een gezamenlijk doel wordt gezien als voorwaarde voor een optimale samenwerking, waarbij de taken zodanig verdeeld worden dat iedereen een bijdrage levert vanuit eigen expertise. Verder zie je dat medewerkers die een opdracht hebben in een team en bepaalde expertise missen, de samenwerking met andere medewerkers zoeken. Een voorbeeld hiervan is een medewerker van Generatie X die events voor studenten organiseert, de hulp inschakelt van jongere generaties om enerzijds de taken die digitale vaardigheden vragen uit te laten voeren en tegelijkertijd meer aansluiting te vinden met de doelgroep. Op deze manier werken zij optimaal samen en dragen zij beiden bij aan het event vanuit verschillende vaardigheden. Samenvattend blijkt dat digitalisering en het benutten van elkaars talenten, mede vanuit generatieperspectief, cruciaal zijn, waarbij de leidinggevende bewust inzet op taakverdeling en het organiseren van een teamdialogo om tot een optimale samenwerking te komen.

6.1.2 Communicatie; generatieverschillen en samenwerking in teams

Communicatie is een ruim begrip, in dit onderzoek vertaalt zich dat met name in de communicatiestijlen, -voorkeuren en gebruik van communicatiekanalen ten aanzien van generatieverschillen en de samenwerking in teams zoals te zien in figuur 8. Voor wat betreft communicatie zie je verschillen tussen de generaties. De communicatie van de jongere generatie wordt gezien als een generatie met een directieve manier van communiceren en als duidelijk, open en mondig. Leidinggevenden geven aan dat de jongere generatie veeleisender zijn en dit uiten door bijvoorbeeld arbeidsvoorwaardelijke aspecten, invulling en uitvoering van werk. Je ziet dat ze aangeven veel en snel geld te willen verdienen en volgens een leidinggevende schromen ze niet om hiernaar te vragen. Ze stellen duidelijk grenzen in wat ze wel en niet willen. Generatie X wordt eerder gezien als de generatie die het werk uitvoert, straalt stabiliteit en rust uit en is bescheidener in de manier van communiceren. In overlegvormen geeft de oudere generatie aan langer te willen vergaderen en zoekt verdieping terwijl de Millennials de voorkeur hebben om kort en bondig te vergaderen wat tot spanning kan leiden. Je ziet dat de ene leidinggevende hierop anticipeert door het inrichten van een overlegstructuur met verschillende overlegvormen die recht doet aan alle generaties.

“De jongere generatie vult bijvoorbeeld wel de weekstartomgeving. En zij typen wel hun mededelingen of updates of actiepunten. Maar ze denken dan, het behoeft geen toelichting, waarom moet ik er dan bij zijn? Ik kan mijn dag ook anders vormgeven”. (Quote medewerker Millennial)

Denk hierbij aan een kort overleg met strakke agenda en besluitvormingsproces en een verdiepingsoverleg waar inhoudelijk meer de meer verdieping en kwaliteit belangrijk zijn. Het korte overleg is online en bij het verdiepingsoverleg wordt verwacht dat iedereen op locatie is en ondanks deze afspraken zie je dat er nog soms discussie ontstaat. Een andere leidinggevende herkent het verschil in behoeften per generaties in deze en laat de keuze bij de medewerker om online of op locatie af te spreken. Wat leidt tot willekeurigheid en dit kan voor spanningen in het team zorgen omdat er vanuit het team andere behoeften zijn en de relevantie van elkaar ontmoeten niet door iedereen gedragen wordt. Om de samenwerking te stimuleren tussen de generaties maakt deze leidinggevende gebruik van roulerend voorzitterschap om de verschillen van de behoeften zelf te ondervinden.

Naast de verschillende communicatiestijlen per generatie, zie je verschillen als het gaat om communicatiekanalen. Door het hybride werken heeft iedere medewerker de mogelijkheid om zowel op locatie als thuis te werken, daarnaast zijn er verschillende kanalen om met elkaar in contact te zijn. Generatie X wordt gezien als meer verbindend met elkaar en zij geven vaak de voorkeur aan werken op locatie om elkaar te ontmoeten overigens wel in combinatie met thuiswerken. Zij benutten face to face of telefoongesprekken om zaken te bespreken en snel te kunnen schakelen. Bij de Millennials en Generatie Z zie je meer voorkeur hebben op verbinding via online contact zoals via teams (app), mail of whatsapp.

“En dan denk ik, als je elkaar live wat vaker ziet en elkaar beter leert kennen, snap je misschien belemmeringen ook beter. En kun je het ook eerder met elkaar even bepraten? Zoals ik heb echt niet begrepen waarom je dat deed. Dat zou ik ook niet zo snel via Teams doen”. (Quote medewerker Pragmaat)

Leidinggevenden merken op dat hier grote verschillen in zitten en zij zien dat vooral de jongere generatie niet gewend is om te bellen of face to face te overleggen en geven aan hier geen behoefte aan te hebben. In de onderlinge samenwerking merken medewerkers op dat dit tot spanningen kan leiden doordat niet door iedereen de focus ligt op het gebruik van dezelfde communicatiekanalen. Leidinggevenden zien hier een taak en uitdaging om dit samen te brengen om de onderlinge samenwerking te stimuleren. In individuele gesprekken zie je dat sommige leidinggevenden hierop anticiperen door bewust een communicatiekanaal te gebruiken wat bij de betreffende medewerker past.

“Ik hou daar wel rekening mee van hoe ik de collega’s benader, natuurlijk. En dan bedoel ik meer van, doe ik het met een appje, doe ik het persoonlijk, ga ik iemand bellen of ga ik met iemand wandelen.” (Quote leidinggevende Millennial)

Leidinggevenden merken op dat ondanks het feit dat de jongere generatie (Millennials en Generatie Z) mondiger is en sneller feedback geeft, sommigen specifiek feedback ontvangen als lastig ervaart, zich kwetsbaarder voelen en sneller van slag zijn. In de codeboom verwijst openheid van communiceren naar de generatieverschillen in deze. Millennials wordt gezien als de generatie die werk belangrijk vindt, waarbij het werk vooral leuk moet zijn en te combineren is met het privéleven. Zij stellen daarin duidelijke grenzen en in hun communicatie zijn ze open en mondig wat bij de Pragmaten en Generatie X soms tot onbegrip leidt. Zij zien werk als belangrijk en moet gedaan worden waarbij niet alle aspecten leuk kunnen zijn en zij communiceren daar dan niet over.

GENERATIEVERSCHILLEN COMMUNICATIE		
<input type="checkbox"/>		Generatieverschiller 0
<input type="checkbox"/>	online contact boven offline	Generatieverschiller 1
<input type="checkbox"/>	face to face gesprek	Generatieverschiller 2
<input type="checkbox"/>	teamdialoog	Generatieverschiller 2
<input type="checkbox"/>	communicatieve vaardigheden leidinggevende	Generatieverschiller 8
<input type="checkbox"/>	openheid van communiceren	Generatieverschiller 11
<input type="checkbox"/>	communicatiestijlen	Generatieverschiller 12
<input type="checkbox"/>	communicatievoorkeuren	Generatieverschiller 13
<input type="checkbox"/>	communicatiekanalen	Generatieverschiller 23

Figuur 8: Atlas.ti op generatieverschillen in communicatie

Generatieverschillen communicatie en teamsamenwerking

Het stimuleren van de samenwerking in een team waarbij verschillende communicatiestijlen, communicatievoorkeuren en -kanalen herkenbaar zijn per generatie vraagt van de leidinggevende flexibiliteit in benadering van communicatie bij de verschillende generaties. Het begint hiermee bij het (h)erkennen en respecteren van de verschillen en ruimte te geven om de verschillen te bespreken. Het organiseren van een teamdialoog door de leidinggevende, stelt de medewerkers in staat om zich bewust te worden van de verschillende behoeften binnen een team. Door als team in gesprek te gaan en de verschillende behoeften op het gebied van communicatie uit te spreken naar elkaar, creëer je een mogelijkheid om de generatieverschillen te overbruggen om tot een optimale samenwerking te komen. Op deze manier voelt een ieder zich gehoord en kunnen afspraken gemaakt worden over bijvoorbeeld de inrichting van overlegstructuren (online, hybride of op locatie), welke communicatiekanalen wanneer gebruikt worden, hoe om te gaan met feedback en zaken bespreekbaar te maken met elkaar. Naast de afstemming over communicatie in dit perspectief is het belangrijk om afspraken te maken over bijvoorbeeld hybride werken zoals wanneer ontmoet je elkaar als team op locatie, wat heb jij en het team nodig hierin om tot een de optimale samenwerking te komen. De rol van de leidinggevende vereist actieve betrokkenheid bij het continu monitoren van de voortgang van afspraken en het scherp zijn op de teamdynamiek in communicatie. Dit vraagt om zowel de teamdialoog als de individuele gesprekken te benutten om eventuele spanningen of miscommunicatie vroegtijdig te kunnen signaleren en hierop te kunnen anticiperen.

6.1.3 Werkbeleving en arbeidsethos; generatieverschillen en samenwerking in teams

Generatie X, Pragmaten en Millennials worden overeenkomstig gezien als harde werkers waarbij het verschil in werkbeleving onderscheidend is. Millennials maken duidelijke keuzes in balans werk en

privé waarbij zij naast het werk kiezen voor allerlei sociale en andere activiteiten ten behoeve van hun eigen welzijn. Ze werken in de tijd die ervoor staat en de andere generaties werken door totdat het werk af is en richten zich meer op kwaliteit van werk ook al kost dat meer tijd. Je ziet dat Millennials duidelijke grenzen aangeven in werk is werk en privé is privé, zie codering.

De Pragmaten integreren hun privésituatie in het werk met name als het gaat om zorgtaken voor kinderen. Kenmerkend is dat de zorgtaken meer verdeeld worden tussen man en vrouw omdat zij beiden werken en dat is de context waarin mensen leven. Zij brengen eerst de kinderen naar school of werken thuis als de kinderen ziek zijn. Doordat zorgtaken verdeeld worden zie je dat keuzes gemaakt worden om later te beginnen, thuis te werken en overleggen online bij te wonen terwijl op teamniveau andere afspraken gemaakt zijn. Generatie X heeft weliswaar geen zorgtaken meer voor kinderen maar wel mogelijke mantelzorgtaken voor ouders en zij zijn gewend om werk te plooiën naar privé.

“Ik dacht altijd, hoe ga ik dat organiseren met de kinderen? Dat is mijn verantwoordelijkheid en ik regelde het gewoon, want werk is belangrijk.”(Quote leidinggevende Generatie X)

Deze combinatie van generatieverschillen kan soms leiden tot spanningen of onbegrip binnen een team wat impliciet betrekking heeft op de samenwerking.

Generatie X wordt gezien als loyaal en betrokken en voor hen is werk belangrijk waar privé soms voor moet wijken. Door hun levens- en werkervaring ogen ze stabiel en rustiger met veel relativiseringsvermogen gekenmerkt. Daarnaast ervaren andere generaties dat zij behoudend zijn en soms weinig veranderingsbereid. De Millennials zoeken werk dat zingeving biedt, zijn resultaatgericht en innovatief, willen investeren in persoonlijke groei. Werk is belangrijk in hun ogen, maar moet vooral leuk zijn, met als risico dat zij sneller switchen van baan bij gebrek aan plezier en voldoening. Zij combineren hun taken met bijvoorbeeld activiteiten voor teambuilding, trainingen voor verrijking, verdieping of persoonlijke ontwikkeling. Met name de oudere generatie ervaren dergelijke activiteiten weliswaar interessant en aantrekkelijk, echter willen ze hier minder vaak tijd voor vrijmaken omdat dit een dagdeel van hun werkdag zou kosten. Zij geven de voorkeur aan het eerst afronden van hun werk en zijn niet gewend om tijd in hun agenda vrij te maken voor aanvullende activiteiten.

“Werk is een heel groot onderdeel van mijn leven. Dat vind ik heel leuk, wil me echt heel snel ontwikkelen, wil ook heel hard werken. Maar ik heb wel geleerd dat er ook dingen naast zijn. En dat zie ik met collega's van mijn eigen generatie ook. Dat die een bewuste keuze maken om groot sociaal leven, andere dingen te doen naast werk”. (Quote medewerker, Millennial)

Voor Generatie Z is werk een onderdeel van hun leven en geen hoofdzaak, waarbij zij zelf graag de regie willen hebben hoeveel, wanneer en waar ze werken en tegelijkertijd is baan zekerheid en geld verdienen belangrijk omdat het leven steeds duurder wordt en de onzekerheid voor de toekomst hen parten speelt. Deze Digital Natives (Prensky, 2001) vergaren veel (oppervlakkige) kennis online en beheersen de digitale vaardigheden waardoor zij hoge eisen stellen aan en verwachtingen hebben van werkinhoud ondanks dat ze startend zijn. Deze generatie heeft een innovatief vermogen hoewel ze daarnaast aandacht, coaching en begeleiding nodig hebben. Ondanks dat Generatie Z nog niet in grote getalen aanwezig is in team merk je de invloed ervan door middel van stagiaires en trainees in het team. Andere generaties ervaren hen als minder zelfstandig, kwetsbaar en kijken naar zichzelf en hun eigen welzijn. Voor leidinggevend is het interessant om te ontdekken wat dit betekent in de toekomstige samenwerking en de dynamiek van een team.

“Het zou best kunnen dat de oudere generatie niet altijd begrip heeft voor de mentale kwetsbaarheid van de jongere generatie. Of dat ze vraagtekens hebben. Moet je daar nou om

thuis blijven? Of nou ja, vroeger gingen we toch gewoon door?” (Quote leidinggevende, Pragmaat)

Generatieverschillen werkbeleving, arbeidsethos en teamsamenwerking

Generatieverschillen in werkbeleving en arbeidsethos kunnen soms leiden tot onbegrip en spanningen bij medewerkers onderling of in teams. Naast de verschillen zie je ook overeenkomsten zoals het hebben van zorgtaken waarbij werk als belangrijk wordt ervaren, echter de manier om hier mee om te gaan is per generatie verschillend. Om optimaal te kunnen samenwerken heeft de leidinggevende een belangrijke rol in het in gesprek gaan met medewerkers en als team. Vaak zie je dat ondanks dat men elkaar respecteert, er over elkaar gepraat wordt in plaats van met elkaar. Door in dialoog te gaan met elkaar kun je zaken die de samenwerking in de weg staan als het gaat om werkbeleving bespreekbaar maken. Denk hierbij aan het maken van afspraken over hybride werken zoals wat heb je nodig om optimaal te kunnen samenwerken online of op locatie, wat verwacht je als leidinggevende wat nodig is om als team optimaal te kunnen samenwerken of maak afspraken over balans werktijd en privé-tijd als in het werken buiten werktijden en beantwoorden van mails.

“Het is generaliseren, maar ik denk dat ze wat meer focus hebben op hun werk in plaats van op hun privéleven. Overwerken ofzo, dat zit denk ik bij ons. Als iets af moet, moet iets af”. (Quote leidinggevende Pragmaat)

De rol van de leidinggevende is om ervoor te zorgen dat er in samenspraak goede afspraken gemaakt worden wat door iedere generatie gewaardeerd wordt. Verder monitort de voortgang van de afspraken en stimuleert de leidinggevende de dialoog met elkaar door het organiseren van teamdialoog en gesprekken met individuele medewerkers ten einde de optimale samenwerking te borgen.

<input type="checkbox"/> GENERATIEVERSCHILLEN WERKBELEVING	7		0
<input type="checkbox"/> sociaal leven naast werk			6
<input type="checkbox"/> zorgtaken (kinderen en mantelzorg)			9
<input type="checkbox"/> privé is heel belangrijk			10
<input type="checkbox"/> werk = werk en privé = privé			10
<input type="checkbox"/> werk is belangrijk			11
<input type="checkbox"/> balans werk privé			16
<input type="checkbox"/> verschillen in arbeidsethos			19

Figuur 9: codering generatieverschillen in werkbeleving en arbeidsethos

6.2 Samenwerken in multigenerationele teams

In hoofdstuk 6.1 is ingegaan op de generatieverschillen en -overeenkomsten binnen een team waarbij met name bij digitalisering, communicatie en werkbeleving en arbeidsethos verschillen in generaties zichtbaar zijn die kunnen leiden tot spanningen en onbegrip binnen teams. In dit hoofdstuk leggen we meer de nadruk op hoe werken in multigenerationele teams leidt tot optimale samenwerking.

Zowel iedere werknemer als leidinggevende geeft aan dat het werken met een team met meerdere generaties waardevoller is en tot een betere samenwerking en resultaat leidt dan dat er een team met eenzelfde generatie is. Het hebben van een complementaire teamsamenstelling is enerzijds helpend aan een optimale samenwerking echter is het hebben van een gezamenlijk doel een andere factor. Vooral de wisselwerking tussen de generaties wordt ervaren als een waardevolle bijdrage aan de optimale samenwerking.

“Als er een klus gedaan moet worden, ga dan met verschillende generaties samen zitten. Waarbij de oudere generatie misschien zegt, oh, ik ken nog wel iemand. Ik weet wel hoe het zit. En een jonkie met een briljant idee komt en de pragmaat zegt, ik ga wel even uitzoeken of het echt zo zit. Ik denk dat dat het mooiste is. Dat je die verbinding, die mix gaat opzoeken met elkaar in het werk.”(Quote leidinggevende Pragmaat)

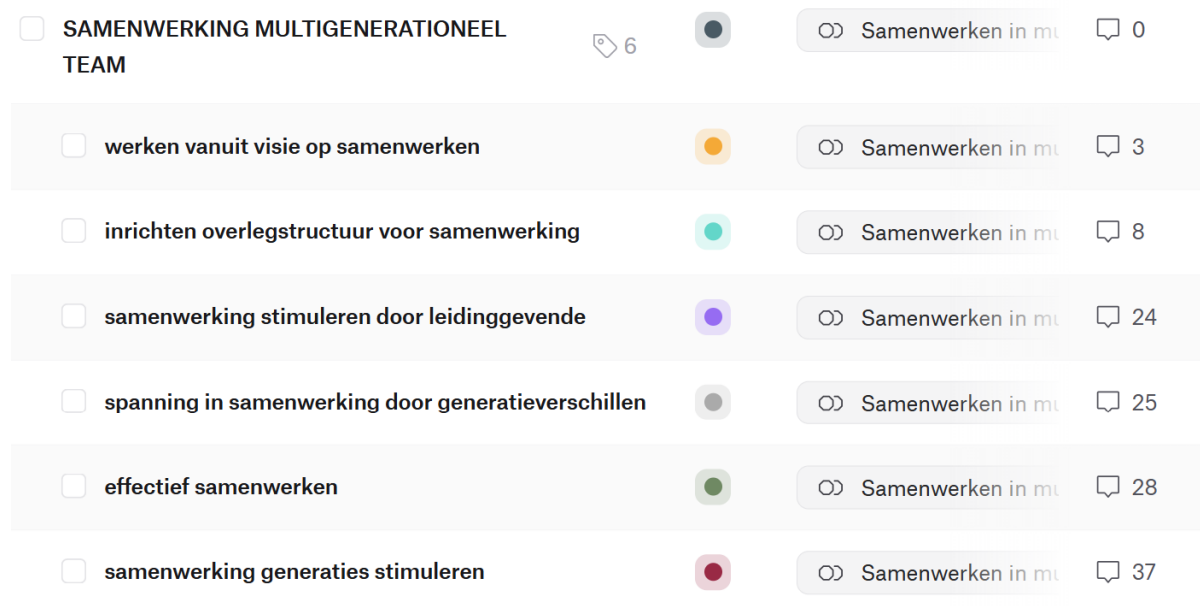
Een aantal leidinggevendenden heeft een duidelijke visie op samenwerken waarbij het team werkt aan gezamenlijke teamdoelen. Het werken vanuit teamdoelen schept duidelijkheid en op basis van functie, rollen of taken weet iedere medewerker wat zijn of haar bijdrage is aan de teamdoelen en welke samenwerking nodig is. Iedere nieuwe medewerker wordt meegenomen in de visie op samenwerken ten aanzien van de teamdynamiek en teamdoelen. Ter bevordering van de teamontwikkeling organiseert de leidinggevende regelmatig gezamenlijke trainingen op verschillende thematieken om de samenwerking te bevorderen. Onderdeel hiervan was een feedbacktraining met als doel inzicht te krijgen in elkaars valkuilen en talenten en deze te benutten op diverse taken om de samenwerking te versterken. Door het aangaan van soms moeilijke gesprekken of het opzoeken van ongemak zijn de medewerkers bewust van verschillende generaties, behoeften en kwaliteiten.

Naast een visie op samenwerken, ligt er voor de leidinggevendenden een duidelijke rol in het stimuleren van de samenwerking. Iedere leidinggevende en medewerker herkent spanning in een team op basis van aannames en vooroordelen vanuit generatieverschillen. Medewerkers ervaren dat leidinggevendenden de samenwerking stimuleert door verschillende generaties samen taken op te laten pakken om van elkaar te leren en elkaar aan te vullen. De leidinggevende is hierin dan de verbindende factor. Stimuleren van samenwerking is ook ruimte geven voor nieuwe ideeën en innovatie waarbij de jongere generatie de kans krijgt om zich te ontplooiën en de oudere generatie gestimuleerd wordt om vanuit ervaring en historie mee te denken zonder hier remmend in te zijn.

Kenmerkend voor het effectief samenwerken zie je dat naast het hebben van een gezamenlijk doel, het elkaar op locatie ontmoeten als waardevol wordt ervaren voor de samenwerking. Het snelle schakelen met elkaar is van toegevoegde waarde. Kijkend vanuit het gezamenlijk doel zorgen leidinggevendenden dat de taken die om kennis en ervaring vragen, door de oudere generatie en taken die meer technologie vereisen door de jongere generatie uitgevoerd worden. Deze combinatie draagt bij aan een effectieve samenwerking en leidt tot het behalen van het gezamenlijk doel.

Eén van de geïnterviewden heeft een team met alleen maar medewerkers uit Generatie X. Ondanks dat medewerkers qua persoonlijkheid en achtergrond verschillen, spreken ze elkaars taal, zitten ze vaak in dezelfde levensfase en zou samenwerking soepel kunnen verlopen. Echter zie je vaak dat

op werkgebied weinig voortgang wordt geboekt als het gaat om vernieuwing en innovatie. Een leidinggevende (Millennial) gaf als ideale teamsamenstelling een aantal Millennials voor het innoverende vermogen, een aantal Generatie X voor de kennis, kunde en levens-werkervaring en een Pragmaat als bruggebouwer tussen de twee generaties.



Figuur 10: codering Atlas.ti samenwerking multigenerationeel team

6.3 Invloed generatie leidinggevende op managen team

Leidinggevend en die zich nog niet bewust zijn van de kenmerken van hun eigen generatie zien wel verschillen in normen en waarden bij andere medewerkers echter vertalen ze dit niet naar generatiedenken. Een aantal is zich bewust van de eigen generatie en herkennen aspecten bij medewerkers van hun eigen generatie in het team.

In dit hoofdstuk gaan we dieper in op de deelvraag:

“Wat is de invloed van de kenmerken van de generatie van een leidinggevende op de manier van leidinggeven en het managen van een team?”

Leidinggevend en gaan hier verschillend mee om afhankelijk van hoe bewust ze zich zijn van de invloed van hun eigen generatie en de kenmerken ervan. Vaak zie je dat leidinggevend en die verschillen ten opzichte van hun eigen generatie wel opmerken en hier wat van vinden maar uiteindelijk de dialoog aangaan om hen te begrijpen. Zowel medewerkers als leidinggevend en van Generatie X en de Pragmatische generatie bijvoorbeeld lijken het als belangrijk te ervaren om meer mensen op kantoor te zien of kiezen ervoor om 's avonds nog te mailen en te werken. Zij zijn zich vaak wel bewust dat hier vanuit generatieperspectief door de Millennials anders over gedacht wordt. Een belangrijke rol van de leidinggevende is het loslaten van overtuigingen vanuit eigen generatieperspectief, afspraken te maken met het team en verwachtingen uit te spreken wat bijdraagt een optimale samenwerking. Enerzijds is de bewustwording van de leidinggevende van de generatieverschillen in een team een aspect en tegelijkertijd ook de bewustwording van de kenmerken van de eigen generatie. Het erkennen van de generatieverschillen, openstaan voor en ruimte geven aan de generatieverschillen binnen het team helpen in de samenwerking om vervolgens hierover in teamdialoog te gaan. Een voorbeeld hiervan is dat sommige leidinggevend en

en in dit geval een Pragmaat, echt bewust na moeten denken om in te spelen op de verschillende generaties.

“Ik denk dat ik wel graag zou willen dat ik meer mensen op de werkvloer zie en dat ze dat misschien wel een beetje ouderwets vinden. Dat zou best kunnen dat dat door mijn generatie komt.”(Quote leidinggevende Pragmaat)

Leidinggevend en zijn vaak gericht op hun team en de samenwerking van de individuele medewerkers binnen het team. Kijkend als leidinggevende wat de verschillende generaties nodig hebben en de bewustwording van de eigen generatiekenmerken hierin los te koppelen geeft ruimte voor dialoog wat nodig is voor een goede samenwerking. Uiteindelijk zie je dat iedere medewerker van welke generatie dan ook zich gewaardeerd en erkend wil voelen en daarin speelt de leidinggevende een belangrijke rol. Dit vraagt van leidinggevend en dat zij de verschillen in generaties (h)erkennen en vanuit belangstelling openstaan voor de kenmerken en behoeften van de medewerker om tot een goede samenwerking te kunnen komen. Daarnaast is het belangrijk dat zij zich realiseren dat zij vanuit hun eigen generatie verwachtingen hebben waarbij zij keuzes maken om de eigen opvattingen af te wegen op de generatiekenmerken van andere generaties van hun medewerkers. In teamdialoog of individuele gesprekken wordt verwacht dat leidinggevend en hun mening delen en toetsen aan de mening van de individuele medewerker of het team. Een voorbeeld hiervan is de quote in hoofdstuk 6.3.1 over de zorgtaken van kinderen.

“Dus inderdaad dat het voor mij echt nog zoeken is hoe ik dat het beste kan doen. Ik heb bijna de neiging dat ik een coachopleiding moet gaan volgen. Ik weet niet of ik ze genoeg kan helpen.” (Quote leidinggevende Pragmaat)

Het feit dat een leidinggevende ruimte geeft aan de generatieverschillen, deze erkent en de eigen normen en waarden los kan laten ontstaat er ruimte voor teamdialoog en samenwerking.

<input type="checkbox"/> LEIDINGGEVEN MULTIGENERATIONEEL TEAM	9		Leidinggeven aan m	0
<input type="checkbox"/> aandacht voor iedere generaties			Leidinggeven aan m	9
<input type="checkbox"/> bewustwording leidinggevende			Leidinggeven aan m	33
<input type="checkbox"/> coaching en begeleiding			Leidinggeven aan m	13
<input type="checkbox"/> feedback stimuleren			Leidinggeven aan m	5
<input type="checkbox"/> invloed generatie leidinggevende			Leidinggeven aan m	20
<input type="checkbox"/> loslaten eigen normen en waarden leidinggevende			Leidinggeven aan m	3
<input type="checkbox"/> ruimte geven als leidinggevende			Leidinggeven aan m	12
<input type="checkbox"/> stimuleren innovatie door leidinggevende			Leidinggeven aan m	15

Figuur 11: codering Atlas.ti op leidinggeven

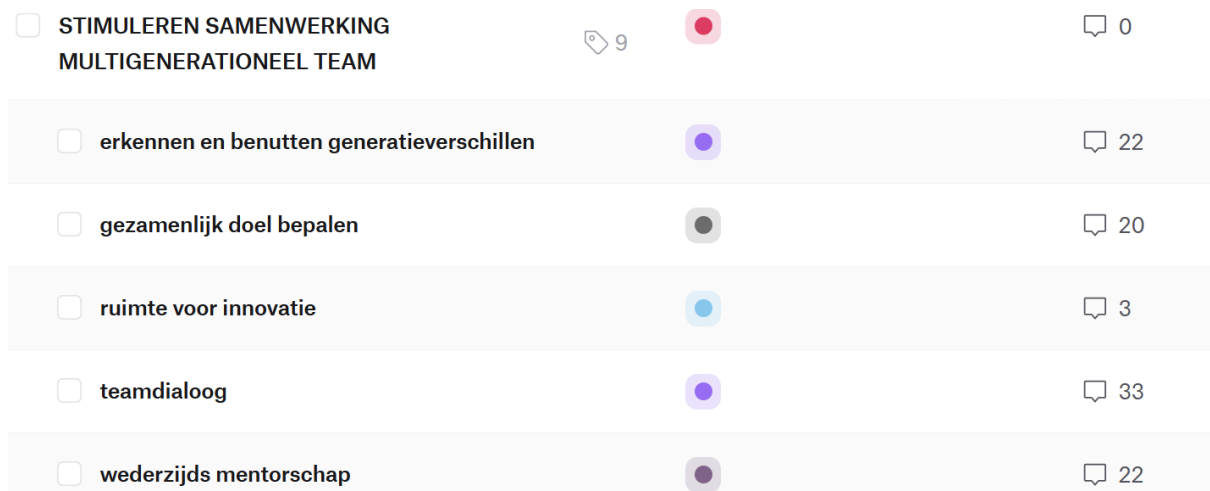
6.4 Generatieverschillen benutten in de samenwerking

Naast dat de generatieverschillen en de specifieke kenmerken zijn uitgevraagd en welke kenmerken bijdragen aan een optimale samenwerking, is deelvraag 4: *“Hoe kan een leidinggevende de aspecten van verschillende generaties in een team benutten om optimaal samen te werken?”*

Deze deelvraag is zowel door de medewerkers als leidinggevenden beantwoord. Om medewerkers optimaal te kunnen laten samenwerken is een gezamenlijk doel een belangrijk uitgangspunt. De respondenten hebben dit meerdere malen benoemd. Ondanks de generatieverschillen is er een gezamenlijk doel voor iedereen.

“Optimale samenwerking. Dan zit ik te denken van, je hebt bepaalde doelen gesteld met elkaar, hoe zorg je dat zij dus, ondanks dat ze verschillend zijn in generaties, wel aan dat gezamenlijk doel werken. Ja, ze kunnen mekaar zeker wel aanvullen.” (Quote leidinggevende Millennial)

De leidinggevende heeft een belangrijke rol in het creëren van een optimale samenwerking. Het begint met de bewustwording van de dynamiek van generatieverschillen in een team en de diversiteit van de teamsamenstelling. Uitgaande van een gezamenlijk doel, zie je dat respondenten aangeven dat het belangrijk is om in een team gebruik te maken van elkaars talenten. Voor de Millennials is dat het stimuleren van innovatie door de leidinggevende, de inzet van digitale tools en het implementeren van een overlegstructuur die gekarakteriseerd wordt door kort en efficiënt vergaderen. In dit kader stimuleerde een leidinggevende innovatieve ideeën van de jongere generatie en toleerde geen weerstand in het team. Voor de Generatie X is het belangrijk om hen te stimuleren dat zij samenwerken door hun kennis te delen en gestimuleerd worden om mee te denken aan de toepasbaarheid van de digitalisering op de kennis en organisatie. De Pragmaten kunnen hierin een verbindende factor zijn. Doordat leidinggevende zich bewust zijn van deze verschillen kunnen ze het team managen door de generatieverschillen te benutten om hen optimaal te laten samenwerken. Sommige leidinggevenden verdelen bewust specifieke taken afgestemd op de aspecten van de generatie en laten hen in de samenwerking vice versa van elkaar leren, het zogenaamde wederzijds mentorschap. De leidinggevende koppelt de medewerkers met een bepaalde expertises, die elkaar aanvullen en van elkaar kunnen leren ten einde in een effectieve samenwerking te werken aan een gezamenlijk doel. In figuur 12 zie je dat aandacht voor de iedere generatie, gezamenlijk doel, teamdialoog en wederzijds mentorschap veelvuldig wordt benoemd.



Figuur 12: codering Atlas.ti op teamdialoog

Naast het hebben van een gezamenlijke doel, is een veilige omgeving en naar elkaar blijven luisteren een argument wat respondenten weergaven om samen te werken. Iedere generatie wil van toegevoegde waarde zijn en wil zich gehoord en gewaardeerd voelen.

“Dat moet je wel met elkaar zien te managen, dat iedereen zijn plek heeft in het team en ook over zijn plek heen mag kijken, maar ook wel heel goed zijn veiligheid kan zoeken. Ik denk dat daar de uitdaging ligt, dat iedereen erbij hoort en iedereen weet dat van welke generatie dan ook er geen verschil is in iemand functioneren”. (Quote leidinggevende Millennial)

Om de verschillen te overbruggen helpt het samen in gesprek middels een teamdialoog om je als team bewust te maken van de generatieverschillen om daarnaast de verschillen te benoemen en te kunnen benutten. In een teamdialoog maak je verbinding met de verschillende generaties en benoem je de talenten van elkaar zodat deze benut kunnen worden. Het geven van feedback onderling wordt wel als lastig ervaren waarbij het dan vaak blijft bij uitspreken van waardering. Sommige leidinggevendenden werken in hun team met buddy's om de samenwerking te stimuleren.

“Ik zou zelf zeggen voor medewerkers, als je generatieverschillen wil voorkomen, zoek de moeilijke gesprekken op, zoek het ongemak op. En hetgeen waar jij in kan ontwikkelen, is waarschijnlijk iemand anders die je heel goed kan helpen. En dat moet je juist opzoeken”.

Andere leidinggevendenden benutten de teamdialoog door duidelijke afspraken te maken over de overlegstructuur zoals het doel en de duur van het overleg, agendapunten en of het online of op locatie is zodat je als leidinggevende tegemoet komt aan de wensen van beide generaties.

7. Reflectie en conclusie

In het vorige hoofdstuk zijn de onderzoeksresultaten gepresenteerd en is antwoord gegeven op de empirische deelvragen van deze masterthesis. In dit hoofdstuk reflecteren we op de bevindingen door de theoretische implicaties te bespreken, een onderzoeksagenda voor toekomstig onderzoek voor te stellen en de beperkingen van dit onderzoek aan te geven. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een conclusie en aanbevelingen.

7.1 Theoretische implicaties

In dit onderzoek naar het managen van een team met generatieverschillen, hebben we vanuit de verschillende generatietheorieën een keuze gemaakt om het Nederlandse model van Becker (1992) te hanteren. Mede gebaseerd op de grondlegger van de generatietheorie, Mannheim (1928) gaat Becker (1992) uit van een periode van vijftien jaar waarin je de eerste vijftien jaar je vormt als mens en de volgende vijftien jaren zijn de vormende jaren van een generatie. Hij verwijst hier naar de vorming door de tijdsgeest hoewel achtergrond en persoonlijkheid ook belangrijke aspecten zijn. Door de tegengeluiden van critici zoals “Generatiedenken is grote onzin”, waarbij de scheidslijnen van generaties arbitrair zijn omdat deze in meerdere theorieën verschillen, is het interessant om dit te toetsen aan de praktijk. Of zoals Thunissen en Harten bekritisieren dat generatieverschillen niet wetenschappelijk bewezen zijn en er geen, volgens reviewstudies van Ravid, Constanza en Romero (2024), wetenschappelijk fundament voor generatiedenken is. Rudolph et al. (2017) geven aan dat er geen bewijs is voor eventuele generatieverschillen waarbij zij focussen op generatieverschillen en leidinggeven. Ondanks dat zij vasthouden aan het niet wetenschappelijk bewezen zijn van generatie-indelingen wordt nog steeds onderzoek gedaan naar generaties hoewel de kritiek vooral ook zit in de strakke indeling en het feit dat mensen zich graag identificeren met een groep of zoals Vandenabeelen (2018) schrijft “We labelen omdat het zo makkelijk is”. Koppelend aan dit onderzoek zijn er duidelijke verschillen opgemerkt en lijken we deze onder te kunnen verdelen in generaties en levensfasen. Verder zijn organisaties gebaat bij innovatieve ideeën en dat is precies wat de jongere generatie kan meebrengen helemaal als er toekomstig meerdere generaties op de werkvloer werken omdat we steeds langer moeten werken tot aan onze pensioengerechtigde leeftijd.

Vanuit de theorie zijn er verschillende herkenbare aspecten aangedragen om tot een optimale samenwerking binnen een team te komen zoals wederzijds mentorschap, overlegstructuur afstemmen, teamdialoog echter om een team met generatieverschillen te managen blijkt uit de interviews dat het hebben van een gezamenlijk doel één van de belangrijkste uitgangspunten is en vandaaruit ga je samenwerken. Het hebben van een gezamenlijk doel binnen teams wordt vanuit verschillende wetenschappelijke theorieën op goal en social interdependence (Johnson, D.W et al., 2014) gezien als een belangrijke factor om prestatie en samenwerking te bevorderen. In teams met generatieverschillen wordt dit als belangrijk ervaren omdat de talenten vanwege generaties uiteen kunnen lopen. Het bij elkaar brengen van de generaties en het benutten van de talenten, kan middels subdoelen per generatie, uiteindelijk leiden tot het bereiken van het gezamenlijke doel.

Aanvullend op de beschreven generatieverschillen volgens de theorie kunnen we concluderen dat er een aantal thema's, zoals adaptieve vermogen van digitalisering door medewerkers, communicatiestijlen en – voorkeuren alsook werkbeleving en arbeidsethos hun oorsprong vinden gerelateerd aan de generatie. Prensky (2001) spreekt over de Digital Natives en de Digital Immigrants. Leidinggevenden zien dat de jongere generatie (Digital Natives) mede door hun digitale vaardigheden op het vergaren van kennis, verwachten een voorsprong te hebben in kennis echter vraagt het werken in een organisatie daarnaast andere vaardigheden. De Pragmaten (Digital Immigrants) worden gezien als bevlogen en nieuwsgierig naar de ontwikkeling van de digitalisering en weten deze toe te passen in het werk, hoewel dat per medewerker kan verschillen. In het managen

van een team ligt er een taak voor de leidinggevende om taken toe te wijzen die aansluiten bij de talenten en verbinding te maken in de generatieverschillen teneinde hen als team optimaal te laten samenwerken. Een waardevolle aanvulling op de theorie vanuit de praktijk is dat Pragmaten een brug kunnen slaan tussen de Millennials en Generatie X in de toepasbaarheid van de digitalisering waarbij zij bijdragen aan een optimale samenwerking.

Verder blijkt uit dit onderzoek dat leidinggevendenden generatieverschillen herkennen in hun team, die de generatietheorie bevestigen en waarbij de leidinggevendenden de verschillen, anders dan kenmerken als persoonlijkheid en achtergrond van individuele medewerkers, zien. Leidinggevendenden stemmen hun manier van communiceren af op de individuele medewerker gerelateerd aan generatiekenmerken zoals bijvoorbeeld de voorkeur voor communicatiekanalen of -stijlen waarbij er aandacht is voor iedere generatie. Rudolph et al (2017) beschrijven als kritiek dat niet vanuit generatieperspectief er verschil is maar dat iedere individuele medewerker verschilt en waarbij je vanuit leidinggevendeperspectief altijd goed moet kijken wat een medewerker nodig heeft. Leidinggevendenden uit dit onderzoek erkennen de verschillen in medewerkers echter zien dat het helpend is om de kennis vanuit generatieperspectief mee te nemen in de individuele benadering om hen nog beter te begrijpen gerelateerd aan de teamdynamiek. Door bij iedere medewerker de kenmerken vanuit generatieperspectief te benaderen waarbij de leidinggevende hiervoor ruimte geeft, creëer je een veilige omgeving waarin iedere medewerker zich kan uiten, gehoord en gewaardeerd voelt. Het managen van een dergelijke taakverdeling voor medewerkers worden zij in hun kracht gezet en draagt dit bij aan het optimaal samenwerken van een team aan een gezamenlijk doel.

Kijkend naar generaties in relatie tot levensfase gaan deze op sommige aspecten hand in hand. Denk bijvoorbeeld aan de levens- en werkervaring van de oudere generatie omdat het evident is dat een oudere medewerker veel meer arbeidsjaren heeft als de jongere medewerker. Aanvullend aan de theorie is dat de levensfase van de Pragmaten en Millennials, die de zorgtaken hebben over hun kinderen qua generatie wel significant anders is dan toen de Generatie X zorgtaken voor kinderen hadden. Dit zie je terug in de werkbeleving omdat de Pragmaten en Millennials dat zich mede kenmerkt door het feit dat beide partners werken en soms ook hoogopgeleid zijn en de zorgtaken moeten verdelen. Zij stemmen werk af met hun privé terwijl Generatie X privé afstemde met werk. Uiteindelijk maakt dit een specifiek generatiekenmerk vanuit de tijdsgeest van de generaties. Overigens is er qua zorgtaken een overlap en herkenning omdat Generatie X de mantelzorgtaken voor ouders hebben en zij zich daarin zouden kunnen vinden.

7.2 Reflectie op maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie

In hoofdstuk 2.2 en 2.3 zijn de wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie van het onderzoek beschreven. In onderstaande paragrafen volgt een reflectie op deze relevanties, waarbij de bevindingen uit het onderzoek worden geanalyseerd in de context van de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie. Deze reflectie biedt inzicht in hoe de resultaten bijdragen aan de huidige kennis en praktijk. Daarnaast worden er suggesties gepresenteerd voor verder wetenschappelijk onderzoek en nieuwe vraagstukken die voortkomen uit de bevindingen van dit onderzoek.

7.2.1 Reflectie op wetenschappelijke relevantie

De wetenschappelijke relevantie van het onderzoek naar het managen van generatieverschillen wordt duidelijk wanneer we het afzetten tegen de eerder beschreven achtergrond van generatiediversiteit. Er zijn al uitgebreide onderzoeken uitgevoerd naar de kenmerken van

verschillende generaties, waaronder de digitale en sociale vaardigheden van de jongere generaties. Studies zoals die van Ahlers en Boender (2011) of Bauman en Leoncini (2018) hebben belangrijke inzichten opgeleverd in de maatschappelijke en persoonlijke kenmerken van generaties, maar weinig wetenschappelijk onderzoek heeft zich gericht op de specifieke rol van leidinggevend in het managen van teams met generatieverschillen ten behoeve van een optimale samenwerking.

Zoals benoemd in hoofdstuk 1.3, dragen de resultaten van dit onderzoek bij aan nieuwe inzichten, bewustwording, erkenning en de noodzaak voor leidinggevend om multigenerationele teams effectief te managen om zo tot een optimale samenwerking te komen. Uit het onderzoek kan herleid worden dat leidinggevend een belangrijke rol spelen in het managen van een team met generatieverschillen door hen te verbinden, talenten bij elkaar te brengen en te benutten, innovatie te stimuleren met de vertaalslag om naast het bijdragen aan een innovatievere organisatie, samenwerking te stimuleren. De inzichten die het onderzoek heeft opgeleverd is dat er generatieverschillen te herkennen zijn. Leidinggevend hebben een eigen aanpak van het managen van teams waarbij de invloed van de eigen generatie van de leidinggevende een rol kan spelen doordat zij hun eigen overtuigingen, normen en waarden projecteren op het team en vanuit dat perspectief leidinggeven. Om een team met generatieverschillen goed te kunnen managen blijkt dat het belangrijk voor een leidinggevende is om vanuit een gezamenlijk doel en visie op samenwerken, medewerkers in te zetten op taken waar hun expertise ligt. Dit kan betekenen dat een leidinggevende een taakverdeling toebedeeld die aansluiten bij de specifieke expertise op het gebied van vakkennis of digitalisering. Naast de taken spelen wensen en behoeften van medewerkers een belangrijke rol in het optimaal samenwerken. Om tot een optimale samenwerking te komen is het relevant om inzicht te hebben in de wensen en behoeften die vaak per generatie verschillen. Denk hierbij aan de voorkeur voor de invulling van overlegvormen (frequentie, tijd en plaats), manier van communiceren en het gebruik van communicatiekanalen (fysiek, telefonisch, mail of andere kanalen). Leidinggevend kunnen teamdialogoog en individuele gesprekken gebruiken om de behoeften van de verschillende generaties af te stemmen en tot afspraken te komen waar iedere medewerker zich aan committeert. Een vervolg hierop is dat de leidinggevende de medewerkers stimuleert om elkaar aan te spreken of spanningen te bespreken.

In het licht van de toenemende generatiediversiteit op de werkvloer helpt dit onderzoek enerzijds leidinggevend om teams effectief aan te managen en biedt het tegelijkertijd medewerkers inzicht in wat zij vanuit hun eigen generatieperspectief kunnen bijdragen aan de samenwerking in teams met generatieverschillen.

7.2.2 Reflectie op maatschappelijke relevantie

Het managen van generatieverschillen in een team door een leidinggevende is, na literatuuronderzoek en empirisch onderzoek, als maatschappelijk relevant gebleken omdat het direct impact heeft op hoe teams samenwerken in organisaties in relatie tot de rol van de leidinggevende. Door te begrijpen hoe generaties verschillen en hoe hun eigen generatie van invloed kan zijn op de manier van managen kunnen ze met aandacht voor iedere generatie inspelen op wat het team nodig heeft om optimaal te kunnen samenwerken en dit leidt tot verbetering van prestaties.

De dynamiek tussen verschillende generaties binnen een team zorgt ervoor dat de innovatiekracht van de jongere generatie en de kennis van de oudere generatie effectief worden gecombineerd. Dit draagt bij aan efficiëntere werkprocessen en organisatieontwikkeling. Bovendien is deze combinatie essentieel voor het beheer van kennisoverdracht tussen de generaties. Het inzicht in generatieverschillen speelt een belangrijke rol in het ontwikkelen van effectieve strategieën voor talentontwikkeling en personeelsplanning, vooral in een krappe arbeidsmarkt, zoals eerder besproken in hoofdstuk 1.4. De rol van de leidinggevende in het managen van een team met generatieverschillen is het creëren van bewustwording van generatiediversiteit in een team door met

elkaar in gesprek te gaan, deze te (h)erkennen en te benutten door taken in innovatie en kennis te combineren om tot een optimale samenwerking te komen. Hierdoor voelen medewerkers zich gewaardeerd, van toegevoegde waarde en draagt dit bij aan talentontwikkeling.

7.2.3 Suggesties voor vervolgonderzoek

Dit onderzoek beperkt zich tot het managen van generatieverschillen door een leidinggevende om tot een optimale samenwerking te komen. Hierin worden inzichten gecreëerd die suggesties op kunnen leveren voor verder onderzoek gerelateerd aan generatieverschillen. Onderstaand zijn mogelijke vervolgonderzoeken beschreven met onderbouwing.

Impact van technologische ontwikkelingen op generatieverschillen

Aangezien technologie en digitalisering een steeds grotere rol speelt in het dagelijks werk, kan verder onderzoek zich richten op hoe technologische ontwikkelingen en innovaties of digitalisering generaties beïnvloeden, zowel in termen van werkgedrag als samenwerking binnen teams. De verschillen in het adaptieve vermogen van generaties kan kleiner worden doordat Generatie X over een paar jaar de werkvloer verlaat. Het is de vraag of een organisatie de ontwikkelingen kunnen volgen door het adaptieve vermogen van medewerkers en de toepassing in het werk te kunnen faciliteren. Dit kan bijvoorbeeld inzichten opleveren of de invloed van de digitalisering spanningen tussen generaties kan vergroten. Het kan inzichten opleveren hoe organisaties de nieuwe generatie benut in het doorvoeren van innovatie om als organisatie in te spelen op digitalisering en technologische ontwikkelingen. Een mogelijke vraag is hoe technologische ontwikkelingen generaties in hun werk in de toekomst beïnvloeden.

Arbeidsmarkt; wervings- en retentiestrategie

De krapte op de arbeidsmarkt wordt steeds groter waardoor het behouden van medewerkers (retentie) om personeelstekorten te voorkomen steeds belangrijker wordt. Verder onderzoek naar generatiespecifiek personeelsbeleid, wervings- en retentiestrategie kan inzicht geven wat nodig is om jongere generatie aan te trekken en te behouden en in te spelen op de behoefte van de oudere generatie om duurzaam inzetbaar te blijven.

Stijl van leidinggeven en generatiedynamiek

Bij leidinggevendenden kunnen de kenmerken van de eigen generatie van invloed zijn op de manier van leidinggeven op een team met generatieverschillen. Vervolgonderzoek kan zich richten op het onderzoeken naar welke leiderschapsstijlen van leidinggeven (bijvoorbeeld coachend, situationeel, faciliterend) in teams met generatieverschillen het meest effectief zijn om een goede teamdynamiek te creëren, innovatie te stimuleren en optimaal te presteren.

Generatie Z in het onderwijs

Dit onderzoek is uitgevoerd binnen Saxion Hogeschool. Docenten hebben dagelijks te maken met Generatie Z die nog maar beperkt in het arbeidsproces werken. Een vervolgonderzoek kan zich richten op docenten bij (hoge)scholen hoe zij het beste aansluiting krijgen bij Generatie Z door de kenmerken te (her)kennen en wat zij nodig hebben om succesvol te studeren en uitval te voorkomen en dit vanuit generatieperspectief. Enerzijds is de vraag wat een Generatie Z en later Generatie Alpha nodig hebben en tegelijkertijd wat dit vraagt van het onderwijssysteem en de docent.

Onderzoek naar het effect van reverse mentoring (wederzijds mentorschap)

Reverse mentoring, waarbij jongere en oudere generaties omgekeerd de rol van mentor en mentee op zich nemen, kan een effectieve strategie zijn om de kloof tussen generaties te overbruggen en wederzijds begrip en samenwerking te bevorderen. Verder onderzoek kan gericht zijn op de effectiviteit van reverse mentoring in verschillende soorten organisaties en de impact op zowel de

mentor als de mentee. Het onderzoek kan inzichtelijk maken wat het effect is van wederzijds mentorschap, hoe dit op een effectieve manier kan worden ingezet en wat hiervoor nodig is.

Generatiebewustzijn in organisaties

Doordat er steeds meer generaties op de werkvloer werkzaam zijn en de verschillen groter worden zoals met de komst van Generatie Z kan het helpend zijn om als organisatie, generatiediversiteit op te nemen in beleid op diversiteit & inclusie. Vervolgonderzoek kan zich richten op hoe generatiediversiteit kan worden geïntegreerd in bestaande diversiteits- en inclusieprogramma's binnen organisaties zoals generatiespecifieke benaderingen van communicatie, leiderschap en werkstijl wat opgenomen wordt in het bredere beleid. Organisaties krijgen inzicht hoe zij generatiediversiteit in hun organisatie kunnen integreren, wat de invloed ervan is en hoe zij generaties weten te benutten ten behoeve van het realiseren van organisatiedoelstellingen.

7.2.4 Beperkingen

Mogelijke beperkingen in dit onderzoek is te herleiden naar de in 4.4 benoemde betrouwbaarheid en validiteit in het feit dat er met semigestructureerde interviews is gewerkt aan de hand van een interviewraamwerk die op basis van de theorie en de deelvragen is samengesteld. In de interviews is op sommige aspecten doorgevraagd en op andere aspecten niet waarbij het doorvragen geheel bij de onderzoeker ligt en per interview verschillende focussen kan hebben gehad. Het onderzoek is uitgevoerd met een casestudy bij een specifieke organisatie (Saxion Hogeschool) wat de generaliseerbaarheid van de resultaten kan beperken voor andere organisaties. Er is door de onderzoeker bewust gekozen om HRM een selectie te laten maken van leidinggevenden en medewerkers die afkomstig zijn uit verschillende, onafhankelijke onderdelen binnen de organisatie in plaats van uit hetzelfde team. De mogelijkheid om te spiegelen binnen hetzelfde team kan mogelijk leiden tot beperkte inzichten over optimaal samenwerken en de dynamiek binnen een specifiek team.

Aangezien het onderzoek zich voornamelijk richt op de huidige generatieverschillen op de werkvloer, biedt het beperkte inzichten in hoe deze verschillen zich in de toekomst zullen ontwikkelen. Er is geen langdurige opvolging van de effecten van generatiediversiteit in teams onderzocht, hoewel dat voor nu wel een interessant uitgangspunt is en wellicht vraagt om herhaling van het onderzoek.

Dit onderzoek richt zich specifiek op het managen van generatieverschillen door leidinggevenden om een team optimaal te laten samenwerken om het onderzoek binnen de kaders te houden, echter geeft dit wellicht niet het totale beeld van generatiediversiteit generaliserend voor ieder team. De invloed van de leidinggevende en de teamsamenstelling maken een diversiteit aan aspecten die bijdragen aan de teamdynamiek met generatieverschillen.

7.3 Conclusies en Aanbevelingen

Dit hoofdstuk beschrijft de conclusie van de resultaten van het onderzoek en de aanbevelingen voor leidinggevenden in het managen van teams met generatieverschillen.

7.3.1 Conclusie

De resultaten van dit onderzoek tonen aan dat generatieverschillen binnen een team van invloed zijn op de teamdynamiek, met name op het gebied van digitale vaardigheden, communicatiestijlen en -voorkeuren, arbeidsethos en werkbeleving. Het is daarom van groot belang dat leidinggevenden zich bewust zijn van deze verschillen en de invloed van hun eigen generatie op de manier van leidinggeven om het team te managen om tot een optimale samenwerking te komen. Het erkennen en bespreekbaar maken van deze verschillen, bijvoorbeeld in een teamdialoog, biedt de mogelijkheid om het talent van iedere generatie te benutten en dit vraagt om communicatieve vaardigheden van een leidinggevende. Het creëren van een veilige en inclusieve werkomgeving, waarin voor alle

generaties ruimte is voor dialoog en wederzijds leren, vormt een belangrijk aspect van effectieve samenwerking.

Op basis van de analyse en beantwoording van de deelvragen maken we de vertaalslag naar de beantwoording van de onderzoeksvraag: *“Hoe kunnen leidinggevenden teams met generatieverschillen managen om hen optimaal te laten samenwerken?”*

Leidinggevenden kunnen een team met generatieverschillen effectief managen en hen optimaal laten samenwerken door een combinatie van de onderstaande factoren, gebaseerd op de analyse en samenvatting van de onderzoeksinterviews met leidinggevenden en medewerkers uit verschillende teams en generaties, in combinatie met het literatuuronderzoek.

Erkenning en bewustwording van generatieverschillen

Het is essentieel gebleken dat leidinggevenden zich bewust zijn van de verschillende generaties binnen hun team en de bijbehorende kenmerken om vanuit generatiedenken in te spelen op de teamdynamiek. Generatie X hecht waarde aan stabiliteit en doorwerken totdat het werk af is, terwijl Millennials resultaatgericht zijn, zingeving zoeken en een duidelijke scheiding tussen werk en privé bewaken. Pragmaten fungeren vaak als brug tussen generaties door hun vermogen om innovatie en digitalisering toe te passen in het werk en de organisatie. Door deze verschillen te erkennen en te bespreken, ontstaat meer wederzijds begrip en samenwerking.

Een gezamenlijk doel als verbindende factor

Ondanks generatieverschillen blijkt uit onderzoek dat voor alle medewerkers het hebben van een gezamenlijk doel bijdraagt aan een optimale samenwerking. Leidinggevenden erkennen dat een complementair team bijdraagt aan innovatie en betere prestaties. Het benutten van generatieverschillen en de bijbehorende talenten in combinatie met de focus op gedeelde ambities, de bewustwording en de dynamiek van een complementair team van verschillende generaties draagt bij aan een optimale samenwerking. Door gezamenlijk te bepalen hoe iedere generatie hieraan kan bijdragen, worden generatieverschillen niet als obstakels, maar als kracht gezien.

Communicatie en overlegvormen

Communicatiestijlen en overlegvoorkeuren verschillen sterk per generatie. Millennials en Generatie Z geven de voorkeur aan snelle besluitvorming en kort en bondig overleg, vaak via digitale middelen zoals Teams, mail of WhatsApp. Oudere generaties, met name Generatie X, hechten meer waarde aan diepgaande gesprekken, lange besluitvormingsprocessen en persoonlijke ontmoetingen. Leidinggevenden kunnen hierop inspelen door een afwisseling van hybride overlegstructuren in te richten: korte en efficiënte vergaderingen gecombineerd met verdiepende bijeenkomsten waar ruimte is voor reflectie en discussie met de keuze of afspraak om dit online, op locatie of een combinatie ervan (hybride) te laten plaatsvinden.

Elkaars talent benutten

Iedere generatie brengt unieke kwaliteiten mee die waardevol zijn voor de samenwerking. Jongere generaties zijn vaak innovatief en bedreven in digitalisering, maar missen werkervaring en het kunnen toepassen ervan. Generatie X beschikt over veel kennis, levens- en werkervaring, brengen stabiliteit, maar hun adaptieve vermogen van de digitalisering of technologie is beperkt. Pragmaten kunnen fungeren als verbinder tussen de generaties door innovatie en werkervaring met elkaar te combineren. Door bewust complementaire teams samen te stellen, wat de voorkeur is van de meeste leidinggevenden, waarin deze krachten elkaar aanvullen en elkaars talenten mede vanuit generatieperspectief worden benut, kan een optimale samenwerking ontstaan.

Teamdialoog stimuleren

Een open teamdialoog over generatieverschillen binnen het team helpt in de bewustwording van het team, dit voorkomt misverstanden en verbetert de samenwerking. Leidinggevendenden kunnen hiervoor gespreksmomenten faciliteren waarin teams reflecteren op hoe zij de verschillen ervaren en hoe ze deze kunnen benutten. De rol van de leidinggevende is facilitator in het leiden van de dialoog, het creëren van een veilige omgeving, aandacht te geven aan iedere generatie en ruimte te geven voor dialoog zodat elke generatie zich gehoord en gewaardeerd voelt. Daarnaast is het belangrijk om met elkaar heldere afspraken te maken waaraan iedereen zich committeert. Dit vraagt van de leidinggevende flexibiliteit, empathie en communicatieve vaardigheden.

Flexibiliteit van leidinggevendenden

Leidinggevendenden hebben vaak onbewust de neiging om vanuit hun eigen generatieperspectief te managen. Door zich hier bewust van te zijn en open te staan voor andere werk- en communicatievoorkeuren, kunnen zij effectiever inspelen op de behoeften van de individuele medewerker en iedere generatie in het hele team. Dit vraagt om flexibiliteit, ruimte te geven en de bereidheid om vaste patronen en overtuigingen los te laten.

Wederzijds mentorschap

Een effectieve manier om generatieverschillen te benutten, is door wederzijds mentorschap te bevorderen. Leidinggevendenden faciliteren en stimuleren medewerkers om vice versa van elkaar te leren vanuit hun eigen expertise over generaties heen in het realiseren van een gezamenlijk doel waarin samenwerking noodzakelijk is. Dit creëert een dynamische leercultuur en versterkt de samenwerking binnen het team.

Samenvattend heeft de leidinggevende een sleutelrol in het stimuleren van samenwerking binnen een team met generatieverschillen. Het optimaal laten samenwerken van een dergelijk team vereist een leidinggevende die niet alleen de verschillen erkent, maar ook zijn of haar vaardigheden inzet om een effectieve teamsamenwerking te bevorderen. Dit vraagt om flexibiliteit, communicatieve vaardigheid, empathie en de bereidheid om te investeren in samenwerking en kennisdeling. Door een verbindende en coachende rol op zich te nemen, kan de leidinggevende de diversiteit binnen het team benutten als kracht, waardoor een effectieve en optimale samenwerking ontstaat. Het formuleren van een gezamenlijk doel en het benutten van talenten in een complementair team vormt daarbij het belangrijkste uitgangspunt om de samenwerking verder te versterken.

7.3.2 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt een aantal aanbevelingen gedaan die met name gericht zijn op leidinggevendenden gerelateerd aan de onderzoeksvraag: “Hoe kunnen leidinggevendenden teams met generatieverschillen managen om hen optimaal te laten samenwerken?”. Deze zijn overzichtelijk in sub-aanbevelingen verwoord;

Gezamenlijk doel bepalen

Bespreek met het team de gezamenlijke doelstellingen en mogelijke subdoelen, afgestemd op het talent van de medewerker en laat ieder teamlid van toegevoegde waarde zijn in het realiseren van de doelen. Het hebben van een gezamenlijk doel zorgt voor ieder team voor verbinding en vraagt om het benutten van elkaars talenten en essentieel vanuit generatieperspectief.

Bewustwording en herkennen van generatieverschillen

Verdiep je als leidinggevende in de kenmerken van generaties, krijg inzicht in en wees je bewust van de kenmerken, waarden en opvattingen bijvoorbeeld ten aanzien van arbeidsethos en voorkeuren van de verschillende generaties en het effect op de teamdynamiek. Daarnaast is het belangrijk dat

de leidinggevende de kenmerken van de eigen generatie kent en zich bewust is van de invloed van de eigen generatie op de stijl van leidinggeven aan een team.

Bouwen aan een veilige werkomgeving

Bouw als leidinggevende aan een veilige werkomgeving waarin medewerkers zich open durven te stellen en zich gewaardeerd en gehoord te voelen, door ruimte te geven en het stimuleren van nieuwe innovatieve ideeën van medewerkers waarbij tegelijkertijd ruimte geboden wordt voor weerstand in een open teamdialoog. Geef aandacht aan iedere generatie en medewerker en zet medewerkers in hun kracht en benut hun talenten.

Communicatiestijlen en -voorkeuren

Wees je als leidinggevende bewust van de verschillende voorkeuren van communicatiestijlen van medewerkers per generatie en stem het gebruik van verschillende communicatiekanalen met elkaar af. Stem je stijl van communiceren af op de generatie of maak het passend en bespreekbaar. Denk hierbij na over de vorm en inhoud van overlegstructuur waarbij er aandacht is voor de voorkeuren van iedere generatie. Verder blijf je als leidinggevende naast de teamdialogen in gesprek met de individuele medewerker, wees open en transparant in je communicatie en weet wat zij nodig hebben.

Teamdialoog versus individuele gesprekken

Leidinggevende benut het teamdialoog om de generatieverschillen te bespreken, geeft ruimte en zorgt ervoor dat iedere medewerker hierin gekend wordt en zich gehoord voelt. Het teamdialoog wordt gebruikt om afspraken te maken voor samenwerking, taakverdeling en verwachtingsmanagement wordt nagestreefd. Verder benut de leidinggevende de individuele gesprekken met medewerkers om zaken bespreekbaar te maken door feedback te geven en naar de medewerker te luisteren.

Lerende omgeving door wederzijds mentorschap

Creëer een lerende omgeving door het faciliteren van wederzijds mentorschap waarbij in het realiseren van een gezamenlijk doel of het werken aan een gezamenlijk project, talenten weet te benutten zodat zij optimaal samen kunnen werken. Wederzijds mentorschap (reverse mentoring) kan ingezet worden in een complementair team door vice versa van elkaar te leren waarbij de specifieke vakgebieden en talenten worden benut om van elkaar te leren en elkaar aan te vullen met wederzijds mentor- en menteeschap. Daarnaast is de inzet van traditionele mentorschap in de vorm van het aanstellen van een buddy als het gaat om specifieke kennisdeling een mogelijkheid om een lerende omgeving te creëren.

Trainingen en tools voor leidinggevendenden

Leidinggevendenden spelen een cruciale rol in het effectief managen van teams met generatieverschillen, zowel op teamniveau als bij het begeleiden van individuele medewerkers. Het managen van deze verschillen vraagt om specifieke vaardigheden, waarvan veel leidinggevendenden aangeven dat zij begeleiding of coaching nodig hebben om ze goed te kunnen begrijpen en toepassen.

Om leidinggevendenden optimaal te ondersteunen, is het belangrijk dat organisaties hen voorzien van passende begeleiding, training, tools en coaching. Dit helpt leidinggevendenden om niet alleen kennis op te bouwen over de verschillende generaties, maar ook hun bewustzijn van generatieverschillen te vergroten. Bovendien vergroot het hun vermogen om in een teamdynamiek met verschillende generaties effectieve gesprekken te voeren en individuele medewerkers te ondersteunen.

Door te investeren in deze ondersteuning wordt de leidinggevende versterkt in zijn of haar rol en ontstaat er een betere samenwerking binnen het team. Organisaties kunnen starten met het ontwikkelen van beleid dat expliciet rekening houdt met generatiediversiteit, zoals het bieden van

flexibele werkplekken, het faciliteren van verschillende vormen van communicatie en het creëren van carrièrepaden die aansluiten bij de behoeften van diverse generaties.

Daarnaast kan het aanbieden van leiderschapsontwikkeling en mentoringprogramma's, die specifiek gericht zijn op het verbeteren van de samenwerking tussen generaties, organisaties helpen om de voordelen van generatiediversiteit optimaal te benutten en een inclusieve werkomgeving te bevorderen.

Samenvattend

Om een team met generatieverschillen optimaal te laten samenwerken, is het belangrijk om gezamenlijke doelen te stellen, bewustzijn te creëren over generatieverschillen en een veilige werkomgeving te bouwen. Leidinggevenden moeten communicatiestijlen afstemmen op de verschillende generaties, zowel teamdialogen als individuele gesprekken voeren, en een lerende omgeving bevorderen door mentorschap. Daarnaast moeten ze ondersteund worden met trainingen en tools om generatieverschillen effectief te managen. Deze aanpak helpt de samenwerking en benutting van ieders talenten in een divers team.

Literatuurlijst

- Ahlers, J. & Boender, R. C. (2011). *Generatie Z..* Bertram en de Leeuw Uitgevers
- Baarda, D. B. (2013). *Basisboek kwalitatief onderzoek: handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek.* Noordhoff Uitgevers BV, Groningen
- Cooperrider, D. L., Stavros, J. M., Whitney, D., & Fly, R. (2005). *Appreciative inquiry handbook : the first in a series of AI workbooks for leaders of change*
- Leoncini, T. & Bauman, Z. (2018). *De vloeibare generatie: over veranderingen in het derde millennium.* Uitgeverij Klement, Utrecht
- Becker, H. A. (1992). *Generaties en hun kansen.* Meulenhoff, Amsterdam
- Bontekoning, A.C. (2007). *Generaties in organisaties.* Mediawerf Uitgevers, Amsterdam
- Bontekoning, A.C. (2010). *Het Generatieraadssel, ontdek de kracht van generaties.* Mediawerf Uitgevers, Amsterdam
- Bontekoning, A. C. (2011). *The evolutionary power of new generations: Generations as key players in the evolution of social systems.* *Psychology Research* 1(4)
- Bontekoning, A.C. (2012). *Generaties! Werk in uitvoering.* Mediawerf Uitgevers, Amsterdam
- Bontekoning, A.C. (2015). *Nieuwe generaties in vergrijzende organisaties.* Mediawerf Uitgevers, Amsterdam
- Browne, I. (2021). Exploring reverse mentoring; "Win-Win" relationships in the Multi-Generational Workplace. *International Journal Of Evidence Based Coaching And Mentoring*, 246–259. <https://doi.org/10.24384/jkc9-2r51>
- Buengeler, C., Homan, A. C. & Voelpel, S. C. (2016). *The challenge of being a young manager: The effects of contingent reward and participative leadership on team-level turnover depend on leader age.* *Journal of Organizational Behavior*, 37(8), 1224-1245
- Caluwé de, L. (1997) *Veranderen moet je leren.* Delwel uitgerij B.V., 's-Gravenhage
- Deal, J.J. (2007). *How employees young & old can find common ground.* Jossey-Bass, San Francisco
- Gabrielova, K. & Buchko, A. A. (2021). *Here comes Generation Z: Millennials as managers.* *Business Horizons*, 64(4), 489–499. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.013>
- Gibson, J. W., Greenwood, R. A., & Murphy, E. F., Jr. (2009). *Generational differences in the workplace: personal values, behaviors, and popular beliefs.* *Journal Of Diversity Management (JDM)*, 4(3), 1–8
- Glaser, B., & Strauss, A. (2017). *Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research.* Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203793206>

- Hamster, M., Bontekoning, A., Scholten, J., Hessing, B., Careerwise, & Appical. (2020). *Millennials & Werk: Het grootste onderzoek van Nederland!*
- Johnson, D. W., Johnson, R. T., Roseth, C. & Shin, T. S. (2014). *The relationship between motivation and achievement in interdependent situations. Journal Of Applied Social Psychology, 44(9)*, 622–633. <https://doi.org/10.1111/jasp.12280>
- Kessels & Smit, The Learning Company & Tjepkema, S. (2011). *Appreciative Inquiry: Veranderen met energie*. The Learning Company. https://www.kessels-smit.com/files/Artikel_2012_-_tjepkema_kabalt_-_appreciative_inquiry_spreads.pdf
- Kuipers, B. & Groeneveld, S. (2014). *De kracht van high performance teams: zes ingrediënten voor excellent presteren in de publieke sector*. Mediawerf Uitgevers, Amsterdam
- Macovei, C. M. & Martinescu-Bădălan, F. (2022). *Managing different generations in the workplace*. *International Conference Knowledge-Based organization, 28(2)*, 191–196. <https://doi.org/10.2478/kbo-2022-0071>
- Mannheim, K. (1928). *Das Problem der Generationen*. *Kölner Vierteljahrs hefte für Soziologie, VII, 2-3*, pp 157 – 185 en (1929) 309 – 303
- Marías, J. (1970). *Generations, a historical method*. The University of Alabama Press, Alabama.
- Murphy, W. M. (2012). *Reverse mentoring at work: Fostering cross-generational learning and developing millennial leaders*. *Human Resource Management, 51(4)*, 549–573. <https://doi.org/10.1002/hrm.21489>
- Pfeffer, J. (1985). *Organizational demography: Implications for management*. *California Management Review, 28 (1)*, 67-81
- Prensky, M. (2001). *Digital Natives Digital Immigrants*. On the Horizon, NCB University Press, 9(5).
- Rudolph, C. W., Rauvola, R. S. & Zacher, H. (2017). *Leadership and generations at work: A critical review*. *The Leadership Quarterly*.
- Saxion Hogeschool. (2024). *Strategisch plan 2024*.
- Schindler, P.S. (2018). *Business research methods*.
- Sociaal Cultureel Planbureau (2010). *Wisseling van de wacht, generaties in Nederland*. SCP publicatie 2010.
- Stoker J. (2017) *Weg met de modieuze gedachte dat millennials ander leiderschap nodig hebben*. Rijksuniversiteit Groningen. <https://www.rug.nl/hrm-ob/bloggen/blog-07-11-2017-weg-met-de-modieuze-gedachte-dat-millennials-ander-leiderschap-nodig-hebben>
- Strauss, W., Howe, N. (1991). *Generations. The history of America's Future 1584-2069*. William Morrow, New York

Thiel, van, S., (2010). *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding*. Coutinho, Bussum

Vandenabeelen, W, (2018). *We labelen mensen omdat het zo makkelijk is*. DPG Media Privacy Gate

Van Den Broek, A. & Dekker, P. (2001). *De verraderlijke charme van het begrip generatie*. Tijdschrift Voor Sociologie, 22(4)

Vliet, van der, J., Wissen, van, F., Mattijssen, L., Borghuis, J., Bosman, F. (2022). *Kenmerken van de baan*. Centraal Bureau Voor de Statistiek

Bijlage I Mail HRM

Mail verstuurd op 3 november 2024 aan collega's HR Advies:

Beste HR-collega's,

Op dit moment ben ik in de afrondende fase van mijn Master Public Management (Bestuurskunde), faculteit Behavioural, Management and Social Sciences aan de Universiteit Twente. Ik doe onderzoek naar het managen van generatieverschillen en hoe een leidinggevende teams met generatieverschillen kan managen om hen optimaal te laten samenwerken.

Hierbij wil ik graag in kaart brengen wat de specifieke kenmerken van generaties zijn, wat een leidinggevende nodig heeft om een team met generatieverschillen te kunnen managen en ook wat de medewerker nodig heeft om in een team met generatieverschillen te werken om vervolgens optimaal samen te kunnen werken. Het **optimaal laten samenwerken** draagt bij aan de teamgeest, betere prestaties en benutten medewerkers elkaars expertise en talenten beter (Kuipers en Groeneveld, 2014). Het doel van dit onderzoek is om richtlijnen en aanbevelingen te geven aan leidinggevendenden die zij kunnen gebruiken om teams met generatieverschillen te managen en hun samenwerking te optimaliseren.

Naast literatuuronderzoek en documentenanalyse, ga ik kwalitatief onderzoek doen binnen Saxion Hogeschool. Mijn kwalitatief onderzoek zal bestaan uit semigestructureerde interviews.

De selectie van onderzoekspopulatie voor de semigestructureerde interviews richt zich op:

- *de individuele medewerker geselecteerd uit diverse generaties en teams*
- *de leidinggevende van een (onderwijs)team met een diversiteit aan generaties*

Omdat ik vanwege de AVG-regelgeving geen toegang heb tot de personeelsgegevens van medewerkers van Saxion, heb ik jullie hulp nodig.

In overleg met jullie leidinggevende stuur ik deze mail met de vraag of jullie mij de Saxion-contactgegevens willen geven van:

- *leidinggevendenden die leidinggeven aan een team met diverse generaties*
- *leidinggevendenden en medewerkers uit verschillende generaties,*

Zo kan ik hen benaderen voor mijn onderzoek. De leidinggevende selecteert dan medewerkers uit diverse generaties die eventueel ook willen deelnemen.

Als je zelf leidinggevendenden en medewerkers kent die dit onderzoek interessant vinden, mag je hun namen natuurlijk ook doorgeven!

Voor de interviews ondertekenen deelnemers een toestemmingsformulier (opgesteld volgens richtlijn van de Universiteit Twente) om de privacy te waarborgen en de gegevens te anonimiseren. Tijdens de interviews worden audio-opnames gemaakt voor een transcriptie.

Omdat ik de interviews graag in november en december wil laten plaatsvinden, zou ik het fijn vinden als ik de contactgegevens van de betreffende leidinggevendenden **uiterlijk vrijdag a.s. per mail of teams** van jullie kan ontvangen.

Als er vragen zijn, hoor ik het natuurlijk graag! Alvast heel erg bedankt voor je medewerking.

Met vriendelijke groet,

Esther Reinds, Teamleider Saxion Parttime School

Bijlage II Interviewraamwerk

Bijgaand interviewraamwerk richt zich afzonderlijk op medewerkers en leidinggevend. Voorafgaand aan de interviews zijn de te interviewen personen middels een e-mail uitgenodigd en geïnformeerd over:

- Het doel van het onderzoek en de rol van de onderzoeker;
- Context en methodiek van het onderzoek;
- Wijze van verslaglegging van het onderzoek;
- De verslaglegging in het kader van het interview;
- Waarborgen dat geïnterviewden geanonimiseerd worden in het onderzoek.

Deze mail was voorzien van een toestemmingsformulier en het tekenen hiervan was voorwaarde om deel te nemen aan het interview. De afgenomen interviews hebben een semigestructureerde opzet.

Vragen voor medewerkers

Deelvraag 1: Generatieverschillen binnen een team en specifieke kenmerken

1. Hoeveel generaties zijn er in je team, hoe oud is de oudste en jongste?
 2. Welke generatieverschillen ervaar je binnen je team?
 3. Wat zijn volgens jou de belangrijkste kenmerken van jouw generatie in een werkomgeving?
 4. Hoe ervaar je de samenwerking met collega's uit andere generaties?
 5. Welke verwachtingen heb je van je leidinggevende als het gaat om de samenwerking met andere generaties binnen je team?
 6. Bij welke generatieverschillen merk je een positieve bijdrage leveren aan de teamdynamiek?
 7. Wat waardeer je in de werkaanpak of houding van collega's uit andere generaties?
-

Deelvraag 2: Bijdrage van generatieverschillen en -overeenkomsten aan optimale samenwerking

1. Welke positieve punten ervaar je bij andere generaties in het team?
 2. Hoe kunnen de verschillen en overeenkomsten tussen generaties de samenwerking versterken of belemmeren?
 3. Welke voorbeelden kun je geven van een succesvolle samenwerking met iemand van een andere generatie?
 4. Wat zou volgens jou bijdragen aan een betere samenwerking tussen verschillende generaties?
 5. Hoe denk je dat jouw generatie kan bijdragen aan een betere samenwerking binnen het team?
 6. Wat inspireert je het meest in de samenwerking met collega's van een andere generatie?
 7. Wat belemmert je het meest in de samenwerking met collega's van een andere generatie?
-

Deelvraag 3: Hoe verhoudt zich de kenmerken van de generatie van een leidinggevende tot de manier van leidinggeven en het managen van een team?

1. Hoe ervaar je de manier van leidinggeven van je leidinggevende? In hoeverre herken je kenmerken van de generatie van de leidinggevende in de manier van leidinggeven?
2. Waaraan merk je dat jouw leidinggevende wel of niet inspeelt op de generatieverschillen binnen je team?
3. Wat is volgens jou nodig in de manier van leidinggeven om de samenwerking tussen generaties te verbeteren?
4. Hoe ervaar je de invloed van de generatie van je leidinggevende voor jouw samenwerking met hem/haar?
5. Wat doe je leidinggevende om met de interesses en voorkeuren van verschillende generaties rekening te houden?
6. Hoe kan een leidinggevende een goede balans creëren tussen de verschillende generaties?

Deelvraag 4: Hoe kan een leidinggevende de aspecten van verschillende generaties in een team benutten om optimaal samen te werken?

1. Op welke manier worden de aspecten van de verschillende generaties in je team ingezet om goed samen te werken?
2. Wat zou je leidinggevende nog meer kunnen doen om het verschil in generaties optimaal in te zetten?
3. Wat heb jij persoonlijk nodig om optimaal samen te werken in een team met verschillende generaties?
4. Wat is voor jou het belangrijkste om optimaal samen te werken met collega's van een andere generatie?
5. Op welke manier worden de sterktes en zwaktes van der verschillende generaties in je team ingezet?
6. Wat zou jij zelf kunnen doen of veranderen om met de generatieverschillen in je team om te gaan?

Afsluitende vragen

1. Welke veranderingen zou jij willen zien in de samenwerking tussen generaties binnen je team?
2. Hoe zie jij de rol van generatieverschillen in het bereiken van teamdoelen op de lange termijn?
3. Is er nog iets dat je wilt toevoegen over generatieverschillen en samenwerking in teams?
4. Zijn er specifieke suggesties of ideeën die je hebt voor leidinggevendenden om generatieverschillen in teams beter te benutten?

Vragen voor leidinggevendenden

Deelvraag 1: Generatieverschillen binnen een team en specifieke kenmerken

1. Welke generatieverschillen merk je op binnen jouw team(s)?
2. Wat zijn volgens jou de kenmerken van de verschillende generaties binnen het team?
3. Welke uitdagingen of voordelen ervaar je door deze generatieverschillen?
4. Hoe probeer je om te gaan met de verschillende generaties in je team?
5. Hoe zorg je ervoor dat elke generatie zich gehoord en gewaardeerd voelt in het team?
6. Hoe creëer je een omgeving waarin teamleden van verschillende generaties hun eigen inbreng durven delen?

Deelvraag 2: Bijdrage van generatieverschillen en -overeenkomsten aan optimale samenwerking

1. Wat zie je als sterke punten van de verschillende generaties in je team?
 2. Welke generatieverschillen dragen volgens jou bij aan een optimale samenwerking?
 3. Op welke manieren probeer je de overeenkomsten tussen generaties te benutten om de samenwerking te verbeteren?
 4. Welke uitdagingen zie je in het samenbrengen van generaties en hoe ga je hiermee om?
 5. Hoe stimuleer je samenwerking tussen generaties binnen je team?
 6. Welke initiatieven heb je ondernomen of zou je willen ondernemen om teamleden van verschillende generaties van elkaar te laten leren?
-

Deelvraag 3: Hoe verhoudt zich de kenmerken van de generatie van een leidinggevende tot de manier van leidinggeven en het managen van een team?

1. Welke invloed denk je dat jouw generatie heeft op je manier van leidinggeven?
 2. Op welke manier probeer je aansluiting te vinden bij de verschillende generaties in je team?
 3. Wat verwacht je van teamleden van andere generaties als het gaat om communicatie, werkaanpak en samenwerking?
 4. Hoe pas je je manier van leidinggeven aan om verschillende generaties te bereiken?
 5. Hoe ervaar je vanuit jouw generatie specifieke uitdagingen bij het managen van een team met generatieverschillen?
 6. Wat heb je geleerd van het werken met generaties die verschillen van jouw generatie?
-

Deelvraag 4: Hoe kan een leidinggevende de aspecten van verschillende generaties in een team benutten om optimaal samen te werken?

1. Hoe probeer je de verschillende generaties binnen je team optimaal te laten samenwerken?
 2. Hoe benut je de specifieke kwaliteiten van elke generatie in je team?
 3. Wat zou je nog meer willen doen om de samenwerking tussen generaties te verbeteren?
 4. Welke kennis, middelen of ondersteuning heb je nodig om generatieverschillen in je team beter te managen?
 5. Hoe geef je teamleden de ruimte om hun sterke punten vanuit hun generatie in te zetten?
 6. Welke initiatieven heb je ingezet of zou je willen inzetten om medewerkers van verschillende generaties in je team nader tot elkaar te brengen?
-

Afsluitende vragen

1. Welke veranderingen zou jij willen zien in de samenwerking tussen generaties binnen je team?
 2. Hoe zie jij de rol van generatieverschillen in het bereiken van teamdoelen op de lange termijn?
 3. Is er nog iets dat je wilt toevoegen over generatieverschillen en samenwerking in teams?
 4. Zijn er specifieke suggesties of ideeën die je hebt voor medewerkers om generatieverschillen in teams beter te benutten?
-

Bijlage III Toelichting codeboom

Thema en code	Toelichting
Generatieverschillen in Digitalisering	
Adaptieve vermogen	Het vermogen om de digitalisering je eigen te maken
Toepasbaarheid digitalisering	De digitale vaardigheden toe te passen in het werk en de organisatie
Combinatie werkervaring en digitalisering	Het integreren van digitalisering in de kennis en ervaring in het werk
Digitale vaardigheden	Het niveau van digitale vaardigheden per generatie
Generatieverschillen in communicatie	
Communicatiestijlen	De manier van communiceren, directief, open, bescheiden, gesloten
Communicatievoorkeuren	Verband met overlegvormen, kort en snel of lang en diepgaand, individueel of in teamverband
Communicatiekanalen	Gebruik van de diverse beschikbare kanalen binnen een organisatie, telefonisch, whatsapp, teams, mail
Communicatieve vaardigheden leidinggevende	De vaardigheden van een leidinggevende om in te spelen op de diversiteit aan communicatievoorkeuren, -stijlen bij generaties in teamdynamiek
Generatieverschillen in werkbeleving	
Werk = werk en privé = privé	De afbakening van werk- en privé tijd
Zorgtaken (kinderen en mantelzorg)	De invloed van zorgtaken in het werk, zowel voor kinderen als mantelzorgtaken
Balans werk privé	De verdeling van werk en privé in generaties
Verschillen in arbeidsethos	Verskil in opvatting over de inhoud en invulling van werk per generatie
Samenwerking multigenerationele teams	
Werken vanuit visie op samenwerken	De invloed van het hebben van een visie op samenwerken binnen een team
Inrichten overlegstructuur voor samenwerking	Overlegstructuur in vorm en inhoud en de invloed ervan op de samenwerking met generaties
Samenwerking generaties stimuleren	De mate van stimuleren voor samenwerking door een leidinggevende
Spanning in samenwerking door generatieverschillen	Het effect van spanning tussen generatie op de teamsamenwerking
Leidinggeven multigenerationele teams	
Aandacht voor iedere generatie	De mate van aandacht die de leidinggevende aan iedere generatie in het team geeft
Coaching en begeleiding	De mate van geven en krijgen van coaching van leidinggevende aan medewerkers
Invloed generatie leidinggevende	De mate waarin de invloed van de leidinggevende een rol speelt in het managen van een multigenerationeel team
Stimuleren innovatie door leidinggevende	De mate waarin de leidinggeven innovatieve en nieuwe ideeën stimuleert in de samenwerking
Bewustwording leidinggevende	De mate waarin de leidinggevende zich bewust is van de kenmerken van de generatieverschillen in een team
Stimuleren samenwerking multigenerationele teams	
Gezamenlijk doel bepalen	De invloed van het hebben van een gezamenlijk doel op de samenwerking
Wederzijds mentorschap	Het effect van wederzijds mentorschap op de samenwerking
Teamdialoog	De invloed van een teamdialoog op de samenwerking
Ruimte voor innovatie	De mate van ruimte voor innovatie in een team en de invloed ervan op de samenwerking