

## GENERATIES EN WERK: VERGELIJKENDE STUDIE

Alle verhalen beginnen met "er was eens". Zo ook dit!

Er was eens een observatie van het socio-economische leven. Ze begint in de jaren 80. En het woord "einde" is nog niet geschreven. Gedurende al die jaren kreeg de wereldbevolking te kampen met bedrijfssluitingen, herstructureringen en veel banenverlies. Er werd toen gezegd dat er te veel mensen waren. De mensen werd voorgesteld om met pensioen te gaan hoewel ze nog erg jong waren. Dit fenomeen kreeg rare namen: vervroegd pensioen, Canada Dry, vrijwillig vertrek enz. De jongste werknemers zagen hun oudere collega's vertrekken, terwijl deze laatsten zich nog lang niet nutteloos of versleten voelden en de eersten nog niet helemaal opgeleid en klaar waren om hen af te lossen. De menselijke natuur steekt goed in elkaar, zij die vertrokken, begonnen alsmaar meer sociale activiteiten te hebben, waaronder de opvang van hun kleinkinderen. Dat kwam iedereen goed uit, aangezien de kinderen het van de ouderen hadden moeten overnemen. Maar op een dag is gebleken dat diezelfde kinderen niet meer genoeg kinderen maakten – dat is ook logisch aangezien ze veel moesten werken – en dat er niet meer genoeg mensen waren om te werken. Ze moesten dus hun beroepsactiviteit voortzetten na hun normale pensioenleeftijd en dus veel langer werken dan hun ouders. Maar wie zal voor de kleinkinderen ... en de ouders zorgen? De functioneringswijzen zijn opnieuw aan het veranderen. Hoe reageren de generaties? Wat willen zij? Hoe zien zij zichzelf?

Op die vragen trachtte het onderzoek, dat gelijktijdig bij de drie generaties werd gevoerd, een antwoord te vinden. Babyboomers (1949-1963), generatie X (1964-1979) en generatie Y (1980-1994) ontmoeten elkaar op de arbeidsmarkt. De vooroordelen over generatieconflicten doen veronderstellen dat deze maatschappelijke groepen niet kunnen overeenkomen. Het onderzoek, dat werd gevoerd door de professoren François Pichault en Mathieu Pleyers van HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège en Jacques Vilroix van de Vrije Universiteit van Brussel, is vernieuwend. Ze probeert de standpunten van elke generatie in drie specifieke domeinen te analyseren: het beeld dat de generatie heeft van zichzelf, de onderneming en ten slotte van haar werk. Het onderzoek is vernieuwend daar er in België tot dusver geen soortgelijke studie over dit onderwerp bestaat. Gedetailleerde analyses over de ene of de andere generatie komen wel veel voor, maar het intergeneratiestandpunt is nieuw.

Uit deze studie, die werd gevoerd van 28 april tot 13 juni 2008, bij 851 personen van 20 tot 59 jaar, kunnen tien bijzonder verrassende lessen worden getrokken.

De voornaamste zorg van alle generaties is dezelfde: evenwicht tussen het privé- en beroepsleven. Sterker aanwezig bij vrouwen dan bij mannen, en meer uitgesproken in Brussel en Wallonië. Ze wordt, met een groter onderscheid volgens de generaties, gevolgd door de verwezenlijking van een persoonlijk project voor de babyboomers of het verwerven van vaardigheden voor de generaties X en Y. Vervolgens zien we tussen de generaties een grote homogeniteit in hun motivatie: het gevoel nuttig te zijn voor anderen, evenals erkenning en succes, zijn twee elementen die bovenaan de prioriteitenlijst staan. Gevolgd door persoonlijke ontplooiing voor de babyboomers, tijd hebben voor generatie X of persoonlijke prestatie voor generatie Y.

De generaties hebben een gemeenschappelijke toekomstvisie: zeggenschap hebben over hun toekomst en het belang van de groep. We zouden voor deze twee elementen een tegenstelling kunnen vaststellen. De generaties geven duidelijk aan dat ze aan een groepsproject wenselijk deel te nemen maar met de mogelijkheid binnen dit project hun eigen actiekeuzes te bepalen. Gedaan dus de tijd van het eenzijdig gezag en het blindelings uitvoeren van bevelen. Iedereen heeft recht op zijn eigen plaats, volgens zijn eigen tempo en volgens zijn eigen vaardigheden en mogelijkheden.

Deze gemeenschappelijke visies tussen de generaties komen tot uitdrukking in de bedrijfswaarden. Opnieuw blijkt uit het onderzoek dat er een grote eensgezindheid is tussen de generaties, aangezien de drie bestudeerde groepen dezelfde prioriteiten formuleren: solidariteit en teamgeest. De andere waarden zijn genuanceerder. De andere waarden vinden we bij de drie generaties terug zonder dat ze echter hetzelfde belang hebben (creativiteit en rechtvaardigheid). Opmerkelijk is het belang van het respect voor het milieu, dat voor generatie X een tweede prioriteit vormt. Een vorm van solidariteit?

De generaties hebben dezelfde verwachtingen tegenover de organisaties: werkgarantie en aandacht voor het menselijke. Dit laatste komt op verschillende manieren tot uiting (menselijke omgeving voor de babyboomers, evenwicht tussen het menselijke en het resultaat voor generatie X, de mogelijkheid om zich te ontplooien voor generatie Y). Respect voor de persoon is ook aanwezig, en dat in de drie groepen op dezelfde manier wat het verwerven en behouden van medewerkers door de organisaties betreft. Daarna komt de eerlijkheid van de organisatie tegenover haar medewerkers en klanten.

Wat het werk betreft, drukken de generaties zich zeer uiteenlopend uit: evenwicht tussen het privé- en beroepsleven mag dan al centraal staan voor alle generaties, toch vinden we hier ook, maar in een verschillende volgorde naargelang de generatie, de vermindering van stress en de mogelijkheid om zijn arbeidstijd te beheren. Zaken die eigenlijk allemaal verband houden met tijdsbeheer.

De zorgen over de tewerkstelling zijn niet homogeen maar hangen wel samen met de standpunten van de generaties: voor de babyboomers is het feit meer te moeten werken dan oorspronkelijk gepland doorslaggevend, voor generatie X staat de moeilijkheid om privé- en beroepsleven te verzoenen centraal, en voor generatie Y ten slotte is geen bevredigend – of helemaal geen – werk vinden de voornaamste zorg. De problematiek van de koopkracht bevindt zich op de tweede plaats voor de babyboomers en de leden van generatie X.

En tot slot een positieve noot: de generaties zijn eerder geneigd (in 69% van de gevallen) om hun werk te beschouwen als het resultaat van een persoonlijke keuze, en ook al zijn de leden van generatie X in Brussel het minst enthousiast, toch zijn de oudere mensen uit dezelfde regio de Belgen die zich het meest amuseren.

Het meest opvallende feit uit dit onderzoek is de grote homogeniteit tussen de generaties. Terwijl we konden veronderstellen dat er grote verschillen zouden zijn, en er zijn er in deze studie ook wel een aantal vastgesteld, zijn deze eigenlijk vrij beperkt en makkelijk te begrijpen. De generaties zijn verrassend wat de maturiteit van hun zelfanalyse betreft. We zien geen over- of ondergeëvalueerde standpunten. Integendeel, over fundamentele elementen zoals waarden, toekomstvisie, zijn de generaties unaniem. Ze wachten op iets. Het antwoord moet komen van de bedrijfsleiders of politieke en sociale leiders. In dit domein is er in elk geval nog veel werk.

Mogen we hieruit dan concluderen dat generatieconflicten thuishoren in de geschiedenisboeken? Afwachten!