

een goede toekomst voor all round controlling als professionele discipline. Dit gezien het belang van MKB en familiebedrijf in het licht van kleinschaligheid, duurzaamheid, innovatievermogen, ondernemerschap

en toekomstgerichtheid. Onderwerpen die bij beursgenoteerde ondernemingen en beleggers op de openbare kapitaalmarkt momenteel bepaald niet de hoogste prioriteit hebben.

Zie ook: www.financieel-management.nl/content/view/14341

Generatiemanagement



Drs. P.W.A. Kasteleyn RC, Organisatieadviseur bij Dubois & Co. Registeraccountants

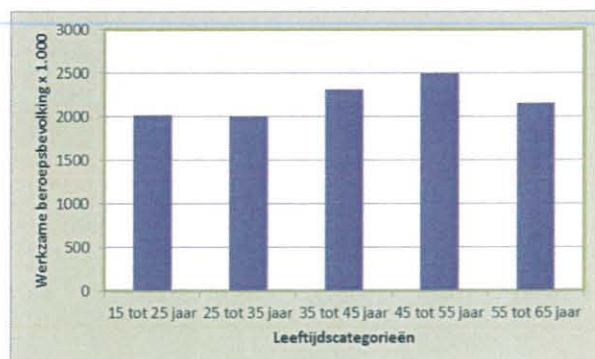
De samenstelling van de Nederlandse (beroeps)bevolking verandert. Generatiemanagement heeft ten doel dat bedrijven op deze veranderingen inspelen. Dit moet leiden tot diversiteit in de (leeftijds)opbouw en tot een beleid dat rekening houdt met de kenmerken van de verschillende leeftijdsgroepen. Dit artikel geeft een verdere uitleg van generatiemanagement en de rol die de controller kan spelen.

Ontwikkelingen beroepsbevolking

Wij hebben te maken met demografische, maatschappelijke en politieke ontwikkelingen die leiden tot drastische veranderingen in de beroepsbevolking:

- toenemende gemiddelde leeftijd beroepsbevolking;
- hogere levensverwachting;
- verhoging pensioengerechtigde leeftijd;
- minder geboorten, demografische ontwikkelingen;
- gemiddeld hoger opleidingsniveau;
- een verwachte schaarste aan personeel;
- toenemende individualisering;
- meer zelfstandigen zonder personeel;
- herintredende vrouwen en arbeidsgehandicapten.

Als gevolg van deze factoren wijzigt de opbouw van Nederlands beroepsbevolking. Figuur 1 geeft inzicht in de Nederlandse beroepsbevolking naar verschillende leeftijdscategorieën.



Figuur 1 Werkzame beroepsbevolking
(bron CBS: 2^e kwartaal 2012)

Generatiemanagement

Vroeger werd de term 'generatiekloof' gebruikt, vooral om de verhouding ouder en kind te schetsen. Daarna is er meer onderzoek gedaan naar de verschillen tussen generaties. Een generatie is een categorie van tijdgenoten waarvan het gedrag vergelijkbaar is en waarvan de leden zich in een vergelijkbare levens- en loopbaanfase bevinden. Het gedrag van de groep hangt voor een groot deel samen met de eerste periode van ons leven waarin wij eigen verwachtingen, normen en waarden ontwikkelen. Het gaat met name om de leeftijd tussen 10 en 25 jaar. Iedere generatie is opgevoed met een andere tijdsgeest en heeft zich ontwikkeld in verschillende studie- en werkomgevingen. Dit brengt

met zich mee dat iedere generatie verschillend kan reageren op een bepaalde situatie en iedere generatie eenzelfde situatie anders kan ervaren.

Tegenwoordig werken er circa vier verschillende generaties naast elkaar. Generatiemanagement houdt rekening met de onderscheiden levensfasen waarin medewerkers zich bevinden. Generatiemanagement zorgt ervoor dat de organisatie rekening houdt met de ontwikkeling en behoeften van de individuele medewerker. Aandacht voor de verschillende generaties kan ertoe bijdragen dat wij kunnen begrijpen waarom medewerkers (op verschillende manieren) reageren op een bepaalde verandering of op elkaar. Generatiemanagement probeert de kracht van iedere generatie te gebruiken.

Sommigen spreken over generatiemanagement in het kader van ouderenbeleid. Het gaat echter juist nadrukkelijk om alle generaties waarvoor aandacht moet bestaan. Als wij spreken over diversiteit zijn naast verschillende generaties ook andere kenmerken relevant, zoals het onderscheid man/vrouw, allochtoon/ autochtoon, e.d.

In tabel 1 staan de onderscheiden generaties samengevat aan de hand van een aantal criteria.

Het mag duidelijk zijn dat de verschillende duidingen van generaties niet voor iedereen in dezelfde leeftijdscategorie van toepassing zijn. Bovendien zijn de afgrenzingen tussen de verschillende leeftijdscategorieën niet zo scherp. Iemand uit 1966 heeft mogelijk meer gedragskenmerken van de pragmatische generatie in plaats van de verloren generatie.

Generatiemanagement onderdeel van HRM-beleid

Generatiemanagement is in de eerste plaats een onderwerp dat op de agenda thuishoort van Human Resource Management (HRM) of Personeel & Organisatie (P&O). Generatiemanagement vormt een krachtig instrument voor HRM-beleid. Het gaat dan niet alleen om de samenstelling van de personele opbouw. Generatiemanagement is ook van belang als het gaat om rekening te houden met generaties bij:

- de personeelsplanning;
- werving en selectie;
- coaching en training;
- beoordeling en beloning;
- balans werk-privé.

Generatiemanagement is niet enkel gericht op een goede afspiegeling van de maatschappij, maar ook op een beleid waarbij iedere generatie optimaal

Tabel 1 Generatietypen

	Babyboomers	Verloren generatie	Pragmatische generatie	Screenagers
Alternatieve naam	Protestgeneratie	Generatie X	Generatie Y	Generatie Einstein
Geboorte-jaar	1940-1955	1956-1970	1971-1980	1981-1995
Bepalende gebeurtenis	Wederopbouw	Jaren zestig	Val van de muur	11 september
Persoonlijkheid	Idealistisch Gestructureerd Ervaren persoonlijkheden Rustig Conflict mijddend	Bescheiden Individualistisch Relativerend Persoonlijke ontwikkeling belangrijk	Zelfvertrouwen Materialistisch Egocentrisch Optimistisch	Open minded Multitasking Lol Actief
In maatschappij	Geven veel geld uit Kwaliteit van leven belangrijk	Moeite met nieuwe maatschappelijke ontwikkelingen	Geven veel geld uit (huis, huwelijk, kinderen)	Social media Breed netwerk

tot zijn recht komt. Elke generatie heeft zijn sterke kanten. Generatiemanagement beoogt de sterke kanten te gebruiken en in te zetten op de juiste plek in de organisatie. Ook vraagstukken als opvolging en organisatieontwikkeling zullen hierbij een rol spelen.

Generatiemanagement komt tevens tot uitdrukking in de stijl van management. In tabel 2 is een aantal kernwaarden opgenomen die bij de verschillende generaties kunnen worden ingezet.

Tabel 2 Generatiemanagement in organisaties

	Babyboomers	Verloren generatie	Pragmatische generatie	Screenagers
In organisaties	Senior Democratisch Politiek Functie hoger in hiërarchie	Professional Carrière niet hoogste doel, werk-privé Leren/ontwikkelen Vaak coachende rol	Young professional Willen carrière en presteren Resultaatgericht Netwerkers	Junior Werk minder belangrijk Begin loopbaan Zelfsturend
Management-aanpak	Spreken Delen van kennis en ervaring	Begeleiden Persoonlijke ontwikkeling	Klankborden Aandacht voor werk-privébalans	Uitdagen Grenzen stellen

Generatiemanagement kan bijdragen aan begrip voor (cultuur-)conflicten binnen de organisatie, met betrekking tot:

- de communicatie;
- de wijze van uitvoering van taken;
- de jongere die leiding geeft aan oudere personen;
- negatieve perceptie van ouderen ('vastgeroest, hebben hun kans gehad, leven naar pensioen toe');
- negatieve perceptie over jongeren ('ambitieuw, maar onrealistisch over de eigen capaciteiten').

Het belangrijkste voordeel van generatiemanagement is dat er een bewustzijn ontstaat. Het is van belang dat verschillende generaties met elkaar in gesprek gaan en over de eigen drijfveren spreken, zodat de generaties elkaar beter leren begrijpen.

Generatiemanagement en de controller

Wat kan de controller met het thema generatiemanagement? De proactieve controller heeft als het goed is de capaciteiten gegevens te verzamelen en op een overzichtelijke wijze te presenteren. Het is nuttig de

volgende vragen te beantwoorden:

- Wat is de huidige leeftijdsopbouw van het personeelsbestand?
- Hoe verhoudt deze leeftijdsopbouw zich tot de werkzame beroepsbevolking?
- Wat zijn de verwachte ontwikkelingen in het personeelsbestand over 5, 10 en 25 jaar?
- Hoe ontwikkelt de gemiddelde leeftijd zich?
- Waar ontstaan er mogelijk knelpunten in de personeelsontwikkeling?
- Is er sprake van een evenwichtige opbouw van generaties binnen de organisatie als geheel en binnen de verschillende afdelingen en verschillende hiërarchische niveaus?

Op basis van de informatie die de controller presenteert kunnen accenten in het personeelsbeleid ontwikkeld worden. Overigens kan de controller het thema generatiemanagement ook voor zichzelf gebruiken. Om vast te stellen tot welke categorie hij of zij zelf behoort en hoe het directe team van collega's eruit ziet.

Nederlands bedrijfsleven wereldwijd meest duurzaam'

Het Nederlandse bedrijfsleven domineert opnieuw de jaarlijkse ranglijst van de meeste duurzame ondernemingen ter wereld. Unilever, Air France-KLM, Philips en AkzoNobel zijn de grote winnaars in respectievelijk de categorie: 'Voedsel en Drank', 'Reizen en Vrije Tijd', 'Huishoudelijke goederen' en 'Chemie', zo blijkt uit de onlangs gepubliceerde Dow Jones

Sustainability Index (DJSI). Nederland telt evenals vorig jaar vier – van de negentien – sectoroverstijgende aanvoerders op het gebied van duurzaam ondernemen. Wederom heeft geen enkel ander land deze prestatie kunnen evenaren en is het Nederlandse bedrijfsleven is wereldwijd het meest duurzaam, zo stelt VNO-NCW.