

Impressie 4e masterclass

5 maart 2015,
Drents Museum,
Assen

Het generatiedebat

Welke invloed hebben verschillende generaties in bedrijven en organisaties? Hoe geven jong en oud leiding, welke verschillen zijn er en wat kunnen ze van elkaar leren? Om deze vragen ging het in de vierde masterclass van draaijer+partners, met als titel 'Het Generatiedebat'. Speciaal hiervoor hadden de deelnemers een jong talent uit hun organisatie meegenomen om zich te mengen in de discussie. In de indrukwekkende Statenzaal van het Drents Museum in Assen werden twee ondernemers bevraagd over hun bedrijf en hun leiderschapsstijl.

Henk Beukeveld is oprichter en eigenaar van Bakkerij Beukeveld; een begrip in Groningen en omstreken. Ondanks dat hij de zeventig al is gepasseerd, geeft Henk nog steeds leiding aan zestig medewerkers. Maar een nieuwe generatie komt om de hoek kijken: zijn zoon neemt langzaam het stokje over. Dertiger Mark Vletter is eigenaar van Voys, een telecombedrijf voor zakelijk bellen via internet. 'KPN maar dan leuk', omschrijft hij het bedrijf dat hij in 2006 oprichtte. Ook hier werken zo'n zestig mensen, voornamelijk twintigers. Managers en functies kent het bedrijf niet; Voys gaat uit van ondernemerschap en eigen verantwoordelijkheid.

Clash tussen jong en oud

De twee zakenmannen werden geïnterviewd door debatleider Martin Sitalsing, voorzitter Raad van Bestuur Jeugdbescherming Noord en voorheen korpschef van de politie Twente. Bij de politie merkte Sitalsing dat het heel moeilijk was twee generaties te verenigen. "Ik haalde hbo'ers en academici binnen om een verbeterslag te maken in de opsporing. Die jonge generatie heeft daar een andere kijk op." Dat liep in de praktijk uit op een clash tussen jong en oud, vertelde de oud-korpschef. "Er ontstonden conflicten, 'oude' rechercheurs hadden moeite met hun nieuwe collega's en zagen hen als concurrentie." Het bleek knap lastig om de jonge generatie binnen te houden.



draaijer+partners



geeft waarde

Daar heeft Henk Beukeveld geen last van. Hoewel, vanzelfsprekend was het niet dat zijn zoon hem zou opvolgen. “Ik had het niet verwacht”, vertelt hij. “Maar ik ben er heel blij mee. Hij doet het heel goed, en we kunnen goed samenwerken. We zijn elkaars klankbord.” Bij de derde generatie is het oppassen geblazen, stelt de bakker. “Ik heb altijd gezegd: bij de derde generatie gaat het vaak mis. Daar moet je van leren. Mocht een van mijn kleinkinderen de leiding willen nemen, zoek dan goed uit of hij het echt kán.”

Toch: de jongere generatie heeft bepaalde zaken ‘beter in het snotje’, vindt Beukeveld. Zo was GroenBrood, een van de nieuwste producten van Beukeveld, een idee van zijn zoon. “Het is brood zonder gist, voedzamer en gezonder dan ‘gewoon’ brood.” Beukeveld is nog niet helemaal overtuigd van de innovatie. “Ja, je hoeft maar twee sneetjes te eten in plaats van drie”, geeft hij toe, “en het is lekker, maar niet sùperlekker. Ik geloof er voor 80 procent in. Mijn zoon zegt dat het een hit wordt.”



Geen managers

Bij Voys doen ze niet aan managers. Hoe geef je dan leiding, wil Sitalsing weten. “Ons uitgangspunt is: iedereen moet leuk werk hebben. Wij weten dat organisaties zonder managers kunnen. Managers zijn vooral geliefd als ze zich niet veel met hun team bemoeien, blijkt.” Maar, stelt Vletter, organisaties kunnen niet zonder leiderschap. “Alle facetten daarvan – leidinggeven, visie uitdragen, plannen, organiseren, monitoren en ga zo maar door – vind je nooit in één persoon. Mensen kunnen prima zelf beslissen, hun eigen werk organiseren en daar verantwoordelijkheid over nemen. Ze regelen alles samen, van werktijden tot vakantiedagen.”

Dat is in een bakkerij wat lastiger. Beukeveld is een ambachtelijke bakkerij met traditionele ovens. Er wordt 24 uur per dag gewerkt. “Daar kun je niet altijd bij zijn”, zegt Beukeveld. “Dus hebben wij een prikklok. In het begin vonden mensen het raar om te klokken, maar nu hoor je er niemand meer over.”



Tevreden werknemers

Werknemers van Beukeveld blijven over het algemeen lang werken bij de bakkerij; een teken van werknemerstevredenheid. Die trouw werkt twee kanten op. “Als iemand uit de bocht vliegt, proberen we hem weer op het rechte pad te krijgen. Zeker als hij al lang bij ons werkt, want dat betekent toch dat hij zijn werk goed doet.”

Van werknemers van Voys wordt niet verwacht dat ze er hun hele leven blijven werken. “Als iemand uitontwikkeld is in zijn rol, en meestal is dat na zo’n vijf jaar, of hij vindt het hier niet meer leuk, is het beter dat hij gaat”, zegt Vletter. “Op zoek zijn naar een andere baan hoeft geen geheim te zijn; je hoeft niet te zeggen dat je naar de tandarts moet als je ergens een sollicitatiegesprek hebt. Het staat zelfs in het boekje dat nieuwe collega’s op hun eerste dag krijgen: er komt een moment dat je klaar bent bij ons.”

Kwaliteit

Veel organisaties moeten voldoen aan bepaalde kwaliteitseisen om voor keurmerken of certificering in aanmerking te komen, stelt Sitalsing. Hij heeft gemerkt dat dat kan afleiden van het eigenlijke werk. “Dan ben je daar zo mee bezig, dat je op een gegeven moment niet meer weet waar je werk eigenlijk om gaat. Staan keurmerken jullie in de weg of helpen ze je juist om beter te worden?”

“Bij het eerste keurmerk, een jaar of twintig geleden, dacht ik: wat een flauwekul. De keurmerken volgen elkaar steeds meer op en eraan voldoen kost veel tijd”, begint Beukeveld. “Wij hebben een jongen op kantoor die al een jaar bezig is om een bepaalde certificering rond te krijgen! Als we die niet hebben, kunnen we niet meer leveren aan de retail. Vorig jaar hebben certificaten ons 100.000 euro gekost.” Toch ziet Beukeveld ook voordelen. “Als het concurrenten niet lukt om een certificering te krijgen, heb je een voorsprong.”

“ISO-certificering, tenders, wij doen er niet aan mee”, zegt Vletter stellig. “Wij houden ons aan de wet- en regelgeving. Dat we zorgen dat onze kwaliteit en klanttevredenheid hoog zijn, is vanzelfsprekend, want zo willen we ons onderscheiden.” Als regels hun doel voorbij schieten, schuwt Vletter het zelfs niet om daar juridisch tegenin te gaan. “Zo hebben we een rechtszaak aangespannen tegen opa Ivo omdat we data een jaar lang moeten bewaren voor de overheid”, zegt Vletter over minister Opstelten. “Privacy is een belangrijk grondrecht en een jaar vinden we absurd lang.”



Verandering

In discussie met de zaal blijkt dat in veel organisaties wel twee soorten mensen werken – ‘traditionele’ werknemers die behoefte hebben aan structuur en autonome werknemers die behoefte hebben aan vrijheid – maar dat dat niet per se te maken heeft met leeftijd. Het gaat om de mentaliteit. De kunst is om als leidinggevende beide types zo goed mogelijk te faciliteren.

Voor de aanwezigen die hun organisatiecultuur willen veranderen en meer willen sturen op eigen verantwoordelijkheid, heeft Vletter een tip: begin aan de top. “Mensen zeggen wel eens tegen ons: jullie zijn een klein, jong bedrijf, dat is makkelijker. Dat zijn excuses. Vorm als leidinggevende een team dat op deze manier werkt, laat zien dat het kan. Als verandering érgens moet beginnen, is het aan de top.”

Drie jonge talenten aan het woord

Hoe kijkt de jonge garde aan tegen het generatiedebat? Is er een kloof tussen jong en oud in hun organisatie? Hoe gaan zij zelf om met leeftijdsverschillen?

Robert Wilbrink, projectleider bij Koopmans Bouwgroep

“Voor mij was deze avond een bevestiging en een aanmoediging van mijn werk- en denkwijze. Het ging voor mij om de vraag hoe je voor je medewerkers een rol creëert die leidt tot blijdschap. Ik wil mensen het gevoel geven dat ze vrijheid hebben, en de omgeving zo creëren dat ze hun rol goed kunnen uitvoeren. Vrijheid werkt niet bij iedereen, ook niet in mijn team. Ik ga kijken hoe ik ook die mensen beter kan ondersteunen.”

Anouk Kerkhof, onderwijscoördinator bij Radboud Universiteit

“Het zit 'm niet in de generatie, maar in de manier waarop iemand leiderschap toont. Leeftijd bepaalt niet hoe je je organisatie kunt inrichten. Dat was voor mij een eye-opener. Zelf ben ik iemand die goed kan omgaan met vrijheid; ik word ook erg vrijgelaten in mijn rol. Of ik ooit een leidinggevende rol zou willen, daar ben ik nog niet uit. Ik kan niet zo goed omgaan met mensen die weerstand bieden. Ik denk dat het me veel energie gaat kosten om hen te overtuigen en motiveren. Ja, misschien zou ik het willen als ik mijn eigen team mag samenstellen.”

Jos van Boven, teamleider bij Deltion College

“Volgens de theorie behoor ik tot de Y-generatie. Maar generatietheorieën benadrukken vooral de verschillen tussen mensen. Hier zie je dat het genuanceerder ligt. Ik geloof niet in een generatiekloof. En ik denk dat je in teams allerlei types nodig hebt: jong en oud, mensen die vrijheid of juist kaders nodig hebben. Iedereen draagt op zijn eigen manier bij aan het geheel. Het een kan niet zonder het ander, dat is juist het mooie eraan.”