

Een onderzoek naar generatieverschillen

“Hoe word je de ideale werkgever als klein productiebedrijf?”

Thomas van Kan (461311)

31-08-2018

Erasmus Universiteit Rotterdam
Management van Verandering
Begeleider: Dr. Marja Flory
2^e lezer: Dr. Bas Koene

Voorwoord

Toen ik twee jaar geleden begon met de Masteropleiding Bedrijfskunde wist ik niet zo goed wat ik kon verwachten. Ik kende twee alumni die mij al een beetje hadden voorbereid op de zware, maar erg bijzondere reis. Ik heb de juiste offers gebracht zodat er genoeg aandacht naar de studie kon en die zijn ook zeker nodig geweest. De opleiding heeft mij een hoop nieuwe en mooie inzichten gebracht en daarnaast een hoop vrienden opgeleverd. Na twee bijzondere jaren ben ik nu beland bij het eindstation; het afstudeeronderzoek.

Na korte twijfel heb ik ervoor gekozen om het onderzoek uit te voeren vanuit het specialisatievak 'Management van Verandering'. Mensen en vooral de denkwijze van mensen hebben mij mijn hele leven geïnteresseerd, dus in dat opzicht was het een eenvoudige keuze. Echter hou ik ook zeker van een bepaalde structuur en een duidelijk einddoel waar je naar toe kan werken. Bij 'Management van Verandering' begin je meer aan een soort reis en merk je wel waar het schip strandt. Uiteraard gelden hier ook richtlijnen en regels voor het onderzoek, maar gevoelsmatig bepaal je zelf veel meer de kaders waarbinnen je te werk gaat.

Na de specialisatie gekozen te hebben, kwam de volgende uitdaging; het kiezen van het te onderzoeken thema. Na een paar gesprekken met medestudenten en met Marja was het onderwerp daar. Inmiddels werk ik ruim twee jaar bij Roveron als bedrijfsleider en is mij opgevallen dat vrijwel iedereen altijd erg positief is. Bij mijn vorige werkgever was dit zeker niet het geval. Wanneer er andere stoelen in de kantine werden neergezet, stond er al een file voor het kantoor van het gehele MT. Bij Roveron is dit helemaal niet zo. Iedereen spreekt open met elkaar en gaat op een goede manier met elkaar om. Natuurlijk zijn er ook wel eens korte woordenwisselingen, maar die zijn dan altijd weer uitgesproken voordat er een echt probleem ontstaat. "Hoe kan dit toch?", dacht ik en met deze vraag in mijn hoofd ben ik begonnen met de gesprekken.

Al snel kwamen er wat mogelijke onderwerpen voorbij die gebruikt konden worden als verdere verdieping, maar na het horen van het onderwerp generatieverschillen was ik verkocht. Zoals ik al heb aangehaald vind ik mensen erg interessant en door de jaren heen heb ik zeker duidelijke verschillen gemerkt tussen het werken met oudere en jongere mensen. Wat deze verschillen precies waren en wat ze verder voor invloed hadden op de tevredenheid bij Roveron leek mij een mooi onderwerp voor het onderzoek.

Het onderzoek heeft mij een hoop mooie inzichten opgeleverd die ik zowel binnen als buiten mijn werk kan gebruiken. Ik wil Marja bedanken voor de goede en heldere begeleiding tijdens het onderzoek. Daarnaast gaat er ook veel dank uit naar alle mannen van Roveron die mij hebben voorzien van veel nuttige informatie tijdens de goede gesprekken. Tot slot gaat er heel veel dank uit naar mijn collega en directeur Klaas Jan die mij tijdens deze periode veel tijd en steun geboden heeft om het onderzoek tot een goed einde te brengen.

Na twee mooie jaren is het weer tijd voor iets nieuws en dit onderzoek is voor mij een mooie afsluiting geweest van deze leerzame reis.

Thomas van Kan
Augustus 2018

Samenvatting

Dit onderzoek is opgezet vanuit de interesse naar de mens. Wat zorgt ervoor dat een mens ergens gaat werken en wat zorgt ervoor dat hij het daar naar zijn zin heeft? Het is een feit dat iedereen verschillend is. Wat deze verschillen precies inhouden en waarom deze er zijn is echter een vraag. Differentiatie in het algemeen is een te breed begrip om in een kort tijdsbestek te onderzoeken. Daarom is ervoor gekozen om het onderzoek af te bakenen en te richten op generatieverschillen. Hieruit is de volgende hoofdvraag naar voren gekomen:

“Wat draagt bij aan de tevredenheid van de medewerkers binnen kleine productiebedrijven en wat is de invloed van de verschillende generaties hierop?”

Het onderzoek is voornamelijk gericht op kleine productiebedrijven, omdat dit het werkveld is waarin ik mij als onderzoeker bevind, maar zeker ook omdat hier de diversiteit en de invloed groot kan zijn. Binnen een kleine organisatie zijn er veel verschillende competenties nodig en deze zijn maar te verdelen over een paar functies, terwijl je daar binnen een groter bedrijf een hele afdeling voor hebt. Het rekening houden met de verschillen in wensen kan in een klein bedrijf dus nog relevanter zijn.

Allereerst is er literatuuronderzoek uitgevoerd naar de generatieverschillen. Vervolgens zijn er vanuit dit onderzoek enkele relevante thema's naar voren gekomen die nodig waren om de hoofdvraag te beantwoorden. Deze thema's zijn levensfasen, leiderschapstijlen en werkgeluk. Vanuit dit vertrekpunt zijn interviews afgenomen binnen Verenfabriek Roveron, om zo de literatuur te toetsen aan de praktijk. Uit de interviews met de medewerkers kwam naar voren dat er veel meer factoren meespeelden dan alleen generatieverschillen. Het onderzoek specifiek richten op generatieverschillen bleek hierdoor lastig, waardoor ervoor is gekozen om het algemener in te steken. Hierdoor is er meer gekeken naar wat de wensen zijn van iedereen, om dit later te vergelijken met de gevonden generatieverschillen.

Er is al veel geschreven over generatieverschillen en de aangrenzende thema's. De verschillen bestaan dus wel degelijk. Uit de literatuur blijkt vooral dat de oudere generaties leven om te werken en veel waarde hechten aan baanzekerheid, terwijl jongeren meer werken om te leven en geld zien als middel om leuke dingen mee te kunnen doen. Ze hechten ook binnen hun werk veel waarde aan het leuk hebben en gezelligheid onderling.

Deze conclusies zijn vervolgens getest binnen Verenfabriek Roveron, een organisatie die medewerkerstevredenheid hoog in het vaandel heeft staan. Het bedrijf heeft een medewerkersbestand met veel diversiteit in sociale achtergronden, generaties en kennisniveau. Toch vertrekken er zelden mensen vrijwillig binnen de organisatie en wordt er aangenomen dat de medewerkers tevreden zijn.

De uitkomsten van de interviews bevestigen deze tevredenheid ook. Ieder heeft zijn eigen punten waarop hij beoordeelt of het een prettig bedrijf is om te werken. Deze verschillende punten zijn verwerkt in een Gioia model om ze verder te analyseren. De quotes zijn gebundeld tot thema's en vanuit de thema's zijn een drietal dimensies ontstaan die bijdragen aan de medewerkerstevredenheid binnen een klein productiebedrijf. Om als werkgever een prettige werkomgeving te creëren voor je medewerkers is het van belang om goede arbeidsvoorwaarden te bieden en situationeel leiderschap toe te passen, waarbij je als manager betrokken bent bij de medewerkers en hen probeert te voorzien in hun arbeid. Omdat deze wensen per persoon verschillen zal je als manager rekening moeten houden met de verschillen tussen het personeel en het personeel moeten behandelen op een manier die zij prettig vinden. Tot slot zal je als werkgever moeten zorgen voor teamspirit. Door het

samenstellen van het juiste team kan je ervoor zorgen dat er onderling een goede sfeer ontstaat. Door het op een juiste manier invullen van deze drie dimensies kan je als klein productiebedrijf ervoor zorgen dat iedereen het naar zijn zin heeft. Hierdoor kun je de duurzame inzetbaarheid van je medewerkers verhogen.

Waar op voorhand gedacht werd dat generatieverschillen erg van belang kunnen zijn, blijkt die impact niet zo groot. De generatieverschillen dragen zeker bij aan de diversiteit, maar er zijn veel meer factoren die een rol spelen. Het bijhouden van de kennis over generatieverschillen kan echter altijd van belang zijn. Deze kennis kan altijd bepaalde richtlijnen bieden en het is een proces dat continu in beweging is. Over een paar jaar zal er een nieuwe generatie zijn intrede doen in de arbeidsmarkt en het tijdig vergaren van kennis over de waarden die van belang zijn binnen deze generatie, kan altijd van pas komen.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	i
Samenvatting.....	ii
1. Inleiding.....	1
2. Onderzoeksopzet.....	2
2.1 Aanzet tot onderzoek.....	2
2.2 Doel van het onderzoek	2
2.3 Onderzoeksvraag.....	3
2.3.1 Hoofdvraag.....	3
2.3.2 Deelvragen.....	3
2.4 Relevantie van het onderzoek.....	3
3. Methodologie.....	5
3.1 Onderzoeksopzet.....	5
3.2 Rol van de onderzoeker.....	5
3.3 Eerste aanzet	5
3.4 Aanpassing aanzet.....	6
3.5 Analysemodel	6
3.6 Betrouwbaarheid en kwaliteit.....	7
4. Literatuur.....	8
4.1 Generaties	8
4.2 Waarden van generaties	9
4.2.1 Protestgeneratie.....	9
4.2.2 Generatie X.....	9
4.2.3 Pragmatische generatie.....	10
4.2.4 Generatie Y	11
4.2.5 Generatie Z	12
4.2.6 Verschillen tussen de generaties.....	13
4.3 Levensfases.....	14
4.4 Leiderschapsstijlen	15
4.5 Werkgeluk.....	16
5. Bedrijfsschets	18
5.1 Algemeen.....	18
5.2 Leiderschapsstijl	19
6. Interviewresultaten.....	20
6.1 Opzet interviews.....	20
6.2 Generatieverschillen.....	20
6.3 Overige relevante conclusies.....	21
6.4 Vergelijking met de literatuur	22

6.4	Gioia model	22
6.5	Vershil tussen jong en oud.....	24
7.	Koppeling theorie en praktijk	25
8.	Conclusie	27
9.	Aanbevelingen.....	28
10.	Limitations	29
11.	Mogelijkheden voor nieuw onderzoek.....	30
12.	Literatuurlijst	31
	Bijlage I – Generatieverschillen volgens proefschrift Bontekoning	33
	Bijlage II – Levensfase-effecten	33
	Bijlage III – Gespreksverslagen Ulisses	35
	Gespreksverslag Robin	37
	Gespreksverslag Alex.....	39
	Gespreksverslag Elyas.....	41
	Gespreksverslag Cor	43
	Gespreksverslag Damian	45
	Gespreksverslag Mustafa	46
	Gespreksverslag Niek	48
	Gespreksverslag Klaas	50

1. Inleiding

Als bedrijfsleider bij een klein productiebedrijf genaamd Verenfabriek Roveron ben ik gestart aan dit onderzoek. Er zijn binnen Nederland veel kleine productiebedrijven en deze bedrijven doen alle hun best een prettige werkomgeving te creëren voor de medewerkers. Ieder mens is verschillend en heeft verschillende eigenschappen, normen, waarden, sociale achtergronden etc. Toch is het mogelijk om als bedrijf veel van deze mensen een baan te bieden waarin zij een tevreden en prettig gevoel hebben over zowel zichzelf als de werkgever. Het onderzoeken van alle genoemde verschillen is helaas niet mogelijk in een tijdsbestek van circa zes maanden. Daarom is er voor dit onderzoek gekozen te kijken naar de invloed van generatieverschillen op de medewerkerstevredenheid.

Het doel van dit onderzoek is om beter te begrijpen hoe je als werkgever het mens naar de zin kunt maken, ondanks dat ze allemaal zo anders zijn. Het ene verschil zal ongetwijfeld meer invloed hebben dan het andere verschil, maar om het onderzoek af te bakenen is er voornamelijk gekeken naar verschillen per generatie. Wat zijn deze verschillen, waar hechten de verschillende generaties waarde aan en wat kan een werkgever doen om te voorzien in deze waarden? Het onderzoek is opgezet om een antwoord te geven op deze vragen en om beter inzichtelijk te krijgen wat werkgevers kunnen doen om als 'ideaal' te worden bestempeld.

Het rapport is opgebouwd uit verschillende hoofdstukken, startend met een uitgebreide beschrijving van de onderzoeksopzet. Vervolgens is er aandacht voor de methodologie van het onderzoek. Hierna worden er verschillende thema's vanuit de literatuur beschreven die van belang zijn voor het beantwoorden van de hoofdvraag. Het literatuuronderzoek wordt gevolgd door de gevonden resultaten uit de verschillende interviews. Na het naast elkaar leggen van deze twee resultaten wordt het onderzoek afgesloten met een aantal conclusies, aanbevelingen, limitations en mogelijkheden tot vervolgonderzoek.

2. Onderzoeksopzet

2.1 Aanzet tot onderzoek

Personeel heeft voor veel bedrijven een belangrijk aandeel in het behalen van succes. Een goed personeelsbestand met de juiste verhoudingen kan een organisatie de continuïteit en kracht geven die het nodig heeft. De medewerkers bezitten een groot deel van de kennis en het behouden van deze kennis is van belang.

Zoals gezegd is Roveron een relatief klein bedrijf met slechts 10 man productiepersoneel, variërend tussen de 21 en 64 jaar oud. Een klein personeelsbestand kan voor- en nadelen hebben. Aan de ene kant heb je als ondernemer minder personeel om te onderhouden, waardoor je persoonlijker aandacht kunt geven aan werknemers. Daar staat echter tegenover dat bij het uitvallen van personeel, direct een groot percentage van de capaciteit wegvalt. Net als bij veel andere bedrijven worden er jaarlijks beoordelingsgesprekken gevoerd met het personeel. Hier wordt ook gesproken over het plezier in het werk, waarbij het overgrote deel vaak positief reageert. De één wil echter wat meer ruimte, de ander wat meer uitdaging, de ander meer salaris en de volgende meer verantwoordelijkheid.

Voor Roveron is het behouden van medewerkers en hun kennis zeer belangrijk. Het is een specialistisch productiebedrijf, waarbij de kennis van sommige personeelsleden van groot belang is om de markt te kunnen bedienen. Ook hier kan het definitief of tijdelijk wegvallen van het personeel grote gevolgen hebben. Met deze gedachtegang leek een onderzoek naar de medewerkerstevredenheid en de omliggende factoren een mooie kans om in kaart te brengen of het wegvallen van personeel te voorkomen is.

Het is een gegeven dat iedereen anders in elkaar steekt. Elk persoon heeft zijn eigen wensen, normen en waarden. Deze normen en waarden worden vaak gedurende het leven gevormd en kunnen door de jaren heen altijd nog een beetje bijgeschaafd of aangepast worden. Er zijn tal van factoren die invloed kunnen hebben op de genoemde normen en waarden: sociale achtergrond, leeftijd, grote gebeurtenissen in het leven, opleidingsniveau, verschillen in opvoeding, cultuur, etc. Veel van deze factoren en de invloed ervan zijn onderzocht, maar zijn in vrijwel geen enkel geval zwart-wit. Door de ontelbaar mogelijke combinaties van de factoren is niemand gelijk en heeft niemand exact dezelfde normen en waarden.

Binnen het bedrijf zijn alle sociale achtergronden, culturen en manieren van opvoeding verschillend. Het is vrijwel onmogelijk om een gedegen onderzoek uit te voeren door met al deze verschillen rekening te houden. Toch zijn er zeker theorieën die de meeste factoren uit durft te sluiten en een redelijke lijn heeft getrokken in de verschillen; verschillen in generaties.

Zoals gezegd is er een grote spreiding van leeftijden, en dus generaties, binnen de organisatie. In de dagelijkse gang van zaken merk je dat er veel verschil zit tussen de verschillende medewerkers. Eenieder heeft zijn eigen manier van werken en communiceren. Ieder persoon wordt op een andere manier getriggerd en hebben andere motieven om te blijven bij een organisatie. Door de grote spreiding in leeftijd zou een verschil in generatie wellicht antwoorden kunnen bieden op de vraag hoe je de verschillende generaties binnenboord kunt houden en wat de drijfveren zijn om bij Roveron te blijven.

2.2 Doel van het onderzoek

In de verschillende onderzoeken naar de verschillen in generaties is er veel onderzoek gedaan binnen grotere bedrijven. Dit zijn vaak ook bedrijven waar een spreiding is in opleidingsniveau. Dit maakt het des te interessanter om te bekijken of dit nog invloed heeft op het onderzoek.

Zijn deze verschillen alleen meetbaar binnen grote bedrijven met een bepaald opleidingsniveau of is dit overal waarneembaar?

Aangezien Roveron het plezier van de medewerkers hoog in het vaandel heeft staan, leek dit een uitgelezen kans om onderzoek te doen naar de drijfveren van de medewerkers binnen het bedrijf. De spreiding in leeftijd en generatie zou een reden kunnen zijn om mensen op een verschillende manier te motiveren. Een onderzoek naar de theoretische verschillen per generatie en hoe deze verschillen zich vertalen naar de werkvloer kan inzicht geven in het vinden van de juiste balans in de workforce. Hoe kan je alle neuzen dezelfde kant op krijgen en in hoeverre is het echt van belang om rekening te houden met de verschillen in generaties? Het in kaart brengen van de verschillen kan antwoorden bieden op verschillende vragen:

Wat houdt de medewerkers van een bedrijf tevreden? Wat motiveert het personeel om een stap extra te zetten? In hoeverre draagt het management bij aan het werkplezier? Wordt er op de juiste manier beloond om medewerkers tevreden te houden? Verschilt het antwoord op deze vraag nog per generatie? Dit zijn stuk voor stuk vragen die interessant zijn en bij kunnen dragen aan het echt leren kennen van de persoon. Hierbij zal er met name worden gekeken naar de vraag of antwoorden per generatie verschillen en of dit overeen komt met wat in voorgaande onderzoeken is geconcludeerd over de bestaande verschillen.

Ieder mens is anders en iedereen heeft zijn eigen beweegredenen om dingen wel of niet leuk te vinden. Wat is de reden achter hun motivatie om bij Roveron te blijven werken en welke aspecten hebben hier invloed op? En zijn deze antwoorden nog verschillend per generatie? Het achterhalen van de dingen die de medewerkers beweegt en motiveert is wat mij, als onderzoeker, interesseert.

2.3 Onderzoeksvraag

Om het bovenstaande doel te kunnen bereiken zijn een hoofdvraag en enkele deelvragen opgesteld.

2.3.1 Hoofdvraag

Er is weinig onderzoek verricht naar het verschillend behandelen van verschillende generaties binnen een organisatie. Er is al veel geschreven over de theoretische verschillen, maar minder over hoe je deze verschillen vertaald naar het op de juiste manier samenstellen en behandelen van je workforce. Om meer te weten te komen over dit thema is de volgende hoofdvraag opgesteld voor dit onderzoek:

“Wat draagt bij aan de tevredenheid van de medewerkers binnen kleine productiebedrijven en wat is de invloed van de verschillende generaties hierop?”

2.3.2 Deelvragen

Om de hoofdvraag te beantwoorden zijn er een aantal deelvragen opgesteld. De volgende deelvragen zullen ondersteunen bij het beantwoorden van de hoofdvraag:

1. Wat zijn per generatie de behoeftes om een hoge medewerkerstevredenheid te behalen?
2. Wat kan een manager bijdragen aan de medewerkerstevredenheid?

2.4 Relevantie van het onderzoek

Bij vrijwel alle organisaties spelen de medewerkers een belangrijke rol. De kennis en kunde die het personeel heeft verzameld, is een deel van de kracht van de organisatie. Het wegvallen van deze kennis en kunde kan soms erg negatieve gevolgen hebben voor een bedrijf. Zeker bij kleine organisaties kan je hierdoor voor grote uitdagingen komen te staan. Er zijn soms geen

directe vervangers en je kunt moeilijk iemand een tweede fulltime taak naast zijn eigen werkzaamheden geven. Hierdoor is het van groot belang om medewerkers te behouden.

Er zijn verschillende factoren die invloed kunnen hebben op het behouden van medewerkers. Hetgeen al is geschreven over deze factoren, betreffen veelal gegeneraliseerde verhalen. Bij dit onderzoek zullen deze verschillende factoren beschreven worden en daarnaast zal worden bekeken of hierbij een verschil per generatie merkbaar is. Jongere medewerkers worden op een andere manier gestimuleerd dan oudere medewerkers. Wanneer deze verschillen per generatie worden meegewogen bij de bepaling om welke factoren wordt ingezet, kan dit nieuwe en relevante handvatten bieden voor bedrijven. Dit kan een klein bedrijf leren hoe verschillende medewerkers van verschillende generaties kunnen worden behouden.

Daarnaast zal dit onderzoek zeker van meerwaarde zijn binnen de organisatie. Door de belangrijke rol die de medewerkers innemen, is hun tevredenheid zeer belangrijk voor de kleine organisatie niet alleen in negatief opzicht met betrekking tot het uitvallen van personeel maar ook positief voor de sfeer en het werkplezier. Een positief gestemd medewerkersteam straalt dit ook uit naar klanten.

3. Methodologie

3.1 Onderzoekopzet

Tijdens dit onderzoek is er een uitgebreid literatuuronderzoek verricht naar de verschillen in de verschillende generaties en met name naar hun wensen wat betreft de werkeethiek. Aan de hand van de uitkomsten van dit literatuuronderzoek zijn er een aantal aannames gedaan die zijn getest in de praktijk binnen het bedrijf Verenfabriek Roveron.

Oppenhuisen heeft een inventariserend onderzoek uitgevoerd naar de waarden van de Nederlander. Zij stelt dat er vier methodes zijn om achter waarden van een groep te komen:

- Door de respondenten gewoon te vragen welke waarde ze hebben of kennen. Dit is lastig omdat niet voor iedereen duidelijk is wat een waarde is, omdat men zich er zelf niet bewust van is dat men een bepaalde waarden heeft of aangezien men ze niet wil vertellen omdat ze niet als wenselijk worden ervaren;
- Door langdurige observatie van gedrag kunnen op basis van de beslissingen en handelingen van de persoon de waarden worden afgeleid. Deze methode kost zeer veel tijd en kan een inbreuk op de privacy opleveren;
- Door analyse van boeken die door personen uit de desbetreffende groepen zijn geschreven. Doordat waarden al in de jeugdfase worden overgedragen, zouden met name kinderboeken een goed beeld moeten geven;
- Door het bestuderen van televisiedrama's en soaps geschreven door een auteur afkomstig uit de samenleving waarvoor de waarden verzameld worden. Ook analyse van nieuwsprogramma's kan een mogelijkheid bieden om waarden te achterhalen.

(Oppenhuisen, 2000)

Voor dit onderzoek zal de eerste optie die Oppenhuisen benoemd het meest interessant zijn. Er zal aan de hand van interviews gevraagd worden naar de waardes van de verschillende medewerkers. De interviews zijn alleen afgenomen bij medewerkers die op de hoogte waren van het onderzoek en die zijn gevraagd of ze mee wilden werken aan het interview.

Het onderzoek is door middel van een narratieve benadering uitgevoerd, waarbij veel aandacht is uitgegaan naar de opvattingen, beelden en boodschappen van mensen. De verhalen die zij hebben verteld zijn door mij als onderzoeker geanalyseerd en in thema's en verhaallijnen onderverdeeld. Door de medewerkers in dit onderzoek centraal te stellen en hen te doorgronden, zullen de hoofd- en deelvragen kunnen worden beantwoord. De vorm van onderzoeken is gedurende het onderzoek niet veranderd.

Deze vorm van onderzoek is gekozen omdat binnen een kleine organisatie de mogelijkheid bestaat van een grote betrokkenheid van het personeel. Het is niet nodig om een steekproef te trekken en kunt op dagelijkse basis met het onderzoek aan de slag gaan en hier ook conclusies uit trekken.

3.2 Rol van de onderzoeker

Om de rol van onderzoeker te waarborgen is er voorafgaand aan ieder interview een duidelijk standpunt ingenomen en is duidelijk gemaakt dat het interview uitsluitend gebruikt zal worden ten behoeve van het onderzoek.

3.3 Eerste aanzet

Het onderzoek is, zoals reeds aangehaald, begonnen met een literatuuronderzoek. Er is onderzoek gedaan naar de theoretische verschillen tussen de generaties. Hieruit is gebleken dat er zeker verschillen zijn tussen de verschillende generaties. Daarnaast is er gekeken naar belangrijke aangrenzende thema's die ook van belang zijn voor het onderzoek. Zo zijn

bijvoorbeeld verschillende levensfasen zeer aanverwant aan generatieverschillen. De verschillen in levensfasen worden door de tijd heen duidelijker en meer afgebakend en hebben alle een verschillende invloed op de medewerker. Bij een kleine organisatie wordt aangenomen dat de manier van leidinggeven ook een grote rol kan spelen in het plezier van de medewerker. Leidinggeven is echter een zeer breed onderwerp, waardoor er maar een kort afgebakend onderzoek naar gedaan is. Tot slot is er gekeken naar de verschillende factoren die invloed hebben op werkgeluk.

Na het literatuuronderzoek zijn er open interviews gehouden met het personeel. Aan de hand van een open gesprek met open vragen is onderzocht hoe het personeel aankijkt tegen de verschillende onderwerpen. Het gesprek zou niet sturend moeten zijn, maar door de juiste vragen open vragen te stellen kan het wel binnen de juiste kaders van het onderzoek blijven. Toen alle interviews waren afgenomen, zijn de resultaten besproken met de directeur om te bekijken of hij zich herkende in de resultaten.

Ter controle is er een interview afgenomen met een expert. Met Cees van 't Wout, alumni van de opleiding PMB (richting verandermanagement) en met jaren ervaring als 'People manager', zijn de conclusies van het onderzoek doorgenomen. Hij heeft nog enkele op- en aanmerkingen gedaan over het onderzoek, voornamelijk om na te gaan of de conclusies breder kunnen worden getrokken dan Verenfabriek Roveron.

3.4 Aanpassing aanzet

Zoals genoemd zouden de interviews op een open manier worden uitgevoerd met het personeel. Er werd aangenomen dat er grote verschillen waren tussen de generaties en dat deze door middel van het open gesprek naar voren zouden komen. Echter bleek dit minder eenvoudig dan vooraf gedacht. Uit de eerste gesprekken kwamen er wel degelijk kleine verschillen naar voren tussen de verschillende generaties. Dit betroffen in veel gevallen echter ook bepaalde waardes die zijn ontstaan door verschillende gebeurtenissen. Bepaalde mensen hadden bijvoorbeeld een behoefte aan vastigheid ontwikkeld door hun situatie en niet zozeer doordat zij onderdeel uitmaakten van een bepaalde generatie. Het onderzoeken van het totale plaatje bleek hierdoor interessant en om die reden is de primaire focus van de gesprekken verschoven van de verschillen in generaties naar de tevredenheid van de werknemers bij Roveron en de redenen achter deze tevredenheid. De gegevens worden zeker nog wel gebruikt om uitspraken te kunnen doen over verschillen tussen de generaties, maar er zal ook meer naar het gehele plaatje worden gekeken.

Het totale plaatje is echter wel zo omvattend dat er veel meer thema's en factoren een rol spelen. Er is gekozen om het onderzoek hierbij wel te beperken tot de genoemde thema's in de vorige paragraaf. Onderwerpen zoals cultuurverschillen en verschillen in sociale achtergrond zijn hierdoor bewust buiten beschouwing gelaten gedurende het onderzoek. Dit zijn ook zeker interessante onderwerpen die betrekking hebben op medewerkerstevredenheid, maar er is in dit onderzoek gekozen om de focus te leggen op generatieverschillen en hoe je deze op een juiste manier kan managen.

3.5 Analysemodel

Na afronding van zowel de interviews als het literatuuronderzoek zullen de uitkomsten worden geanalyseerd met behulp van het analysemodel opgezet door Gioia (Gioia, Corley, & Hamilton, 2013). Dit model zal houvast bieden om de juiste dimensies uit de onderzoeken naar voren te halen en zo de hoofdvraag te kunnen beantwoorden.

3.6 Betrouwbaarheid en kwaliteit

Aan de hand van interviews, observaties, interventies, literatuuronderzoek en brainstormsessies met medestudenten is er zo veel mogelijk informatie verzameld om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden. Door voor alle geschreven stukken meerdere bronnen te gebruiken is triangulatie bereikt.

Binnen het onderzoek zijn op één na alle medewerkers geïnterviewd om zo veel mogelijk informatie te verkrijgen. Deze informatie is vervolgens geanalyseerd en deze analyse is ter controle besproken met de directeur. Om te controleren of de uitkomsten ook toepasbaar zijn op andere organisaties is er gesproken met een buitenstaander, Cees van 't Wout. Deze kon zich vinden in de uitkomsten en gaf aan dat hij de uitkomsten van het onderzoek zeker ook werkbaar acht bij andere vergelijkbare ondernemingen.

4. Literatuur

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn er een aantal hoofdthema's gekozen om te onderzoeken. Deze thema's bleken gedurende het onderzoek de belangrijkste thema's en zijn alle benodigd geweest om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden.

4.1 Generaties

Generaties bestaan al vele jaren en zo ook het onderzoek hiernaar. Sinds de beginjaren van de vorige eeuw werden de eerste onderzoeken naar generatieleer gepubliceerd. Mannheim was een van de eersten die de verschillen tussen verschillende generaties aan het licht wilde brengen, later volgen er vele anderen. Er worden tot op de dag van vandaag nog steeds veel onderzoeken gepubliceerd. Bestaande generaties blijven zich ontwikkelen en nieuwe generaties blijven ontstaan, telkens met andere normen en waarden dan de voorgaande.

Een generatie wordt gevormd door clusters leeftijdsgenoten die:

1. Een gedeelde beleving hebben van wat niet-vitaal is in de omringende cultuur;
2. En daarop spontaan en collectief reageren met vernieuwingsimpulsen;
3. Een gedeelde mentale, emotionele, fysieke ontwikkeling en instelling hebben, die anders is dan de van de vorige generaties en die het mogelijk maakt om hun evolutionaire functies te vervullen.

(Bontekoning A. , Generaties! Werk in uitvoering, 2012)

Generaties bestaan zoals genoemd uit een groep leeftijdsgenoten die dingen hebben geleerd van de beslissingen van de voorgaande generaties. Het is te vergelijken met computers; deze moet je ook constant updaten om ze beter en sneller te maken dan de bestaande. Dit is met het oog op verbetering, maar zeker ook om beschermd te blijven voor de omgeving. Daarnaast spelen de grote gebeurtenissen een rol bij de vorming van generaties. Zo hecht de jongste generatie, door de bankencrisis, op een andere manier waarde aan geld dan oudere generaties. (Ahlers & Boender, 2016)

Het ontstaan van een nieuwe generatie begint al op een vroege leeftijd. Je ouders brengen je bepaalde normen en waarden bij die zij geleerd hebben van hun ouders. Vervolgens brengen zij op basis van onprettige ervaringen enkele verbeteringen aan ten opzichte van de opvoeding van hun eigen kinderen. De eerste 30 levensjaren wordt men het meest beïnvloed door de omgeving. Daarna zullen de meeste normen en waarden van de generatie gevormd zijn en zal het door de jaren heen nog kunnen veranderen door bijzondere gebeurtenissen in andere levensfasen.

Generatietheorie is een onderwerp dat zal blijven ontwikkelen. Hierdoor wordt er ook door veel verschillende wetenschappers onderzoek naar gedaan en dit zal ook zeker blijven gebeuren. Binnen de verschillende onderzoeken zijn er kleine verschillen zichtbaar in belangrijkste waardes, geboortejaren van generaties en benamingen.

Na het lezen van verschillende boeken en artikelen is besloten om de jaartallen en benamingen van Aart Bontekoning te gebruiken als leidraad. Hij heeft verschillende boeken geschreven en is al tientallen jaren gespecialiseerd in het onderzoeken van de generatietheorie. Op dit moment zijn dit de werkzame en dus relevante generaties:

Generaties	Geboortejaren
Protestgeneratie	1940-1955
Verbindende Generatie X	1955-1970
Pragmatische Generatie	1970-1985
Authentieke Generatie Y	1985-2000
Heldere Generatie Z	2000-2015

Tabel 1 de werkzame generaties 2017 volgens Bontekoning

4.2 Waarden van generaties

Elke generatie heeft zijn eigen ontwikkeling meegemaakt, is in een andere tijd opgegroeid en heeft andere invloeden gehad van de omgeving en van haar ouders. Hierdoor heeft elke generatie ook haar eigen waarden die zij belangrijk vindt. In deze paragraaf zullen per generatie de kenmerken worden benoemd, waarna er wordt afgesloten met een uitgebreide conclusie over de relevante verschillen tussen de generaties.

4.2.1 Protestgeneratie

De protestgeneratie is momenteel nog de oudste werkzame generatie. Geboren tussen 1940 en 1955 is deze generatie richting het pensioen aan het werken. Door de leeftijd van tussen de 63 en 78 jaar is het grootste deel van deze generatie al niet meer werkzaam en daardoor ook minder relevant voor het onderzoek. Er zijn echter altijd uitzonderingen op de regel. Naast het beeld van de 'norsere' mensen die niet kunnen wachten om met pensioen te gaan heb je binnen de generatie ook mensen die geen afscheid kunnen nemen van hun werk. Ze genieten nog teveel van het werk en zijn nog te vitaal om thuis op de bank te zitten. Al met al zijn dit ook wel de experts en de medewerkers die de meeste ervaring hebben. Het overdragen van deze ervaring is daarom van belang voor de organisatie. Volgens het onderzoek van Aart Bontekoning heeft deze generatie de volgende kenmerken:

- Nog lang actief blijven meedoen in de (werk)gemeenschap en daarin een zinvolle bijdrage leveren.
- Flexibeler werken, zonder tijdsdruk
- Hervinden van de eigen passie: doen wat je leuk vindt en waarin je goed bent.
- Beter benutten van de opgebouwde ervaring en daar erkenning voor verwerven.
- Zoeken naar manieren om ervaringskennis over te dragen aan de jongere generaties, met name generatie Y
- Zoeken naar manieren om goed samen te werken met de jongere generaties, vooral met Y. Dit geeft hen voldoening en houdt hen bovendien jong.

(Bontekoning A. , Nieuwe generaties in vergrijzende organisaties, 2015)

4.2.2 Generatie X

Met geboortejaren tussen 1955 en 1970 is de generatie X de oudste generatie waarvan de leden nog bijna geheel werkzaam zijn. In veel grotere bedrijven zijn dit de mensen die de hogere managementfuncties bekleden door hun kennis en kunde. Op dit moment zijn er bijna vier miljoen Nederlanders die gecategoriseerd worden in Generatie X (Generatie Marketing, 2018) en hebben zij op het moment een leeftijd van tussen de 48 en 63 jaar. De generatie X wordt ook wel de verbindende generatie genoemd. In tegenstelling tot de protestgeneratie, die bekend stonden om hun eigen belang, zijn de X-ers minder opvallend. Ze zijn minder aanwezig en minder uitgesproken. Deze bescheidenheid leent zich goed voor een prettige

samenwerking met anderen en daar haalt de generatie ook juist hun kracht uit (Bontekoning A. , Generaties! Werk in uitvoering, 2012). In vergelijking met de protestgeneratie zijn de huidige X-ers meer gericht op:

- Samen resultaten boeken
- Diversiteit constructief benutten
- Het verbinden van verschillende zienswijzen en verschillende kwaliteiten
- Gelijkwaardig tussen en naast de mensen staan
- Luisteren en toegankelijk zijn
- Een coachende managementstijl
- De realiteit, zowel kracht als zwakte, zien en doorgaan met wat goed gaat
- Balans tussen inhoud en proces, tussen intern en extern, etc.

(Bontekoning A. , Nieuwe generaties in vergrijzende organisaties, 2015)

Naast de positieve aspecten zijn er ook verschillende negatieve dingen geschreven over deze generatie. In sommige literaire stukken wordt dit ook wel de verloren generatie genoemd. Socioloog Henk Becker noemt de generatie ook wel de late babyboomers of de generatie Nix (Algemeen Dagblad, 2017). Door de twee grote oliecrisissen, in de jaren dat de generatie X de arbeidsmarkt op moest, was er een hoge werkloosheidsgraad onder de jeugd (CBS, 2014). Hierdoor waren de eerste vooruitzichten voor de generatie niet erg positief en werden ze omgedoopt tot de verloren generatie. Ondanks de slechte vooruitzichten heeft de generatie zich goed staande weten te houden in de arbeidsmarkt. De manier van leidinggeven was erg vernieuwend en veel opener dan de oudere generaties. Mark Rutte, Barack Obama, Ronald Koeman maar ook onze Koning Willem-Alexander worden over het algemeen gezien als zeer toegankelijke en open leider. Ze zijn niet te opvallend en weten zich goed te mengen in de menigte, maar weten ook op te staan wanneer nodig. Deze generatie is dus helemaal niet zo verloren en ze zijn momenteel van groot belang voor de arbeidsmarkt.

4.2.3 Pragmatische generatie

Geboren tussen 1970 en 1985 is de pragmatische generatie weer een hele andere generatie dan haar voorganger. Met circa 3,2 miljoen mensen is de generatie ook een stuk kleiner (Generatie Marketing, 2018) dan de generatie X. De pragmatische generatie is de generatie die in hun jeugdjaren mocht meemaken dat Nederland het EK won in 1988, maar ook de generatie die nog in hun jeugd de computer tot ontwikkeling zag komen en het internet zag ontstaan. Het is een generatie die wordt gezien als professionals. Door hun pragmatische aanpak konden zij veel oude processen versnellen en verbeteren. De pragmatische aanpak werd echter niet altijd gesteund. Door het heersende Poldermodel kregen ze veel weerstand wanneer ze weer “te snel” besluiten wilden nemen (Bontekoning A. , Generaties! Werk in uitvoering, 2012). Dit is iets wat tot op de dag van vandaag nog steeds wordt ervaren binnen sommige bedrijven. Echter krijgen de pragmatici steeds meer steun van de andere, veelal jongere, generaties die ook niet zitten te wachten op eindeloze vergaderingen. De pragmatische generatie richt zich in vergelijking tot haar voorgangers meer op:

- Sneller, praktischer, concreter, en interactiever vergaderen en besluiten
- Kennis delen via e-netwerken, buiten de grenzen van organisaties
- Leren tijdens uitdagend werk, al doende leren
- Eigen verantwoordelijkheid en zelfstandigheid in het werk
- Interactief communiceren

(Bontekoning A. , Nieuwe generaties in vergrijzende organisaties, 2015)

Door de weerstand van het poldermodel was dit ook de generatie waarbij een burn-out steeds vaker voorkwam. Doordat deze generatie constant tegen een muur van weerstand aanliep, verloor men veel en snel werkenergie. Gelukkig voor de pragmatici komen ze langzaam maar

zeker steeds meer terecht op leidinggevende posities en kunnen ze steeds meer zelf bepalen. Hierdoor vermijden ze oude patronen en proberen ze steeds bewuster dingen te doen die hen juist energie oplevert (Bontekoning A. , Nieuwe generaties in vergrijzende organisaties, 2015).

4.2.4 Generatie Y

De Generatie Y is de eerste generatie die opgroeide met smartphones. Generatie Y is de generatie die niet kan leven zonder snel internet en ook wel wordt gezien als de toekomst van het bedrijfsleven en de grenzeloze generatie of de generatie Einstein wordt genoemd (Boschma & Groen, 2012). Het is de generatie die op dit moment bijna allemaal gestart is op de arbeidsmarkt. Met als geboortjaar tussen 1985 en 2000 zijn ze nu tussen de 18 en 33 jaar uit. De eersten van deze generatie die de arbeidsmarkt opgingen hadden nog wel wat last van de bankencrisis. De werkloosheid was wat gestegen en het was wat moeilijker aan een baan te komen. Maar nu het economisch weer wat beter gaat, stormen ze met bijna 3,2 miljoen generatiegenoten de arbeidsmarkt op om al vroeg hun stempel te drukken (Generatie Marketing, 2018). Thuis worden ze als generatie gestimuleerd om zichzelf te zijn en ook zelf beslissingen te nemen (Bontekoning A. , Generaties! Werk in uitvoering, 2012). De generatie Y wordt gezien als potentiële doorbrekers van patronen en in vergelijking tot hun vorige generatie zijn ze:

- Authentieker, ze willen vooral zichzelf kunnen zijn en een organisatie beleven en vormgeven als een tweede huis
 - Flexibeler, ze houden van veel afwisseling in het werk
 - Creatiever, ze zien in het dagelijkse werk veel mogelijkheden om het anders te doen
 - Grenzelozer, ze trekken zich minder aan van 'zo doen we dat nou eenmaal'
 - Gelijkwaardiger, ze kijken niet op tegen ouderen en kunnen goed omgaan met verschillende vormen van diversiteit
 - Spontaner, informeler en opener
 - Meer 'open minded'
 - Slimmer en meer bedreven in het gebruiken en benutten van sociale media
- (Bontekoning A. , Nieuwe generaties in vergrijzende organisaties, 2015)

Nadat verschillende generaties eerder hebben geprobeerd om echte veranderingen teweeg te brengen op de arbeidsmarkt is het nu de beurt aan de generatie Y. Zij moeten de komende jaren gaan bewijzen dat ze niet bezwijken onder de druk van de huidige culturen en patronen op de bestaande markt (Bontekoning A. , Nieuwe generaties in vergrijzende organisaties, 2015).

Het is ook een generatie waarbij jobhoppen steeds populairder is geworden. Wanneer men het op het huidige werk niet naar de zin heeft of te weinig verdient, stapt men al gauw over naar de concurrent. In vergelijking tot hun voorgangers:

- Steken ze meer tijd in netwerken en vinden ze vriendschappen erg belangrijk;
 - Zijn ze veel meer bezig met hun uiterlijk;
 - Zijn ze meer op zoek naar spanning, zowel binnen als buiten hun werk;
 - Zijn ze meer gericht op vernieuwing;
 - En hechten ze meer waarde aan gezelligheid en samenhang.
- (Spangenberg & Lampert, 2009)

De generatie is erg gericht op een open en eerlijke samenwerking. Zij zoeken in bedrijven juist authenticiteit en echtheid. Bedrijven die echt ergens voor staan en doen wat ze zeggen, in plaats van die wolk aan imagebuilding die we hebben gecreëerd. Ze werken om te leven en ze leven niet meer om te werken. Werk en privé zijn ook steeds meer samengesmolten tot een geheel waar ze snel en makkelijk in kunnen schakelen (Boschma & Groen, 2012). Om deze

generatie als werkgever aan je te kunnen binden moet je een goede balans aanbieden tussen werk en privé. Je moet als werkgever geen probleem maken van flexibele werktijden en meer vrijheid voor de werknemer en ze bovendien de ruimte geven om persoonlijke verhalen te delen (Twenge, A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes, 2010).

4.2.5 Generatie Z

De tot nog toe laatste generatie is de generatie Z. Inmiddels zijn ze tussen de 18 en de 3 jaar oud met een geboortjaar tussen 2000 en 2015. Momenteel zouden de kinderen die nu geboren worden, volgens de theorie van Bontekoning, al behoren tot een nieuwe generatie. Het zal nog wel een jaar of 10 duren voordat we daar de eerste kenmerken van op papier krijgen. Terug naar de generatie Z; dit is een generatie waar nog maar weinig van bekend is. De personen binnen deze generatie zijn nog jong en enkelen treden nu binnen op de arbeidsmarkt. Toch is de eerste literatuur al beschikbaar over deze generatie en wat zij belangrijk vinden. De generatie is in vergelijking tot zijn voorgangers:

- Nog bewuster van zichzelf en hun omgeving;
- Proces bewuster, bewuster van het groepsproces;
- Opener, alsof hun zintuigen openstaan voor alles wat er om hen heen gebeurt;
- Nog directer en vrijer, zeggen alles en leggen niets op, zijn vrij en gedisciplineerd;
- Zowel spontaan en intuïtief als rationeel;
- Samenwerkers;
- Een nog kortere spanningsboog, hebben nog meer afwisseling nodig;
- Doorzetters, leren van hun ouders om ook door te zetten als het even niet mee zit;
- Drukker, hebben al vroeg volle agenda's;
- Sneller in informatie verwerken;
- Nog meer zelfvertrouwen, ze krijgen al vroeg positieve feedback van sociale media en hun ouders.

(Bontekoning A. , Nieuwe generaties in vergrijzende organisaties, 2015)

De generatie Z lijkt in veel opzichten op de generatie Y, alleen hebben zij nog sterkere waarden. Ze zijn nog directer, nog bewuster, nog meer zelfverzekerd, etc. Echter hebben ze ook een nog kortere spanningsboog en hebben ze dus nog meer afwisseling nodig. Waar het voor werkgevers soms al lastig is om de generatie Y te binden, zal het met de generatie Z dus minimaal zo lastig worden. Nu de generatie Y langzaam hun voeten op de arbeidsmarkt krijgt en werkgevers er een beetje aan gewend zijn, vormt generatie Z een nieuwe uitdaging voor werkgevers.

Dr. Jos Ahlers heeft ook al onderzoek gedaan naar de nieuwste (volledige) generatie Nederlands. Volgens Ahlers is voor de generatie Z reputatie en eerlijkheid belangrijker dan zichtbaarheid op internet. De behoeftes van generatie Y gelden dus minstens even sterk voor generatie Z. Transparantie is hierdoor een must voor werkgevers. Jongeren zoeken iemand die eerlijk is, zegt wat hij vindt en zich daar ook naar gedraagt. Wanneer deze generatie addertjes onder het gras merkt, verliezen zij al het vertrouwen in de werkgever en daarmee verliest de werkgever de leden van deze generatie (Ahlers & Boender, 2016).

Voor de jongeren krijgt geld krijgt weer waarde, doordat ze hun hele jeugd last hebben gehad van de crisis. Ze zijn zich bewuster van het belang van geld in een gezin. Overigens is leven voor deze generatie nog belangrijker dan geld. Ze gaan graag op wereldreis of in ieder geval studeren in het buitenland. Er moet eerst geleefd worden en dan wordt er pas aan werk gedacht. Wanneer men dan de arbeidsmarkt op gaat, is werk en privé wel direct volledig samengesmolten. Thuis en op werk ben je dezelfde persoon en dat zie je terug in alles (Ahlers

& Boender, 2016). De toekomst zal uitwijzen hoe deze generatie zich zal gedragen wanneer de gehele generatie op de arbeidsmarkt actief zal zijn. Tegen die tijd weten we ook in hoeverre het de generatie Y is gelukt om grenzeloos te blijven en de geijkte patronen te doorbreken. Wellicht kunnen zij de generatie Z verder helpen of kan de generatie Z ze juist wel het laatste benodigde duwtje in de rug geven.

4.2.6 Verschillen tussen de generaties

Naast alle waarden die per generatie zijn genoemd, zijn er ook een aantal verschillende trends zichtbaar geworden gedurende de wisselingen van de generaties. Door de jaren heen is werk voor mensen steeds minder hoog in het vaandel komen te staan. Werk wordt gezien als middel om te leven en niet meer als een belangrijk onderdeel van het leven. De oudste generaties leefden om te werken en de jongere generaties werken om te kunnen leven. Dit zagen verschillende onderzoekers al vroeg aankomen. In 2002 bestonden er al onderzoeken waarin werd geconcludeerd dat de jongere generaties werk steeds minder belangrijk zouden vinden (Smola & Sutton, 2002). Dit wordt door nieuwe onderzoeken ook bevestigd; Jongeren hechten zowel binnen als buiten het werk meer waarde aan vrijheid, sfeer en gezelligheid dan de oudere generaties (Twenge, A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes, 2010).

Een andere trend, die ook in de eerdere alinea's naar voren is gekomen, is de behoefte aan transparantie. Het wordt voor organisaties steeds belangrijker om open en eerlijk te zijn. Als bedrijf moet je uitstralen en naar buiten toe communiceren waar je voor staat. Vertrouwen kan snel beschadigd worden en nieuwere generaties vinden dat een belangrijk aspect. Dit vertrouwen moet je ze ook teruggeven (Stewart, Oliver, Cavens, & Oishi, 2017). Er zijn tegenwoordig al genoeg voorbeelden te noemen waarbij teams hun eigen salaris mogen bepalen. Semco was hierin een bekende voorloper; medewerkers verkregen alle vrijheid om zelf alles in te vullen. Dit is natuurlijk een extreem voorbeeld, maar zelf laten plannen, een eigen werkplek laten inrichten of mee laten denken in het aannamebeleid kan een medewerker ook al het benodigde vertrouwen geven. Het werk zal efficiënter worden en de nieuwe medewerkers zullen sneller gewend zijn aan de organisatie (Stewart, Oliver, Cavens, & Oishi, 2017). Het communiceren van vrijheid en sociale betrokkenheid kan daarnaast ook bijdragen aan de medewerkerstevredenheid. Wanneer je deze waarden duidelijk communiceert en deze beloftes ook waar kan maken, zal het aantrekken van nieuwe jonge medewerkers makkelijker worden (Cennamo & Gardner, 2008).

Naast de gezelligheid, het vertrouwen en de werk-privé balans is er nog een opvallend verschil; de openheid in communicatie. Vroeger werd er geleerd dat de oudste de baas is en dat wanneer de oudste praat, de rest zijn mond houdt. Zowel thuis als op werk was een duidelijke hiërarchie zichtbaar. Ouderen dienden te worden aangesproken met 'u'. Tegenwoordig wordt er steeds losser en opener gecommuniceerd (Spangenberg & Lampert, 2009). Jongeren zeggen wat ze vinden en denken en tutoyeren steeds meer. Deze trend kan echter zowel positief als negatief worden bestempeld. Als je als jongere iets wil veranderen en invloed wil kunnen uitoefenen, moet je kunnen zeggen wat je vindt en denkt. Echter zijn er ook ouderen die zich kunnen storen aan de 'brutale' jeugd.

Naast de overwegend positieve veranderingen zijn er ook een aantal dingen die als minder positief worden ervaren. Zo zijn er verschillende wetenschappers die vinden dat de jongere medewerkers het werk niet serieus genoeg neemt. Jongere medewerkers hebben als primair doel geld te verdienen en zijn hierdoor minder betrokken en gemotiveerd dan de oudere medewerkers (Twenge, A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes, 2010). Echter komt uit hetzelfde onderzoek naar voren dat weinig

verschillend te zien zijn in jobhoppen tussen de pragmatische generatie en de generatie X en de tevredenheid van medewerkers is zelfs hoger bij de jongere generatie. Dit is iets wat Twenge zelf als tegenstrijdig ervaart en waar hij verder onderzoek naar wil doen.

Een eerdergenoemd probleem binnen de nieuwe generaties is het verwachtingspatroon dat jongeren zichzelf opleggen. Zowel de generatie Y als Z hebben een (te) hoog verwachtingspatroon dat ze in sommige gevallen niet kunnen waarmaken, waardoor er op steeds jongere leeftijd burn-outs ontstaan. Een juiste betrokkenheid van de werkgever bij de medewerker is van groot belang om dit te voorkomen (Twenge & Campbell, *Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace*, 2008).

Dat er verschillen zijn tussen de generaties wordt door ieder onderzoek wel bevestigd. Echter is er nog wel discussie over hoe groot de verschillen nou echt zijn. Het is een evolutie en geen revolutie, waarbij het van belang is dat iedereen wordt voorzien in zijn of haar wensen. Het is van belang rekening te houden met de verschillen, maar deze verschillen zijn niet zo groot dat je heel je bedrijf hierop moet aanpassen (Cennamo & Gardner, 2008).

4.3 Levensfases

Levensfases zijn clusters van leeftijden en stadia van ontwikkeling. Bij iedere levensfase horen effecten van de leeftijd, zoals biologische effecten en de effecten van levenservaring. Iedere levensfase kent ook eigen levensvragen. De effecten van een levensfase doen zich voor in:

1. De ontwikkeling van de mens van kind naar ouderdom
2. De manier waarop een levensfase wordt ingevuld
3. De levensvragen, deze verschillen per fase
4. De ontwikkeling van (werk)levenservaring.

(Bontekoning A. , *Nieuwe generaties in vergrijzende organisaties*, 2015)

Een generatie ontwikkelt zich tijdens de levensfases door de invloeden hiervan, zichtbaar in bijlage II. Een generatie heeft bepaalde normen en waarden maar door de veranderingen kunnen de wensen van de generatie veranderen naarmate zij ouder worden. Wanneer je een momentopname maakt van de maatschappij, is de invloed van de levensfases minder relevant. De veranderingen hebben zich al voorgedaan en iedere generatie bevindt zich op dat moment in een bepaalde levensfase. Bij het maken van een lange-termijnplan is de invloed van de levensfases wel belangrijk. Het grootste deel van de generatie Z zit op dit moment nog in zijn kindertijd. Dit is de tijd dat generatiegenoten en de omgeving nog de meeste invloed kunnen uitoefenen. Zoals genoemd vindt deze generatie transparantie en eerlijkheid zeer belangrijk (Ahlers & Boender, 2016), maar of dit ook nog zo is als zij de mediorfase ingaan, is moeilijk in te schatten. Op dit moment zijn ze zelf kinderen, maar wanneer ze zelf kinderen krijgen zullen ze door hun levensfase en de ontwikkelingen in de wereld wellicht toch anders aankijken tegen dit soort aspecten.

Zowel generatieontwikkeling als levensfases zijn dus twee evolutionaire veranderingen die constant doorgaan. Hierdoor is het van belang om naast de gestelde waardes per generatie, rekening te houden met de invloeden hierop tijdens de veranderingen in levensfases.

Onderstaande tabel geeft de verschillende generaties weer en de levensfasen waarin ze zich nu (voornamelijk) bevinden. Deze tabel is een momentopname van december 2017.

Generaties	Geboortejaren	Levensfase	Leeftijd
Vooroorlogse Generatie	1910-1925	Late ouderdom	>103
Stille Generatie	1925-1940	Ouderdom	77-102
Protestgeneratie	1940-1955	Seniorfase	62-77
Verbindende Generatie X	1955-1970	Leiderschapsfase	47-62
Pragmatische Generatie	1970-1985	Mediorfase	32-47
Authentieke Generatie Y	1985-2000	Juniorfase	17-32
Heldere Generatie Z	2000-2015	Kindertijd	2-17

Tabel 2 de verschillende generaties per 31-12-2017

Tijdens de verschillende levensfasen zijn er verschillende factoren die invloed uitoefenen op de waarden en de vraagstukken in het leven. Zo heb je in elke levensfase andere vraagstukken die op dat moment relevant zijn voor waar je staat in het leven. Daarnaast zijn er verschillende gebeurtenissen die binnen deze fasen (kunnen) plaatsvinden en heb je te maken met de maatschappelijke rol die hierbij komt kijken. Tot slot zijn er per levensfase ook biologische invloeden die betrekking hebben op het lichaam en de geest. In bijlage III – tabel levensfase effecten staan bovenstaande invloeden per levensfase uitgesplitst met bijbehorende effecten.

4.4 Leiderschapsstijlen

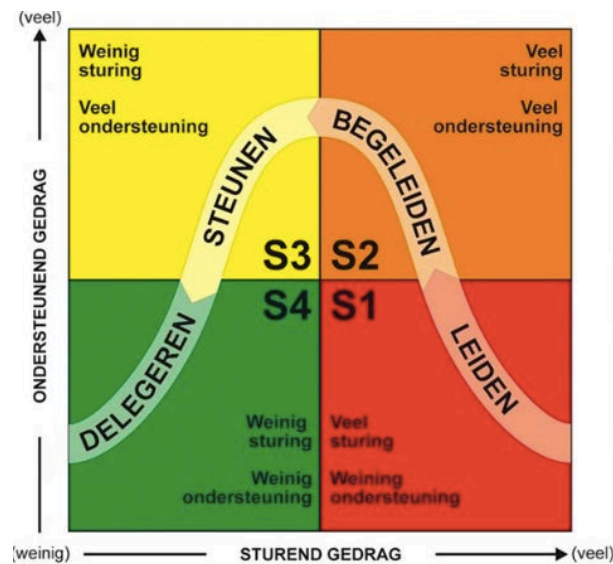
Door de jaren heen zijn er veel verschillende soorten leiderschap ontwikkeld, waarbij twee van de bekendere vormen transformationeel en transactioneel leiderschap zijn. Transactioneel leiderschap is één van de oudste vormen van leiderschap en is vooral gericht op een taak die uitgevoerd moet worden. Een transactionele leider geeft vanaf het begin duidelijk aan wat er moet gebeuren en zegt ook welke beloning hier tegenover staat. Er worden duidelijke grenzen gesteld en de leider houdt alles nauwlettend in de gaten om zo goed en snel mogelijk het gestelde doel te bereiken. Het is vooral leiderschap dat goed werkt bij korte termijn doelen.

Als nieuwe dimensie op leiderschap werd door James Burns transformationeel leiderschap ontwikkeld. Deze vorm van leiderschap is volgens velen duurzamer dan transactioneel leiderschap en beter voor de lange termijn doelen (Bass, 1985). Het is een vorm van leiderschap waarbij het vooral draait om vertrouwen. In plaats van zelf gecontroleerd de zaken in de gaten houden, is het van belang de mensen op de werkvloer empowerment te geven en ze de zelfstandigheid te geven om zelf dingen te doen. Ze bouwen aan het groepsgevoel en stimuleren mensen om boven de verwachtingen te presteren. De medewerkers volgen hun leider uit vrije wil en niet omdat ze dat moeten.

Ten aanzien van deze twee vormen van leiderschap is het van belang op te merken dat er niet maar één vorm van leiderschap kan bestaan binnen een organisatie. Per organisatie en per leider kan het verschillen welke vorm wordt toegepast en zelfs een combinatie van de twee vormen is mogelijk.

Voortbordurend op het transformationeel leiderschap kwamen Hersey en Blanchard in de jaren tachtig met een nieuwe variant van leiderschap; situationeel leiderschap. Dit is een vorm van leiderschap die gericht is op vertrouwen in de medewerker, maar vooral ook verschillend kan zijn per situatie (Hersey & Blanchard, 1993). Waar de transformationele methode meer de nadruk legt op de grote veranderingen in de organisatie en de omgeving, wordt bij

situationeel leiderschap meer gekeken naar de verschillen tussen de medewerkers en de situatie. Binnen situationeel leiderschap worden er vier dimensies onderscheiden, namelijk tussen veel of weinig ondersteunend gedrag vanuit het management en veel of weinig sturend gedrag (zie onderstaand figuur 1). Iedere situatie en iedere medewerker kan een andere vorm van leiderschap prettig vinden en er kan per situatie door een leider gekozen worden welke vorm het beste past bij de situatie.



Figuur 1 Situationeel leiderschap (Hersey & Blanchard, 1993)

Het model maakt dus onderscheid tussen vier verschillende dimensies van leiderschap; leiden, begeleiden, steunen en delegeren. Bij leiden heb je vaak te maken met nieuwe of onervaren medewerkers. Ze hebben veel sturend gedrag en hebben weinig aandacht voor ondersteuning. Hier zal je als leider taakgericht leiding moeten geven, wat veel overeenkomsten heeft met transactioneel leiderschap. Wanneer de medewerker meer ondersteunend gedrag accepteert, maar nog wel veel sturing nodig heeft, kan je spreken van begeleiden. Medewerkers willen wel zelfstandig aan de slag, maar hebben nog een zekere mate van sturing nodig om het tot een goed einde te brengen. Weer een stap verder is sprake van steunend leiderschap. Binnen deze dimensie is het niveau van de medewerker goed genoeg om in samenspraak dingen te doen. Je communiceert op een gelijkwaardig niveau en je neemt samen besluiten. Het laatste niveau van situationeel leiderschap is delegeren. Medewerkers krijgen alle vrijheid om zelf beslissingen te nemen en hebben hier geen ondersteuning meer bij nodig. Je hoeft alleen het einddoel te bespreken en dan zou de rest vanzelf moeten gebeuren.

Aan iedere vorm van leiderschap zitten voor- en nadelen. Vooral ten aanzien van transactioneel leiderschap bestaan enkele bewezen nadelen (Bass, 1985). Transformationeel en situationeel leiderschap hebben beide een zeer positieve invloed op medewerkers en bedrijven. De één is dus meer gericht op een andere vorm van leiderschap bij grote veranderingen (transformationeel) en de ander kan puur situatiegebonden of zelfs persoonsgebonden zijn (situationeel leiderschap)

4.5 Werkgeluk

De literatuur toont aan dat iedere generatie zijn eigen wensen heeft. Toch zijn er wel verschillende theorieën over werkgeluk in het algemeen. Zo zijn er vier pijlers die invloed hebben op je werkgeluk; Purpose, Flow, Fun en Friendship (Banach, 2017). Arjen Banach is de Chief Happiness Officer van Nederland en is al bijna tien jaar spreker op het gebied van

werkgeluk. Het creëren van werkgeluk binnen je organisatie heeft volgens hem verschillende voordelen; zo verhoogt het de creativiteit en de productiviteit, zorgt het voor een laag verloop van personeel en minder stress en verzuim onder de medewerkers en zorgt het dat een organisatie als geheel beter gaat presteren (Banach, 2017).

Het combineren van de 4 pijlers van werkgeluk volgens Banach in combinatie met de beschikbare kennis over de generatieverschillen, maakt het mogelijk om er een persoonlijke twist aan te geven. Hierdoor kan je per generatie of persoon nog beter focussen op de juiste wensen. Ap Dijksterhuis, hoogleraar Sociale Psychologie aan de Radboud Universiteit, heeft overigens ook onderzoek gedaan naar werkgeluk. Zijn uitkomsten zijn vrijwel identiek aan Banach. Echter benadrukt hij dat het gaat om de balans tussen purpose (nut & zingeving, dat betekent dat je met iets goeds bezig bent) en plezier (lol hebben in wat je doet) (Dijksterhuis, 2017). Banach heeft hier dus nog Flow en Friendship aan toegevoegd. Om werkgeluk te ervaren zal er dus met de genoemde pijlers rekening moeten worden gehouden.

De eerste pijler is purpose, die staat voor het belang van het hogere doel van de organisatie. Mensen hebben het gevoel dat ze iets willen toevoegen aan dit doel; ze willen een bijdrage leveren. Door als organisatie te laten zien wat het doel is en in hoeverre de medewerkers hieraan bijdragen, zal het werkgeluk stijgen. De tweede pijler volgens Banach is de Flow, waarbij het van belang is dat de medewerker gebruik kan maken van zijn talenten en kan uitgaan van zijn passies. Hierdoor creëer je intrinsieke motivatie, die de medewerker vervolgens graag inzet in het werkveld. Om deze flow positief te houden is het van belang dat de leidinggevende ook vertrouwen in de medewerker uitspreekt en hem de ruimte biedt zijn eigen gang te laten gaan. Hier waardering voor krijgen is de stimulans die er vervolgens voor zorgt dat de medewerker in de juiste flow kan blijven. De laatste twee pijlers worden onder één kopje genoemd, Fun & Friendship. Mensen zijn sociale dieren die behoefte hebben aan erkenning van en verbinding met de mensen om zich heen. Bij een gemiddelde fulltime baan spendeer je haast meer tijd op werk, met collega's, dan thuis, in je eigen sociale omgeving. Het verkrijgen van erkenning en verbinding op werk speelt aldus een grote rol in het bewerkstelligen van werkgeluk. Als werkgever is het van belang dat je dus een hecht team van mensen selecteert die bij elkaar passen en elkaar kunnen helpen wanneer nodig. Hoe groter het succes, hoe meer verbondenheid zij zullen voelen en hoe beter het resultaat wordt.

Volgens Banach en Dijksterhuis is er dus zeker sprake van een algemeen en gegeneraliseerd begrip voor werkgeluk, waarbij verder geen rekening wordt gehouden met de verschillen tussen de mensen. Dit zijn verschillen die volgens de theorie zeker bestaan, maar waar dus niet direct rekening mee gehouden hoeft te worden wanneer je als bedrijf aan de genoemde vier pijlers kunt voldoen.

5. Bedrijfsschets

5.1 Algemeen

Verenfabriek Roveron is een fabrikant van industriële veren in alle soorten en maten. Het bedrijf is gevestigd in de Spaanse polder aan de oostkant van Rotterdam. Roveron heeft elf FTE in dienst, twee man directie en negen man productiepersoneel. Dit maakt het een zeer platte organisatie. Als relatief kleine fabrikant van veren in Nederland is het gespecialiseerd in snelle leveringen, technische kennis, kwalitatieve producten en een groot aanbod aan verschillende producten. Voornamelijk de snelle levertijden en de technische kennis zijn onderscheidend ten opzichte van directe concurrenten. Inmiddels is het bedrijf al ruim 65 jaar oud.

Wie bij Roveron aanklopt weet dat ze goed geholpen worden. Er hangt een informele sfeer en er zijn geregeld lachsalvo's uit de productie te horen. Het management houdt bij de selectie van medewerkers in sterke mate rekening met het plezier dat de potentiële medewerkers aan het werk ervaren. Het is ook niet voor niks dat er in de afgelopen 20 jaar zelden personeelsleden zijn vertrokken. Sterker nog, in de afgelopen tien jaar zijn er maar twee mensen die het bedrijf uit vrije wil verlaten hebben. Daarnaast zijn enkelen verzocht te vertrekken en zijn er een tweetal met pensioen gegaan, beiden na 50 jaar dienstverband binnen de Verenfabriek.

Op het moment is er binnen de fabriek een mix van jong en oud personeel, waardoor alle werkzame generaties vertegenwoordigd zijn binnen de organisatie. Onderstaand een overzicht van de medewerkers binnen de organisatie met bijbehorende generaties:

Roepnaam	Geb. Datum	Datum in Dienst	Dienstjaren	Leeftijd	Generatie
Willem	26 september 1953	19 februari 1973	45,2	64,6	Protestgeneratie
Cor	16 augustus 1962	1 november 2006	11,5	55,7	Generatie X
Klaas Jan	25 oktober 1972	1 november 2008	9,5	45,5	Pragmatische
Alex	22 maart 1975	14 april 2003	15,0	43,1	Pragmatische
Robin	13 maart 1979	20 oktober 2010	7,5	39,1	Pragmatische
Mustafa	10 maart 1980	28 mei 2001	16,9	38,1	Pragmatische
Ulisses	28 maart 1982	18 juni 2012	5,8	36,1	Pragmatische
Niek	22 maart 1991	8 juli 2013	4,8	27,1	Generatie Y
Thomas	28 september 1991	1 oktober 2015	2,5	26,6	Generatie Y
Elyas	1 april 1993	16 juni 2014	3,8	25,1	Generatie Y
Annemieke	26 mei 2015	1 juni 2018	0,1	23,2	Generatie Y
Damian	26 januari 1996	1 oktober 2013	4,5	22,2	Generatie Y
		Gemiddeld	9,9	36,2	

Tabel 3 het medewerkersbestand van Verenfabriek Roveron

Met een gemiddeld dienstverband van tien jaren is zeker sprake van een trouwe groep medewerkers. Toch is het in de afgelopen tien jaar erg teruggelopen. Zoals aangestipt zijn er onlangs twee man met pensioen gegaan, die beiden 50 jaren in dienst zijn geweest. De gemiddelde leeftijd is hierdoor met circa 8 jaar teruggelopen en het gemiddeld aantal dienstjaren met ruim tien jaar. Dit zal ongetwijfeld ook te maken hebben met de vergrijzing en het feit dat de gemiddelde leeftijd op de arbeidsmarkt sowieso aan het dalen is, maar dat is met minder dan bovengenoemde aantallen.

Zoals genoemd vindt Roveron het belangrijk dat de mensen het naar hun zin hebben. Hierbij speelt een rol dat sprake is van een aantal standaard voorwaarden, waardoor de werknemers in ieder geval niks te kort komen. Gemiddeld krijgen de medewerkers binnen de fabriek ruim 10% meer betaald dan in de cao staat voorgeschreven. Daarnaast is ervoor gekozen om van maandag tot donderdag een kwartier extra te werken en de laatste koffiepauze te skippen, zodat met op vrijdag 4 uur eerder naar huis kan. Dit zijn kleine dingen die ervoor moeten zorgen dat de medewerkers in dat opzicht in ieder geval niks te kort komen. Het maken van veren leer je niet op school, dus Roveron heeft er ook baat bij dat medewerkers voor een langere periode blijven. Wanneer er een nieuwe medewerker binnenstapt in de organisatie, wordt deze ook altijd aangenomen voor een langere periode. Wanneer dit dienstverband na een jaar blijkt te bevalen, wordt overgestapt op een vast contract, om zo het vertrouwen naar de medewerker uit te spreken.

5.2 Leiderschapsstijl

Binnen de organisatie zijn twee directieleden actief die altijd proberen om het de medewerkers naar de zin te maken. Twee keer per jaar zijn er een-op-eengesprekken, waarbij elke medewerker uitgebreid de kans krijgt om positieve aspecten en verbeterpunten te noemen. Wanneer een medewerker bepaalde (haalbare) wensen heeft, zal er altijd gekeken worden naar een passende oplossing. Elke medewerker geeft ook in dit soort gesprekken aan wat ze wel en niet prettig vinden aan de rol van het management binnen de organisatie en daaruit komen vaak verschillende dingen naar voren.

Beide directieleden zijn zeer betrokken met het personeel en staan dagelijks in contact met de verschillende medewerkers. Er worden met veel medewerker zowel werk- als privégerelateerde onderwerpen besproken en iedereen krijgt de kans om, op hun eigen manier, ondersteund te worden door het management. Wanneer alles goed gaat zal er zo min mogelijk bemoeienis zijn met de werkzaamheden en wanneer de medewerking meer sturing of hulp nodig heeft, zal dit altijd geboden worden. Dit heeft veel weg van situationeel leiderschap. In gesprek met de directeur, Klaas Jan, bevestigt hij ook dat hij iedereen gelijkwaardig ziet, maar ook zeker iedereen een eigen voorkeur heeft voor de mate van ondersteuning en sturing. Zo zijn er enerzijds oudere medewerkers die het liefst zo min mogelijk ondersteuning en sturing willen en erg goed zijn in hun werkzaamheden en anderzijds zijn er medewerkers die dagelijks hulp vragen van de directie.

6. Interviewresultaten

6.1 Opzet interviews

Er zijn veel interessante onderwerpen naar voren gekomen uit de literatuur en uit de bedrijfsschets. Dat er verschillen zijn per generatie wordt zeker erkend in de literatuur en dat er verschillende generaties zijn binnen Roveron is een gegeven. Bovendien zijn er momenteel ook nog grote verschillen in levensfasen en generaties ten opzichte van tien jaar geleden. Om erachter te komen in hoeverre deze verschillen ook daadwerkelijk voelbaar zijn binnen de organisatie, zijn er interviews afgenomen bij het personeel.

Om de neutraliteit als onderzoeker te waarborgen, is aan het begin van het gesprek duidelijk gemaakt dat alle informatie die besproken wordt confidentieel is. Het interview wordt niet gehouden vanuit mijn functie als bedrijfsleider, collega of werkgever, maar vanuit de rol als onderzoeker. Vervolgens is met iedereen het gesprek aangegaan over de verschillende thema's en de verschillen die om de literatuur worden geschetst.

Gedurende de interviews heb ik zeker een aantal keer moeten bijsturen om de antwoorden op de vragen te krijgen. Bij de opgezette gespreksvorm kwamen er vrijwel geen antwoorden naar voren die bruikbaar waren om te toetsen aan de theorie. Met name het verschil tussen levensfasen en generaties vonden sommigen moeilijk te onderscheiden. Ze spraken dan meer over woorden als ervaring, die natuurlijk zeker ook gelden, maar verder niet toepasbaar zijn op generatieverschillen in werkethiek.

Tijdens de eerste interviews waren de vragen vooral gericht op de verschillen tussen de verschillende generaties. Na een aantal interviews is de focus ietwat verlegd naar de vraag wat ervoor zorgt dat de medewerkers het zo naar hun zin hebben, om zo te bekijken of hier verschillende uitkomsten per generatie uit zouden komen.

6.2 Generatieverschillen

Tijdens de interviews zijn er een aantal conclusies naar voren gekomen op het gebied van generatieverschillen. Het belang van zelfstandigheid komt vooral naar voren bij de oudere medewerkers. Deze geven meer aan behoefte te hebben aan een vaste werkplek en vaste werkzaamheden. Ze vinden het minder erg om soms minder afwisselend werk uit te voeren en krijgen er vooral energie van als het gewoon lukt en goed gaat. Zo zei Cor bijvoorbeeld: *"Hier heb je toch bepaalde vaardigheden opgedaan die je goed kan inzetten, daardoor kan je lekker zelfstandig werken. Werken wordt pas leuk als je een paar jaar ergens zit en goed weet wat je doet."* Later in hetzelfde interview zei hij ook: *"Als je ergens mee bezig bent en dat lukt dan word je daar gelukkig van."*

Helaas was de oudste medewerker van de organisatie niet bereid om mee te werken aan het interview, waardoor er wel data mist om het onderzoek compleet te maken. Echter kan op basis van observaties gezegd worden dat deze medewerker ook zeker het liefst zelfstandig te werk gaat. Hij heeft zijn eigen werktafel en machine en daar kan hij makkelijk de gehele dag zitten en lekker bezig zijn. Zelden is zijn werk te laat klaar en er zijn vrijwel nooit problemen met de kwaliteit van zijn producten. Zolang hij lekker zijn ding kan doen, is hij tevreden.

Bij de jongere generaties kwamen andere dingen naar voren. Zij gaven vrijwel allemaal aan dat onderlinge sfeer en gezelligheid een heel groot effect heeft op hun werkplezier. Ze werken graag samen en vinden het belangrijk om te werken met een leuk team. Twee jongere medewerkers gaven ook aan graag een keer een teamuitje te willen doen om de anderen ook wat meer buiten het werk te leren kennen. Dit zou in hun ogen de samenwerking binnen de organisatie nog verder kunnen verbeteren. Zo zei Elyas bijvoorbeeld: *"Met Niek en Mustafa*

gaan wij best vaak even wat leuks doen buiten werktijd, dat is altijd erg gezellig” Niek gaf bijvoorbeeld het volgende aan: *“Het belangrijkste voor mij is het naar je zin hebben, met een leuk clubje en gewoon met je handen bezig zijn.”* Ze verliezen snel werkenergie door te weinig uitdaging of afwisseling in de werkzaamheden.

6.3 Overige relevante conclusies

Naast de generatieverschillen die naar voren kwamen kunnen ook nog een aantal andere interessante conclusies worden getrokken uit de interviews. Eén van deze conclusies was dat vrijwel alle medewerkers aangeven niet voor 100 euro meer elders aan de slag te gaan. Iedereen voelt zich thuis binnen de organisatie en heeft het naar zijn zin. Geld wordt niet gezien als de belangrijkste factor voor het kiezen van een baan.

Daarnaast kwam naar voren dat vrijwel alle medewerkers in de loop der tijd steeds serieuzer naar het leven zijn gaan kijken. Waar binnen de theorie wordt gesteld dat de jongere medewerkers makkelijker jobhoppen en continu de uitdaging blijven opzoeken, kwam uit de interviews naar voren dat vastigheid en zekerheid belangrijke waarden zijn voor de meesten. Door verschillende gebeurtenissen – het krijgen van een kind, overlijden van een naaste, het krijgen van een officiële waarschuwing of het hebben van een zwangere vrouw – hebben de medewerkers behoefte aan de vastigheid en zekerheid van het hebben van een baan.

Op voorhand was de aanname dat je als klein bedrijf zeker rekening moet houden met de verschillende generaties. Deze verschillen zijn ook zeker uit de interviews naar voren gekomen. Er is echter wel uit de interviews naar voren gekomen dat niet alleen verschillen in generaties van belang zijn, maar ook om verschillen in generaties maar ook in achtergrond en gebeurtenissen die hebben plaatsgevonden in ieders leven. Uit de literatuur blijkt dat generaties zich ook vormen aan de hand van bepaalde grotere gebeurtenissen, maar op individueel niveau is dat ook zeker het geval.

Uit de interviews kwamen naast alle ook een aantal punten naar voren waarop het bedrijf zeer sterk scoort. Vrijwel iedereen geeft aan dat Roveron een zeer prettige werkgever is. Zo zei Mustafa bijvoorbeeld: *“Wanneer je goed bezig bent valt niemand je lastig en wanneer je de pauze op een ander tijdstip wil doen of wat eerder naar huis moet, dan is dat gewoon mogelijk.”* Robin had daarentegen hele andere argumenten waarom hij Roveron een prettige werkgever vindt: *“Ik word serieus genomen en dat is met mijn ziekte erg belangrijk. Wanneer ik mezelf niet lekker voel wordt dat geloofd en wordt het begrepen.”* Ulisses zei het volgende: *“Toen ik het na een paar jaar wel gezien had op de bladverenafdeling kreeg ik de kans om op een andere machine te werken. Deze pakte ik natuurlijk met beide handen aan.”* Dit betreffen allemaal persoonlijke wensen die per individu belangrijk zijn en waarnaar geluisterd wordt.

De werksfeer is erg goed en er zijn onderling geen problemen. Naast de goede sfeer werd er aangegeven dat de communicatie met de directie als erg prettig wordt ervaren. De directieleden staan open voor op- en aanmerkingen en wanneer je als medewerker een keer op vakantie wilt of een middagje vrij wilt, is dit vrijwel nooit een probleem. Elke medewerker wordt behandeld als een volwaardig mens en dit geeft ze veel vertrouwen. Er is geen drempel om het kantoor binnen te stappen en dat komt ook zeker uit de interviews naar voren. Alex zei hierover het volgende: *“Vroeger bij de oude baas was iedereen eigenlijk bang om iets fout te doen en het kantoor binnen te stappen. Tegenwoordig zeg ik tegen mensen zo’n baas krijg je volgens mij nergens meer.”* De aanleiding van het onderzoek, waarbij gedacht werd dat Roveron veel dingen goed deed in de ogen van de medewerkers, wordt bevestigd door de medewerkers.

6.4 Vergelijking met de literatuur

Uit zowel de literatuur als uit de interviews komt naar voren dat er zeker verschillen zijn tussen de generaties. Er zal dus zeker rekening gehouden moeten worden met de verschillen. Het is echter niet wenselijk je gehele beleid hierop aan te passen. Er zijn namelijk ook per generatie veel meer verschillen tussen medewerkers dan alleen de genoemde generatieverschillen.

Deze bovenstaande conclusie wordt ook bevestigd door een eerder onderzoek van Schouwstra. Schouwstra stipt aan dat een levensfase gericht HR-beleid niet een juiste oplossing is voor het op pijl houden van de inzetbaarheid en het binden van de goede mensen. Ieder individu is anders en dat vraagt om het toepassen van een op maat gemaakt HR-beleid. Je moet je als organisatie richten op het faciliteren en het stimuleren van de medewerkers en ze op de juiste manier persoonlijke aandacht geven wanneer nodig. Door ze voldoende aandacht, zelfstandigheid en leermogelijkheden te geven, zullen ze zelf zorgen voor de gevraagde duurzame inzetbaarheid (Schouwstra, 2010). Een ander onderzoek stipt ook aan dat het louter focussen op generatieverschillen je niet verder gaat helpen als bedrijf. De wetenschap van deze verschillen is soms voldoende en je hoeft deze generatieverschillen niet voor lief te nemen. Uiteindelijk zijn er veel meer verschillen die een rol spelen en zal je voor het behalen van de juiste medewerkerstevredenheid ook met andere factoren rekening moeten houden (Costanza, Badger, Fraser, Servert, & Gade, 2012).

Binnen een kleine organisatie kan er niet altijd gezocht worden op een bepaald type mens en daarom zal je niet snel een homogene groep hebben. De ene medewerker moet het minder erg vinden om herhaaldelijk werk te doen en de ander moet meer mee kunnen denken op technisch inhoudelijk niveau. Het is dus van belang om een groep te hebben met verschillende kwaliteiten. Met het heterogene aspect binnen deze groep zal dus rekening moeten worden gehouden.

6.4 Gioia model

Om rekening te houden met de heterogeniteit binnen Roveron zijn alle verschillende waarden per individu gebruikt om een conclusie te kunnen trekken die ook toepasbaar is binnen andere kleine productiebedrijven. In dit model zijn niet alleen de generatieverschillen verwerkt, maar ook de andere verschillende wensen van het personeel. In de eerste kolom worden verschillende quotes gebruikt die direct uit de interviews naar voren zijn gekomen. Deze quotes worden vervolgens gebundeld tot thema's en deze thema's komen samen in drie belangrijke dimensies.

Het voordeel van dit model is dat het ervoor zorgt dat de uitkomsten breder toepasbaar zijn. Wanneer het onderzoek uitgevoerd zal worden binnen een andere organisatie bestaat de kans dat de eerste data verschilt. De verschillende thema's en dimensies zijn echter zo bepaald dat ze niet meer bedrijfsgebonden zijn.



Figuur 2 Gioia model

Om alle medewerkers tevreden te houden binnen een kleine productieomgeving zijn er dus een drietal dimensies opgezet. Hierbij zijn goede algemene voorwaarden vrij gemakkelijk op te zetten. Vooral bij het aannamebeleid zal een hoop aandacht moeten uitgaan naar het samenstellen van een goed en gebalanceerd team. Daarnaast kan vooral het situationeel leiderschap ervoor zorgen dat leidinggevendenden bezig zijn met de bewezen verschillen tussen de werknemers, waardoor eenieder op de juiste manier wordt benaderd. Bovendien wordt

op die wijze bewerkstelligd dat de belangrijkste waarden van de individuen, de waarden die de meeste invloed hebben op hun tevredenheid, worden nagestreefd door het management.

Er is dus zeker sprake van differentiatie, maar wanneer er op de juiste manier leiding wordt gegeven binnen kleine organisaties kan er worden gesteld dat dit invloed heeft op de medewerkerstevredenheid. Door je medewerkers te leren kennen en erachter te komen welke waarden het belangrijkste zijn voor elk individu, kan een zo hoog mogelijke medewerkerstevredenheid worden behaald.

6.5 Verschil tussen jong en oud

Zoals aangegeven is de toepassing van het Gioia model toepasbaar op elke generatie. Echter zijn er voor elke generatie thema's waar meer waarde aan gehecht wordt. De koppeling tussen deze waardes ligt in het situationele leiderschap. Hier kan per persoon de nadruk gelegd worden op de juiste thema's.

In de interviews met Damian, Elyas en Niek (allen generatie Y) kwam duidelijk naar voren dat onderling plezier kunnen maken erg van belang is voor hun werkplezier. Dit zijn drie van de jongere medewerkers waarbij het accent in de interviews meer ligt bij de dimensie 'teamspirit'. Zo zei Niek in zijn interview: *"Gelukkig en gezond zijn staat boven alles, maar geld verdienen met een leuke baan en daarbij leuke collega's is zeker ook belangrijk"*. Damain zei in zijn interview: *"Voor een leuke baan is het belangrijk dat je met collega's kunt praten en lachen."* Twee voorbeelden waarbij het accent duidelijk ligt op de onderlinge gezelligheid binnen het bedrijf.

Bij een generatie ouder (pragmatische generatie) kwamen er wat meer wisselende accenten naar voren. Ulisses gaf aan dat hij persoonlijke groei en uitdaging erg belangrijk vindt voor de lange termijn. Daarnaast geeft onderlinge gezelligheid hem de dagelijkse boost aan positieve energie. Robin gaf aan dat hij het belangrijk vond dat er naar hem geluisterd wordt en dat zijn ziekte hierin een grote rol speelt. Doordat daar rekening mee gehouden wordt heeft hij minder stress en druk en heeft hij er ook minder last van. Mustafa en Alex geven aan dat het hebben van vastigheid belangrijk is. Ze hebben beide een gezin dat ze moeten onderhouden en door het hebben van baanzekerheid weten ze ook wat ze hun gezin kunnen bieden. Hieruit blijkt wel dat het accent al minder ligt op de onderlinge gezelligheid en meer op het belang van gericht leiderschap en het verschaffen van zekerheid.

Cor gaf als enige generatie X dat het hebben van vastigheid voor hem het belangrijkste is. Hij weet goed wat er van hem verwacht wordt en hij kan zijn werk ook goed uitvoeren. Hij krijgt hiervoor een eerlijk salaris en de ruimte om het zelf te doen. Uit het interview met Cor lag het accent meer op thema's van goede arbeidsvoorwaarden dan bij de andere interviews. Hieruit kan er worden aangenomen dat het accent voor de oudere generaties meer op de dimensie 'goede arbeidsvoorwaarden' zal liggen.

In alle interviews kwamen verschillende punten naar voren waarbij er bij elk interview verschillende dimensies geraakt werden. Waar gemiddeld genomen het accent lag per generatie kwam wel naar voren, maar dit was onvoldoende om hier volledig op te focussen. Waar de accenten op liggen kan gebruikt worden om per persoon het juiste leiderschap te bieden, maar het kan dus niet gebruikt worden om per generatie een eigen HR-beleid toe te passen.

7. Koppeling theorie en praktijk

Iedereen is anders en heeft zijn eigen wensen met betrekking tot een werkgever. Dit kan geconcludeerd worden uit zowel de literatuur als de interviews. Deze wensen zijn op verschillende wijzen ontstaan en spelen op verschillende manieren een rol in het leven van mensen. Uit het onderzoek is gebleken dat generatieverschillen een van deze factoren is. Iedereen is geboren in en maakt onderdeel uit van een bepaald generatie, waarbij de ene persoon zich hierbinnen meer op zijn plek voelt dan de ander. Toch deelt het overgrote deel de waarden die behoren tot de generatie waarin zij, volgens de theorie, thuishoren. Op dit moment zijn de onderstaande generaties werkzaam op de Nederlandse arbeidsmarkt.

Generaties	Geboortejaren
Protestgeneratie	1940-1955
Verbindende Generatie X	1955-1970
Pragmatische Generatie	1970-1985
Authentieke Generatie Y	1985-2000
Heldere Generatie Z	2000-2015

Tabel 4 Werkzame Generaties

Deze generaties hebben alle hun eigen waarden. De protestgeneratie vindt vooral baanzekerheid belangrijk en de Generatie Y is volgens de literatuur meer gericht op persoonlijke ontwikkeling en uitdaging. Uit de interviews komt echter dat het vooral ook gaat om onderlinge gezelligheid. Deze verschillende waarden spelen zeker een rol op het gebied van medewerkerstevredenheid. Wanneer een werkgever niet voldoende uitdaging kan bieden of een leuk team samen kan stellen is de kans groter dat een lid van de generatie Y zou vertrekken dan iemand uit de protestgeneratie.

Deze verschillende waarden zijn getest binnen Verenfabriek Roveron. Binnen dit kleine productiebedrijf zijn interviews gehouden met het personeelsbestand om de verschillende wensen van het personeel in kaart te brengen. De verschillende waarden die uit de interviews naar voren kwamen correspondeerden redelijk met de theorie. Echter kwam er ook naar voren dat een groot deel van de waarden niet ontstonden uit generatieverschillen, maar vanuit andere verschillen. Leidinggeven met een focus louter op generatieverschillen is dus niet voldoende om iedereen tevreden te houden binnen je organisatie. Er zijn veel meer factoren waar je als werkgever rekening mee moet houden.

Vanuit deze conclusie zijn de generatieverschillen iets meer losgelaten gedurende de rest van het onderzoek. De interviews en de belangrijkste resultaten uit de literatuur zijn vervolgens geanalyseerd door middel van het Gioia model. Hierbij worden verschillende quotes gebundeld tot thema's en worden de thema's onderverdeeld in dimensies. De drie belangrijkste dimensies die voortkwamen uit het onderzoek betroffen: goede arbeidsvoorwaarden, situationeel leiderschap en teamspirit. Als klein productiebedrijf is het, door het op een juiste manier invulling geven aan deze drie dimensies, mogelijk om je personeel tevreden te houden.

De combinatie van de drie dimensies maakt het mogelijk om te voorzien in de waarden die naar voren kwamen uit de generatieverschillen. Het bieden van goede arbeidsvoorwaarden is een basis die belangrijk is en vertrouwen kan geven op het gebied van baanzekerheid. Uit het onderzoek is gebleken dat het salaris niet doorslaggevend is voor de medewerkers, maar ze verwachten wel een marktconform salaris. Door vervolgens situationeel leiderschap toe te passen is het mogelijk om iedere werknemer te voorzien in zijn wensen. Het is van belang dat je als werkgever voldoende communiceert met de medewerker en erachter komt wat hij/zij

belangrijk vindt. Voor de een zal dat ontwikkeling zijn en voor de ander is het van belang dat hij de ruimte krijgt om zijn eigen werkplek in te richten. Door deze wensen bespreekbaar te maken en hierop te anticiperen is het mogelijk om te kunnen voorzien in de specifieke wensen van de medewerkers. Tot slot is het van belang om een team samen te stellen. De jongere generaties vinden het ook belangrijk om plezier te maken op hun werk. Jongeren zien werk vaak als middel om buiten het werk écht te kunnen leven, maar het is wel van belang dat op het werk een leuke en gezellige sfeer hangt. De samenstelling van het personeelsbestand speelt dus ook een grote rol met betrekking tot de medewerkerstevredenheid.

Generatieverschillen zijn er zeker er zullen er ook altijd blijven. De drie dimensies zijn vooral gebaseerd op het afvangen van de verschillen, maar kennis over de inhoud van deze verschillen kan natuurlijk zeker van meerwaarde zijn. Daarom is er ook veel onderzoek gedaan naar generatieverschillen en kan dit als richtlijn bijdragen aan de keuzes die je maakt als werkgever. In een onderzoek van Cennamo en Gardner ben ik gestuit op een mooie quote met betrekking tot dit thema. Het begrijpen van de verschillen en gelijkenissen binnen de generaties kan een positief effect hebben op tevredenheid, betrokkenheid en productiviteit. Daarom is het van belang als bedrijf interesse te tonen in de verschillen tussen de wensen van de medewerkers. Dit vormt een continu proces en de kennis die tijdens dit proces wordt vergaard, kan bijdragen aan het tevreden houden van de medewerkers. (Cennamo & Gardner, 2008)

8. Conclusie

Vanuit het onderzoek kan een aantal relevante conclusies getrokken worden om de hoofd- en deelvragen te kunnen beantwoorden. Allereerst zijn de deelvragen beantwoord die als grondslag dienen voor het beantwoorden van de hoofdvraag.

Deelvraag 1: Wat zijn per generatie de behoeftes om een hoge medewerkerstevredenheid te behalen?

Uit onderzoek is gebleken dat iedere generatie bepaalde punten belangrijk vindt. Onderstaand staan per generatie de belangrijkste punten opgesomd op basis van de theorie en praktijk.

Protestgeneratie: Zo lang mogelijk een bijdrage kunnen leveren aan de maatschappij, de mogelijkheid hebben om kennis over te dragen, nog een paar jaar kunnen doen wat ze leuk vinden en werken zonder tijdsdruk.

Generatie X: Baanzekerheid, doen waar ze goed in zijn en hier ook mee doorgaan.

Pragmatische generatie: Zelfstandigheid, eigen verantwoordelijkheid, een snelle besluitvorming, interactieve communicatie en voldoende uitdaging.

Generatie Y: Authenticiteit, gezelligheid, het moet ook vooral leuk zijn, een goede werk-privé balans en afwisselend werk.

Deelvraag 2: Wat kan een manager bijdragen aan de medewerkerstevredenheid?

Een manager kan veel bijdragen aan de medewerkerstevredenheid. Het is belangrijk om als manager de diversiteit van je medewerkers te herkennen en erkennen. Door situationeel leiderschap toe te passen is het vervolgens mogelijk om de verschillende medewerkers te voorzien in hun wensen.

Hoofdvraag: Wat draagt bij aan de tevredenheid van de medewerkers binnen kleine productiebedrijven en wat is de invloed van de verschillende generaties hierop?

Binnen een klein productiebedrijf zijn er drie dimensies – goede arbeidsvoorwaarden, situationeel leiderschap en teamspirit – die bijdragen aan de medewerkerstevredenheid. Het is als werkgever van belang om te kunnen voorzien in alle drie deze dimensies. Wanneer je dat als werkgever weet te bereiken, zullen de generatieverschillen niet heel veel invloed hebben op de medewerkerstevredenheid. Dit komt doordat de wensen van elke generatie op deze wijze worden ondervangen door de dimensies. Een combinatie van deze drie dimensies vormt dus samen een pakket waarbij alle generaties worden voorzien in hun behoeftes. Daarnaast zal de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers worden vergroot, omdat een medewerker die het naar zijn zin heeft minder snel zal vertrekken dan een medewerker waarbij dit niet het geval is.

9. Aanbevelingen

In de conclusie zijn er drie dimensies genoemd die bijdragen aan de medewerkerstevredenheid. Het is als bedrijf niet eenvoudig om in alle drie dimensies te excelleren. Het op orde hebben van deze drie dimensies zou echter mogelijk moeten zijn. Onderstaand staan de drie dimensies en hoe deze ingevuld moeten worden:

Goede arbeidsvoorwaarden

Het opstellen van goede arbeidsvoorwaarden is de eerste dimensie. Hieronder vallen drie thema's waarop ingespeeld moet worden.

Minimaal een marktconform salaris: Ten aanzien van het salaris dient dit minstens te kloppen. Wanneer een medewerker te horen krijgt dat iemand in een soortgelijke functie het dubbele verdient, kan dit vervelende gevolgen hebben. Vaak zijn er binnen de cao verschillende richtlijnen die je als bedrijf moet volgen en indien je als bedrijf een paar procent boven deze richtlijn gaat zitten, garandeer je dat je als bedrijf een marktconform salaris biedt.

Flexibiliteit in werktijden: Op het gebied van werktijden zijn er verschillende dingen van belang, maar het gaat met name om flexibiliteit. Het moet voor een medewerker bijvoorbeeld mogelijk zijn om enkele dagen van tevoren aan te geven een dagje vrij te nemen of een uurtje later te beginnen indien de kinderen naar school moeten worden gebracht.

Baanzekerheid: Tot slot is het bieden van baanzekerheid van belang. Een medewerker hecht waarde aan een vast contract. Wanneer je als werkgever vertrouwen hebt in de werknemer kan het een goede keuze zijn om vertrouwen uit te spreken door diegene een vast contract aan te bieden in plaats van eerst twee keer te verlengen. Door het hebben van een vast contract zal hij het vertrouwen voelen vanuit het bedrijf en dit zal zich vaak terugbetalen.

De medewerkers op de juiste manier behandelen

De vorm van leiderschap speelt een grote rol in het kunnen voorzien in de verschillen in waarden van de diverse medewerkers. Situationeel leiderschap is de gekozen vorm die het beste toegepast kan worden binnen een klein productiebedrijf. Door de diversiteit aan medewerkers is het belangrijk om deze verschillen in waarden te achterhalen en hiermee te sturen. Het is dus vooral van belang om betrokken te zijn bij de medewerkers en ze te behandelen op een manier die zij prettig vinden. Daarbij moet gedacht worden aan de juiste invulling van de volgende vijf thema's: mogelijkheid om de eigen werkplek in te richten, zelfstandig te werken, gehoord te worden, voldoende uitdaging te blijven krijgen en betrokken te worden.

Een goede sfeer creëren binnen het bedrijf

Tot slot is het van belang om te denken aan het geheel. Wanneer een nieuwe medewerker gezocht wordt is het van belang dat hij/zij past binnen het team. Het hebben van plezier draagt in grote mate bij aan het werkgekluk van de medewerkers. Het kan dus een positief effect hebben om het personeel te laten meebeslissen in de zoektocht naar een nieuwe medewerker. Uiteraard is het wel van belang dat de samenstelling van het team ook past bij de werkzaamheden die uitgevoerd worden. Wanneer een bedrijf alleen maar massaproductie verricht, zal men niet op zoek moeten gaan naar snelle, jonge mensen die veel uitdaging zoeken. Een goede mix van de juiste mensen, die samen plezier kunnen hebben, is van invloed op de medewerkerstevredenheid.

10. Limitations

De gehanteerde methode gaat ervan uit dat de geïnterviewde in staat is om uitgebreid en zo open mogelijk te antwoorden. Tijdens mijn onderzoek bleek dit echter lastiger dan verwacht. Dit zou te maken kunnen hebben met:

- Geen onderscheidend vermogen tussen een werkgever en een onderzoeker. Echter denk ik dat dit niet het geval was, omdat sommigen tijdens het interview ook kritiek durfden te geven en zeer persoonlijke dingen vertelden.
- Laag opleidingsniveau
- Niet gewend aan deze vorm van onderzoek
- Zich niet zo goed kunnen uitdrukken
- De enige van de protestgeneratie die werkzaam is binnen het bedrijf wilde helaas niet meewerken aan het onderzoek

Dit dwong mij ertoe om tijdens het onderzoek de methode van onderzoek te wijzigen en gerichtere vragen te stellen aan de geïnterviewde om toch toegang te krijgen tot de informatie. Hierna werden de antwoorden zeker bruikbaar voor het onderzoek.

Tijdens het onderzoek kwam er ook naar voren dat het uitdagend was om puur en alleen te focussen op generatieverschillen. Verschillen in waarden worden veroorzaakt door verschillende aspecten en niet alleen door de verschillen in generaties. Binnen een klein bedrijf is de steekproef toch relatief klein en is de kans aanwezig dat er niet alleen generatieverschillen meespelen.

11. Mogelijkheden voor nieuw onderzoek

Generaties zullen blijven komen en bestaan. De huidige Z generatie zal binnen enkele jaren beginnen aan een fulltime baan. Dit onderzoek neemt deze generatie niet mee omdat er nog geen data van beschikbaar is. Over tien jaar is er echter een groot deel van deze generatie werkzaam en zal hier ook meer data over beschikbaar komen. Voor het verzamelen van deze data is zeker nog veel onderzoek nodig.

Wat opvalt in het onderzoek is dat de oudere generaties minder moeite lijken te hebben met herhaaldelijke werkzaamheden en de jongere generaties meer behoefte hebben aan afwisseling. Als bedrijven veel behoefte hebben aan medewerkers die herhaaldelijke werkzaamheden moeten uitvoeren, moet er zeker gekeken worden naar hoe je de jongere generaties hiertoe kan motiveren.

Door de exponentiële groei die met de huidige technologie aan zal blijven, zullen de generatiewisselingen zich wellicht sneller opvolgen. Een snellere wisseling tussen verschillende generaties kan betekenen dat er sneller andere wensen ontstaan. Dit kan ervoor zorgen dat bedrijven sneller moeten kunnen anticiperen/veranderen dan normaal. Of deze wisselingen daadwerkelijk sneller zullen plaatsvinden en wat voor gevolgen dit met zich meebrengt zal nader onderzoek moeten uitwijzen.

12. Literatuurlijst

- Ahlers, J., & Boender, R. C. (2016). *Generatie Z*. Bertram en de Leeuw Uitgevers.
- Algemeen Dagblad. (2017, juli 29). *Geboren in de 60's? Dan hoor je thuis in de Verloren Generatie*. Opgehaald van Algemeen Dagblad: <https://www.ad.nl/dit-zijn-wij/geboren-in-de-60-s-dan-hoor-je-thuis-in-de-verloren-generatie~a98dceb7/>
- Banach, A. (2017). 4 sleutels voor werkgeluk, dé organisatiestrategie van de toekomst. *Arjen Banach Company*.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. *Free Press*.
- Bontekoning, A. (2007). *Generaties in Organisaties*. Tilburg: Labyrint Publications.
- Bontekoning, A. (2010). *Het generatieraadsel*. Amsterdam: Mediawerf Uitgevers.
- Bontekoning, A. (2012). *Generaties! Werk in uitvoering*. Amsterdam: Mediawerf Uitgevers.
- Bontekoning, A. (2015). *Nieuwe generaties in vergrijzende organisaties*. Amsterdam: Mediawerf Uitgevers.
- Boschma, J., & Groen, I. (2012). *Generatie Einstein*. Hilversum: A.W. Bruna Uitgevers.
- CBS. (2014, April 04). *Beroepsbevolking; vanaf 1800 (12-uursgrens), 1800-2013*. Opgehaald van Centraal Bureau voor de Statistiek: <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=71882ned&D1=16&D2=0&D3=1-4&D4=a&HDR=G3&STB=G1%2cG2%2cT&VW=D>
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008, March). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 891-906.
- Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Servert, J. B., & Gade, P. A. (2012, March). Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis. *Springer Science & Business Media*.
- Dijksterhuis, A. J. (2017). De wetenschap achter werkgeluk. *PWNNet*.
- Generatie Marketing. (2018, juli 01). *Generatie pragmatisten*. Opgehaald van Generatie Marketing: <https://generatiemarketing.nl/generatie-pragmatisten/>
- Generatie Marketing. (2018, Juli 01). *Generatie X*. Opgehaald van Generatie Marketing: <https://generatiemarketing.nl/>
- Generatie Marketing. (2018, juli 01). *Generatie Y*. Opgehaald van Generatie Marketing: <https://generatiemarketing.nl/generatie-y/>
- Gioia, D. A., Corley, K., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1993). Management of organization behavior utilizing human. *Prentice-Hall*.
- Jeurissen, R. (2009). *Bedrijfsethiek een goede zaak*. Assen: Van Gorcum.
- Jukiewicz, C. L., & Brown, R. G. (1998). GenXers vs. Boomers vs. Matures.
- Korte, E. d. (2012). *Kun je de FUN-generatie binden?* Rotterdam.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 20-52.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Jackson, T. A., McInnis, K. J., Maltin, E. R., & Sheppard, L. (2012). Affective, normative, and continuance commitment levels across cultures: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 225-245.
- Meyer, J. P., Stanley, L. J., & Parfyonova, N. M. (2011, July). Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. *Journal of Vocational Behavior*.
- Oppenhuisen, J. (2000). *Een schaap in de bus?* Amsterdam: SWOCC.
- Overlaet, B. (1996). Een Human Resource Management (HRM) gebaseerd op competentie: enkele uitgangspunten en hun consequenties. *Tijdschrift voor Economie en Management*, 307-325.

- Schouwstra, K. O. (2010). Effectief inzetbaarheidsbeleid voor hoger opgeleide 40-plussers. *HRM in de Praktijk*.
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 363-382.
- Spangenberg, F., & Lampert, M. (2009). *De grenzeloze generatie*. Nieuw Amsterdam Uitgevers.
- Stewart, J. S., Oliver, E. G., Cavens, K. S., & Oishi, S. (2017). Managing millennials: Embracing generational differences. *Business Horizons*.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 259-293.
- Toolhero. (2018, juli 26). *Situationeel Leiderschap Model (SLM)*. Opgehaald van Toolhero: <https://www.toolshero.nl/leiderschap/situationeel-leiderschap/>
- Toolhero. (2018, juli 26). *Transactioneel leiderschap*. Opgehaald van Toolhero: <https://www.toolshero.nl/leiderschap/transactioneel-leiderschap/>
- Toolhero. (2018, juli 26). *Transformationeel leiderschap*. Opgehaald van Toolhero: <https://www.toolshero.nl/leiderschap/transformationeel-leiderschap/>
- Twenge, J. M. (2010, February). A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. *Springer Science & Business Media*.
- Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2008, February). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 862-877.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010, September). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, 1117-1142.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 601-617.

Bijlage I – Generatieverschillen volgens proefschrift Bontekoning

	Protest generatie	Generatie X	Pragmatische generatie	Generatie Y
Mentaliteit	Ambitieuze; hedonistisch; status gevoelig	Nuchter; behoudend; kijken wat werkt; postmaterialistisch; hedonistisch; bescheiden; binden zich zolang het hen uitkomt.	Realistisch kritisch; netwerkers; wat gemakzuchtig; zelfbewust; zelfverzekerd; individualistisch en sociaal; hebben naast werk andere levens; wonen waar het leven hen brengt.	Eigenzinnig; authentiek; werken is prettig tijdverdrijf en leren, ontdekken en verkennen; samenwerken moet voldoening opleveren; autoriteit is relatief;
Sturen, leiden	Verzamelen vertrouwelingen om zich heen; zoeken gelijk, draagvlak; democratiseren; overtuigen; reactief	Verbinden; eigen koers; democratie als instrument; instrumenteel, bedrijfsmatig	Direct; korte termijn resultaten; langere termijnvisie; autoriteit moet worden verdiend via kennis en vaardigheden; ondernemend; zakelijk; volgen geen in hun ogen verkeerde richtingen.	Controleerbare macht; transparantie; accepteren leiders die authentieke ontwikkeling steunen; houden zich niet aan 'oude' grenzen.
Communicatie	Overtuigen, retoriek; idealiseren; soms politiek gedrag; binnenskamers soms anders dan buitenskamers.	Realistisch; praktisch; mensen weten zelf wat goed is; concreet	Zakelijk; kennis zoekend; zien onderlinge afhankelijkheid in complexe netwerken; geen zinloze discussies; open, direct, eerlijk	In sociale netwerken; snel; zinvolle contacten; constructief kritisch; werken doelgericht en zolang het nodig is met belangengroepen; geen energie verspillen; kunnen veel tegelijk doen.
Analyseren	Snel; oppervlakkig	Realistisch; kijken wat werkt	Zien complexiteit	Zoeken naar het echte; realistische zowel positief als negatief.
Besluiten	Meerderheid; consensus		Pragmatisch; zicht op korte termijn resultaten; eerlijk; wars van oude politiek en autoriteit; gaat om hier en nu.	Snel; soms is er geen goed antwoord
Veranderen	Idealiseren; problemen oplossen; (her)structureren; niet-zelfreflectief maar schuldige zoekend	Kijken wat werkt; professionaliseren; werken met prestatie systemen; maatwerk	Ambachtelijk verbeteren; kennissystemen; gedegen; zelf regelen binnen eigen beïnvloedingsgebied.	Doelmatig; snel; duurzaam; lange termijnbeleid; snelle technologische veranderingen is gegeven; geen halfslachtige maatregelen.
Opleiden, leren	Hoger opgeleid dan vorige generaties; zelfontplooiing	Hoger opgeleid dan vorige generaties	Hoger opgeleid dan vorige generaties; zelfontplooiing in het werk; voortdurend leren	Hoger en internationaler opgeleid dan vorige generaties; doen waar je goed in bent; gaat om wie je echt bent en wat je wel en niet kunt; kennis is vergankelijk; authentiek ontwikkelen; zelfontplooiing in interactie met anderen.
Conflicten hanteren	Vermijden; schuldige zoeken; verzet	Zoeken balans	Evenwichtig	Leven en laten leven

Bijlage II –
Levensfase-
effecten

Tabel 5 samenvatting generatiekenmerken in organisaties (Bontekoning A. , 2007)

Levensfase	Leeftijden en belangrijkste levensvragen	Gebeurtenissen/ maatschappelijke rol	Biologische effecten < = afname > = toename
Ouderdom	75-100 Hoe kan ik nog gezond leven en genieten?	Toenemende afhankelijkheid van hulp bij wat je zelf niet meer kunt	< Motoriek < Verbale vaardigheid < Problemen oplossen en besluiten > Levenswijsheid

Senior	60-70 Wat heb ik opgebouwd en wat wil ik nog?	Grote (werk)levenservaring. Overzicht. Ervaring overdragen. Zorg voor volgende relaties. Grootouder.	> Levenservaring < Mentale flexibiliteit < Inductief redeneren > Wereldkennis > Woordenschat > Emotionele stabiliteit
Leiderschap	45-60 Hoe ga ik mijn invloed en verantwoordelijkheid aanwenden?	Grootste invloed op omgeving. Eigen belang overstijgen. Routine en engagement met gemaakte keuzes. Kinderen huis uit.	> Sociaal inzicht < Gezichtsvermogen < Spierkracht < Gehoor > Invloed op (werk)omgeving > (werk)levenservaring
Medior	30-45 Wat is mijn min of meer stabiele koers?	Toenemende invloed op omgeving. Behoeftte aan zelfstandigheid. Toenemende onafhankelijkheid. Kinderen opvoeden.	< Reactiesnelheid en denksnelheid < Fysieke conditie < Perceptuele snelheid > Sociale problemen oplossen > Inductief redeneren > (werk)levenservaring > Invloed op (werk)omgeving
Junior	15-30 Wat wil ik doen in mijn (werk)leven? Met wie relatie opbouwen?	Aangaan persoonlijke en professionele verbindingen. Geboorte kinderen. Zekere afhankelijkheid. Leren.	Fysieke ontwikkeling volledig > Emotionele ontwikkeling > Mentale ontwikkeling
Kindertijd	00-15 Waar kan ik spelen en met wie?	Groei en ontwikkeling. Spelen en leren. Afhankelijkheid van de omgeving.	> Fysieke ontwikkeling > Emotionele ontwikkeling > Mentale ontwikkeling

Tabel 6 Levensfase-effecten (Bontekoning A. , *Nieuwe generaties in vergrijzende organisaties*, 2015)

Bijlage III – Gespreksverslagen Ulisses

Geboortjaar 1982

Generatie: Pragmatische generatie

Verschillen in generaties

Ulisses herkent zeker de verschillen in de generaties. Wat hij als eerste punt aangaf is dat de oudere medewerker lekker doorwerkt. De Jongere generatie daarentegen werkt minder hard. Ook als hij het vergelijkt met zichzelf werkt de jongere generatie minder hard. Hiermee bedoelt hij dus de Y generatie.

Hij herkent het verhaal over jongeren die sneller van baan wisselen dan de oudere generaties. Wanneer ik hem vraag hoe het komt dat ook de jongeren lang blijven werken bij Roveron geeft hij aan dat het bij Elyas ook ligt aan de zekerheid. Hij heeft op jonge leeftijd een kind gekregen en moet daarvoor zorgen. Zijn passie ligt elders maar hij kan niet in de onzekerheid leven van het niet hebben van een baan. Toch schat hij in dat hij weg zou gaan wanneer hem de mogelijkheid geboden wordt. Niek vindt het allemaal wel prima. Die woont nog thuis en die verdient lekker zijn centjes.

Verschillen door de tijden heen.

Ulisses is inmiddels bijna 7 jaar werkzaam bij Roveron. Waarbij hij zeker andere tijden heeft meegemaakt. Vroeger werd er zeker harder gewerkt in zijn ogen. Hij geeft aan duidelijk verschil te merken in met name het werktempo. Er is wel een verandering merkbaar in de sfeer binnen het bedrijf. Hij voelde een gat tussen de oudere van vroeger, waarbij hij Toon en Joop benoemd (beide 50 dienstjaren), en de jongere van nu. Met de jongere jongens is het makkelijker om een band te scheppen omdat het dichterbij hem zit. Hierdoor vindt hij persoonlijk de sfeer gezelliger binnen het bedrijf.

Belangrijke waarden werk/privé

Ulisses geeft hier wederom aan dat gezelligheid erg belangrijk is. Wanneer hij kijkt naar zichzelf gaat het ook vooral om geld verdienen voor de toekomst. Wanneer ik hem vraag om drie punten te noemen die hij belangrijk vindt in het leven noemt hij als eerste gezondheid, vervolgens geluk en groei. In de afgelopen 7 jaar werd er genoeg aandacht besteedt aan deze punten om ervoor te zorgen dat hij het naar zijn zin heeft binnen het bedrijf.

Van gezelligheid krijgt hij het meeste positieve energie. Dat is het belangrijkste, de sfeer, de mensen en de gezelligheid. Andersom zijn minder gezellige mensen dingen die hem snel energie kosten.

Thuis in de generatie

Hij voelt zich wel thuis in zijn generatie en gelijk aan zijn leeftijdsgenoten. Toen ik als controlevraag vroeg of hij zich ook thuis voelde binnen de Nederlandse cultuur beaamde hij dit. Hij woont al sinds zijn derde in Nederland en is hier opgegroeid met Nederlandse normen en waarden. In zijn privéleven gaat hij veel met leeftijdsgenoten om en hij herkent ook veel van de normen en waarden in hun.

Hij komt nogmaals ook terug op het in zijn ogen grootste verschil, jongeren werken minder hard dan de ouderen. Met de oudere bedoelt hij de pragmatische, de X en de protestgeneratie.

Waarom wel/niet Roveron

Als reden om te vertrekken geeft Ulisses aan dat een gebrek aan uitdaging een probleem zou kunnen vormen. Wanneer het werken echt te saai wordt dan zou hij wel op zoek gaan naar een andere baan of mogelijkheden om nieuwe uitdaging te vinden. Op het moment haalt hij

veel uitdaging uit de nieuwe machine die hij bedient sinds begin vorig jaar. Hierdoor heeft hij weer afwisselend werk en nieuwe uitdaging.

Levensfases

Ulisses herkent verschillen in levensfases. Hij was toen hij jong was met hele andere dingen bezig en was zelf ook een stuk minder serieus. Als persoon in de mediorfase merkt hij dat hij wat serieuzer in het leven staat en meer vooruitkijkt. Daarnaast denkt hij dat het ook heeft te maken met de mensen om hem heen. Met de mensen met wie je optrekt.

In de afgelopen 10 jaar merkt hij ook dat hij zelf veranderd is. 10 jaar geleden ging het hem vooral om het geld en snel meer verdienen. Salaris blijft voor hem wel een belangrijk punt. Op jongere leeftijd ging het meer om het geld dan om de baan. Het maakte minder uit zolang er maar geld binnen kwam.

Een belangrijk omslagpunt in zijn leven om volwassen te worden was bij de zwangerschap van zijn vriendin. Hij is hierdoor serieuzer in het leven gaan staan en is meer naar de toekomst gaan kijken om te kunnen zorgen voor zijn kinderen.

Samenwerking tussen generaties

Communicatie is het belangrijkste. Alle generaties kunnen wel degelijk goed samenwerken met elkaar maar en moet duidelijk gecommuniceerd worden. Op de werkvloer merk je soms dat mensen denken dat ze het beter weten dan andere. Hierdoor ontwijken ze de communicatie.

Gespreksverslag Robin

Geboortejaar 1979

Generatie: Pragmatische generatie

Verschillen in generaties

Robin herkent dat er verschillen zijn tussen mensen en tussen verschillende generaties. Hij geeft aan dat hij het idee heeft dat de jongere generaties steeds luier worden. Ze zijn sneller afgeleid en hebben minder motivatie om te leren. De oudere generatie zijn hardere werkers en hebben ook meer motivatie om te leren. Vroeger was hij ook wel sneller afgeleid en sneller moe, maar dat was wel een heel stuk minder dan hoe de mensen tegenwoordig hierin staan. Naast dat ze niet snel willen leren binnen het werk, hebben ze ook vanuit hun opleiding minder mee gekregen of mee willen krijgen. Jongeren zijn wat vrijer en geven meer waarde aan vrije tijd in plaats van aan hard werken en ervoor zorgen dat je werkgever tevreden is.

Verschillen door de tijden heen.

Door de jaren heen zijn er zeker dingen veranderd. Robin is inmiddels 7,5 jaar werkzaam en hij heeft zeker veranderingen meegemaakt. In de beginjaren waren er allemaal kleine groepjes die eigenlijk alleen samen communiceerden. Tussen de groepjes onderling waren er een paar dingen gebeurd waarbij mensen nooit hun excuses hebben aangeboden en elkaar niet eens een goedemorgen wensten. Iedereen werkte een beetje in hun eigen bubbel met het eigen groepje. Hierdoor werd er ook onderling meer over elkaar gepraat. Mensen lieten elkaar gewoon expres fouten maken en lieten dit gewoon gaan om de ander maar lekker op zijn bek te laten gaan. Nadat Klaas hier het een en ander aan gedaan had en langzaam de ouderen pensioneerden werd de sfeer iets vrijer. Jongeren communiceren makkelijker en hebben minder een blad voor de mond dan de oudere generaties. Hierdoor werd de teamspirit beter en is er geleidelijk verbetering gekomen in de situatie. Er is nog wel een kleine splitsing tussen de echte jongeren op het moment (voornamelijk bladveren afdeling) en de draadveren afdeling (Robin, pragmatisch en Cor, X), maar voor de rest is alles meer een geheel geworden.

Belangrijke waarden werk/privé

Robin vindt het persoonlijk lastig omgaan met te veel druk. Hij geeft aan dat het voor hem vooral gaat om gezond te blijven en zijn. Hij heeft op jongere leeftijd last gekregen van epileptici en heeft hier geregeld last van. Vooral druk en stress kunnen hier een slechte invloed op hebben. Gelukkig zijn en zijn gezondheid zijn hierdoor voor Robin erg belangrijk.

Thuis in de generatie

Hij voelt zich wel thuis in zijn generatie en gelijk aan zijn leeftijdsgenoten. Hij kan binnen de organisatie het makkelijkste praten met Alex en Ulisses. Ook heeft hij wel eens akkefietjes gehad met hen, maar hij legt het ook het makkelijkste weer bij.

Waarom wel/niet Roveron

Robin heeft het erg naar zijn zin binnen Roveron. Hij geeft aan dat hij echt een passie heeft voor veren en dat de werkgever een belangrijke rol speelt. Door zijn epileptici kan het een lastige medewerker zijn omdat dit in sommige periodes vrij vaak kan leiden tot ziekte. Hij geeft aan dat de manier hoe er hiermee omgegaan wordt binnen Roveron echt uniek is. Er wordt altijd geluisterd (en geloofd) wanneer hij ergens last van heeft dan dat erover wordt geklaagd. Daarnaast vindt hij het erg prettig dat al zijn werkzaamheden op een locatie zijn. Dicht bij huis en op de begane grond aan een werkbank. Zijn ziekte zou voor grote problemen kunnen zorgen wanneer hij ver van huis zou zijn of moeten werken op bepaalde hoogtes. Hij krijgt

positieve energie als er weinig ruzies zijn en als iedereen gewoon lekker bezig is. Wanneer er tijden zijn dat de sfeer minder is dan kan hij hier heel slecht tegen en dan kan hij hierdoor ook last krijgen van zijn epileptici. Hij noemt het een mooi bedrijf waar nog echt vakmanschap gebruikt wordt.

Levensfases

Zoals eerdergenoemd herkent hij zich in zekere zin zelf ook iets meer in de jongere generatie en het vrije leven. Echter was de gemakzucht wel veel minder toen hij jong was. Doordat hij op zichzelf woonde kon hij het zich niet veroorloven om zijn baan te verliezen. Zeker nadat hij twee faillissementen had meegemaakt had hij des te meer besef dat je niet te gemakkelijk moet denken over het hebben van werk. En hierdoor dus ook hard te werken en je best te doen.

Samenwerking tussen generaties

Er zijn wel wat kleine irritatiepunten jegens de jongere generatie. De jongere jongens zitten wat vaak op hun mobiele telefoon te klooien in plaats van te werken. Wanneer iedereen wat meer gefocust is op het werk zou het makkelijker zijn om ook de afdelingen te helpen waar nu minder contact mee is. Vroeger werd werk gewoon serieuzer genomen en deed je er meer aan om er wat van te maken. Met een andere uitstraling van de jongere generatie zou dat zeker kunnen helpen om de verschillen te verkleinen.

Gespreksverslag Alex

Geboortjaar 1975

Generatie: Pragmatische generatie

Verschillen in generaties

Alex ziet zeker verschillen tussen de generaties. Een aantal punten die hij noemt zijn: de oudere mensen zijn hardere werkers, op zijn Rotterdams gezegd: mouwen opstropen en ervoor gaan. Ze klagen minder en zorgen ervoor dat de werkgever minder omkijken heeft naar ze. De jongere generaties zijn wat brutaler en soms lijkt het bijna minder respectvol. Ze praten makkelijker tegen iedereen en hebben geen blad voor de mond. Ze zijn ook mobieler en tonen minder respect. Ze hechten meer waarde aan vrijheid en minder aan het hebben van een baan.

Verschillen door de tijden heen.

Alex geeft aan dat de werksfeer een heel stuk verbeterd is of in ieder geval vereenvoudigd. De jongere medewerkers zorgen ervoor dat er makkelijk gecommuniceerd wordt en er wordt onderling meer gesproken met elkaar. Zowel in positief als negatief opzicht. Waarbij er vroeger meer gesproken werd over elkaar gebeurd het nu meer met en tegen elkaar. Vooral de vorige directeur speelde ook een grote rol in de sfeer. Hij kwam vrijwel nooit in de fabriek en zolang iedereen maar lekker zijn werk deed vond hij alles wel best. Er was bij sommige bijna een soort angst voor de directeur, terwijl Klaas nu geregeld in de fabriek loopt waardoor de feedback over een weer veel makkelijker is. De betrokkenheid is hierdoor veel groter geworden. Vroeger waren er veel meer eilanden binnen de fabriek. Nadat er onderling goede gesprekken zijn gevoerd en bijna werd geïjsd dat de mensen weer gingen communiceren is dat een stuk beter geworden.

Belangrijke waarden werk/privé

Alex vertelt dat hij vooral waarde hecht aan gezondheid en gelukkig zijn. Daarnaast heeft hij het nog over vastigheid en het hebben van een baan. Hij heeft op hele jonge leeftijd zijn ouders verloren en moest dus vroeg op eigen benen staan. Hier heeft hij veel van geleerd en weet hij dus hoe belangrijk de vastigheid is. Vorig jaar is er ook een kleine tumor geconstateerd bij Alex en hij heeft sinds kort een pleegkind gekregen om fulltime te verzorgen. De verantwoordelijkheden die hierbij komen kijken geeft hem het gevoel dat hij zeker zijn best moet doen. Door de tumor beseft hij ook steeds te meer dat gezondheid zo belangrijk is en dat je niet je vrouw en pleegkind achter wilt laten.

Thuis in de generatie

Alex geeft aan zich thuis te voelen in zijn generatie. Hij zegt ook het makkelijkste te communiceren met zijn leeftijdsgenoten en heeft nog wel eens moeite met instelling van de jongere generatie. Hij denkt dat de mensen om hem heen en de generatiegenoten ook thuis het belangrijkste vinden. Hij herkent ook zeker dingen van de jongere generatie in zichzelf maar hij geeft aan nooit zo erg te zijn geweest.

Waarom wel/niet Roveron

Er zijn een aantal redenen waardoor Alex graag bij Roveron is. Een van de redenen die hij aangeeft is dat hij een zeer goed gevoel heeft bij de werkgever. Hij zou zeker niet weg gaan bij het bedrijf en geeft aan dat hij zich er heel erg van bewust is dat de kans dat hij een soortgelijke werkgever elders vindt vrij klein is. Hij krijgt veel energie van het krijgen van positieve feedback en wanneer er mooie dingen gebeuren. Het oplossen van problemen geeft hem ook veel voldoening. Aan de andere kant kan hij zich soms te veel ergeren aan kleine

negatieve dingen en houdt hij niet van repeterend werk. Alex geeft aan slecht tegen mensen te kunnen die niet hard werken of niet hun eigen rommel op te ruimen en te makkelijk denken. Voor een paar honderd euro meer zou hij alsnog niet snel naar een ander bedrijf gaan. Door de vrijheden die je hier krijgt is de kans groot dat je dat niet snel elders terugkrijgt.

Levensfases

Voor Alex is het een lastige situatie momenteel. Hij heeft een hele moeilijke jeugd gehad door het verlies van zijn ouders op jonge leeftijd en moest al heel vroeg op eigen benen staan. Tot die tijd was het veel meer ook vrij zijn en maakte het allemaal minder uit wat er gebeurde maar daarna kwam er toch wel het besef wat er allemaal komt kijken bij het leven. Toen hij 7 jaar geleden zijn huidige vrouw leerde kennen en na een aantal jaar trouwden kwam dat besef des te meer. Zijn waardes zijn dus zeker door de jaren heen veranderd en veel meer gegaan naar het zorgen voor andere en die zorg te kunnen blijven geven. Hierdoor is door de tijd heen zijn gezondheid en gelukkig zijn de belangrijkste waardes geworden. Vroeger zou hij wat sneller op de fiets voorrang nemen wanneer het niet zeker is of hij het zou krijgen maar nu denkt hij toch wel even een keer extra na.

Samenwerking tussen generaties

Door het vertrek van wat oudere medewerkers over de afgelopen jaren zijn er al veel dingen veranderd. Op dit moment is er nog maar een medewerker aanwezig van de protest generatie. Hij is nog wel een van de laatste die een beetje een spreiding in de fabriek in stand houdt. Alex denkt dat het vertrek van deze medewerker ervoor zou zorgen dat er onderling een betere samenwerking zou kunnen komen. Er zal zeker wat kennis verloren gaan, maar door het combineren van de kennis van de jongere zal dit alsnog op te vangen zijn. Wanneer de laatste oude generatie weg gaan zal zijn plek worden ingenomen door een generatie Y, hierdoor zal er op de plek waar er nu nog een beetje splitsing is een jongere medewerker komen. Of het allemaal positief of negatief zal uitpakken is moeilijk in te schatten maar Alex schat het overwegend positief in.

Gespreksverslag Elyas

Geboortjaar 1993

Generatie: Generatie Y

Verschillen in generaties

Elyas is een van de leden van onze jongste generatie die aanwezig zijn binnen de organisatie. Hij herkent zeker dat er verschillen zijn tussen de verschillende generaties, zowel binnen als buiten de organisatie. Wat hem opvalt is dat de jongere medewerkers minder behulpzaam naar de oudere medewerkers. Hij vindt dat er een twee splitsing is binnen de organisatie waarbij vooral de jongere de jongere helpen en de oudere de oudere medewerkers helpen. Hij geeft ook aan dat de jongere meer lol willen maken, zowel binnen als buiten de fabriek. Oudere generaties zijn meer thuis bezig met het gezin en zouden minder snel interesse hebben in bijvoorbeeld een teamuitje. Ze gaan liever naar huis na hun werk en gaan voor de kinderen zorgen dan dat ze kijken of er nog wat gezelligs te doen is. Waarbij jongeren dus ook meer waarde hechten aan hun vrije tijd en vrijheid.

Verschillen door de tijden heen.

Elyas is inmiddels bijna vier jaar in dienst bij Roveron. Hij heeft maar van een iemand meegemaakt dat hij met pensioen ging en over de sfeer binnen het bedrijf vindt hij dat er in die tussentijd weinig veranderd is. Zijn werksituatie daarentegen vindt hij minder prettig geworden. Toen hij werd aangenomen zat hij met drie FTE op zijn afdeling waarvan er makkelijk onderlinge communicatie was en er hard gewerkt werd. De werkdruk was goed te overzien en vrijwel al het werk kwam binnen de gevraagde tijd af. In de afgelopen anderhalf jaar zijn er wat wisselingen geweest waardoor Elyas zich soms een beetje in de steek gelaten voelde. Daarnaast is hierdoor de werkdruk hoger geworden, dit heeft in zijn ogen een negatief effect op de sfeer binnen het bedrijf. Hij zou zelf meer bedrijfsuitjes willen om hierdoor een beetje band te krijgen en nog meer een groepsgevoel te creëren. Echter vrees hij dat de drie oudste medewerkers hierin geen interesse hebben en zullen afhaken.

Belangrijke waarden werk/privé

Elyas hecht veel waarde aan zijn vrije tijd en vrijheid. Daarnaast vindt hij zijn gezondheid erg belangrijk. Hij is sinds kort vader geworden van een zoon en hecht hierdoor meer waarde aan zijn gezondheid. Werk gerelateerd hecht hij vooral waarde aan de mogelijkheid om te leren en door te groeien. Hij wilt niet veel repeterend werk doen en hecht daarnaast nog waarde aan rijk worden (op het gebied van geld op gelukkig zijn). Elyas geeft wel aan dat hij dit voornamelijk doet voor zijn gezin, om met hen leuke dingen te kunnen doen.

Thuis in de generatie

Elyas voelt zich zeker thuis in zijn generatie. Hij vindt dat de communicatie onderling tussen de jongere generaties makkelijker en opener. Er wordt gewoon uitgesproken wanneer er iets aan de hand is en hoewel dat soms harder aan komt is dat voor hem een prettigere manier van werken.

Waarom wel/niet Roveron

Elyas geeft heel eerlijk in het gesprek aan dat dit zeker niet zijn droombaan is. Hij zou graag willen werken in de autobranche, zijn hele familie is daarin actief of actief geweest en hij is hiervoor ook opgeleid. Dat is echt zijn passie en hij zou voor minder salaris wel een overstap willen maken. Helaas is het niet eenvoudig om daar aan de bak te komen of zelf iets te beginnen. Binnen de metaalindustrie zelf zou hij niet zo snel van baan wisselen. Momenteel vindt hij het prettig dat hier veel jongere werken en hij krijgt van zijn werkgever nu veel

vrijheden en verantwoordelijkheden. De communicatie met de werkgever verloopt erg soepel en alles is goed geregeld (vrije dagen, pensioen, ect.). Voor wat hij hier nu doet heeft hij het wel naar zijn zin voor zover mogelijk. Echter zou hij dus zeker bij een aanbieding vanuit de autobranche vertrekken bij Roveron. Een van de punten die voor hem nog wel lastig zijn is de hoeveel repeterend werk. Momenteel is het vrij druk en zijn er veel grotere orders waarbij er dus veel dezelfde werkzaamheden moeten gebeuren. Hij zou wel graag willen dat er snel een medewerker op de afdeling bij komt waardoor de werkdruk weer kan verlagen en de sfeer op de afdeling weer zou kunnen verbeteren.

Levensfases

In het verleden heeft Elyas veel last gehad van een gebrek aan zelfvertrouwen. Hij is opgegroeid in Spanje en heeft Spaanse en Marokkaanse roots. Toen hij op zijn tiende naar Nederland kwam was het in het begin lastig aanpassen. Zijn jeugd in de schilderswijk in Den Haag heeft zeker invloed gehad in hoe hij is geworden. Vroeger ging het vooral om gelukkig zijn en voelen. Dit had hij zeker niet en tegenwoordig heeft hij dit wel bereikt. Tegenwoordig hecht hij meer waarde aan vrijheid en gezelligheid. Nu hij wat gelukkiger is kan hij meer tijd en geld besteden hieraan.

Samenwerking tussen generaties

De samenwerking verbeteren is momenteel niet eenvoudig en kan hij niet direct iets voor bedenken. Hij denkt wel dat er veranderingen zullen ontstaan wanneer Willem, de oudste medewerker het bedrijf zal verlaten. Op dit moment helpen Cor en Robin Willem vooral. Maar wanneer Willem weg gaat zal een van de jongere medewerkers het overnemen van hem. Elyas vraagt zich af of hoe de samenwerking dan zal verlopen en vreest voor negatieve effecten.

Gespreksverslag Cor

Geboortejaar 1962

Generatie: Generatie X

Verschillen in generaties

Cor geeft aan dat er door de tijd veel veranderd is. In zijn tijd dat hij van zijn opleiding kwam (LTS) leerde iedereen met zijn handen werken. Tegenwoordig is de jeugd veel meer met computers en kunnen ze niet eens een spijker in de muur slaan. Er wordt verwacht dat alles zo uit de computer rolt. Hij noemt de jongere generaties verwend en een klein beetje arrogant. Ze denken dat ze alles helemaal voor elkaar hebben, maar ze weten niet hoe ze de simpelste technische handelingen moeten uitvoeren. Een ander verschil die Cor aantekent was dat de jongere generatie is veel flexibeler, ze werken ergens een paar jaar en dan gaan ze weer verder. Oudere daarentegen hebben meer behoefte aan vastigheid en zekerheid. Iets waar Cor later op terugkomt is het brutale van tegenwoordig. Wanneer hij in het verkeer rijdt en iets of iemand over het hoofd ziet per ongeluk wordt loopt dit tegenwoordig vaker uit op scheldpartijen. Hij ziet wel vaker dingen misgaan waarbij mensen elkaar bijna in de haren vliegen. In zijn tijd was dit toch wel anders.

Verschillen door de tijden heen.

Cor geeft aan dat know how erg belangrijk is en dat er in de afgelopen jaren bijna 160 jaar know how is vertrokken. Dat is iets dat je niet zomaar even opvangt. Door de know how gaan dingen soepeler en makkelijker. Zonder dit gaat er meer tijd zitten in het produceren van veren. Het wordt nu allemaal nog redelijk goed opgevangen maar soms merkt hij wel de gevolgen van het verlies van know how. Hij merkt het soms wel in de bezetting. In het verleden waren ze met meer mensen, maar de hoeveelheid werk is bijna hetzelfde gebleven. Hierdoor is het soms wel erg druk en ga je van order naar order waardoor je minder tijd hebt om echt je aandacht vol te focussen op het product.

Belangrijke waarden werk/privé

Cor vindt het lastig om precieze waardes te noemen die hij belangrijk vindt in zijn werk. Hij vindt de zekerheid voor nu erg belangrijk.

Thuis in de generatie

Net als de meeste voelt Cor zich thuis in zijn generatie. Hij herkent zich in de normen en waarden van zijn generatie/leeftijdsgenoten. Hij heeft het idee dat de leeftijdsgeneratie elkaar feilloos aanvoelt, ze begrijpen elkaar erg makkelijk.

Waarom wel/niet Roveron

Wanneer ik aan Cor vraag wat hem drijft om hier al 11,5 jaar te zitten grapt hij: "wanhoop". Daarna voegt hij eraan toe, "ja je bent er he, dus ja wat moet je anders doen. je bent al wat ouder dus je komt nooit zo snel ergens anders aan de bak." Hij geeft aan dat hij het fijn vindt dat hij zelfstandig kan werken en door de jaren heen een beetje vakkennis heeft opgedaan waardoor hij wel goed is geworden in zijn vak. Wanneer hij elders aan de slag zou moeten zou hij weer helemaal opnieuw iets moeten leren en voordat je dat snapt en doorhebt ben je nog ouder. In het begin is het toch nooit leuk bij een nieuw bedrijf omdat je alles weer opnieuw moet leren. Toen ik vroeg heb je het naar je zin hier antwoordde Cor met: "Tuurlijk!". Hij heeft het wel naar zijn zin met zijn collega's. Af en toe een praatje maken hoort er zeker bij. Wanneer hij leuk werk heeft wat hem goed afgaat geeft hem dit energie. Met klusjes die niet zo goed lukken wordt hij snel geërgerd. Cor houdt ervan om dingen te doen die hij kan en waar hij goed in is. Cor zou zeker niet snel weg gaan bij Roveron, ook voor een paar honderd

euro meer niet. Hij geeft nogmaals aan dat hij niet als “oudere” zomaar een andere baan wilt zoeken. Met de directie geeft hij aan makkelijk te kunnen communiceren. Wanneer er wat gebeurd kan hij makkelijk naar binnen stappen en vragen om bevestiging of antwoorden.

Levensfases

Cor geeft aan dat hij vroeger wel iets losser was dan nu, maar zijn waardes zijn eigenlijk heel zijn leven redelijk hetzelfde gebleven. Zijn baan is een belangrijk onderdeel en de stabiliteit die het biedt geeft hem de rust om zijn privéleven te lijden zonder zorgen. Hierdoor heeft hij altijd banen gezocht en gehad voor een langere tijd.

Samenwerking tussen generaties

Hij geeft dat er op dit moment vrij goed wordt samengewerkt en dat de meeste wel elkaar helpen wanneer dat nodig is. Hij kiest er redelijk bewust voor om meer te helpen bij bepaalde afdelingen omdat dit meer in zijn straatje past. Daar heeft hij meer verstand van waardoor het hem makkelijker afgaat. Schoenmaker blijf bij je leest.

Gespreksverslag Damian

Geboortjaar 1996

Generatie: Generatie Y

Verschillen in generaties

Damian vindt het lastig om aan te geven wat de verschillen zijn tussen de verschillende generaties. Hij geeft aan dat iedereen verschillend is en kan niet goed aangeven waarom alle verschillende generaties hier relatief lang werken. Iedereen moet het leuk vinden op hun eigen manier en daarbij noemt hij praten en lachen als voorbeelden.

Verschillen door de tijden heen.

Hij is zelf vanuit zijn school direct doorgekomen bij Roveron en sindsdien is er in zijn ogen niet heel veel veranderd.

Belangrijke waarden werk/privé

Damian vindt het belangrijk dat het werk leuk is en dat je met iedereen kan praten en lachen. Hij vindt het leuk dat je met iedereen kan samenwerken. Nieuwe dingen leren en doen vindt hij prettig. Wanneer veel werkzaamheden hetzelfde zijn vindt hij zijn tijd minder leuk.

Thuis in de generatie

Damian voelt zich thuis tussen zijn leeftijdsgenoten.

Waarom wel/niet Roveron

Damian vindt het belangrijk dat er makkelijk samengewerkt kan worden en grapjes gemaakt kunnen worden. Hij moet het naar zijn zin hebben en dat heeft hij over het algemeen. Samen met Willem vooral heeft hij een zeer goede klik en een goede vertrouwensband.

Levensfases

Qua levensfases is er voor Damian weinig veranderd. Hij is nog steeds jong en wilt nog steeds dezelfde dingen als vroeger.

Samenwerking tussen generaties

Damian kan niet iets specifiek aangeven om de samenwerking te verbeteren binnen de organisatie.

Gespreksverslag Mustafa

Geboortjaar 1980

Generatie: Pragmatische

Verschillen in generaties

Mustafa herkent dat generaties verschillende wensen hebben. Waarbij hem vooral opvalt dat de oudere medewerkers zich meer afzonderen en hun dagen volmaken. Voor hen is het gezin het belangrijkste en plezier in het werk is minder van belang. De jongere binnen de organisatie vinden het belangrijker dat het werk ook leuk hoort te zijn. Ze zijn flexibeler en stellen zich meer open op. De ouderen zijn meer gericht op een vaste baan en hun eigen plekje vinden.

Verschillen door de tijden heen.

Mustafa is al ruim 17 jaar in dienst bij Roveron. Hij heeft hierdoor veel meegemaakt. Drie verschillende werkgevers, een flinke verjonging en verandering in het personeelsbestand en een verhuizing. Toen hij begon met werken was het belangrijkste voor hem om een vaste baan te vinden en zijn plekje te vinden binnen een bedrijf. Daarna ging het vooral om het vinden van zijn ritme. Hij geeft aan zeker zijn ups en downs gehad te hebben, maar hij voelde vanaf het begin een goede klik met het bedrijf en dat was voor hem belangrijk om te blijven. Mustafa geeft aan dat de verjonging en de verandering in het personeelsbestand positief heeft uitgekapt. Ook de werkgever is positief veranderd door de jaren heen. Hij heeft met Klaas een goede band en kan open en eerlijk communiceren met hem. Vooral de sfeer is in de jaren tijdens de verjonging verbeterd. Er wordt meer samen gewerkt en er wordt meer plezier gemaakt onderling.

Belangrijke waarden werk/privé

Voor Mustafa zijn er een paar dingen belangrijk. Vastigheid en een baan met een normaal salaris waarmee hij zijn vrouw en kinderen kan onderhouden. Daarnaast ging het hem vooral om een goede sfeer en een goed ritme waarin hij zichzelf goed kan bewegen. Hij vindt het prettig dat hij door de werkgevers met rust gehouden wordt wanneer het werk goed doorloopt. Ook de vrijheid op het gebied van vakanties of kleine veranderingen in werktijden is voor hem van meerwaarde.

Thuis in de generatie

Mustafa voelt zich thuis in zijn generatie. Hij gaat veel om met zijn leeftijdsgenoten en bij hun merkt hij ook dat hun gezin gelukkig maken het belangrijkste is.

Waarom wel/niet Roveron

Er zijn wel momenten geweest dat Mustafa Roveron wilde verlaten in het verleden. Het was toch wel een riskante actie geweest om het door te zetten omdat hij dan zonder werk zou zitten. Dit heeft wel ruim tien jaar geleden afgespeeld en hier is geen sprake meer van geweest sinds Klaas Jan er is. Een van de dingen die Mustafa ook noemt is dat je bij Roveron gerespecteerd wordt. Hij heeft het verder erg naar zijn zin door de eerdergenoemde dingen, vrijheid, goed in het ritme zitten, een leuke werksfeer, het hebben van een eigen plekje en de mogelijkheid tot het hebben van een vaste baan en zekerheid. Mustafa geeft aan niet voor honderd euro meer ergens anders te gaan werken. Hij vindt zijn werk leuk en wilt niet het risico lopen om zonder te komen zitten en weer opnieuw te starten.

Levensfases

Er is door de tijd heen zeker wat veranderd. Toen Mustafa begon met werken was het hebben van geld belangrijk zodat hij leuke dingen kon doen. Nadat hij een gezin kreeg werd vastigheid

en gelukkig zijn steeds belangrijker. Het risico om zonder werk te komen is nu te groot in zijn ogen. Hij is serieuzer geworden en vindt dat hij gerespecteerd wordt door de mensen om hem heen nu het belangrijkste van allemaal.

Samenwerking tussen generaties

Onderling wordt er redelijk samen gewerkt in de ogen van Mustafa. Om het echt te verbeteren is volgens hem ook geen must. Er wordt redelijk samen gewerkt tussen verschillende mensen en wellicht niet door elke afdeling evenveel maar iedereen heeft wel iemand waarmee hij prettig samenwerkt. Wanneer dus iemand in met zijn levertijden in de problemen komt is er altijd wel iemand beschikbaar die hem kan helpen. Volgens hem is het wel zo dat de oudere beter samenwerken met de oudere en de jongere met de jongere. Maar als je het vergelijkt met 10 jaar geleden dan is de samenwerking al zo veel verbeterd dat het nog verder verbeteren geen must meer is.

Gespreksverslag Niek

Geboortjaar 1991

Generatie: Generatie Y

Verschillen in generaties

Niek geeft aan verschillen te zien tussen de verschillende generaties. Jongeren zijn meer van het samenwerken en het helpen van elkaar. De oudere daarentegen zijn wat zelfstandiger en meer op zichzelf. Persoonlijk vindt hij eigenlijk de zelfstandigheid ook wel prettig en is hij het liefste zelf bezig met zijn eigen projectjes. In zijn ogen zijn jongeren ook wat meer open wat betreft onderlinge communicatie. De oudere medewerkers kunnen zich wat makkelijker afsluiten voor de omgeving en zijn hierdoor makkelijker geconcentreerd bezig met hun werk.

Verschillen door de tijden heen.

Niek is inmiddels bijna vijf jaar werkzaam bij Roveron nadat hij eerst 2 jaar bij een firma heeft gewerkt in de installatietechniek. Toen zijn contract niet werd verlengd moest hij op zoek naar iets nieuws en kwam hij bij Roveron terecht. Hij begon ook zijn carrière bij Roveron niet veelbelovend, maar toen hij na een jaar een officiële waarschuwing had gekregen heeft hij het roer omgegooid. Hij vond zijn werk wel dusdanig leuk dat hij zeker niet zijn baan kwijt wilde raken. Hij kwam niet meer te laat en probeerde zijn werktempo te verbeteren. Toen hij begon met werken gaf hij er allemaal niet zo veel om maar inmiddels merkt hij dat het zeker voordelen heeft om serieus met je werk bezig te zijn. De verantwoordelijkheid moet je verdienen en die vindt hij eigenlijk wel erg prettig.

Belangrijke waarden werk/privé

Wanneer het gesprek overging naar belangrijke waardes gaf Niek direct aan dat gelukkig en gezond zijn boven alles staat. Geld verdienen is prettig en een leuke baan hebben met leuke collega's zeker ook, maar gelukkig en gezond zijn is het allerbelangrijkste. Voor hem bepaald samen zijn met vrienden en familie een groot deel van zijn geluk.

Thuis in de generatie

Niek voelt zich thuis tussen zijn leeftijdsgenoten van zijn generatie.

Waarom wel/niet Roveron

Roveron is een prettig bedrijf om te werken. Niek heeft het gewoon naar zijn zin bij het bedrijf. Hij geeft aan ook niet weg te gaan voor wat meer geld. Hij vindt het werk leuk en vindt het prettig dat het afwisselend is. De band met zijn collega's is ook goed en hij vindt het prettig om met zijn handen bezig te zijn. Deze combinatie komt bij Roveron goed tot zijn recht. Wanneer hij veel hetzelfde werk moet doen is dat minder prettig, maar hij weet ook dat dit erbij hoort. Hij heeft zo af en toe ook wel prikkels nodig om nieuwe dingen te kunnen doen. Hij heeft onlangs de mogelijkheid gekregen om deels mee te lopen bij een andere afdeling en dat bevalt hem zeker. Hij heeft deze behoefte wel minder dan de gemiddelde van zijn generatie, denkt hij. Maar hij heeft toch wel wat uitdaging nodig.

Levensfases

Zoals eerdergenoemd is Niek wel serieuzer geworden in zijn leven. Gelukkig en gezond zijn waren wel altijd zijn belangrijkste waardes, maar hij gaat zelfstandiger en verantwoordelijker om met zijn leven.

Samenwerking tussen generaties

Op dit moment wordt er al redelijk samengewerkt op de verschillende afdelingen. Echter zijn er natuurlijk altijd punten ter verbetering. In Niek zijn ogen zou het goed zijn om een keer een teamuitje te organiseren. Hierdoor leer je de collega's weer op een andere manier kennen. Wanneer Willem weg gaat denkt hij wel dat er dingen veranderen. De ervaring ga je toch missen, al worden die gevallen tot nu toe elke keer goed opgelost.

Gespreksverslag Klaas

Geboortejaar 1972

Generatie: Pragmatische generatie

Om alle conclusies die uit de interviews komen te valideren is het gesprek met Klaas opgezet. De directeur van het bedrijf om te kijken of hij zich herkent in de uitkomst.

Oorspronkelijke gedachte

Wanneer ik Klaas vraag wat zijn gevoel is bij de medewerkerstevredenheid geeft hij aan dat hij denkt dat iedereen het naar zijn zin heeft. Alleen Willem heeft het op het moment wel zwaar. Dat is de laatste van de oude garde en heeft in de tussentijd alle leeftijdsgenootjes en vrienden om hem heen verloren. De drie oud-medewerkers hebben alle na bijna vijftig dienstjaren (binnen Roveron) eerder de pensioengerechtigde leeftijd bereikt. Hij zou zelf ook graag stoppen, maar heeft nu de mogelijkheid aangeboden gekregen om 3 dagen in de week te gaan werken voor een iets minder salaris. Dit ook voor hem weer een mooie mogelijkheid om prettig naar zijn pensioen toe te kunnen werken. Kijken naar de rest denkt Klaas zeker dat iedereen het naar zijn zin heeft. Hoewel het altijd een angst blijft dat mensen hun baan op gaan zeggen. Medewerkers zijn namelijk erg belangrijk voor een bedrijf en daarom moeten we er ook zuinig op zijn.

Als Klaas iets moet noemen hoe het komt dat de medewerkers zolang blijven is antwoordt hij: "Ik denk dat het gaat om het hele pakket, een prima arbeidsvoorwaardepakket, als je iets vraagt dan is het mogelijk, er mag gelachen worden, ik denk dat wij als directie super toegankelijk zijn en makkelijk zijn en heel veel ontzorgen Wanneer er bijvoorbeeld iets mis is met een machine loop je naar binnen toe en binnen een paar minuten is het opgelost. Zoals bijna altijd. Dat doen wij allemaal voor ze. Het is overzichtelijk werk. Ze hebben verantwoordelijkheid in hun werk. Ze mogen zelf kiezen wat ze wanneer doen, als het uiteindelijk maar op tijd af is. Ik denk dat als je productiemedewerker bent bij een bedrijf dat dit een van de lekkerste omgevingen is om dat te doen."

"Als directie kijk je gewoon op een andere manier ernaar. Want wij hebben nooit op het spoor van een productiemedewerker gezeten, dus dat heb je andere wensen en blijf je het vanuit een andere invalshoek bekijken. Wanneer ik zelf terugkijk naar mijn voorgaande werkgever dan kijk je terug naar een periode van 3 à 4 jaar waarbij je allerlei verschillende dingen gedaan en geleerd hebt; verantwoordelijke voor een afdeling geweest, directeur van een bedrijf geweest, mentaliteit veranderd, groei gerealiseerd, afscheid genomen van dingen en mensen, het bedrijf gezonder gemaakt, dan ben je wel weer toe aan een nieuwe uitdaging. In de wereld van een ondernemer werkt dat gewoon niet zo, daar hoeft dat ook helemaal niet. Maar die manier van denken moet je niet vergelijken bij de mannen in de productie. Zij denken erg anders en hebben hele andere verwachtingen bij wat ze willen en verwachten van een baan. Die zijn vaak ook heel erg blij met de vastigheid en zekerheid die ze geboden wordt. Dat gecombineerd met prima arbeidsvoorwaarden, leuke dingen erbij en je gaat met plezier naar je werk omdat het gezellig is dan denk ik dat het een optimale mix is."

Klaas heeft dus duidelijk andere wensen voor zijn werkzame leven dan de productiemedewerkers. Het verschil kan volgens hem zitten in verschillende dingen; achtergrond, IQ, intelligentie, EQ, ambitie, opleidingsniveau of een combinatie hiervan. Door de situatie nu heeft Klaas wel voldoende uitdaging en afwisseling. Hij bepaald nu meer zelf zijn werkzaamheden en hoeft niet te luisteren naar een meerdere die zegt wat hij moet doen. De jongens in de productie hebben in hun geval meer aan comfort, zekerheid, ect. Die zijn

minder gericht op uitdaging. Die hebben minder ondernemerschap in hun bloed. Al benadrukt hij dat ondernemerschap zeker niet gebonden is aan intelligentie.

Toen ik hem vervolgens het ingevulde Gioia model liet zien zag hij dit als groot compliment. De eerste kolom die direct uit de interviewresultaten kwamen gaven aan hoe positief de productiemedewerkers praten over de organisatie. Hij herkent zich zeker in veel opmerkingen en geeft aan positief verrast te zijn over de uitspraken. De uitkomsten van het model komen ook redelijk overeen met het pakket wat hij zelf eerder in het interview benoemde. Dit bevestigt wel dat veel dingen bewust gebeuren en dat Klaas er zeker goed over nadenkt hoe hij de medewerkerstevredenheid hoog kan maken en houden.

Hij is erg trots op het resultaat en geeft aan dat dit onderzoek er tien jaar geleden zeker heel anders uit had gezien. De medewerkers waren toen hij het bedrijf net overnam, veel norser en negatiever, zowel naar elkaar als naar de directie. Ook dit is zeker door verschillende geïnterviewde bevestigd. Hij vindt het erg belangrijk dat iedereen met plezier naar zijn werk komt en dit bevestigt alleen maar dat we op de goede weg zitten. Wanneer mensen zich wat minder gelukkig voelen, dan willen we er alles aan doen om het ze weer naar hun zin te maken. Denk aan het eerdergenoemde voorbeeld van Willem.

Klaas denkt dat dit model zeker niet alleen zal werken voor kleine bedrijven met laaggeschoold personeel maar ook bij hooggeschoold personeel. In zijn beleving zijn de genoemde factoren ook gewoon de factoren die iedereen belangrijk vindt als werknemer. Iedereen wilt op zijn tijd horen dat ze het goed doen en hiervoor beloond worden op wat voor manier dan ook. Hij geeft zelf aan dat dit ook wel te missen, de echte erkenning van een meerdere. De uitkomsten van het onderzoek zijn voor hem wel een erg mooi compliment, wat in zijn ogen ook wel gezien kan worden als loon na werken.