

Was het nu **X, Y of Z?**

Experten en hr-professionals
over generatieclichés op het werk

“Wist je dat leeftijd de belangrijkste factor is waarop medewerkers zich gediscrimineerd voelen?”

Beste lezer,

Dit jaar kwamen er bij Bright Plus voor het eerst enkele collega's in dienst die even oud zijn als mijn eigen kinderen. Daar sta je toch wel even bij stil: wat vliegt de tijd! Ook kwam ik tot het besef dat ik zelf al meer dan 25 jaar actief ben op de arbeidsmarkt. In al die jaren heb ik al veel evolutie en verandering gezien.

Ik heb doorheen de jaren de opportuniteit gekregen om samen te werken met en te leren van oudere collega's. Om vervolgens zelf kennis en ervaring over te dragen aan de jonge garde. Samenwerking over generaties heen heb ik altijd ervaren als heel verrijkend en inspirerend.

Generatie Z – kortweg Gen Z – maakt onze organisaties weer een tikkeltje diverser. Geboren tussen 1995 en 2010 zijn ze de allereerste generatie die nooit geleefd heeft zonder internet en digitale data. Als 'duimgeneratie' groeiden ze op met een smartphone in de ene hand en een tablet in de andere.

Naast de laatste babyboomers, Gen X en Y komt er met Gen Z dus een vierde generatie op de werkvloer. Voor de waaier aan kennis, ervaring en skills is dat goed nieuws. Alleen loert ook hokjesdenken om de hoek. En dan is het maar een kleine stap naar vooroordelen en zelfs discriminatie. Wist je trouwens dat leeftijd de belangrijkste factor is waarop medewerkers zich gediscrimineerd voelen?

Dat leeftijdsclichés een hot topic zijn, ervaren we zelf als werkgever en onze klanten hebben er de mond van vol. Maar hoe sterk leven ze? En zijn ze gebaseerd op echte verschillen? Om dat uit te vissen, trokken we op onderzoek uit. Samen met professor Kim De Meulenaere, gespecialiseerd in multigenerationeel samenwerken, en onderzoeksbureau iVOX namen we een aantal generatieclichés over Gen Z onder de loep.

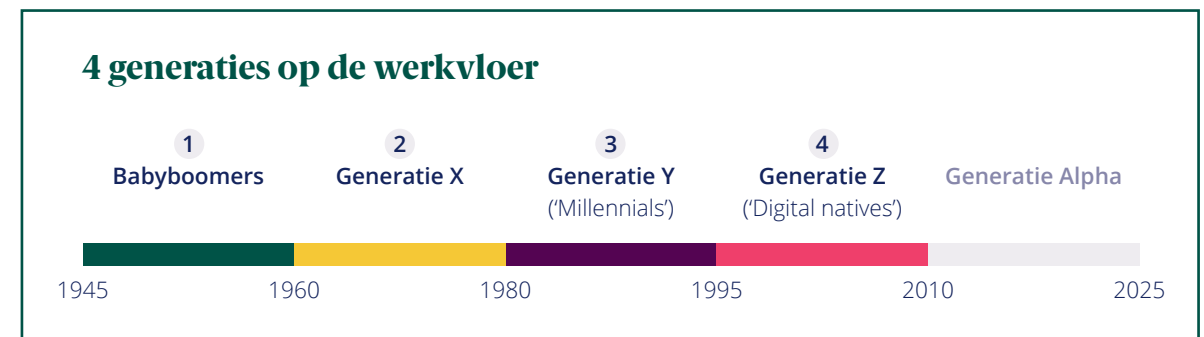
Naast de inzichten uit de enquête zelf zit dit e-book boordevol inspiratie. Van experts en hr-professionals, en van enkele Gen Z'ers zelf. Vanuit Bright Plus willen we namelijk de plus zijn om alle generaties nog beter met elkaar te laten praten en samenwerken. Zo maken we samen werk van een diverse en leeftijdsinclusieve werkvloer.

En dat is broodnodig, want de impact van Gen Z op het bedrijfsleven en de maatschappij zal de komende jaren alleen maar toenemen. Dus moeten we die nieuwe generatie op de werkvloer beter leren kennen en begrijpen. Alleen zo blijven we als werkgevers relevant.

Veel leesplezier!

Linda

Linda Cappelle
Algemeen directeur Bright Plus



“Generatieclichés? Tot enkele maanden geleden stond ik daar niet bij stil.”

Naam

Annelies Crab

Functie

marketingverantwoordelijke
België en Nederland

Bedrijf

De'Longhi, wereldwijd producent
en verdeler van huishoudtoestellen

Aantal medewerkers

75 in de Benelux, waarvan 35 in België
(Mechelen en Courcelles)

Leeftijdsspreiding

van Gen Z tot enkele laatste
Babyboomers – overwicht van Gen X

“Toen ik jaren geleden bij De'Longhi startte, pionierden we met de Benelux-organisatie. Iedereen ging er keihard voor, dag en nacht. We werkten uit passie en met het volle plezier, nooit hebben we er iets voor teruggevraagd. Vandaag is het evident dat er voor activiteiten buiten de kantooruren recup wordt gegeven. De mentaliteit is helemaal anders, maar onze organisatie zelf is ook meer gesetteld dan toen.



Ik ben helemaal niet het type om collega's in een hokje te stoppen. Tot een jaar geleden was ik dan ook totaal niet bezig met generatiedenken. Maar er is zoveel rond te doen in de media dat je bijna automatisch opmerkzamer

wordt voor eventuele verschillen. Ik heb het voorbije jaar verschillende jonge twintigers aangeworven voor trade marketing, want er is wel wat verloop. Maar dan bedenk ik me: het is normaal dat er wat gejobhopt wordt aan het begin van de loopbaan.

Soms merken oudere medewerkers op dat hun jonge collega's niet durven telefoneren, amper tien belminuten hebben ze per maand. Maar tijdens de lunch duiken ze wel een halfuur in de sociale media op hun gsm. Dat soort verschillen kan je niet ontkennen en we moeten er rekening mee houden. Maar de impact op de algemene teamwerking is toch eerder beperkt.

Voor De'Longhi is het vooral heel belangrijk om, naast de oudere generaties, ook Gen Z-collega's aan boord te hebben, zeker in sales en marketing. Zij voelen veel beter aan hoe onze klanten morgen zullen denken en handelen. Veel producten die momenteel in ontwikkeling zijn, zijn voor hen bedoeld.”

“Voor De'Longhi is het belangrijk om Gen Z aan boord te hebben. Veel producten die we aan het ontwikkelen zijn, zijn voor hen bedoeld.”

Over het onderzoek



Online enquête
i.s.m. iVOX



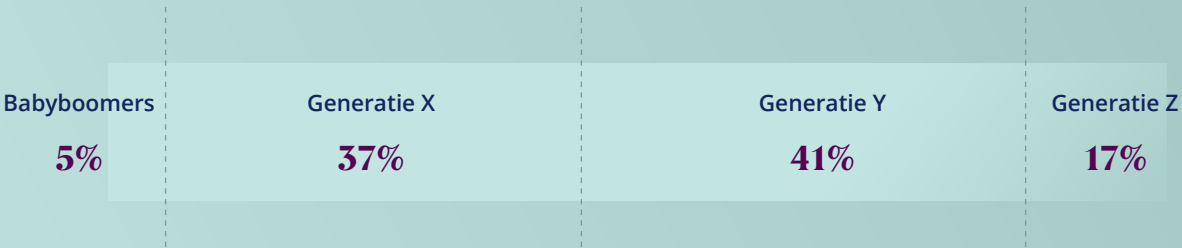
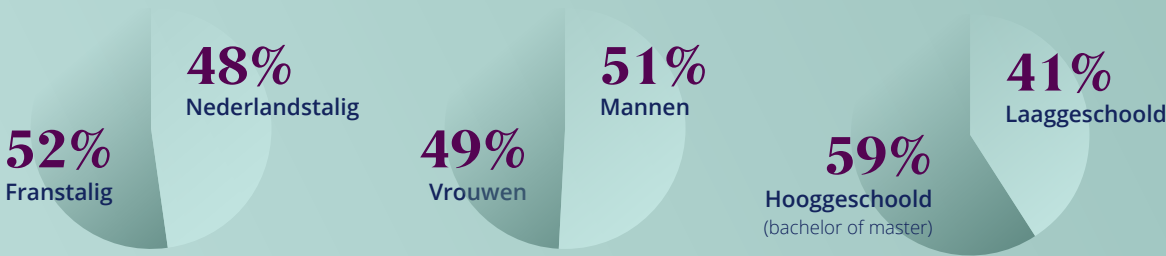
Dec 23 - jan 24



2034 respondenten
(2,06% foutenmarge bij
95% betrouwbaarheid)



Belgische bedienden
tussen 18 en 75 jaar
(waarvan 24% met
leidinggevende functie)



De onderzochte mythes

We onderzochten 12 stereotypen over Gen Z. Eerst beoordeelden de respondenten de mythe zelf (bv. Gen Z is minder bereid om de extra mile te gaan dan andere generaties). Daarna volgde een zelfbeoordeling (bv. Ik ben bereid om de extra mile te gaan) en een aantal stellingen over de concrete invulling van de mythe (bv. Wat betekent ‘de extra mile gaan’ voor jou?).

Benieuwd naar alle details? In de volgende drie hoofdstukken nemen we een deep dive in de clichés, opgedeeld in stereotypen over job, loopbaan en bedrijfscultuur. Daarnaast komen experts aan het woord en laten we stemmen horen van op de werkvloer.

Gen Z is minder bereid om de extra mile te gaan.

Gen Z kan zich moeilijk focussen.

Gen Z wil snel doorgroeien naar een leidinggevende positie.

Gen Z is meer tech-savvy dan andere generaties.

Gen Z hecht minder waarde aan regels en hiërarchie.

Gen Z hecht veel belang aan work-lifebalance.

Gen Z is open over mentaal welzijn.

Gen Z hecht veel belang aan flexibiliteit.

Gen Z is minder loyaal aan de werkgever dan andere generaties.

Gen Z verwacht een inclusieve en diverse werkplek.

Gen Z wil frequente en directe feedback over hun prestaties.

Gen Z is gebrand op salaris.

Hoofdstuk 1

Gen Z en mythes over de job

Vindt Gen Z een flexibele werkomgeving en directe feedback echt belangrijker dan oudere medewerkers? Klopt het dat ze minder bereid zijn om de 'extra mile' te gaan op het werk en moeite hebben om gefocust te blijven? En het positieve stereotype dat ze meer techsavvy zijn, speelt dat ook echt in hun voordeel?

Gen Z en mythes over de job

Er bestaan heel wat leeftijdsclichés over de houding van Gen Z ten aanzien van hun job, en die **leven wel degelijk** op de werkvloer. Opmerkelijk is bovendien dat zowel Gen Z als de andere generaties ze vaak beamen.

Zo vinden 7 op de 10 van de oudere collega's (niet-Gen Z) dat Gen Z **flexibiliteit belangrijker** vindt. Binnen Gen Z loopt dat zelfs op tot 8 op de 10. Uit de zelfbeoordeling blijkt echter dat jong én oud flexibiliteit een must vinden in hun job. Het cliché rond de **frequentie van feedback** volgt hetzelfde patroon.

Van de oudere respondenten vindt ongeveer de helft dat hun Gen Z-collega's zich **minder goed kunnen focussen** op het werk en 6 op de 10 vindt dat ze minder geneigd zijn om de extra mile te gaan. Met deze clichés heeft Gen Z het wat lastig: slechts een minderheid gaat ermee akkoord. Al blijkt uit de zelfbeoordeling dat er toch een grond van waarheid in schuilt.

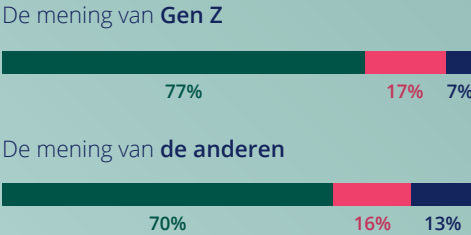
... Of Gen Z tot slot **meer techsavvy** is, daar bestaat geen twijfel over. Toch voelen ook de andere generaties zich technologisch heel bekwaam op het werk.

Akkoord Niet akkoord Geen mening

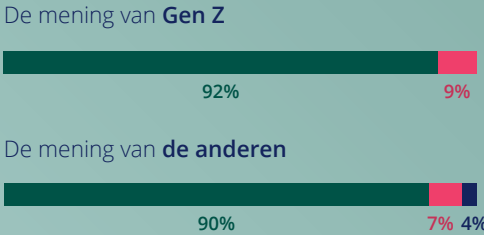
Flexibiliteit



Gen Z vindt flexibiliteit in de job belangrijker dan oudere collega's



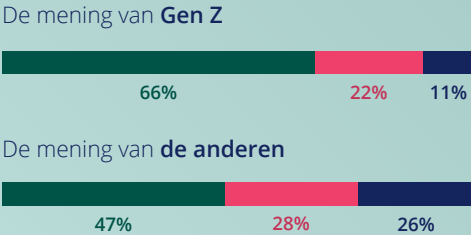
Ik vind flexibiliteit heel belangrijk in mijn job



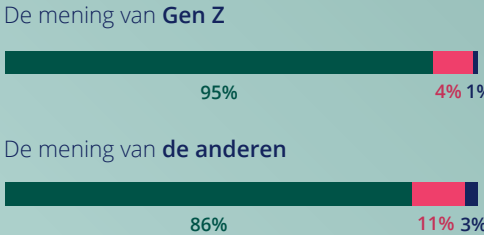
Feedback



Gen Z hecht meer belang aan frequente en directe feedback dan oudere collega's



Ik vind frequente en directe feedback heel belangrijk



Akkoord Niet akkoord Geen mening

Focus



Gen Z kan zich moeilijker focussen op het werk dan oudere collega's

De mening van Gen Z



De mening van de anderen



Ik kan mij soms moeilijk focussen op het werk

De mening van Gen Z



De mening van de anderen



Akkoord Niet akkoord Geen mening

Techsavvy



Gen Z is bekwaamer met technologie op het werk dan oudere collega's

De mening van Gen Z



De mening van de anderen



Ik ben bekwaam met technologie op het werk

De mening van Gen Z



De mening van de anderen



Extra mile gaan



Gen Z is minder bereid dan oudere collega's om verder te gaan dan hun vereiste taken

De mening van Gen Z



De mening van de anderen



Ik ga op het werk verder dan mijn vereiste taken

De mening van Gen Z



De mening van de anderen



Professor organisatiegedrag Kim De Meulenaere bestudeert de multigenerationele werkvloer

“Leeftijdsstereotypen kunnen schadelijk zijn, zelfs positieve.”

Misschien zit er wel een kloof van veertig jaar tussen de benjamin van je organisatie en je oudste medewerker. Hoewel hun leefwereld compleet anders is, staan ze samen op de werkvloer. Professor organisatiegedrag Kim De Meulenaere maakte van dat multigenerationele samenwerken haar onderzoeksgebied. “Er zitten ongelooflijke opportuniteiten aan vast. Maar je moet leeftijdsverschillen wel bewust managen.”

Wie is Kim De Meulenaere?

Kim (Gen Y) is professor organisatiegedrag en HRM aan de Universiteit Antwerpen en Antwerp Management School (AMS). Ze doet onderzoek naar diversiteit en inclusie, inclusief leiderschap, werknemersretentie en -verloop en de multigenerationele werkvloer.



“Stereotypen zijn een voedingsbodem voor vooroordelen en vervolgens discriminerend gedrag.”

“*Diversiteit telt mensen, inclusie zorgt ervoor dat elke mens telt.*”

Wij-zij-denken zit in ons DNA

Oudere medewerkers zijn loyaal maar nogal star, jongeren kunnen nog niets maar zijn wel veeleisend ... Leeftijdsclichés tieren welig, maar hoe ontstaan ze eigenlijk?

Kim: “Hoeveel van je vrienden zijn een stuk jonger of veel ouder dan jij? We worden allemaal spontaan aangetrokken tot **mensen die op ons lijken**, dat zit in ons DNA. Hetzelfde geldt trouwens voor opleidingsniveau, etnische of religieuze achtergrond en allerlei andere eigenschappen of kenmerken.

Vroeger betekende afwijkend gedrag of een ander fysiek voorkomen **een potentieel gevaar**, omdat die personen tot een andere groep of stam behoorden. Zo zijn stereotypen ook ontstaan. Bij een persoon die tot mijn groep behoort, voel ik me veilig, bij anderen gaan de alarmbellen af.”

Niemand ontsnapt aan leeftijdsclichés

Hoe komt het dat er zo veel clichés bestaan rond leeftijd?

Kim: “Leeftijd is een **heel zichtbaar kenmerk**, het is sterk gekoppeld met fysieke eigenschappen en met andere waarden, overtuigingen, levensfases enzovoort. Het is dus een ideaal kenmerk voor wij-zij-denken: jong versus oud.

Leeftijd is wel een **speciaal geval** in de klassieke reeks kenmerken die aanleiding geven tot clichédenken. Je religieuze achtergrond of huidskleur vallen niet makkelijk te veranderen, maar je leeftijd evolueert wel. Dus alle leeftijdsclichés zijn ooit over jou gegaan of zullen over jou gaan.”

Van cliché tot discriminerend gedrag

Uit ons onderzoek blijkt dat er veel leeftijdsstereotypen zijn over jonge medewerkers. Los van het feit dat het veralgemeningen zijn, is dat eigenlijk een probleem?

Kim: “Stereotypen negeren inderdaad de individuele verschillen tussen de leden van een groep, in dit geval Gen Z. Het kan erg confronterend zijn als je het etiket opgeplakt krijgt dat je eigenlijk niet wil werken, vooral op salaris gebrand bent of te hoge eisen stelt.

Zelfs positieve stereotypen kunnen schadelijk zijn. Denk maar aan het cliché dat jongeren techsavvy zijn. Dat legt een zware druk op hun schouders, want zeker niet elke Gen Z'er komt technologisch even sterk voor de dag.

Maar het probleem met stereotypen zit dieper dan dat. Je koppelt namelijk eigenschappen aan leeftijd en dat bepaalt je denken en uiteindelijk je gedrag. Zo leiden clichés tot vooroordelen zoals 'jongeren zijn liever lui dan moe'. Daar kan vervolgens discriminerend gedrag uit voortvloeien, waarbij mensen bijvoorbeeld aangeven dat ze liever geen shiften meer lopen met jonge collega's.”

Twee soorten intelligentie combineren

Met al die leeftijdsstereotypen lijkt het wel een vloek om generaties samen te brengen op de werkvloer.

Kim: “Toch niet. Voorwaarde is wel dat je wij-zij-denken geen kans geeft. Verschillende leeftijdsgroepen of generaties hebben immers verschillende kennis, ervaring, competenties ... Een jonge medewerker heeft vaker zogeheten ‘fluïde intelligentie’: technologisch up-to-date, opgegroeid in een multiculturele samenleving, een groot aanpassingsvermogen ...

Een oudere medewerker, daarentegen, kan doorgaans bogen op ‘gekristalliseerde intelligentie’: rijke ervaring, een uitgebreid netwerk, diepe expertise over job, bedrijf en sector, een groot probleemoplossend vermogen enzovoort. Door die twee soorten kennis in elkaar te haken, krijg je een productievere en creatievere organisatie.”

“Stereotypen negeren de individuele verschillen tussen de leden van een groep, in dit geval Gen Z.”

Leeftijdsinclusief leiderschap aanwakkeren

Diversiteit managen, hoe pak je dat aan?

Kim: “Diversiteit telt mensen, inclusie zorgt ervoor dat elke mens telt. Om diversiteit te managen, moet je dus een leeftijdsinclusief hr-beleid uitbouwen. Dat betekent dat alle medewerkers zich volwaardig, betrokken en tegelijk uniek voelen in je organisatie, los van hun leeftijd.

Dat klinkt heel eenvoudig, maar het vraagt wel om een bewuste aanpak. Hoe leeftijdsneutraal zijn je wervingsprocessen vandaag, of je teambuildingactiviteiten? Wie mag opleidingen volgen of maakt het vaakst promotie? Wie spreekt tijdens vergaderingen en wie houdt zijn mond? Met een leeftijdsinclusief hr-beleid leg je de lat voor iedereen gelijk.

Veel hangt ook af van hoe je leidinggevend en omgaan met leeftijdsverschillen in hun team. Leeftijdsinclusief leiderschap verhoogt het engagement van alle betrokken generaties, zo wijst onderzoek uit. Alle medewerkers, jong en oud, krijgen er een hogere intrinsieke motivatie van, ze voelen zich gelukkiger en hun productiviteit stijgt. Maar inclusief leiderschap gaat niet vanzelf: je leidinggevend en ondersteunen is de boodschap.”

Inclusief leiderschap maakt het verschil binnen je teams. Maar hoe goed ben je bezig? Door deze checklist op te nemen in je medewerkersbevraging kom je te weten hoe je medewerkers erover denken:

- ☒ Mijn leidinggevende maakt het makkelijk voor diverse leeftijdsgroepen om erbij te horen en geaccepteerd te worden.
- ☒ Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat iedereen zich - ongeacht leeftijd - kan ontwikkelen en vooruit kan gaan.
- ☒ Mijn leidinggevende toont met zijn/haar acties aan dat hij/zij een leeftijdsdivers team wil werven en behouden.
- ☒ Ik heb het gevoel dat mijn leidinggevende goed omgaat met mensen van verschillende leeftijden.

“*Door elkaar echt te leren kennen, stappen mensen over de clichés heen.*”

Over de clichés heen stappen

Vooral grote leeftijds kloven zijn een voedingsbodem voor stereotypen. **Stel: de leeftijdsvariatie in mijn team is prima. Ik hoef me dus geen zorgen te maken?**

Kim: “Een mooie leeftijdsvariatie beperkt inderdaad de kans op wij-zij-denken. Doordat elke leeftijdsgroep evenredig vertegenwoordigd is, staat elke medewerker schouder aan schouder met collega's die iets jonger en een beetje ouder zijn. Heb je leeftijds kloven tussen verschillende afgelijnde leeftijdsgroepen, dan **ontbreken die bruggen**. Dat is effectief dé voedingsbodem voor clichédenken.

Maar: ook een gezonde mix van leeftijden mag je niet op zijn beloop laten. Zorg dat er **altijd contact** is tussen leeftijdsgroepen, formeel en informeel. Denk maar aan mentorschap en coachingprogramma's, teams met een goede leeftijds spreiding, laagdrempelige contactmomenten tijdens en na de werkuren, expliciet ieders mening vragen tijdens een meeting ...

Door elkaar echt te leren kennen, ontdekken collega's de **vele individuele verschillen** en gaan ze elkaar appreciëren om hun unieke expertise, skills en persoonlijkheid. Ze stappen over de clichés heen.”



Best practice?

Willem: “De kracht van samenwerking tussen generaties is dat elk zijn eigen ervaring inbrengt. Met hun expertise zijn je oudere medewerkers in staat om jonge collega’s snel naar een hoger niveau te tillen. Door de band genomen staan jongeren dan weer technisch sterker. En ze durven de status quo te challengen. Dus als je die combinatie van skills goed weet te managen, boek je echte meerwaarde met je team.”

Cliché: ja of nee? De stem van de werkvloer

Is Gen Z minder bereid om de extra mile te gaan?

Namen

Pim Meeuwis (Gen Z)
& Willem Hessels (Gen Y)

Functies

medewerker talent acquisition team
& talent acquisition manager

Bedrijf

DLL, aanbieder van financieringsoplossingen
voor verschillende sectoren

Aantal medewerkers

700 in Nederland, 75 in België

Leeftijdsspreiding

Gen X, Y en Z — gemiddelde leeftijd is 40 jaar



Pim: “Met mijn leidinggevende en collega’s zit er weinig ruis op de lijn, we communiceren heel transparant. Maar ik kan me voorstellen dat zo’n verschil in houding voor wat frictie kan zorgen in bepaalde teams. Het klopt zeker dat

Gen Z veel aandacht besteedt aan work-lifebalance, we willen vooral werken om te leven en niet omgekeerd. Wat ook wel speelt: de banen liggen voor het rapen, we zitten in een luxepositie. Dat kan wel een soort van veeleisend gedrag uitlokken.”

Willem: “Een leeftijdsbewust personeelsbeleid voeren we niet bij DLL, maar we werken wel aan een sterker bewustzijn over de generaties op de werkvloer. Dat een collega van een andere generatie niet per se hetzelfde reageert als jij, bijvoorbeeld, of een taak identiek uitvoert. Ook onze assessment-tool helpt ons om meer inzicht te krijgen in elkaars motivatie en drijfveren. Zo werken we beter samen en kunnen we de diversiteit in de groep omzetten in een troef voor de organisatie.”

Willem: “Net zoals op elke werkvloer leven er bij ons wel wat generatieclichés. Voor Gen Z is dat dan bijvoorbeeld dat ze snel veel willen verdienen of dat hun carrière als een speer moet gaan. Maar tegelijk: dat ze weinig urgentie kennen in hun job. Oudere collega’s voelen al snel de hete adem van een deadline of klant, maar de jongeren in het team blijven daar heel laidback onder, soms een tikkeltje té.”

Cliché: ja of nee? De stem van de werkvloer

Hecht Gen Z meer belang aan frequente en directe feedback?

Naam

Carla Di Meo (Gen X)

Functie

hr-manager

Bedrijf

PerPetum Energy, specialist in decarbonisatieoplossingen voor de industrie

Aantal medewerkers

55

Leeftijdsspreiding

van schoolverlaters tot 50-plussers

Carla: “Ze zeggen dat jonge medewerkers meer transparantie en directe feedback willen dan hun oudere collega’s, maar volgens mij zit dat in onze huidige tijdgeest. Persoonlijk merk ik op dat vlak weinig verschillen tussen jongere en oudere medewerkers in onze organisatie. Daarom werken we heel bewust aan transparante communicatie, in alle richtingen. Het management is transparant

naar de medewerkers over het reilen en zeilen in het bedrijf, en de medewerkers krijgen de kans om er feedback op te geven. Zo blijven we elkaar goed aanvoelen.

Ook coaching en mentorship zijn belangrijk in dat opzicht. Jonge medewerkers leren heel graag bij van hun oudere collega’s. Het geeft hen zelfvertrouwen als ze kansen krijgen om te groeien. Maar de seniors kunnen ook veel bijleren van de juniors. Hoe kijken zij naar de wereld? Waar liggen ze wakker van? Verrassend genoeg van hun pensioen, zo bleek in de aanloop naar de verkiezingen. Wie had dat verwacht? Door die vinger aan de pols te houden, blijf je jezelf ook in vraag stellen.

In een klein bedrijf als het onze kent iedereen elkaar persoonlijk, maar ik kan me voorstellen dat er in grote organisaties snel aparte klieken kunnen ontstaan van jonge en oudere collega’s. We hebben namelijk allemaal een onbewuste bias rond persoonlijke karakteristieken, dat zit diepgeworteld. En zodra je mensen in hokjes stopt, ga je speuren naar gedragingen die je vooroordeel bevestigen. Voor wat ertegenin gaat, heb je dan nog minder oog.”



Best practice?

“Vanuit hr-standpunt vind ik jonge medewerkers heel interessant. Ze staan aan het begin van hun loopbaan, alles ligt nog open. Ze zijn erg open over hoe ze zich voelen tijdens de wervingsprocedure of de onboarding bij ons. Voor mij is dat allemaal waardevolle input om de hr-aanpak in vraag te blijven stellen en processen continu bij te schaven.”

Hoofdstuk 2

Gen Z en loopbaan-clichés

Is Gen Z echt bij uitstek de generatie die een goede werk-privébalans als absolute topprioriteit beschouwt? En hoe valt dat te rijmen met hun hoge verwachtingen op het vlak van verloning en doorgroeimogelijkheden?

Gen Z en loopbaanclichés

Dat Gen Z veel belang hecht aan een goede werk-privébalans, daarover is de meerderheid het eens. Maar opvallend genoeg blijkt uit de zelfbeoordeling dat de oudere generaties **work-lifebalance nog belangrijker** vinden dan Gen Z'ers. Sterker nog, Gen Z geeft vaker dan de oudere respondenten aan dat ze hun werk voorrang geven op hun privéleven en dat ze voor hun carrière af en toe eens een opoffering moeten doen.

Het cliché rond salaris volgt min of meer hetzelfde patroon: de meerderheid zegt dat Gen Z **meer gebrand is op salaris** dan andere generaties, maar in werkelijkheid vindt iedereen het belangrijk. Verloning is dan ook dé doorslaggevende factor om van werkgever te veranderen.

Over veranderen van werkgever gesproken: **Gen Z zou minder loyaal zijn** dan oudere collega's en dat wordt bevestigd in de zelfbeoordeling. Drie kwart van de Gen Z'ers noemt zichzelf loyaal tegenover 9 op de 10 van de oudere generaties. Misschien willen ze wel doorgroeien naar een leidinggevende positie? Het stereotype leeft en wordt min of meer bevestigd in onze enquêteresultaten.

Belangrijke kanttekening bij de loopbaanclichés: erop gebrand zijn om je kansen op de arbeidsmarkt af te tasten en te verzilveren – of net veel belang hechten aan je werk-privébalans – heeft misschien **meer te maken met levensfase** dan met een generatieverschil?

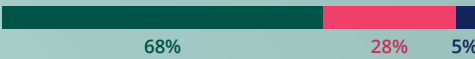
Akkoord Niet akkoord Geen mening

Werk-privébalans



Gen Z vindt work-lifebalance belangrijker dan oudere collega's

De mening van Gen Z



De mening van de anderen

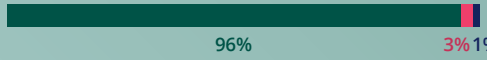


Ik vind work-lifebalance heel belangrijk

De mening van Gen Z



De mening van de anderen



Salaris



Gen Z hecht meer waarde aan salaris dan oudere collega's

De mening van Gen Z

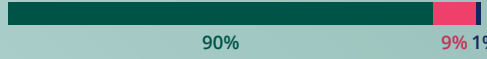


De mening van de anderen

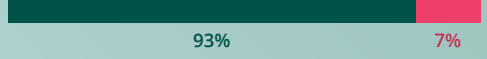


Ik hecht veel waarde aan salaris

De mening van Gen Z



De mening van de anderen



Akkoord Niet akkoord Geen mening

Loyaliteit



Gen Z is minder loyaal dan oudere collega's

De mening van Gen Z



De mening van de anderen



Ik ben heel loyaal aan mijn werkgever

De mening van Gen Z



De mening van de anderen



Akkoord Niet akkoord Geen mening

Doorgroeien



Gen Z wil snel doorgroeien naar een leidinggevende positie

De mening van Gen Z



De mening van de anderen

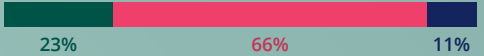


Ik wil graag snel doorgroeien naar een leidinggevende positie

De mening van Gen Z



De mening van de anderen



**Directeur VDAB Limburg Joris Philips
zoekt bewijs in de arbeidsmarktcijfers**

“Er zijn relevantere breuklijnen dan generaties om je beleid op te bouwen.”

Volgens VDAB Limburg-directeur Joris Philips maken oudere werknemers een denkfout. Ze projecteren hun situatie als starter op de jongeren die vandaag de arbeidsmarkt betreden. Maar ondertussen is de wereld wel fundamenteel veranderd. Met de arbeidsmarktcijfers zet hij het generatiedenken op losse schroeven.

Wie is Joris Philips?

Sinds 2022 is Joris (Gen Y) regiodirecteur Limburg bij VDAB. Hij was al eens eerder aan de slag bij de Vlaamse arbeidsbemiddelaar, onder meer als projectmanager rond jeugdwerkloosheid. Vervolgens werkte hij op verschillende kabinetten, onder meer als adviseur op het kabinet Werk en Economie van Hilde Crevits en haar opvolger Jo Brouns. Joris studeerde geschiedenis, internationale relaties en conflictmanagement aan de KU Leuven.



***“Oudere medewerkers projecteren hun eigen situatie
als starter op de schoolverlaters van vandaag.”***

Andere generatie, zelfde clichés

Toen Joris Philips in 2007 zijn eerste stappen op de arbeidsmarkt zette, kreeg ook zijn millennialgeneratie allerlei etiketten opgeplakt, herinnert hij zich. Joris: “Dat we niet wilden werken, torenhoge carrièreverwachtingen koesterden of snel rijk wilden worden.”

Soortgelijke clichés zien we nu weer opduiken over de jongste generatie op onze arbeidsmarkt. “Eigenlijk komt het erop neer dat oudere medewerkers **hun eigen situatie als starter projecteren** op de schoolverlaters van vandaag”, vervolgt de VDAB-directeur. “Een denkfout, want de maatschappij en de arbeidsmarkt zijn compleet veranderd sindsdien.”

“Voor elke 100 medewerkers die op pensioen vertrekken, staan er slechts 80 jongeren klaar om hen te vervangen.”

Van jeugdwerkloosheid naar arbeidskrapte

De jaren 80 en 90, bijvoorbeeld, kende periodes van hoge jongerenwerkloosheid. Zonder werkervaring waren je **kansen op de arbeidsmarkt** toen heel beperkt, dus moest je je verwachtingen naar beneden bijstellen. Vandaag is er een nooit eerder geziene talentschaarste en vechten werkgevers om zowat alle profielen.

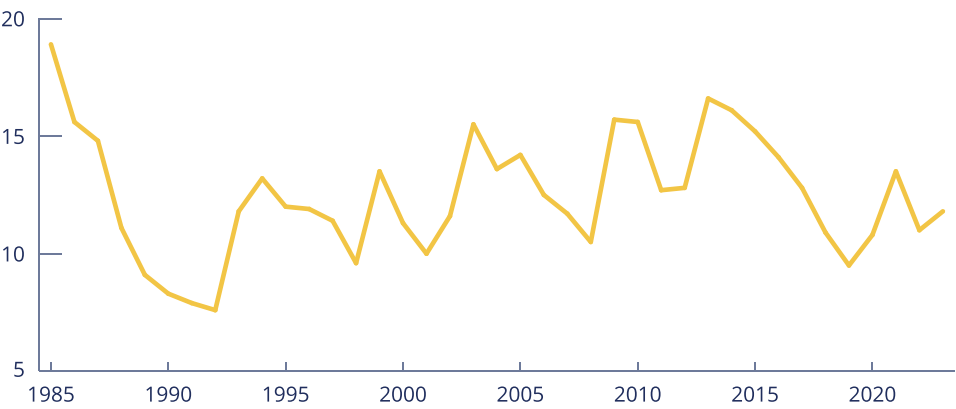
Joris: “Die arbeidskrapte zal de komende jaren stelselmatig toenemen, want de **vergrijzing begint hard toe te slaan**. Voor elke 100 medewerkers die op pensioen vertrekken staan er slechts 80 jongeren klaar om hen te vervangen. Dat jongeren zich meer bewust zijn van hun marktwaarde en werkgevers tegen elkaar durven uit te spelen, heeft daar veel mee te maken. Maar vergis je niet: ook de oudere generaties spelen dat spel.”

Weinig bewijs in arbeidsmarkt cijfers

Joris heeft het er lastig mee om generaties te koppelen met typisch gedrag op de werkvloer: “Het strookt niet met wat ik ervaar in de praktijk en ik vind weinig bewijs in de arbeidsmarkt cijfers. Over een periode van liefst drie decennia is de **gemiddelde anciënniteit** bij een werkgever bijvoorbeeld maar heel **weinig gedaald**, zelfs bij de jongste medewerkers. Dus het cliché dat Gen Z de jobhopgeneratie is, houdt geen stand.”

Jongeren zijn ook erg actief. Niet alleen staat de jeugdwerkloosheid op een dieptepunt, nooit eerder waren er zo veel jobstudenten. “Wie vandaag op de arbeidsmarkt komt, staat door de verhoogde pensioenleeftijd trouwens aan het begin van een lange loopbaan – veel langer dan die van hun ouders of grootouders”, merkt Joris terzijde op.

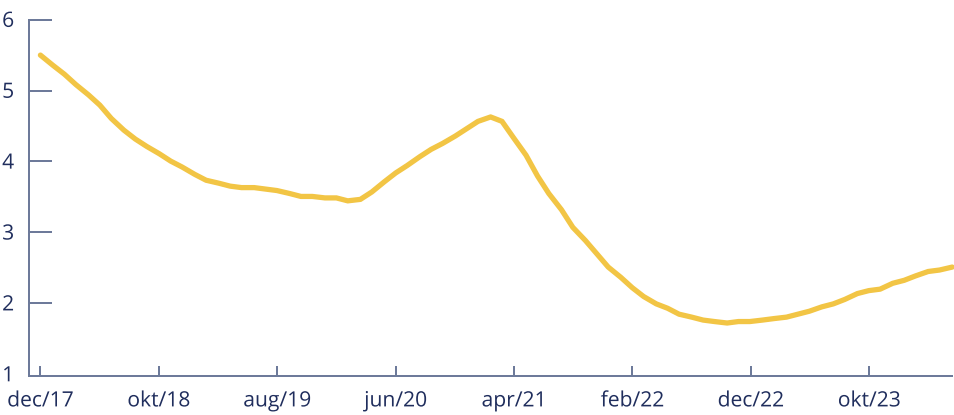
Evolutie van de werkloosheidsgraad (Vlaanderen, 15-24 jaar)



Bron: Steunpunt Werk op basis van Statbel/EAK

De tewerkstelling van jongeren is erg conjunctuurgevoelig. In de jaren 80 stond de jeugdwerkloosheidsgraad op een dramatisch hoog niveau. In de jaren 90 is er een opmerkelijke terugloop, om vanaf de eeuwwisseling opnieuw een stijgende trend op te tekenen. In 2023 bedroeg de jongerenwerkloosheid bijna 13%.

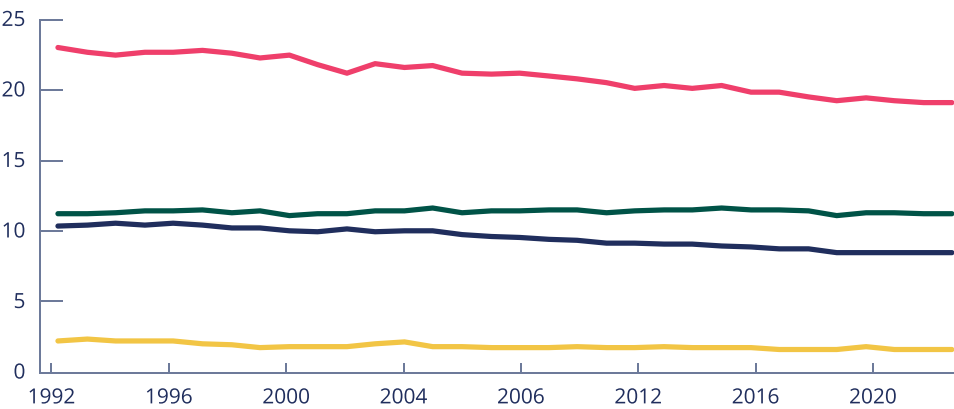
Evolutie van de krapte op de arbeidsmarkt (Vlaanderen)



Bron: VDAB

De spanningsindicator – de verhouding tussen het aantal werkzoekenden en het aantal beschikbare vacatures – meet de krapte op de arbeidsmarkt. Hoe kleiner de waarde, hoe moeilijker vacatures ingevuld raken.

Gemiddelde jobanciënniteit (Vlaanderen)



Bron: Steunpunt Werk op basis van Statbel/EAK

De gemiddelde jobanciënniteit blijft over de jaren heen erg stabiel, ook bij de jongste leeftijdsgroep. Over alle leeftijdsgroepen heen ligt de gemiddelde anciënniteit op 11 jaar. Voor de jongeren is er een lichte daling van 1,8 jaar in de jaren 90 naar 1,4 jaar in 2023.

Naar een inclusief beleid voor elke levensfase

Er zijn volgens de VDAB-directeur veel relevantere breuklijnen in een personeelsbestand om een hr-beleid op te bouwen dan generaties. Levensfase of -situatie is er een van. Joris: “Een medewerker mét kinderen en een hoge hypotheek zal risicoaverser zijn dan wie helemaal ongebonden in het leven staat. En wie naast het werk ook een zorgtaak opneemt – als ouder, grootouder of mantelzorger – zal zuiniger omspringen met zijn tijd.”

“Binnen elke leeftijdsgroep vallen er zo veel verschillende leefsituaties te bedenken, dat het ongepast is om etiketten te plakken op de generatie als geheel”, besluit hij. “Mijn advies? bepaal je hr-strategie vanuit de vraag waar je met je bedrijf naartoe wil. Met dat doel voor ogen zal je gericht knopen kunnen doorhakken: welke maatregelen tref ik en wat doe ik bewust niet? Maar ook: hoe kan ik medewerkers duurzaam aan me binden om dat doel te bereiken? Dat is voor mij de kern van een inclusief beleid.”

“Binnen elke leeftijdsgroep vallen er zo veel verschillende leefsituaties te bedenken, dat het ongepast is om etiketten te plakken op de generatie als geheel.”

“*Carrières worden in het algemeen dynamischer, daar is Gen Z niet uniek in.*”

Best practice?

“Nieuwkomers laten we soms meedraaien op een afdeling die ze helemaal niet kennen. De anciens leggen uit waarom ze bepaalde zaken zus of zo aanpakken, en de nieuwe collega stelt bepaalde processen in vraag, met een frisse blik. Daar hebben we al efficiëntiewinsten mee geboekt!”

Cliché: ja of nee? De stem van de werkvloer

Is Gen Z minder loyaal aan haar werkgever?

Naam
Liesbeth Melsens (Gen X)
Functie
hr-manager
Bedrijf
Poppies Bakeries, producent van bakkerijproducten
Aantal medewerkers
1300, waarvan 650 in België
Leeftijdsspreiding
Van Gen Z tot enkele laatste Babyboomers



Gelukkig kennen we in onze organisatie een klein verloop, maar we staan wel aan de vooravond van een grote pensioengolf. Ik verwacht hoe dan ook meer in- en uitstroom naarmate onze populatie verjongt. Alleen is de

vraag: ligt dat aan Gen Z of aan het feit dat de arbeidsmarkt er zich toe leent? Het jobaanbod is groot. Zeker in West-Vlaanderen is de werkloosheid nagenoeg nul. Dus medewerkers kunnen het zich permitteren. Carrières worden trouwens in het algemeen dynamischer, daar is Gen Z niet uniek in.

“Tijdens sollicitatiegesprekken vind ik het straf dat jonge kandidaten al zo goed weten welke richting ze uit willen in hun loopbaan. Ook moet het snel vooruitgaan, ze zijn ambitieus en ongeduldig. Toch hoor ik onze oudere medewerkers soms zeggen dat hun jonge collega’s minder betrokken zijn. Hun job voeren ze prima uit, maar de verbondenheid met Poppies Bakeries als bedrijf zou minder zijn. Daar moeten we aandachtig voor zijn, want het kan op termijn gevolgen hebben voor ons verloop.

Of we bij Poppies Bakeries een leeftijdsbewust hr-beleid voeren? We zijn er niet op gefocust, maar onze reflex is wel om alle leeftijdsgroepen te betrekken bij acties of projecten. Denk maar aan opleidingen, werkgroepen, brainstormsessies en coaching. Ik vind het ook fantastisch dat onze jonge medewerkers zo veel vragen durven stellen.”

Cliché: ja of nee? De stem van de werkvloer

Hecht Gen Z meer waarde aan salaris?

Namen

Tess De Belie (Gen Y) en Elise Laeven (Gen Z)

Funcities

Project director & partner en projectmanager

Bedrijf

CityCubes, event & brand activation agency

Aantal medewerkers

20

Leeftijdsspreiding

70% Gen Z, de seniors zijn 40-plus



Elise: “Ook al vind ik een goede work-lifebalance belangrijk, ik werk evenzeer hard en graag. Idealiter wil ik **snel groeien in functie en verloning**. Liefst nog net iets rapper dan nu het geval is. Volgens mij lever ik de prestaties, dus waarom

niet? Alleen heb ik als een van de jonkies op kantoor natuurlijk nog niet zo heel veel werkjaren op de teller. En anciënniteit is dan blijkbaar een bepalend criterium.”

Tess: “Tussen onze jongste medewerkers en de seniors zit een leeftijds kloof van 15 à 20 jaar. Ik voel bij mezelf en mijn oudere collega's dat de hoge verwachtingen van jonge sollicitanten wat wringen. Rond flexibiliteit en werk-privébalans, maar zeker ook op het vlak van verloning, extralegale voordelen of opslag. Die hoge verwachtingen worden door de oudere medewerkers geïnterpreteerd als **eisen of een gebrek aan dankbaarheid.**”



Best practice?

Tess: “Volledige transparantie helpt om de soms onrealistische verwachtingen qua loon wat te temperen. Zo delen we elk kwartaal alle cijfers over onze bedrijfsvoering met het hele team, tot de kosten voor ons kantoorgebouw en de loonmassa toe. Zo ziet iedereen wat haalbaar is en wat niet.”

“Terwijl oudere medewerkers eerder de kat uit de boom kijken, zijn onze jonge medewerkers net heel ambitieus.”

Elise: “Ik ben ambitieus en liefst wil ik **alles tegelijk**. Een carrière, een huis, reizen ... Maar hoe pak je dat aan en waar begin je? Ongeveer halfjaarlijks komt mijn persoonlijke groei aan bod tijdens een feedbackgesprek. Ik wil graag feedback en de bevestiging dat ik evolueer, dat is een erkenning voor mijn inspanningen.”

Tess: “De positieve punten komen aan bod, maar zeker ook de verbeter- en leerpunten. Een **open communicatielijn** vinden onze jonge medewerkers heel belangrijk. Ook rond hun vragen over verloning, doorgroeimogelijkheden of jobinhoud willen ze dat je kort op de bal speelt.”

Elise: “Over de cijfers, plannen en strategie wordt open gecommuniceerd. Dat apprecieer ik, want ik ben **graag betrokken**. Als ik weet welke doelen we met het bedrijf willen behalen, voel ik me extra gemotiveerd om ervoor te gaan.”

Tess: “Terwijl oudere medewerkers eerder de kat uit de boom kijken, zijn onze jonge medewerkers net **heel ambitieus**. Ze kunnen haast niet wachten op de volgende stap in hun carrière. Ze willen vooruit, veel bijleren en hebben veel afwisseling nodig. Dus is de match perfect: bij een eventbureau val je nooit in routine.”

Hoofdstuk 3

Gen Z en bedrijfs- cultuur

Hecht Gen Z minder waarde aan regels en hiërarchisch gezag dan oudere collega's? En wat met hun sterke aandacht voor inclusie? Maar ook: is mentaal welzijn écht bespreekbaarder geworden bij de jongste generatie?

Gen Z en bedrijfscultuur

Bijna 7 op de 10 respondenten vindt dat Gen Z minder waarde hecht aan regels en hiërarchie – met weinig verschil tussen de generaties. Een beetje tegenstrijdig daarmee: Gen Z geeft aan regels en hiërarchie net heel belangrijk te vinden. Sterker nog, bijna de helft vindt dat de baas niet dezelfde regels hoeft te volgen, omdat het de baas is. Dat percentage ligt bij de oudere generaties een stuk lager.

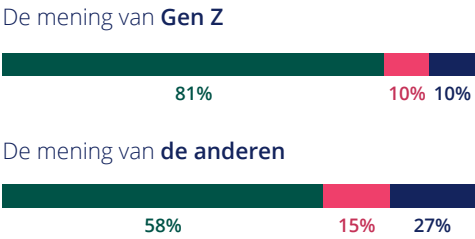
Rond het belang van een inclusieve werkvloer is er veel consensus tussen de generaties. Over bespreekbaarheid van hun mentale welzijn, daarentegen, zijn de meningen wél verdeeld. 2 op 3 Gen Z'ers vindt dat ze opener zijn over hun mentaal welzijn dan hun oudere collega's. Die oudere generaties hebben er vaker gewoon geen mening over. Een hardnekkig cliché over Gen Z is dit dus niet.

Blijkt dat Gen Z vooral zichzelf opener vindt over mentaal welzijn – 8 op de 10 wil graag zijn mentaal welzijn kunnen bespreken op het werk, tegenover 6 op 10 van hun oudere collega's. Vooral faalangst, piekeren, relatie- of geldproblemen zou GenZ delen met collega's of een leidinggevende.

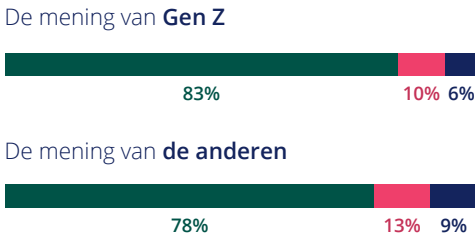
Akkoord Niet akkoord Geen mening

Inclusieve werkplek

Gen Z hecht meer belang aan inclusie dan oudere collega's

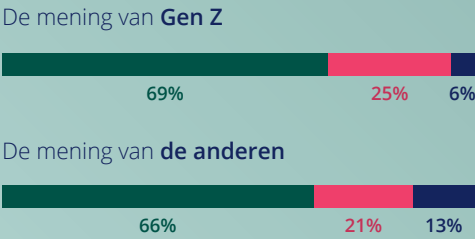


Ik vind een inclusieve werkvloer heel belangrijk

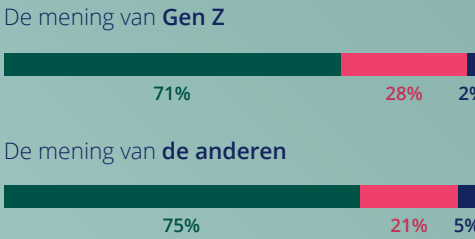


Regels en hiërarchie

Gen Z hecht minder waarde aan regels en hiërarchie



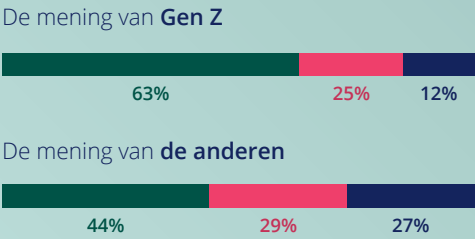
Ik hecht veel waarde aan regels en hiërarchie



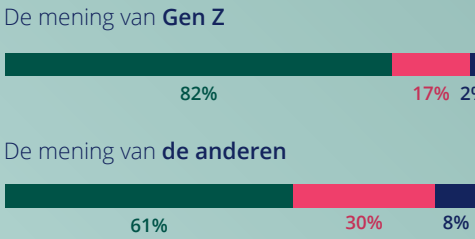
Akkoord Niet akkoord Geen mening

Mentaal welzijn

Gen Z is opener over mentale gezondheid op het werk



Ik wil mijn mentale gezondheid kunnen bespreken op het werk



AFAS omarmt nieuwe manier
van werken en open bedrijfscultuur

“Vandaag makkelijker om een team aan te sturen dan 20 jaar geleden.”

Groot nieuws in juni 2024: softwareontwikkelaar AFAS voert als eerste privébedrijf in Nederland de vierdaagse werkweek in, mét behoud van loon. Vanaf 2025 stappen ook de 50 Belgische medewerkers in. Meteen kwamen opwerpingen als ‘verlies aan concurrentiekracht’ en ‘duurder voor de klant’. Maar Yves Helsen, manager support en opleidingen, is resoluut: “Het is een nieuwe visie op werken en het past volledig in onze bedrijfscultuur.”

Wie is Yves Helsen?

Yves is manager support en opleidingen bij AFAS Software België. AFAS is een Nederlands familiebedrijf dat toepassingen ontwikkelt voor boekhouding en loonadministratie. In Nederland telt de softwarespeler 650 medewerkers, in ons land 50 – waarvan de helft Gen Z.

“Het sudderde al wat langer, maar **sinds de pandemie** is de visie op werken serieus veranderd, bij jong én oud”, start Yves Helsen. “De werk-privébalans kreeg toen een heel nieuwe invulling. Die gewonnen flexibiliteit willen we niet terug afgeven. Dat geldt voor alle generaties op de werkvloer.”

“Sinds de pandemie
is de visie op werken
serieus veranderd,
bij jong én oud.”



Onze cultuur van vertrouwen overheerst. Leeftijd is niet van tel en is al zeker niet de toetssteen voor ons hr-beleid.

Voor iedereen een ontwikkeldag

Vier dagen werken zal de werk-privébalans van iedereen ten goede komen, daar zijn ze bij AFAS van overtuigd. Het is dan ook niet de bedoeling dat medewerkers hun vijfdaagse werkweek in vier dagen proppen. Ze gaan **allemaal daadwerkelijk minder werken** en het bedrijf zal waar mogelijk technologie inschakelen om manueel werk te verminderen.

Yves: "Veel administratieve processen kunnen we met behulp van AI efficiënter of geautomatiseerder aanpakken. De vrijgekomen dag wordt een **ontwikkeldag** voor de medewerkers. Die mogen ze spenderen aan wat voor hen echt telt in het leven."

Focus op cultuur, niet op generaties

Yves Helsen ontkracht dus meteen de veronderstelling dat de vierdaagse werkweek vooral op maat is van Gen Z, de talentvijver waaruit de softwareontwikkelaar de komende jaren gaat vissen. Yves: "Gen Z zat nog in de pampers toen AFAS al aan het bouwen was aan een cultuur van vertrouwen en verbinding. Die **cultuur overheerst**, leeftijd is niet van tel voor ons en is al zeker niet de toetssteen voor ons hr-beleid."

"De medewerkers komen op de eerste plaats en krijgen alle kansen om **zich te ontplooien**. Want hoe 'groen' je ook bent in leeftijd of ervaring, vanaf dag één draai je volwaardig mee in je team. Yves: "Na drie maanden sta je voor de klas bij een van onze klanten, soms voor een groep van veel oudere medewerkers."

Leren met vallen en opstaan

Is een opleiding van een ervaren consultant niet sowieso beter? Yves: "Dat kan goed zijn, maar leren doe je met vallen en opstaan. Er zit zo veel **kracht en potentieel** in mensen, maar je kan dat er pas uithalen als je toont dat je in hen gelooft."

"Het is niet de bedoeling dat mensen angstig worden om fouten te maken. Vanaf de start krijgen mensen de boodschap: we hebben je aangeworven, dus **je bent een topper**. Daarom willen we ook dat onze medewerkers altijd hun gedacht zeggen, ook de nieuwkomers."

Spreek je baas eens tegen

In zijn onboardingtraject, bijvoorbeeld, werkt AFAS met Monkey Milestones. Yves: “Tijdens het eerste jaar vinken nieuwkomers er elke maand eentje af. Een van die mijlpalen is ‘Ik heb een directielid tegengesproken – en ben nog steeds in dienst’. Zo tonen we nieuwe medewerkers vanaf de start dat we hun **kritische blik appreciëren**.”

Een mijlpaal op maat van de jonge garde? Yves ontkent opnieuw: “Bij AFAS motiveren we elke medewerker om op te staan en zijn gedacht te zeggen. Wij willen niet dat mensen gedwee volgen wat de baas zegt. Onze teamwerking kan je **zelfsturend noemen**, en dat werkt alleen als iedereen wél ideeën in de groep durft te gooien, vaste processen in vraag stelt en knopen doorhakt.”

Processen in vraag stellen

Die vragende attitude houdt AFAS scherp als organisatie. Yves: “Als mijn teamleden zich afvragen of functionaliteit X of Y nog wel nuttig is voor onze klanten, halen we er de cijfers bij. Gaat het gebruik in dalende lijn? Kunnen we het gebruiksgemak verhogen? Zijn er indicaties dat klanten ontevreden zijn? Die **open feedbackcultuur** is goud waard en het is fantastisch om zo als team samen te werken.”

“Sterker nog, ik denk dat het vandaag makkelijker is om een team aan te sturen dan 20 jaar geleden”, besluit Yves. “In een open bedrijfscultuur met veel autonomie werken mensen vanuit hun sterktes. Als leidinggevende mag je hen **begeleiden op hun carrièrepad**, dat is een heel fijne positie. Daar plukt Gen Z de vruchten van, maar ook elke ancien.”

“Vanaf de start krijgen mensen de boodschap: we hebben je aangeworven, dus je bent een topper.”

Hr-manager Steven Cavens over het leeftijdsbewust hr-beleid bij Bright Plus

“Vooral je levensfase bepaalt wat je belangrijk vindt in je job.”

Hr-manager Steven Cavens maakt werk van een leeftijdsbewust hr-beleid voor Bright Plus, als onderdeel van een inclusieve bedrijfscultuur. Zoveel mogelijk op maat werken is zijn motto, niet de schijnwerpers op de ene of andere leeftijdscategorie zetten.

Wie is Steven Cavens?

Omdat onze mensen de Plus zijn in Bright Plus, bouwt hr-manager Steven met zijn team aan een hr-beleid waarin werkgeluk en welzijn hand in hand gaan met het realiseren van organisatiedoelstellingen.

Niet als aparte categorie behandelen

Steven, jij draait al een hele tijd mee in hr. Hoe kijk jij naar intergenerationale samenwerking op de werkvloer?

Steven: “Het is soms een uitdaging om medewerkers van verschillende leeftijden vlot te laten samenwerken. Daarom is het

belangrijk om daar als organisatie bewust mee bezig te zijn. Zonder het ook weer groter te willen maken dan het is, natuurlijk. Alle schijnwerpers op Gen Z zetten en hen als een aparte categorie behandelen, is evenmin een goede manier van werken.

Het klopt dat jonge medewerkers veel belang hechten aan duurzaamheid en flexibiliteit, maar net zo goed onderhandelen ze over hun loon- en arbeidsvoorwaarden of een mooie bedrijfswagen. Op dat vlak merk ik weinig verschillen tussen Gen Z en de andere generaties op de werkvloer, in tijden van talentschaarste.”

Levensfase bepaalt je keuzes

Ben jij een generatiedenker of juist niet?

Steven: “Persoonlijk geloof ik meer in verschillen in levensfase dan in generatieverschillen. Dat merken we bij ons in de organisatie ook. Je levensfase bepaalt wat je belangrijk vindt in je job en bij je werkgever, veel meer dan je specifieke geboorteejaar. Denk bijvoorbeeld aan flexibele werkuren of extra vakantiedagen.

“Het is soms een uitdaging om medewerkers van verschillende leeftijden vlot te laten samenwerken. Daarom is het belangrijk om daar als organisatie bewust mee bezig te zijn.”

Hetzelfde verhaal voor de bedrijfswagen als salarisvoordeel. Wie net van de schoolbanken komt en nog wat blijft plakken in zijn of haar studentenstad, zal niet zo snel een auto kiezen. Maar komen er kinderen en een woning in de groene stadsrand, dan is die firmawagen plots een must.”

Een kwestie van maatwerk

Hoe komen jullie bij Bright Plus tegemoet aan die levensfaseverschillen?

Steven: “Op tal van manieren doorheen de volledige loopbaan van een medewerker. In onze verloningspakketten, bijvoorbeeld, bouwen we veel keuzemogelijkheden in. Qua mobiliteit kunnen onze medewerkers bijvoorbeeld kiezen voor het mobiliteitsbudget in plaats van een bedrijfswagen. En neem je toch een salariswagen, dan kan je voor een kleiner of net groter model gaan, op maat van je behoeftes. Er zijn collega’s die een grotere auto nemen voor hun gezin, maar net zo goed voor een specifieke hobby.

Door onze hybride werkomgeving en flexibele uurroosters kunnen medewerkers dan weer hun werk- en privéleven goed op elkaar afstemmen. En via het Employee Assistance Programme kan iedereen 24/7 terecht voor een luisterend oor en een breed palet aan ondersteuning. Tot slot heeft elke medewerker een persoonlijk ontwikkeltraject met bijbehorende opleidingen. Het zijn stuk voor stuk manieren om iedereen op maat te bedienen, wat je levensfase of -situatie ook is.”

Geregeld polsen naar tevredenheid

Veel leeftijdsclichés steken de kop op in de dagelijkse teamwerking, zijn jullie ook daar bewust mee bezig?

Steven: “Zeker! We ondersteunen onze leidinggevenden om een inclusieve teamomgeving te creëren. Alle senior collega’s en leidinggevenden krijgen hier een specifieke opleiding voor. Zo worden ze zich niet alleen bewust van hun eigen vooroordelen en die van hun teamleden, maar leren ze ook hoe ze komaf kunnen maken met dat hokjesdenken via open communicatie het stimuleren van een psychologisch veilige werkomgeving.

Regelmatig polsen we naar hoe collega’s zich voelen, onder meer via onze jaarlijkse Great Place to Work-bevraging. Die bevraging laat ons toe om dieper in te zoomen op verschillen tussen regio’s, afdelingen en leeftijdsgroepen. Die vinger aan de pols is belangrijk, want we willen dat iedereen zich hier thuis voelt, ongeacht leeftijd of levensfase.”

“Bij elke medewerker rijst op een dag de vraag ‘Wat nu?’.”

Inclusieve wervingscampagnes

Hoe zit het eigenlijk met de leeftijdsverdeling binnen Bright Plus?

Steven: “Onze medewerkerspopulatie bestaat voornamelijk uit twintigers, dertigers en veertigers – Gen X, Y en Z dus. Binnen die range hebben we een mooie leeftijdsverspreiding, maar we willen zeker ook oudere collega’s aantrekken.

In onze wervingscommunicatie tonen we dan ook uitdrukkelijk dat we openstaan voor collega’s van alle leeftijden. Zo stellen we ons taal- en beeldgebruik af op de specifieke profielen die we zoeken. In onze jobomschrijvingen voor ervaren profielen spelen we bijvoorbeeld expliciet in op het belang van maturiteit en expertise.

Al vele jaren kunnen jonge medewerkers instappen in ons Young Graduate-programma. Daar hebben we een tijd geleden een evenwaardig traject naast geplaatst voor ervaren nieuwkomers in de organisatie. Want ik ben ervan overtuigd dat we innovatie, creativiteit en productiviteit meer in de hand werken met een mix van leeftijden, achtergronden en ervaringsniveaus.”

Nog meer inzetten op reskilling

Waar kan Bright Plus nog groeien in zijn leeftijdsbewust beleid?

Steven: “Qua reskilling van medewerkers kunnen we nog grenzen verleggen. Vandaag krijgen ambitieuze medewerkers vanaf drie jaar ervaring bijvoorbeeld de kans om mee te draaien in een nationaal project, onder begeleiding van een senior collega als mentor. Met die trajecten trekken we hen uit hun comfortzone, waardoor ze nieuwe ervaringen opdoen en andere aspecten van zichzelf ontdekken.

Maar hoe je het ook draait of keert: bij elke medewerker rijst op een dag de vraag ‘Wat nu?’. En ook dat is vaak gelinkt aan een andere levensfase waarin iemand terechtkomt. Maar het is niet omdat die vraag komt, dat je als organisatie je medewerker moet loslaten. Integendeel, het is voor Bright Plus net een uitgelezen kans om samen met die collega te zoeken naar nieuwe opportuniteiten of aan jobcrafting te doen.”



Een leeftijdsbewust hr-beleid start met inclusief rekruteren.
Hr-manager Steven Cavens geeft tips voor je wervingsproces:

Tip 1: gedraag je niet als een copycat

Een team met collega's die allemaal op elkaar lijken: gezellig, maar qua innovatiekracht en creativiteit is het niet top. Ga dus bewust op zoek naar andere skills en karakteristieken. Welke rol wil je dat medewerkers – pril of ervaren – opnemen binnen je organisatie? Welke link wil je maken met de nieuwe generatie? Hoe wil je je teams verrijken?

Tip 2: geef een voorproefje van je cultuur

Nodig sollicitanten uit in je bedrijf, bijvoorbeeld voor een proefdag, een rondleiding in je bedrijfsgebouw of een informeel kennismakingsmoment met potentiële collega's. Pak het laagdrempelig aan, zodat kandidaten al hun vragen durven te stellen. Zo speel je maximaal in op hun nood aan directe feedback en open dialoog.

Tip 3: schat verloning naar waarde

Verloning is een van de topredenen om voor een werkgever te kiezen – dat geldt voor alle generaties. Bied een totaalpakket aan dat competitief is binnen je sector en regio. Bouw keuzemogelijkheden in, zodat medewerkers looncomponenten kunnen aanpassen aan hun persoonlijke situatie en de levensfase waarin ze zich bevinden.

Tip 4: sta open voor flexibiliteit

Stem goed af wat je kandidaat verwacht en pas je aanbod daaraan aan. Spreek omgekeerd ook open en eerlijk over jouw vereisten en verwachtingen en zoek naar een match. Pas wanneer de neuzen vanaf de start in dezelfde richting staan, kan je talent ook aan boord houden.

Conclusie

Clichés leven op de werkvloer. Dat heeft ons onderzoek duidelijk bewezen. Zowel de oudere generaties als Gen Z onderschrijven de meeste clichés die we hebben onderzocht. Opmerkelijk daarbij is dat ook de jongste generatie ze beaamt, zelfs de eerder negatieve stereotypen over hun leeftijdsgroep.

Tegelijk toont de studie aan dat **denken in generaties achterhaald** is. Uit de zelfbeoordeling blijkt dat overduidelijk. En eigenlijk is dat de logica zelve, want waarom zou iemand vandaag geen groei, een stevig salaris of een goede werk-privébalans wensen?

Zo bevestigen we met onze bevraging een **hedendaagse visie** op het omgaan met leeftijdsverschillen in de maatschappij en op de werkvloer in het bijzonder. Niet je geboortjaar bepaalt je mening of keuzes, maar je wensen en ambities. Vooral voor het belang van werk-privébalans of carrièreambities valt dat op.

Zijn er dan geen verschillen tussen de verschillende leeftijdsgroepen op de werkvloer? Uiteraard wel, en daar moeten we als hr-professionals rekening mee houden. Want hoe groter de **leeftijdskloof tussen medewerkers**, hoe groter het risico op hokjesdenken en zelfs discriminatie.

Deze vaststelling toont eens te meer het belang aan van een goede leeftijdsspreiding op de werkvloer. En van een inclusief hr-beleid waarin iedereen zich thuisvoelt, ongeacht leeftijd, achtergrond, geaardheid et cetera. Want diverse teams waarin het goed klikt, zijn **creatiever en productiever**. Laat ons daarom samen werk maken van een inclusieve werkvloer, zodat hokjesdenken geen kans krijgt.

Bij Bright Plus geloven we niet in hokjes, wel in de juiste match.

Een hr-oplossing op maat van jouw bedrijf?
Ga naar werkgevers.brightplus.be

Over Bright Plus

Bij Bright Plus zijn we ‘career makers’: al dertig jaar lang vinden we de beste match tussen bedrijven en meertalige professionals. Dat doen we op maat van organisatie en kandidaat. Hierbij staan authenticiteit, expertise en een persoonlijke aanpak centraal. Natuurlijk houden we ook rekening met de nieuwste trends. Via marktonderzoek houden we de vinger aan de pols bij bedrijven en kandidaten. Alleen zo kunnen we onze dienstverlening verder optimaliseren. Online interviews, sociale media en digitale platformen: de beste selectie aan tools zetten we in om de juiste kandidaat te vinden voor jouw bedrijf. Rekruteren is niet makkelijk, maar met Bright Plus sta je er niet alleen voor.

Vind een Bright Plus-kantoor in je buurt op brightplus.be/nl/contact

Neem contact op
via brightplus.be of 02/255 77 80

Gepersonaliseerde en up-to-date informatie kan je steeds terugvinden
via werkgevers.brightplus.be

Of volg ons op



Career makers

Toptalenten vinden én ervoor zorgen dat ze je trouw blijven? Dat is niet eenvoudig, maar toevallig wel de specialiteit van Bright Plus. Dankzij meer dan 30 jaar ervaring en een database met ruim 50.000 meertalige professionals vinden we ongetwijfeld kandidaten die passen binnen jouw bedrijf. Het is onze doelstelling om een samenwerking op de lange termijn uit te bouwen, zodat we jou de juiste kandidaten kunnen voorstellen telkens je op zoek bent naar nieuwe collega's.

Recruitment Solutions

Temping
Recruitment & selection
International Talents

Outsourcing Solutions

Project team
Freelance team
HR team
Total Outsourcing team

Coaching Solutions

Webinars & Training
Management Drives
Testings

Onze kantoren

Bright Plus Aalst

Driehoekstraat 18
9320 Aalst
T +32 (0)53 76 61 30
aalst@brightplus.be

Bright Plus Antwerpen

Berchemstadionstraat 76
2600 Antwerpen
T +32 (0)3 201 47 20
antwerpen@brightplus.be

Bright Plus Brugge

Baron Ruzettelaan 110
8310 Brugge
T +32 (0)51 66 00 00
brugge@brightplus.be

Bright Plus Brussels

Tervurenlaan 270-272
1150 Sint-Pieters-Woluwe
T +32 (0)2 289 06 90
brussels@brightplus.be

Bright Plus Geel

Antwerpseweg 1 bus 2
2440 Geel
T +32 (0)14 25 81 00
geel@brightplus.be

Bright Plus Gent

Adelaarsstraat 15
9051 Sint-Denijs-Westrem
T +32 (0)9 233 25 28
gent@brightplus.be

Bright Plus Halle

Vandenpeereboomstraat 78-82
1500 Halle
T +32 (0)2 359 08 20
halle@brightplus.be

Bright Plus Hasselt

Kempische Kaai 7 bus 2
3500 Hasselt
T +32 (0)11 26 96 86
hasselt@brightplus.be

Bright Plus Kortrijk

Dumolinlaan 1 bus 12
8500 Kortrijk
T +32 (0)56 25 29 22
kortrijk@brightplus.be

Bright Plus Leuven

Vital Decosterstraat 7
3000 Leuven
T +32 (0)16 23 60 42
leuven@brightplus.be

Bright Plus Liège

Parc d'Affaires Zénobe Gramme
Square des Conduites d'Eau 9-10
4020 Liège
T +32 (0)4 229 98 70
liege@brightplus.be

Bright Plus Mechelen

Zandvoortstraat 45c
2800 Mechelen
T +32 (0)15 45 09 70
mechelen@brightplus.be

Bright Plus Roeselare

Kwadestraat 153 bus 3.2
8800 Roeselare
T +32 (0)51 66 00 00
roeselare@brightplus.be

Bright Plus Vilvoorde

Medialaan 28b
1800 Vilvoorde
T +32 (0)2 600 47 60
vilvoorde@brightplus.be

Bright Plus International Talents

Tervurenlaan 270-272
1150 Sint-Pieters-Woluwe
T +32 (0)2 289 63 80
international@brightplus.be

OUR POP-UP OFFICES

Bright Plus Louvain-La-Neuve

Rue de Rodeuhaie 1
1348 Louvain-La-Neuve
T +32 (0)2 640 69 47
wavre@brightplus.be

Bright Plus Sint-Niklaas

Astrid Business Center
Koningin Astridlaan 35
9100 Sint-Niklaas
T +32 (0)15 45 09 70
mechelen@brightplus.be

Find us on

www.brightplus.be