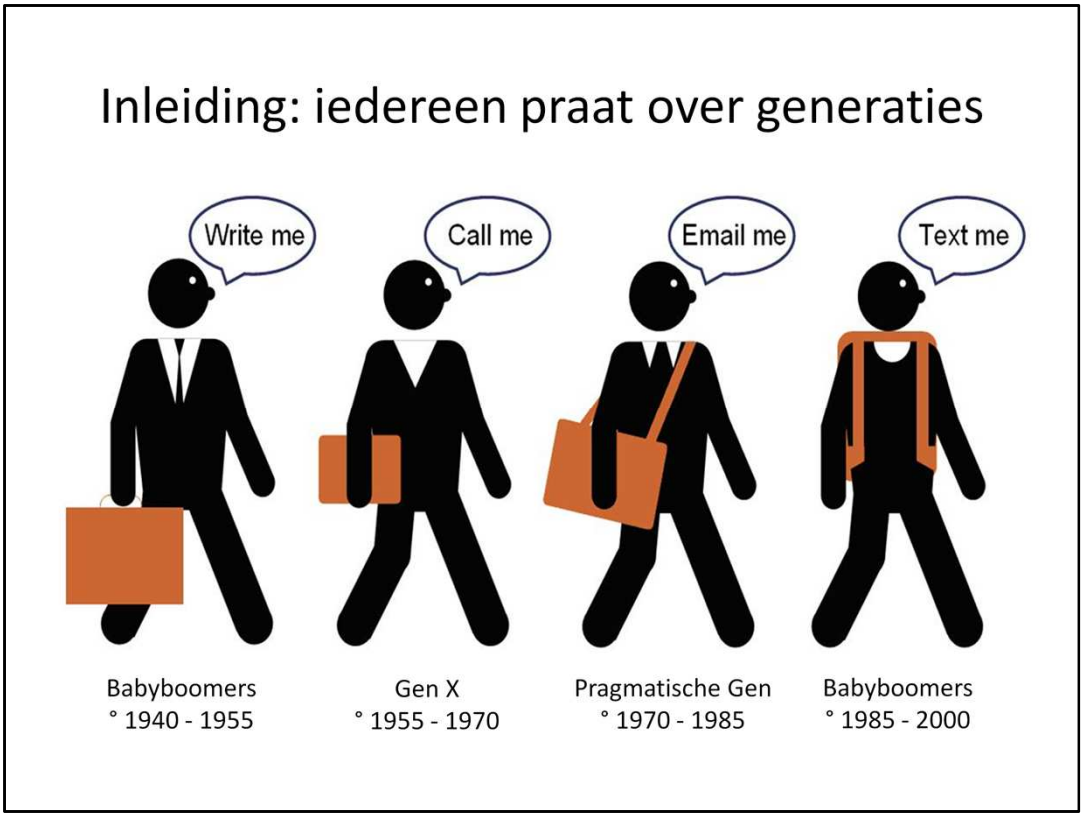
# De generatiebril bij rekrutering en selectie

# Doelen / Programma

- Intro op generatiedenken
- Oefening: de aantrekkelijkheid van onze organisatie bekeken door de generatiebril
- Wat denken sollicitanten echt tijdens het sollicitatie/selectiegesprek? analyse a.d.h.v. filmmateriaal
- Oefening: actieplan voor onze organisatie




Via de media worden heel wat beelden en verhalen verspreid de te maken hebben met generaties en generatieverschillen.
De indeling die men daarbij gebruikt is vaak erg uiteenlopend.

## Wat zijn generaties?

(leef)tijdsgenoten verbonden door:

- Gedeelde levensgeschiedenis
- Gedeelde invloed en beleving van de tijdsgeest
- Een gedeelde reactie op die tijdsgeest
- Een gedeelde mentale, emotionele en fysieke ontwikkeling (samen doorlopen van de verschillende levensfasen)

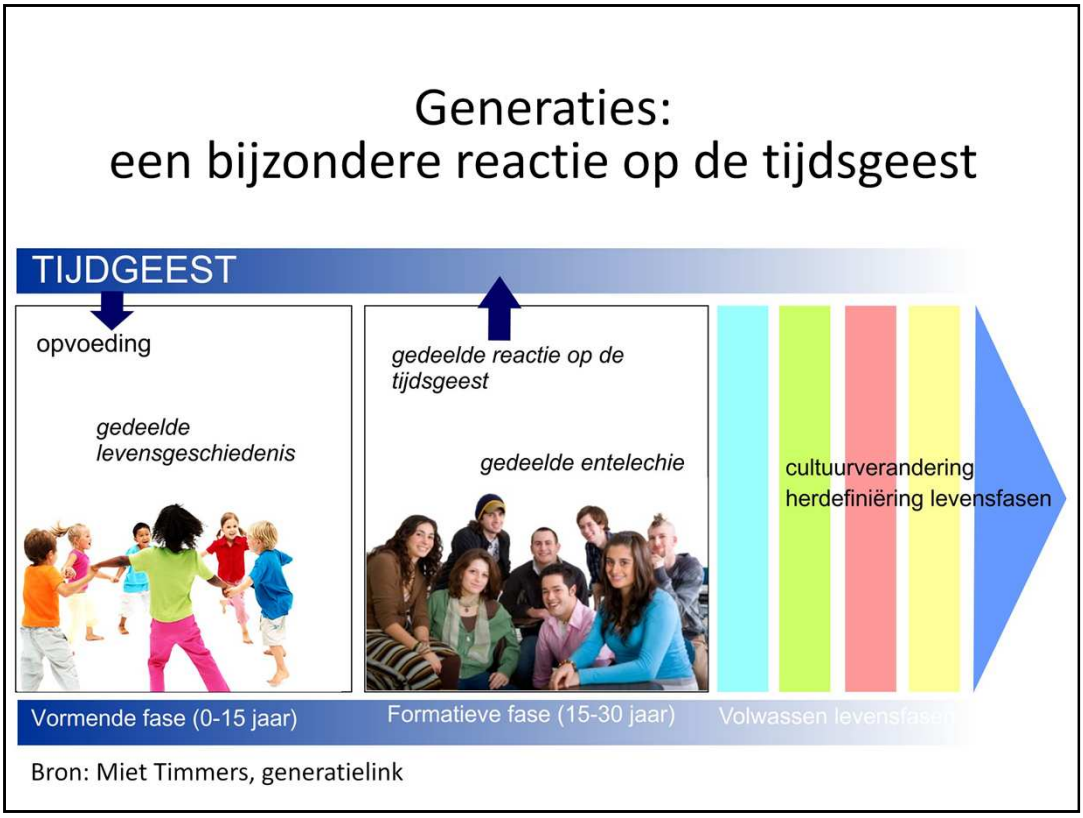
We vertrekken voor het omschrijven van generaties vanuit het werk en onderzoek dat de Nederlandse organisatiepsycholoog Aart Bontekoning (2010) terzake verrichtte:

"Een generatie bestaat uit (leef)tijdsgenoten die met elkaar zijn verbonden door:

- een gedeelde levensgeschiedenis, gedeelde omstandigheden en de gedeelde invloed en beleving van de tijdsgeest (bijvoorbeeld de manier waarop men (collectief) opgevoed werd, maatschappelijke en technologische ontwikkelingen,…).
- een gedeelte reactie op de tijdgeest, die zich vaak uit in streven en aanbrengen van vernieuwing in de (werk)omgeving en (organisatie)cultuur. Spontane interactie tussen (leef)tijdsgenoten versterkt generatievorming;
- een gedeelde 'bestemming' die zich manifesteert in een gedeelde mentale, emotionele en fysieke ontwikkeling (een collectieve talentontwikkeling)."

Bontekoning stelt – zich baserend op het werk van de Nederlandse socioloog Henk Becker – dat zich (ongeveer) elke 15 jaar een nieuwe generatie vormt.

De volgende dia maakt dit aanschouwelijk.




**Het vormen van generaties gebeurt in verschillende stappen**

**Vormende fase**

De basis voor een generatie wordt echter al vroeger gelegd, met name in de **vormende fase (0-15 jr)**.
Het is de socialisatiefase waarin het belang van de opvoeding speelt.
Denk aan de verschillen **opvoedingsstijlen** over de jaren heen.
Denk aan de veranderende **opvoedingsvoorschriften** over de jaren heen (wat kon / moet / hoort….)

Het gaat hier om een **eerder onbewust** ervaren socialisatie, die later wel van grote invloed zal zijn:
de manier waarop kinderen opgevoed worden zal zich later manifesteren in hoe jongvolwassenen zich zullen gedragen op de werkvloer en wat zij belangrijk vinden in de werkcontext

**Formatieve fase**

Volgens Aart Bontekoning (2010) wordt de **'persoonlijkheid' van een generatie** gevormd in de zogenaamde **formatieve periode (15-30 jr)**.
Dit is de periode die grofweg gesitueerd wordt tussen het 15de en 30ste levensjaar waarbij gemeenschappelijk ervaren sociale gebeurtenissen samen met kenmerken van de opvoeding zorgen voor het vastleggen van een specifiek –

voor een bepaalde generatie kenmerkend – **waardenpatroon**.
Het socialisatieproces is in die jaren het sterkst.
In die jaren wordt bepaald hoe men "in het leven staat".
Dit leidt bij leeftijdscohortes tot het ervaren van een (zekere) gedeelde 'ENTELECHIE' (**bestemming**) = het gemeenschappelijke doel/bestemming dat uit deze ervaring voortkomt.

**Na de formatieve fase**

Na de formatieve fase zullen allerlei invloeden aanleiding blijven geven tot **cultuurverandering**.

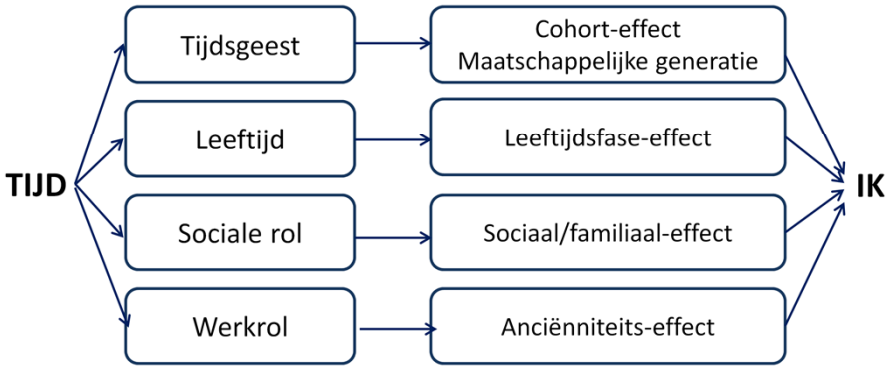
Zo zal bijvoorbeeld de invloed spelen van de **levensfase** die men doorloopt.
Een individu evolueert in zijn werk en legt accenten anders, zoekt een balans in privé en werk, evolueert in prestatiewil en relativering,…
Ook waarden (kunnen) veranderen: bijv. hoe we (anders) denken over bepaalde dingen denken tegenover vroeger.

Daarnaast spelen ook factoren als geslacht, sociaal economische status, e.d.m. mee.
Door te kijken naar generaties neemt men deze diversiteit niet weg, maar men zoekt eerder naar gemeenschappelijkheden binnen groepen van generaties en de belangrijkste verschillen tussen die groepen.
Elke generatie ontwikkelt hierdoor zijn eigen psychologie.

Het behoren tot een generatie is echter uiteraard niet de enige factor die een invloed heeft op waarden, houdingen e.d.m.
Organisaties ontwikkelen dankzij de intrede van een nieuwe generatie en de intrede van mensen uit andere culturen.

Elk van de generaties vertoont dus naar aanleiding van het behoren tot een generatie een aantal kenmerken die voelbaar zijn in de werkcontext.
Deze kenmerken kunnen **risicofactoren** zijn bij het ontstaan van generatieconflicten, maar die kenmerken kunnen ook net de **krachten** zijn die onder gunstige omstandigheden zorgen voor de evolutie binnen een organisatie.
Zo komen we uit bij een brede definitie van het begrip generatie waarbij het schema op de volgende dia, gebaseerd op het schema van Miet Timmers (2012), de verschillende voorgaande aspecten in beeld brengt als interfererende factoren.

# Factoren die spelen in ‘generaties’




Intermediërende factoren van een generatie (gebaseerd op Timmers, 2012)

Zie uitleg onder ‘na de formatieve fase’.

## We onderscheiden 4 generaties (volgens de Nederlandse indeling):

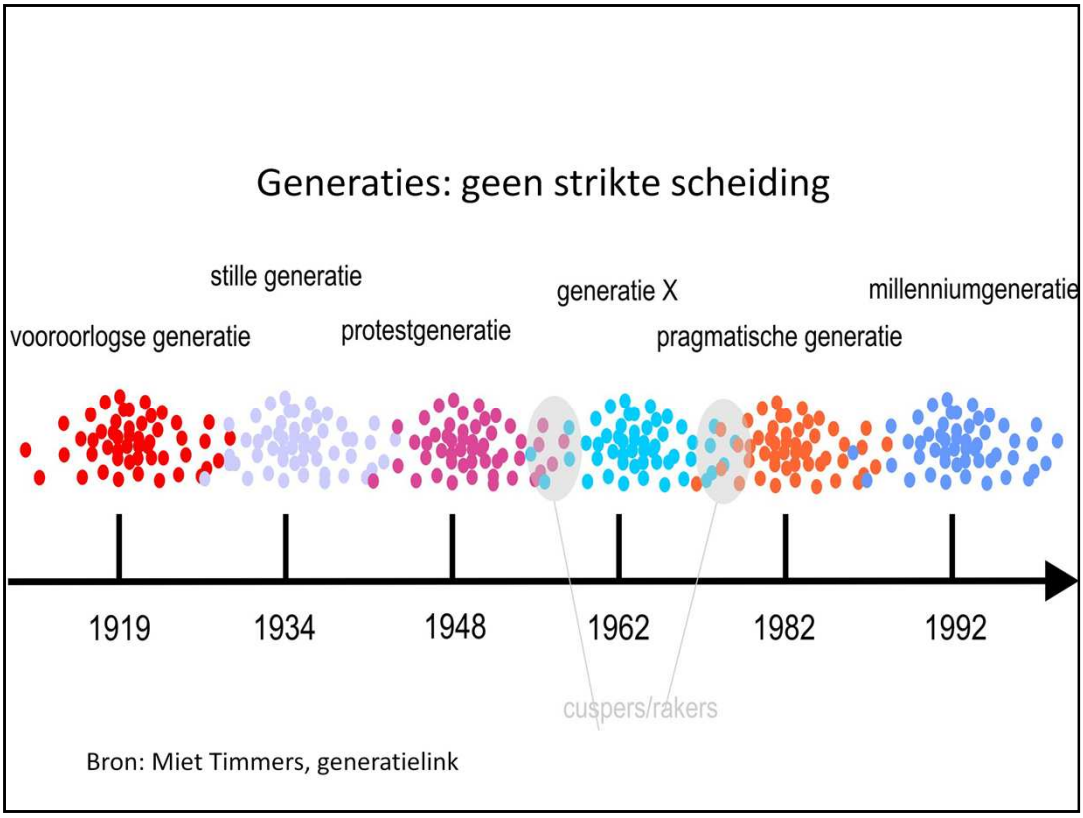
| Geboortejaren | Benaming | Formatieve jaren |
|---|---|---|
| 1940-1955 | Protestgeneratie (Babyboomers) | Jaren 1955-1970 |
| 1955-1970 | Generatie X (Lost generation) | Jaren 1970-1985 |
| 1970-1985 | Pragmatische generatie | Jaren 1985-2000 |
| 1985-2000 | Screenagers (Generatie Y) | Jaren 2000-2015 |

Er zijn meerdere indelingen van generaties mogelijk: grosso modo onderscheiden we de **Angelsaksische** generatie-indeling en de **Nederlandse** generatie-indeling.
(we gaan hier later in de presentatie verder op in).

We kiezen voor de **Nederlandse generatie-indeling**, gebruikt door Aart Bontekoning (2010, 2012) en gebaseerd op werk van de Nederlandse socioloog Henk Becker.

In Nederland heeft Henk Becker zich rond 1993 bezig gehouden met het lokaliseren van generaties in de tijd.
Becker's indeling is rond 1999 getoetst door onderzoekers van de Universiteit Tilburg en in 2010 door het Sociaal Cultureel Planbureau.
Zo'n 75 tot 80 procent van een grote representatieve groep Nederlanders herkende zich desgevraagd in de indeling.
Dat betekent dat er een vrij sterk generatiebesef is in Nederland en dat de basisindeling van Becker hoogstwaarschijnlijk klopt.
Aart Bontekoning (2012) geeft aan dat zijn onderzoek in ruim honderd Nederlandse bedrijven naar de overeenkomsten en verschillen tussen de werkende generaties de indeling van Becker bevestigt.
(bron: Aart Bontekoning, 2012 – Generaties! Werk in uitvoering)

Voor Vlaanderen en België is er geen specifiek onderzoek voorhanden.
Gezien de gelijklopende kenmerken tussen Vlaanderen en Nederland (o.a. het min of meer gelijklopen van maatschappelijke gebeurtenissen) nemen we aan dat de indeling volgens Becker ook kan gebruikt worden voor Vlaanderen.



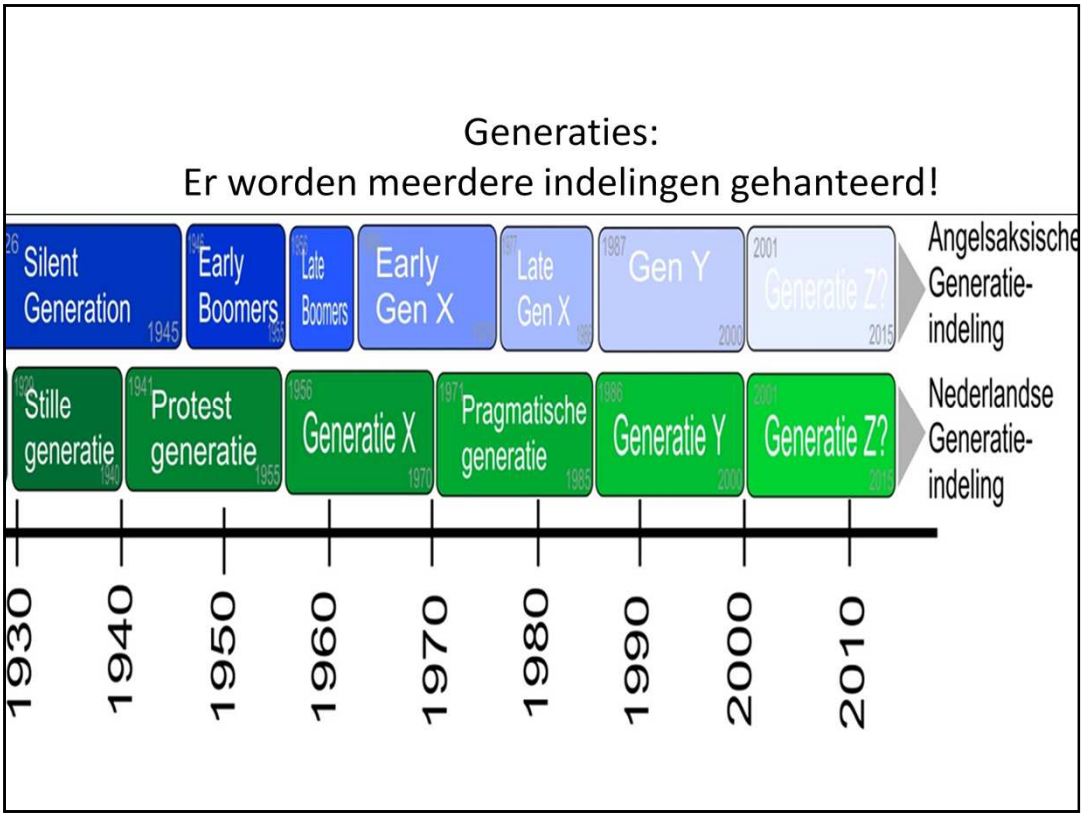

**Generaties kunnen we als clusters of 'puntenwolken' voorstellen**

De grenzen tussen generaties zijn niet heel strak te trekken.
Het komt regelmatig voor dat mensen uit grenscohorten zich of bij de oudere of bij de jongere generatie thuis voelen en soms bij beide.
Volgens Bontekoning (2012) lijkt er ook op dat een klein deel van een generatie, naar schatting zo'n 5 procent, zich thuis voelt bij alle generaties.

Om volgende redenen kunnen we generaties het best opvatten als clusters of puntenwolken:

- net om recht te doen aan de variatie die er ook binnen generaties heerst
- Om duidelijk te maken dat generaties 'elkaar raken' en deels overlappen
- Naargelang iemands plaats in de puntenwolk kan die meer of minder kenmerken vertonen van een bepaalde generatie

(op de afbeelding is het middelste geboortejaar per generatie weergegeven).




Zoals aangegeven worden er meerdere generatie-indelingen gebruikt.

Aart Bontekoning (2012) geeft aan dat hij de wetenschappelijke basis voor de Angelsaksische indeling niet heeft kunnen vinden.
Volgens hem zit het belangrijkste verschil tussen landen en werelddelen waarschijnlijk in de dynamiek tussen de generaties.

# Kenmerken van generaties

Op de volgende dia's omschrijven we aantal 'typische' kenmerken voor elke generatie.

Opgelet:

zie het als 'ideaaltypes', niet als 'stereotypes'

Een ideaaltype:

- Is een abstracte beschrijving die bedoeld is om bepaalde kenmerken van de werkelijkheid te accentueren, zodat men een beter inzicht krijgt
- Het gaat dus om een idee, een type, een model dat helpt de werkelijkheid (of een deel ervan) beter te begrijpen - maar op zich niet de werkelijkheid is

Cfr. schilderij 'ceci n'est pas une pipe' van René Margritte: het schilderij is een afbeelding van een pijp, het is geen pijp.

## kenmerken Protestgeneratie (°1940-1955)

1. Nog maar beperkt aanwezig op de arbeidsmarkt
2. Ervaring als een belangrijke troef
3. trots op transformerende kracht: veel bereikt!
4. Voelen zich vaak in het defensief gedrukt m.b.t. maatschappelijke thema's (pensioenen, anciënniteit,…)
5. Hechten belang aan visie en inhoud
6. Willen (elkaar) overtuigen, vaak via (abstracte) discussies
7. Vinden leiding belangrijk, maar vaak allergie voor teveel autoriteit
8. Sociaal vaardig - handig in organisatiepolitiek
9. Statusgevoelig
10. Eerder serieus en beleefd (afwachtend, vaak wat afstandelijk)
11. Gericht op sfeer en samenhorigheid
12. Corrigeren (elkaar) voorzichtig
13. Andere generaties ervaren hun vaak als dominant

**Protestgeneratie (°1940-1955) – Ideaaltypische kenmerken**

(leeftijd in 2014: 59 tot 74 jaar)

- Zijn nog slechts in kleine aantallen aanwezig op de arbeidsmarkt
- Ervaring als een belangrijke troef: de mannen positioneren zich met hun staat van dienst. De vrouwen gedragen zich wat bescheiden, volgend en luisterend
- Zijn trots op hun **transformerende kracht**, in het verleden en nu (hebben vaak een palmares op vlak van veranderingen, invoeren van nieuwe zaken,…)
- Voelen zich vaak in het defensief gedrukt als het om maatschappelijke thema's gaat (pensioenen, houdbaarheid welvaartsstaat, anciënniteitsregelingen)
- Vinden het belangrijk om het over visie en inhoud te hebben en dit kan vaak gebeuren via 'abstracte discussies': willen (elkaar) overtuigen via (lange) discussies.
- Vinden het belangrijk dat er leiding is, maar zijn vaak allergisch voor te veel autoriteit
- Sociaal vaardig - handig in organisatiepolitiek
- Statusgevoelig: willen erkend worden in hun rol
- Eerder serieus en beleefd (afwachtend, vaak wat afstandelijk)
- Gericht op sfeer en samenhorigheid: verliezen snel proces en doel uit het oog, lijken van daaruit nood te hebben aan een voorzitter, leider, hierachie
- Corrigeren (elkaar) voorzichtig, om de goede sfeer te waarborgen
- Zelf worden ze vaak door andere generaties als dominant ervaren

bronnen:

- Miet Timmers, www.generatielink.be
- Aart Bontekoning (2010) – Het generatieraadsel
- Aart Bontekoning (2012) – Generaties! Werk in uitvoering

## kenmerken
## Generatie X (°1955-1970)

1. Zal grote groep blijven op de arbeidsmarkt ('langer werken')
2. Plukten de vruchten democratisering hoger onderwijs
3. Vrouwen massaal op de arbeidsmarkt: tweeverdienersgezin als norm
4. Bescheiden (doe 'gewoon')
5. Verbindende generatie: zijn gericht op anderen
6. balanszoekers (team, organisatie, familie, werk/privé)
7. Oog voor diversiteit: benutten constructief verschillen
8. Vinden leiding nemen niet makkelijk
9. Delen verantwoordelijkheid voor samenwerken en doelrealisering
10. Focus op kwaliteit en professionaliteit
11. Eerder risico-avers (nadruk op wat bewezen heeft te werken)
12. Consciëntieus en kostenbewust

**<u>Generatie X (°1955-1970) – Ideaaltypische kenmerken</u>**

(leeftijd in 2014: 44 tot 59 jaar)

- De eerste generatie die volop kon profiteren van de democratisering van het hoger onderwijs
- De eerste generatie vrouwen die massaal op de arbeidsmarkt kwam (in een crisismoment) – ontstaan van het tweeverdienersgezin als norm
- Ze zijn een verbindende generatie. Ze zoeken verbinding tussen mensen in team, organisaties, families,… Gericht op anderen, kunnen goed luisteren en gewoon tussen de mensen staan
- Hebben ook voor diversiteit: benutten constructief verschillen, ruimte voor meerdere visies en weten daar toegevoegde waarde uit te halen
- Ze zijn een balanszoekende generatie (balans tussen zelf en collectief, arbeid en gezin,…)
- Ze komen vaak wat bescheiden over en vinden het niet makkelijk om hiërarchisch leiding te nemen. Leiders zijn vaak onzichtbaar
- Zijn prototypes van de coachende leider
- Ze vinden het niet makkelijk om rechtstreeks confrontaties aan te gaan: conflict vermijdende houding en wandelgangbesluiten
- Zoeken emotionele verbinding met elkaar en in het samenwerken

bronnen:

- Miet Timmers, www.generatielink.be
- Aart Bontekoning (2010) – Het generatieraadsel
- Aart Bontekoning (2012) – Generaties! Werk in uitvoering

## kenmerken
## Pragmatische generatie (°1970-1985)

1. kregen als kind veel kansen – maar: keuzestress
2. Eerste generatie studenten die 'internationaal ging'
3. Soms 'Me-generation' genoemd
4. Zelfontplooiing is belangrijk: wat ze doen moet aansluiten bij wie ze zijn (anders: jobhoppen)
5. vaak de motor van verandering
6. brachten computer, internet, snelle communicatie op de werkvloer
7. Steken de "X-ers" soms voorbij op hiërarchisch vlak
8. Ze zijn analytisch zeer sterk
9. Sterk in het interactief communiceren en netwerken
10. Gericht op versnellen van besluitvormingsprocessen ('pragmatisch')
11. Ze leren continu, liefst al uitvoerend ('pragmatisch')
12. Willen rechtstreekse feedback en direct verbeteren ('pragmatisch')
13. Aanpassers: haken snel af bij tegenwind, gaan confrontatie uit de weg
14. Weinig geduld

**<u>Pragmatische generatie (°1970-1985) – Ideaaltypische kenmerken</u>**

(leeftijd in 2014: 29 tot 44 jaar)

- Ze kregen als kind alle kansen, maar moesten ook (leren) kiezen
- Eerste generatie studenten die 'internationaal ging'
- Ze worden ook wel eens de 'Me-generation' genoemd
- Zelfontplooiing vinden ze belangrijk: wat ze doen moet zo goed mogelijk aansluiten bij wie ze zijn; Indien niet, haken ze makkelijk af (jobhopping)
- Ze zijn gericht op continue verandering en zijn vaak de motor van verandering
- Ze brengen computer, internet, snelle communicatie en besluitvormingsprocessen op de werkvloer
- Steken de "X-ers" soms voorbij op hiërarchisch vlak
- Ze zijn analytisch zeer sterk
- Sterk in het interactief communiceren en netwerken, kunnen zo besluitvormingsprocessen behoorlijk versnellen
- Ze leren continu, liefst al uitvoerend
- Streven naar rechtstreekse feedback en direct verbeteren
- Aanpassers: haken snel af bij tegenwind, gaan confrontatie uit de weg
- Weinig geduld: willen snel resultaat, haken anders af

bronnen:
- Miet Timmers, www.generatielink.be

- Aart Bontekoning (2010) – Het generatieraadsel
- Aart Bontekoning (2012) – Generaties! Werk in uitvoering

## kenmerken
## Generatie Y (°1985-2000)

1. "Ketnet"-generatie - applausgeneratie
2. Veroorzaken 'schok' op de werkvloer
3. Hoge verwachtingen naar werkgever toe
4. Prioriteit  één in werk = goede combinatie arbeid en privéleven/gezin
5. Hechten veel belang  aan sociale sfeer, carrièremogelijkheden, boeiende jobinhoud
6. Veel nood aan aangepaste feedback en ondersteuning
7. Communiceren veel en tegelijk: open, direct en informeel
8. Voelen zich gelijkwaardig: ze willen meteen kunnen meedoen
9. Slimste generatie op vlak van multimedia en dat weten ze ook
10. kunnen heel snel kennis en informatie opzoeken
11. Kijken over grenzen van organisaties en bevorderen daarmee innovatie
12. Zijn intuïtief en voelen snel aan of iets wel of niet echt is
13. Op het werk: sterkst groepsgericht - samen werken, samen lunchen, samen feesten
14. employee experience' – is essentieel voor deze generatie

**<u>Generatie Y (°1985-2000) – Ideaaltypische kenmerken</u>**

(leeftijd in 2014: 14 tot 29 jaar)

- Staan centraal in de opvoeding 'Kind is Koning'
- "Ketnet"-generatie/applausgeneratie: zijn doorgaans opgevoed door de X-generatie (verbindend): positief opgevoed (applaus bij het minste wat men presteerde) in onderhandelingsgezinnen.
- Beleven hoogconjunctuur tijdens vormende fase
- Veroorzaakt 'schok' op de werkvloer
- Hoge verwachtingen naar werkgever toe
- Willen zelf investeren in performantie, collegialiteit, ethisch gedrag
- Prioriteit  één op het vlak van werk = goede combinatie arbeid en privéleven/gezin (ook voor mannen)
- Andere belangrijke verwachtingen: sociale sfeer, carrièremogelijkheden, boeiende jobinhoud
- Veel nood aan aangepaste feedback en ondersteuning
- Communiceren direct zonder onderscheid van positie, … willen leven en laten leven.
- Kunnen veel en tegelijk communiceren: open, direct en informeel.
- Voelen zich gelijkwaardig: ze willen meteen kunnen meedoen
- Slimste generatie op vlak van multimedia en dat weten ze ook
- Ze kunnen heel snel kennis en informatie opzoeken

- Ze gaan gemakkelijk over de grenzen van organisaties en bevorderen daarmee innovatie
- Zijn intuitief en voelen snel aan of iets wel of niet echt is
- Op het werk: van alle generaties het sterkst groepsgericht. Sterke voorkeur en nood aan teamwerk. Willen zoveel mogelijk samen doen: samen werken, samen lunchen, samen feesten (Van Uffelen, 2014)
- De ervaring van het werk – de 'employee experience' – is essentieel voor deze generatie: Gen Y zoekt een aantrekkelijke werkervaring gericht op collegialiteit en een informele sfeer (Van Uffelen, 2014)

bronnen:


- Miet Timmers, www.generatielink.be
- Aart Bontekoning (2010) – Het generatieraadsel
- Aart Bontekoning (2012) – Generaties! Werk in uitvoering
- Saskia Van Uffelen (2014), boek 'Iedereen baas. Over samenwerken met vier generaties'

# Oefening
# aantrekkelijkheid van onze organisatie door de generatiebril

Wat maakt onze organisatie aantrekkelijk / onaantrekkelijk?

- op basis van mijn/onze (generatie)verwachtingen
- voor sollicitanten van mijn/onze generatie
- Denk aan:
  - algemene aspecten van de organisatie en het personeelsbeleid
  - Specifiek aan elementen in het rekruterings-, selectie –en onthaalbeleid

## Wat denken sollicitanten echt tijdens het sollicitatie/selectiegesprek?

analyse filmmateriaal

# Oefening
# actieplan voor onze organisatie

- Inventariseer actiepunt voor elke generatie om voor die generatie een aantrekkelijke werkgever te zijn (Wat – Waarom – Hoe)
- Vervolgens: hoe kunnen we deze acties een plaats geven in ons rekruterings- en selectiebeleid?
- Tenslotte: welke acties kunnen we nemen om onze sollicitatie- en selectieprocedure beter te laten aansluiten op de verwachtingen van elke generatie?