

Herman Konings

Raf Cuyvers

Wie

Hoe we samenleven

den

en werk van morgen

ti

vorm kunnen geven

teit

Lannoo

Inhoud

Woord vooraf — 7

Koen Van Beneden

Whodentity, the musical — 11

Steven De Beukelaer

Inleiding - reis naar de kern van samenwerken — 13

Zin en waanzin van het generationeel denken — 16

Gen Tonic — 20

Vijf generaties @ work — 24

Generatie Babyboom — 25

Gen X — 36

Gen Y — 48

Gen Z — 59

Gen Alfa — 76

Demografische verandering — 87

Beter samen — 100

Dividualisme - een repertoire van identiteiten — 106

Ik én wij — 110

Werk én leven — 118

Jus de fromage — 124

Opus D.E.I. — 129

Het gevecht in de blender — 140

De Verenigde Staten Van Werk — 148

Waarom werk ik? — 153

De werkplek van de toekomst — 168

Het nieuwe leiderschap — 174

Mentale schaft — 192

Het zwangerschapspensioen - *food for thought* — 202

Het gefaseerd pensioen — 206

De tachtigjarige professional — 214

Epiloog - het spiegelpaleis — 229

dr. Jimmy De Witz

Dankwoorden — 233

Eindnoten — 237

Webwijs — 243

Over de auteurs — 245

Woord vooraf

Beste lezer,

Toen Raf en Herman me vroegen dit voorwoord te schrijven, vroeg ik me af of dat wel zo'n goed idee was. Het boek gaat over de spanningsvelden binnen mensen en tussen mensen, een materie waarin zij – in tegenstelling tot ikzelf – experts zijn. Wat kon ik daar in hemelsnaam nog aan toevoegen?

Na het lezen van het boek kwam het antwoord. Ik ben zelf meer met deze materie bezig dan ik besepte. Als leider voel ik op de werkvloer dagelijks hoe werknemers worstelen met de puzzel van hun eigen veelheid aan identiteiten. Vaak zorgt die zoektocht voor stress en FOMO; je moet immers kiezen, en je kunt niet alles zijn voor iedereen. Daarnaast herken ik duidelijk de strijd tussen de generaties. Het risico om te denken dat de eigen generatie het beter weet en daarmee de kracht van anderen te negeren, ligt voortdurend op de loer.

Het is aan ons als leiders, werkgevers, managers en collega's om ervoor te zorgen dat deze mix werkt, dat we een werkomgeving en -cultuur creëren waarin iedereen zich tevreden voelt met zijn persoonlijke ecosysteem. Als leider en werkgever zie ik veel van wat in dit boek wordt beschreven terug op de werkvloer en herken ik enkele belangrijke krachtlijnen.

Duidelijkheid over je cultuur en de juiste mensen aanwerven

Ik werk nu zestien jaar voor Hewlett-Packard, een bedrijf met een heel uitgesproken cultuur. Wat vanaf dag één bij HP opvalt, is dat deze cultuur geen 'vodje aan de muur' is. Het is een verhaal dat niet alleen duidelijk gecommuniceerd wordt, maar dat alle collega's daadwerkelijk leven. Als werkgever moet je zorgen dat deze twee hand in hand gaan: schep duidelijkheid, maar zorg er ook voor dat mensen deze cultuur dagelijks ervaren en versterken. Ik omschrijf cultuur graag als het gedrag dat je mensen vertonen wanneer niemand meekijkt. Authenticiteit is hierin de sleutel, en ontstaat als elke werknemer, van CEO tot starter, de cultuur voelt en leeft.

Dat betekent ook dat het aantrekken van de juiste mensen cruciaal is. Mijn eigen ervaring is dat een starter in het juiste bedrijf snel groeit, terwijl iemand in de verkeerde omgeving niet volledig tot zijn recht komt. Voor werkgevers is het daarom essentieel om de *cultural fit* als prioriteit te stellen in de wervingsfase. Laat hierbij je authentieke gezicht zien: wat is de cultuur, welke waarden en gedragingen zijn belangrijk binnen het bedrijf? Dit kan op verschillende manieren. Wij vragen bijvoorbeeld vaak aan onze bestaande werknemers om in een open gesprek te gaan met kandidaten om te zien hoe goed ze bij HP zouden passen. Af van de strikte selectie op basis van vaardigheden en ervaring, af van de eenzijdige HR-interviews. Ervaring kun je opdoen, vaardigheden kun je leren. Cultuur echter, maakt deel uit van je waardesysteem en is veel moeilijker aan te leren.

Diversiteit omarmen als onderscheidende factor

Bij HP zijn we ervan overtuigd dat diversiteit niet alleen *the right thing to do* is, maar ook een strategisch voordeel biedt. Een diverse organisatie zorgt enerzijds voor beter inzicht in de behoeften van klanten en leidt anderzijds tot betere beslissingen binnen een gevarieerde groep.

Samenwerking tussen medewerkers van verschillende generaties en achtergronden is essentieel. Om dit te laten slagen, is het nodig dat zij onderlinge verschillen benutten, elkaars sterke punten waarderen en elkaar ondersteunen waar een ander minder sterk is. Een groep die zich richt op complementaire sterktes in plaats van individuele zwaktes, bereikt niet alleen meer, maar vergroot ook de voldoening van elk groepslid. Niemand komt immers naar het werk om onsuccesvol te zijn. Zoek daarom niet naar de zwakke punten van een collega, maar focus op wat iemand echt goed kan.

Om diversiteit succesvol te maken, moeten we ervoor zorgen dat elke generatie en groep zich gehoord voelt in hun behoeften. Breng in kaart waar elke groep mee worstelt en pas je HR-beleid en cultuur aan om daaraan tegemoet te komen. Hoe bied je flexibiliteit, hybride werkopties, begeleiding en *work-life balance* voor elke levensfase?

Leiderschap dat mensen helpt om hun beste zelf te worden

We merken allemaal dat de snelheid en complexiteit van werk hoger liggen dan ooit. De verwachtingen van kenniswerkers zijn ongekend, en dat eist zijn tol in de vorm van stijgende stressniveaus en toenemende uitval.

De werkomgeving is bepalend voor de prestaties en duurzaamheid van een functie. Iedereen heeft andere behoeften en manieren om met stress en complexiteit om te gaan; een one-size-fits-all-aanpak werkt dus niet. Hoe diverser je organisatie, hoe belangrijker het wordt om hier als werkgever rekening mee te houden. Dit betekent dat je de werkomgeving van elke medewerker zorgvuldig moet inrichten, afgestemd op zijn of haar behoeften, om optimale resultaten te bereiken. Dit lijkt misschien onhaalbaar, maar is noodzakelijk. Eerstelijnsmanagers zijn hierin de sleutel; zij vormen het hart van onze aanpak en moeten ondersteund worden in hun cruciale taak om een passende werkomgeving voor elk individu op te bouwen en te onderhouden.

De focus ligt op het creëren van een werkomgeving die werkgeluk bevordert door in te zetten op drie elementen die mensen intrinsiek motiveren:

- **Zingeving:** werknemers laten voelen hoe hun werk bijdraagt aan het geheel
- **Zelfsturing:** ruimte geven om eigen keuzes te maken en het werk als een eigen 'bedrijf binnen het bedrijf' te leiden
- **Zelfrealisatie:** groeien en écht goed worden in iets

Om een werkomgeving te creëren waarin werknemers floreren, moeten eerstelijnsmanagers zich richten op andere taken dan voorheen. Ze moeten leren effectief te communiceren om de *purpose* van de onderneming te vertalen naar de dagelijkse praktijk van hun medewerkers. Daarnaast is actief luisteren essentieel om te ontdekken wat nodig is voor de ideale werkomgeving voor hun teamleden. Feedback moet een constante zijn om groei te stimuleren, en managers zullen hun emotionele intelligentie en waarden sterker moeten inzetten dan voorheen.

Het doel is een *school for talent* te bouwen: een plek waar werknemers goed worden begeleid om elke dag een betere versie van zichzelf te worden en waar ze de nodige steun krijgen om met dagelijkse stress om te gaan.

Het belang van leiderschap om teams naar topprestaties te leiden

Waar het vorige punt vooral ging over het individu, draait dit om het team. Zoals in het boek beschreven, worden teams steeds diverser. Verschillen binnen groepen kunnen zowel verdelen als verrijken. Als we mensen effectief willen laten samenwerken, is vertrouwen het cruciale

element. Teamleden moeten elkaar kunnen vertrouwen, zodat iedereen het beste met elkaar voorheeft en zich durft te laten zien zoals hij of zij is. Alleen dan ontstaan echt diverse perspectieven, en kunnen teams een krachtig debat voeren over de uitdagingen die ze samen proberen op te lossen. Pas na zo'n oprechte discussie kan elk lid zich achter het eindresultaat scharen en vol inzetten op het behalen van de gezamenlijke doelen.

Zelf kreeg ik de kans om dit in de praktijk te brengen bij de smelting van HP Belux en HP Nederland tot HP Benelux. Twee bedrijven die decennialang onafhankelijk hadden gewerkt, werden één. We besteedden meerdere tweedaagse sessies 'op de hei' om elkaar beter te leren kennen en debatteerden uitvoerig over onze visie op de HP-wereld en de uitdagingen die voor ons lagen. Langzaam gingen we onze verschillen zien als een rijkdom in plaats van als een obstakel. Pas toen we elkaar leerden waarderen en begrijpen, kwamen er mooie resultaten.

Een essentieel onderdeel van het bouwen van ons Benelux-team was ons Moonshot Plan: een gedeelde visie voor de eerste drie jaar van HP Benelux, die we tot in detail aan alle teams communiceerden. Dit plan omvatte onze gezamenlijke visie voor succes, onze kernwaarden en het gedrag dat we samen wilden laten zien. Deze 'nieuwe identiteit' hielp om de oude Belux/Nederland-identiteit een plaats te geven. Deze duidelijke koers gaf vele collega's houvast in de overgang naar de toekomst. Vandaag – twee jaar later – ben ik dan ook ontzettend trots op ons HP Benelux-team: een goed geoliede machine, gebaseerd op vertrouwen, wederzijds respect, diversiteit en de veiligheid om elkaar uit te dagen.

Zoals ik hierboven al aangaf, is diversiteit – de veelheid aan identiteiten, zowel binnen een persoon als tussen mensen – een realiteit die we moeten omarmen om het beste uit ons bedrijf te halen. Niemand heeft het perfecte recept, maar we staan allemaal aan het fornuis. Luisteren, leren en nieuwe inzichten verwerven zijn de sleutels om dit recept voortdurend aan te passen. Ik wens u dan ook veel inspiratie en nieuwe inzichten toe bij het lezen van dit boek.

Koen Van Beneden

Vice President en Managing Director HP Benelux

Whodentity, the musical



Steven De Beukelaer is al sinds 2011 hofleverancier van de soundtracks van Hermans boeken. Hij slaagt er telkens in om een harmonieuze mix te assembleren van knisperende tracks die de tand des tijds moeiteloos doorstaan of al hebben doorstaan. Nummers vooral die niet makkelijk in een hokje geduwd kunnen worden. Hij is zaakvoerder van Sprengers Communicatiebureau en van het illustratiemaatwerkplatform Striptekenaargezocht.be. Als dj böky rijgt hij deuntjes aan elkaar in kleine cafés en op grote festivals.

Inleiding

Reis naar de kern van samenwerken

Herman

Zo'n duizend dagen na de verschijning van *Gap The Mind* – mijn in corona gedipte boek over de impact van een crisis op mens, markt en maatschappij – groeide het idee een vervolgboek te schrijven met de volle focus op wat erna gebeurde, op de Big Reset... Al snel liet ik dit pad achterwege, vanuit de overtuiging dat er al (te) veel inkt gevloeid is over de zichtbare en (nog) niet zichtbare tentakels van de pandemie.

Daar stond-ie dan, een van de richtingwijzers naar een ander, minder verlicht, minder verhard pad: Raf Cuyvers. Raf is sinds mijn studententijd mijn beste vriend, econoom van vorming, gepokt en gemazeld in de corporate cultuur en zo'n vijftien jaar vernieuwend ondernemend in de wondere wereld van human resources. En... hij heeft altijd al een goede pen gehad, waaruit geregeld boeiende waarnemingen en rake meningen vloeï(d)en.

It was a venture waiting to happen: het 'samen' schrijven van een boek waarin we de toekomst van HR – ja ja, ook onze initialen – zouden belichten, tegen de wat vrijpostige achtergrond van liefst vijf generaties die de volgende jaren (nog en al) met professioneel werken te maken krijgen.

Er ontbrak echter nog een bindmiddel, waarmee het co-auteurschap een eigen gezicht en een gewisse oriëntatie zou krijgen. Veel controverser en heldhaftigheid is er niet aan te pas gekomen: we zijn verrassend snel overeengekomen om de menselijke identiteit eens tegen het licht van

het almaar krimpende heden [A] te houden. De diagnose liet niets aan de verbeelding over: de individuele identiteit is aan het vervellen, en dat is goed nieuws!

Raf

De wereld waarin we leven en werken is meer dan ooit een chaotische en verdeelde smeltkroes van identiteiten, ervaringen en perspectieven. Hyper-individualisering viert hoogtij, gevoed door een geglobaliseerde digitale wereld waar alles maakbaar en mogelijk lijkt. Bovenal creëert deze wereld de verwachting dat ook in het echte leven alles op eigen maat kan en moet lopen, waarbij 'vandaag' voor een individu anders is dan 'morgen', en er zelfs binnen 'vandaag' meerdere behoeften, rollen en identiteiten voor eenzelfde persoon weggelegd zijn. We leven met andere woorden in een heel vloeibare, fluïde tijd.

Op de moderne werkvloer komen mensen samen die niet alleen verschillen in achtergrond, maar ook in leeftijd, generatie, cultuur, waarden, werkstatuut en werklocatie. Deze veelheid aan identiteiten maakt deze werkvloer tot een dynamische maar complexe omgeving. Dit is niet alleen een gigantische uitdaging voor leidinggevendenden, maar ook voor werknemers. Het vermogen om al deze verschillende krachten en perspectieven samen te brengen is essentieel voor het succes van een organisatie. Effectief samenwerken met deze diverse groepen kan vaak uitdagend zijn. Hoe motiveer je medewerkers wier ambities, ervaringen en levensfasen zo uiteenlopend zijn? Hoe zorg je ervoor dat werknemers met verschillende prioriteiten en persoonlijke doelen toch samen naar een gemeenschappelijk resultaat toewerken? En, even belangrijk, hoe kun je, als werknemer, in dit kluwen je weg vinden naar zingeving en arbeidsgeluk?

Dit boek verkent de uitdagingen en kansen die ontstaan wanneer vijf generaties en een veelvoud aan identiteiten samenkomen op de werkvloer. Een goed begrip van hoe de huidige generaties leven, werken, denken en zijn is het startpunt. Aangezien de komende decennia de soortelijke gewichten van deze generaties op de werkvloer aanzienlijk zullen

[A] Met het 'krimpende heden' bedoelt de Duitse socioloog Hartmut Rosa dat de almaar versnellende opvolging van nieuwe maatschappelijke en wetenschappelijke fenomenen ons de tijd lijkt te ontnemen wezenlijke verandering te aanschouwen, te begrijpen en te leren ermee om te gaan.

veranderen, als gevolg van een snelle veroudering van de westerse populatie, zoomen we ook uitgebreid in op de gevolgen van de demografische verandering. Hoe we beter samen kunnen leven en werken staat hierbij centraal, met als leidraad diversiteit, gelijkheid en inclusie.

Het boek biedt inzichten in het belang van de levensfasen waarin medewerkers zich bevinden en hoe dat hun werkervaring beïnvloedt. Deze fasen begrijpen is immers cruciaal voor het creëren van een motiverende werkomgeving. Zoals lineair (op het moment van de uitzending zelf) tv-kijken vandaag behoorlijk ouderwets geworden is, wordt ook het lineaire carrièredenken hierbij in vraag gesteld met een aantal suggesties, die we zachte aanbevelingen noemen, om het anders aan te pakken. Tot slot komt de tachtigjarige professional aan bod, omdat langer werken onvermijdelijk wordt.

De reis naar de kern van samenwerken in een veelzijdige samenleving begint hier.

4





hoofdstuk 1

Zin en waanzin van het generationeel denken

We moeten het eens over generaties hebben, en over het generatiedenken, dat steeds vaker in de media, de literatuur, de industrie en – jawel – in gevestigde wetenschappelijke kringen opduikt. Om het opzet en de ziel van dit boek te vatten, leek het ons bij wijze van ouverture nodig om zin en onzin – of is het waanzin? – van het gebruik van generatiehokjes toe te lichten... en stilletjes te promoten.

Wat volgt is een snelcursus in het benoemen en onderscheiden van vijf (westerse) generaties, die momenteel of binnenkort met professionele bezigheden te maken hebben, gekruid met een aantal verantwoorde aannames en kritische accenten.

In sociologische zin is een generatie een cohort van mensen die in dezelfde periode (van zo'n vijftien à twintig jaar) geboren zijn en waarin gemeenschappelijke eigenschappen individuele verschillen overtreffen.

In iedere levensfase – waarvan respectievelijk de geboorte, de puberteit, het nesten, de midlifecrisis, het pensioen en de zorgafhankelijkheid de aanvang inluiden – vervult een generatie een andere functie in de samenleving. Zo hebben we in onze jeugd jaren een andere rol te spelen dan wanneer we dertig zijn en met gezinsverantwoordelijkheid te maken krijgen, die we dan weer los (moeten) laten wanneer we onze actieve carrière beëindigen. Wat een generatie zijn eigen karakter geeft, is de *peer personality*: de gedeelde persoonlijkheid van een groep mensen die een belangrijke eigenschap gemeen hebben, zoals generatie, geslacht of cultuur. De heersende maatschappelijke omstandigheden vormen deze persoonlijkheid, die zich kenmerkt door specifieke krachten en zwaktes die bij veel leden van die generatie terug te vinden zijn. Dit verklaart waarom opeenvolgende generaties dezelfde levensfasen vaak heel anders ervaren dan hun voorgangers, en waarom er tussen generaties soms spanningen ontstaan.

Levenscyclus-, periode- en cohorteffecten

Professor Bobby Duffy, directeur van het Policy Institute van het Londense King's College en wereldautoriteit in generationele analyse, maakt een onderscheid tussen drie dominante soorten effecten die de verschillen in gedragingen, waarden en attitudes tussen generaties kunnen verklaren. [1]

- **De leeftijds- of levenscycluseffecten** zijn veranderingen in gedrag en attitudes, die optreden ten gevolge van (natuurlijke) verouderingsprocessen. Zo zijn jongere mensen vaak meer gericht op avontuur en fysiek meer belastende activiteiten, terwijl ouderen voorzichtiger handelen en meer zorg dragen voor hun eigen lichaam.
- **De periode-effecten** zijn veranderingen in gedrag en attitudes die het gevolg zijn van gebeurtenissen en omstandigheden die iedereen op een bepaald moment in de tijd beïnvloeden, ongeacht leeftijd of generatie. De

wereldwijde COVID-19-pandemie heeft het gedrag en de attitudes van mensen van alle leeftijden beïnvloed, met gevolgen zoals nieuwe hygiënegewoontes, hybride werken en (vaker) gebruik maken van maaltijdbezorgdiensten.

→ **Cohorteffecten** verwijzen naar onveranderlijke, unieke eigenschappen en gedragingen van een generatie, gevormd door de omstandigheden en gebeurtenissen tijdens hun jonge, vormende jaren. Ouderen hadden/hebben een andere beleving van de COVID-19-pandemie dan jongeren, mede omdat het virus vooral zeventigplussers dodelijk trof en het lichaam van jongeren minder tot geen schade berokkende. Ook opgroeien met ingrijpende gebeurtenissen, zoals het meemaken van oorlog of andere crises, kan een cohorteffect veroorzaken.

De Japanse epidemioloog Etsuji Suzuki legt in het wetenschappelijke artikel 'Time changes, so do people' (2012) het verschil tussen deze drie effectgroepen uit aan de hand van een fictief gesprek tussen een oudere ondernemer (A) en een jongere (B). [2]

- A** 'Ik kan dit vermoeide gevoel niet van me afschudden. Ik denk dat ik gewoon oud word.' (leeftijdseffect)
- B** 'Zou het geen stress zijn? De zaken gaan dit jaar minder goed en je hebt je vermoeidheid laten oplopen.' (periode-effect)
- A** 'Misschien. En jij?'
- B** 'Eigenlijk ben ik ook uitgeput! Mijn lichaam voelt echt zwaar aan.'
- A** 'Je maakt een grapje. Je bent nog jong. Ik kon de hele dag werken toen ik jouw leeftijd had.'
- B** 'O, echt?'
- A** 'Ja, jonge mensen zijn tegenwoordig snel aan het zeuren. Zo waren wij niet in onze jonge jaren!' (cohorteffect)

En juist in deze laatste zin schuilt het struikelblok (of de steen des aanstoots, zo je wilt) in de discussies over zin, onzin en waanzin van generationele schema's. Het jeugd-van-tegenwoordig-kegelen door oudere generaties (Gen X en ouder), wekt heel wat wreveld bij met name de generaties Y en Z, maar ook bij redelijk wat sociologen en psychologen, die het argument hanteren dat ons geheugen selectief-egocentrisch werkt. We hebben de onbewuste gewoonte ons huidige, ontwikkelde zelf als referentiekader te gebruiken. Zo maken we een heuristische fout door jongere generaties niet met ons jongere, nog 'onderontwikkelde' zelf te vergelijken, maar met onze huidige, meer grijpte versie.

En toch is dit onvoldoende grond om het generatiedenken te diskwalificeren. Er is weinig discussie over periode- en leeftijdseffecten, en statistisch gezien zijn er inderdaad gemeenschappelijke eigenschappen te vinden bij mensen van vergelijkbare leeftijd. Toch kunnen de verschillen binnen een leeftijdsgroep soms groter zijn dan de verschillen tussen verschillende leeftijdsgroepen. Vaak wordt dan ook aangevoerd dat ‘er meer verschillen zijn binnen een generatie dan tussen generaties’. Dit argument doet denken aan het idee dat er meer verschillen zijn binnen de groep vrouwen (of binnen de groep mannen) dan tussen mannen en vrouwen. Hoewel dit argument valide is, neemt het niet weg dat het onderzoeken van leeftijds- en generatie-effecten waardevolle inzichten kan opleveren.

Hokjesdrang

Niet alleen marktonderzoekers en mediaplanners brengen mensen obsessief onder in categorieën. Het is een algemeen menselijke drift. Controle over onze omgeving vereist nu eenmaal orde en overzicht, en dan helpt het je te bedienen van hokjes, tabelletjes en staafdiagrammetjes, ten koste van nuance en narratief. Het is te zeggen: ons brein vult, eerder wars van de ware, gearticuleerde werkelijkheid, het verhaal verder in of aan.

Marketeers beseffen dat ze, als ze marketingtrucs doelmatig willen laten werken, moeten vertrouwen op de grote segmenten binnen de populatie. Hierbij hebben ze een voorkeur voor tweedelingen: mannen versus vrouwen, bedienden versus arbeiders, stad versus platteland, ouder versus jonger, ga zo maar door.

Hier manifesteert zich ongegeneerd de paradox van een samenleving die de eigenaardigheden van individuen wil vieren, maar mensen tegelijk graag samenvoegt en beoordeelt op basis van relatief onbeduidende indelingen zoals geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, (cognitieve) intelligentie, en etniciteit van de ouders. Mensen – wij dus – maar ook bedrijven, die Gen Z bijvoorbeeld graag het label toekennen van TikTok-verslaafde, veganistische activisten, maar hiermee het risico lopen om, zoals trendwatcher Holly Friend van het Britse The Future Laboratory het verwoordt, ‘dergelijke eigenschappen bij zeer diverse groepen te leggen, wat een vicieuze cirkel van culturele parodie voedt’.^[3]

De Amerikaanse socioloog Philip Cohen (University of Maryland) heeft in 2022 een veelvuldig gedeelde open brief aan het gerenommeerde marktonderzoeksbureau Pew Research Center opgeroepen om zich, op zijn zachtst gezegd, terdege bewust te zijn van de polariserende werking

van demografische kaders en kamers. 'Mensen ervaren de geschiedenis anders op basis van hun achtergrond, dus door iedereen samen te gooien op basis van hun geboortjaar missen we vaak al de complexiteit van sociale verandering.'

De oproep van Cohen is bij Pew niet in dovemansoren gevallen. Het bedrijf besliste snel een periode van reflectie in te lassen en allerlei (kritische) onderzoekers samen te brengen die moeten nadenken over nieuwe methoden om, op een wetenschappelijk verantwoorde manier, mensen te kunnen 'vatten' en het *binarisme* van 'wij versus zij' op te heffen. Kortom, wetenschap in actie: nieuwe hypothesen ontstaan uit de clash tussen these en antithese.

1.2 Vijf generaties @ work

Middelbare scholieren met een bijbaan, duaal leren en vroegtijdige schoolverlaters buiten beschouwing gelaten, verwelkomen werkgevers rond 2028 een eerste grote golf digitale inboorlingen (Gen Alfa). Op dat ogenblik zou nog zo'n 10% van de Babyboomers (geboortejaren 1945–1964) aan het werk zijn: vijf generaties op de werkvloer.

Dit is niet nieuw: vóór de 20ste eeuw waren er ook in deze regio heel wat kinderen en 65-plussers aan het werk, maar wat wel (relatief) ongekend is, is het onderscheidende karakter van deze vijf huidige generaties. De verschillen in denk- en handelwijzen tussen een twintiger en zeventiger waren tot diep in de vorige eeuw niet zo groot, en waren niet zo gearticuleerd en gedocumenteerd als vandaag. Van diversiteit, gelijkheid en inclusie was toen nauwelijks of geen sprake; vandaag zijn deze waarden echter vereisten om aanspraak te kunnen maken op een leefbare (en werkbare) toekomst.

Naarmate de snelheid van verandering verandert en de tijd sneller vooruit lijkt te schieten dan haar schaduw, zie je dat elke nieuwe generatie een breder palet aan onderling inwisselbare identiteiten vormt. Anders geformuleerd: de jongste generaties wisselen vaker van identiteit dan de oudere generaties voor mogelijk, wenselijk, fatsoenlijk of norm-conform achten. Het tijdperk van voortschrijdende 'dividualisering' (zie hoofdstuk 2) is onherroepelijk ingezet.

Generatie Babyboom

Babyboomers [geboortejaren 1945–1964]

ook bekend als *Gen SKI* (*Spending Kids' Inheritance*)

circa 29,0%

van de West-Europese bevolking [in 2024]

historische signatuur: maanlanding [1969]

productsignatuur: vinylplaat

wapenkreet: *ik wil jong sterven... maar zo laat mogelijk!*



Het einde van de Tweede Wereldoorlog heeft een bevrijdingsfeestje opgeleverd dat zowat twintig jaar duurde en een buitengewone roedel mensen voortbracht: de Geboortegolvers, gemeenzaam ook ‘Babyboomers’ of ‘Boomers’ genoemd. De naam verwijst naar de opvallende en aanhoudende stijging van het aantal geboortes na de oorlog. In de Depressiejaren 1930 werden in België en Nederland samengeteld gemiddeld ongeveer 330.000 kinderen per jaar geboren; tijdens de oorlog waren dat er nauwelijks 295.000. Tussen 1945 en 1954, tijdens de eerste geboortegolf, werden in beide landen samen jaarlijks gemiddeld ongeveer 374.000 nieuwe boorlingen geteld (+ 27%). De daaropvolgende tweede golf (geboren tussen 1955 en 1964) toonde een stijging tot jaarlijks gemiddeld zowat 395.000 nieuwgeborenen in België en Nederland.

In 1967, het eerste overtuigende jaar van de *Babybust*, dook het geboortetal voorgoed onder de grens van 225.000 in Nederland en 150.000 in België.

Anno 2025 tellen de Lage Landen zo’n 7,9 miljoen zestigplussers: iets meer dan een kwart (26,5%) van de hele bevolking. Het aandeel Babyboomers onder de zestigplussers is vier op vijf. De omvang van de vooroorlogse generatie, de ‘Bouwers’ of ‘de Stille Generatie’ ouder dan 85 jaar, bedraagt in België en Nederland zo’n 1,8 miljoen mensen. Van deze groep heeft een royale meerderheid van bijna 80% te kampen met zorgbehoevende uitdagingen.

Master Boomers

Er zijn enkele argumenten om het klassieke, vrij grote Babyboomblok te splitsen en opnieuw te definiëren. Vooreerst is er de waarneming dat de mensen geboren in de oorlogsjaren zich doorgaans niet bewust zijn van