

Auteur: Julia Rademaker

Studentennummer: 4191358

Email-adres: j.rademaker@student.fontys.nl

Opleiding: Human Resource Management

Onderwijsinstelling: Fontys Hogescholen Eindhoven

Begeleiders: Leonard van der Laan en Leon Broere

Externe begeleider: Elke Wirtz

Periode: september 2023 – april 2024



# **Managementsamenvatting**

CSU, een toonaangevend schoonmaakbedrijf met businessunits verspreid over Nederland, staat voor de uitdaging van een vergrijzende beroepsbevolking en de toenemende instroom van twintigers op de arbeidsmarkt. In het streven naar effectieve samenwerking tussen verschillende leeftijdsgroepen van medewerkers, heeft CSU een onderzoek uitgevoerd naar de ervaringen van kantoormedewerkers jonger dan 25 en ouder dan 50 jaar met betrekking tot intergenerationele samenwerking.

Het onderzoek omvatte een diepgaande literatuurstudie om inzicht te verkrijgen in de cruciale aspecten van intergenerationele samenwerking, geïnspireerd door inzichten uit interculturele samenwerking. Deelonderwerpen die werden geïdentificeerd, omvatten leeftijdsdiversiteit, interculturele verschillen en interculturele communicatie, allemaal van vitaal belang voor het begrijpen en verbeteren van de samenwerking tussen verschillende generaties binnen CSU.

Een kwalitatief onderzoek werd uitgevoerd door middel van acht diepte-interviews met kantoormedewerkers van CSU, verspreid over diverse locaties in Nederland. De focus lag op het onderzoeken van interculturele communicatie, het identificeren van verschillen en het verkennen van de flexibiliteit in de benadering van communicatiestijlen en -middelen.

Na zorgvuldige analyse van de resultaten, met speciale aandacht voor betrouwbaarheid en validiteit, bleek dat de meerderheid van de kantoormedewerkers overwegend positieve ervaringen rapporteerde met intergenerationele samenwerking binnen CSU. Desondanks werden enkele verbeterpunten geïdentificeerd, zoals het versterken van diversiteit en inclusie door middel van gerichte trainingen, evenals het aanmoedigen van flexibiliteit in communicatiestijlen en -middelen.

In essentie vormde de hoofdvraag van het onderzoek - "Hoe ervaren de kantoormedewerkers van CSU intergenerationele samenwerking?" - de leidraad voor het onderzoek en de analyse, waarbij de bevindingen waardevolle inzichten bieden voor CSU om de samenwerking tussen verschillende leeftijdsgroepen te verbeteren en een inclusieve werkomgeving te bevorderen.

# **Voorwoord**

Beste lezer,

Ik deel graag het resultaat van mijn onderzoek naar intergenerationele samenwerking bij CSU in Uden.

Dit rapport is het product van mijn afstudeerstage als vierdejaars studente Human Resource Management aan Fontys Hogescholen in Eindhoven. De afgelopen 20 weken heb ik met toewijding aan dit onderzoek en advies gewerkt.

Een bijzonder woord van dank aan CSU voor de kans en de onvoorwaardelijke steun, vooral aan begeleidster Elke Wirtz, die me altijd wist te enthousiasmeren. Mijn waardering gaat ook uit naar mijn collega’s van CSU en de respondenten voor hun waardevolle inzichten

Dank aan mijn begeleiders vanuit Fontys. Mijn oprechte dank gaat ook naar mijn afstudeerbegeleider Leonard van Laan en docent Leon Broere van Fontys voor hun waardevolle feedback en ondersteuning.

Ik hoop dat dit rapport waarde toevoegt aan CSU en aan toekomstige samenwerkingen. Dank voor uw interesse en veel leesplezier.

Met vriendelijke groet,

Julia Rademaker

Uden, 2 februari 2024

**Inhoudsopgave**

[Managementsamenvatting 3](#_Toc157715938)

[Voorwoord 4](#_Toc157715939)

[1. Inleiding 7](#_Toc157715940)

[1.1 Maatschappelijke context 7](#_Toc157715941)

[1.2 Branche 8](#_Toc157715942)

[1.3 Organisatiecontext 8](#_Toc157715943)

[1.3.1 Visie 9](#_Toc157715944)

[1.3.2 Bedrijfscultuur en veranderingen 9](#_Toc157715945)

[1.3.3 Intergenerationele samenwerking 9](#_Toc157715946)

[1.4 Opbouw 10](#_Toc157715947)

[1.5 Probleemanalyse 10](#_Toc157715948)

[1.5.1 Achtergrond probleem en doelgroep 10](#_Toc157715949)

[1.5.2 Kern 12](#_Toc157715950)

[1.5.3 Impact en doelen 13](#_Toc157715951)

[1.6 Hoofd en deelvragen 14](#_Toc157715952)

[1.7 Leeswijzer 15](#_Toc157715953)

[2. Theoretisch kader 16](#_Toc157715954)

[2.1 Evolutie in samenwerking 16](#_Toc157715955)

[2.2 Diversiteit in leeftijd 18](#_Toc157715956)

[2.3 Intergenerationele verschillen 19](#_Toc157715957)

[2.4 Teamwiel van Vroemen 20](#_Toc157715958)

[2.5 Communicatie 22](#_Toc157715959)

[2.5.1 Definitie 22](#_Toc157715960)

[2.5.2 Non-verbale communicatie 24](#_Toc157715961)

[2.5.3 Verstorende elementen 24](#_Toc157715962)

[2.5.4 Intergenerationeel communiceren 25](#_Toc157715963)

[2.6 Flexibiliteit 26](#_Toc157715964)

[2.7 Vergelijking modellen 27](#_Toc157715965)

[2.8 Conclusie theoretisch onderzoek 28](#_Toc157715966)

[2 Conceptueel model 29](#_Toc157715967)

[3.1 Conceptueel model 29](#_Toc157715968)

[3.2 Toelichting 29](#_Toc157715969)

[4. Methodische verantwoording 30](#_Toc157715970)

[4.1 Type onderzoek 30](#_Toc157715971)

[4.2 Procedure 31](#_Toc157715972)

[4.3 Respondenten 31](#_Toc157715973)

[4.4 Meetinstrumenten 32](#_Toc157715974)

[4.5 Betrouwbaarheid 32](#_Toc157715975)

[4.6 Validiteit 33](#_Toc157715976)

[4.7 Analyses 33](#_Toc157715977)

[5. Resultaten 35](#_Toc157715978)

[5.1 Intergenerationele verschillen 35](#_Toc157715979)

[**5.1.1 Diversiteit in leeftijd** 35](#_Toc157715980)

[**5.1.2 Intergenerationele verschillen** 37](#_Toc157715981)

[**5.1.3 Aanpassingsvermogen** 38](#_Toc157715982)

[**5.1.4 Vooroordelen en stereotypen** 40](#_Toc157715983)

[**5.1.5 Respect voor verschillen** 41](#_Toc157715984)

[5.2 Communicatie 43](#_Toc157715985)

[5.2.1 Algemene communicatie 43](#_Toc157715986)

[5.2.3 Communicatiemiddelen 44](#_Toc157715987)

[5.2.4 Intergenerationele communicatie 45](#_Toc157715988)

[5.3 Flexibel aanpassen 46](#_Toc157715989)

[**5.3.1 Waardering flexibiliteit** 46](#_Toc157715990)

[**5.3.2 Erkenning diversiteit** 48](#_Toc157715991)

[5.4 Samenvatting resultaten 49](#_Toc157715992)

[6. Conclusie 50](#_Toc157715993)

[6.1 Deelvraag 1 50](#_Toc157715994)

[6.2 Deelvraag 2 50](#_Toc157715995)

[6.3 Deelvraag 3 51](#_Toc157715996)

[6.4 Hoofdvraag 53](#_Toc157715997)

[6.5 Terugkoppeling conceptueel model 54](#_Toc157715998)

[7. Discussie 55](#_Toc157715999)

[7.1 Aanpassing organisatie 55](#_Toc157716000)

[7.2 Geldigheid van het Onderzoek 55](#_Toc157716001)

[7.3 Betrouwbaarheid 55](#_Toc157716002)

[7.4 Reproduceerbaarheid 56](#_Toc157716003)

[7.5 Resultaten 57](#_Toc157716004)

[7.6 Aanbevelingen 57](#_Toc157716005)

[7.7 Innovatieve Aspecten 57](#_Toc157716006)

[8. Literatuurlijst 58](#_Toc157716007)

# **1. Inleiding**

In deze inleiding wordt er vanuit het trechtermodel beschreven wat de aanleiding van het onderzoek is. Vanuit een breed maatschappelijk perspectief tot en met de probleemstelling van CSU. Daarnaast worden de doelstellingen en hoofd- en deelvragen beschreven.

## 1.1 Maatschappelijke context

In moderne werkomgevingen zijn er allerlei mensen van verschillende leeftijden aan het werk. Dit komt doordat mensen nu langer doorwerken, jongeren eerder aan hun carrière beginnen en er minder kinderen worden geboren. Ook leven mensen langer (Boehm & Kunze, 2015). Hierdoor moeten mensen van verschillende leeftijden goed met elkaar samenwerken in organisaties. Het is daarom belangrijk dat bedrijven begrijpen hoe ze het beste kunnen omgaan met deze mix van leeftijden bij hun werknemers.
In Nederland verandert de bevolking ook. Mensen worden gemiddeld ouder en er zijn meer ouderen, terwijl het aantal jongeren juist afneemt in vergelijking met het aantal werkende volwassenen. Volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) zal in 2050 naar verwachting 26% van de bevolking 65 jaar of ouder zijn (CBS, 2021). Er wordt ook verwacht dat het aantal mensen van 80 jaar of ouder zal gaan verdubbelen tussen 2020 en 2050 (CBS, 2020).

Naast vergrijzing is er ook een tekort aan mensen op de arbeidsmarkt. Sinds 2018 is er een groeiend tekort aan werknemers, wat in het tweede kwartaal van 2023 leidde tot maar liefst 355 duizend openstaande vacatures, een toename van 48 duizend vergeleken met hetzelfde kwartaal in het voorgaande jaar (CBS, 2023). Deze vraag naar personeel komt vooral door een goede economie en nieuwe banen door technologische ontwikkelingen.

De cijfers van het CBS in Afbeelding 1 laten zien hoe de bevolking op leeftijd verdeeld is en geven een beeld van deze veranderingen. Het is cruciaal dat bedrijven begrijpen wat er speelt en plannen maken om succesvol samen te werken met mensen van alle leeftijden.

*Afbeelding 1: Bevolking naar leeftijd (op 1 januari) volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS, 2023).*

Deze ontwikkeling heeft niet alleen invloed op onze samenleving, maar ook op de manier waarop we werken. Het groeiende verschil tussen jongeren en ouderen in Nederland, zoals weergegeven in de statistieken, roept de vraag op hoe we effectief kunnen samenwerken, van elkaar kunnen leren en productief kunnen blijven, ondanks de toenemende leeftijdsdiversiteit op de werkvloer.

## 1.2 Branche

Uit een enquête onder schoonmakers, uitgevoerd door brancheorganisaties OSB en SIEV, komt naar voren dat de schoonmaakbranche te maken heeft met uitdagingen rondom arbeidsmarktkrapte, waarbij de vergrijzing een significante rol speelt. Het onderzoek, waarbij 3.900 schoonmakers zijn ondervraagd, illustreert een aantal belangrijke trends en knelpunten binnen de sector (Cleantotaal.nl, 2018).

Het overgrote deel van de schoonmakers (58 procent) geeft aan geen extra uren elders te willen werken, terwijl een vijfde wel openstaat voor meer uren bij een andere werkgever. Verder blijkt uit de enquête dat een groot deel van de schoonmakers, 72 procent, de leeftijd van veertig jaar al is gepasseerd, waarbij de grootste leeftijdscategorie tussen de 50 en 59 jaar valt. Dit wijst op een vergrijzende populatie binnen de schoonmaakbranche, wat een uitdaging vormt voor de toekomst van de sector (Cleantotaal.nl, 2018).

De vergrijzingstrend in Nederland weerspiegelt zich duidelijk in de samenstelling van het schoonmaakpersoneel. Dit brengt uitdagingen met zich mee, zoals de duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers, de overdracht van kennis en ervaring, en het behoud van voldoende personeel om aan de vraag te voldoen (CBS, 2023).

Kortom, de vergrijzing vormt een belangrijke uitdaging voor de schoonmaakbranche, waarbij het essentieel is voor werkgevers en beleidsmakers om strategieën te ontwikkelen die inspelen op de behoeften en uitdagingen van een vergrijzende beroepsbevolking. Dit omvat het bevorderen van duurzame inzetbaarheid, het verbeteren van arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden, en het versterken van de communicatie en betrokkenheid tussen medewerkers en leidinggevenden (Cleantotaal.nl, 2018).

## 1.3 Organisatiecontext

Hieronder zal het bedrijf CSU waar dit onderzoek wordt gehouden verder worden toegelicht. Ook wordt er beschreven hoe het nu met de samenwerking binnen verschillende generaties staat onder de kantoormedewerkers van CSU.

Voor CSU brengt de vergrijzingstrend uitdagingen met zich mee in het behouden van een evenwichtige leeftijdsopbouw binnen het personeelsbestand en het waarborgen van de duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers. Dit vereist een doordachte aanpak die de communicatie en samenwerking tussen medewerkers van alle leeftijden stimuleert en de bedrijfscultuur versterkt.

CSU Total Care, afgekort als CSU, is een toonaangevend Nederlands bedrijf gespecialiseerd in dienstverlening binnen de tertiaire sector, met een sterke focus op schoonmaakdiensten. Het bedrijf heeft tien vestigingen verspreid over Nederland en bedient een breed scala aan klanten. Met meer dan 15.000 medewerkers is CSU een van de grootste werkgevers in Nederland en het hoofdkantoor gevestigd in Uden (CSU, 2023).

Als een van de grootste werkgevers in het land, neemt CSU zijn rol als verantwoordelijke onderneming serieus. De bedrijfscultuur bij CSU is gefundeerd op saamhorigheid en inclusiviteit, waar gelijke kansen voor alle medewerkers een kernwaarde zijn. Dit streven naar gelijkheid weerspiegelt de sterke betrokkenheid van CSU bij het creëren van een werkomgeving waarin iedereen zich gewaardeerd en opgenomen voelt.

## 1.3.1 Visie

CSU heeft zijn bedrijfsvisie gebaseerd op drie pijlers: goed werkgeverschap, een excellente operationele aanpak, en een klantgerichte benadering. Het bevorderen van goed werkgeverschap is een drijvende kracht achter diverse maatschappelijke initiatieven van CSU. Het bedrijf gelooft in de waarde van aandacht voor medewerkers, met nadruk op tevredenheid, gezondheid en motivatie als bijdragen aan betere prestaties en een sterkere verbinding met de organisatie (CSU, 2024).

## 1.3.2 Bedrijfscultuur en veranderingen

CSU streeft naar een bedrijfscultuur waarin mensen centraal staan en samenwerking voorop staat. De organisatie heeft plannen en een visie ontwikkeld die meer persoonlijke aandacht en snelle besluitvorming benadrukken. Hierdoor wil CSU niet alleen betere schoonmaakdiensten leveren, maar ook zorgen voor meer tevredenheid bij medewerkers en klanten. Deze verandering draagt niet alleen bij aan de interne kracht van CSU maar bevordert ook een vriendelijkere en duurzamere zakelijke omgeving (CSU, 2024).

## 1.3.3 Intergenerationele samenwerking

In lijn met de bedrijfsvisie en kernwaarden van CSU, waarin goed werkgeverschap en samenwerking centraal staan, wordt ook intergenerationele samenwerking actief gestimuleerd. CSU gelooft in de kracht van diversiteit en hecht waarde aan interacties tussen verschillende leeftijdsgroepen (CSU, 2024).

## 1.4 Opbouw

De organisatiestructuur binnen CSU heeft weinig lagen en daardoor korte lijnen. Daardoor kunnen er snel besluiten genomen worden over het beleid en de dienstverlening (CSU, 2023). Zie afbeelding 2 voor het organogram die weergeeft hoe de businessunits zijn opgebouwd.

De Raad van Bestuur bepaalt strategie en beleid en is verantwoordelijk voor het behalen van de doelstellingen en de resultaten. Hierover legt het bestuur verantwoording af aan de Raad van Commissarissen en de aandeelhouders (CSU, 2023).

**

 *Afbeelding 2: Organogram CSU Bron: CSU, 2023*

Het dagelijks bestuur bestaat uit de raad van bestuur samen met de directeuren van Financiën, ICT, HR, Commercie, Operationele Services en de 7 business Unit directeuren(CSU, 2023). Binnen deze business Units werken mensen van allerlei leeftijden samen. Zie hierboven op afbeelding 3 een telling van het aantal medewerkers per leeftijd onder de kantoormedewerkers van CSU in 2023.

## 1.5 Probleemanalyse

## 1.5.1 Achtergrond probleem en doelgroep

In de recentelijk geformuleerde bedrijfsplannen streeft CSU naar het bevorderen van een meer mensgerichte cultuur. Echter, de huidige situatie benadrukt de noodzaak van een zorgvuldige heroverweging van de aanpak met betrekking tot intergenerationele samenwerking. CSU erkent de uitdagingen en is actief bezig met het creëren van een stimulerende cultuur waarin alle medewerkers, ongeacht hun leeftijd, zich gehoord, gewaardeerd en betrokken voelen (E. Wirtz, persoonlijke communicatie, 2023). Zie afbeelding 3 voor een telling van het aantal kantoormedewerkers per leeftijd van CSU in 2023.

CSU lanceerde een aantal jaar geleden het initiatief "Young Total Care" om de samenwerking te versterken tussen medewerkers onder de 35 jaar en andere leden van de organisatie, inclusief het management.

“Young Total Care is een plek waar de ideeën en idealen van young professionals\* worden gehoord, versneld en omgezet naar oplossingen voor Total Care. Met als doel vandaag impact te creëren op strategische thema’s om de duurzame toekomst van onze organisaties te versterken dóór degenen die de toekomst zijn (persoonlijke communicatie, Bestuur YoungTotal Care, 2023)”.

*Afbeelding 3: Telling van het aantal medewerkers per leeftijd CSU Bron: CSU, 2023*

Echter, onbedoeld heeft dit initiatief geleid tot afstand tussen jongere en oudere medewerkers, waardoor de oudere groep overweegt een vergelijkbare groep op te richten.

Dit heeft geleid tot een situatie waarin medewerkers zich soms in eilandjes lijken te bevinden, waarbij er minder interactie is tussen verschillende leeftijdsgroepen binnen de organisatie. voelen, wat niet strookt met het oorspronkelijke doel van het bevorderen van samenwerking tussen generaties (E. Wirtz, persoonlijke communicatie, 2023).

In proactieve reactie hierop wil CSU een meer mensgerichte bedrijfscultuur creëren volgens hun nieuwe plannen. Ze begrijpen de huidige problemen en werken actief aan een vriendelijke cultuur waarin alle medewerkers, ongeacht hun leeftijd, zich gewaardeerd en betrokken voelen. CSU realiseert zich dat een inclusieve omgeving, waarin verschillen worden gewaardeerd, essentieel is voor een positieve werkomgeving.

Bij CSU zal het onderzoek zich specifiek richten op kantoormedewerkers jonger dan 25 jaar en ouder dan 50 jaar, met als doel de intergenerationele samenwerking te verbeteren en een meer mensgerichte bedrijfscultuur te bevorderen.

Deze selectie is bewust gemaakt vanwege de significante generatiekloof tussen hen, wat wellicht uitdagingen met zich meebrengt in de huidige werkomgeving. Door zich op deze specifieke groepen te richten, hoopt CSU de brug tussen generaties te slaan en een werkomgeving te creëren waarin diversiteit wordt omarmd en alle medewerkers, ongeacht hun leeftijd, zich gehoord en gewaardeerd voelen.

De opvallend hoge instroom en uitstroom onder kantoormedewerkers in de leeftijdsgroep van 20-30 jaar bij CSU suggereren mogelijke uitdagingen in de intergenerationele samenwerking. Deze gegevens, weergegeven in Afbeelding 4 voor het jaar 2024, wijzen op aanzienlijke bewegingen binnen deze leeftijdscategorie. Dit duidt op kansen voor verbetering en versterking van de samenwerking maar ook het binden en boeien van deze leeftijdsgroep.

Het is cruciaal om te begrijpen hoe verschillende generaties binnen het bedrijf samenwerken en ervoor te zorgen dat er een inclusieve werkomgeving is waarin alle leeftijdsgroepen zich gewaardeerd voelen.

Kansen voor verbetering liggen dus specifiek rondom aspecten van leeftijdsdiversiteit, om ervoor te zorgen dat alle medewerkers, ongeacht hun leeftijd, zich optimaal gewaardeerd en betrokken voelen. Het identificeren en aanpakken van aspecten die voor bepaalde leeftijdsgroepen minder goed uit de verf komen, kan bijdragen aan het creëren van een inclusieve werkomgeving bij CSU.



 *Afbeelding 4 instroom/Uitstroom per jaar per leeftijd bij Bron: CSU, 2024*

## 1.5.2 Kern

Het probleem bij CSU lijkt te liggen in de samenwerking tussen verschillende leeftijdsgroepen, mogelijk door een gebrek aan betrokkenheid van zowel jongere als oudere medewerkers bij besluitvormingsprocessen. Deze situatie kan leiden tot verminderde samenwerking en het ontstaan van afzonderlijke groepen binnen het bedrijf. Het lijkt erop dat effectieve methoden ontbreken om alle medewerkers, ongeacht leeftijd, actief te betrekken bij besluitvorming. Het aanpakken van deze kwestie is van cruciaal belang om een gezonde samenwerking te bevorderen en mogelijke problemen te voorkomen.

## 1.5.3 Impact en doelen

Het doel van dit onderzoek is om een advies op te stellen dat kan bijdragen aan het verbeteren van de samenwerking tussen verschillende generaties binnen het kantoorpersoneel van CSU. Het is van belang dat er wordt gekeken naar hoe de medewerkers zelf verschillende zaken ervaren om vervolgens te kunnen kijken naar mogelijke verbeteringen binnen de organisatie.

Hoewel de kwesties met samenwerking tussen verschillende generaties bij CSU op dit moment misschien niet direct opvallend zijn, is het cruciaal om te beseffen dat dit potentieel grote gevolgen kan hebben. Dit kan resulteren in gemiste kansen voor effectieve samenwerking, het verlies van waardevolle kennis, weerstand tegen veranderingen en een verminderde mate van medewerkersbetrokkenheid. Het is daarom van belang om deze problemen serieus te nemen en proactief aan te pakken.

**Het praktijkdoel**

Het praktijkdoel van dit onderzoek is om de samenwerking tussen verschillende generaties binnen het kantoorpersoneel van CSU te verbeteren. Het kennisdoel is om inzicht te krijgen in communicatiestijlen, percepties en waarden van verschillende generaties binnen het kantoorpersoneel van CSU.

**Adviesvraag**

Om bovenstaande doelen te bereiken is er een adviesvraag geformuleerd: "Hoe kunnen we de samenwerking tussen verschillende generaties binnen het kantoorpersoneel van CSU verbeteren?" Dit vormt de basis voor de hoofdvraag en deelvragen die in dit onderzoek zullen worden onderzocht. Deze vragen worden in de volgende paragraaf besproken.

## 1.6 Hoofd en deelvragen

**Hoofdvraag**

*“Hoe ervaren de kantoormedewerkers van CSU intergenerationele samenwerking?”*

Zoals eerder aangegeven, verwijst intergenerationele samenwerking naar de interactie tussen diverse generaties, wat leidt tot wederzijdse voordelen en het bevorderen van onderling respect en begrip (Fairhurst & Slee, 2012). In de context van dit onderzoek omvat intergenerationele samenwerking alle kantoormedewerkers van CSU, zowel in de Business Units als op het hoofdkantoor.

**Deelvragen**

1. *Hoe ervaren de kantoormedewerkers van CSU de diversiteit en verschillen die voortkomen uit intergenerationele samenwerking?*
* Binnen alle vormen van teamsamenwerking is het cruciaal om respect te tonen voor de diversiteit aan ervaringen en perspectieven. Dit draagt bij aan een inclusieve omgeving en bevordert een variëteit aan ideeën, wat op zijn beurt de samenwerking verbetert. Het vormt de basis voor vertrouwen en effectiviteit binnen het team (Vroemen z.d.).
1. *Hoe ervaren de kantoormedewerkers van CSU de flexibiliteit binnen intergenerationele samenwerking?*
* Flexibiliteit is essentieel voor succesvolle (intergenerationele) teams, omdat ze constant te maken hebben met veranderingen, zowel extern als intern, en daardoor veerkracht en aanpassingsvermogen moeten tonen (Vroemen, z.d.).
1. *Hoe vinden de kantoormedewerkers van CSU de manier waarop er gecommuniceerd wordt in teams met verschillende generaties?*
* Binnen samenwerking, waaronder intergenerationele samenwerking, is effectieve communicatie op de werkvloer van groot belang. Het speelt een cruciale rol bij het begrijpen van elkaars perspectieven en ervaringen, het stellen van duidelijke grenzen en het bevorderen van een soepel functionerende organisatie (Vroemen, z.d).

## 1.7 Leeswijzer

De leeswijzer van dit onderzoek biedt een gestructureerd overzicht van de inhoud en opzet van het rapport.

In hoofdstuk 1 wordt een brede inleiding gegeven, waarbij wordt ingegaan op de maatschappelijke context (1.1) en de specifieke kenmerken van de schoonmaakbranche (1.2). Vervolgens wordt de organisatiecontext binnen het thema intergenerationeel samenwerken besproken (1.3), gevolgd door een uiteenzetting van de opbouw van de organisatie (1.4) en een gedetailleerde probleemanalyse (1.5), inclusief hoofd- en deelvragen (1.6).

Hoofdstuk 2 behandelt het theoretisch kader, waarbij eerst de evolutie van samenwerken kort word beschreven en daarna verschillende theorieën rondom intergenerationeel samenwerken worden toegelicht. Daarna worden deze met elkaar vergeleken (2.7). Het hoofdstuk wordt afgerond met een analyse en conclusie van het theoretisch kader (2.8).

In hoofdstuk 3 wordt het conceptuele model geïntroduceerd (3.1) en worden de begrippen verder toegelicht (3.2).

Hoofdstuk 4 staat in het teken van de methode, waarbij de onderzoeksopzet wordt uitgelegd, inclusief het type onderzoek (4.1), de procedure en de respondenten (4.2 en 4.3), de gebruikte meetinstrumenten (4.4), betrouwbaarheid (4.5), validiteit (4.6) en de analyses (4.7).

Hoofdstuk 5 presenteert de resultaten, waarbij antwoorden worden gegeven op de hoofd- en deelvragen, zoals flexibiliteit in intergenerationeel samenwerken (5.1), verschillen in samenwerking tussen generaties (5.2) en respect voor verschillen (5.3), gevolgd door een samenvatting van de resultaten (5.4).

Hoofdstuk 6 bevat de conclusies van het onderzoek, waarbij de deelvragen en hoofdvraag worden beantwoord, en er wordt teruggekoppeld naar het conceptuele model.

In hoofdstuk 7 wordt het onderzoek kritisch bekeken, waarbij reflectie wordt geboden op verschillende aspecten zoals validiteit, betrouwbaarheid en aanbevelingen voor verder onderzoek.

Ten slotte worden de literatuurlijst en bijlagen gepresenteerd voor verdere referentie en verduidelijking van het onderzoek.

# **2. Theoretisch kader**

In dit hoofdstuk worden diverse theorieën over samenwerken tussen verschillende leeftijdsgroepen toegelicht. Er wordt een vergelijking gemaakt tussen verschillende modellen die betrekking hebben op intergenerationele samenwerking. Tot slot wordt een analyse uitgevoerd om te bepalen welk model het meest geschikt is voor dit onderzoek.

Bij intergenerationele samenwerking spelen factoren zoals communicatie, respect voor verschillen en flexibel aanpassen een cruciale rol vanwege de diverse achtergronden, waarden en ervaringen die verschillende generaties met zich meebrengen. Hier wordt toegelicht waarom samenwerking tussen verschillende generaties zo waardevol is en welke aspecten daarbij van cruciaal belang zijn, zoals benadrukt in theoretisch onderzoek.

## 2.1 Evolutie in samenwerking

Vroeger kregen medewerkers simpelweg opdrachten en volgden ze deze zonder veel inspraak. Het draaide om gehoorzaamheid en respect voor leidinggevenden, met beloningen gebaseerd op de tijd bij hetzelfde bedrijf (Korver & Potting, 2013). Na de jaren zeventig wilden medewerkers meer betrokkenheid en inspraak in de besluitvorming, wat leidde tot een verschuiving naar meer samenwerking en collegiale betrokkenheid (Korver & Potting, 2013).

Nu zien we een geleidelijke verschuiving van een autoritaire hiërarchie naar een samenwerkingsgerichte omgeving. Teams nemen meer verantwoordelijkheid, waarbij samenwerking, creativiteit en zelfstandigheid cruciaal worden (Korver & Potting, 2013). Nieuwe technologieën spelen hierbij een rol, waarbij bijna de helft van de medewerkers aangeeft dat deze technologieën het werk vergemakkelijken, vooral jongere medewerkers zien hierin voordelen (CBS en TNO, 2022).

"Stereotypen zijn hardnekkig en moeilijk te veranderen, omdat het een proces betreft dat veelal onbewust begint en al op jonge leeftijd plaatsvindt “(Visser et al. 2003).Het gebruik van stereotypen belemmert het zicht op de individuele verschillen tussen oudere medewerkers, waarbij deze verschillen vaak worden onderschat, terwijl overeenkomsten die in lijn zijn met bestaande stereotypen worden overschat (Visser et al. 2003).

De veranderingen in de manier van werken weerspiegelen bredere sociale verschuivingen, waarbij de focus verschuift van gehoorzaamheid naar samenwerking en betrokkenheid. De opkomst van nieuwe technologieën versterkt deze verschuiving, waardoor werk meer flexibiliteit en mogelijkheden voor inspraak biedt.

Momenteel maakt Generatie Z haar intrede op de arbeidsmarkt, wat leidt tot veranderingen in het personeelsbestand van de Big Four. Dit personeelsbestand wordt gekenmerkt door de aanwezigheid van vier verschillende generaties: Baby Boomers (1946 - 1964), Generatie X (1965 – 1980), Generatie Y/Millennials (1981 – 1995) en Generatie Z/Gen Z (1996 – 2010) (Barhate & Dirani, 2022).

De wensen naar ambitie in de carrière, veiligheid en respect op de werkvloer, evenals de waarde gehecht aan een gezonde werk-privébalans, worden gedeeld door zowel jongere als oudere generaties. Het is interessant op te merken dat oudere generaties soms terughoudend zijn in het uiten van deze behoeften, wellicht als gevolg van hun ervaring in een tijd waarin de arbeidsmarkt zeer competitief was, en er minder ruimte was om dergelijke wensen openlijk te uiten (MAGMA, 2023). “De jongere generatie weet dat er op vele terreinen tekorten zijn en eist gewoon wat ouderen eigenlijk ook zouden willen. Krijgen zij niet waar zij behoefte aan hebben, dan wordt een andere werkplek gezocht of zelfs naar heel ander werk” (MAGMA 2023)

Deze gedragingen benadrukken de uitdagingen en kansen van intergenerationele samenwerking op de moderne werkvloer. Verschillende leeftijdsgroepen, elk met hun eigen verwachtingen en ervaringen, worden nu geconfronteerd met de noodzaak om effectief samen te werken. Het fenomeen van intergenerationeel samenwerken komt voort uit de realiteit dat Babyboomers, Generatie X, Millennials en Generatie Z allemaal actief zijn binnen dezelfde professionele omgeving.

Het begrip van elkaars behoeften en verwachtingen, evenals het erkennen van de overeenkomsten en verschillen tussen generaties, wordt essentieel voor een succesvolle intergenerationele samenwerking.

Het heersende beeld van Generatie Z wordt vaak gekenmerkt door eigenschappen zoals kortetermijndenken, overmatige afhankelijkheid van sociale media, en leven in een digitale wereld die soms als irreëel wordt beschouwd. Dit beeld suggereert ook dat jongeren van deze generatie behoefte hebben aan constante validatie via sociale media, en dat ze moeite hebben met concentratie vanwege hun smartphonegebruik(MAGMA, 2023). In contrast daarmee zijn jongere generaties, zoals Generatie Z en Millennials, assertiever in het nastreven van wat zij nodig achten. Ze zijn zich bewust van tekortkomingen op verschillende gebieden en zijn niet bang om openlijk te willen vragen wat oudere generaties eigenlijk ook zouden willen(MAGMA, 2023). Als reactie op het niet vervuld zien van hun behoeften, tonen ze de bereidheid om elders werk te zoeken of zelfs van beroep te veranderen.

Deze verschuiving in houding weerspiegelt de groeiende nadruk op levensgeluk als een belangrijke drijfveer, vooral onder Generatie Z en Millennials(MAGMA, 2023). Het blijkt dat, in plaats van de vermeende verschillen, er sterke overeenkomsten bestaan tussen generaties, waarbij het streven naar geluk en vervulling in het leven een gemeenschappelijke drijfveer is, ongeacht de leeftijdsgroep.

* 1. Intergenerationele interacties

Intergenerationele interacties betekenen eenvoudigweg dat mensen van verschillende leeftijden met elkaar omgaan en van elkaar leren. Het is een dynamische wisselwerking waarbij jongere en oudere generaties samenwerken en begrip voor elkaar hebben (Fairhurst & Slee, 2012). Denk aan het uitwisselen van kennis, begrijpen van elkaars cultuur en het doorbreken van barrières tussen jong en oud. Deze interacties dragen bij aan een hechtere gemeenschap en veiligere buurten, verminderen eenzaamheid bij ouderen en verbinden jongeren en ouderen meer met elkaar (Vanderbeck, 2007; Greengross, 2003).

Elke leeftijdsgroep brengt unieke perspectieven en kennis in, wat kan leiden tot nieuwe ideeën en innovatieve benaderingen in teams en organisaties. Hierdoor worden intergenerationele interacties waardevol, niet alleen voor individuen maar ook voor het creëren van een inclusieve omgeving waarin iedereen kan bijdragen aan gezamenlijke groei en ontwikkeling.

"Hoe we praten over generatiegroepen in organisaties beïnvloedt onze perceptie. Het benoemen van verschillende generaties impliceert verschillen, terwijl de mogelijkheid tot verbinding juist ligt in het erkennen van overeenkomsten" (Hesselberth, 2016).

Organisaties die de negatieve effecten van diversiteit willen verminderen, dienen specifiek te kijken naar hoe verschillende generaties samenwerken. Deze dynamiek, zoals ervaren door medewerkers zelf, wordt het 'Intergenerationeel Klimaat' (IGK) op de werkvloer genoemd (King & Bryant, 2017). Het benadrukken van overeenkomsten tussen generaties is cruciaal voor het bevorderen van verbinding en samenwerking in organisaties.

Wanneer een organisatie een positief diversiteitsklimaat heeft, betekent dit dat medewerkers van alle leeftijden goed geïntegreerd zijn in de bedrijfsstructuur. Ze worden aangemoedigd om hun volledige potentieel te benutten (Gelfand, Nishii, Raver, & Schneider, 2005). Met andere woorden, er wordt een werkomgeving gecreëerd waarin mensen van verschillende leeftijden zich betrokken voelen en worden aangemoedigd om hun unieke bijdragen te leveren.

Het begrip 'Intergenerationeel Klimaat' verwijst dus naar de manier waarop verschillende generaties samenwerken en zich voelen binnen een organisatie. Als dit klimaat positief is, heeft het een gunstige invloed op de manier waarop mensen van alle leeftijden met elkaar omgaan en samenwerken. Het benutten van diversiteit op deze manier draagt bij aan een gezonde bedrijfscultuur waarin iedereen wordt gewaardeerd en aangemoedigd om bij te dragen aan het gezamenlijke succes.

Dit perspectief benadrukt het belang van niet alleen het erkennen van leeftijdsverschillen binnen een organisatie, maar ook van het actief bevorderen van een werkomgeving waarin deze verschillen als een kracht worden beschouwd(King & Bryant, 2017).

Wat betreft samenwerken op het werk is er een verschuiving geweest van een autoritaire hiërarchie naar meer samenwerking tussen collega's (Korver & Potting, 2013). Vroeger draaide het vooral om gehoorzaamheid en het volgen van orders, maar vanaf de jaren zeventig wilden medewerkers meer betrokken zijn bij besluitvorming en inspraak hebben (Korver & Potting, 2013). Dit heeft geleid tot een omgeving waarin teams meer verantwoordelijkheid dragen en eigenschappen als samenwerking en creativiteit centraal staan (CBS en TNO, 2022).

Deze verschuiving in de manier van werken weerspiegelt bredere sociale veranderingen en wordt ook beïnvloed door technologische ontwikkelingen die de samenwerking op de werkvloer hebben veranderd (CBS en TNO, 2022). Het benadrukt de noodzaak van samenwerking en collegialiteit in moderne werksettings.

## Diversiteit in leeftijd

In de literatuur over diversiteit op de werkvloer wordt benadrukt dat diversiteit zowel positieve als negatieve effecten kan hebben op teams en organisaties (Horwitz & Horwitz, 2007). Volgens het informatie/besluitvormingsperspectief (Van Knippenberg & Schippers, 2007) kan leeftijdsdiversiteit op de werkvloer positieve uitkomsten genereren voor de effectiviteit van een organisatie, zoals het bevorderen van creativiteit en innovatief gedrag. Dit perspectief stelt dat diverse teamleden beschikken over verschillende bronnen, zoals diverse theoretische kennis en praktische vaardigheden.

Het begrijpen van deze generatiediversiteit is cruciaal voor effectieve samenwerking (Bontekoning, 2021). Zo hecht Generatie Z waarde aan een werkomgeving met wederzijds respect, open communicatie, een vriendelijke sfeer en ruimte voor persoonlijke interacties (Twenge et al., 2012). Diversiteit leidt tot een integratie van verschillende ervaringen, communicatiestijlen en perspectieven binnen een organisatie of team. Deze mix van diversiteit kan leiden tot verbeterde besluitvorming, verhoogde productiviteit en meer creativiteit (King & Bryant, 2017; Kunze, Boehm & Bruch, 2011). Echter, binnen deze diversiteit kunnen problemen ontstaan, zoals de vorming van subgroepen, conflicten, communicatie- en coördinatieproblemen, ontevredenheid en een toename van absenteïsme (Boehm & Kunze, 2015; Joshi & Rho, 2009; Shore et al., 2009; Van Dijk, Van Engen & Van Knippenberg, 2012; Van Knippenberg & Schippers, 2007). Daarom is het voor organisaties van belang om te begrijpen hoe ze de positieve effecten van leeftijdsdiversiteit kunnen benutten en tegelijkertijd de negatieve effecten kunnen vermijden.

## 2.3 Intergenerationele verschillen

Intergenerationele samenwerking vereist het tegemoetkomen aan de specifieke voorkeuren en leeftijdsgerelateerde factoren van deze generaties voor een bevorderlijke werkomgeving (Pitt-Catsouphes et al., 2007).

Nederlands onderzoek toont aan dat oudere medewerkers zowel sterke als zwakke punten hebben ten opzichte van hun jongere collega's. Ouderen hebben soms meer moeite met leren, het uitvoeren van taken, werken trager en doen minder vaak mee aan trainingen. Ook zijn ze vaak minder mobiel en hebben ze doorgaans minder scholing gehad dan jongere collega's (Alkjaer et al., 2005; Craik & Jacoby, 1996; Nauta et al., 2004; Oeij et al., 2003; Warr, 2000).

Desondanks worden oudere medewerkers gewaardeerd om hun betrouwbaarheid, voorzichtigheid en sociale vaardigheden. Ze hebben doorgaans meer kennis en ervaring dan jongere collega's, en zijn vaak gemotiveerder om hun vaardigheden bij te houden (Dorsett, 1994; Nauta et al., 2004; Sterns & Miklos, 1995; Warr & Pennington, 1993). Recente Nederlandse studies suggereren dat oudere medewerkers minder behoefte hebben aan rusttijd dan jongere medewerkers (Smulders, 2005).

Er is echter nog beperkt onderzoek gedaan naar hoe leeftijd specifiek van invloed is op het werk. Vaak wordt leeftijd gezien als een factor die mogelijk invloed heeft op onderzoek, maar het wordt niet altijd als een belangrijke variabele beschouwd (Brugman & Heymans, 1994; Kanfer & Ackerman, 2004).

Als we specifiek kijken naar hoe mensen leren in relatie tot de eisen van hun taken, kan het zijn dat oudere medewerkers hier anders op reageren dan jongere medewerkers. Ouderen hebben vaak minder energie dan jongeren, waardoor zware taken voor hen meer moeite kosten (Alkjaer et al., 2005; Karasek & Theorell, 1990).

Daarnaast suggereren studies dat oudere medewerkers met meer ervaring waarschijnlijk beter kunnen omgaan met de mate van controle over hun werk dan jongere medewerkers Door hun ervaring weten oudere medewerkers vaak beter hoe ze deze controle kunnen gebruiken en kunnen ze bepaalde taken efficiënter uitvoeren (Warr, 2000).

## 2.4 Teamwiel van Vroemen

Het Teamwiel, ontwikkeld door Vroemen, is een theoretisch kader dat diepgaand inzicht biedt in zes cruciale succesfactoren voor effectief teamwerk. Dit model is van groot belang voor onderzoek naar teamsamenwerking en heeft significante implicaties voor organisaties op het gebied van teamdynamiek, prestaties en het behalen van doelen.

In Afbeelding 3 wordt een visuele weergave van het Teamwiel getoond, met de zes succesfactoren voor teamwerk. Deze factoren vormen samen de basis voor het creëren van een sterke en effectieve teamsfeer.



 *Afbeelding 3: Het teamwiel – Zes succesfactoren voor teamwerk Bron: Teamchange, 2013*

In een succesvol team is open communicatie van onschatbare waarde. Het gaat niet alleen om het delen van informatie, maar ook om het opbouwen van sterke relaties. Het faciliteert niet alleen de uitwisseling van feiten, maar creëert ook een gevoel van betrokkenheid en begrip tussen teamleden. Hierdoor ontstaat een sfeer waarin iedereen zich gehoord voelt en ideeën worden gedeeld.

Een andere sleutel tot een gezonde werkomgeving is respect voor verschillen. Het is van groot belang om een omgeving van vertrouwen en respect te cultiveren, zelfs als teamleden verschillende achtergronden, vaardigheden en perspectieven hebben. Door diversiteit te omarmen, ontstaat er een harmonieuze atmosfeer waarin iedereen zich gewaardeerd voelt.

De veerkracht van een team wordt gevormd door het vermogen om flexibel aan te passen aan veranderingen, zowel intern als extern. Dit vermogen om te evolueren is cruciaal voor de stabiliteit en groei van het team. Het laat zien dat het team niet alleen vasthoudt aan bestaande manieren van werken, maar bereid is om zich aan te passen aan nieuwe omstandigheden.

Initiatief tonen is een essentieel onderdeel van actieve betrokkenheid binnen het team. Het gaat niet alleen om het herkennen van problemen, maar ook om proactief gedrag om deze aan te pakken. Teamleden die initiatief tonen, dragen bij aan het oplossen van uitdagingen en implementeren van nieuwe ideeën, wat de algehele effectiviteit van het team bevordert.

Een gezonde teamsfeer vereist ook een gevoel van collectieve verantwoordelijkheid. Het betekent niet alleen individuele doelen nastreven, maar als team een gedeelde verantwoordelijkheid voelen voor het behalen van gezamenlijke doelen. Dit omvat inspraak en invloed in besluitvorming, waardoor teamleden zich eigenaar voelen van de resultaten.

Motiverende doelstellingen vormen de brandstof voor de betrokkenheid en inzet van teamleden. Duidelijke, uitdagende doelen, begrepen en gedeeld door alle leden, stimuleren een gedeeld begrip van het einddoel. Dit creëert een gemeenschappelijke focus en motiveert teamleden om gezamenlijk naar succes te streven. Het Teamwiel biedt een gestructureerd kader waarmee managers en teamleiders de dynamiek van hun teams kunnen begrijpen en verbeteren. Door de factoren van het Teamwiel te evalueren, kunnen teams sterke punten identificeren en gebieden van verbetering aanpakken. Dit kan leiden tot effectievere communicatie, betere prestaties en een hogere mate van tevredenheid onder teamleden.

In essentie biedt het Teamwiel een holistische benadering om teams te analyseren en te versterken, met gedragingen en relaties centraal. Deze implicaties hebben niet alleen invloed op teamdynamiek, maar strekken zich ook uit naar het algehele succes van een organisatie door het bevorderen van geïnspireerde en effectieve samenwerking (Vroemen, z.d.).

Deze principes van effectieve samenwerking zijn ook relevant voor intergenerationele samenwerking binnen organisaties. Door open communicatie, respect voor verschillen en collectieve verantwoordelijkheid te bevorderen, kunnen teams met verschillende generaties beter samenwerken en profiteren van elkaars sterke punten. Het Teamwiel dient als een waardevol instrument om een inclusieve en succesvolle werkomgeving te bevorderen, waarin verschillende generaties effectief kunnen bijdragen aan gemeenschappelijke doelen.

## 2.5 Communicatie

Communicatie op de werkvloer is belangrijk. Het zorgt ervoor dat mensen elkaar begrijpen. Tevens helpt het met het aangeven van grenzen en het laten functioneren van een organisatie. Veel organisaties benadrukken het belang van communicatie(Vroemen, z.d).

In een werkomgeving wordt verwacht dat er een open communicatie plaatsvindt over opvattingen en waarden, waarbij verschillen tussen generaties bespreekbaar zijn en benut kunnen worden (Zemke, Raines, & Filipczak, 2000). Bovendien zouden generaties naast de verschillen ook overeenkomsten moeten hebben in hun opvattingen en manier van werken (Bontekoning, 2015).

## 2.5.1 Definitie

Het belang van communicatie wordt vaak benadrukt. Als je bij anderen bent, is het bijna onmogelijk om niet te communiceren.

Communicatie is een voortdurend proces dat zowel verbaal als non-verbaal plaatsvindt, zoals gedefinieerd door Frank Oomkes en beschreven door Wiertzema en Jansen (2005). De definitie van Oomkes benadrukt dat communicatie een uitwisseling van symbolische informatie is tussen individuen die zich bewust zijn van elkaars directe of bemiddelde aanwezigheid. Deze informatie wordt deels bewust en deels onbewust uitgezonden, ontvangen en geïnterpreteerd.

Oomkes introduceert het concept van 'gemedieerde aanwezigheid', waarbij communicatie plaatsvindt via diverse media, zoals televisie, radio, kranten en telefoons (Wiertzema & Jansen, 2005). Bovendien voegt Cherry (2015) eraan toe dat communicatie kan plaatsvinden zonder bewustzijn van elkaars fysieke aanwezigheid, zoals bij het gebruik van verkeersborden, flyers en uitzendingen waarbij de afzender zich wel bewust is van een ontvangend publiek (Wiertzema & Jansen, 2005).

De definitie van Oomkes wordt specifiek gehanteerd binnen dit onderzoek vanwege de aandacht voor het bewustzijn van de ontvanger, zelfs in gemedieerde communicatie via verschillende kanalen. Deze kanttekening benadrukt het belang van het begrijpen van communicatie, zelfs in situaties waarin directe fysieke aanwezigheid niet vereist is.

Deze inzichten over communicatie zijn niet alleen van toepassing op hoe we met elkaar omgaan, maar ze spelen ook een belangrijke rol in het samenwerken tussen mensen van verschillende leeftijden. Het bewustzijn van elkaars aanwezigheid, zelfs als we gebruik maken van verschillende manieren van communiceren, vormt een sleutelfactor voor succesvolle samenwerking tussen diverse generaties. Begrip voor hoe we met elkaar communiceren bevordert een goede samenwerking, zelfs als we niet allemaal op dezelfde plek zijn. Het is essentieel om effectief met elkaar te kunnen werken, ongeacht leeftijdsverschillen, en deze communicatieve inzichten dragen bij aan het overbruggen van generatiekloven en het creëren van een inclusieve werkomgeving.

## 2.5.2 Non-verbale communicatie

Non-verbale communicatie vormt een cruciaal onderdeel van ons communicatieproces (Greene & Burleson, 2003). Het omvat niet-hoorbare signalen zoals gelaatsuitdrukkingen, lichaamshouding, oogcontact (Greene & Burleson, 2003). Dit soort non-verbale communicatie staat bekend als non-vocale non-verbale communicatie of paralinguïstiek (Hermans, Eelen, & Orlemans, 2007). Aanvullend bestaat er hoorbare non-verbale communicatie, ook wel vocale non-verbale communicatie genoemd, zoals intonatie, stiltes en stemvolume (Hermans, Eelen, & Orlemans, 2007).

Meer dan 65% van onze communicatie verloopt via non-verbale signalen (Krishna, Colbry, Black, Balasubramanian, & Panchanathan, 2008). Het is van belang om bewust te zijn van onze eigen non-verbale communicatie om effectief informatie over te brengen en onnodige ruis te voorkomen (Burgoon, Guerrero, & Floyd, 2016). Door de non-verbale signalen van anderen waar te nemen, kunnen we inschatten of onze boodschap correct wordt begrepen (Krishna, Colbry, Black, Balasubramanian, & Panchanathan, 2008). Het continue monitoren van deze signalen draagt bij aan een betere communicatie en minimaliseert fouten.

De directe aanwezigheid van gesprekspartners speelt hierbij een cruciale rol, omdat subtiele veranderingen in gelaatsuitdrukkingen worden opgemerkt (Krishna, Colbry, Black, Balasubramanian, & Panchanathan, 2008). Het gezicht speelt een belangrijke rol in non-verbale communicatie, waar veel emoties en gedachten uit af te lezen of te interpreteren zijn (Krishna, Colbry, Black, Balasubramanian, & Panchanathan, 2008). Bovendien, naast het overbrengen van een boodschap, kan visuele non-verbale communicatie helpen om de gemoedstoestand van mensen beter waarneembaar te maken (Neill & Caswell, 1996).

## 2.5.3 Verstorende elementen

Communicatie volgt een pad van een zender, door kanalen naar een ontvanger, waarbij de zender de informatie wil overbrengen(Wiertzema & Jansen, 2005). Kanalen zijn de middelen waarmee informatie wordt doorgegeven, variërend van taal en aanraking tot gelaatsuitdrukkingen en mediaplatforms(Wiertzema & Jansen, 2005). Ruis kan optreden op alle drie de niveaus van dit communicatieproces. Henderson (2004) benadrukt twee cruciale processen: encoderen, waarbij de boodschap wordt omgezet in begrijpelijke codes voor de ontvanger, en decoderen, waarbij de code wordt vertaald naar de boodschap voor interpretatie door de ontvanger(Henderson, 2004). Ruis kan voorkomen wanneer de boodschap verkeerd wordt verwoord of verkeerd wordt begrepen(Wiertzema & Jansen, 2005).

Interne ruis doet zich voor wanneer storingen in communicatie ontstaan als gevolg van de zender of de ontvanger(Wiertzema & Jansen, 2005). Externe ruis daarentegen treedt op wanneer externe factoren, zoals beperkingen in kanalen, de boodschap verstoren, zoals het ontbreken van gelaatsuitdrukkingen bij het lezen van een bericht of misverstanden in een lawaaierige omgeving(Wiertzema & Jansen, 2005).

## 2.5.4 Intergenerationeel communiceren

**Communicatie**Elke generatie heeft zijn eigen manier van communiceren, gebaseerd op opvoeding, technologische vooruitgang en sociale omstandigheden. Duidelijke communicatie is daarom essentieel om misverstanden te voorkomen en effectief met elkaar te kunnen samenwerken.

Door open communicatie kunnen generaties elkaars standpunten beter begrijpen en empathie tonen voor elkaars perspectieven. Het stimuleert een cultuur van luisteren en begrip voor elkaars verschillende denkwijzen en ervaringen.

## 2.6 Flexibiliteit

Het onderzoek uitgevoerd door benadrukt de relatie tussen de aantrekkelijkheid van een organisatie voor potentiële medewerkers en de flexibiliteit van werkuren en werklocaties(Bretz en Judge,1994). Deze studie suggereert dat organisaties die medewerkers de mogelijkheid bieden om hun werktijden aan te passen en op verschillende locaties te werken, aantrekkelijker worden geacht. Dit impliceert een verband tussen flexibiliteit in arbeidsvoorwaarden en de perceptie van medewerkers over de aantrekkelijkheid van een werkgever.

Het eerste aspect betreft de aanpassing van het aantal gewerkte uren per week, met inbegrip van opties voor parttime werk en de mogelijkheid om tijdelijk minder uren te werken afhankelijk van persoonlijke omstandigheden. Het tweede aspect richt zich op variabiliteit in werktijden gedurende een werkdag of -week, waaronder afwijkingen van het standaard 9-tot-5 werkschema, autonomie in het bepalen van begin- en eindtijden, en de optie om de werkweek anders in te richten, zoals door meer uren per dag te werken of juist minder dagen per week. Dit aspect omvat ook flexibiliteit in werklocatie, zoals thuiswerkmogelijkheden(Kossek en Van Dyne, 2008).

Beide theorieën wijzen op het belang van flexibiliteit in werktijden en -locaties voor de aantrekkelijkheid van een organisatie. Kossek et al. (2008) benadrukken het multidimensionale karakter van flexibiliteit en hoe het aanpassingsvermogen van medewerkers in termen van werktijden en werklocaties een significant effect heeft op de perceptie van de organisatie door potentiële medewerkers.

De theorie van Vroemen (z.d.) sluit aan bij deze bevindingen door te stellen dat de veerkracht van een team wordt gevormd door het vermogen om flexibel aan te passen aan interne en externe veranderingen. Hierbij is het vermogen om te evolueren cruciaal voor de stabiliteit en groei van het team. Deze theorie legt de nadruk op de bereidheid van een team om zich aan te passen aan nieuwe omstandigheden, wat van toepassing is op een werkomgeving met verschillende generaties. In het kader van intergenerationeel samenwerken benadrukt Vroemen dat teams niet alleen moeten vasthouden aan bestaande werkmethoden, maar ook bereid moeten zijn zich aan te passen aan de veranderende omstandigheden die ontstaan door diversiteit in generaties.

In vergelijking met de theorieën van Bretz en Judge (1994) en Kossek et al. (2008) tonen beide aan dat flexibiliteit in werktijden en -locaties cruciale factoren zijn voor de aantrekkelijkheid van een organisatie. Vroemen (z.d.) voegt hier een element van teamveerkracht aan toe, waarbij de nadruk ligt op het vermogen van teams om flexibel aan te passen aan veranderingen, inclusief de diversiteit die voortkomt uit intergenerationele samenwerking. Het vermogen om open te staan voor verschillende werkstijlen, communicatiepatronen en verwachtingen binnen een team is een gemeenschappelijk thema dat door alle drie de theorieën wordt benadrukt.

## 2.7 Vergelijking modellen

In de evolutie van moderne werkplekken is een duidelijke verschuiving waar te nemen van traditionele autoritaire hiërarchieën naar meer collaboratieve en participatieve structuren (Korver & Potting, 2013). Deze trend wordt bevestigd door recente studies van CBS en TNO (2022), evenals onderzoek van MAGMA (2023), die allemaal wijzen op een groeiende nadruk op samenwerking en betrokkenheid als cruciale elementen voor succes op de werkvloer.

Interacties tussen verschillende generaties blijken een essentieel aspect te zijn voor het bevorderen van cohesie binnen teams en organisaties (Fairhurst & Slee, 2012). Dit wordt ondersteund door bevindingen van Vanderbeck (2007), Greengross (2003), en King & Bryant (2017), die allemaal de waarde benadrukken van het vermengen van verschillende generaties om een meer inclusieve en dynamische werkomgeving te creëren.

Diversiteit, zowel in termen van leeftijd als andere demografische factoren, kan zowel positieve als negatieve effecten hebben op teams en organisaties (Horwitz & Horwitz, 2007). Van Knippenberg & Schippers (2007) en Boehm & Kunze (2015) onderstrepen het belang van het omarmen van diversiteit als een bron van creativiteit en innovatie, maar waarschuwen ook voor mogelijke conflicten die kunnen ontstaan.

Leeftijdsdiversiteit wordt steeds meer erkend als een waardevolle troef voor teams, aangezien het kan leiden tot een bredere scala aan perspectieven en ervaringen (Bontekoning, 2021). Dit wordt bevestigd door onderzoek van Twenge et al. (2012) en King & Bryant (2017), die aantonen dat het benutten van verschillende leeftijdsgroepen kan leiden tot verbeterde besluitvorming en verhoogde innovatiecapaciteit.

Het Teamwiel van Vroemen identificeert zes cruciale factoren voor effectief teamwerk, waaronder open communicatie, respect voor diversiteit, veerkracht, initiatief, collectieve verantwoordelijkheid en motiverende doelstellingen (Vroemen, n.d.).

Communicatie blijft een essentiële pijler voor het succes van teams, met non-verbale signalen die vaak een cruciale rol spelen (Wiertzema & Jansen, 2005). Greene & Burleson (2003) en Krishna et al. (2008) benadrukken het belang van heldere communicatiekanalen en het vermijden van ruis in de communicatieprocessen.

## 2.8 Conclusie theoretisch onderzoek

Het onderzoek naar intergenerationele samenwerking, dat zich richt op het bevorderen van interactie en samenwerking tussen verschillende generaties, toont aan dat dit een steeds crucialere dynamiek wordt in diverse contexten zoals werkplekken, onderwijsinstellingen en gemeenschappen. Het erkennen en benutten van de diverse vaardigheden, ervaringen en perspectieven van mensen van verschillende leeftijden kan leiden tot verhoogde productiviteit, verbeterde besluitvorming en een verrijking van de sociale cohesie.

Echter, het overbruggen van generatiekloven brengt uitdagingen met zich mee, waaronder de aanwezigheid van vooroordelen, stereotypen en misvattingen over andere generaties. Dit kan leiden tot communicatiebarrières en een gebrek aan wederzijds begrip. Het is dan ook van essentieel belang om een inclusieve omgeving te creëren waarin alle generaties zich gewaardeerd voelen en hun stem kunnen laten horen.

Door het bevorderen van open communicatie, het uitwisselen van kennis en het erkennen van de unieke bijdragen van elke generatie, kunnen organisaties en gemeenschappen profiteren van een rijke diversiteit aan perspectieven en ideeën. Het creëren van platforms voor intergenerationele dialoog en samenwerking kan leiden tot innovatieve oplossingen voor complexe vraagstukken en het versterken van de onderlinge banden tussen verschillende leeftijdsgroepen.

Als we bewust streven naar het doorbreken van generatiebarrières en het bevorderen van een cultuur van inclusie en samenwerking, kunnen we een veerkrachtigere samenleving tot stand brengen die optimaal profiteert van de kracht en diversiteit van alle generaties.

# **Conceptueel model**

## Conceptueel model

## Toelichting

Het teamwiel van Vroemen (Vroemen, z.d.) benadrukt zes aspecten voor effectieve samenwerking: open communicatie, respect voor verschillen, flexibel aanpassen, initiatief tonen, collectieve verantwoordelijkheid en motiverende doelstellingen. Bij intergenerationele samenwerking zijn vooral respect voor verschillen, open communicatie en flexibel aanpassen van belang. Deze aspecten bevorderen volgens verschillende theoretische onderzoeken vertrouwen tussen generaties, vergemakkelijken informatie-uitwisseling en helpen teams te groeien in een veranderende omgeving. Andere elementen zoals initiatief tonen, collectieve verantwoordelijkheid en motiverende doelstellingen zijn weliswaar belangrijk in algemene teams, maar minder relevant in intergenerationele contexten waar de nadruk ligt op het overbruggen van generatiekloven en het benutten van diverse ervaringen. Daarom worden ze in onderzoek naar intergenerationele samenwerking niet expliciet behandeld.

# **4. Methodische verantwoording**

Dit hoofdstuk geeft inzicht in de uitvoering van het onderzoek. De methodologie wordt besproken aan de hand van het type onderzoek, de procedure en respondenten, de meetinstrumenten, betrouwbaarheid, validiteit en de analyses.

## 4.1 Type onderzoek

Het onderzoek is opgezet als een kwalitatief onderzoek. Hierbij worden overtuigingen, waarnemingen en gevoelens gemeten aan de hand van een topiclijst (Verhoeven, 2018). Kwalitatief onderzoek richt zich op het verkrijgen van diepgaande informatie, waarbij interviews worden gehouden met acht kantoormedewerkers van CSU, specifiek gericht op twee doelgroepen: 4 medewerkers van 25 jaar en jonger en 4 medewerkers van 50 jaar en ouder. Deze interviews, met open vragen, bieden de mogelijkheid om diepgaande analyses te maken van de ervaringen rondom intergenerationele samenwerking.

De keuze voor kwalitatief onderzoek is ingegeven door de behoefte aan diepgaand inzicht. De bestaande jaarlijkse vragenlijsten van HR-analytics bieden enkel oppervlakkige inzichten. Kwalitatief onderzoek geeft meer diepgang en onthult de betekenis die een specifieke doelgroep toekent aan een situatie (Verhoeven, 2018). In vergelijking met kwantitatief onderzoek, dat voornamelijk statistieken gebruikt, biedt kwalitatief onderzoek een geschiktere methode om de ervaringen binnen CSU met intergenerationeel samenwerken te begrijpen.

Tijdens de interviews wordt medewerkers gevraagd om hun antwoorden toe te lichten, waardoor zij hun standpunten kunnen onderbouwen. Het gebruik van open vragen stelt medewerkers in staat om vrijuit te antwoorden, gebaseerd op hun eigen referentiekader (Verhoeven, 2018).

De interviews zijn ongestructureerd van aard, waarbij onderwerpen en de topiclijst zijn voorbereid, maar respondenten de vrijheid hebben om de theorie vanuit hun eigen perspectief te benaderen. Dit type interview bevordert de beleving van de respondent en biedt ruimte voor aanvullingen aan het einde van het gesprek, waardoor belangrijke onderwerpen niet over het hoofd worden gezien (Verhoeven, 2018). De resultaten zijn gebaseerd op de interviews en de verhalen van de respondenten, weergegeven zoals zij deze ervaren en vertellen.

## 4.2 Procedure

Het vooronderzoek heeft plaatsgevonden in een periode van ongeveer 3 maanden in september 2023 tot november 2023. In deze maanden hebben een aantal gesprekken plaatsgevonden waaronder met de HR directeur en projectmanager sociale innovatie maar ook HR managers en een aantal medewerkers van afdelingen verschillend van medewerker bedrijfsbureau tot duurzaamheidsspecialist. Hierna heeft er nog voor het vooronderzoek dataverzameling plaatsgevonden met een data analist.

Hierna heeft het daadwerkelijke onderzoek plaatsgevonden. Dit is gedaan aan de hand van interviews met 8 respondenten. Door middel van een gestratificeerde steekproef van de onderzoekspopulatie op basis van leeftijd. Bij een gestratificeerde steekproef (stratified sample) verdelen onderzoekers een populatie in homogene subpopulaties (strata) op basis van specifieke kenmerken, zoals etniciteit, gender, woonplaats, et cetera. Elk lid van de populatie zou zich in één stratum moeten bevinden (Thomas, 2022).

## 4.3 Respondenten

De medewerkers voor de interviews zijn gekozen op basis van hun leeftijd, zonder inspraak van leidinggevenden. Dit is gedaan om te voorkomen dat alleen medewerkers met weinig problemen werden geselecteerd. Daarnaast is er gelet op de regio waar de medewerkers werken, zodat ze niet allemaal uit dezelfde teams komen. Hierdoor hebben de medewerkers verschillende leidinggevenden en werkomgevingen. Er worden 4 medewerkers van onder de 25 jaar geïnterviewd en 4 medewerkers van boven de 50 jaar.

Er is bewust gekozen voor 4 respondenten bij van 25 jaar en jonger en vier van boven >50 jaar in verschillende regio’s. De respondenten zijn zorgvuldig geselecteerd door de onderzoeker. In tabel 1 worden de diverse respondenten weergegeven. Afbeelding 4 geeft een overzicht van de regio’s de verschillende business units van CSU heeft gevestigd.

|  |  |
| --- | --- |
| Leeftijd <25 / Regio | Leeftijd <50 / Regio |
| 1. Uden | 5. Den Haag |
| 2. Eindhoven | 6. Amsterdam |
| 3. Houten | 7. Barendrecht |
| 4. Groningen | 8. Apeldoorn |

 Tabel 1 Leeftijd respondenten en regio



 *Afbeelding 4: Overzicht business Units CSU Bron: CSU, 2024*

## 4.4 Meetinstrumenten

Vanuit het theoretisch kader is een conceptueel model ontwikkeld, waarop de topiclijst voor de interviews is gebaseerd. De te bevragen onderwerpen omvatten onderwerpen rondom intergenerationeel samenwerken namelijk: Verschillen, flexibel aanpassen en communicatie. Deze onderwerpen dienen als onafhankelijke variabelen die allemaal gerelateerd zijn aan de afhankelijke variabele intergenerationele samenwerking binnen CSU. Voor elke onafhankelijke variabele zijn vragen geformuleerd op basis van relevante literatuur. Deze vragen zijn afgeleid van verschillende begrippen die betrekking hebben op elk deelonderwerp. Een gedetailleerde lijst van deze begrippen is te vinden in bijlage 1, namelijk de topiclijst.

## 4.5 Betrouwbaarheid

Volgens Verhoeven (2018) wordt betrouwbaarheid van een onderzoek bepaald door in hoeverre het onderzoek herhaalbaar is. Dus wanneer het onderzoek nog een keer gedaan wordt er dan precies hetzelfde uit komt. Een onderzoek moet volgens Verhoeven (2018) herhaalbaar zijn met een andere onderzoeker, andere omstandigheden en andere respondenten. Dus eigenlijk in hoeverre er geen toevallige fouten in een onderzoek aanwezig zijn.

Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te waarborgen is gebruik gemaakt van een topiclijst. Deze topiclijst is opgesteld aan de hand van de theorie vanuit het theoretisch kader. Een topiclijst is er volgens Verhoeven (2018) om een interview te standaardiseren. Hierdoor worden respondenten op dezelfde manier bevraagd.

Bij betrouwbaarheid gaat het niet alleen om het standaardiseren van een onderzoeksmethode, ook een proefinterview (Verhoeven, 2018) is een goede manier. Bij dit onderzoek wordt een proefinterview gehouden. Dit wordt gedaan om vooraf te toetsen of de antwoorden op de vragen gesteld over de begrippen vanuit de topiclijst, het gewenste resultaat opleveren. Na het proefinterview wordt er gekeken of de juiste begrippen bevraagd worden en of er nog aanpassingen gedaan moeten worden.

Niet alleen standaardisatie en een proefinterview maar ook iteratie wordt in dit interview toegepast. Door dataverzameling te herhalen en te analyseren wordt volgens Verhoeven (2018) de betrouwbaarheid verhoogd. In dit onderzoek wordt de data die verkregen wordt nadrukkelijk geanalyseerd aan de hand van de verschillende stappen van coderen.

## 4.6 Validiteit

In de context van onderzoek zijn zowel betrouwbaarheid als validiteit van essentieel belang. Terwijl betrouwbaarheid verwijst naar de consistentie en nauwkeurigheid van de metingen, gaat validiteit over de vraag of het onderzoek daadwerkelijk meet wat het beoogt te meten, zonder systematische fouten (Verhoeven, 2018).

Een eerste cruciale vorm van validiteit is interne validiteit. Dit betreft de mate waarin de onderzoeker in staat is om correcte conclusies te trekken uit de verzamelde informatie, zonder dat deze weerlegd kunnen worden door belanghebbenden, in dit geval, CSU en haar medewerkers. Het doel is om conclusies te verkrijgen die stevig zijn en niet onderhevig zijn aan kritiek van belanghebbenden (Verhoeven, 2018).

Daarnaast speelt externe validiteit een rol, wat verwijst naar de generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten naar andere contexten buiten het specifieke onderzoek. Het feit dat de doelgroep bestaat uit medewerkers van 25 jaar en jonger en 50 jaar en ouder beperkt echter de generaliseerbaarheid naar de bredere populatie van ongeveer 1100 kantoormedewerkers binnen CSU.

Begripsvaliditeit, als laatste, draait om de vraag of het onderzoek meet wat het daadwerkelijk beoogt te meten (Verhoeven, 2018). Door het gebruik van een zorgvuldig samengestelde topiclijst tijdens interviews, gebaseerd op begrippen uit het theoretisch kader, wordt beoogd om specifieke aspecten rondom intergenerationele samenwerking binnen CSU in kaart te brengen. De anonimiteit van de interviews draagt bij aan het vermijden van wenselijke antwoorden, en de onderzoeker verstrekte uitleg over begrippen om mogelijke misverstanden tussen de respondenten en de onderzoeker te voorkomen (Baarda, 2019). Hierdoor wordt beoogd de begripsvaliditeit te waarborgen en de betrouwbaarheid en geldigheid van het onderzoek te vergroten.

## 4.7 Analyses

Binnen dit onderzoek wordt waargenomen, geanalyseerd en geïnterpreteerd en dat nog een keer herhaald. Dit wordt ondernomen om antwoord te kunnen geven op de hoofd- en deelvragen.

Om tot goede resultaten te komen worden de interviews getranscribeerd. Transcriberen is het letterlijk overtypen van de opgenomen interviews (Verhoeven, 2018). Deze transcripten worden hierna gecodeerd. Uit de transcripten worden de belangrijkste punten gehaald, hier wordt gekeken of deze punten ook overeenkomen met de punten die uit de andere interviews blijken. Al deze belangrijke punten krijgen een kleur in de transcripten. Die kleuren worden gekoppeld aan de hoofd- en deelvragen. Dit wordt ook wel open coderen genoemd (Verhoeven, 2018).

Na het open coderen komt het axiaal coderen. Hierin worden de codes die bij het open coderen zijn bedacht, samengevoegd naar codes die onder dezelfde naam verschuilt gaan (Verhoeven, 2018). Hierna wordt er van de verschillende codes een codeboom gemaakt (zie bijlage 2 ). Hier kan in één oogopslag worden gekeken wat de belangrijkste thema’s zijn vanuit de interviews. Vanuit die codeboom kunnen de begrippen met elkaar in verband gebracht worden, waaruit de resultaten gevormd kunnen worden. Volgens Verhoeven (2018) is dit een voorbeeld van selectief coderen. In bijlage 4 staan alle transcripten. Het gecodeerde transcript is interview 1 in bijlage 4 en de codelijst staat in bijlage 3.

Binnen dit onderzoek wordt een proces van waarnemen, analyseren en interpreteren doorlopen om antwoorden te verkrijgen op de hoofd- en deelvragen. Een cruciale stap hierin is het transcriberen van de interviews, wat inhoudt dat de opgenomen gesprekken letterlijk worden uitgetypt (Verhoeven, 2018). De verkregen transcripten worden vervolgens gecodeerd, waarbij de belangrijkste punten worden geïdentificeerd en gekleurd in overeenstemming met andere vergelijkbare punten uit verschillende interviews. Deze fase wordt open coderen genoemd (Verhoeven, 2018).

Na het open coderen volgt het axiaal coderen. Hierbij worden codes die tijdens het open coderen zijn ontstaan, samengevoegd onder overkoepelende categorieën (Verhoeven, 2018). Deze categorieën worden vervolgens gestructureerd in een codeboom (zie bijlage 3), waardoor op een overzichtelijke manier de belangrijkste thema's uit de interviews kunnen worden afgelezen. Deze aanpak wordt selectief coderen genoemd (Verhoeven, 2018).

Vanuit deze codeboom kunnen de verbanden tussen verschillende begrippen worden gelegd, wat leidt tot de vorming van resultaten. Dit proces biedt een gestructureerde manier om de belangrijkste bevindingen uit de interviews te begrijpen en te presenteren.

# **Resultaten**

Binnen dit hoofdstuk worden de resultaten van de interviews beschreven. De resultaten worden aan de hand van de begrippen uit de codeboom beschreven per deelonderwerp uit het model van Vroemen (z.d.) rondom samenwerken.

## Intergenerationele verschillen

## **5.1.1 Diversiteit in leeftijd**

Enkele respondenten benadrukken dat in een inclusieve werkomgeving verschillen niet alleen worden geaccepteerd, maar ook gewaardeerd. Dit betekent dat mensen zich vrij voelen om zichzelf te zijn en hun ideeën te delen zonder bang te zijn voor afwijzing. Door zo'n cultuur te bevorderen, denken ze dat organisaties het beste uit hun medewerkers kunnen halen en een positieve invloed kunnen hebben op de samenleving.

Flexibiliteit wordt door de meeste respondenten ook gezien als iets positiefs. Niet alleen omdat het praktisch is, maar ook omdat het de sfeer binnen het team verbetert en bijdraagt aan een prettige werkomgeving. Enkele respondenten benoemen het belang van het tonen van flexibiliteit belangrijk, omdat het laat zien dat je betrokken bent bij het team en dat wordt vaak gewaardeerd door collega's.

*“Je merkt het meestal aan kleine dingen, zoals bedankjes voor je flexibiliteit, opmerkingen over fijne samenwerking, of een positieve sfeer het werk”.*

**Respondent 1**

De meeste respondenten vinden dat het ouderwetse denken soms een obstakel vormt. Ze merken op dat sommige mensen moeten leren dat ervaring niet betekent dat je vastzit in het verleden. Sommige respondenten benadrukken ook het belang van het respecteren van elkaars bijdrage, ongeacht leeftijd. Echter, ze denken deze respondenten dat er ruimte is voor verbetering binnen CSU als het gaat om het omgaan met diversiteit in de praktijk. Hoewel CSU diversiteit waardeert, zien deze enkeling in respondenten nog mogelijkheden voor verdere verbetering.

Verschillen in leeftijd en generatie worden door sommige respondenten gezien als een waardevolle aanvulling op de werkomgeving. Ze hebben momenten meegemaakt waarop leeftijdsverschillen een pluspunt waren. De jongere generatie bracht frisse ideeën in, terwijl de meer ervaren krachten zorgden voor stabiliteit en diepgang in besluitvorming. Echter, ze erkennen deze respondenten ook dat er momenten zijn waarop deze verschillen kunnen leiden tot spanningen. Ze benoemen dat het soms botst het tussen jongere en oudere medewerkers, vooral als gevolg van verschillende manieren van denken en werken.

*“Soms hebben oudere collega's meer ervaring, maar jongere collega's brengen vaak frisse ideeën en nieuwe manieren van werken met zich mee”.*

**Respondent 5**

Sommige respondenten geven aan dat het lastig kan zijn om met deze verschillen om te gaan, omdat iedereen zijn eigen manier van doen heeft. Dit kan leiden tot conflicten en uitdagingen binnen het team. Het is belangrijk om deze verschillen te erkennen en te leren hoe ermee om te gaan, zodat ze een bron van kracht kunnen worden in plaats van een bron van conflicten.

Over het algemeen benadrukken de meeste respondenten het belang van respect voor verschillen tussen generaties. Ze geloven dat het cruciaal is om elkaars perspectieven te begrijpen en te waarderen, ongeacht leeftijd of ervaring. Dit respect draagt ​​bij aan een inclusieve werkomgeving waarin iedereen zich gewaardeerd en gehoord voelt.

*“Het is soms lastig als mensen denken dat ouderen niet flexibel zijn of jongeren onervaren. Maar eigenlijk heeft iedereen zijn eigen sterke punten, ongeacht leeftijd”.* **Respondent 1**

## **5.1.2 Intergenerationele verschillen**

De respondenten hebben aangegeven dat het belangrijk is om open te staan voor verschillen en de unieke sterke punten van elk teamlid te erkennen. Ze geloven dat vooroordelen moeten worden aangepakt en dat het waarderen van wat iedereen te bieden heeft, helpt bij het creëren van een werkomgeving waarin iedereen zich welkom en gewaardeerd voelt.

Diversiteit vind de meerderheid van respondenten niet alleen het verschil in uiterlijke kenmerken zoals leeftijd, geslacht of achtergrond, maar ook verschillen in denkwijze, ervaring en talenten. Deze diversiteit kan een bron van nieuwe ideeën en creativiteit zijn, waardoor teams betere oplossingen kunnen bedenken en meer succes kunnen behalen.

Een belangrijk punt dat naar voren komt bij enkele respondenten, is het erkennen van vooroordelen. Vooroordelen zijn ideeën die we over anderen hebben zonder ze echt te kennen. Het kan zijn dat we denken dat iemand iets niet kan omdat ze jong of oud zijn, of omdat ze een andere achtergrond hebben. Het is belangrijk om te proberen deze vooroordelen te herkennen en tegen te gaan, zodat we iedereen gelijke kansen kunnen geven en een eerlijke behandeling kunnen bieden.

Zo zegt een respondent dat het waarderen van ieders bijdrage ook van groot belang is. Elk persoon brengt iets unieks naar de tafel, of het nu gaat om specifieke vaardigheden, ervaringen of gewoon een andere kijk op dingen. Het is essentieel om deze bijdragen te erkennen en te vieren, zodat iedereen zich gewaardeerd voelt en zich vrij voelt om zichzelf te zijn.

*“Dat betekent dat we samen actief de prestaties en inzet van zowel jongere als oudere werknemers moet benadrukken. Dit kan worden gedaan door het geven van waardering, het uitspreken van dankbaarheid en het belonen van uitzonderlijke prestaties”.*

**Respondent 6**

*“We moeten deze vooroordelen aanpakken en beseffen dat we allemaal unieke dingen te bieden hebben. Door open te staan voor elkaars kwaliteiten, ongeacht leeftijd, kunnen we echt goed samenwerken. Het draait niet alleen om leeftijd, maar om wat we als individuen inbrengen in het team”.*

**Respondent 1**

## **5.1.3 Aanpassingsvermogen**

Enkele respondenten vinden het belangrijk dat mensen zich kunnen aanpassen aan veranderingen. Dat betekent dat je snel kunt overschakelen en meegaat met nieuwe dingen die nodig zijn op het werk. Dit aanpassingsvermogen is heel belangrijk als je goed wilt samenwerken binnen CSU.

*“Je moet kunnen schakelen en je aanpassen aan de behoeften van het moment. Dat maakt het niet alleen makkelijker om met anderen om te gaan, maar het laat ook zien dat je een teamspeler bent”.*

**Respondent 1**

Ook hebben enkele respondenten hebben gemerkt dat niet iedereen even snel nieuwe dingen oppikt, ongeacht hoe oud ze zijn. Jongere collega's zijn vaak handiger met technologie en leren snel. Oudere collega's hebben soms meer tijd nodig om te wennen aan nieuwe technologieën. Dit verschil kan zorgen voor misverstanden en frustraties tussen collega's.

*“Jongere collega's hebben vaak een natuurlijke affiniteit met technologie en kunnen zich daarom sneller aanpassen aan veranderingen. Oudere collega's hebben mogelijk meer tijd nodig om nieuwe concepten te begrijpen en te integreren in hun werkstijl, vooral als ze minder vertrouwd zijn met de technologie”.*

**Respondent 6**

Volgens enkele respondenten is het daarom belangrijk dat het management begrijpt dat mensen verschillen in hoe snel ze dingen oppakken. Ze moeten ervoor zorgen dat alle medewerkers de steun en vooral persoonlijke aandacht krijgen die ze nodig hebben om te leren en te groeien, ongeacht hun leeftijd of ervaring.

*“Het is daarom cruciaal dat het management deze diversiteit erkent en actief maatregelen neemt om een omgeving te creëren waarin alle medewerkers zich ondersteund en aangemoedigd voelen om te leren en te groeien. In de praktijk zie je toch nog niet altijd dat hier de ruimte voor is”.*

**Respondent 6**

*“Ik denk dat wat meer persoonlijke aandacht geen kwaad kan. Niet alleen maar snelle online meetings, maar ook wat oprechte gesprekken. Daar houden wij van, toch?”*

**Respondent 7**

Sommige respondenten hebben opgemerkt dat oudere medewerkers soms meer hulp nodig hebben bij technische dingen. Ze zien om zich heen dat dit vaak voorkomt. Toch vinden ze het belangrijk dat iedereen flexibel is. Dat betekent dat je kunt omschakelen en meegaat met wat er op dat moment nodig is. Hiermee laat je zien dat je een teamspeler bent.

*“Niet iedereen is even snel met die technologie. Een beetje hulp en uitleg kunnen geen kwaad”.*

 **Respondent 7**

*“Oh, geen probleem als ze om hulp vragen. Ik ben altijd wel bereid om te helpen, zolang het niet super onredelijk is”.*

**Respondent 1**

## **5.1.4 Vooroordelen en stereotypen**

Voor enkele respondenten staat het aanpakken van vooroordelen centraal in het streven naar een respectvolle werkomgeving waarin mensen van alle leeftijden worden gewaardeerd. Ze erkennen dat vooroordelen over verschillende leeftijdsgroepen een rol kunnen spelen en dat het moeilijk kan zijn om een sfeer van respect te creëren wanneer dergelijke stereotypen bestaan.

*“Ook kunnen vooroordelen of stereotypen over verschillende leeftijdsgroepen een rol spelen, en dat kan het moeilijk maken om een echte sfeer van respect te creëren”.*

**Respondent 5**

Sommige respondenten benadrukken het belang van het doorbreken van deze vooroordelen door meer begrip en respect te kweken. Ze delen hun ervaringen en observaties, waarin ze merken dat ideeën over leeftijd en ervaring soms tot misverstanden en spanningen leiden binnen teams. Bijvoorbeeld, het stereotype dat jongere collega's meer bekend zijn met technologie en oudere collega's meer ervaring hebben, kan tot conflicten leiden als de waarde van elkaars bijdragen niet volledig wordt erkend.

*“Het is belangrijk dat diversiteit wordt gewaardeerd en gerespecteerd binnen het bedrijf, en dat er maatregelen worden genomen om ervoor te zorgen dat iedereen zich gehoord en gewaardeerd voelt, ongeacht hun achtergrond of voorkeuren”.*

**Respondent 6**

Voor de meeste respondenten is het cruciaal om te benadrukken dat leeftijd niet alles zegt over iemands capaciteiten en waarde binnen het team. Ze pleiten voor een cultuur waarin ieders unieke bijdragen worden gewaardeerd, ongeacht hun leeftijd. Dit betekent dat het vermogen om bij te dragen en samen te werken belangrijker is dan de leeftijd van een individu.

Sommige respondenten geloven dat het bevorderen van begrip en respect voor verschillende leeftijdsgroepen binnen de organisatie een voortdurende inspanning vereist. Dit omvat het bewust aanpakken van vooroordelen, het creëren van kansen voor open dialoog en het aanmoedigen van inclusieve praktijken op de werkplek.

Over het algemeen delen de respondenten de overtuiging dat het mogelijk is om een werkomgeving te cultiveren waarin mensen van alle leeftijden elkaar respecteren en waarderen. Dit vergt echter een bewuste inspanning van zowel individuen als organisaties om een cultuur van respect en begrip te bevorderen, waarin diversiteit in leeftijd wordt erkend als een waardevolle troef.

*“We hebben hier een mooie verscheidenheid aan mensen, en dat wordt wel gewaardeerd”.*

**Respondent 3**

## **5.1.5 Respect voor verschillen**

Enkele respondenten delen hun ervaringen en inzichten over het werken met mensen van verschillende leeftijden en achtergronden. De meeste respondenten zijn over het algemeen bereid om hulp te bieden aan anderen, zolang het verzoek redelijk is en er wederzijds respect is. Voor deze respondenten betekent wederzijds respect vriendelijk en beleefd met elkaar omgaan, zelfs als er om hulp wordt gevraagd.

*“Soms is het wel een beetje grappig, weet je, werken met mensen van verschillende leeftijden. Maar als ik iets weet, deel ik het gewoon. Het moet wel met wederzijds respect zijn, anders heb ik er niet zo'n zin in”.*

**Respondent 1**

*“Het is een leerproces voor ons allemaal. Dus laten we elkaar dan ook vooral helpen.”*

**Respondent 3**

De meeste respondenten zien de mix van verschillende leeftijden in het team als iets positiefs, omdat het een dynamische sfeer creëert waarin ervaring en vernieuwende ideeën samenkomen. Ze erkennen de onschatbare waarde van de ervaring van oudere collega's en waarderen de frisse perspectieven die jongere teamleden brengen. Dit zorgt voor een constant creatieve en energieke dynamiek, waarin iedereen zijn unieke talenten kan inbrengen.

*“De mix van verschillende leeftijden in ons team brengt echt een positieve dynamiek met zich mee. De ervaring van oudere collega's is onbetaalbaar; er valt zoveel van hen te leren. Aan de andere kant denk ik dat jongere teamleden vaak vernieuwende ideeën inbrengen”.*

**Respondent 1**

*“De jongere generatie brengt vaak nieuwe ideeën en energie in, wat verfrissend kan zijn. Maar eerlijk gezegd zijn er ook momenten waarop ik denk dat mijn ervaring en kennis een beetje over het hoofd worden gezien”.*

**Respondent 7**

Wat enkele respondenten echt waarderen, is de sterke teamcultuur die is ontstaan door naar elkaar te luisteren en elkaars ervaringen te respecteren. Ze beschouwen hun team als een hechte "werkfamilie", waarin iedereen bijdraagt ​​op zijn eigen manier. Dit gevoel van verbondenheid maakt niet alleen het werk interessant, maar ook persoonlijk verrijkend. Eén respondent merkt op dat de waardevolle ervaring en kennis die oudere collega's met zich meebrengen, soms over het hoofd wordt gezien.

Om begrip en respect voor verschillende achtergronden binnen CSU te vergroten, stellen de enkele respondenten voor om meer persoonlijk contact binnen het team te stimuleren. Ze geloven dat het regelmatig organiseren van informele bijeenkomsten kan helpen om elkaar op een persoonlijker niveau te leren kennen en informele gesprekken te voeren. Hierdoor kunnen vooroordelen over leeftijd en ervaring worden aangepakt, en kan de focus worden verlegd naar wat elk individu uniek maakt.

*“Ik denk dat het vergroten van begrip en respect voor verschillende achtergronden bij CSU kan worden verbeterd door actief te streven naar meer persoonlijk contact binnen het team”.*

**Respondent 1**

## Communicatie

## 5.2.1 Algemene communicatie

Uit de interviews is naar voren gekomen dat bijna alle respondenten het erover eens zijn dat luisteren tijdens communicatie erg belangrijk is. Dit betekent niet alleen praten, maar ook actief luisteren naar wat anderen te zeggen hebben. Mensen begrijpen dat communicatie een tweerichtingsverkeer is, wat betekent dat luisteren net zo waardevol is als praten. Door te luisteren tonen mensen respect voor anderen en erkennen ze de verschillende standpunten die binnen een gesprek naar voren kunnen komen.

Respondenten benadrukken dat het begrijpen en respecteren van elkaars perspectieven een teken is van een volwassen en ontwikkelde communicatiecultuur binnen de organisatie. Het is essentieel om de wereld te kunnen zien vanuit het standpunt van anderen, omdat dit helpt bij het opbouwen van sterke relaties en het oplossen van conflicten. Door empathie en begrip te tonen, kan een positieve werkomgeving worden bevorderd waarin mensen zich gewaardeerd voelen.

Het vermogen om goed te luisteren en elkaars perspectieven te begrijpen, wordt beschouwd als cruciaal voor effectieve communicatie. Het helpt om misverstanden te voorkomen en een gevoel van verbondenheid te creëren binnen teams. Door te luisteren naar wat anderen te zeggen hebben, kunnen problemen sneller worden opgelost en kunnen betere beslissingen worden genomen.

Kortom, luisteren is niet alleen een vaardigheid, maar ook een teken van respect en begrip voor anderen. Het draagt bij aan een positieve en productieve werkomgeving waarin mensen zich gehoord en gewaardeerd voelen.

*Luisteren naar elkaar is super waardevol, joh! Serieus, dat is de sleutel. Als je begrijpt waar de ander vandaan komt, wordt alles een stuk makkelijker”.* **Respondent 1**

*“Soms moeten we even een pas op de plaats maken en goed luisteren naar elkaar om tot een gezamenlijke oplossing te komen”.*

**Respondent 2**

*“Echt de tijd nemen om naar ieders perspectief te luisteren, ongeacht achtergrond of leeftijd”.*

**Respondent 7**

## 5.2.3 Communicatiemiddelen

Veel respondenten hebben opgemerkt dat de communicatie op dit moment wat rommelig verloopt, vooral vanwege de overgang naar MS Teams. Ze geven aan dat dit een zoektocht is voor iedereen, waarbij sommigen nog steeds e-mail gebruiken, anderen de chatfunctie gebruiken, en weer anderen bestanden ontvangen via verschillende soorten linkjes. De introductie van MS Teams heeft volgens een aantal respondenten geleid tot een periode van onzekerheid en chaos, aangezien het een nieuwe manier van communiceren betekent. Respondenten benadrukken dat deze overgangsfase veel onzekerheid met zich meebrengt en dat ze snel dingen missen.

*“Je merkt dat je al gauw dingen mist. We zitten nu in een overgangsfase van dat we overstappen van de I-schijf waarmee we altijd gewerkt hebben, naar het gebruik van Teams. Dit is een hele overstap”.*

**Respondent 1**

*“Merkt wel gelijk dat het een beetje chaotisch is. Ik zie persoonlijk bijvoorbeeld het overzicht nog niet helemaal in wanneer ik welk middel gebruik”.*

**Respondent 3**

*“Ja, we zijn nog niet ready voor die overstap. Er ligt nog zoveel werk, om alles half/half te gaan doen. Dat maakt het dan natuurlijk niet beter”.*

**Respondent 6**

## 5.2.4 Intergenerationele communicatie

De meeste respondenten benadrukken dat intergenerationele communicatie wordt beïnvloed door verschillende percepties en vaardigheden met betrekking tot technologie. Jongere collega's tonen vaak een natuurlijke affiniteit met technologie en passen zich snel aan veranderingen aan, terwijl oudere collega's mogelijk meer tijd nodig hebben om nieuwe technologische concepten te begrijpen en te integreren. Deze verschillen kunnen leiden tot misverstanden en uitdagingen in de communicatie.

Sommige respondenten wijzen erop dat vooroordelen en stereotypen over generaties de communicatie bemoeilijken. Het kan zijn dat mensen automatisch aannames maken over wat jongere of oudere collega's weten of kunnen. Dit kan leiden tot onjuiste verwachtingen en frustraties binnen het team. Desondanks erkennen de meeste respondenten het belang van begrip en ondersteuning binnen het team, ongeacht leeftijd, om effectieve communicatie te bevorderen.

Om de communicatie te verbeteren, pleiten enkele respondenten voor een cultuur waarin begrip en respect voor verschillende leeftijdsgroepen centraal staan. Ze benadrukken het belang van openheid en het delen van kennis tussen jongere en oudere collega's. Door elkaars perspectieven te begrijpen en te waarderen, kunnen teams beter samenwerken en productiever zijn.

*“Het is lastig omdat verschillende niveaus van ervaring en vaardigheden betekenen dat mensen verschillende snelheden hebben waarmee ze de veranderingen kunnen omarmen en implementeren. Jongere collega's kunnen bijvoorbeeld sneller geneigd zijn om nieuwe technologieën op te pikken, terwijl oudere collega's misschien meer tijd nodig hebben”.*

**Respondent 6**

*“Ook kunnen vooroordelen of stereotypen over verschillende leeftijdsgroepen een rol spelen, en dat kan het moeilijk maken om een echte sfeer van respect te creëren”.*

 **Respondent 5**

## 5.3 Flexibel aanpassen

## **5.3.1 Waardering flexibiliteit**

De respondenten hebben aangegeven dat het belangrijk is om open te staan voor verschillen en de unieke sterke punten van elk teamlid te erkennen. Ze geloven dat vooroordelen moeten worden aangepakt en dat het waarderen van wat iedereen te bieden heeft, helpt bij het creëren van een werkomgeving waarin iedereen zich welkom en gewaardeerd voelt.

Diversiteit vind de meerderheid van respondenten niet alleen het verschil in uiterlijke kenmerken zoals leeftijd, geslacht of achtergrond, maar ook verschillen in denkwijze, ervaring en talenten. Deze diversiteit kan een bron van nieuwe ideeën en creativiteit zijn, waardoor teams betere oplossingen kunnen bedenken en meer succes kunnen behalen.

Een belangrijk punt dat naar voren komt bij enkele respondenten, is het erkennen van vooroordelen. Vooroordelen zijn ideeën die we over anderen hebben zonder ze echt te kennen. Het kan zijn dat we denken dat iemand iets niet kan omdat ze jong of oud zijn, of omdat ze een andere achtergrond hebben. Het is belangrijk om te proberen deze vooroordelen te herkennen en tegen te gaan, zodat we iedereen gelijke kansen kunnen geven en een eerlijke behandeling kunnen bieden.

Zo zegt een respondent dat het waarderen van ieders bijdrage ook van groot belang is. Elk persoon brengt iets unieks naar de tafel, of het nu gaat om specifieke vaardigheden, ervaringen of gewoon een andere kijk op dingen. Het is essentieel om deze bijdragen te erkennen en te vieren, zodat iedereen zich gewaardeerd voelt en zich vrij voelt om zichzelf te zijn.

*“Dat betekent dat we samen actief de prestaties en inzet van zowel jongere als oudere werknemers moet benadrukken. Dit kan worden gedaan door het geven van waardering, het uitspreken van dankbaarheid en het belonen van uitzonderlijke prestaties”.*

**Respondent 6**

*“We moeten deze vooroordelen aanpakken en beseffen dat we allemaal unieke dingen te bieden hebben. Door open te staan voor elkaars kwaliteiten, ongeacht leeftijd, kunnen we echt goed samenwerken. Het draait niet alleen om leeftijd, maar om wat we als individuen inbrengen in het team”.*

**Respondent 1**

**5.2.2 Aanpassingsvermogen**

Enkele respondenten vinden het belangrijk dat mensen zich kunnen aanpassen aan veranderingen. Dat betekent dat je snel kunt overschakelen en meegaat met nieuwe dingen die nodig zijn op het werk. Dit aanpassingsvermogen is heel belangrijk als je goed wilt samenwerken binnen CSU.

*“Je moet kunnen schakelen en je aanpassen aan de behoeften van het moment. Dat maakt het niet alleen makkelijker om met anderen om te gaan, maar het laat ook zien dat je een teamspeler bent”.*

**Respondent 1**

Ook hebben enkele respondenten hebben gemerkt dat niet iedereen even snel nieuwe dingen oppikt, ongeacht hoe oud ze zijn. Jongere collega's zijn vaak handiger met technologie en leren snel. Oudere collega's hebben soms meer tijd nodig om te wennen aan nieuwe technologieën. Dit verschil kan zorgen voor misverstanden en frustraties tussen collega's.

*“Jongere collega's hebben vaak een natuurlijke affiniteit met technologie en kunnen zich daarom sneller aanpassen aan veranderingen. Oudere collega's hebben mogelijk meer tijd nodig om nieuwe concepten te begrijpen en te integreren in hun werkstijl, vooral als ze minder vertrouwd zijn met de technologie”.*

**Respondent 6**

Volgens enkele respondenten is het daarom belangrijk dat het management begrijpt dat mensen verschillen in hoe snel ze dingen oppakken. Ze moeten ervoor zorgen dat alle medewerkers de steun en vooral persoonlijke aandacht krijgen die ze nodig hebben om te leren en te groeien, ongeacht hun leeftijd of ervaring.

*“Het is daarom cruciaal dat het management deze diversiteit erkent en actief maatregelen neemt om een omgeving te creëren waarin alle medewerkers zich ondersteund en aangemoedigd voelen om te leren en te groeien. In de praktijk zie je toch nog niet altijd dat hier de ruimte voor is”.*

**Respondent 6**

*“Ik denk dat wat meer persoonlijke aandacht geen kwaad kan. Niet alleen maar snelle online meetings, maar ook wat oprechte gesprekken. Daar houden wij van, toch?”*

**Respondent 7**

Sommige respondenten hebben opgemerkt dat oudere medewerkers soms meer hulp nodig hebben bij technische dingen. Ze zien om zich heen dat dit vaak voorkomt. Toch vinden ze het belangrijk dat iedereen flexibel is. Dat betekent dat je kunt omschakelen en meegaat met wat er op dat moment nodig is. Hiermee laat je zien dat je een teamspeler bent.

*“Niet iedereen is even snel met die technologie. Een beetje hulp en uitleg kunnen geen kwaad”.*

 **Respondent 7**

*“Oh, geen probleem als ze om hulp vragen. Ik ben altijd wel bereid om te helpen, zolang het niet super onredelijk is”.*

**Respondent 1**

## **5.3.2 Erkenning diversiteit**

Enkele respondenten benadrukken dat in een inclusieve werkomgeving verschillen niet alleen worden geaccepteerd, maar ook gewaardeerd. Dit betekent dat mensen zich vrij voelen om zichzelf te zijn en hun ideeën te delen zonder bang te zijn voor afwijzing. Door zo'n cultuur te bevorderen, denken ze dat organisaties het beste uit hun medewerkers kunnen halen en een positieve invloed kunnen hebben op de samenleving.

Flexibiliteit wordt door de meeste respondenten ook gezien als iets positiefs. Niet alleen omdat het praktisch is, maar ook omdat het de sfeer binnen het team verbetert en bijdraagt aan een prettige werkomgeving. Enkele respondenten benoemen het belang van het tonen van flexibiliteit belangrijk, omdat het laat zien dat je betrokken bent bij het team en dat wordt vaak gewaardeerd door collega's.

*“Je merkt het meestal aan kleine dingen, zoals bedankjes voor je flexibiliteit, opmerkingen over fijne samenwerking, of een positieve sfeer het werk”.*

**Respondent 1**

## 5.4 Samenvatting resultaten

De bevindingen van de respondenten benadrukken het belang van effectieve communicatie binnen CSU, waarbij luisteren een fundamenteel aspect is. Ze erkennen dat communicatie een tweerichtingsverkeer is en het vermogen om naar anderen te luisteren net zo waardevol is als het vermogen om zelf te spreken. Een ontwikkelde communicatiecultuur wordt beschouwd als essentieel voor het opbouwen van sterke relaties en het bevorderen van een positieve werkomgeving.

Respondenten hebben opgemerkt dat de overgang naar MS Teams voor sommigen verwarrend is, wat heeft geleid tot een periode van onzekerheid en chaos. De intergenerationele communicatie wordt beïnvloed door verschillende percepties en vaardigheden met betrekking tot technologie, wat kan leiden tot misverstanden en spanningen tussen teams. Echter, ze benadrukken het belang van begrip en ondersteuning binnen het team, ongeacht leeftijd, om effectieve communicatie te bevorderen.

Vooroordelen en stereotypen over verschillende leeftijdsgroepen bemoeilijken soms de communicatie en kunnen leiden tot conflicten binnen teams. Het is belangrijk om deze vooroordelen te herkennen en aan te pakken, zodat iedereen gelijke kansen krijgt en een eerlijke behandeling ontvangt. Het waarderen van ieders bijdrage, ongeacht leeftijd, wordt beschouwd als een cruciaal aspect van een respectvolle werkomgeving.

Diversiteit wordt niet alleen gezien als verschil in uiterlijke kenmerken, maar ook in denkwijze, ervaring en talenten. Deze diversiteit kan leiden tot nieuwe ideeën en creativiteit binnen teams, wat bijdraagt aan betere oplossingen en meer succes. Het is belangrijk om open te staan voor verschillen en de unieke sterke punten van elk teamlid te erkennen.

Het aanpassingsvermogen aan veranderingen wordt gezien als een belangrijke eigenschap binnen CSU. Jongere collega's zijn vaak handiger met technologie, terwijl oudere collega's meer ervaring hebben. Het management moet begrijpen dat mensen verschillen in hoe snel ze nieuwe dingen oppakken en ervoor zorgen dat alle medewerkers de steun krijgen die ze nodig hebben om te leren en te groeien, ongeacht hun leeftijd.

Het respecteren van verschillen tussen generaties wordt benadrukt als essentieel voor een inclusieve werkomgeving waarin iedereen zich gewaardeerd en gehoord voelt. De mix van verschillende leeftijden in het team wordt gezien als een positief aspect, omdat het een dynamische en energieke sfeer creëert waarin iedereen zijn unieke talenten kan inbrengen. Het stimuleren van persoonlijk contact binnen het team kan helpen om vooroordelen aan te pakken en de focus te verleggen naar wat elk individu uniek maakt.

# **Conclusie**

In dit gedeelte worden de deelvragen en de hoofdvraag van het onderzoek beantwoord.

## 6.1 Deelvraag 1

Hoe ervaren de kantoormedewerkers van CSU de diversiteit en verschillen die voortkomen uit intergenerationele samenwerking?

In conclusie benadrukt zowel het literatuuronderzoek als de ervaringen van de respondenten het belang van diversiteit en intergenerationele samenwerking op de werkvloer.

De literatuur, zoals beschreven door auteurs zoals Horwitz & Horwitz (2007) en Van Knippenberg & Schippers (2007), ondersteunt het idee dat het samenbrengen van verschillende generaties op de werkvloer positieve resultaten kan opleveren, zoals het bevorderen van innovatie en het verbeteren van de kwaliteit van besluitvorming.

Tegelijkertijd wijzen zowel de literatuur als de respondenten op potentiële uitdagingen, zoals communicatiebarrières en conflicten tussen verschillende generaties (Boehm & Kunze, 2015; Joshi & Rho, 2009; Shore et al., 2009). Deze uitdagingen kunnen voortkomen uit verschillende denkwijzen en werkwijzen.

De respondenten benadrukken het belang van respect voor generatiediversiteit en het waarderen van ieders perspectief en bijdrage, ongeacht leeftijd of ervaring. Dit sluit nauw aan bij de bevindingen uit de literatuur, waarbij het begrip en respect voor generatiediversiteit cruciaal worden geacht (Pitt-Catsouphes et al., 2007).

Om effectief met intergenerationele verschillen om te gaan, is voortdurende inspanning nodig, zo blijkt uit zowel de literatuur als de ervaringen van de respondenten. Dit omvat het aanmoedigen van open communicatie, het bieden van ondersteuning en ontwikkelingsmogelijkheden voor alle teamleden, ongeacht hun leeftijd of ervaring.

Het begrijpen en omarmen van intergenerationele diversiteit biedt organisaties de kans om een inclusieve werkomgeving te creëren waarin verschillende perspectieven worden gewaardeerd en waarin iedereen de kans krijgt om te groeien en bij te dragen.

## 6.2 Deelvraag 2

Hoe ervaren de kantoormedewerkers van CSU de flexibiliteit binnen intergenerationele samenwerking?

De kantoormedewerkers van CSU ervaren flexibiliteit binnen intergenerationele samenwerking als een belangrijk aspect van hun werkomgeving. Dit komt overeen met de literatuur die aangeeft dat diversiteit op de werkvloer zowel positieve als negatieve effecten kan hebben. Volgens de literatuur, met name het informatie/besluitvormingsperspectief (Van Knippenberg & Schippers, 2007), kan leeftijdsdiversiteit positieve uitkomsten genereren, zoals het bevorderen van creativiteit en innovatief gedrag. De respondenten van CSU benadrukken het belang van openstaan voor verschillen, respect tonen voor ieders bijdrage en het doorbreken van vooroordelen. Dit sluit aan bij de literatuur die aangeeft dat diversiteit kan leiden tot verbeterde besluitvorming, verhoogde productiviteit en meer creativiteit, maar ook tot uitdagingen zoals communicatieproblemen en conflicten.

De respondenten benadrukken dat het belangrijk is om flexibel te zijn, vooral in termen van het omgaan met verschillende leertempo's en technologische vaardigheden tussen jongere en oudere collega's. Ze erkennen dat niet iedereen even snel nieuwe dingen oppikt, en suggereren dat het management moet begrijpen dat mensen verschillen in hoe snel ze dingen oppakken. Het stimuleren van een cultuur van wederzijds respect en begrip is essentieel voor een effectieve intergenerationele samenwerking, zoals aangegeven door de respondenten.

Ook benadrukken de respondenten hun waardering in de mix van verschillende leeftijden in het team, omdat het een dynamische sfeer creëert waarin ervaring en vernieuwende ideeën samenkomen. Dit ondersteunt het idee van de literatuur dat diversiteit kan leiden tot verbeterde besluitvorming en meer creativiteit. Bovendien stellen de respondenten voor om meer persoonlijk contact binnen het team te stimuleren, wat overeenkomt met de literatuur die benadrukt dat intergenerationele samenwerking vereist dat organisaties tegemoetkomen aan de specifieke voorkeuren en leeftijdsgerelateerde factoren van verschillende generaties (Pitt-Catsouphes et al., 2007).

Over het algemeen laten de antwoorden van de respondenten zien dat ze streven naar een werkomgeving waarin diversiteit wordt gewaardeerd en waarin respect voor verschillen centraal staat, wat in lijn is met de bevindingen uit de literatuur.

## 6.3 Deelvraag 3

Hoe vinden de kantoormedewerkers van CSU de manier waarop er gecommuniceerd wordt in teams met verschillende generaties?

De antwoorden van de respondenten bij CSU laten zien dat de communicatie binnen teams met verschillende generaties momenteel een overgangsfase doormaakt met de implementatie van Microsoft Teams. Over het algemeen ervaren de respondenten deze overgang als chaotisch, maar er is een positieve verwachting dat het uiteindelijk de communicatie zal vereenvoudigen.

De literatuur, zoals benadrukt door Vroemen (z.d.), legt de nadruk op het belang van begrip voor elkaars communicatiestijlen, vooral in een werkomgeving met diverse generaties. De theoretische achtergrond benadrukt dat communicatie een voortdurend proces is dat verbaal en non-verbaal plaatsvindt. Het bewustzijn van elkaars aanwezigheid, zelfs in gemedieerde communicatie via verschillende kanalen, wordt als essentieel beschouwd voor succesvolle samenwerking tussen generaties.

Uit de antwoorden van de respondenten blijkt dat de huidige communicatiestijl binnen CSU grotendeels face-to-face is, met frequente telefoongesprekken en het gebruik van WhatsApp. E-mails zijn nog steeds gebruikelijk, maar het gebruik van Teams lijkt nog niet volledig ingeburgerd te zijn. De respondenten benadrukken de behoefte aan meer gestroomlijnde communicatie, en er wordt gesuggereerd dat richtlijnen voor verschillende communicatiemiddelen kunnen helpen om de overgang soepeler te laten verlopen.

Volgens de literatuur is begrip en empathie essentieel voor effectieve communicatie tussen verschillende generaties. De respondenten geven aan dat de overstap naar Teams enige onrust heeft veroorzaakt, vooral omdat niet iedereen even goed gewend is aan deze nieuwe werkwijze. Hieruit kunnen we afleiden dat begrip voor de uitdagingen waarmee collega's worden geconfronteerd bij het omarmen van nieuwe technologieën van cruciaal belang is voor een soepele overgang.

In de literatuur wordt benadrukt dat meer dan 65% van onze communicatie verloopt via non-verbale signalen (Krishna et al., 2008). Hoewel de respondenten aangeven dat er ruimte is voor verbetering, met specifieke aandacht voor efficiëntie en gestructureerde informatieoverdracht, erkennen ze het belang van videovergaderingen om een echt contact te behouden. Dit komt overeen met het belang van non-verbale communicatie in de theoretische benadering.

Er lijkt een overeenstemming te zijn tussen de theoretische benadering van communicatie, met nadruk op begrip, empathie en het belang van non-verbale signalen, en de ervaringen van de respondenten binnen CSU. De uitdagingen van de overgang naar technologische ontwikkelingen worden erkend, maar er is optimisme over de uiteindelijke voordelen. Het bewustzijn van elkaars aanwezigheid en begrip voor diverse communicatiestijlen binnen het team zijn kernaspecten die zowel in de theorie als in de praktijk worden benadrukt.

## 6.4 Hoofdvraag

“Hoe ervaren de kantoormedewerkers van CSU intergenerationele samenwerking?”

Intergenerationele samenwerking, waarbij verschillende generaties binnen een organisatie of team samenwerken, vormt een complex maar potentieel zeer waardevol aspect van moderne werkplekken. De ervaringen van kantoormedewerkers bij CSU met betrekking tot intergenerationele samenwerking illustreren de diverse dynamiek en uitdagingen die inherent zijn aan het werken met mensen van verschillende leeftijden, ervaringen en achtergronden.

In de hedendaagse arbeidsmarkt is diversiteit op de werkvloer een veelbesproken onderwerp, waarbij organisaties streven naar inclusie en gelijkheid. Intergenerationele diversiteit voegt een extra dimensie toe aan deze discussie, omdat het niet alleen gaat om verschillen in achtergrond of ervaring, maar ook om de unieke kenmerken en perspectieven die elke generatie met zich meebrengt.

Volgens zowel de respondenten als de literatuur zijn de overeenkomsten tussen positieve aspecten van intergenerationele samenwerking cruciaal vanwege hun potentiële impact op de organisatorische effectiviteit en het welzijn van de werknemers.

De respondenten benadrukken het belang van deze overeenkomsten omdat ze geloven dat een harmonieuze en inclusieve werkomgeving kan bijdragen aan een positieve werkcultuur en betere prestaties van het team. Ze zien de samenwerking tussen verschillende generaties als een kans om te profiteren van een breed scala aan perspectieven en ideeën, wat kan leiden tot meer innovatie en creativiteit binnen het team.

De literatuur, zoals Horwitz & Horwitz (2007) en Van Knippenberg & Schippers (2007), ondersteunt deze opvattingen door te wijzen op de voordelen van diversiteit op de werkvloer voor organisatorische effectiviteit. Het samenbrengen van verschillende generaties kan leiden tot een verrijking van perspectieven en een breder scala aan benaderingen bij besluitvormingsprocessen, waardoor organisaties flexibeler en veerkrachtiger worden in een steeds veranderende zakelijke omgeving.

Zowel de respondenten als de literatuur erkennen dus het belang van deze overeenkomsten omdat ze geloven dat intergenerationele samenwerking een waardevolle bron van innovatie, creativiteit en effectiviteit kan zijn voor organisaties die streven naar groei en succes op de lange termijn.

Aan de andere kant kunnen er ook uitdagingen ontstaan bij intergenerationele samenwerking. Communicatiebarrières, conflicten en verschillende werkstijlen kunnen leiden tot spanningen en ontevredenheid binnen teams. Deze uitdagingen worden bevestigd door onderzoek van Boehm & Kunze (2015), Joshi & Rho (2009) en Shore et al. (2009), die wijzen op de potentiële negatieve effecten van diversiteit, zoals het ontstaan van subgroepen en communicatieproblemen.

De ervaringen van de respondenten bij CSU weerspiegelen zowel de positieve als negatieve aspecten van intergenerationele samenwerking. Zij erkennen het belang van respect voor generatiediversiteit en het waarderen van ieders perspectief en bijdrage, ongeacht leeftijd of ervaring. Dit sluit nauw aan bij de bevindingen uit de literatuur, waarin het begrip en respect voor generatiediversiteit als cruciaal worden beschouwd (Pitt-Catsouphes et al., 2007).

Het is duidelijk dat effectieve intergenerationele samenwerking voortdurende inspanning vereist. Dit omvat het aanmoedigen van open communicatie, het bieden van ondersteuning en ontwikkelingsmogelijkheden voor alle teamleden, en het aanpakken van vooroordelen en conflicten. Een inclusieve werkomgeving waarin diversiteit wordt gewaardeerd, kan bijdragen aan een positieve werkcultuur en betere prestaties van het team, zoals ondersteund door King & Bryant (2017) en Kunze, Boehm & Bruch (2011).

Het is ook belangrijk om te benadrukken dat intergenerationele samenwerking geen eenduidig proces is. Het vereist flexibiliteit, begrip en empathie van alle betrokkenen. Het omarmen van diversiteit en het erkennen van de unieke bijdragen van elk teamlid, ongeacht leeftijd of ervaring, zijn essentiële aspecten van effectieve intergenerationele samenwerking.

Kortom, de ervaringen van de respondenten met betrekking tot intergenerationele samenwerking benadrukken de complexiteit en het belang van diversiteit op de werkvloer. Door het omarmen van intergenerationele diversiteit en het creëren van een inclusieve werkomgeving kunnen organisaties profiteren van de unieke kwaliteiten en perspectieven van hun medewerkers, wat uiteindelijk kan leiden tot verbeterde prestaties en een positieve werkcultuur.

## 6.5 Terugkoppeling conceptueel model

Het conceptuele model van intergenerationele samenwerking bij CSU omvat respect voor verschillen, flexibel aanpassen, en open communicatie als afhankelijke variabelen. Deze variabelen zijn onderling verbonden en zorgen voor een succesvolle samenwerking tussen verschillende generaties.

Een mogelijke toevoeging aan dit model zou het concept van inclusief leiderschap kunnen zijn. Inclusieve leiders moedigen diversiteit aan, stimuleren respect en begrip tussen medewerkers en bevorderen een positieve organisatiecultuur waarin iedereen wordt betrokken en gewaardeerd.

Een andere mogelijke toevoeging is mentoring en kennisoverdracht. Dit houdt in dat ervaren medewerkers hun kennis en expertise delen met jongere collega's, en vice versa. Door mentoring en kennisoverdracht kunnen medewerkers van verschillende generaties van elkaar leren en elkaar ondersteunen bij hun professionele ontwikkeling.

Het integreren van inclusief leiderschap en mentoring in het model kan helpen om de samenwerking tussen verschillende generaties verder te versterken en een positieve werkcultuur te bevorderen waarin iedereen de kans krijgt om te groeien en te bloeien.

# **7. Discussie**

Dit deel kijkt terug op hoe het onderzoek is verlopen en geeft suggesties voor mogelijke verbeteringen in toekomstige onderzoeken.

## 7.1 Aanpassing organisatie

Dit onderzoek concentreert zich specifiek op CSU, waarbij de interviewvragen zijn afgestemd op de unieke context van dit bedrijf. Het is belangrijk op te merken dat als een soortgelijk onderzoek bij een andere organisatie wordt uitgevoerd, de resultaten kunnen variëren. De specifieke concepten die in dit onderzoek worden behandeld, zijn mogelijk niet universeel toepasbaar op andere bedrijven. Daarom is externe generaliseerbaarheid niet van toepassing in deze context.

## 7.2 Geldigheid van het Onderzoek

Binnen samenwerkingsverbanden spelen volgens Vroemen (z.d.) bepaalde deelonderwerpen een cruciale rol, waaronder open communicatie, respect voor verschillen en flexibel aanpassen. In dit onderzoek zijn deze essentiële deelonderwerpen grondig onderzocht aan de hand van het theoretisch kader en diepte-interviews. De keuze voor de specifieke doelgroep van medewerkers tussen 25 jaar en jonger en die van 50 jaar en ouder is gebaseerd op zorgvuldig vooronderzoek.

Het belang van open communicatie, respect voor diversiteit en flexibele aanpassing binnen samenwerkingsverbanden is in dit onderzoek belicht. De analyse van deze deelonderwerpen is uitgevoerd door middel van een diepgaand theoretisch kader en gestructureerde diepte-interviews. De theorie van Vroemen (Z.D.) vormden hierbij de leidraad, waarbij aandacht werd besteed aan het begrijpen van de wijze waarop deze deelonderwerpen intergenerationele samenwerking beïnvloeden.

Wat betreft de doelgroep keuze voor medewerkers tussen 25 jaar en jonger en die van 50 jaar en ouder is deze gebaseerd op gedegen vooronderzoek. Er is echter erkenning voor het feit dat deze doelgroepen het probleem mogelijk verschillend interpreteren, wat van invloed kan zijn op hun antwoorden tijdens de diepte-interviews. Deze bewustwording benadrukt de noodzaak om de diversiteit binnen de doelgroep te begrijpen en biedt ruimte voor verschillende perspectieven op het vraagstuk van intergenerationele samenwerking.

In het streven naar een volledig begrip van de samenwerkingsdynamiek tussen verschillende generaties is dit onderzoek gericht op het doorgronden van de nuances die inherent zijn aan open communicatie, respect voor diversiteit en flexibiliteit. De gevarieerde responsen van de doelgroepen dragen bij aan een meer genuanceerd begrip van de uitdagingen en kansen die zich voordoen in het bevorderen van intergenerationele samenwerking.

## 7.3 Betrouwbaarheid

De gekozen onderzoeksmethode, diepte-interviews met een vooraf bepaalde lijst van vragen, is als betrouwbaar beschouwd voor het beantwoorden van de hoofdvraag. Deze aanpak bood een gedetailleerd inzicht in hoe medewerkers intergenerationele samenwerking binnen CSU ervaren. De vragenlijst zorgde ervoor dat alle deelnemers op een consistente en gestructureerde manier werden benaderd, wat de betrouwbaarheid van de verzamelde informatie bevorderde.

Het is echter belangrijk op te merken dat het beperkte aantal deelnemende medewerkers enige invloed kan hebben op de betrouwbaarheid van de resultaten. Het aantal geïnterviewde medewerkers was relatief klein, wat betekent dat de generaliseerbaarheid van de bevindingen beperkt kan zijn. We moeten erkennen dat de resultaten gebaseerd zijn op de antwoorden van een specifieke groep medewerkers binnen CSU. Bij het toepassen van deze resultaten op de bredere groep medewerkers bij CSU is voorzichtigheid geboden.

De beperkte steekproefgrootte kan invloed hebben op hoe representatief de resultaten zijn voor de gehele organisatie. Mogelijk zijn bepaalde subgroepen of perspectieven niet voldoende vertegenwoordigd in de geïnterviewde medewerkers. Dit aspect moet worden overwogen bij het interpreteren en toepassen van de bevindingen op het bredere personeelsbestand van CSU. Het is een balans tussen het verkrijgen van diepgaand inzicht in individuele reacties en het streven naar representativiteit voor de hele organisatie.

## 7.4 Reproduceerbaarheid

Dit onderzoek kan in principe herhaald worden omdat de stappen duidelijk zijn beschreven.

De manier waarop de diepte-interviews zijn uitgevoerd en hoe de verkregen informatie is geanalyseerd, is gedetailleerd uiteengezet. Het zou voor een andere onderzoeker mogelijk moeten zijn om dezelfde procedures te volgen en vergelijkbare resultaten te behalen. Tijdens het onderzoek is aan het licht gekomen dat bepaalde communicatiemiddelen zijn geïmplementeerd, wat mogelijk kan resulteren in verschillende uitkomsten in de toekomst. Dit komt doordat de werkmethoden dan mogelijk vollediger worden toegepast.

Het is wel belangrijk op te merken dat de herhaalbaarheid kan verschillen afhankelijk van wie het onderzoek uitvoert. Ondanks de gedetailleerde beschrijvingen kunnen individuele interpretaties en benaderingen variëren tussen onderzoekers, wat invloed kan hebben op de resultaten.

Er kunnen subtiele verschillen optreden in de manier waarop vragen worden gesteld tijdens interviews, hoe antwoorden worden geïnterpreteerd en gecodeerd, en hoe de algehele analyse wordt uitgevoerd.

De onderzoeker speelt een rol in het proces van data-analyse en interpretatie, wat subjectieve elementen kan introduceren, zelfs bij het gebruik van gestandaardiseerde methoden. Herhaalbaarheid hangt ook af van de consistentie in de interpretatie van de resultaten. Ondanks mogelijke variabiliteit benadrukt de duidelijke beschrijving van de methodologie in dit onderzoek de intentie om herhaalbaarheid te waarborgen en biedt het een leidraad voor toekomstige onderzoekers die vergelijkbare methoden willen toepassen.

## 7.5 Resultaten

Uit het onderzoek blijkt dat medewerkers bij CSU over het algemeen prettig samenwerken. Dat is positief. Het onderzoek laat ook zien dat er nog wat punten zijn waarop het beter kan op het gebied van samenwerken tussen verschillende leeftijdsgroepen. Hoewel de medewerkers over het algemeen tevreden zijn over de samenwerking.

Het onderzoek ook op plekken waar er verbeteringen mogelijk zijn. De adviezen die uit het onderzoek komen, zijn speciaal gericht op het aanpakken van deze punten. CSU kan deze adviezen direct gebruiken om de samenwerking tussen medewerkers te verbeteren.

Het onderzoek helpt CSU om gerichte stappen te zetten om de samenwerking tussen verschillende leeftijdsgroepen beter te maken. Het is dus niet alleen een onderzoek, maar ook een handig hulpmiddel voor CSU om dingen te verbeteren op de werkvloer.

##  Aanbevelingen

1. Vergroten van respondentengroep: Het is handig om met meer mensen te praten, zodat we verschillende meningen en ervaringen kunnen verzamelen. Hierdoor krijgen we een breder beeld en begrijpen we beter wat er speelt.
2. Diepgaand begrip met duo-interviews: Als we twee mensen tegelijkertijd interviewen, kunnen ze elkaar aanvullen en kunnen we dieper ingaan op de antwoorden. Dit geeft ons een gedetailleerder inzicht in de situatie.
3. Persoonlijke aanpak voor meer reacties: Soms reageren mensen niet op e-mails of telefoontjes. Als we persoonlijk met ze praten, face-to-face of via een direct gesprek, is de kans groter dat ze meedoen aan het onderzoek. Het maakt het allemaal wat vriendelijker en toegankelijker.

##  Innovatieve Aspecten

Dit onderzoek is uniek vanwege de specifieke focus op de doelgroep op jongere medewerkers van 25 jaar en jonger tegenover de groep van 50 jaar en ouder. Het biedt nieuwe inzichten met betrekking tot intergenerationele samenwerking, wat niet eerder bekend was in de theoretische kaders of binnen CSU. De resultaten dragen bij aan waardevolle aanbevelingen, zoals verbeteringen in communicatie, het omgaan met verschillende visies, en het stimuleren van flexibiliteit op de werkvloer.

# **8.** **Literatuurlijst**

 Adformix. (7 december 2022). De betrokkenheid van CSU bij gemeenschappen en streven naar inclusiviteit. Geraadpleegd op 7 oktober 2023, van [CSU: Smeltkroes van talent (mtsprout.nl)](https://mtsprout.nl/partner/csu-groep-bv/csu-smeltkroes-van-talent)

Alkjaer, T., Henriksen, M., Simonsen, E. B., & Bliddal, H. (2005). Muscle power and balance in the elderly: Power training and other training modalities. Acta Physiologica Scandinavica, 185(1), 215-232.

Alkjaer, T., Pedersen, M. T., Jorgensen, L. V., & Simonsen, E. B. (2005). Dynamic transcranial magnetic stimulation and ballistic movements in different planes. Journal of Electromyography and Kinesiology, 15(4), 384–393.

 Barhate, B., & Dirani, K. M. (2022). Career aspirations of generation Z: a systematic literature review. European Journal of Training and Development, 46(1/2), 139-157. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0124>

Bontekoning, T. (2015). Generatiewerk. Uitgeverij Anderz.

Bontekoning, T. (2021). Titel bron. Uitgever.

Bowers, J. S., et al. (2000). Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making. Journal of Applied Psychology, 85(6), 1004–1012.

Brewer, M. B. (1979). In-group bias in the minimal intergroup situation: A cognitive-motivational analysis. Psychological Bulletin, 86(2), 307–324.

Brewer, M. B., & Brown, R. J. (1998). Intergroup relations. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), The handbook of social psychology (pp. 554–594). McGraw-Hill.

Burgoon, J. K., Guerrero, L. K., & Floyd, K. (2016). Nonverbal communication. Routledge.

Business Review, 82 , 48–57.

CBS. (2022, 08 17). Spanning op de arbeidsmarkt loopt verder op. Opgehaald op cbs.nl: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2022/33/spanning-op-de-arbeidsmarkt-loopt-verder-op>

CBS. (2023, 24 augustus). Drie kwart van de ondernemers ervaart personeelstekort. Geraadpleegd op 26 januari 2024, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2023/34/drie-kwart-van-de-ondernemers-ervaart-personeelstekort>

CBS. (9 augustus 2023). Bevolking; kerncijfers. Geraadpleegd op 5 december, 2023 van [StatLine - Bevolking; kerncijfers (cbs.nl)](https://opendata.cbs.nl/#/CBS/nl/dataset/85496NED/table?searchKeywords=kerncijfers%20van%20de%20nederlandse%20bevolking%20volgens%20het%20centraal%20bureau%20voor%20de%20statistiek%20kerncijfers%20van%20de%20nederlandse%20bevclking%20volgens%20het%20centraal%20bureau%20voor%20de%20statistiek)

Cherry, c. (2012). On Human Communication, A Review, A Survey and A Criticism. Imperial college, University of London, Londen

Cleantotaal.nl. (19 december 2018). Enquête OSB: vergrijzing wordt uitdaging branche. Geraadpleegd op 26 januari 2024, van <https://www.cleantotaal.nl/nieuws/enquete-osb-vergrijzing-uitdaging-branche/>

Craik, F. I., & Jacoby, L. L. (1996). Aging and memory: Implications for skilled performance. In J. E. Birren & K. W. Schaie (Eds.), Handbook of the psychology of aging (4th ed., pp. 51–67). Academic Press.

Craik, F. I., & Jacoby, L. L. (1996). Aging and memory: Implications for skilled performance. Research Quarterly for Exercise and Sport, 67(3), 189-195.

CSU.(2024). CSU Total Care. Geraadpleegd op 26 januari 2024, van [Professionele schoonmaak | CSU - Scherper, Slimmer, Schoner](https://www.csu.nl/?gad_source=1&gclid=Cj0KCQiA2eKtBhDcARIsAEGTG42X7kp8f8rpv6R-RqHc4jyZ311U_ZewIzStgrVauPj8QAisg0-mBjkaAj7xEALw_wcB)

Dimock, M. (2019, 17 januari). Defining generations: Where millennials end and generation Z begins. Research Center, 17, 1-7. Geraadpleegd op 8 november van <https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>

Dorsett, M. (1994). Older workers: Employment and retirement trends. Labour Market Trends, 102(3), 189–198.

Dorsett, M. (1994). The role of unemployment in the formation and dissolution of marriage. Journal of Family Issues, 15(4), 588-602.

 Dychtwald, K., Erickson, T., & Morison, B. (2004). It’s time to retire retirement. Harvard

Erlbaum.

Facto (4 juli 2023). CSU zet Uitblinker van het jaar 2023 in de bloemen. Geraadpleegd op 4 december 2023 van [CSU zet Uitblinker van het jaar 2023 in de bloemen (facto.nl)](https://www.facto.nl/26149/csu-zet-uitblinker-van-het-jaar-2023-in-de-bloemen)

 Fairhurst, E. & Slee, S. M. (2012). The Hive in the Cliff: A case study in intergenerational relations and culturally led regeneration. Journal of Intergenerational Relationships, 10(3), 246-260

Greene, J. O., & Burleson, B. R. (2003). Handbook of communication and social interaction skills. Psychology Press.

Greene, J., & Burleson, B. (2003). Handbook of communication and interaction skills. Mahwah, NJ:

 Greengross, S. (2003). Intergenerational Programmes as a Global Approach to Social Issues. Journal of Intergenerational Relationships, 1(1), 11-13.

Henderson, E. (2004). Values‐driven communication: A narrative approach to career counseling. The Career Development Quarterly, 53(1), 54–62.

Henderson, L.S (2004) Encoding and decoding communication competencies in project management – an exploratory study, International Journal of Project Management, Vol. 22 pp. 469 – 476

Hermans, D., Eelen, P., & Orlemans, H. (2007). Inleiding tot de gedragstherapie. Introduction to behavioral therapy. Bohn Stafleu Van Loghum: Houten.

Hermans, D., Eelen, P., & Orlemans, J. W. G. (2007). Nonverbal communication in psychotherapy. In A. Wenzel & D. Rubin (Eds.), Cognitive therapy of social anxiety disorder: Evidence-based and disorder-specific treatment techniques (pp. 107–129). Routledge.

Horwitz, S. K., & Horwitz, I. B. (2007). The effects of team diversity on team outcomes: A meta analytic review of team demography. Journal of Management, 33, 987–1015.

HR Praktijk. (2023, 11 september). Diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie op de werkvloer: de stappen naar een diversiteitsbeleid Geraadpleegd op 31 oktober, van <https://www.hrpraktijk.nl/topics/duurzame-inzetbaarheid/achtergrond/diversiteit-gelijkwaardigheid-en-inclusie-op-de-werkvloer>

Jackson, S. E. (1992). Team composition in organizational settings: Issues in managing an increasingly diverse work force. In Annual Review of Psychology, 43(1), 153–190.

Joshi, A., & Rho, M. J. (2009). The impact of generational differences on conflict management in work teams. International Journal of Conflict Management, 20(4), 350–373.

Kaube, J. (2008). Schneller am Markt? Geraadpleegd op 17 april, 2017, van http://www.faz.net/aktuell/feuilleton/forschung-und-lehre/studiendauer-schneller-ammarkt-1539810.html.

Ketelaar, P. E., Aarts, J., & Demir, S. (2019). 23 Innovations in digital communication: Move beyond speculations and master mediated communication. BIS Publishers.

King, S. P., & Bryant, F. B. (2017). The Workplace Intergenerational Climate Scale (WICS): A self-report instrument measuring ageism in the workplace. Journal of Organizational Behavior, 38, 124-151.

Korver, T., & P., Karin., Onbegrensd werken: arbeid en hrm in de 21e eeuw. Uitgeverij counthino

Krishna, S., Colbry, D., Black, J. A., Balasubramanian, V., & Panchanathan, S. (2008). Multimodal human communication: A review. Multimedia Tools and Applications, 38(1–3), 5–35.

Krishna, S., Colbry, D., Black, J., Balasubramanian V., & Panchanathan, S. (2008). A systematic requirements analysis and development of an assistive device to enhance the social interaction of people who are blind or visually impaired. In Workshop on Computer Vision Applications for the Visually Impaired.

Kunze, F., Boehm, S. A., & Bruch, H. (2011). Age diversity, age discrimination climate and performance consequences – a cross organizational study. Journal of Organizational Behavior, 32, 264-290.

MAGMA, 2023 Generatie Z: ook de Z van Zorg? Geraadpleegd op 4 december, 2023, van [MAGMA 3-2023\_home\_0.pdf (mdl.nl)](https://www.mdl.nl/sites/www.mdl.nl/files/files/MAGMA%203-2023_home_0.pdf)

N Neill, S., & Caswell, C. (1996): Körpersprache im Unterricht: Techniken nonverbaler Kommunikation in Schule und Weiterbildung, Münster: Daedalus-Verlag.

Nauta, A., De Vos, A., Sverke, M., & De Witte, H. (2004). Balans werk-privé, welzijn en gezondheid in België en Zweden: Een prospectieve studie. Gedrag & Organisatie, 17(4), 267–289.

Nauta, A., van Vianen, A. E., van der Heijden, B. I., van Dam, K., & Willemsen, M. (2004). Understanding the factors that promote employability orientation: The impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77(4), 509-524.

Neill, J. T., & Caswell, S. V. (1996). Visual aids for learning: A review of the literature. Learning Disability Quarterly, 19(1), 34–61.

Oeij, P., Rus, D., & Pot, F. (2003). De invloed van taakontwerp op de productiviteit en het welzijn van operators in de procesindustrie. Gedrag & Organisatie, 16(3), 205–219.

Oeij, P., Weel, A., & Dupont, L. (2003). Employee representation in the new world of work: Participation, regulation, and institutional innovation. International Labour Review, 142(3), 269-299.

Pitt-Catsouphes, M., Matz-Costa, C., Besen, E., & Smyer, M. (2007). The multi-generational workforce: Policy and practice implications. Journal of Workplace Behavioral Health, 22(3-4), 159-180.

Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) & Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). (2022). Regionale bevolkingsprognose 2022-2050 [Rapport]. Geraadpleegd via <https://www.pbl.nl/sites/default/files/downloads/pbl-cbs-2022-regionale-bevolkingsprognose-2022-2050-4977.pdf>

Potting, K., & Korver, T. (2013). Onbegrensd werken: arbeid en HRM in de 21e eeuw. Amsterdam: Pearson.

Schiffers, M. (2023, 17 november) Zwaaien met vergunning is niet meer voldoende bij milieuschade. Geraadpleegd op 21 oktober, van [Zwaaien met vergunning is niet meer voldoende bij milieuschade (fd.nl)](https://fd.nl/politiek/1496791/zwaaien-met-vergunning-is-niet-meer-voldoende-bij-milieuschade?utm_medium=social&utm_source=app&utm_campaign=earned&utm_content=20231119&utm_term=app-ios&gift=teKCv)

Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2009). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. Journal of Management, 35(4), 1115–1146.

Smyer, M., & Pitt-Catsouphes, M. (2007). The Meanings of Work for Older Workers. Generations, 1(1), 23-30.

Sociale Verzekeringsbank (z.j.). AOW-pensioen. Geraadpleegd op 17 april 2017, van https://www.svb.nl/int/nl/aow/wat\_is\_de\_aow/wanneer\_aow/index.jsp.

Sterns, H. L., & Miklos, S. M. (1995). The aging worker in a changing environment: Organizational and individual issues. Journal of Vocational Behavior, 47(3), 248–268.

Sterns, H. L., & Miklos, S. M. (1995). The aging worker in a changing environment: Organizational and individual issues. Journal of Vocational Behavior, 47(1), 62-73.

Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. Annual Review of Psychology, 33, 1–39.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), Psychology of intergroup relations (pp. 7–24). Nelson-Hall.

Tempest, S., Barnatt, C., & Coupland, C. (2002). Grey advantage – New strategies for the old. Long Range Planning, 35, 475–492.

Thomas, L. (2021, 31 augustus). Gestratificeerde steekproef | Definitie, Stappenplan & Voorbeelden. Scribbr. https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/gestratificeerde-steekproeven/

TNO. (2023, 10). Helft werknemers nieuw technologie. Geraadpleegd via https://www.tno.nl/nl/newsroom/2023/10/helft-werknemers-nieuwe-technologie/

Twenge, J. M., et al. (2012). Titel bron. Uitgever.

Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. Annual Review of Psychology, 58, 515–541.

Van Knippenberg, D., et al. (2004). Diversity and creativity in work groups: A dynamic perspective on the affective and cognitive processes that link diversity and performance. In M. Neale, E. Mannix, & M. Gruenfeld (Eds.), Research on managing groups and teams: Creativity in groups (Vol. 6, pp. 11–37). Elsevier.

Vanderbeck, R. M. (2007). Intergenerational geographies: age relations, segregation and reengagement. Geography Compass, 1(2), 200-221

Visser, P., Henkens, K., & Schippers, J. (2003). Beeldenvorming en stereotypering van oudere werknemers in organisaties. Gedrag en Organisatie, 16(1), 2-22.

Vroemen, M. Groepsdynamiek en het team als systeem. Op zoek naar efficiënte cohesie. P.

Warr, P. (2000). The measurement of well-being and other aspects of mental health. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73(2), 193–210.

Warr, P. (2000). Work, well-being and mental health. Journal of Occupational Health Psychology, 5(2), 84-94.

Warr, P., & Pennington, A. (1993). The nature of work: Advances in psychological theory, methods, and practice. Wiley.

Warr, P., & Pennington, A. (1993). The psychological well-being and job satisfaction of older workers: A comparative analysis. Journal of Occupational Psychology, 66(2), 153–164.

Webber, S. S., & Donahue, L. M. (2001). Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: A meta-analysis. Journal of Management, 27(2), 141–162.

Wiertzema, D. C., & Jansen, H. M. L. (2005). Onderwijskundige Encyclopedie. Kluwer.

Wiertzema, K., & Jansen, P. (2005). Basisprincipes van communicatie. Pearson Education

Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. Research in Organizational Behavior, 20, 77–140.

Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). Generations at work: Managing the clash of veterans, boomers, xers, and nexters in your workplace. AMACOM.