

GENERATIES EN TEAMSAMENWERKING IN DE BELGISCHE FEDERALE OVERHEID

Een onderzoek naar intergenerationele samenwerking
binnen de Belgische federale overheid.
Wat zijn de hefboomen en hindernissen voor een goede teamsamenwerking?
Verdient generatiemanagement hierbij specifieke aandacht?

Ans De Vos
Veroniek De Schampelaere
Kristien Van Bruystegem

Vlerick Leuven Gent Management School

Dankwoord

Deze studie belicht mogelijkheden om verder te werken rond intergenerationele samenwerking in teams en biedt hopelijk aan vele organisaties inspiratie en motivatie om hierop verder te bouwen in de toekomst. Wij danken van harte de Federale Overheidsdienst Personeel en Organisatie, initiatiefnemer en opdrachtgever van deze studie, om deze thematiek verder te bestuderen, om hun expertise in het project te laten spreken, en voor hun sturende kracht om het ambitieuze onderzoeksplan te realiseren. We bedanken ook de drie deelnemende instellingen: de Federale Overheidsdienst Volksgezondheid, Veiligheid van de Voedselketen en Leefmilieu, de Rijksdienst voor Arbeidsvoorziening en het Algemeen Rijksarchief en Rijksarchief in de Provinciën. Onze contactpersonen in deze instellingen maakten het door hun vlotte medewerking mogelijk om data te kunnen verzamelen van heel hoge kwaliteit. Ze stuurden de studie bij door hun kritische blik vanuit de praktijk en hebben onze reflectie over de implicaties van de studie en de volgende stappen voor hun instelling, als voorbeeld voor andere organisaties verrijkt. Onze dank gaat uiteraard ook uit naar iedere medewerker in deze organisaties, voor de tijd die zij investeerden om mee te denken rond deze thematiek tijdens één van de focusgroepen of door het invullen van de vragenlijst.

Inhoudsopgave

Inleiding	7
1. Wetenschappelijk kader	7
1.1 Psychologisch contract	8
1.2 Aansturen van performante teams.....	9
2. Methodologie.....	9
2.1 Selectiecriteria voor de participerende instellingen.....	10
2.2 Onderzoeksfasen en bevragingmethode.....	10
2.3 Analyses	12
3. Resultaten	12
3.1 Hoe wordt teamsamenwerking geëvalueerd?	13
3.2 Welke kenmerken van teamsamenwerking hebben een impact op de evaluatie van teamsamenwerking?	15
3.3 Op welke manier spelen leidinggevenden een rol?	25
3.4 Op welke manier spelen generaties een rol in het psychologisch contract?.....	26
3.5 Hoe kijken verschillende generaties naar hun eindloopbaan?	28
3.6 Leeftijdsdiversiteit binnen teams	30
4. Aanbevelingen	30
4.1 Generatiemanagement verdient aandacht.....	30
4.2 Sleutels die de samenwerking tussen generaties positief beïnvloeden	31
4.3 De competenties van de leidinggevende zijn cruciaal	34
Conclusies	34
Bibliografie	35

Lijst van tabellen

Tabel 1 - Steekproefaantallen in de drie instellingen: medewerkers en teams.....	12
Tabel 2 - Totale respons van medewerkers en leidinggevenden	13
Tabel 3 - Resultaten matching van medewerkers en leidinggevenden	13
Tabel 4 - Respons per generatie medewerkers en leidinggevenden	13
Tabel 5 - Gemiddelde scores van medewerkers en leidinggevenden op 'Betrokkenheid' ..	14
Tabel 6 - Gemiddelde scores van medewerkers en leidinggevenden op 'Harmonie'	14
Tabel 7 - Gemiddelde scores van medewerkers en leidinggevenden op 'Psychologische veiligheid'	15
Tabel 8 - Gemiddelde scores van medewerkers en leidinggevenden op 'Zelfreflectie'	16
Tabel 9 - Gemiddelde scores van medewerkers en leidinggevenden op 'Kennisdeling'	17
Tabel 10 - Gemiddelde scores van medewerkers en leidinggevenden op 'Delen van de werklast'	19
Tabel 11 - Gemiddelde scores van medewerkers en leidinggevenden op 'Competenties' ..	20
Tabel 12 - Gemiddelde scores van medewerkers en leidinggevenden op 'Coaching door de teamleider'	21
Tabel 13 - Gemiddelde scores van medewerkers en leidinggevenden op 'Duidelijke doelstellingen'	22
Tabel 14 - Gemiddelde scores van medewerkers en leidinggevenden op 'Communicatie' ..	23
Tabel 15 - Gemiddelde scores van medewerkers en leidinggevenden op 'Kwaliteit van de intergenerationele samenwerking'	24
Tabel 16 - Gemiddelde scores van medewerkers en leidinggevenden op 'Eindeloopperspectief'	28
Tabel 17 - Gemiddelde scores van medewerkers en leidinggevenden op 'Intentie om na 60ste te werken'	29

Lijst van figuren

Figuur 1 - Conceptueel model: samenwerking tussen generaties	8
Figuur 2 - Onderzoeksaanpak in drie fasen	10
Figuur 3 - Gemiddelde scores van medewerkers en leidinggevenden op de acht dimensies van teamsamenwerking	16
Figuur 4 - Kenmerken van de teamsamenwerking en de impact op de evaluatie ervan ...	25
Figuur 5 - Gemiddelde scores van medewerkers en leidinggevenden op de dimensies van het psychologisch contract.....	27

Inleiding

De generatie van 50-plussers vormt vandaag 40% van de Belgische federale personeelspopulatie (www.pdata.be, 01/01/2010). De evolutie van de leeftijds piramide toont bovendien dat de middenpopulatie, de traditionele verbinding tussen de jongste en de oudste medewerkers in een organisatie, verkleint.

Die demografische evolutie stelt de federale overheid voor een reeks uitdagingen die verder reiken dan enkel anticiperen op de uitstroom van een groot aantal personeelsleden. De kennisdoorstroom en de ervaringsuitwisseling tussen ouderen en jongeren dienen in goede banen te worden geleid en om alle medewerkers, ongeacht hun leeftijd, blijvend te motiveren, moet rekening gehouden worden met de verscheidenheid aan verwachtingen. Elke generatie heeft immers zijn eigen kenmerken en heeft specifieke verwachtingen ten aanzien van de arbeidsrelatie.

De samenwerking tussen generaties in teams is een antwoord op die uitdagingen. Een goede samenwerking tussen generaties is immers essentieel voor de continuïteit en vernieuwing van de federale overheid en bepaalt in belangrijke mate de motivatie en tevredenheid van individuele medewerkers.

De Federale Overheidsdienst Personeel en Organisatie wenst een personeelsbeleid te ontwikkelen dat de samenwerking tussen de verschillende generaties in teams stimuleert en dat meerwaarde haalt uit de leeftijdsdiversiteit van medewerkers. Om gericht acties te kunnen nemen op het vlak van (HR-)beleid, interne communicatie en kennismanagement is eerst een antwoord nodig op de volgende vragen:

- Hoe werken de verschillende generaties samen in de federale organisaties?
- Welke factoren hebben een invloed op deze samenwerking? Op welke manier speelt leeftijd hierbij een rol?
- Welke acties kunnen genomen worden om de samenwerking te verbeteren?

Vlerick Leuven Gent Management School werd daarom gevraagd een studie te voeren die een antwoord kan bieden op deze onderzoeksvragen. De resultaten zullen dienen als basis voor het actieplan dat de federale personeelsverantwoordelijken zullen uitwerken.

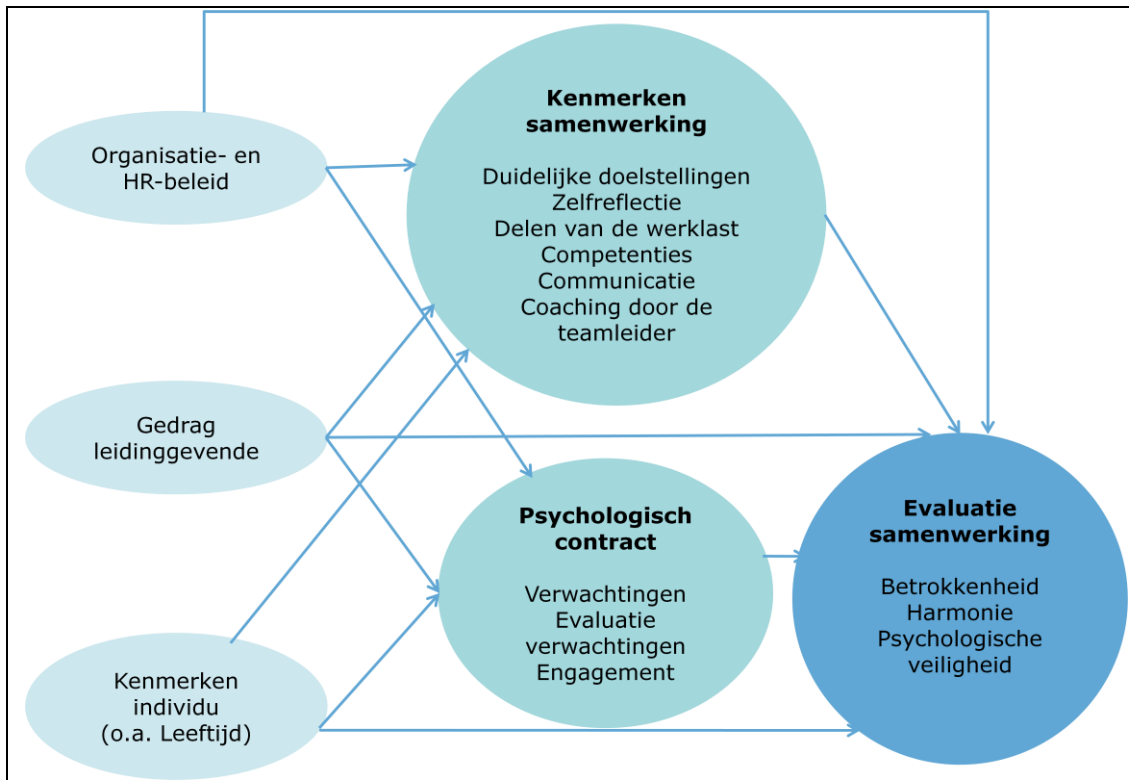
1. Wetenschappelijk kader

In de literatuur spreekt men van een generatie als *'een categorie van tijdgenoten, die in haar gedrag effecten vertoont van één of meer discontinue macroveranderingen, welke haar leden gedurende hun formatieve periode hebben ondergaan'* (Deal, 2007). Een vaak gebruikte indeling in generaties is deze van Generatie Y (°1980-2003), Generatie X (°1968-1980), Babyboom 40 (°1957-1968), Babyboom 50 (°1945-1957) en Veteranen (°1930-1945).

Naast het concept **'generatie'** zijn twee wetenschappelijke kaders relevant voor de studie van de samenwerking tussen generaties.

- Ten eerste biedt het concept **'psychologisch contract'** een nuttig raamwerk om verschillen in arbeidshouding en verwachtingen ten aanzien van de arbeidsrelatie te bestuderen.
- Het onderzoek rond **'teamperformantie'** of teamsamenwerking geeft daarnaast meer inzicht in de factoren die de samenwerking beïnvloeden en de impact die het teamleiderschap op deze samenwerking heeft.

Volgende figuur geeft het conceptueel model weer dat weerhouden werd in deze studie. De twee kaders staan erin centraal.



Figuur 1 - Conceptueel model: samenwerking tussen generaties

1.1 Psychologisch contract

Het psychologisch contract verwijst naar de percepties van medewerkers over hun arbeidsrelatie: hoe omschrijven zij hun engagement ten aanzien van de organisatie, wat verwachten ze in ruil hiervoor terug en wordt aan deze verwachtingen tegemoet gekomen?

De dimensies van het psychologisch contract die veel aandacht krijgen in de literatuur zijn:

- **Verwachtingen** ten aanzien van de organisatie met betrekking tot jobinhoud, loopbaanperspectief, ontwikkelingskansen, verloning, work-life balance, sociale sfeer en ondersteuning, werkzekerheid enerzijds en de **evaluatie** van deze aspecten anderzijds.
- Het **eigen engagement** in termen van performantie, flexibiliteit, loyaliteit, inzetbaarheid, ethisch gedrag en collegialiteit.

Opvallend is dat het deze dimensies zijn die ook vaak als 'breuklijnen' tussen medewerkers van verschillende leeftijden worden aangehaald. Zo tonen recente internationale studies aan dat er bij medewerkers en hun leidinggevenden van verschillende generaties vaak uitgesproken verschillen bestaan op dimensies zoals loopbaanperspectief, flexibiliteit, arbeidsethos, loyaliteit... De samenwerking tussen generaties blijkt niet automatisch vlot te verlopen (zie o.a. Deal, 2007; Macky, Gardner & Forsyth, 2008; Smola & Sutton, 2002; Wesner & Miller, 2008).

Toch zijn we van mening dat het belangrijk is verder te kijken dan wat aan de oppervlakte leeft. De literatuur leert ons immers ook dat wat op het eerste zicht grote verschillen lijken, vaak een gemeenschappelijke basis hebben (Deal, 2007). Richtinggevend daarbij is de idee dat medewerkers uit alle generaties behoefte hebben aan respect en waardering, kansen krijgen om bij te dragen aan de organisatie en het gevoel hebben tot de

organisatie te behoren. Een focus op overeenkomsten in het psychologisch contract kan dus eveneens een aangewezen vertrekpunt zijn voor een goed generatiemanagement. Wat bindt generaties, waar biedt intergenerationale samenwerking een meerwaarde voor iedere betrokkene?

1.2 Aansturen van performante teams

Om te komen tot een goede samenwerking tussen generaties, is het niet enkel nodig inzicht te hebben in het psychologisch contract, maar ook in de dynamiek en de aansturing van de bestaande samenwerkingsverbanden. Teams, gedefinieerd als *'een groep van medewerkers die aan dezelfde leidinggevende rapporteren en die samenwerken op een permanente of lange termijn basis'* (Van der Vegt en Janssen, 2003), vormen dan ook de focus van deze studie.

Wat maakt dan het verschil tussen een performant en een minder presterend team? Vijf verschillende dimensies blijken hierbij doorslaggevend (Katzenbach & Smith, 1993; Van den Broeck & Debussche, 2007), namelijk:

- (1) 'Clear Direction' of '**Duidelijke doelstellingen**': Krijgen medewerkers duidelijke doelen en objectieven?
- (2) 'Reflexivity' of '**Zelfreflectie**': Wordt er nagedacht over de manier van werken, de methode?
- (3) 'Workload Sharing' of '**Delen van de werklast**': Wordt de individuele bijdrage van ieder teamlid duidelijk gedefinieerd en neemt iedereen zijn of haar verantwoordelijkheid op?
- (4) 'Team Composition' of '**Competenties**': Beschikken de medewerkers over de nodige competenties en complementariteit?
- (5) 'Communication' of '**Communicatie**': wordt er voldoende en effectief gecommuniceerd binnen het team?

We voegen hieraan nog een zesde dimensie toe, die expliciet de rol van de teamleider in het aansturen van een performant team capteert, namelijk 'Teamleader Coaching' of '**Coaching door de teamleider**'.

Wanneer we in deze studie de teamsamenwerking binnen de federale overheid bestuderen, houden we deze dimensies in gedachten. De evaluatie van teamsamenwerking bekijken we aan de hand van drie dimensies, namelijk de verbondenheid die medewerkers en leidinggevendenden voelen met hun team ('Commitment' of '**Betrokkenheid**'), hun evaluatie van de harmonie binnen hun team ('Harmony' of '**Harmonie**') en hun gevoel dat ze kunnen leren en durven risico's nemen ('Psychological Safety' of '**Psychologische veiligheid**' genaamd).

Voor de duidelijkheid en het leesgemak gebruiken we verder enkel de Nederlandstalige benamingen van deze concepten.

In wat volgt lichten we eerst de methodologie toe die we hanteerden om de samenwerking tussen generaties binnen de federale overheid te bestuderen. Nadien bespreken we de belangrijkste bevindingen en conclusies.

2. Methodologie

De methodologie die gevolgd werd om een antwoord te krijgen op de verschillende onderzoeksvragen bestaat uit verschillende fasen en bevraging rondes (kwalitatief en kwantitatief). De data werden verzameld bij drie verschillende organisaties behorende tot de federale overheid.

2.1 Selectiecriteria voor de participerende instellingen

De federale overheid is een complexe organisatie die een zeer groot aantal medewerkers in dienst heeft, verspreid over uiteenlopende instellingen. Op basis van verschillende criteria selecteerden we drie instellingen om deel te nemen aan dit onderzoek, namelijk de Rijksdienst voor Arbeidsvoorziening, de Federale Overheidsdienst Volksgezondheid, Veiligheid van de Voedselketen en Leefmilieu en het Algemeen Rijksarchief en Rijksarchief in de Provinciën.

Binnen deze drie instellingen was de leeftijdsverdeling in de medewerkerspopulatie op die manier opgebouwd dat elke generatiecategorie voor minstens 10% vertegenwoordigd was. Ook werd rekening gehouden met de mate van centralisatie van de werking en de grootte, om zo verscheiden mogelijke organisaties te kunnen bestuderen. Tot slot omvatten ze een goede verscheidenheid aan functies, gaande van dossierbehandelaars over projectmedewerkers tot wetenschappelijk personeel.

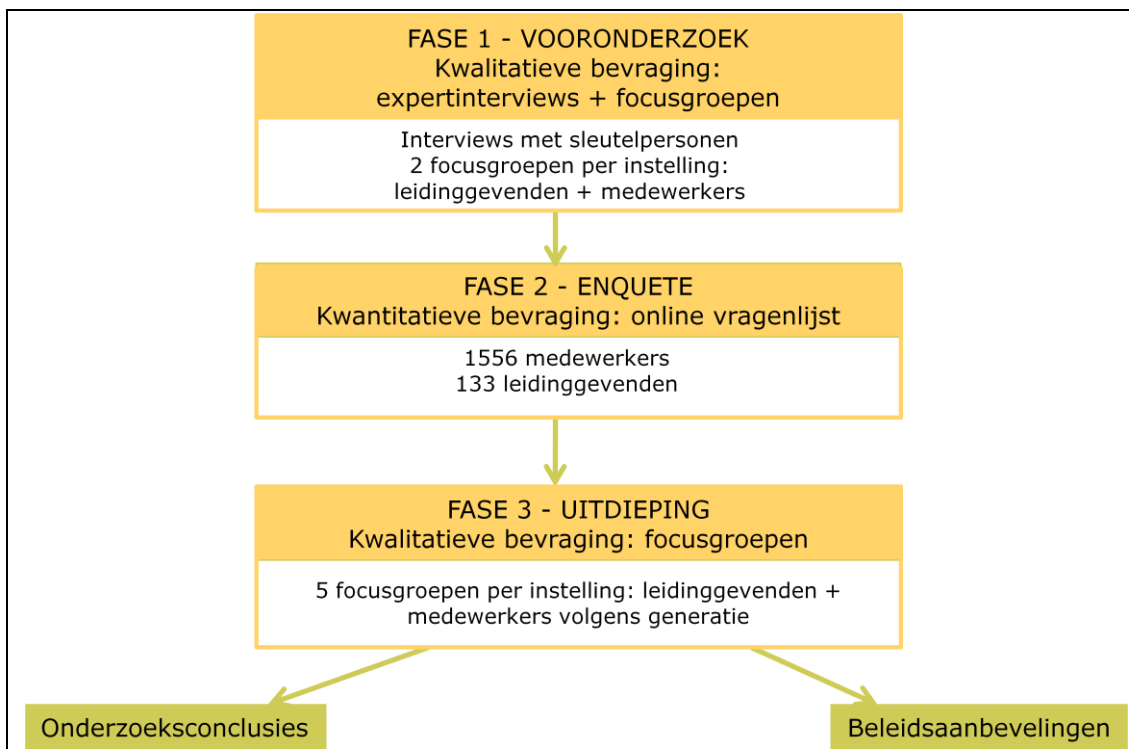
We wilden uitspraken doen over verschillen in intergenerationele samenwerking tussen teams en de verklarende factoren. Daarom was het van belang dat de variabiliteit in leeftijd ook binnen de teams aanwezig was. Bij de geselecteerde instellingen vonden we zowel leeftijdshomogene als -heterogene teams.

2.2 Onderzoeksfasen en bevragingmethode

We gingen voor de empirische bevraging over tot een onderzoeksaanpak die bestaat uit drie grote fasen:

- (1) Vooronderzoek: kwalitatieve bevraging via expertinterviews en focusgroepen,
- (2) Enquête: kwantitatieve bevraging via online vragenlijst,
- (3) Uitdieping: kwalitatieve bevraging via focusgroepen.

Onderstaande figuur geeft onze onderzoeksaanpak schematisch weer.



Figuur 2 - Onderzoeksaanpak in drie fasen

Vooronderzoek via expertinterviews

In eerste instantie hielden we een aantal gesprekken met interne experts binnen de FOD Personeel en Organisatie en binnen de drie participerende instellingen. In de FOD Personeel en Organisatie spraken we met de verantwoordelijken voor de ontwikkelcirkels en de moderniseringsprojecten in de federale overheid. In de instellingen zelf hielden we interviews met de HR-verantwoordelijken.

Vooronderzoek via focusgroepen

Daarnaast organiseerden we per instelling twee focusgroepen waarbij per focusgroep een tiental medewerkers werd uitgenodigd om een open gesprek te voeren over het thema intergenerationale samenwerking. Dit liet ons toe om ervaringen in de praktijk, knelpunten en verwachtingen te capteren en mee op te nemen in de enquête.

Per instelling werd telkens één focusgroep georganiseerd met medewerkers en één focusgroep met leidinggevenden. De voornaamste twee selectiecriteria van de medewerkers die werden uitgenodigd aan deze focusgroep waren variabiliteit in leeftijd en deel uitmaken van een team waarin verschillende generaties samenwerken, met vertegenwoordiging van medewerkers uit zoveel mogelijk verschillende teams.

Voor de selectie van de leidinggevenden stelden we parallel hiermee het volgende voorop: een zo groot mogelijke variabiliteit in leeftijd van de leidinggevenden en variabiliteit in de aantallen medewerkers uit verschillende generaties in hun team.

Enquête via online vragenlijst

Op basis van de input van de focusgroepen en het wetenschappelijk kader werden vervolgens twee vragenlijsten opgesteld voor het kwantitatieve onderzoek bij de geselecteerde teams (medewerkers en hun leidinggevenden).

Een anonieme vragenlijst, waarbij de koppeling kon worden gemaakt tussen de respondent en het team waarvan hij deel uitmaakt of dat hij leidt, werd verspreid. Voor de inhoud van deze vragenlijst baseerden we ons op de zes vermelde dimensies die van tel zijn bij een efficiënte teamsamenwerking en op de drie dimensies die de teamsamenwerking evalueren. Binnen elk van deze zes dimensies namen we een bestaande wetenschappelijk gevalideerde schaal op en voegden we een aantal 'op maat' items, specifiek voor de context van dit onderzoek, toe op basis van de input uit fase 1. Naast teamsamenwerking gaven we aan dat het psychologisch contract het uitgangspunt was als wetenschappelijk kader. Daarom werd gepeild naar de zes dimensies van het psychologisch contract (De Hauw & De Vos, 2010; De Vos et al., 2003; 2005) (cf. infra 3.4).

Gezien uit de expertinterviews en de gesprekken met de opdrachtgever een interesse bleek in de motivatie van oudere medewerkers en hun kijk op hun verdere loopbaan, werd ten slotte een aantal items toegevoegd die peilden naar de eindloopbaanbeslissing.

De volgende demografische variabelen werden bevraagd: geslacht, geboortjaar, opleidingsniveau, voltijdse of deeltijdse tewerkstelling, statuut, niveau, anciënniteit binnen de organisatie en binnen het team. De vragenlijst werd opgesteld in het Nederlands en in het Frans.

Afhankelijk van de grootte van de geselecteerde instellingen, werkten we met de volledige populatie of met een representatieve steekproef. Vermits de analyse-eenheid de teams zijn, diende de steekproef telkens voldoende groot te zijn op het teamniveau. Om de variabiliteit op groepsniveau te kunnen capteren, namelijk de diversiteit naar job, statuut, beroeps categorie en taalgroep binnen de instellingen, en ook om de verscheidenheid van

de generatiesamenstelling in teams weer te geven, was het belangrijk om een voldoende groot aantal teams te hebben (Hitt et al., 2007).

Om de steekproef per instelling te bepalen, gingen we uit van een betrouwbaarheidsinterval van 95% en een gemiddelde antwoordhoeveelheid van 45%. Dit leidde tot volgend onderzoeksopzet.

Tabel 1 - Steekproefaantallen in de drie instellingen: medewerkers en teams

	<i>Aantal medewerkers (populatie)</i>	<i>Aantal medewerkers (steekproef)</i>	<i>Aantal teams (steekproef)</i>
Rijksarchief	276 medewerkers	276 medewerkers	28 teams
FOD Volksgezondheid, Veiligheid van de Voedselketen en Leefmilieu	1419 medewerkers	709 medewerkers	55 teams
Rijksdienst voor Arbeidsvoorziening	2768 medewerkers	704 medewerkers	50 teams

Uitdieping via focusgroepen

Hoewel een kwantitatieve bevraging eerste indicaties geeft van mogelijke acties, zijn de resultaten vaak onvoldoende om een diepgaand actieplan op te stellen. Daarom werden een aantal focusgroepen georganiseerd met als doel de resultaten uit te diepen en te kaderen. Vragen zoals 'Herkent u de resultaten op basis van de vragenlijst?' en 'Kan u voorbeelden geven om de resultaten te concretiseren?' werden daarbij gesteld.

Tijdens deze focusgroepen werd de Delphi-techniek gehanteerd. Interactieve sessies van twee uur werden georganiseerd met telkens een 10-tal personen.

Concreet organiseerden we vijf focusgroepen per instelling. Een eerste focusgroep met leidinggevend en vier focusgroepen met medewerkers gegroepeerd per generatie (Generatie Y, Generatie X, Babyboomers 40 en Babyboomers 50).

2.3 Analyses

De gegevens verkregen uit het kwantitatief onderzoek werden geanalyseerd via kwantitatieve analysemethoden (statistisch softwarepakket SPSS).

In een eerste stadium werd de meetkwaliteit van onze variabelen onderzocht op basis van de data verkregen uit de medewerkersbevraging en de bevraging van de leidinggevenden. Dit omvatte een analyse van de betrouwbaarheden van alle wetenschappelijke schalen (bv. de zes dimensies van teamsamenwerking). Indien nieuwe items werden gebruikt, toegevoegd ten gevolge van de resultaten van de exploratieve focusgroepen, werd eerst via factoranalyse de samenhang tussen deze vragen bekeken. Vervolgens werden constructen gemaakt door het berekenen van de gemiddelde scores voor de vragen behorend tot eenzelfde wetenschappelijke schaal.

Om uitspraken te kunnen doen over de samenwerking tussen generaties binnen teams en de verklarende factoren, werden de data zowel op individueel niveau als op het niveau van het team geanalyseerd.

3. Resultaten

Zowel in de enquête als tijdens de focusgroepen bevroegen we de ervaringen van de deelnemers van de drie geselecteerde instellingen met teamsamenwerking en bekeken we de invloed van generaties hierop. Aan de hand hiervan kunnen we tot een aantal vaststellingen komen. Vooraleer we hier dieper op ingaan, geven we een overzicht van de behaalde responsgraad.

Tabel 2 - Totale respons van medewerkers en leidinggevenden

	<i>Uitgestuurde enquêtes</i>	<i>Ontvangen enquêtes</i>	<i>Responsgraad</i>
Medewerkers	1556	877	56%
Leidinggevenden	133	91	68%

Na het 'matchen' van de resultaten van de teamleden en hun teamleiders, kwamen we uit op 78 teams waarin minstens drie medewerkers én hun leidinggevende de enquête hadden ingevuld.

Tabel 3 - Resultaten matching van medewerkers en leidinggevenden

	<i>Ingevulde enquête</i>	<i>Matching mogelijk</i>
Medewerkers	877	634
Leidinggevenden	91	78

De gemiddelde respons per team is 8,87 medewerkers (Standaarddeviatie = 3,61). Het team met het grootst aantal respondenten bestaat uit 17 medewerkers.

Wanneer we naar de verdeling over de generaties kijken, zien we de volgende resultaten.

Tabel 4 - Respons per generatie medewerkers en leidinggevenden

	<i>Medewerkers</i>	<i>Leidinggevenden</i>
Generatie Y	178	5
Generatie X	184	10
Babyboom 40	258	41
Babyboom 50	257	35

In de volgende paragrafen gaan we dieper in op de evaluatie van teamsamenwerking binnen de federale overheid. Nadien bekijken we welke dimensies van performante teams hierbij een rol spelen. Ten derde nemen we het psychologisch contract onder de loep om af te sluiten met de eindeloopbaanbeslissing en welke factoren hierbij een rol spelen.

3.1 Hoe wordt teamsamenwerking geëvalueerd?

Om te bestuderen hoe personeelsleden van de federale overheid de werking van hun team evalueren, gebruikten we drie wetenschappelijk gevalideerde schalen, namelijk 'Betrokkenheid', 'Harmonie' en 'Psychologische veiligheid' (cf. supra 1.2).

3.1.1 Betrokkenheid

De dimensie 'Betrokkenheid' gaat na in hoeverre men trots is deel uit te maken van het team, men tevreden is over de collega's en zich dan ook sterk betrokken voelt.

Tabel 5 geeft de resultaten op itemniveau weer. Respondenten kregen voor elk van deze dimensies een reeks stellingen voorgelegd waarop zij konden antwoorden in welke mate ze akkoord gingen (van 1, 'helemaal niet akkoord' tot 5, 'volledig akkoord'). De vraag voor de medewerkers enerzijds en voor de leidinggevenden anderzijds, zijn onder elkaar weergegeven. Telkens wordt de gemiddelde score meegegeven, maar ook de standaarddeviatie (St.Dev.). Dit is een indicator voor de spreiding rondom de gemiddelde score. Het geeft dus de variatie in de waarnemingen weer. Ter interpretatie van de gemiddelden geven we nog mee dat vanaf een score van 3,5 op een vijfpuntenschaal, we spreken over een positief resultaat.

Tabel 5 - Gemiddelde scores van medewerkers en leidinggevenden op 'Betrokkenheid'

	Medewerkers		Leidinggevenden	
	Gemiddelde	St.Dev.	Gemiddelde	St.Dev.
Ik ben er trots op dat ik deel uitmaak van dit team. Ik ben er trots op dat ik leiding kan geven aan dit team.	3,60	0,996	4,33	0,712
Ik ben blij dat ik deel uitmaak van dit team en niet van een ander team binnen onze organisatie. Ik ben blij dat ik leiding geef aan dit team en niet aan een ander team binnen onze organisatie.	3,59	1,020	3,90	0,979
Ik voel mij sterk betrokken bij dit team.	3,65	0,967	4,34	0,684
Ik ben bereid om extra inspanningen te leveren om de resultaten van ons team te verhogen. Ik ben bereid om extra inspanningen te leveren om de resultaten van mijn team te verhogen.	3,89	0,868	4,39	0,660
Ik ben tevreden met mijn collega's in dit team. Ik ben tevreden met mijn medewerkers in dit team.	3,73	0,976	4,15	0,706
Gemiddelde score	3,69		4,22	

Zowel de medewerkers als de leidinggevenden zijn het meest positief over de betrokkenheid ten opzichte van het team. Medewerkers hebben een gemiddelde score van 3,69 op een vijfpuntenschaal, terwijl leidinggevenden gemiddeld 4,22 scoren.

Voor de dimensie 'Betrokkenheid' zijn er geen intergenerationele verschillen, bij medewerkers noch bij leidinggevenden. Voor de overige demografische variabelen merken we enkel bij het functieniveau een significant verband. Hoe lager het niveau, hoe lager de score op 'Betrokkenheid'.

3.1.2 Harmonie

De tweede dimensie van teamevaluatie is deze van 'Harmonie'. Is er een 'wij'-gevoel in het team? Ondersteunen collega's elkaars ideeën? Is er een aangename sfeer?

In onderstaande en volgende tabellen zullen wij enkel de items uit de medewerkervragenlijst overnemen. In de vragenlijst van de leidinggevenden werden dezelfde vragen opgenomen, maar geformuleerd vanuit hun perspectief.

Tabel 6 - Gemiddelde scores van medewerkers en leidinggevenden op 'Harmonie'

	Medewerkers		Leidinggevenden	
	Gemiddelde	St.Dev.	Gemiddelde	St.Dev.
De collega's in ons team ondersteunen elkaars ideeën.	3,36	0,908	3,60	0,678
De collega's in ons team zijn vriendelijk voor elkaar.	3,69	1,042	3,86	0,815
Er is een 'wij'-gevoel onder de collega's in ons team.	3,34	1,158	3,83	0,868
Er is in ons team regelmatig overleg over wie welke taken op zich zou moeten nemen.	3,10	1,109	3,63	0,953
Gemiddelde score	3,37		3,73	

De medewerkers scoren gemiddeld 3,37 op deze dimensie. Leidinggevenden hebben een gemiddelde score van 3,73.

Bij de medewerkers zijn er geen intergenerationele verschillen op deze dimensie. Bij de leidinggevenden echter wel. Teamleiders behorend tot de Babyboomers 50 zijn meer positief over de 'Harmonie' dan de Babyboomers 40. Wanneer we naar leeftijd als demografische variabele kijken, zien we dat hoe ouder de teamleiders, hoe hoger zij scoren op 'Harmonie'.

Naast leeftijd zorgt anciënniteit in het team en een hoger opleidingsniveau voor hogere scores. De score van 'Harmonie' daalt dan weer wanneer medewerkers langer in de organisatie werken en op lagere hiërarchische niveaus werken.

3.1.3 Psychologische veiligheid

'Psychologische veiligheid' toont aan in welke mate problemen en moeilijke zaken besproken kunnen worden, in welke mate er ruimte is voor fouten, of de teamleden elkaar waarderen.

Tabel 7 - Gemiddelde scores van medewerkers en leidinggevenden op 'Psychologische veiligheid'

	Medewerkers		Leidinggevenden	
	Gemiddelde	St.Dev.	Gemiddelde	St.Dev.
De collega's in dit team kunnen problemen en moeilijke zaken bespreekbaar maken.	3,36	1,041	4,20	0,700
Als je in dit team een fout maakt, wordt dat vaak tegen je gebruikt (omgekeerde scoring).	3,59	1,091	4,12	0,893
Het is veilig om een risico te nemen in dit team.	2,93	0,895	3,24	0,743
De mensen in dit team aanvaarden anderen soms niet omdat ze anders zijn (omgekeerde scoring).	3,34	1,155	3,52	1,100
Er is in dit team niemand die bewust iets zou doen dat mijn inspanningen zou ondermijnen.	3,56	1,115	3,98	1,073
Het is in dit team moeilijk om collega's om hulp te vragen (omgekeerde scoring).	3,73	1,059	3,48	1,069
Als ik in dit team samenwerk met collega's dan worden mijn ervaring en competenties gewaardeerd.	3,62	0,836	4,01	0,667
Gemiddelde score	3,45		3,79	

Deze dimensie scoort gemiddeld 3,45 bij de medewerkers en 3,79 bij de leidinggevenden. Vooraleer dit te berekenen werd de score op drie items die een negatieve evaluatie verwoordden, gehercodeerd zodat een hogere score op elk van de items een hogere mate van 'Psychologische veiligheid' aangeeft.

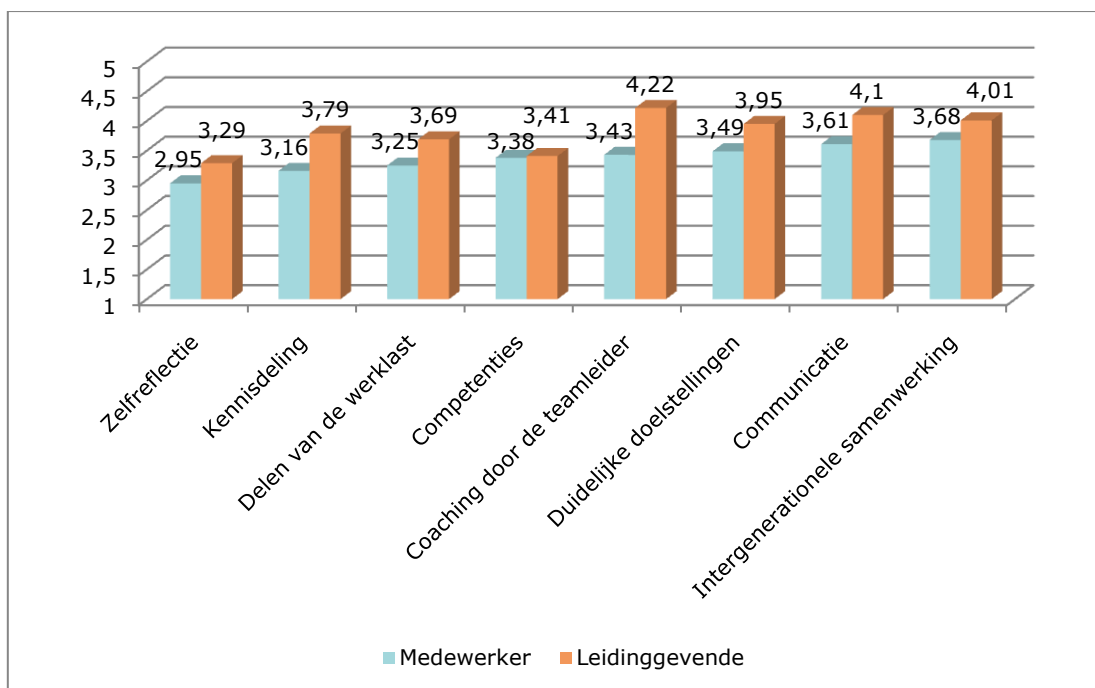
Noch voor medewerkers, noch voor leidinggevenden zijn er intergenerationale verschillen op deze dimensie. Wel zien we dat mannen significant hoger scoren dan vrouwen en vastbenoemden significant hoger dan contractuelen. Daarnaast blijkt dat hoe hoger het niveau binnen de organisatie, hoe hoger men scoort op 'Psychologische veiligheid'. Een hogere opleiding zorgt eveneens voor een significant hoger resultaat.

3.2 Welke kenmerken van teamsamenwerking hebben een impact op de evaluatie van teamsamenwerking?

Een belangrijke vraag is op welke manier de kenmerken van teamsamenwerking een invloed hebben op de voorgenoemde teamevaluatie. Om dit verband te bestuderen voerden we een aantal hiërarchische regressieanalyses uit. Uit de analyses komen verschillende significante verbanden naar voor. Bovendien toonden analyses dat er naast de zes vooropgestelde dimensies afkomstig uit het gebruikte wetenschappelijk kader, twee nieuwe dimensies determinerend zijn voor performante teams, namelijk 'Kennisdeling' en 'Kwaliteit van de intergenerationale samenwerking'.

We bespreken kort elk van de acht dimensies, de scores uit de kwantitatieve bevraging, de vaststellingen uit de focusgroepen en de manier waarop deze dimensies gerelateerd zijn aan de evaluatie van teamsamenwerking. Ter interpretatie van de resultaten van de enquête geven we nog mee dat respondenten voor elk van de dimensies een reeks stellingen voorgelegd kregen waarop zij konden antwoorden in welke mate ze akkoord gingen (van 1, 'helemaal niet akkoord' tot 5, 'volledig akkoord').

Onderstaande figuur geeft de resultaten alvast samengevat weer.



Figuur 3 - Gemiddelde scores van medewerkers en leidinggevenden op de acht dimensies van teamsamenwerking

3.2.1 Zelfreflectie

Een eerste dimensie, die al in de literatuur als essentieel voor teamperformantie werd beschouwd, is deze van 'Zelfreflectie'. Binnen deze dimensie wordt de vraag gesteld of er regelmatig gesprekken plaatsvinden binnen een team om na te denken over de werking ervan, de werkmethode die gebruikt wordt en de manier van communiceren. Op deze wijze nadenken over de samenwerking zou de mogelijkheid tot positieve veranderingen kunnen vergemakkelijken.

Op itemniveau zien de resultaten er als volgt uit.

Tabel 8 - Gemiddelde scores van medewerkers en leidinggevenden op 'Zelfreflectie'

	Medewerkers		Leidinggevenden	
	Gemiddelde	St.Dev.	Gemiddelde	St.Dev.
We bespreken regelmatig of het team goed functioneert.	2,92	1,157	3,60	0,911
We bespreken in het team regelmatig de methode die we volgen om onze opdrachten uit te voeren.	3,05	1,122	3,63	0,857
We denken regelmatig na over de manier waarop we communiceren.	2,78	1,080	3,37	0,942
Het is in dit team moeilijk om veranderingen in werkaanpak bespreekbaar te maken.	3,08	1,136	2,55	1,156
Gemiddelde score	2,95		3,29	

Uit de kwantitatieve bevraging blijkt dat deze dimensie het zwakst is. Op een schaal van 1 tot 5 scores medewerkers gemiddeld 2,95 terwijl de leidinggevenden gemiddeld 3,29 scores.

Als kanttekening geven we mee dat de score op 'Zelfreflectie' daalt naarmate de medewerkers ouder worden. Oudere medewerkers hebben dus de perceptie dat er minder over samenwerking wordt nagedacht. Er is ook een significant negatief verband met anciënniteit in de organisatie. Wat betreft de overige demografische variabelen, blijkt dat geslacht noch statuut gecorreleerd zijn aan 'Zelfreflectie'. Hoe lager het niveau in de organisatie, hoe lager men echter wel scoort op deze dimensie.

Naar aanleiding van de lagere scores (onder 3,5 op een vijfpuntenschaal) op deze dimensie, kunnen we besluiten dat er nog ruimte tot verbetering is wat betreft zelfreflectie binnen teams van de federale overheid. De resultaten van de focusgroepen bevestigen dit. De medewerkers ervaren weinig momenten van beschouwing en overleg over hun teamwerking.

- *'Een meer regelmatig overleg zou zeker welkom zijn. Dat zou heel gemakkelijk zijn om maandelijks samen te zitten.'*
- *'Voor mij is het voldoende om één of twee keer per jaar formeel samen te zitten, maar informeel zou het wel leuk zijn om wekelijks of tweewekelijks af te stemmen.'*
- *'Ik weet niet echt wat collega's doen, er is weinig teamoverleg.'*
- *'Het kan soms wel goed zijn om eens iets te bespreken of iets als groep te bekijken.'*

Hoewel er soms wel verwezen wordt naar teamvergaderingen, kunnen we niet besluiten dat dit een standaardpraktijk is. Immers, terwijl de ene persoon verwijst naar wekelijks teamoverleg, hebben anderen zelden de kans om binnen hun afdeling of instelling te overleggen. Bovendien wordt onderstreept dat het belangrijk is dat een teamvergadering meer is dan een moment waarop top-down geïnformeerd wordt. Het moet ook en vooral een moment zijn waarin overleg wordt gepleegd en bottom-up informatie wordt verkregen.

De dimensie 'Zelfreflectie' is nochtans een zeer belangrijke dimensie. Ze heeft een significante invloed op de manier waarop teamsamenwerking door de teamleden wordt geëvalueerd. Zo scoren teamleden met een hogere score op 'Zelfreflectie', hoger op betrokkenheid en engagement in het team ('Betrokkenheid'). Ook het gevoel van veiligheid ('Psychologische veiligheid') is in dat geval groter. Als er momenten van teamreflectie zijn, heeft men het gevoel problemen te kunnen bespreken en voelt men een bepaalde vrijheid om risico's te nemen.

3.2.2 Kennisdeling

Hoewel deze dimensie niet vooraf gedefinieerd werd vanuit de literatuur over performante teams, geeft deze studie aan dat 'Kennisdeling' als een determinerende factor kan opgenomen worden voor een goed werkend team. De dimensie stelt zich de vraag of oudere collega's aangespoord worden om hun kennis en expertise met jongeren te delen en omgekeerd. Bovendien gaat het na of kennis overgedragen wordt wanneer een medewerker de organisatie verlaat.

Tabel 9 - Gemiddelde scores van medewerkers en leidinggevenden op 'Kennisdeling'

	Medewerkers		Leidinggevenden	
	Gemiddelde	St.Dev.	Gemiddelde	St.Dev.
Wanneer een medewerker de organisatie verlaat, wordt zijn/haar kennis overgedragen.	2,94	1,083	3,37	1,159
Jonge collega's worden ertoe aangespoord om hun kennis te delen met oudere collega's.	3,22	0,960	3,98	0,834
Oudere collega's worden ertoe aangespoord om hun kennis en expertise te delen met jongere teamleden.	3,32	0,995	4,03	0,814
Gemiddelde score	3,16		3,79	

De scores maken duidelijk dat er slechts beperkt sprake is van dergelijke kennisdeling. Zo scoren medewerkers gemiddeld 3,16 terwijl leidinggevenden 3,79 scoren.

Deze dimensie verschilt niet significant tussen de generaties. Wel significant is het geslacht. Vrouwen scoren namelijk iets hoger dan mannen. Daarnaast scoren

medewerkers van lagere niveaus en lager opgeleiden hoger op 'Kennisdeling'. Anciënniteit binnen het team of de organisatie speelt dan weer geen significante rol.

De resultaten van de focusgroepen bevestigen de relatief lage scores. Medewerkers stellen dat kennisdeling eerder informeel gebeurt en voornamelijk afhankelijk is van de 'goodwill' van collega's. Het is zelden structureel ingebed of echt gepland. Werkdruk en tijdsgebrek blijken vaak factoren die kennisdeling in de weg staan. Iedereen is zo in de weer met het afronden van zijn of haar eigen takenpakket dat er weinig tijd overblijft om anderen te ondersteunen.

Zeker bij de opstart van nieuwe medewerkers wordt hier verschillende keren naar verwezen. Hoewel iedereen bekend is met het peter/metersysteem, verantwoordelijk voor de opvang van nieuwe medewerkers, blijkt dit in realiteit slechts beperkt toegepast. Men stelt hierbij ook voor om meer opleidingen aan te bieden na een nieuwe aanwerving. Nieuwe medewerkers moeten vaak erg snel 'meedraaien'. Sommige medewerkers met al heel wat ervaring vinden dit een gevaarlijke evolutie: *'Geef ze toch wat tijd om te falen'*.

Het belang van de direct leidinggevende wordt in de focusgroepen benadrukt. Het is hierbij van tel dat een chef optreedt als voorbeeld en alle medewerkers aanspoort hun kennis te delen. Men stelt dat het delen van kennis de polyvalentie van medewerkers bevordert, wat op zijn beurt positief is voor de volledige teamwerking. Vooral Babyboomers (40) vinden dat het delen en overdragen van kennis motiveert. Ze geven ook aan dat het belangrijk is een cultuur van kennisdeling te ontwikkelen, omdat sommige oudere medewerkers de neiging kunnen hebben hun kennis bij te houden en een onwil zouden kunnen vertonen om hun kennis over te dragen aan jongeren.

Over het algemeen zijn de medewerkers het er over eens dat er te laat aan kennisoverdracht wordt gedacht wanneer iemand de organisatie verlaat.

- *'Er wordt slechts op het laatste nippertje aan kennisoverdracht gedacht.'*
- *'Vaak wordt er omwille van budgetten te laat aan vervanging gedacht, en daarom is de kennis dan al weg.'*

De 'Survival kit' is een methodologisch instrument, beschikbaar in de federale overheid, met als doel deze overdracht te vergemakkelijken. Het helpt de senior van wie de opvolger nog niet in dienst is bij het neerschrijven van zijn essentiële kennis. Hoewel dit bij sommigen gekend is en geapprecieerd wordt, blijft de verspreiding ervan beperkt en zijn de deelnemers aan de focusgroepen van mening dat dit nog meer bekendgemaakt en gebruikt moet worden.

Wanneer we het verband met de evaluatie van teamsamenwerking bekijken, blijkt 'Kennisdeling' een belangrijke rol te spelen met betrekking tot 'Betrokkenheid'. Hoe meer ruimte er is voor kennisdeling, hoe meer geëngageerd medewerkers zich voelen.

3.2.3 Delen van de werklust

De dimensie 'Delen van de werklust' kijkt naar de bijdrage van alle collega's binnen een team. Doet ieder een eerlijk en gelijkwaardig deel van het werk? Neemt iedereen de verantwoordelijkheid om zijn eigen taken uit te voeren en elkaar te helpen? De resultaten worden weergegeven in tabel 10. De medewerkervragen werden terug licht aangepast in de vragenlijst van de leidinggevendenden.

Tabel 10 - Gemiddelde scores van medewerkers en leidinggevenden op 'Delen van de werklast'

	Medewerkers		Leidinggevenden	
	Gemiddelde	St.Dev.	Gemiddelde	St.Dev.
Alle medewerkers in het team doen hier eerlijk hun deel van het werk.	3,13	1,219	3,65	0,917
Iedereen in dit team neemt zijn verantwoordelijkheid om de eigen taken zelf uit te voeren.	3,33	1,151	3,82	0,807
Alle medewerkers leveren een gelijkwaardige bijdrage aan het werk.	2,86	1,167	3,24	1,067
Medewerkers helpen elkaar in de uitvoering van hun werk.	3,67	1,007	4,03	0,683
Gemiddelde score	3,25		3,69	

Medewerkers scoren gemiddeld 3,25 op deze vragen. De leidinggevenden behalen een score van 3,69.

Opvallend is dat met de leeftijd de score op 'Delen van de werklast' significant daalt. Oudere medewerkers hebben dus minder het gevoel dat taken gelijkwaardig verdeeld worden. Hetzelfde geldt voor medewerkers met een hogere anciënniteit in de organisatie en het team. Geslacht heeft dan weer geen significante invloed. Het functieniveau wel: hoe lager het functieniveau, hoe hoger de scores op deze dimensie.

Tijdens de focusgroepen bleek dat medewerkers uit verschillende generaties over het algemeen tevreden zijn over ieders bijdrage tot het werk. Ervaring blijkt hierbij belangrijk en wordt erkend als valabel criterium voor de verdeling van het takenpakket. Toch werd één opmerking regelmatig gemaakt. Zo blijkt namelijk dat IT-taken één van de criteria is om de werklast te verdelen. Jongeren, voornamelijk Generatie Y, worden meer belast met computertaken dan Babyboomers. Hoewel sommigen hier geen problemen mee hebben, is dit niet voor iedereen het geval. Ouderen geven dan weer aan vaak de meer complexe dossiers te krijgen die meer ervaring vragen.

- *'Er mag niet te veel rekening met leeftijd gehouden worden, anders zou er wrevel ontstaan.'*
- *'Als leidinggevende houd ik misschien wel rekening met de inhoud, misschien krijgen ouderen soms complexere dossiers.'*
- *'Leeftijd speelt wel een rol in taakverdeling. Jongeren moeten bijvoorbeeld altijd met Excel of Word werken. Ik vind dat niet ok. Als er iemand zegt 'ik kan dat niet', dan wordt dat gewoon op ons afgeschoven.'*

Tot slot is de dimensie van 'Delen van de werklast' voor alle aspecten van teamevaluatie een doorslaggevende factor. Het is dan ook niet onbelangrijk om als leidinggevende er op toe te zien dat medewerkers een eerlijke werkverdeling percipiëren.

3.2.4. Competenties

De vierde dimensie, 'Competenties', vraagt zich af of het team samengesteld is uit medewerkers die beschikken over relevante competenties. Daarnaast gaat deze dimensie na of de teamleden voldoende training krijgen en ervaring hebben voor het werk dat ze moeten verrichten. De resultaten worden in tabel 11 weergegeven. De medewerkervragen werden licht aangepast voor het perspectief van de leidinggevenden.

Tabel 11 - Gemiddelde scores van medewerkers en leidinggevenden op 'Competenties'

	Medewerkers		Leidinggevenden	
	Gemiddelde	St.Dev.	Gemiddelde	St.Dev.
De meeste mensen in dit team hebben de juiste kennis en ervaring om problemen die zich in ons werk voordoen op te lossen.	3,61	0,938	3,65	0,816
Alle teamleden hebben meer dan voldoende training en ervaring voor het werk dat ze moeten doen.	3,34	1,054	3,47	0,842
Er zijn in dit team mensen die een aantal vaardigheden missen om goed te kunnen samenwerken in team.	3,20	1,078	3,12	1,020
Gemiddelde score	3,38		3,41	

De medewerkers halen een score van 3,38 terwijl het resultaat van de leidinggevenden 3,41 is.

De generaties scoren niet significant verschillend op deze dimensie. Geslacht en statuut zijn dit evenmin. Ook de anciënniteit in de organisatie of het team, hebben geen significante impact. Het functieniveau echter wel. Hoe lager het functieniveau, hoe lager de score op 'Competenties'.

Uit de focusgroepen komen een aantal resultaten die onze aandacht verdienen. Zo stellen alle generaties dat ze een mix van leeftijden in hun team verkiezen boven een homogeen team. Hierbij denkt men niet enkel aan leeftijd op zich maar ook de kennis, ervaring en verschillen in perspectieven die ermee gepaard gaan.

- *'Snellere, directere jongeren vullen rustigere, meer ervaren collega's aan.'*

Een leeftijds specifieke competentie die door alle generaties onderkend werd, is het beheersen van de nieuwe communicatietechnologieën. Zowel jong als oud geeft aan dat minder oudere dan jongere medewerkers deze beheersen. Sommigen spreken hier zelfs van een breuklijn die het personeel in twee groepen verdeelt.

- *'Leeftijdsspecifieke vaardigheden is het feit dat ouderen niet met Word en Excel kunnen werken.'*
- *'Oudere medewerkers beheersen nieuwe communicatietechnologieën niet.'*

In dit kader wordt het belang van opleiding in de verf gezet. Zoals al aangehaald, is men van mening dat nieuwe medewerkers beter moeten opgevolgd worden. Daarnaast wil men meer betrokken worden bij het opleidingsplan.

- *'Voor opleiding wordt er te weinig input van onderaf gevraagd.'*

Tot slot benadrukken de medewerkers naast de functiespecifieke competenties nog het belang van relationele competenties, onmisbaar om goed te kunnen werken in team. Bij de rekrutering moet de persoonlijkheid, motivatie en "drive" van medewerkers volgens hen doorslaggevende criteria zijn: *'De rest kan je altijd leren'*.

De dimensie 'Competenties' heeft geen significante invloed op de manier waarop de teamsamenwerking geëvalueerd wordt. Toch zijn we van mening, ten gevolge van de input die we verkregen tijdens de focusgroepen, dat deze dimensie verdere aandacht verdient.

3.2.5. Coaching door de teamleider

De dimensie 'Coaching door de teamleider' stelt de vraag of de leidinggevende zorgt voor ondersteuning en coaching, aangepast aan de leeftijd van de medewerkers. Tracht de leidinggevende impliciete kennis naar boven te laten komen en te laten delen? De

resultaten op itemniveau worden in de volgende tabel weergegeven. De vraag voor de medewerkers enerzijds en voor de leidinggevenden anderzijds, zijn onder elkaar gezet.

Tabel 12 - Gemiddelde scores van medewerkers en leidinggevenden op 'Coaching door de teamleider'

	Medewerkers		Leidinggevenden	
	Gemiddelde	St.Dev.	Gemiddelde	St.Dev.
Onze leidinggevende organiseert regelmatig bijeenkomsten om de vooruitgang van ons werk te bespreken. Ik organiseer regelmatig bijeenkomsten om de vooruitgang van het werk te bespreken.	3,12	1,241	3,56	0,961
Onze leidinggevende is beschikbaar om problemen te bespreken. Ik ben beschikbaar om problemen te bespreken.	3,69	1,126	4,60	0,554
Onze leidinggevende is echt "aanwezig" in het team, het is iemand die echt beschikbaar is voor ons. Ik tracht echt "aanwezig" te zijn in het team, om echt beschikbaar te zijn voor iedereen.	3,49	1,214	4,51	0,583
Gemiddelde score	3,43		4,22	

Op de vraag of de leidinggevende echt aanwezig en beschikbaar is binnen het team, of het mogelijk is om niet alleen het werk maar ook eventuele problemen te bespreken, is het resultaat van de medewerkers 3,43 terwijl leidinggevenden zichzelf een score van 4,22 toekennen. Bovendien blijkt uit de resultaten dat de mate waarin een teamleider zelf denkt aan coaching te doen, een significante rol speelt. Immers, teams waarvan de leidinggevende zichzelf hoger scoort op coaching scoren zelf ook hoger op deze dimensie. Dit wil zeggen dat leidinggevenden zichzelf over het algemeen goed inschatten.

Leeftijd, geslacht, statuut, opleiding noch anciënniteit hebben een significante impact op de scores rond 'Coaching door de teamleider'. Enkel bij het functieniveau is er een significant resultaat. Hoe hoger het functieniveau in de organisatie, hoe lager medewerkers op deze dimensie scoren.

Uit de focusgroepen bleek meermaals het belang van de leidinggevenden. De verwachtingen ten aanzien van teamchefs zijn dan ook erg uitgebreid. De impact van de teamchef wordt bovendien als aanzienlijk geacht.

- *'Ik heb de indruk dat de chef de mentaliteit bepaalt in teams. Als dat iemand is die goed kan samenwerken en appreciatie geeft, dan is dat wel één van de elementen die een dienst goed laat draaien. Doet hij dat niet, dan loopt dat verkeerd af.'*

Wanneer we nagaan of de perceptie rond 'Coaching door de teamleider' een invloed heeft op de manier waarop men de teamsamenwerking evalueert, blijkt dit inderdaad het geval. Hoe hoger de score op 'Coaching door de teamleider' hoe meer sprake er is van 'Betrokkenheid' en 'Psychologische veiligheid'.

3.2.6 Duidelijke doelstellingen

De dimensie 'Duidelijke doelstellingen' wil weten of medewerkers objectieven krijgen die voor hen begrijpbaar zijn. De vraag wordt gesteld of het duidelijk is welk engagement er wordt verwacht en wat de medewerker in ruil daarvoor terugkrijgt van de organisatie. We geven hier vraag per vraag de resultaten weer. De medewerkervragen werden licht aangepast voor het perspectief van de leidinggevenden.

Tabel 13 - Gemiddelde scores van medewerkers en leidinggevenden op 'Duidelijke doelstellingen'

	Medewerkers		Leidinggevenden	
	Gemiddelde	St.Dev.	Gemiddelde	St.Dev.
Het is duidelijk wat wij als team moeten realiseren.	3,97	0,947	4,48	0,564
Er wordt in ons team voldoende tijd besteed om ervoor te zorgen dat iedereen de doelen van ons team begrijpt.	3,41	1,023	3,91	0,780
Er wordt in ons team veel tijd besteed aan het verduidelijken van onze teamdoelstellingen.	3,08	1,011	3,45	0,866
Gemiddelde score	3,49		3,95	

Medewerkers geven hieraan een score van 3,49 op 5 terwijl leidinggevenden een score van 3,95 geven.

Leeftijd, geslacht en statuut spelen opnieuw geen rol. Hoe lager het functieniveau, hoe hoger men op deze dimensie scoort. Bij opleidingsniveau vinden we eenzelfde verband. De anciënniteit in het team is ook significant verbonden aan 'Duidelijke doelstellingen'. We merken hier significante positieve verbanden.

Uit de focusgroepen komen een aantal noemenswaardige resultaten. Over het algemeen zijn de verschillende generaties het er over eens: leeftijd mag geen rol spelen bij het bepalen van doelstellingen. Enkel ervaring en competenties zijn hierbij van tel.

- *'Er zijn geen doelstellingen naar leeftijd nodig.'*
- *'Ervaring is belangrijker dan leeftijd.'*
- *'Doelstellingen moeten niet aangepast worden aan de leeftijd maar de kwaliteiten van alle generaties moeten wel maximaal ingezet worden.'*

Op de vraag of men een voorkeur had voor team- dan wel individuele doelstellingen kwam geen eenduidig antwoord. Hoewel ouderen het gevoel hebben dat jongeren meer individualistisch zijn, wordt dit niet door de Generatie Y beaamd.

- *'Bij ons moet je polyvalent zijn, iedereen moet wat van alles kunnen. Teamdoelstellingen zijn dus wel belangrijk.'*

De gesprekken in het kader van de ontwikkelcirkels worden aangehaald als momenten waarop doelstellingen bepaald worden. Toch wordt ook vaak gezegd dat dergelijke zaken niet leven in de organisatie. Terwijl het geen dode letter mag zijn, ervaart men dit toch vaak zo. Vooral jongeren zien het voordeel van de ontwikkelgesprekken in. Bij de Babyboomers zijn de meningen eerder verdeeld. Hoewel men een gesprek met de leidinggevende apprecieert, inziet dat de taakverdeling hierdoor in het oog gehouden wordt en er meer aandacht gegeven wordt aan opleiding, heeft men niet altijd het gevoel dat de gesprekken objectief worden gevoerd. Bovendien ervaart men de objectieven vaak als niet realistisch wat op zijn beurt voor stress en ontevredenheid zorgt.

- *'Ik ben van niveau C en heb ook het gevoel van 'waarom moet je al die doelstellingen beginnen te definiëren', zeg toch gewoon 'je doet het goed zo', we doen het al jaren zo.'*
- *'De jaarlijkse evaluatie zorgt voor stressmomenten en ontevredenheid.'*

Vanuit het perspectief van de leidinggevende bevestigt men dat ontwikkelcirkels sommige dingen meer bespreekbaar maken. Er moet dan wel voldoende tijd voor feedback mogelijk zijn. Bovendien wil men gevolg kunnen geven aan wat besproken werd tijdens dergelijke gesprekken. Dit blijkt men niet steeds zo te ervaren. Minder goed presterende medewerkers sanctioneren, blijkt bijna onmogelijk. Hierdoor voelen sommige leidinggevenden zich gehinderd in hun opdracht om hun team aan te sturen en te motiveren.

- *'Je kan niet straffen of belonen.'*

- 'Ontwikkelcirkels zijn goed voor nieuwe mensen maar voor anciens heeft het geen zin.'
- 'Soms maken ontwikkelcirkels zaken meer bespreekbaar.'

Hoewel uit de enquête blijkt dat de dimensie van 'Duidelijke doelstellingen' niet significant gecorreleerd is met de dimensies van teamevaluatie, geven deze reacties uit de focusgroepen dus toch aan dat het beleid niet mag voorbijgaan aan dit facet van de teamsamenwerking.

3.2.7 Communicatie

De dimensie 'Communicatie' gaat na of er een actieve communicatie en informatie-uitwisseling bestaat binnen een team. Op itemniveau bevinden de scores zich in onderstaande tabel. De medewerkervragen werden licht aangepast voor het perspectief van de leidinggevenden.

Tabel 14 - Gemiddelde scores van medewerkers en leidinggevenden op 'Communicatie'

	Medewerkers		Leidinggevenden	
	Gemiddelde	St.Dev.	Gemiddelde	St.Dev.
De collega's in ons team zijn steeds bereid om informatie over hun werk te delen met anderen.	3,60	1,028	3,91	0,717
Informatie-uitwisseling tussen mensen die met dezelfde taak bezig zijn wordt aangemoedigd.	3,58	0,997	4,28	0,632
De collega's in dit team werken samen om het werk klaar te krijgen.	3,65	1,013	4,10	0,677
Gemiddelde score	3,61		4,10	

Uit de scores blijkt dat medewerkers overwegend tevreden zijn met de communicatie binnen hun team. Medewerkers hebben een resultaat van 3,61 terwijl leidinggevenden 4,1 scoren.

Opvallend is echter wel dat deze dimensie een significant negatief verband toont met leeftijd. Hoe ouder de medewerker, hoe lager de perceptie van een actieve communicatie en informatie-uitwisseling binnen het team. Het geslacht en het statuut spelen dan weer geen rol. Hoe lager het functieniveau, hoe lager men wel scoort rond 'Communicatie'. Er is eveneens sprake van een negatief verband tussen anciënniteit in de organisatie en communicatie.

Uit de focusgroepen blijkt dat men overwegend tevreden is over de communicatie binnen teams. Enkel op het niveau van de teamvergaderingen is er ruimte voor verbetering. Rond communicatie op organisatieniveau hebben de medewerkers meer bedenkingen. De doorstroom van informatie vindt niet altijd plaats. Medewerkers zijn op zoek naar consistente, volledige informatie over zaken die hen aanbelangen. Zowel geschreven als mondelinge communicatie kan hiertoe bijdragen.

Een goede communicatie is significant verbonden met de drie dimensies waarop teamsamenwerking wordt geëvalueerd, namelijk 'Harmonie', 'Betrokkenheid' en 'Psychologische veiligheid'. Het spreekt dus voor zich dat ook dit een thema is dat aandacht verdient.

3.2.8 Kwaliteit van de intergenerationele samenwerking

Net zoals 'Kennisdeling' is de schaal 'Kwaliteit van de intergenerationele samenwerking' op basis van de antwoordpatronen van respondenten gevormd en kunnen we deze toevoegen als belangrijke dimensie aan het oorspronkelijk wetenschappelijk kader rond performante teams. Dit kan vooropgesteld worden als een belangrijke conclusie.

De medewerkervragen werden licht aangepast voor het perspectief van de leidinggevenden. Onderstaande tabel geeft de scores weer.

Tabel 15 - Gemiddelde scores van medewerkers en leidinggevenden op 'Kwaliteit van de intergenerationale samenwerking'

	Medewerkers		Leidinggevenden	
	Gemiddelde	St.Dev.	Gemiddelde	St.Dev.
Medewerkers van verschillende leeftijden werken goed samen binnen ons team.	3,93	0,985	4,26	0,674
Het is goed dat er in dit team mensen uit verschillende leeftijdscategorieën samenwerken, met elk hun eigen vaardigheden en ervaringen.	3,92	0,814	4,16	0,631
Collega's van andere generaties staan open voor nieuwe ideeën.	3,41	1,034	3,60	0,946
Er heerst een wederzijds respect tussen collega's van verschillende leeftijden.	3,76	1,036	4,14	0,731
Ik voel mij gerespecteerd door mijn collega's van andere generaties.	3,83	0,973	4,34	0,634
De inzet van collega's hangt meer af van de aard van hun werk dan van leeftijd.	3,82	0,931	4,13	0,797
Er is aandacht en respect voor leeftijdsspecifieke vaardigheden.	3,24	0,909	3,52	0,816
Er is respect voor de manier van werken van ieder teamlid, ongeacht de leeftijd.	3,51	1,147	3,95	0,799
Gemiddelde score	3,68		4,01	

De scores voor de federale overheid zijn erg positief (hoger dan 3,5). De medewerkers scoren 3,68 terwijl leidinggevenden een resultaat van 4,01 hebben.

Opvallend is dat hoe ouder de medewerker is, hoe lager deze scoort op de perceptie van intergenerationale samenwerking. Wat de overige demografische variabelen betreft, zijn geslacht en statuut opnieuw irrelevant. Een lager functieniveau zorgt opnieuw voor lagere scores. Voor opleiding gaan de resultaten in dezelfde richting. Hoe hoger opgeleid, hoe hoger men scoort op 'Kwaliteit van de intergenerationale samenwerking'. De anciënniteit in de organisatie en in het team zijn negatief verbonden met de perceptie van samenwerking tussen generaties.

Ook uit de focusgroepen blijkt een positief resultaat, hoewel alle generaties toegeven soms een gebrek aan respect te ervaren. Zowel jongeren zeggen zich soms niet gerespecteerd te voelen door ouderen als omgekeerd. Jongeren (Generatie Y en Generatie X) geven ook aan het moeilijk te vinden om Babyboomers, zelfs constructief, kritiek te geven omdat dit vaak als respectloos wordt geïnterpreteerd.

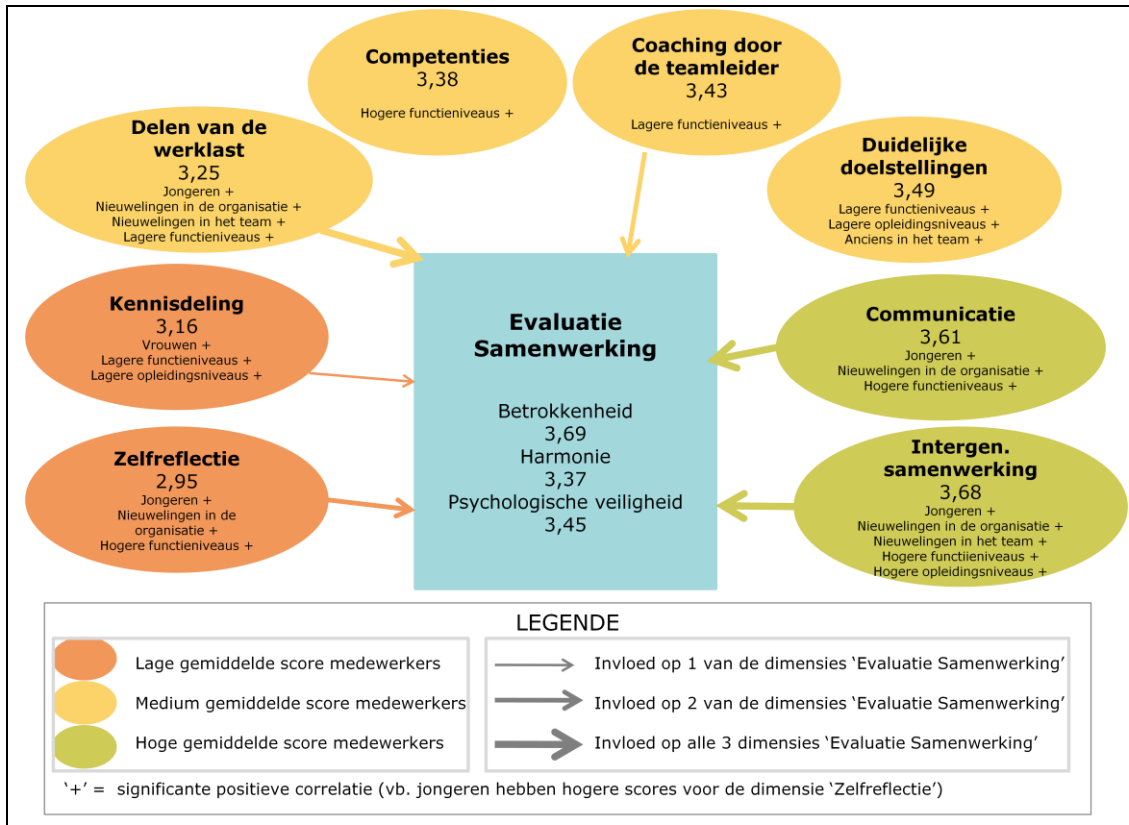
- *'Soms is het moeilijk om kritiek te geven op iemand die er al heel lang werkt.'*
- *'Het is soms ook moeilijk om aan oudere generaties kritiek te geven.'*
- *'Als er een gebrek aan respect is, is dat er in twee richtingen, van oud naar jong en van jong naar oud.'*

Babyboomers onderstrepen hier het belang van de leidinggevenden. Zij dienen hierbij een voorbeeldrol op te nemen.

De manier waarop medewerkers de kwaliteit van de intergenerationale samenwerking ervaren heeft een positief effect op de drie dimensies van teamevaluatie. Samenwerking tussen generaties is dus een belangrijke hefboom voor een positieve teamevaluatie. Dit geeft aan dat het voor organisaties belangrijk is ervoor te zorgen dat medewerkers van verschillende leeftijden goed samenwerken en er respect bestaat voor de manier van werken van ieder teamlid ongeacht leeftijd.

3.2.9 Samenvatting

Onderstaande figuur geeft een overzicht van de kenmerken van teamsamenwerking en de eventuele impact van elk van deze kenmerken op de evaluatie van teamsamenwerking. Ook de gemiddelde scores van de medewerkers op alle dimensies wordt weergegeven en de demografische kenmerken die er significant mee verbonden zijn.



Figuur 4 - Kenmerken van de teamsamenwerking en de impact op de evaluatie ervan

3.3 Op welke manier spelen leidinggevendenden een rol?

Medewerkers, van alle generaties, hebben veel verwachtingen ten aanzien van hun teamchef. Tijdens de focusgroepen lijkten ze een heel aantal kenmerken op die volgens hen terug te vinden zijn bij een goede chef: voldoende kennis hebben in het expertisedomein van het team, voor een gelijke behandeling en eerlijke taakverdeling zorgen, respect en waardering tonen en een respecterende en waarderende sfeer creëren, zijn/haar verantwoordelijkheden opnemen, duidelijke objectieven stellen en ondersteuning in taken geven, ervaring hebben, vrijheid en vertrouwen geven, duidelijk communiceren, feedback geven, kunnen delegeren en impact hebben.

Uit de enquêtescores bleek eveneens het belang van een goede leidinggevende. Immers, hoe hoger de score op coaching, hoe beter de teamleden hun teamsamenwerking evalueerden.

Een belangrijke uitdaging is het voorbereiden van jongere teamleiders op hun rol als leidinggevende, ook van medewerkers die ouder zijn dan henzelf. Uit de enquête blijkt dat hoe jonger een leidinggevende is ten opzichte van een medewerker, hoe negatiever deze laatste is over de dimensies 'Competenties', 'Communicatie', 'Coaching door de teamleider' en 'Kwaliteit van de intergenerationele samenwerking'.

Ook tijdens de focusgroepen kwam dit tot uiting. Zo zeiden de jongere generaties:

- 'Sommige oudere collega's willen niet met een jongere chef samenwerken.'

- *'Bij de start van jonge chefs kan dit problemen opleveren voor oudere collega's.'*

Maar ook de Babyboomers bevestigen dit en stellen dat jongere leidinggevendens soms moeten opboksen tegen hun oudere medewerkers.

- *'Toen ik een jonge chef kreeg, heb ik mij veel geërgerd. Hij veranderde van alles en wou zich te hard bewijzen.'*
- *'Jongere chefs durven vaak niets te zeggen tegen de oudere collega's.'*

Jongere leidinggevendens zelf, ten slotte, geven inderdaad aan soms moeilijkheden te ondervinden.

- *'Er bestaan inderdaad weinig zaken die je helpen om je team aan te sturen. Je moet ervaring vergaren. Als jonge chef ben je minder comfortabel want je hebt minder ervaring.'*

Naast leeftijd uiten leidinggevendens nog een andere bezorgdheid. Ze stellen middelen te missen om hun team goed aan te sturen. *'Je kan niet straffen of belonen.'* Hoewel ontwikkelcirkels een manier zouden kunnen zijn om hier mee om te gaan, wordt dit niet zo ervaren. Men geeft bovendien aan dat ontwikkelcirkels niet toelaten kort op de bal te spelen, gezien deze gesprekken erg sporadisch plaatsvinden. Ontwikkelcirkels kunnen wel aangehaald worden om wederzijdse verwachtingen expliciet te maken en een dialoog op te starten. Voor het overige worstelen teamchefs om de juiste balans te vinden tussen operationele taken enerzijds en personeelsmanagementtaken anderzijds.

Een laatste punt dat verschillende leidinggevendens aanhalen als een mogelijke hindernis voor optimale teamsamenwerking is het verschil in statuut (contractueel versus vastbenoemd). Het gaat dan niet om een verschil in motivatie gelinkt aan het verschil in statuut, wel om oneerlijke verschillen (verlof, loon,...) ten gevolge van het statuut, die een negatieve impact op de teamsamenwerking kunnen hebben.

3.4 Op welke manier spelen generaties een rol in het psychologisch contract?

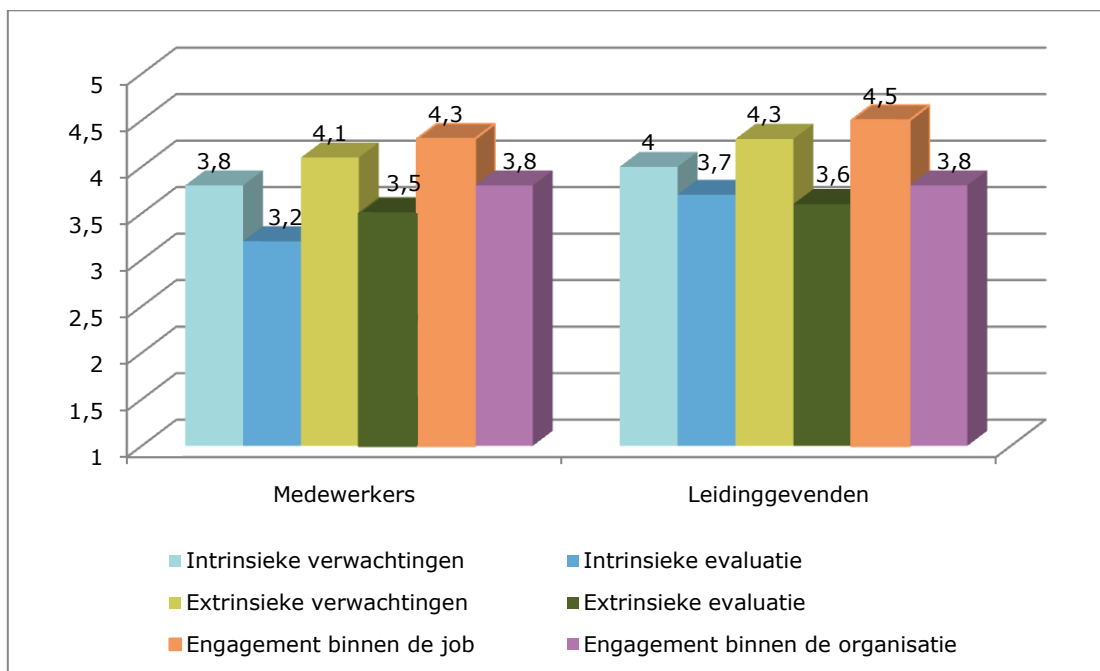
Het psychologisch contract maakt naast teamsamenwerking ook deel uit van het wetenschappelijk kader van deze studie. Er werd gepeild naar zes dimensies (De Hauw & De Vos, 2010; De Vos et al., 2003; 2005).

- **Intrinsieke verwachtingen en Evaluatie m.b.t.**
 - Mogelijkheden tot promotie
 - Job met verantwoordelijkheden
 - Kans op loopbaanontwikkeling
 - Job met veel afwisseling
 - Kansen om te laten zien wat ik kan
- **Extrinsieke verwachtingen en Evaluatie m.b.t.**
 - Kans om deel te nemen aan vormingsactiviteiten voor leidinggevendens (enkel vragenlijst voor leidinggevendens)
 - Professionele samenwerking tussen collega's
 - Aantrekkelijk beloningspakket
 - Werkzekerheid
 - Aanvaardbare werkdruk
 - Goede sfeer op het werk
 - Flexibele opstelling in de afstemming van mijn werk en privéleven
- **Engagement binnen de job**
 - Collega's helpen in hun werk
 - Informatie uitwisselen met mijn collega's
 - Mij loyaal opstellen ten opzichte van mijn werkgever
 - Snel en efficiënt werken
 - Mij volledig inzetten om de gevraagde resultaten te bereiken

- **Engagement binnen de organisatie**

- Overuren maken om mijn werk klaar te krijgen
- Op eigen initiatief bijkomende opleidingen volgen
- Indien nodig taken opnemen die niet tot mijn functie behoren
- Zelf initiatief nemen om mijn kennis en vaardigheden op peil te houden

Respondenten kregen een aantal verwachtingen en een aantal engagementen voorgelegd waarop zij konden antwoorden in welke mate dit overeenkwam met hun verwachting (1, 'helemaal niet' tot 5, 'zeker wel') of in welke mate ze van plan zijn het engagement te houden. In het geval van de evaluatie van de verwachtingen konden de respondenten op de vraag 'Worden uw verwachtingen hierover momenteel ingelost' op een schaal van 1 ('helemaal niet') tot 5 ('zeker en vast') antwoorden. Visueel zien de resultaten er als volgt uit.



Figuur 5 - Gemiddelde scores van medewerkers en leidinggevenden op de dimensies van het psychologisch contract

Uit de resultaten blijkt dat de intrinsieke verwachtingen van de leidinggevenden gemiddeld iets hoger liggen dan deze van de medewerkers. Anderzijds worden deze verwachtingen bij hen ook meer ingelost. Dit is ook het geval voor extrinsieke verwachtingen en evaluaties.

Wat stelt men tegenover deze verwachtingen? Men zegt erg geëngageerd te zijn. Zowel voor leidinggevenden als medewerkers zijn er namelijk hoge gemiddelde scores, hoger dan 4, op vragen rond hun persoonlijk engagement ten opzichte van hun job. Ook het engagement dat ze ten opzichte van hun organisatie tonen blijft hoog, met een gemiddelde van 3,8 op de vijfpuntenschaal.

Uit verdere analyses blijken er een aantal significante verschillen tussen generaties te zijn wat betreft het psychologisch contract. Zo scoren medewerkers van Generatie Y en X significant hoger op de dimensie 'Verwachtingen' zowel intrinsiek als extrinsiek. Bovendien is er een significant verschil op de dimensie 'Engagement binnen de organisatie' tussen de Babyboomers 50 en de medewerkers van Generatie Y. Oudere medewerkers scoren hier lager op.

Voor de leidinggevenden merken we op dat zij die behoren tot Babyboom 50 significant hoger scoren op de evaluatie van hun intrinsieke en extrinsieke verwachtingen dan chefs uit de Babyboom 40 generatie.

Tijdens de focusgroepen werd slechts heel kort ingegaan op het psychologisch contract zoals het in de praktijk wordt ervaren. Hieruit bleken steeds een aantal zaken naar voren te komen, zoals de verwachting van een degelijk loon, een leuke sfeer onder collega's, perspectieven binnen de organisatie, een goede leidinggevende, de mogelijkheid tot opleiding, een interessante jobinhoud en een haalbare werkdruk. Als 'tegenprestatie' zei men zich ten volle te willen inzetten voor de organisatie. Uit de groeps gesprekken was van een verschil tussen generaties wat betreft verwachtingen of evaluatie niets te merken. Wat betreft het engagement had men soms wel het gevoel dat medewerkers van een andere generatie minder geëngageerd zouden zijn. Dit leefde zowel bij ouderen als bij jongeren.

We zien dat de mate waarin medewerkers hun psychologisch contract positief evalueren, een positieve impact heeft op hun teamevaluatie. Dit betekent dat het belangrijk is dat zij het gevoel hebben dat de beloftes die hen zijn gemaakt door de organisatie, ook worden nagekomen. De interviews tijdens de rekrutering zijn op dit vlak beslissende momenten.

De verschillen in het psychologisch contract op het niveau van generaties leiden echter niet tot verschillen in de evaluatie van de teamsamenwerking. Immers, net die factoren van het psychologisch contract die wél significant verbonden zijn met de dimensies van teamevaluatie, namelijk 'Intrinsieke evaluatie', 'Extrinsieke evaluatie' en het 'Engagement binnen de job', worden niet beïnvloed door generaties. Anders gezegd, hoewel verschillende generaties verschillende verwachtingen hebben, vertalen deze verschillen zich niet door in een verschillende evaluatie van de teamsamenwerking. Dit is een belangrijke vaststelling, vermits bepaalde onderzoeken, rond stereotypen bijvoorbeeld, aangeven dat medewerkers vaak wel de indruk hebben dat intergenerationele verschillen in dit psychologisch contract een rem zijn voor de samenwerking. De resultaten uit onze studie tonen aan dat deze perceptie niet gefundeerd is.

3.5 Hoe kijken verschillende generaties naar hun eindloopbaan?

In het kader van de motivatie van medewerkers om hun loopbaan verder te zetten bij de federale overheid legden we in de enquête zeven stellingen voor. Uit de antwoordpatronen kunnen we twee dimensies afleiden:

- **'Eindloopbaanperspectief'**, omschreven als het perspectief dat men heeft om in de organisatie te blijven werken tot aan de pensioenleeftijd
- **'Intentie om na 60ste te werken'**, namelijk de mate waarin medewerkers tot na hun zestigste verwachten te blijven werken en de mate waarin ze dit ook willen.

Tabel 16 - Gemiddelde scores van medewerkers en leidinggevenden op 'Eindloopbaanperspectief'

	Medewerkers		Leidinggevenden	
	Gemiddelde	St.Dev.	Gemiddelde	St.Dev.
De job die ik nu heb kan ik gerust blijven doen tot aan mijn pensioen.	3,36	1,201	3,56	1,147
Ik zie binnen deze organisatie voldoende perspectieven om hier tot aan mijn pensioen te blijven.	3,28	1,147	3,69	1,040
Gemiddelde score	3,32		3,63	

Tabel 17 - Gemiddelde scores van medewerkers en leidinggevenden op 'Intentie om na 60ste te werken'

	Medewerkers		Leidinggevenden	
	Gemiddelde	St.Dev.	Gemiddelde	St.Dev.
Ik zou graag mijn werkuren verminderen.	2,89	1,203	2,79	1,160
Ik verwacht door te werken tot na mijn 60 ^{ste} .	2,89	1,330	3,47	1,285
Ik zou graag voor mijn zestigste stoppen met werken.	2,83	1,283	2,23	1,248
Als mijn takenpakket wordt aangepast, zou ik gerust tot na mijn zestigste kunnen blijven werken.	3,26	1,156	3,40	1,074
Zo lang ik me nuttig voel voor mijn team wil ik gerust langer dan mijn 60 ^{ste} blijven werken.	3,07	1,301	3,58	1,155
Gemiddelde score	2,99		3,09	

De scores tonen aan dat medewerkers weinig geneigd zijn om tot na hun zestigste te blijven werken. Ze zijn eveneens matig positief over de perspectieven in hun organisatie tot aan hun pensioen. Leidinggevenden zien binnen de organisatie wel voldoende perspectieven om er te blijven tot aan hun pensioen, maar zijn niet erg geneigd om tot na hun zestigste te werken.

Vooraleer we ingaan op de invloed van leeftijd en generaties op deze dimensies, bespreken we een aantal andere demografische variabelen. Zo hebben mannen, medewerkers van een hoger functieniveau en met een hoger diploma een significant grotere intentie om na hun zestigste te werken. Medewerkers die vastbenoemd zijn en medewerkers met een grotere anciënniteit in de organisatie en het team scoren dan weer significant lager op de intentie om tot na hun zestigste te werken.

Deze laatste groep, medewerkers die vastbenoemd zijn en zij die een grotere anciënniteit hebben in de organisatie en het team, zijn dan weer meer geneigd om tot aan hun pensioen voor hun organisatie te blijven werken. Medewerkers met een hoog functieniveau en medewerkers die hoger opgeleid zijn scoren, ten slotte, significant lager op de vragen rond hun eindeloopbaanperspectief.

Op welke manier spelen generaties hierbij een rol? Wanneer we de dimensie 'Eindeloopbaanperspectief' onder de loep nemen, zien we dat Generatie Y het laagste scoort. Meer nog, er is een significant verschil met Babyboomers (40 en/of 50). Hoe jonger, hoe minder men dus geneigd is voor de huidige werkgever te blijven werken tot aan het pensioen.

Voor de dimensie 'Intentie om na 60^{ste} te werken' speelt leeftijd opnieuw een rol. Jongeren (Generatie X en Y) verwachten bijvoorbeeld meer dan Babyboomers (40/50) om tot na hun zestigste te moeten doorwerken. Dit kan verklaard worden door de maatschappelijke en economische situatie, waardoor de jongere medewerkers zich ervan bewust zijn dat langer werken een noodzaak is.

Uit de focusgroepen bleken echter niet veel verschillen tussen generaties. Bijna niemand van de bevroegde medewerkers gaf aan tot na zijn zestigste te willen werken indien ze de keuze hadden. Wanneer ze nadachten over motivatoren om voor de federale overheid te blijven werken, verwezen de verschillende generaties naar een nood aan jobvariatie en een haalbare werkdruk. Interne mobiliteit en het hebben van perspectieven binnen de organisatie bleken eveneens van tel. Op de vraag of het minderen van werkuren medewerkers zou kunnen stimuleren om langer te werken kwam de reactie dat deze maatregel (deeltijds werken) positief kan zijn op voorwaarde dat het financieel haalbaar is en je nog steeds een interessante job kunt uitoefenen. De suggestie van 'duobanen', waarbij twee mensen die elk parttime werken verantwoordelijk zijn voor de resultaten die behoren bij één functie, werd geopperd.

Tot slot geven we mee dat er een positief verband bestaat tussen de evaluatie van de teamsamenwerking, met name 'Betrokkenheid', enerzijds en de intentie om langer te werken en het eindeloopbaanperspectief anderzijds. Ook de evaluatie van het psychologisch contract is positief verbonden met de intentie om langer te werken en het eindeloopbaanperspectief. Wellicht is dit een verband dat in twee richtingen gaat. Enerzijds is het plausibel dat medewerkers die meer tevreden zijn over hun teamsamenwerking en hun psychologisch contract wellicht minder opkijken tegen een langere loopbaan. Anderzijds kunnen we ook verwachten dat medewerkers die gemotiveerd zijn om bij de federale overheid actief te blijven en dat tot na hun zestigste, positiever aankijken tegen de teamsamenwerking en hun psychologisch contract.

3.6 Leeftijdsdiversiteit binnen teams

In de studie werden eveneens analyses uitgevoerd op basis van de samenstelling van het team naar leeftijd toe. Uit de enquête blijkt een verschil tussen gemengde teams op het vlak van leeftijd en teams waar voornamelijk oudere medewerkers werkzaam zijn. Zo scoren dominant oudere teams lager op sommige dimensies van teamsamenwerking ('Zelfreflectie', 'Delen van de werklast', 'Psychologische veiligheid', 'Betrokkenheid' en 'Harmonie') en scoren medewerkers van homogeen jonge teams systematisch hoger op andere dimensies ('Coaching door de teamleider', en 'Intrinsieke en Extrinsieke verwachtingen'). Teams die samengesteld zijn uit uitsluitend medewerkers van Generatie Y met Babyboom 50 hebben de laagste scores. Gepolariseerde teams qua leeftijd blijken het moeilijker te hebben op het vlak van teamsamenwerking en moeten dus een aandachtspunt zijn.

4. Aanbevelingen

4.1 Generatiemanagement verdient aandacht

De mate waarin verschillende generaties goed samenwerken in teams beïnvloedt de manier waarop medewerkers hun team evalueren. Intergenerationele samenwerking is een hefboom voor tevreden medewerkers! Deze boodschap, dat diversiteit in generaties, indien goed beheerd, een positief effect heeft op het algemene gevoel van tevredenheid van medewerkers in teams, is dus een heel belangrijke boodschap, die gekend zou moeten zijn. Sensibilisering rond het belang van deze thematiek, die de sterktes van diversiteit benadrukt, zal zowel leidinggevend, directies als medewerkers aandachtig maken voor deze belangrijke sleutel die zij in handen hebben om de evaluatie van de teamsamenwerking positief te beïnvloeden. Het actief managen van generaties is dus iets om op de agenda te plaatsen. Op basis van de antwoordpatronen van de respondenten kunnen twee dimensies toegevoegd worden aan het oorspronkelijk wetenschappelijk kader, namelijk 'Kennisdeling' en 'Kwaliteit van de intergenerationele samenwerking' als factoren die een impact hebben op de teamevaluatie.

Het feit dat gepolariseerde teams, samengesteld uit Generatie Y met Babyboomers 50, het laagste scoren op verschillende van de dimensies van teamsamenwerking en de evaluatie ervan, geeft aan dat het proactief managen van generaties aangewezen is.

Ook uit de focusgroepen bleek dit. Hoewel men geen directe verwijzing maakte naar een generatiekloof of de nood voelde om te werken rond leeftijd, slopen er soms een aantal opmerkingen in die toch doen vermoeden dat het beheersen van een goede intergenerationele samenwerking aandacht verdient. Denk maar aan het verschil wat betreft computercompetenties, de verwijzing naar het belang van respect tussen jong en oud en de rol die de leeftijd van de leidinggevende kan hebben.

Ieder initiatief dat deze boodschap in de verf zet, dat de kwaliteit van de intergenerationale samenwerking een krachtige hefboom is voor tevreden medewerkers in het team, kan helpen het bewustzijn te verhogen en de nodige aandacht te genereren. In het opleidingsaanbod zou bijvoorbeeld een module rond intergenerationale samenwerking kunnen worden aangeboden of het zou kunnen meegenomen worden in de algemene organisatiecommunicatie.

4.2 Sleutels die de samenwerking tussen generaties positief beïnvloeden

Deze studie geeft inzicht in enkele belangrijke sleutels die teamleiders of HR-managers kunnen hanteren om de teamsamenwerking positief te beïnvloeden. We bespreken deze aandachtspunten op basis van de verschillende dimensies van teamsamenwerking. We gaan eerst dieper in op de aspecten die de medewerkers momenteel als het minst positief percipiëren en eindigen met de dimensies waar we positievere scores merken (hoger dan 3,5). De dimensie 'Kwaliteit van de intergenerationale samenwerking' bespreken we reeds in paragraaf 4.1. De dimensie 'Coaching door de teamleider' wordt afzonderlijk besproken in paragraaf 4.3 door dieper in te gaan op het belang van de leidinggevende.

1. Gezien een hoge score op de dimensie '**Zelfreflectie**' samengaat met een positieve teamevaluatie, is het aan te raden momenten van reflectie in te lassen. 'Zelfreflectie' is de dimensie die laagst wordt gescoord door medewerkers, maar die een grote impact heeft. Bovendien blijkt dat oudere medewerkers op deze dimensie laagst scoren. We raden dan ook een aantal zaken aan.
 - Er zijn voldoende **overlegmomenten** nodig binnen het team om na te denken over de werking van het team, de werkmethode die gebruikt wordt en de manier van communiceren. Dergelijke momenten kunnen een belangrijke hefboom betekenen voor een goede teamsamenwerking. Tijdens dit teamoverleg of deze teamvergaderingen is het belangrijk niet enkel top-down te informeren, maar eveneens echt overleg te plegen en bottom-up suggesties over de teamwerking, werkmethode en taakverdeling te verzamelen. Teamoverleg of teamvergaderingen maken het mogelijk om stil te staan bij de werking van het team. Het laat de directe leidinggevende toe om ieders mening te vragen en te peilen naar suggesties ter verbetering. Belangrijk hierbij is te zorgen voor regelmaat. Wekelijks, tweewekelijks of maandelijks dienen teammeetings ingepland te worden. Op die manier weten alle teamleden waar ze aan toe zijn. Concreet kunnen er telkens een aantal agendapunten besproken worden die teamreflectie aansporen. We denken hierbij aan agendapuntjes die telkens terugkomen zoals 'lessons learned' of 'suggesties'.
 - Het is niet enkel belangrijk om als team te reflecteren over het eigen functioneren, ook iedere medewerker dient individueel de kans te krijgen om **na te denken over zijn of haar rol en eigen functioneren binnen het team**. De gesprekken tussen de teamleden en de teamchef, die plaatsvinden in het kader van de ontwikkelcirkels, kunnen zich dan ook specifiek hier op richten. Zowel de leidinggevende als de medewerker kunnen toelichten wat ze geleerd hebben uit het verleden en hoe dit kan verbeteren. Ook over de wederzijdse verwachtingen kunnen ze op dat moment van gedachten wisselen.
 - Zowel in de doelstellingen van de directe leidinggevende als in de **doelstellingen** van de teamleden kan individuele zelfreflectie en teamreflectie meegenomen worden. Op die manier wordt het belang ervan in de kijker gezet.
2. **Kennisdelen** gebeurt vaak informeel en kan afhankelijk zijn van de 'goodwill' van de collega's. Nochtans heeft de mate van kennisdeling een significante invloed op de teamevaluatie. Bovendien stelt men dat het delen van kennis het ontwikkelen van polyvalente of veelzijdige medewerkers bevordert, wat terug positief is voor de teamsamenwerking. Kennisdelen is een thematiek waarvan het grote belang zeker nog verder kan verspreid worden. We denken hierbij aan het volgende.

- De resultaten van deze studie voeden het pleidooi om **kennisdelen structureel in te bedden** in de teamsamenwerking. Werkdruk en tijdsgebrek en het gebrek aan een structureel kader blijken factoren die kennisdeling in de weg staan. Het vergt dus engagement en investering van de organisatie.
 - Een goede start nemen is essentieel. Daarom behoort een duidelijk **opvangbeleid** van nieuwe medewerkers, vooral op niveau van het team, tot één van onze aanbevelingen, dit uiteraard naast het organisatiewijde introductieprogramma. Een nieuwe medewerker dient kennis over de organisatie en de jobinhoud te verkrijgen. Dit kan via verschillende kanalen zoals opleidingen enerzijds en collega's (peter/meter, coaching,...) anderzijds.
 - Ook op teamniveau kan het interessant zijn om **kennisdeling als teamobjectief** mee te nemen. Zowel voor jonge als voor oudere medewerkers is dit relevant. Instrumenten die er zijn blijken goed om medewerkers te ondersteunen in het delen van hun kennis, waardoor het verder verspreiden van deze instrumenten de kennisdeling verder kan bevorderen. Ook opleidingen rond kennisdeling en kennisoverdracht kunnen aangeboden worden. Opnieuw is het belangrijk om hier structureel tijd voor te verschaffen.
 - Gezien er een consensus leeft dat kennisoverdracht vaak te laat gebeurt, stellen we een meer **proactieve planning van kennisoverdracht** voor. Dit kan op verschillende manieren. Zo dient een nieuwe taakverdeling enkele maanden voor iemands vertrek afgesproken te worden. Planning is essentieel. Op die manier is er voldoende overlap tussen de nieuwe verantwoordelijke en de toekomstige gepensioneerde. Bovendien kan de persoon die de organisatie verlaat intussen zijn/haar takenpakket documenteren. Indien oudere medewerkers geleidelijk uittreden door eerst deeltijds te gaan werken, kan de overdracht van kennis meer organisch gebeuren door de oudere medewerker en diens opvolger gedurende langere tijd te laten samenwerken.

- 3. Teams die goed functioneren, zijn samengesteld uit medewerkers die beschikken over alle relevante competenties om de objectieven van het team te bereiken. Aandacht en respect voor **leeftijdsspecifieke competenties** en de complementariteit hierin biedt een meerwaarde voor de teamsamenwerking. Deze aandacht start al bij het wervings- en selectieproces en loopt door in het ontwikkelings- en opleidingsbeleid.
 - Gesprekken in het kader van de **ontwikkelcirkels** kunnen als kader dienen om de competenties, al dan niet leeftijdsgebonden, te inventariseren en laten toe om gericht hiaten in noodzakelijke competenties op te vullen.
 - In het bijzonder blijkt er nood aan extra aandacht voor de **ontwikkeling van kennis rond communicatietechnologieën** bij de oudere generaties (door middel van opleidingsprogramma's of on-the-job learning/coaching bijvoorbeeld).
 - Een belangrijk aandachtspunt hierbij is de perceptie die er bij oudere medewerkers kan bestaan rond het volgen van opleidingen. Vaak leeft immers nog de idee dat 'terug naar het klaslokaal moeten om iets bij te leren' niet strookt met hun verworven status van 'ervaren collega'. Dit kan worden vermeden door het werken met **alternatieve leervormen** en door bijvoorbeeld het bijschaven van bepaalde vaardigheden te combineren met kennisuitwisseling over andere domeinen waarin ze wel veel kennis vergaarden. Andere mogelijkheden in dit kader zijn het aanstellen van coaches, mentors (zowel jonge als oudere medewerkers), het werken met leergroepen, het delen van 'best practices' enzovoort.
 - De generaties op de werkvloer willen **van elkaar leren** en als er respect heerst in het team, is iedereen hiervoor vragende partij.

4. De perceptie dat iedereen een **eerlijk en gelijkwaardig deel van het werk** doet en dat iedereen de verantwoordelijkheid neemt om zijn eigen taken uit te voeren én anderen te helpen, maakt deel uit van de ingrediënten van een goed team. De dimensie '**Delen van de werklast**' kijkt naar de bijdrage van alle collega's binnen een team. Dit is voor alle dimensies van teamevaluatie een doorslaggevende factor.
 - Voor leidinggevenden is het dus belangrijk deze werkverdeling actief te sturen en steeds een overzicht te hebben van de competenties en voorkeuren van de teamleden om zo tot een eerlijke en faire taakverdeling te komen die door de teamleden zelf aanvaard wordt. Het is aan te bevelen dat **leidinggevenden de ondersteuning en nodige instrumenten krijgen** om de capaciteitsplanning van hun team op te volgen en meer zicht te krijgen op de werklast per teamlid. Bovendien dient de leidinggevende dit regelmatig met zijn medewerkers te bespreken, tijdens momenten van teamoverleg of tijdens individuele gesprekken via de ontwikkelcirkels.

5. De dimensie '**Duidelijke doelstellingen**' wil weten of medewerkers objectieven krijgen die voor hen begrijpbaar zijn. De vraag wordt gesteld of het duidelijk is welk engagement er wordt verwacht en wat de medewerker in ruil daarvoor terugkrijgt van de organisatie.
 - De verschillende generaties zijn het er over eens dat leeftijd geen rol mag spelen bij het bepalen van **doelstellingen**. Het is belangrijk dat doelstellingen worden toegekend op basis van ervaring, competenties en persoonlijke ontwikkelingsobjectieven.
 - Anderzijds zijn medewerkers, ongeacht hun leeftijd, enkel geëngageerd om hun objectieven te realiseren als ze deze objectieven zelf **aanvaardbaar** vinden. Hier dient voldoende aandacht aan te worden besteed tijdens de ontwikkelcirkels. Als leidinggevende is het belangrijk niet de 'makkelijkste' weg te kiezen en bijvoorbeeld steeds complexe dossiers aan ervaren medewerkers te geven en computergelateerde taken aan jongeren. Teamleiders die investeren in coaching om ouderen IT-kennis bij te brengen en om jongeren snel dossierkennis en ervaring te laten opdoen, worden door teamleden sterk gewaardeerd.
 - Het komt erop aan een juist evenwicht te vinden tussen **individuele en collectieve doelstellingen**. Bij voorkeur worden deze in samenspraak met de teamleden gedefinieerd.
 - Voor leidinggevenden is het cruciaal om **goede prestaties te kunnen belonen** en minder goede prestaties aan te kunnen kaarten met de betrokkene. Hiervoor moeten ze over voldoende tools beschikken enerzijds om te belonen, anderzijds om te waarschuwen. Chefs die opgeleid zijn in het geven van feedback zijn beter bewapend op het moment dat ze moeten communiceren over minder goede prestaties.

6. '**Communicatie**' sluit het rijtje af van factoren die in deze studie als kenmerk van de teamsamenwerking de teamevaluatie door medewerkers beïnvloeden. En zoals vaak met de laatste factor in de rij, is het allesbehalve de minst belangrijke.
 - De mate van 'Communicatie' beïnvloedt immers alle onderdelen van de teamevaluatie. In het bijzonder stellen we vast dat naarmate een medewerker ouder is, zijn tevredenheid over de mate van actieve communicatie en informatie-uitwisseling daalt.
 - Het is dus belangrijk communicatie **structureel in te bedden** in de organisatie. Dit kan op een formele manier. Zoals we al vermeldden is het van tel systematisch teamoverleg vast te leggen in structuren en deze te laten samengaan met specifieke richtlijnen rond gewenste vormen van teamoverleg (bv. teamvergaderingen institutionaliseren). Medewerkers vragen consistente, regelmatige communicatie en overleg van goede kwaliteit. Het vrijblijvend karakter van teamoverleg dat vandaag vaak de realiteit is, zou weggewerkt

- kunnen worden door een sterkere aansturing en monitoring van structurele overlegmomenten in team.
- Maar ook alle initiatieven die gericht zijn op **informele vormen van communicatie** zullen het wederzijds respect onder collega's doen groeien. Activiteiten zoals teambuilding of collega's die samenwerken op projecten die buiten de dagelijkse taken vallen zijn hiervan voorbeelden.
 - Hoewel communicatie op organisatieniveau niet specifiek bevroegd werd in de enquête rond teamsamenwerking, bleek uit de focusgroepen dat een **communicatieplan op organisatieniveau** nodig is. Medewerkers zijn vragende partij voor een duidelijk en consequent communicatiebeleid binnen hun organisatie.

4.3 De competenties van de leidinggevende zijn cruciaal

De cruciale rol van de leidinggevende kwam duidelijk naar voor bij de bespreking van de acht verschillende dimensies van performante teams. Momenten van reflectie inlassen voor het team, het overleg en de kennisdeling organiseren, doelstellingen vastleggen, taken verdelen, medewerkers coachen, de competenties ontwikkelen, communicatie stimuleren, het zijn allen verantwoordelijkheden van de chef waarvan de effecten op de teamsamenwerking in het kader van deze studie konden gemeten en geanalyseerd worden.

De ondersteuning van de teamchefs en de ontwikkeling van hun competenties blijken dus essentieel. Het ontwikkelbeleid kan de focus leggen op de dimensies die een belangrijke invloed hebben op de evaluatie van het team en die werden aangeduid als problematisch bij de analyse van de gegevens uit de enquête en de focusgroepen.

Een van de belangrijkste uitdagingen is ongetwijfeld om de jonge leidinggevenden voor te bereiden op hun rol als hiërarchisch meerdere van medewerkers ouder dan henzelf. Belangrijk hierbij is dat er moet worden afgestapt van het leidinggeven enkel op basis van autoriteit. Jonge leidinggevenden kunnen immers nooit op basis van hun beperkte ervaring en doorgaans ook expertise hun autoriteit opeisen. Het aanleren van een relationele benadering geniet de voorkeur. Dit kan via opleiding of coaching waarin expliciet aandacht wordt besteed aan de vraag: welke verschillen in leeftijd bestaan er tussen mezelf en mijn teamleden, en hoe beïnvloeden deze de benadering die ik moet volgen om de groep aan te sturen?

Conclusies

Deze studie biedt een verrijking voor de onderzoeksdomeinen die de wetenschappelijke basis van deze studie vormen, namelijk 'performante teams' en 'het psychologisch contract'.

Aan de ene kant hebben we twee nieuwe dimensies kunnen toevoegen aan het onderzoekdomein rond performante teams: 'Kennisdeling' en 'Kwaliteit van de intergenerationale samenwerking'.

Aan de andere kant konden we nieuwe inzichten brengen in het onderzoek naar de verbanden tussen psychologisch contract en samenwerking. Verschillende onderzoeken, onder andere rond stereotypes, hadden aangetoond dat medewerkers de intergenerationale verschillen in het psychologisch contract beschouwen als een rem op de samenwerking. Wij hebben daarentegen ontdekt dat deze perceptie ongegrond is, want hoewel er wel degelijk verschillen zijn tussen de generaties in de verwachtingen ten opzichte van het werk en de werkgever, hangen deze verschillen niet samen met verschillende visies op teamsamenwerking.

Naast haar wetenschappelijke bijdragen heeft deze studie aangetoond dat het van belang is, in de Belgische federale overheid, aandacht te besteden aan de samenwerking tussen generaties. Deze beïnvloedt immers de manier waarop medewerkers hun teamsamenwerking evalueren en deze evaluatie is positief verbonden met de wil van medewerkers om zich langer in de organisatie in te zetten.

We hebben vastgesteld dat medewerkers en leidinggevenden van alle generaties erg betrokken zijn, dat ze open staan voor leeftijdsdiversiteit en gemotiveerd zijn om kennis te delen.

Er kwamen ook enkele gevoelige punten naar voor, zoals de ontevredenheid van homogene en gepolariseerde teams op het vlak van leeftijd, de moeilijkheden die jonge chefs ondervinden bij het leidinggeven aan oudere medewerkers of de kenniskloof op het vlak van informatica tussen de verschillende generaties en de spanningen die dit veroorzaakt.

We hebben bovendien de factoren geïdentificeerd met de grootste impact op de teamsamenwerking en voor dewelke verbeteringen mogelijk zijn. Voornamelijk het gebrek aan reflectie en overleg binnen veel teams, het informele en vrijblijvende karakter van de kennisdeling en de moeilijkheden die sommige leidinggevenden ondervinden met conflictbeheersing en faire taakverdeling kunnen we daarbij aanhalen.

We bevelen een generatiemanagement aan dat vooral een open cultuur ten opzichte van diversiteit bevordert. Om dit te doen is het nodig de strijd tegen leeftijdstereotypen voort te zetten, empathie en wederzijds respect nog verder te ontwikkelen, de complementariteit in de verf te zetten, dat wat gemeenschappelijk is te versterken en het gevoel van billijkheid te garanderen. Het is ook aan te bevelen om de hefboomen van samenwerking te activeren in teams waar het nodig is. Tot slot moet speciale aandacht uitgaan naar de relationele attitudes en competenties van kandidaten op het moment van hun selectie en naar de competenties in 'people management' van teamchefs die eens te meer erg belangrijk bleken.

Verschillende processen en tools werden ontwikkeld en ingezet in de Belgische federale organisaties. Tools rond kennismanagement, de ontwikkelcirkels en de ontwikkeltrajecten voor leidinggevenden, bijvoorbeeld, helpen reeds de hierboven beschreven doelen te realiseren. Heel wat verbeteracties werden al opgestart. Alleen wordt evenzeer vastgesteld dat deze processen en systemen niet steeds even consistent geïmplementeerd zijn of toegepast worden. We bevelen dus aan om na te gaan of ze op het terrein effectief en efficiënt worden toegepast en om deze toepassing verder te bevorderen.

Er kan dus perfect worden gebouwd op wat al aanwezig is.

Bibliografie

- Deal, J. J. (2007). *Retiring the generation gap: How employees young and old can find common ground*. San Francisco, CA: Josey-Bass.
- De Hauw, S., & De Vos, A. (2010). Millennials' career perspective and psychological contract expectations: does the recession lead to lowered expectations? *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 293 - 302.
- De Vos, A., Buyens, D., & Schalk, R. (2005). Making Sense of a New Employment Relationship: Psychological Contract-Related Information Seeking and the Role of Work Values and Locus of Control. *International Journal of Selection and Assessment*, 13(1), 41-52.
- De Vos, A., Buyens, D., & Schalk, R. (2003). Psychological contract development during organizational socialization: Adaptation to reality and the role of reciprocity. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 537-599.

- Hitt, M. A., Beamish, P. W., Jackson, S. E., & Mathieu, J. E. (2007). Building theoretical and empirical bridges across levels: Multilevel research in management. *Academy of Management Journal*, *50*, 1385-1399.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: creating the high-performance organization*. McKinsey&Company, Inc.
- Macky, K., Gardner, D., & Forsyth, S. (2008). Generational differences at work: introduction and overview. *Journal of Managerial Psychology*, *23*(8), 857-861.
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, *23*, 363-382.
- Van den Broeck, H., & Debussche, F. (2007). *Teamwerk*. Tielt: Uitgeverij Lannoo.
- Van der Vegt, G. S., Janssen, O. (2003). Joint impact of interdependence and group diversity on innovation. *Journal of Management*, *29*, 729-751.
- Wesner, M. S., & Miller, T. (2008). Boomers and Millennials have much in common. *Organization Development Journal*, *26*(3), 89-96.