

# De nieuwe probleemgroep: De X-generatie, geboren tussen 1960 en 1980

## Rabobank: 9.000 banen minder en toch 'aanwezig'

*Weer een massaontslag bij de Rabobank. Rijdende kantoren moeten het lokale netwerk overeind houden.*

Het resultaat is een kersverse strategie – maar wel één die gepaard gaat met een massaontslag. Tussen 2016 en 2018 verdwijnen er wereldwijd 9.000 banen bij Rabobank. Die ontslagen komen bovenop een eerdere, eveneens ingrijpende reorganisatie. Tussen 2013 en 2016 moesten er bij Rabobank ook al bijna 10.000 banen verdwijnen. Die reorganisatie is nog niet eens helemaal voltooid: er moeten nog 3.000 banen worden geschrapt. Na de nieuwe ontslagronde zal het aantal werknemers met nog eens 20 procent zijn gekrompen. **(bron NRC.nl)**

*Hij concludeert dat de kosten om het oude bedieningsmodel in leven te houden niet meer zijn te tillen. "Door de virtualisering ga je op een andere manier met je klanten om. Dat betekent ook dat je met minder mensen op een andere manier diensten verleent." Draijer, die hiervoor twee jaar als voorzitter werkte bij overlegorgaan de Sociaal Economische Raad (SER), benadrukt dat er nog geen concrete ideeën zijn uitgewerkt. "Op dit moment staat er nog niets gepland." In januari van dit jaar kondigde de Rabobank aan om in twee jaar tijd duizend tot tweeduizend banen te schrappen bij de centrale organisatie in Utrecht. Die ontslaggolf kwam bovenop de reorganisatieplannen uit juli 2012 waarbij in verschillende rondes in totaal achtduizend arbeidsplaatsen moeten verdwijnen om kosten te besparen. **(Bron nu.nl)***

Er is een nieuwe probleemgroep, de generatie geboren tussen 1960 en 1980, ontstaan door de verdere digitalisering in het bedrijfsleven. Een generatie die nu rond de 50 is, in de bloei van hun leven, maar ingehaald is door technologische ontwikkelingen. Deze generatie voelt volop dat hun vaardigheden en kennis in veel gevallen achterhaald, overbodig geworden of ingehaald zijn door de nieuwe generatie, de Y-generatie en vooral de millennials.

## De sandwich generatie



In Engeland wordt gesproken over een sandwich generatie, een generatie die leeft tussen twee verschillende technologische ontwikkelingen, tussen twee verschillende structuren en maatschappelijke essenties. Deze generatie heeft de zorg over hun ouders, immers de regering wil steeds meer verantwoordelijkheid bij de familie leggen voor de ouderen (en zorgbehoevenden). Ouderen die, vaak verder weg wonen van hun kinderen, maar ook als dat niet het geval is, steeds meer tijd vragen van hun kinderen voor de verzorging. Deze generatie 50ers hebben ook nog vaak studerende kinderen, bij hun partner en/of ex-partner, die geld en aandacht vragen, een hypotheek die misschien wel onder water staat en daarnaast moeten ze ook zorgen voor hun eigen pensioen. Ook zij worden ouder. Op zich is dit natuurlijk van alle tijden, maar vroeger (tot voor kort) was er voldoende werkgelegenheid, waren de technische ontwikkelingen beperkt tot procesmatige automatisering, was er geen sprake van disruptie of snelle structurele veranderingen en ook was de snelheid van verandering overzienbaar. Tegenwoordig zijn de veranderingen in het (zaken)leven ingrijpend, gaan de ontwikkelingen snel en zijn deze veranderingen versneld sinds de recessie. Ook moeten bedrijven snel hierop reageren om mee te kunnen gaan met de andere vraag in de markt, de internationalisatie en nieuwe concurrentieverhoudingen. Dit vraagt om een andere visie, nieuwe vaardigheid en een andere beoordeling van de waarde van functies in een bedrijfsproces.

### *Veranderen is een noodzaak om te overleven*

Daar zit je dan als werknemer, opgeleid in een aanbod-tijdperk met productgericht denken, praten over verkopen, massa communicatie, distributiekkanalen, persoonlijke contacten en de 4Ps van Kotler. Oude technieken en vaardigheden, die geen indruk meer maken op de klanten van vandaag. Die kopen anders, direct, verwachten andere dienstverlening en zijn vaak mondiger en beter op de hoogte dan de “verkopende” partij. Organisaties moeten naar deze klanten luisteren, hun gedrag analyseren, kijken hoe ze opnieuw kunnen concurreren, goedkoper, slagvaardiger en relevanter. Opnieuw worden bedrijfsprocessen geëvalueerd. Hebben wij wel behoefte aan resellers, winkels, groothandelaren? Moet de logistiek wel zo lang duren, hoe kunnen wij met minder voorraden, minder kapitaalbeslag (cloud) en een nieuw businessmodel relevant blijven, toekomst bestendig worden? Op basis van deze keuzen en de daaruit te maken blueprint wordt ook naar de kosten gekeken:

- hebben wij voorraden nodig (*3D printer komt eraan*)
- hebben wij eigen vrachtwagens nodig (*zelfsturende auto's komen eraan*)
- hebben wij behoefte aan eigen panden (*fixed assets leiden tot verstarring in de besluitvorming*)
- hebben wij behoefte aan eigen systemen (*cloudcomputing is goedkoper en flexibeler*) en
- wat moeten wij met het personeel? (*payrolling, insourcing of digitaliseren is ook mogelijk*).

Opnieuw wordt gekeken of er een functie/skill match is. Minder personeel door digitalisering en herstructurering en ander personeel doordat andere vaardigheden nodig zijn. Daarnaast leidt eigen personeel ook tot minder flexibiliteit in de besluitvorming en trager reageren op marktveranderingen. Dit is de realiteit van vandaag en de toekomst is niet rooskleurig voor klassieke denkers.

De computercapaciteit verdubbelt iedere 2 jaar. Dus nu kunnen wij nog maar 25% doen van wat in 2020 mogelijk zal zijn. Nieuwe technologische toepassingen komen snel, mensen (de jongere generaties) veranderen snel door de adoptie van deze technologie (kijk maar naar de impact van de smartphone) en ook internationaal handelen wordt steeds normaler. Er wordt gewerkt aan uniforme wetgeving in de EU voor het verkopen (kopen) op afstand via internet. Dynamica alom.

	Babyboomer	Generatie X	Generatie Y
Geboortejaar	1940-1955	1955-1970	1970-1980
Invloed in organisaties	Vanaf 1970	Vanaf 1985	Vanaf 2000
Vormende ervaring	Space race	Vallen van de muur	Globalisatie
Gericht op	Control	Convenience	Experience
<b>Kenmerken</b>			
Werken is...	Een opwindend avontuur	Een moeilijke uitdaging	Tijdverdrijf
Carrière	Centrale focus	Een noodzaak	Voortdurend veranderend
Verandering	Weerstand	Acceptatie	Continu
Technologie	Afwijzend	Comfortabel	Toepassen
Geld	Moet je verdienen	Is niet alles	Geef het maar

### *De X-generatie is 50!*

“Rijk” aan ervaring, kennis en vaardigheden waar steeds minder vraag naar is; ongeschoold of beperkt geschoold fabriekswerk (wordt vervangen door robots), kennis van de winkel (terwijl klanten online kopen), of in de dienstverlenende sector zoals finance (online is meer bekend dan bij de contactpersoon). Deze generatie heeft vaardigheden in persoonlijke contacten en met netwerken, alleen de klanten komen niet meer of vragen niets meer, ze doen het zelf, online. In deze periode van disruptie zijn nieuwe vaardigheden en kennis nodig, maar lang niet iedereen van 50 jaar en ouder heeft deze kennis of ervaring. Lang niet iedereen kan omgeschoold worden. “ze hebben het nooit meegekregen”.

Opgegroeid in de jaren '70 en '80: in een strak gestuurde, aanbodgerichte samenleving en bedrijfsleven in hiërarchische organisaties. Al decennia werkten ze met een strikte functie beschrijving en jaarlijkse beoordelingsgesprekken. Efficiency was belangrijk, evenals je aanpassen aan bestaande structuren. Van 09.00-17.00 werken op kantoor, 5 dagen in de week, 30 vakantie dagen en een auto van de zaak. Ieder jaar een loonsverhoging ter compensatie van de inflatie. Vaste salarissen, die los stonden van de individuele productiviteit of winstgevendheid van de organisatie. Ieder jaar een salarisverhoging ondanks dat de meerwaarde of productiviteit na een bepaalde leeftijd afliep. Nederland zocht een eigen weg tussen het Japanse en Anglosaksische systeem in. In Japan is de beloning vaak leeftijdgebonden, gebonden aan financiële privé behoeften met een piek rond je 40<sup>e</sup>. Dan is de schuldpositie van veel mensen het hoogst dus dan is behoefte aan een hoger salaris. Later wordt die behoefte minder dus is ook minder salaris nodig. In Amerika zijn de salarissen sterk gekoppeld aan de productiviteit van een werknemer of een afdeling. Competitie tussen werknemers is gewoon. En als je niet meer aan de eisen voldoet, moet je een andere bron van inkomsten zoeken. Terwijl wij in de jaren '70 en '80 volop spraken over full employment (verantwoordelijkheid overheid), lifetime employment (verantwoordelijkheid werkgever) was Amerika al bezig met employability (verantwoordelijkheid werknemer). Aantrekkelijk blijven voor een werkgever. Nederland zocht naar stabiliteit en een sociaal stelsel, het Rijnlandse model werd toegepast. Werknemers zochten en kregen bescherming van de werkgever of via wetgeving van de overheid. Er zal altijd goed gezorgd worden voor die afhankelijke werknemer. Totdat de omstandigheden veranderen, bedrijven moeten

krimpen, aanpassen bij nieuwe concurrentieposities of moeten veel sneller moeten reageren op veranderingen om te overleven.

Jongeren kennen deze wereld, zij zijn opgegroeid met computers, veranderingen, directe communicatie en internet. Zij zijn de “natives” van deze wereld en de toekomstige wereld. Immigrants (X-generatie) proberen het te begrijpen, maar het is zo een andere wereld. De klappen komen hard aan in de financiële sector. Een sector met een riant beloningsstructuur en optimale zorg voor hun werknemers. Het ging decennia goed, men was afhankelijk van de persoonlijke vaardigheden van de werknemers. Maar nu moeten ook banken en verzekeraars vechten om zelf te overleven. Kosten besparen, productportfolio's aanpassen, focussen op winstgevende activiteiten en bovenal veranderen! Dit gaat ten koste van al die werknemers die al decennia lang bij “de Bank” werken, maar “de Bank” heeft geen keuze. Massaal komen alle 50ers (X-generatie) op de markt waar nog maar beperkt plaats is voor hun vaardigheden en kennis. Het opgebouwde netwerk (if any) treft hetzelfde lot. Alleen hoe zit het dan met je eigen kosten; levensstijl, pensioenopbouw of hypotheek? Een probleem tekent zich af voor een grote groep Nederlanders, die eigenlijk buiten hun schuld in dit lot moet berusten. Natuurlijk op termijn komt alles goed, Maar de eerste 5-10 jaar zal de disruptie nog tot veel veranderingen leiden. Moet er dan niet nu, **meteen**, een plan komen hoe dit sociale probleem zal worden opgelost? De discussies over een basisinkomen gaan voor alle Nederlanders, maar jongeren moeten juist op zoek naar de nieuwe banen, de babyboomers redden zichzelf wel, maar het is de X-generatie die aan hun lot wordt overgelaten, een stille armoede tekent zich af. Een basisinkomen lijkt een goed begin om deze mensen te helpen om een nieuwe weg te vinden en te werken aan het sociale zelfvertrouwen. Laten wij allen kijken hoe deze groep niet buiten de boot valt. Dit is eigenlijk het probleem van vandaag en de komende jaren. **Waarom trekt niemand het lot van deze groep aan?** Misschien omdat het geen klagers zijn, omdat ze ook eigenwaarde hebben en naarstig hoop blijven houden op een betere toekomst. De mensen krampachtig aan het werk houden leidt tot onvrede van werknemer en werkgever, maar zoeken naar andere mogelijkheden zorgt voor slagkracht bij bedrijven en nieuwe mogelijkheden bij deze werknemers. Nieuwe tijden, nieuwe vaardigheden, maar een beetje hulp is welkom!

Prof Dr Cor Molenaar/december 2015

## **Generatie X**

De generatie geboren na de babyboomgeneratie. Ook wel de Verloren generatie, generatie Nix of generatie X. De verloren generatie kreeg te maken met massale jeugdwerkloosheid en maakte vanwege het gevaar van aids het einde van de seksuele vrijheid mee. Er werd geëxperimenteerd met verschillende samenlevingsvormen (bijvoorbeeld, niet meer direct vanuit het ouderlijk huis trouwen). De jeugdcultuur manifesteerde zich met de komst van MTV. Kwaliteit van het bestaan werd belangrijker; parttime werken, tweeverdienen of anderhalfverdienen kwamen op. En de levensstandaard steeg. Over het algemeen is deze generatie praktisch ingesteld, zelfredzaam, relativerend en wordt ze gekenmerkt door een no-nonsense mentaliteit. Ze zijn hoger opgeleid en hadden betere banen dan de leden van de protestgeneratie in dezelfde periode van hun leven. Als ouders besteden de X'ers ruim tweemaal zoveel tijd aan het opvoeden van hun kinderen (van de generatie Y) dan de protestgeneratie besteedde aan het opvoeden van hun kinderen. Als nieuwe generatieleiders zijn ze vooral gericht op samen doen, toegevoegde waarde, duurzame processen en het constructief benutten van de toenemende diversiteit. **Bron: werkxyz.nl**