

KENNISCENTRUM · OKTOBER 2026

Je nieuwe baas is 34

Werken voor iemand die jonger is, of je nu 41 bent of 56. Wat het met je doet, en wat het vraagt van jullie allebei.

DRIE LOOPBANEN, ÉÉN TAFEL

■ jij, 56 ■ jij, 41 ■ je nieuwe leidinggevende

Jij

geboren 1970

1970 geboren

1994 eerste baan in HR

2009 hoofd HR

2026 nu 56

Of jij

geboren 1985

1985 geboren

2009 eerste baan in HR

2026 nu 41, HR-manager

Zij

geboren 1992

1992 geboren

2015 eerste baan

2026 nu 34, jouw directeur

1970

1980

1990

2000

2010

2020

1992 tot 1994 Toen zij geboren werd, schreef jij je eerste sollicitatiebrief. **Of:** toen zij begon, werkte jij al zes jaar in HR.

IN HET KORT

Vijf dingen om te onthouden

Of je nu rond de 40 bent of rond de 55: deze paper begint bij jou. Daarna kijken we naar jullie samen, en naar je organisatie.

1

Het wordt gewoner, op elke leeftijd.

In een Duits onderzoek had een op de vier medewerkers een jongere leidinggevende. Dat raakt je op je 41e anders dan op je 56e, maar het raakt je.

2

Het mag iets met je doen.

Boosheid, onzekerheid, je gepasseerd voelen: het komt vaak voor. Wegstoppen lost het niet op.

3

Vooroordelen gaan twee kanten op.

Over oudere medewerkers bestaan beelden die meestal niet kloppen. Maar ook oudere medewerkers verwachten minder van een jonge leidinggevende.

4

Generaties verschillen minder dan je denkt.

Onderzoek vindt nauwelijks verschil tussen generaties in tevredenheid, binding of vertrekvens.

5

Het eerste gesprek maakt het verschil.

Spreek uit wat je van elkaar verwacht, en hoe je het zegt als het schuurt.

Ervaring en een frisse blik zijn geen tegenpolen. Ze hebben elkaar nodig.

HOOFDSTUK 1 · HERKEN JE DIT?

De eerste maand

Ze is slim, enthousiast en vriendelijk. En toch schuurt er iets. Of je nu 41 bent of 56: wat zij zegt en wat jij denkt, liggen soms ver uit elkaar.

WAT ZIJ ZEGT, 34

"Leuk je te ontmoeten. Ik heb al veel over je gehoord."

"Laten we de gesprekscyclus eens helemaal anders aanpakken."

"Kun je dat even in het nieuwe planbord zetten?"

"Ik wil echt van je leren hoe het hier werkt."

"Ik zie jou als mijn sparringpartner."

"Kun je om half zes nog even bellen?"

WAT JIJ DENKT, 56

Van wie? En wat dan?

Dat hebben we in 2015 al geprobeerd.

Ik had het net uitgeprint.

Meent ze dat, of is het beleefdheid?

Waarom voelt dat als een stap terug?

Dat had vroeger ook tot morgen kunnen wachten.

WAT JIJ DENKT, 41

Ziet ze mij als concurrent?

Goed idee. Maar wie doet dat naast alles?

Alweer een nieuwe tool.

Ik had zelf op haar functie gesolliciteerd.

Mooi. Maar wanneer is het mijn beurt?

Half zes haal ik de kinderen op.

HET PATROON

Zij bedoelt het meestal goed. Jij hebt vaak een punt. Alleen schuurt het op een andere plek: bij de een gaat het om erkenning, bij de ander om ruimte.

De zinnen zijn verzonnen, samengesteld uit wat HR-professionals vaak beschrijven.

HOOFDSTUK 1 · HERKEN JE DIT?

Dezelfde baas, een andere vraag

Een jongere leidinggevende raakt iedereen anders. Twee HR-professionals, één nieuwe directeur van 34.

Ingrid, 56

hoofd HR, werkt sinds kort voor een directeur van 34

WAT OP HET SPEL STAAT

Erkenning. Dertig jaar ervaring, en de vraag of die nog telt.

WAT ZE ZICH AFVRAAGT

"Ben ik nu de oude garde?"

WAT ZE MEEBRENGT

Geschiedenis, netwerk, rust bij crises, kennis van cao en OR.

HAAR VALKUIL

Terugtrekken. Zinnen beginnen met: vroeger deden we.

Ilse, 41

HR-manager, werkt sinds kort voor een directeur van 34

WAT OP HET SPEL STAAT

Ruimte om te groeien. Ze wilde de functie misschien zelf.

WAT ZE ZICH AFVRAAGT

"Waarom zij, en niet ik? En wanneer is het mijn beurt?"

WAT ZE MEEBRENGT

Kennis van oud en nieuw, energie, vertalen tussen werelden.

HAAR VALKUIL

Concurreren in plaats van samenwerken. Alles erbij doen in een al vol leven.

WAT ZE DELEN

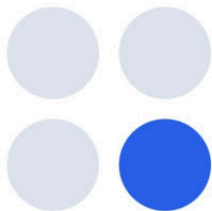
Allebei werken ze voor iemand die jonger is. Allebei vragen ze zich af of hun ervaring telt. En allebei zeggen ze het niet hardop.

Ingrid en Ilse zijn verzonnen. In welke van de twee herken jij je het meest? Of zit je ertussenin?

HOOFDSTUK 2 · DE FEITEN

Steeds gewoner, en niet altijd makkelijk

Een jongere leidinggevende is geen uitzondering meer. Onderzoek laat zien dat het schuren reëel is, aan beide kanten.



1 op 4

medewerkers had een leidinggevende die jonger was dan zichzelf.

Een op de vier

Gemiddeld had ongeveer een kwart van de medewerkers een leidinggevende die jonger was. Meestal is de leidinggevende ouder.

Kunze en Menges, 2017; 61 Duitse bedrijven, bijna 8.000 medewerkers

Meer negatieve emoties

Hoe groter het leeftijdsverschil in die richting, hoe vaker medewerkers boosheid of angst meldden. Bedrijven met meer van die emoties presteerden slechter.

Kunze en Menges, 2017

Minder verwachtingen

Oudere medewerkers verwachtten minder van hun jongere leidinggevende, en beoordeelden diens leiderschap lager.

Collins, Hair en Rocco, 2009

WAAROM HET VAKER GEBEURT

De AOW-leeftijd ligt op 67 jaar, dus mensen werken langer door. Promoties gaan vaker op vaardigheden dan op leeftijd of dienstjaren. Daardoor krijgen steeds meer ervaren professionals een jongere leidinggevende.

Balkjes: één is losse studie. Het Duitse onderzoek laat samenhang zien, geen bewezen oorzaak. Nederlandse cijfers over dit onderwerp hebben we niet gevonden.

HOOFDSTUK 3 · VOORORDELEN

Wat er over jou gedacht wordt

Over oudere medewerkers bestaan hardnekkige beelden. Onderzoekers zetten ze naast de cijfers. Vijf van de zes houden geen stand.

ZES VOORORDELEN, GETOETST



Oudere medewerkers zijn minder gemotiveerd.

klopt niet

Ze willen niet meer leren of trainen.

klopt niet

Ze verzetten zich tegen verandering.

klopt niet

Ze vertrouwen anderen minder.

klopt niet

Hun gezondheid zit hun werk vaker in de weg.

klopt niet

Ze zijn minder bezig met hun loopbaan.

klopt deels

Ng en Feldman, 2012; meta-analyse van ongeveer 380 studies

Waarom die ene deels klopt

De onderzoekers wijzen erop dat ontwikkelprogramma's vaak op jongere medewerkers zijn gericht. Wie minder wordt uitgenodigd, doet ook minder mee.

En je prestaties?



Leeftijd hangt nauwelijks samen met hoe goed iemand de kern van het werk doet. Oudere medewerkers helpen collega's vaker en verzuimen minder vaak kort.

Ng en Feldman, 2008; meta-analyse

WAT DIT VOOR JOU BETEKENT

Word jij gezien als minder flexibel of leergierig? Dan is dat een beeld, geen feit, en je mag het benoemen. Ben je rond de 40? Dan val je er soms tussen: niet jong genoeg om als vernieuwer te gelden, niet oud genoeg voor de ervaren rol.

HOOFDSTUK 3 · VOORoorDELEN

En jouw beeld van haar?

Vooroordelen werken twee kanten op. Ook ervaren professionals hebben beelden over jongere leidinggevendenden, en ook die kloppen vaak niet.

WAT ZIJ MISSCHIEN OVER JOU DENKT

"Ze wil niet veranderen."

"Ze is bijna met pensioen."

"Ze snapt de nieuwe tools niet."

WAT JIJ MISSCHIEN OVER HAAR DENKT

"Ze heeft nog nooit een crisis meegemaakt."

"Ze is hier alleen voor haar cv."

"Ze heeft geen geduld voor zorgvuldigheid."

Het verschil zit zelden in de generatie. Het zit in ervaring, levensfase en positie. En dat kun je bespreken.

Generaties verschillen nauwelijks in tevredenheid, binding aan de organisatie of de wens om te vertrekken. Kleine verschillen hangen eerder samen met leeftijd en loopbaanfase.

Costanza e.a., 2012; meta-analyse, 20 studies, bijna 20.000 werkenden



Een commissie van de Amerikaanse National Academies concludeerde dat generatielabels geen goede basis zijn voor personeelsbeleid.

National Academies, 2020; brede review



HOOFDSTUK 4 · WAT HET MET JE DOET

Vier gevoelens die er mogen zijn

Een nieuwe leidinggevende die jonger is, raakt aan status, identiteit en de vraag waar je zelf staat. Vaak tegelijk.

Gepasseerd

"Ik had die functie ook gewild. Of: niemand vroeg of ik het wilde."

WAT JE KUNT DOEN

Vraag wat de keuze bepaalde. Dan weet je waar je staat, ook voor later.

Onzichtbaar

"Mijn ervaring lijkt minder te tellen dan haar nieuwe ideeën."

WAT JE KUNT DOEN

Breng je ervaring in als vraag, niet als oordeel: wat kunnen we leren van de vorige keer?

Onzeker

"Kan ik nog mee in het tempo en de tools? Hoort mijn manier van werken er nog bij?"

WAT JE KUNT DOEN

Kies één nieuwe tool of werkwijze en vraag haar of een collega om uitleg.

Opgelucht

"Ik hoef niet meer alles te dragen. Iemand anders neemt de eindverantwoordelijkheid."

WAT JE KUNT DOEN

Gebruik de ruimte. Waar wil jij je energie nu in steken?

Wegstoppen lost het niet op

In organisaties waar je emoties niet hoorde te tonen, leidde het leeftijdsverschil niet tot meer negatieve emoties in het geheel. De onderzoekers waarschuwen: dan zijn de gevoelens er nog steeds, alleen ziet niemand ze. Langdurig onderdrukken van emoties is niet gezond.

Kunze en Menges, 2017

WAT JE MAG WETEN

Wat je voelt, zegt niets over je professionaliteit. Je kunt boos zijn over hoe het liep, en tegelijk loyaal aan je nieuwe leidinggevende. Het helpt om het eerst voor jezelf te benoemen, en het daarna met iemand te bespreken die je vertrouwt.

HOOFDSTUK 5 · EN JIJ?

En jij?

Een pagina voor jezelf, of je nu de jongere of de oudere bent. Geen test, geen score. Alleen een moment om eerlijk te kijken.

HERKEN JE ER EEN PAAR?

- ☐ Je begint zinnen vaker met: vroeger deden we.
- ☐ Je houdt je mening voor je, omdat je niet ouderwets wilt lijken.
- ☐ Je vraagt je af waarom zij die functie kreeg, en jij niet.
- ☐ Je voelt je te jong voor de ervaren rol, en te oud voor de vernieuwer.
- ☐ Je twijfelt of je hier nog wilt blijven.
- ☐ Je merkt dat je minder ideeën inbrengt dan vroeger.

DIT ZEGT HET

Niets over hoe goed je bent. Wel dat de nieuwe verhouding nog geen vorm heeft. Dat is normaal in de eerste maanden.

Het is ook een moment om opnieuw te kiezen: wat wil jij in de volgende fase van je loopbaan? Een coach of loopbaangesprek kan daarbij helpen.

DRIE VRAGEN AAN JEZELF

Wat wil ik de komende jaren bereiken, los van wie mijn leidinggevende is?

Wat kan ik haar leren, en wat kan zij mij leren?

Wat heb ik van haar nodig om goed te kunnen werken?

Ervaring delen werkt twee kanten op. Ook met iemand die jonger is.

HOOFDSTUK 6 · WAT HELPT

Wat helpt, aan beide kanten

Het schuren verdwijnt niet vanzelf. Wel als je samen zichtbaar maakt wat ieder meebrengt.

WAT JIJ MEEBRENGT

- Geschiedenis: wat is er al geprobeerd, en waarom
- Netwerk in en buiten de organisatie
- Rust bij crises en reorganisaties
- Kennis van regels, cao en OR

WAT ZIJ MEEBRENGT

- Een frisse blik op vaste gewoontes
- Nieuwe tools en werkwijzen
- Aansluiting bij jongere collega's
- Mandaat om dingen te veranderen

1**Spreek verwachtingen uit, in beide richtingen**

Lage verwachtingen werken als een rem. Zeg wat je van haar verwacht, en vraag wat zij van jou verwacht.

Collins e.a., 2009

2**Geef feedback, en vraag erom**

Feedback van verschillende kanten laat zien waar zelfbeeld en het beeld van anderen uiteenlopen. Bij jou, en bij haar.

Praktijk, onder meer bij 360-feedback

PRAKTIJK

3**Ruil kennis**

Jij brengt context, netwerk en geschiedenis. Zij brengt nieuwe tools en een frisse blik. Spreek af wat je elkaar leert.

Praktijk, zoals bij wederzijdse mentoring

PRAKTIJK

4**Bespreek wat schuurt, voordat het zich opstapelt**

Onuitgesproken frustratie verdwijnt niet. Plan een vast moment om te bespreken hoe het samen gaat.

Kunze en Menges, 2017

Balkjes: één is losse studie, praktijk is ervaring zonder wetenschappelijke toetsing. Er is weinig onderzoek naar wat specifiek helpt bij een jongere leidinggevende. Deze adviezen volgen uit wat het onderzoek wel laat zien.

HOOFDSTUK 6 · WAT HELPT

Wat je leidinggevende kan doen

Een goede samenwerking is niet alleen jouw werk. Deze vijf punten kun je met je leidinggevende delen. Ze volgen uit hetzelfde onderzoek.

1

Vraag eerst, verander daarna

PRAKTIJK

Vraag in de eerste weken wat er al geprobeerd is, en waarom het wel of niet werkte. Zo laat ze zien dat ze ervaring serieus neemt.

Praktijk

2

Spreek verwachtingen uit, voor allebei

Ervaren medewerkers verwachten vaak minder van een jongere leidinggevende. Dat verandert pas als ze uitspreekt wat ze verwacht, en vraagt wat jij nodig hebt.

Collins, Hair en Rocco, 2009

3

Ga niet uit van minder motivatie

Ervaren medewerkers zijn niet minder gemotiveerd of minder bereid tot verandering. Ook niet na hun 55e.

Ng en Feldman, 2012; meta-analyse

4

Bied ontwikkeling aan elke leeftijd

Het enige vooroordeel dat deels klopt, hangt samen met minder aanbod voor ouderen. Ontwikkeling is er voor 41 en voor 56, niet alleen voor talent onder de 35.

Ng en Feldman, 2012

5

Bespreek wat schuurt

Onuitgesproken frustratie over een leeftijdsverschil drukt op de sfeer en de resultaten. Een goede leidinggevende vraagt ernaar, ook als het ongemakkelijk is.

Kunze en Menges, 2017

DIT LIEVER NIET

Ervaring wegzetten als de oude manier.

Alleen jongere collega's vragen om mee te denken.

Grapjes over pensioen of over "de oude garde".

Balkjes: twee is meta-analyse, één is losse studie, praktijk is ervaring zonder toetsing.

GESPREKSKAART

Het eerste echte gesprek

Niet het kennismakingsgesprek, maar het gesprek daarna. Drie onderwerpen, met zinnen die je kunt lenen.

1

Wat ik van jou nodig heb*"Ik werk het best als ik weet waarom iets verandert."**"Vraag me naar de geschiedenis voordat je iets afschaft."*

MIJN EIGEN ZIN

2

Wat jij van mij kunt verwachten*"Ik zeg het als ik het ergens niet mee eens ben, en daarna help ik je het te laten slagen."**"Ik deel wat ik weet, ook als je er niet om vraagt."*

MIJN EIGEN ZIN

3

Hoe we het zeggen als het schuurt*"Mag ik iets zeggen over hoe dit bij mij binnenkomt?"**"Zullen we elke maand even kijken hoe het samen gaat?"*

MIJN EIGEN ZIN

VOOR JOU

Begin met wat je goed vindt aan haar plannen.
Dan komt je kritiek beter aan.

VOOR HAAR

Geef deze pagina gerust aan je leidinggevende. Het gesprek werkt het best als jullie het allebei voorbereiden.

HOOFDSTUK 7 · JE ORGANISATIE

Van jou naar je organisatie

Wat jij nu meemaakt, speelt in meer teams. Vier stappen om leeftijdsverschil een kracht te maken.

VRAGEN**Stel de vraag**

- Vraag in je medewerkersonderzoek hoe mensen de samenwerking met hun leidinggevende ervaren.
- Vraag ook of ervaring wordt benut.

ZIEN**Kijk per leeftijdsgroep**

- Zijn er verschillen tussen jong en ouder, binnen hetzelfde beleid?
- Laat het alleen zien bij voldoende respons per groep.

DOEN**Benut wat ieder meebrengt**

- Zet ervaren collega's in als mentor en kennisdrager.
- Bied ontwikkeling aan alle leeftijden aan, niet alleen aan talenten onder de 35.

METEN**Kijk of het werkt**

- Volg na een jaar of de verschillen kleiner worden.
- Gebruik 360-feedback voor nieuwe leidinggevenden, ook van oudere teamleden.

**ZO HELPT DEEPLER**

Met Deepler Research filter je uitkomsten op groep, zoals leeftijd, en zie je alleen groepen vanaf zes respondenten. Deepler 360 geeft een persoonlijk rapport met blinde vlekken eerst, en laat het verschil zien tussen zelfbeeld en het beeld van anderen.

KLANTCASE Generaties op de werkvloer →**360** Feedback voor leidinggevenden →

VERANTWOORDING

Bronnen

ONDERZOEK

Collins, Hair en Rocco (2009). The older-worker-younger-supervisor dyad: a test of the reverse Pygmalion effect. *Human Resource Development Quarterly*. doi:10.1002/hrdq.20006

Costanza, Badger, Fraser, Severt en Gade (2012). Generational differences in work-related attitudes: a meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375-394.

Kunze en Menges (2017). Younger supervisors, older subordinates: an organizational-level study of age differences, emotions, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 38(4), 461-486.

National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine (2020). Are generational categories meaningful distinctions for workforce management? Washington, DC: The National Academies Press.

Ng en Feldman (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 392-423.

Ng en Feldman (2012). Evaluating six common stereotypes about older workers with meta-analytical data. *Personnel Psychology*, 65(4), 821-858.

Bewijs: twee balkjes is meta-analyse of brede review, één is losse studie, praktijk is ervaring zonder toetsing. **Wat we niet claimen:** er is weinig onderzoek naar jongere leidinggevendenden, en geen Nederlands onderzoek dat we vonden. De Duitse studie laat samenhang zien, geen oorzaak. De loopbanen, zinnen en gevoelens zijn illustraties. Dit is geen loopbaan- of psychologisch advies.

Over Deepler. Deepler is in 2021 opgericht door vier verandermanagers. We helpen organisaties luisteren naar medewerkers, en zien wat er nodig is. Beter presteren door beter luisteren. deepler.io/over-ons

VERDER LEZEN***Werkt één HR-beleid voor alle leeftijden?***

Scan de code en lees hoe een zakelijk dienstverlener zag waar generaties echt verschilden, en waar niet.

deepler.io/use-cases/generaties-op-de-werkvloer →

