



Generatieleren vergroot werksucces

Zijn millennials te ambitieus?

Connie van der Zwan & Antje Stapert

Millennials: ze nemen zichzelf uiterst serieus, zijn talentvol, hebben veel energie en pakken innovaties handig en snel op. Met hun talenten en digitale vaardigheden dragen ze bij aan toekomstbestendige organisaties. Toch vinden deze jongeren niet vanzelfsprekend hun plek en draai in de organisatie. Ze lijken snel gedemotiveerd en als het ze niet zint, vertrekken ze. Onnodig verloop voor de organisatie en onnodig dwaalgedrag voor millennials. Wat heeft deze generatie nodig om succesvol te zijn en zich succesvol te voelen?

De wereld van millennials. Wat is een 'typische millennial', in welke maatschappelijke context zijn ze opgegroeid en wat zijn hun specifieke behoeften? We verdiepten ons in deze generatie om te onderzoeken wat de loopbaan-professional kan doen om deze jongeren te begeleiden.

Herken jij haar ook?

Ze is 26 jaar en komt bevroren binnen. In no time heeft ze haar hele verhaal gedaan. Maar dan ook echt haar hele verhaal. Ga ik wel of niet die master doen? "Kan ik dat wel, want het moet wel in één keer goed", zegt ze. "Hoe moet dat dan met mijn werk? Blijven of weggaan?" Haar uren zijn wisselend en haar inkomsten daarmee ook. In het werk doet ze meer dan van haar verwacht en gevraagd wordt. Ze vergelijkt zich met haar collega's die – in haar ogen – minder bijdragen. Dat extra werk vindt ze juist leuk en sluit goed aan op haar beroepsopleiding. Haar ogen stralen erbij. Twijfelend zegt ze: "Dan ben ik toch te goed voor deze functie?" Ze vervolgt: "O ja, ik heb ook nog een intensieve hobby die fysiek inspannend is en geld kost." Terloops benoemt ze de hobbels in haar privéleven van de afgelopen jaren en spreekt ze zich uit over de toekomst. Als het over de toekomst gaat, denkt ze aan het kopen van een groter huis. "Als je kinderen wilt, moet dat toch begin dertig?", zegt ze bijna wanhopig. "Maar ja, als ik dan de master ga doen en mijn financiën lopen terug en..." Je snapt het al: de tijd dringt en de vicieuze cirkel is geboren. Eén grote kluwen vol dilemma's. Het viel stil toen ik haar vroeg: "Wat gebeurt er dan als je dit allemaal gerealiseerd hebt en 30 bent?"

Wie zijn ze

Millennials (Generatie Y, Einstein, Screenagers, grenzeloze generatie)

Geboren: tussen 1985 en 2000

Aantal: 3.083.000 + 20% van de beroepsbevolking

Op de arbeidsmarkt: vanaf 2008

Bron: Bontekoning (2012)

Stiekem moest ik glimlachen omdat ik vooral aspecten hoorde die toegeschreven worden aan Generatie Y, in de volksmond *millennials*. Deze jongeren zijn geboren in de periode 1985-2000. Generaties worden van elkaar

onderscheiden door ze te benoemen in cohorten van 15 jaar (tabel 1). Het doel is om kenmerken van een generatie te duiden aan de hand van de tijd waarin ze geboren zijn. We realiseren ons dat millennials meer zijn dan deze kenmerken. Temperament, opvoeding en levenservaringen dragen volop bij aan de persoonlijkheid. We benadrukken dat dé millennial niet bestaat. Uit de praktijk en diverse publicaties destilleren we de volgende kenmerken die aan millennials worden toegedicht:

- Ambitieuw en enthousiast
- Ruimdenkend en zelfstandig
- Vernieuwingsgezind
- Willen ertoe doen
- Plezier, vrijheid en geluk nastreven
- Niet veel met hiërarchie hebben
- Snel en veel informatie verwerken

Maar ook:

- Snel ergens op uitgekeken zijn
- Perfectionistisch en faalangstig
- Schaamte als het niet perfect is
- Schuld als het niet lukt
- Zich vergelijken met anderen
- Grenzeloos en eigenwijs

Hoewel er grote verschillen zijn tussen jongeren zeggen we voorzichtig dat millennials de werk- en leefwereld zien als één grote suikerspin, *smooth and mellow*. Barsten en rauwe randjes passen niet in dit beeld waardoor ze makkelijk van slag raken. Onvoldoende vaardigheden om met tegenslag om te gaan zet ze op een dwaalspoor. Soms lijken ze zelfs wat vervreemd van zichzelf.

Hoe is het zo gekomen?

Om millennials te begrijpen kijken we naar de maatschappelijke ontwikkelingen die deze generatie hebben gevormd. Een belangrijke, zo niet de belangrijkste ontwikkeling, is de technologische vooruitgang en daarmee samenhangend de globalisering. Millennials zijn de 'pioniers' van de technologische vernieuwing. Ze zijn opgegroeid met de mobiele telefonie, de doorbraak van de spelcomputers, de opkomst van internet, social media en online shopping. Het gemak en de snelheid

Tabel 1. Generatie-indeling in Nederland volgens Bontekoning (2012)

Generaties	Geboortejaren	Hoofdkenmerken
Vooroorlogse generatie	< 1925	
Stille Generatie	1925-1940	Gezagsgetrouwen die zich gedagen "zoals het hoort"
Protestgeneratie	1940-1955	Als leiders: idealistische en gedreven democratiseerders; Als senioren: vitale idealisten die zinvol actief willen blijven.
Generatie X; Verloren Generatie; Verbindende Generatie	1955-1970	Nuchtere verbinders, benutten diversiteit, constructief
Pragmatische Generatie	1970-1985	Pragmatische versnellers en bouwers van kennisnetwerken
Generatie Y; Millennials Screenagers; Generatie Einstein; Grenzeloze Generatie	1985-2000	Creatieve, authentieke multitaskers
Generatie Z; De Heldere Generatie, Y2 generatie, Digigeneratie	2000-2015	Vrije, heldere geesten die heel bewust in de wereld staan
Generatie A	2015-2030	

van (sociale) interactie kennen ze als geen ander. Social media zoals Facebook en Instagram geven permanent een inkijkje in het – ogenschijnlijke - succesvolle leven van de ander. De *post* mag dan wel succes uitstralen, over de weg ernaartoe wordt niet gerept en die blijft buiten beeld. Succesverhalen worden het referentiekader. Natuurlijk willen ze niet onder doen voor anderen. Elke *like* op een eigen bericht bevestigt het zelfbeeld, geeft eigenwaarde en verankert de drive naar de perfecte wereld. Het lijkt tegenstrijdig, maar de technologische vooruitgang maakt millennials globaal bewust. Ze voelen zich betrokken bij het wel en wee van de aarde en willen zich inzetten voor een betere wereld.

Gelijkwaardigheid

In de verticale relatie van de ouder met het kind zien we dat ouders hun kinderen gelijkwaardiger zijn gaan benaderen. De relatie met managers en leidinggevendenden wordt door deze ervaringen gekleurd. Millennials hebben minder op met hiërarchie, gezag en autoriteit en gaan meer uit van gelijkwaardigheid. Generatie Y is

opgegroeid in een tijd waarin het beeld dat werk leuk mag zijn, dat je je passie en je hart moet volgen en dat je je talenten moet inzetten, vaste grond vond. Vanuit verschillende hoeken is ze toegeeroepen dat ze alles kunnen worden wat ze maar willen en dat ze daar zelf voor in actie moeten komen en verantwoordelijk voor zijn. Het idee dat de leefwereld een land van onbegrensde mogelijkheden is, staat als het ware in het DNA van de millennial gegrift.

In organisatieland zien we hiërarchische structuren naar de achtergrond verdwijnen en zelfsturing en zelforganisatie zijn intrede doen. Organisatievormen die goed passen bij deze jonge generatie. Voor de zittende generatie is dit echter een transformatie in denken en doen. Zo ontstaat er makkelijk spraakverwarring. Een verschil in waarden en opvatting over werk: 'eerst buffelen en dan genieten' of 'nu genieten en plezier maken' vergroot het risico op misverstanden.

Wat zoeken millennials?

In hun grenzeloosheid en gedrevenheid worden millen-

nials in organisaties soms wel ervaren als de spreekwoordelijke olifanten in de porselein kast. We ontdekken uit gesprekken en diverse artikelen dat millennials:

- continu op zoek zijn naar erkenning, bevestiging en waardering;
- directe terugkoppeling willen op hun activiteiten;
- ruimte willen om creatieve (werk)aanpakken uit te proberen;
- direct zinvol willen meedoen en een eigen inbreng hebben;
- positieve op voortuitgang gerichte werkcultuur zoeken;
- gedreven zijn om technologie in te zetten om het werk te innoveren;
- breed en afdeling overstijgend willen werken;
- vrijheid en ruimte om zichzelf te zijn waarderen.

Online feedback vragen

Kenrick van Hoek is 28 jaar en directeur bij Batel aan Kunststoffen. Binnen het bedrijf is bijna de helft van het personeelsbestand jonger dan 35 jaar. Als millennial kent hij de behoeftes van deze generatie als geen ander. Vanuit zijn leiderschapsvisie en persoonlijke behoefte aan feedback heeft hij een online feedbacktool gebouwd. Elke twee weken krijgen alle medewerkers een app-bericht met steeds wisselende open vragen. De vraag over het ervaren geluksgevoel is standaard. Op de uitkomst stuurt en coacht hij zichzelf en zijn medewerkers.

Wat kan de loopbaanprofessional doen?

Om deze generatie te helpen bij de inbedding in de werkorganisatie zien wij drie taken voor de loopbaanprofessional weggelegd.

1. Generatieleren

Stimuleer dat generaties van elkaar leren om de synergie tussen generaties te vergroten.

- Begin bij jezelf. Neem het generatieoverzicht over en noteer in welke generatie jezelf zit en wat dit betekent voor je blik op millennials. Of plot je klanten en opdrachtgevers in het schema. Mooi thema

voor intervisie en de kwaliteitskring.

- Zet het generatieoverzicht in bij het gesprek met de leidinggevende en/of millennial. Breng het gesprek op gang over het verschil in waarden en werkbeleving, zodat er over en weer respect en begrip ontstaat. Zoek ook naar gezamenlijke behoeften en doelen.

2. Organiseer feedforward

Vervang feedback door feedforward.

Een complimentje op zijn tijd waardeert iedereen. Van millennials wordt gezegd dat ze net wat meer en vaker behoefte hebben aan positieve feedback. Wij denken echter dat het niet zo zeer om feedback gaat, maar meer om feedforward. Feedback gaat over het verleden en roept spanning op. Terwijl feedforward gaat over het faciliteren van succes in de toekomst. Het is constructief en stimuleert de onderlinge verbinding. Dat is waar millennials juist behoefte aan hebben en wat ze bindt aan de organisatie.

Vragenstellen

Marjolijn de Bruijn (41) is leidinggevende van de afdeling heelkunde in het Amsterdam UMC. Het valt haar op dat jongeren een enorme drive hebben om zo snel mogelijk het pad af te leggen van stagiair naar bijvoorbeeld verpleegkundig specialist. Omdat ze zo enthousiast en zelfstandig zijn, zou je kunnen denken dat ze een uitgestippeld plan hebben. Dat blijkt een onjuiste aanname. Ze hebben eerder behoefte om aan de hand genomen te worden om hun idealen om te zetten in concrete en haalbare stappen. Dat is wat Marjolijn doet. Ze gaat niet direct mee in de grootse plannen, maar zet de jongeren letterlijk stil door het gesprek aan te gaan. Dan stelt ze vragen die uitnodigen tot reflectie waardoor jongeren gaan verwoorden wat er in hun omgaat. Ook bepalen ze samen wat een concrete en afgebakende eerste ontwikkelstap kan zijn en van wie ze daarbij hulp nodig hebben. Ze creëert een veilige omgeving, waarin fouten maken mag. Het is de intentie van Marjolijn om ze te laten leren. Feedback

mag best kritisch zijn, zolang de intentie is om er lessen uit te halen voor de toekomst. Marjolijn vindt het een taak van organisaties om het gesprek met deze jongeren aan te gaan ook al loopt het bedrijf het risico dat ze andere keuzes maken en de organisatie verlaten.

3. Reality-check

Neem de millennial aan de hand en wijd ze in in de wereld van imperfectie.

- Help ze bewust worden van hoe ze kijken naar de wereld en hoe ze zichzelf daarin zien.
- Leer ze dat vallen en opstaan een natuurlijk proces is, fouten maken móet en coach ze op emoties.
- Breng ze tijdsbesef bij en stel (kortetermijn)doelen; bakken af en stuur op resultaat.
- Leer ze omgaan met tegenslag.
- Leer een millennial naar zichzelf te luisteren.

Conclusie

Zo bezien lijkt de generatie van millennials een 'kantelgeneratie', hun talenten en ambitie sluiten goed aan op de transformaties die op technologisch en organisatie

gebied gaande zijn. Een botsing tussen opvattingen over (samen)werken zet de werkrelatie tussen millennials en eerder generaties onder spanning. Dat het niet allemaal smooth and mellow is, zet de millennial op een dwaalspoor. Een mooie taak voor de loopbaanprofessional om zowel een brug slaan tussen jongeren en ouderen als de millennial leren zich staande te houden in een wereld van imperfectie. ■

Referenties

- Appical (2018). *De Millennial mythe ontrafeld*. [whitepaper]. Amsterdam: www.appical.nl
- Bontekoning, A. (2012). *Generaties! Werk in uitvoering*. Amsterdam: Mediawerf Uitgevers.
- Kamps, F. (2017). *Fuck the Quarterlife crisis*. Zaltbommel: Thema.
- Sinek, S. *On Millennials in the workplace* [You Tube]. Geraadpleegd op 20 september 2018 van <https://www.youtube.com/watch?v=hER0Qp6QJNU>
- Youngworks (2018). *De nieuwe generatie op de werkvloer*. [whitepaper]. Amsterdam: www.youngworks.nl
- Zestor (2009). *Handreiking generatiemanagement*. [publicatie]. Den Haag: www.zestor.nl.



Connie van der Zwan

Drs. Connie van der Zwan is zelfstandig levens-loop-baancoach. Ze coacht medewerkers en leidinggevendenden bij het hervinden of versterken van persoonlijk leiderschap. Daarnaast is zij voorzitter van de commissie Ontwikkeling en Professionaliteit van Noloc. www.maconloopbaancoaching



Antje Stapert

Drs. Antje Stapert is adviseur Loopbaan en Ontwikkeling binnen Amsterdam UMC, locatie VUmc. Daarnaast werkt ze als zelfstandig loopbaancoach en is ze lid van de commissie Ontwikkeling en Professionaliteit van Noloc. www.stapert-trainingcoaching.nl