

MILLENNIALS & WERK

**SAMENWERKEN, LEIDEN EN ONTWIKKELEN
ZODAT WE ER ENERGIE VAN KRIJGEN**



*Het grootste
millennial onderzoek
van Nederland*

MET MILLENNIALS HET VERSCHIL MAKEN

Toenemende krapte op de arbeidsmarkt, vergrijzing en zorgelijke cijfers rondom retentie en burn-outs onder millennials leiden tot vragen in organisaties. Wat kunnen we doen? Hoe vinden we aansluiting? Hoe blijven we bij de tijd en hoe zorgen we dat millennials en organisaties tot volle bloei komen? We gingen op zoek naar mogelijk antwoorden en deden tussen 2015 en 2018 onderzoek bij 3300+ millennials.



INHOUD

| | |
|--|----|
| 1. In een notendop | 03 |
| 2. Hoe de onderzoeksresultaten gebruiken | 04 |
| 3. Millennials - dit zijn wij | 05 |
| 4. Het Millennial Onderzoek 2018 | 06 |
| 5. Dit geeft ons energie | 08 |
| Energiegever #1: Mensgericht samenwerken en leiden | 08 |
| Energiegever #2: Zinvolle resultaten | 10 |
| Energiegever #3: Persoonlijke ontwikkeling | 12 |
| 6. Dit kost ons energie | 13 |
| Energievreter #1: Het Calimero-gevoel | 13 |
| Energievreter #2: Slecht leiderschap | 15 |
| Energievreter #3: Verwachtingen | 17 |
| 7. Tot slot | 20 |
| Tips voor organisaties/ HR(Managers) | 21 |
| Tips voor ervaren collega's | 23 |
| Tips voor millennials | 24 |



1. IN EEN NOTENDOP

De hoeveelheid werkenergie bepaalt voor een groot gedeelte de mate van stress, voldoening en betrokkenheid die we ervaren in het werk. Om antwoorden te vinden voor de retentie- en verzuimvraagstukken van millennials ligt het zodoende voor de hand om te begrijpen waar millennials werkenergie van krijgen en van verliezen. We trappen af met de meest opvallende en belangrijke:

Een goede werksfeer geeft millennials de meeste werkenergie. 78% van ons, de millennials, geeft aan dat een goede werksfeer wordt bepaald door 1. Het samenwerken en 2. De relatie met collega's.

Zingeving = doelstellingen realiseren die een positieve maatschappelijke bijdrage hebben. Millennials zijn mogelijk minder idealistisch dan gedacht. Zingeving is voor ons een pragmatisch en geen idealistisch begrip. We willen weten op welke manier wij bijdragen aan het grotere geheel. Dat kan de afdeling, de organisatie en/of de maatschappij zijn. We vinden wel belangrijk dat onze werkgever weet welk maatschappelijk vraagstuk zij oplost.

Millennials vinden professionele ontwikkeling het belangrijkste, toch? Nee, toch niet! **Het merendeel (64%) geeft aan persoonlijke ontwikkeling het belangrijkste te vinden.**

Leiderschap is erg precair voor millennials. **Slecht leiderschap is een duidelijke energievreter (#2) voor millennials, terwijl goed leiderschap geen onderscheidende energiegever is.** We verliezen veel werkenergie wanneer ervaren managers top-down veranderen en beslissen, omdat het verantwoordelijkheid bij ons wegneemt. De oplossing: **mensgericht leiderschap.**

Dat millennials hoge verwachtingen hebben is bekend. De moeilijkste verwachtingen waar wij mee om moeten gaan, **zijn niet die van onze managers of vrienden, maar die van onszelf (59%).**

Het grootste energielek, nog meer dan de hoge eigen verwachtingen, is **de optelsom van slecht leiderschap, een gevoel van onmacht en hardnekkige bureaucratie.**

In deze whitepaper delen we meer in detail de meest opvallende onderzoeksresultaten, onze interpretaties hiervan en geven we concrete handvatten aan millennials, oudere collega's, HR-verantwoordelijken en managers.

Wij wensen je veel leesplezier!

2. HOE DE ONDERZOEKS-RESULTATEN TE GEBRUIKEN

De antwoorden van de 3300 Nederlandse respondenten geven unieke inzichten en indicaties waar millennials werkenergie van krijgen en van verliezen. Een grote valkuil, waar veel (HR)managers instappen, is om de onderzoeksresultaten één-op-één over te nemen naar de eigen organisatie. Op deze pagina beschrijven we hoe je de resultaten het beste kunt gebruiken.

GA IN GESPREK

Deze whitepaper is bedoeld als inspirerend startpunt. Lees het dus niet als blauwdruk waar een organisatie aan moet voldoen, ondanks dat 3300 respondenten een representatieve millennialstem vormen.

Werkbehoeften verschillen van persoon tot persoon. Dus om te begrijpen waar de millennials in jouw organisatie energie van krijgen en van verliezen, is het van belang om dat direct van henzelf te horen. Een manier is ontdekken waar de overeenkomsten en verschillen zitten met de onderzoeksresultaten.

EEN WIN-WIN SITUATIE VOOR ALLE COLLEGA'S

Werkenergie is heel besmettelijk. We werken graag met gepassioneerde en ondernemende collega's. We krijgen daar energie van. Op dezelfde manier kunnen we ook leeg worden getrokken wanneer we veel met pessimistische collega's werken.

Oftewel, zorgen dat er veel energieverhogende werkwijzen komen, zorgt dat steeds meer medewerkers hoog in hun energie komen te zitten. Dat leidt uiteindelijk tot meer betrokkenheid, hogere retentie- en lagere verzuimcijfers. Een duidelijke win-win!

De onderlinge betrokkenheid wordt nog meer versterkt wanneer mensen van verschillende generaties worden betrokken in dit proces. Het updaten van werkprocessen ligt niet alleen bij millennials. Zij kunnen aanjagers zijn en leidend worden gemaakt in de uitvoer. De beste uitkomsten komen voort wanneer de energieverhogende initiatieven breed gedragen zijn.

ZO KOM JE TOT OPLOSSINGEN VOOR JOUW ORGANISATIE

1. Onderzoek samen met millennials, en het liefst in combinatie met mensen van andere generaties, of onze uitkomsten overeenkomen met jouw organisatie.
2. Ontdek ook waar de verschillen zitten.
3. Bied millennials een actieve ondersteuning in het aanpakken van de situaties die veel werkenergie kosten.
4. Schenk als organisatie nog meer aandacht aan de energieverhogende activiteiten.

Dit proces werkt versnellend wanneer we daarin optrekken met (zeer) ervaren collega's met wie we gelijkwaardigheid en een klik ervaren.

Dus: laat je verrassen, ontdek, verbaas, geniet, check en ga samen gezond de grens van de bestaande cultuur over. Dat is kenmerkend voor de lerende en succesvolle organisaties van morgen.

"Een nieuwe generatie junioren, de millennials nu, reageert doorgaans met vernieuwingsimpulsen op gedateerde sociale (werk)processen in hun directe werkomgeving. Die vernieuwingsimpulsen zijn te vinden in het gebied waar die generatie collectief de meeste werkenergie van krijgt. Dat gaat bijvoorbeeld over het verversen van verouderde manieren van communiceren, leiden, besluiten en leren. Al die sociale processen van (samen)werken bij elkaar vormen een cultuur. Millennials hebben de potentie om bij te dragen aan de evolutie van de eigen (organisatie)cultuur. Dat evolutionaire proces loopt niet vanzelf goed. Vooral niet in de vele vergrijzende organisaties en instituten. Daar blijven oudere generaties soms nog lang doorgaan met het herhalen van gedateerde processen, ondanks dat die ook bij hen steeds meer werkenergie wegnemen. Dat herhalen doen ze meestal niet uit onwil, maar vanuit hun 'autopilot', uit gewoonte."

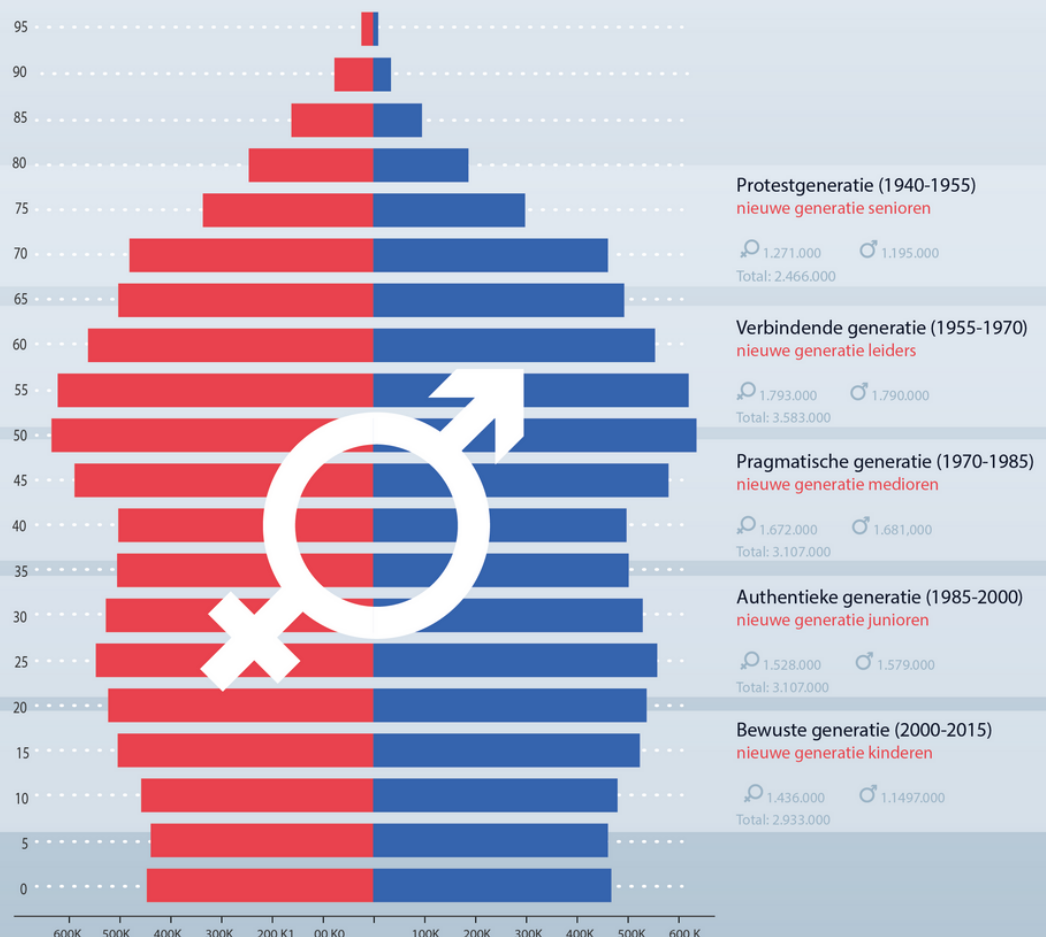
- AART BONTEKONING

3. MILLENNIALS (1985-2000) - DIT ZIJN WIJ

Wij, de millennials (1985 - 2000), zijn opgegroeid in tijden van en een sterk geïndividualiseerde samenleving, ongekende welvaart en de opkomst van social media. Ons gemiddelde opleidingsniveau ligt hoger dan dat van vorige generaties. Dat komt met name door de vrouwelijke millennials. Bijna de helft van hen is hoger opgeleid. Door de sterkere vrouwelijke invloed zijn millennials in de regel ook feminiener dan eerdere generaties. Al deze factoren verklaren voor een groot deel waarom wij de sociologische kenmerken 'zijn op zoek naar zingeving', 'streven naar kortetermijngeluk', 'ambitieuw', 'saamhorig' en 'authentiek willen zijn' hebben [1].

Naar schatting zijn er 3,1 miljoen Nederlanders die tot de millennialgeneratie behoren. Doordat er de laatste jaren steeds minder kinderen worden geboren, behoren wij tot de kleinst werkende generatie in absolute aantallen. Naar verwachting zal dat procentueel ook nog even zo blijven, waarschijnlijk totdat we in de leidende fase belanden, tussen ons 45e en 60e jaar. Dat zal pas na 2035 het geval zijn. De berichtgeving dat millennials binnen 7 jaar de grootste generatie op de arbeidsmarkt zijn, geldt niet voor Nederland. De cijfers berusten op de Amerikaanse arbeidsmarkt, waar ook met andere leeftijdskaders wordt gewerkt [2].

BEVOLKINGSPIRAMIDE NEDERLAND 2020



[1] *Het Millennial Mystery* - jongs, kansrijk, gedreven en toch niet tevreden; Jasper Scholten (2017)

[2] Zie whitepaper *Millennial Mythe Onttrafeld* (2017)



4. HET MILLENNIAL ONDERZOEK 2018

De startvraag van het onderzoek was: wat kunnen we doen om bij de tijd te blijven, aansluiting te vinden en zorgen dat millennials en de organisatie tot volle bloei komen?

Uit de generatietheorie [3] komt naar voren dat belangrijke stappen om organisaties te updaten zijn:

1. Begrijpen waar iedere generatie, specifiek de jongste generatie, de meeste werkenergie van krijgt.
2. Deze waarden erkennen en beseffen dat iedere generatie, specifiek de jongste generatie, belangrijke cultuurupdaters zijn.
3. De jongste generatie actief ondersteunen in het updaten van de systemen die de meeste werkenergie opwekken en kosten.

Dit onderzoek is bedoeld om een concreet antwoord te geven voor organisaties die de eerste stap willen maken. Uit eerdere onderzoeken kwam al naar voren dat millennials veel energie krijgen van autonomie, betekenisvol werk en persoonlijk ontwikkelen [4]. Voor onszelf en (HR-)managers zijn deze antwoorden een stap in de goede richting, maar het blijven abstracte begrippen. We merken dat er nog altijd veel behoefte is aan concretere invullingen en handvatten. Vandaar dat we naast het identificeren van de top 3 energiegevers en energievreters, de respondenten hebben gevraagd naar de gewenste invulling van acht begrippen. Deze acht begrippen bouwen voort op eerdere onderzoeken [5] en de analyse van 63 video sessies met groepen millennials uit verschillende organisaties. Tijdens deze sessies werd er aan hen gevraagd om een top 5 te maken van wat werkenergie opwekt en wegneemt. Deze werksessies vonden plaats tussen 2015 en 2018. Het resultaat is dat we de acht meest voorkomende begrippen hebben gekozen die we verder wilden concretiseren.

Deze acht begrippen zijn:

1. **Ontwikkeling**
2. **Zingeving**
3. **Leiderschap**
4. **Hierarchie**
5. **Autonomie en vrijheid**
6. **Werksfeer**
7. **Bureaucratie**
8. **Verwachtingen**

[3] Bontekoning 2014, 2017

[4] O.a. YoungCapital (2017), Monsterboard (2016, 2017), *Het Millennial Mysterie* (2017) van Jasper Scholten, *De Millennial Mythe ontrafeld* (2017) en *Power of Generations* (2018) van Dr. Aart Bontekoning.

[5] bronnen [4]

De resultaten uit ons onderzoek zijn ontstaan uit de antwoorden van 3300 Nederlandse millennials, werkzaam bij de overheid, in de zorg en het bedrijfsleven. Deze antwoorden zijn door middel van een interactieve vragenlijst verkregen in de periode juni - augustus 2018.

De volledig anonieme vragenlijst bestond uit dertig meerkeuzevragen en een aantal optioneel in te vullen open vragen. In totaal hebben meer dan 100 bedrijven & partners zich bij dit onderzoek aangesloten. Mede als dank aan de vele respondenten, is deze whitepaper vanuit een wij-millennial perspectief geschreven.

HET ONDERZOEKSTEAM



Mathijs Hamster
Careerwise - Training
& Talentontwikkeling
Pragmatische
generatie



Malique Steenbrink
Employer Branding &
Content Specialist Appical
Millennial



Bart Hessing
Onderzoeker Appical
& Careerwise
Millennial



dr. Aart Bontekoning
Generatie-expert,
Auteur & Spreker
Protestgeneratie

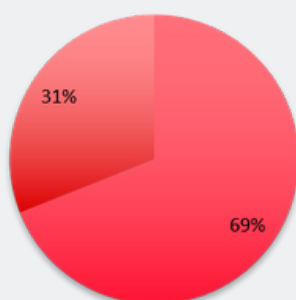


Jasper Scholten
Millennial-expert,
Auteur & Spreker
Millennial

FACTS & FIGURES

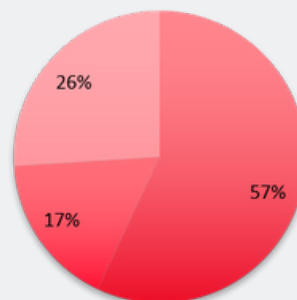
3.300 RESPONDENTEN

Geslacht



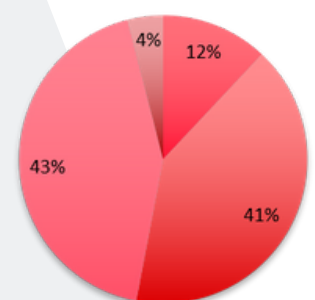
■ Vrouw ■ Man

Branche



■ Bedrijfsleven ■ Zorg ■ Overheid

Opleiding



■ MBO ■ HBO ■ WO ■ Anders

5.0. DIT GEEFT ONS ENERGIE



ENERGIEGEEVER #1

MENSGERICHT SAMENWERKEN

Het merendeel van onze generatiegenoten krijgt vooral energie van een positieve werksfeer. Die ontstaat volgens ons wanneer het **samenwerken** en **de relatie met collega's centraal staan** (79%). Dat betekent concreet dat er plezier mag zijn, dat je elkaar aanvult, van elkaar leert, open bent en met elkaar omgaat op basis van gelijkwaardigheid. Oftewel, we hebben een sterke voorkeur voor een mensgerichte manier van samenwerken. Dat hangt ook samen met onze focus op **persoonlijke ontwikkeling**.

LEIDERSCHAP

Mensgericht werken en **duidelijkheid geven** zijn voor ons belangrijke onderdelen als het gaat om hoe wij goed leiderschap zien. Met mensgericht leiderschap bedoelen we ook dat **verbeterpunten en waardering continu worden uitgesproken**, er **oog is voor onze persoonlijke omstandigheden** en dat **wederzijdse verwachtingen duidelijk worden afgestemd**.

"WE BRENGEN MEER TIJD DOOR MET COLLEGA'S DAN MET VRIENDEN EN ONZE FAMILIE, DUS DAT SAMENWERKEN MAG OOK WEL LEUK ZIJN."

- MILLENNIAL BIJ EEN INSTALLATIEBEDRIJF

Mensgericht samenwerken betekent dus voor ons een **informele samenwerking met collega's**, **duidelijke communicatie** en **snelle feedback**. Dit is de manier die van huis uit en vanuit onze studie kennen. We hebben ervaren dat deze manier ons optimaal ondersteunt in onze ontwikkeling en in het behalen van gewenste resultaten.

Een top-down aansturing of directieve manier van leidinggevendenden werkt voor ons zodoende vaak averechts. We willen dat er met ons wordt beslist in plaats van over of voor ons.

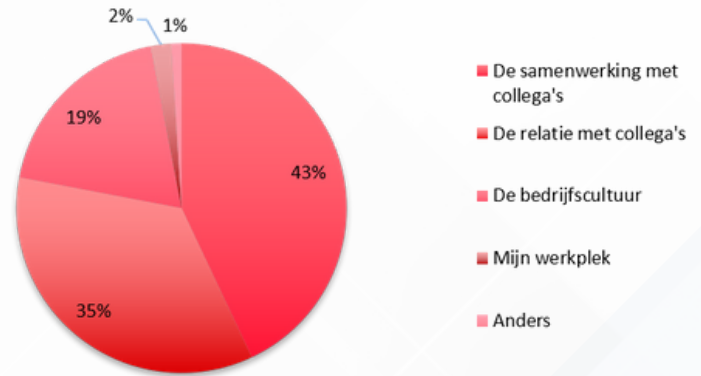
Als we zeggen dat het werk 'leuk' moet zijn, bedoelen we niet dat we alleen maar willen geinen. Integendeel, resultaten vinden wij minstens zo belangrijk. Alleen hebben wij minder op met louter financiële resultaten als doel op zich. We halen meer energie uit het samen efficiënter maken van werkprocessen en het maximaliseren van productie en dienstverlening.

Door **waardering uit te spreken, begrip te hebben voor onze persoonlijke omstandigheden** en het **scheppen van duidelijke kaders en verwachtingen**, zorg je als organisatie dat we ons beter gehoord en gewaardeerd voelen.

Dit laatste wordt nog verder versterkt als er **continue feedback wordt uitgewisseld**. Hierdoor kunnen gewenste veranderingen in de organisatie in een stroomversnelling komen. Dit geldt met name voor generatiegenoten die werkzaam zijn in het bedrijfsleven en bij de overheid. We willen voortdurend leren. Toch lijkt het erop dat dit nog niet voldoende gebeurt op de werkvloer. In alle sectoren scoort de aanwezigheid van **continue feedback** 3 op een schaal van 5.

Als we kijken naar de aanwezigheidsscores, dan lijken we over de gehele linie wel tevreden te zijn met de huidige manier van mensgericht samenwerken. De vrouwen onder ons zijn daar iets minder positief over.

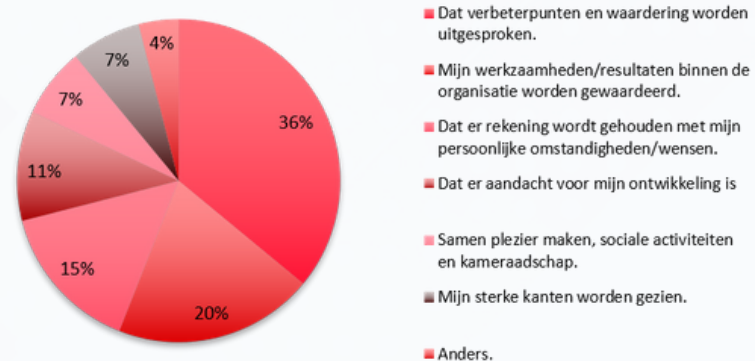
Het belangrijkste aan een goede werksfeer vind ik...



"DAT WE ZAKEN GRAAG ZELF OPLOSSEN LEIDT BIJ OUDERE COLLEGA'S REGELMATIG TOT HET MISVERSTAND DAT DIE ZICH NIET MOETEN BEMOEIEN MET WAT WIJ DOEN. HET TEGENDEEL IS WAAR. WE HOUDEN VAN COLLEGA'S DIE SPONTAAN EN EERLIJK HUN REACTIES GEVEN. LIEFST POSITIEF, MEEDENKEND, MAAR VOORAL EERLIJK."

- MILLENNIAL BIJ DE POLITIE.

Onder mensgericht werken versta ik vooral...

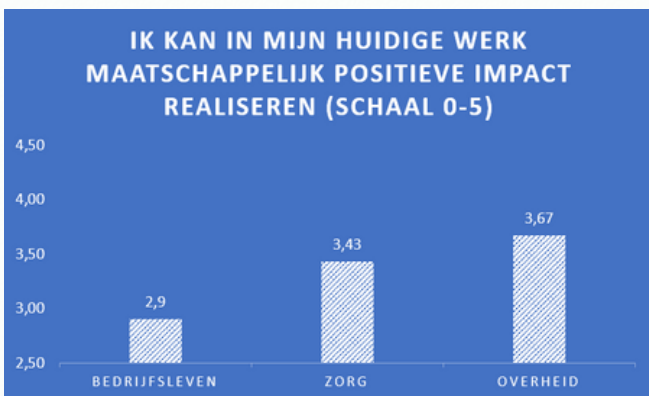


ENERGIEGEVER #2

ZINVOLLE RESULTATEN

Zingeving betekent voor ons **het verschil maken**. Met het verschil maken bedoelen wij enerzijds **doelstellingen verwezenlijken** en anderzijds **werken voor een organisatie die een positief maatschappelijke impact heeft**. Dat laatste geldt het meest voor onze generatiegenoten die bij de overheid werken.

Wat verder opvalt is dat veel millennials zingeving in hun werk ervaren. Dit aantal zou in het bedrijfsleven nog verder toenemen wanneer daar meer positieve maatschappelijke impact wordt gerealiseerd. De maatschappelijke impact scoort in het bedrijfsleven nu een kleine voldoende: 2,90 op een schaal van 5.



Een vooroordeel over millennials is dat we erg idealistisch zouden zijn en zingeving alleen maar 'groen' of 'duurzaam' betekent. Dit lijkt niet overeen te komen met de onderzoeksresultaten. Zo ervaart maar 3% de meeste zingeving wanneer hij of zij werkt voor een organisatie die bijdraagt aan een beter milieu. Ergens zijn wij dus heel pragmatisch. We willen graag weten hoe wij concreet bijdragen aan het grotere geheel.

Het helpt wanneer leidinggevendend duidelijk maken hoe onze werkactiviteiten bijdragen aan het grotere geheel. Het grotere geheel kan de organisatie zelf zijn, maar ook de community, de stad, het land of de wereld. Het gaat erom dat wij onze rol in de bijdrage aan het grotere geheel snappen en daar ook de credits voor krijgen.

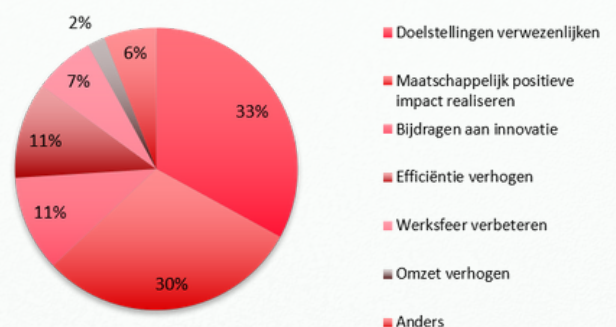
Ik ervaar zingeving in mijn werk wanneer...



"WANNEER ER TRANSPARANTIE EN DUIDELIJKHEID IS, EN IK WEET WAARVOOR IK HET DOE, KUNNEN WE PROCESSEN LEKKER EFFICIËNT EN DOELGERICHT MAKEN. SAMEN DEZELFDE KANT OP."

- EEN ZORGMEDEWERKSTER

Verskil maken betekent voor mij...



ENERGIEGEVER #3

PERSOONLIJKE ONTWIKKELING

Dat we ontwikkeling belangrijk vinden heeft misschien meer met onze levensfase te maken dan met ons als generatie. Als twintiger/begin dertiger wil je nu eenmaal veel leren, veel is nog nieuw. Dat millennials sterk zijn gericht op persoonlijke ontwikkeling (64%) en minder op professionele ontwikkeling (24%) is opvallend en hangt mogelijk wel samen met millennials als generatie. We onderzochten het niet, maar hoogstwaarschijnlijk waren de oudere generaties meer gericht op professionele ontwikkeling.

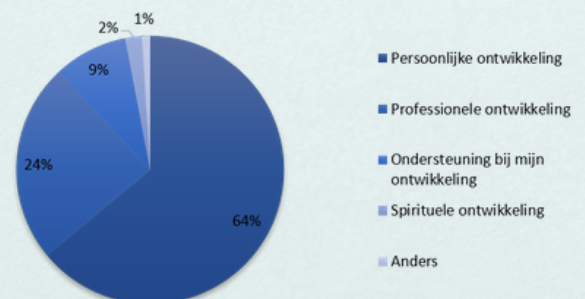
Onder persoonlijke ontwikkeling verstaan wij 'mijn talenten ontdekken', 'vanuit mijn kracht opereren' en 'onderzoeken wat ik echt wil'. Professionele ontwikkeling is voor ons beter worden in mijn vak, doelgericht werken naar een volgende stap en samenwerken met ervaren vakmensen.

Uit de onderzoeksresultaten komt onder meer naar voren dat vrouwen meer behoefte hebben aan persoonlijke ontwikkeling (68%) dan mannen (57%) en voor professionele ontwikkeling geldt het omgekeerde voor mannen (31% versus 21%). Vrouwen ervaren op hun werk iets minder ruimte in mogelijkheden om zichzelf te ontwikkelen (3,31/5 versus 3,46/5).

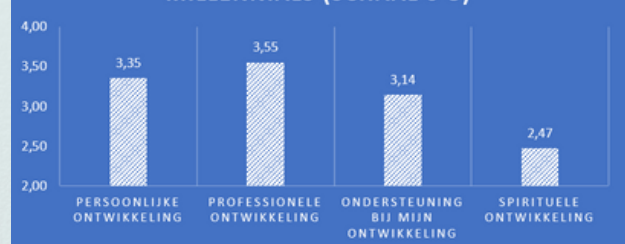
De meeste organisaties lijken meer gefocust op **professionele ontwikkeling** dan op **persoonlijke ontwikkeling**. Toch is het merendeel van onze mannelijke en vrouwelijke generatiegenoten - in alle sectoren - meer gericht op persoonlijke ontwikkeling.

Toch is het voor (HR)managers belangrijk om er niet automatisch vanuit te gaan dat wij persoonlijke ontwikkeling het belangrijkste vinden. Sommigen vinden juist professioneel ontwikkelen belangrijk en anderen weer allebei. Dus stem vooral met ons af waarin we ondersteuning willen hebben en doe dat het liefst spontaan. Wacht niet tot geplande formele functioneringsgesprekken maar zie het als onderdeel van het samenwerken. Dan zijn we echt samen aan het leren.

Het belangrijkste aan mijn eigen ontwikkeling vind ik...



IN HOEVERRE IS ONTWIKKELING AANWEZIG IN HET HUIDIGE WERK VAN MILLENNIALS (SCHAAL 0-5)





WAAROM ZIJN MILLENNIALS ZO GERICHT OP HET BENUTTEN VAN HUN TALENTEN? EEN AANTAL MOGELIJKE VERKLARINGEN:

1. Tijdens de crisisjaren kozen millennials voor veilige studies zoals bedrijfskunde en rechten, terwijl hun hart mogelijk ergens anders lag.
2. Het prestatieklimaat. De druk om te presteren is door de crisis toegenomen. Er was minder ruimte om je talenten te ontdekken. Zodoende moeten millennials dat nu tijdens hun werkende leven uitvinden.
3. Het gaat weer goed met de economie waardoor meer millennials de luxe hebben om keuzes te maken op basis van talenten en passie.
4. Steeds meer organisaties zijn platter georganiseerd en werken met rollen in plaats van functies. Door te kiezen voor rollen nodig je werknemers uit om werk te doen wat beter bij hen past. Kiezen voor rollen vraagt om zelfreflectief vermogen en nodigt werknemers uit om na te denken over hun sterke en minder sterke punten.

- JASPER SCHOLTEN

"IK LUISTER GRAAG NAAR MENSEN DIE ECHT EN GEPASSIONEERD ZIJN, DIE IETS WAARDEVOLS VERTELLEN VANUIT HUN PERSOONLIJKE - EN WERK-LEVENSERVARING."

-EEN ADVOCATSTAGAIRE

6.0. DIT KOST ONS ENERGIE



ENERGIEVRETER #1 HET CALIMERO-GEVOEL

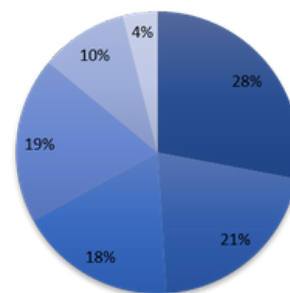
Uit het onderzoek komt naar voren dat onmacht een van onze grootste werkenergievreters is. **Onmacht** ervaren wij met name door **bureaucratie**, **top-down besluitvorming** en door **protocollen** en regels die als dwingende instructies worden gebruikt.

Samen zorgen ze voor het opgedrongen Calimero-gevoel van **zij zijn groot en ik ben klein**. Dit leidt er toe dat de betrokkenheid en het verantwoordelijkheidsgevoel onder millennials afneemt. Voor de duidelijkheid: in de meeste organisaties gaat het best goed. Daar staan de oudere generaties open voor millennials en verzorgen ze ondersteuning. In een aantal gaat het echter in meer of mindere mate mis en steekt het Calimero-gevoel regelmatig de kop op.

“DAN KOM IK BINNEN EN ZIE IK AL DIE MENSEN ZITTEN EN DIE BEGINNEN DAN ALLEMAAL HUN PLASJE TE DOEN OVER EEN VOORSTEL, PFF. DAN DENK IK DIT GAAT EEUWEN DUREN EN LEIDT TOT NIETS.”

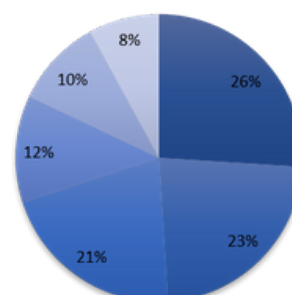
- EEN JONGE AMBTENAAR.

Het lastige aan de besluitvorming vind ik...



- Besluiten top-down worden genomen
- Over alles vergaderd wordt
- Goede ideeën de top vaak niet bereiken
- Dat alles via de formele weg gaat/moet
- Mijn manager bepaalt of mijn idee goed of slecht is
- Anders

Het lastige aan ongelijkwaardigheid vind ik...



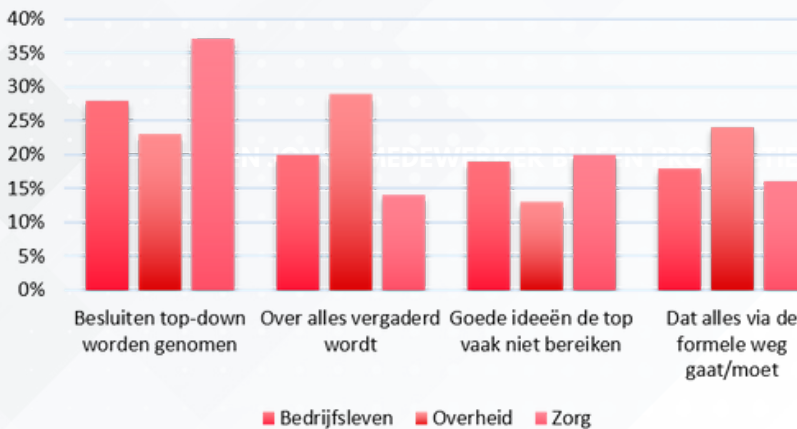
- Zelf weinig kunnen/mogen beslissen
- Dat mijn kunde door het management wordt onderschat
- Weinig aandacht voor mijn inbreng ervaren
- Dat mijn leidinggevende de controle niet loslaat
- Dat mijn manager grotendeels bepaalt welke taken ik uitvoer
- Anders

Zoals bij Energiegever #1 beschreven hebben wij van huis uit en tijdens onze studie geleerd om op een mensgerichte manier samen te werken. Deze samenwerking gaat uit van openheid, gelijkwaardigheid en vertrouwen. Als we vervolgens in organisaties terecht komen waar we van alles krijgen opgelegd, er nauwelijks naar onze ideeën wordt gevraagd én ons initiatief door bureaucratie in de kiem wordt gesmoord, dan lekt de werkenergie in veel gevallen snel weg. We voelen ons dan vaak onbegrepen, klein en niet meer gelijkwaardig.

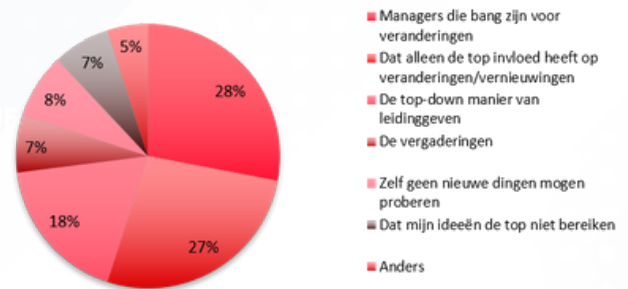
"VAN JONGS AF AAN HIELDEN MIJN OUDERS REKENING MET MIJ EN MIJN ZUSJES, BIJVOORBEELD WAAR WE NAARTOE OP VAKANTIE ZOUDEN GAAN. NU HOOR IK ALS IK THUIS BEN DAT ZE VINDEN DAT DE MILLENNIALS IN HUN ORGANISATIE ERG MONDIG EN VERWEND ZIJN. 'ZE WILLEN OVERAL BIJ BETROKKEN WORDEN'. IK SNAP WEL WAAR DAT VANDAAN KOMT."

- EEN ARTS IN OPLEIDING (AIOS)

Het lastige aan de besluitvorming vind ik...



Wat volgens mij vernieuwingen/innovatie vooral remt is...



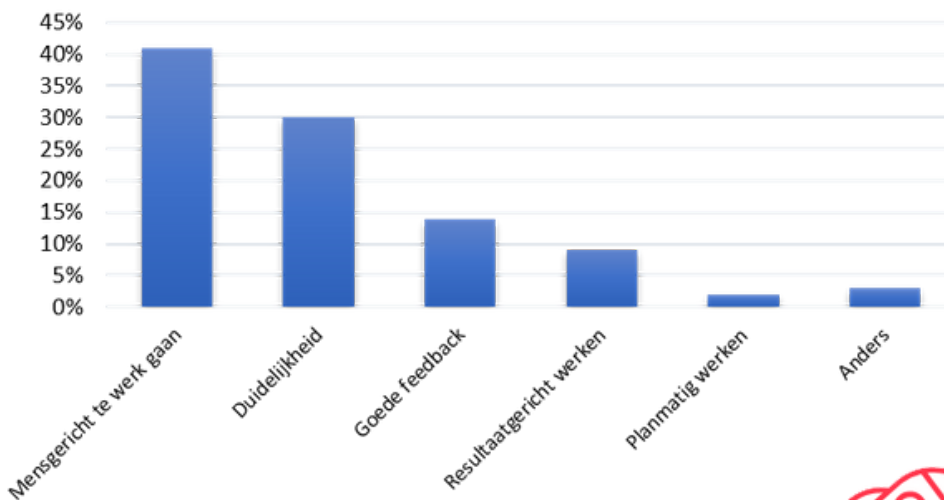
ENERGIEVRETER #2

SLECHT LEIDERSCHAP

Onze tweede grootste energievreter is **slecht leiderschap**. Dat geldt met name voor onze generatiegenoten die werkzaam zijn in het bedrijfsleven, maar minder in de zorg. In de zorg nemen **onmacht** en **bureaucratie** meer energie weg dan slecht leiderschap. Wat verder opvalt is dat leiderschap bij ons heel gevoelig ligt. Goed leiderschap voegt weinig energie toe, terwijl **slecht leiderschap** wel een duidelijke energievreter is. Als leidinggevende doe je het dus niet snel goed, maar wel snel fout.

Wat wij onder slecht leiderschap verstaan? **Onnodig vergaderen, niet weten hoe mijn werkzaamheden bijdragen aan het groter geheel, leidinggevende die de controle niet loslaat** en **top-down besluitvorming** zijn de meest gegeven antwoorden. Als we vervolgens navragen hoe vaak slecht leiderschap voorkomt, dan lijkt het mee te vallen. De meeste van ons zijn overwegend tevreden over hoe er leiding wordt gegeven.

Wat ik belangrijk vind aan goed leiderschap is...






Over het algemeen lijkt goed of slecht leiderschap vooral af te hangen van de mate van actieve ondersteuning en het geven van handelingsvrijheid. Deze zaken zijn voor ons nodig om het verschil te kunnen maken, wat ervoor zorgt dat wij ons werk sneller als zinvol ervaren.

Dat we geen leiders nodig zouden hebben lijkt ons een mythe. Het gaat ons vooral om leiderschap van deze tijd: niet top-down, maar gelijkwaardig. Niet angstig, maar vertrouwen gevend. Niet aansturen, wel ondersteunen. Niet afstandelijk, wel dichtbij en persoonlijk. We vinden het overigens prima wanneer iemand die 'het echt beter ziet' een knoop doorhakt. Als de onderlinge verhouding maar gelijkwaardig is.

Deze vorm van leiderschap begint met ons te zien als mens[6] en niet slechts als een collega of een productie-eenheid. Begrip hebben voor ons privéleven, het uitspreken van de wederzijdse verwachtingen en vertrouwen hebben in het werk dat wij leveren zijn hierin belangrijk. Ook hebben we steun nodig bij het doen van de dingen die ons de meeste werkenergie geven. Alleen al die grondhouding trekt ons aan.

Sommige organisaties hebben nog een lange weg te gaan om dit te bereiken. Dit lijkt niet te maken te hebben met onwil, maar met tijd- en kostendruk, kortetermijndoelstellingen en/of vastgeroeste gedateerde opvattingen en andere gewoonten.



"BIJ MILLENNIALS GAAT HET OM AUTHENTICITEIT. DAT RAAKT OOK DE PERSOONLIJKE ONTWIKKELING. DAAROM HEBBEN MILLENNIALS ERVAREN MENSEN IN HUN DIRECTE OMGEVING NODIG DIE HEN FEEDBACK GEVEN EN BEWUST MAKEN VAN HUN PERSOONLIJKE KRACHT. MENSGERICHT LEIDERSCHAP EN OPEN INTERACTIE MET HUN COLLEGA'S IS IN DAT KADER BELANGRIJK. "

- MATTHIJS HAMSTER & AART BONTEKONING



ENERGIEVRETER #3

VERWACHTINGEN, VERWACHTINGEN EN NOG EENS VERWACHTINGEN

Een millennial zit bomvol verwachtingen. Verwachtingen over de baan, carrièremogelijkheden, salaris, relaties, rol in het leven, etc. Op de onderzoeksvraag welke verwachting millennials moeilijkst vinden, antwoord 59% van ons met de **verwachtingen van mezelf**. Daarmee bedoelen we **alles perfect moeten doen** en **succes moeten hebben**. Deze verwachtingen vinden we moeilijker dan voldoen aan de verwachtingen van een manager of de organisatie.

Vrouwen lijken meer een eigen drang naar perfectie te ervaren dan mannen dat doen. Voor mannen is **succes moeten hebben** belangrijker dan voor vrouwen. Waar ons streven naar perfectionisme en succes vandaan komt? Dit zal waarschijnlijk een combinatie van opvoeding, (social) media en maatschappelijke opvattingen zijn [7]. Opmerkelijk is dat wij dat wij deze verwachtingen internaliseren. We zoeken het bij onszelf in plaats van dat we naar de buitenwereld wijzen.

Misschien zegt het wel iets over ons dat we de schuld niet bij anderen willen neerleggen en zelf verantwoordelijkheid willen nemen.

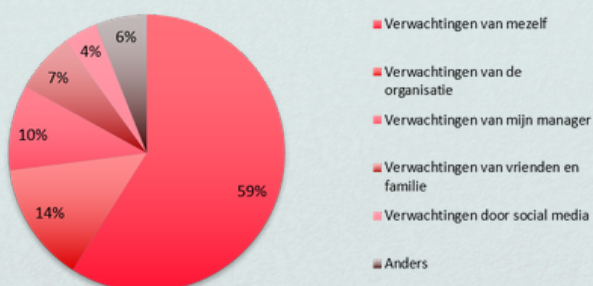
Wanneer we verder over de generaties heen kijken dan zien we dat het ook speelt bij de Pragmaten [8] en de huidige generatie scholieren [9].

Het lijkt erop dat er een toenemende prestatiedruk is die leidt tot een alsmaar stijgend aantal mensen met stressklachten. Hoge verwachtingen en prestatiedruk lijken zodoende meer een fenomeen te zijn van de maatschappij dan van een generatie.

De moeilijkste verwachtingen van mijzelf vind ik...



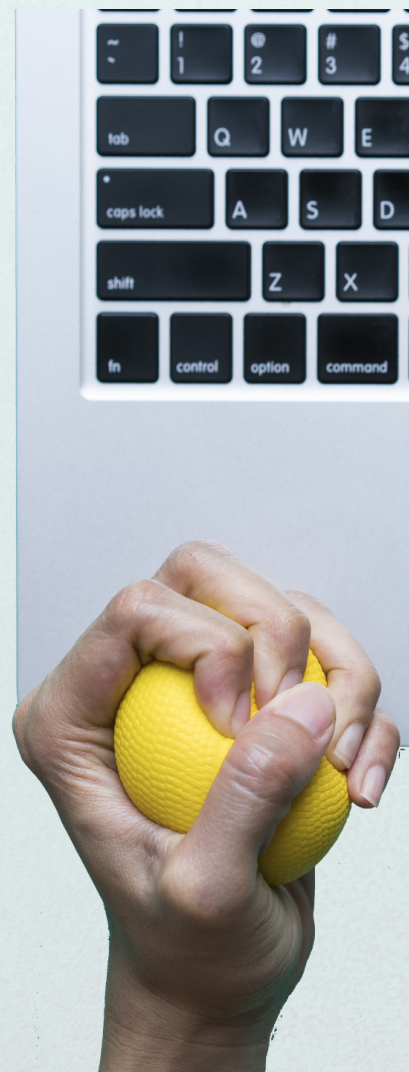
De moeilijkste verwachtingen vind ik...



[7] *Het Millennial Mysterie* (2017) van Jasper Scholten

[8] Zie de generatie-indeling uit Hoofdstuk 2

[9] *Generaties! Werk in uitvoering* (2012), HBSC-onderzoek (Health Behaviour in School-aged Children) 2018



De voor de hand liggende oplossing is het leren omgaan met hoge verwachtingen. Het leren onderscheiden van reële en irreële verwachtingen. Op de werkvloer is het van belang dat de leidinggevende met de millennial vroegtijdig afstemt wat de wederzijdse verwachtingen zijn. Dat sluit ook naadloos aan bij onze behoefte aan duidelijke kaders en feedback.



"WIJ DENKEN DAT HET VAAK MISGAAT BIJ DE (INTERNE) COMMUNICATIE. PRAAT MET ELKAAR! OVER DOELSTELLINGEN, SUCCESSEN, MAAR DEEL OOK BLUNDERS MET ELKAAR. VERWACHTINGEN BEGINNEN BIJ JEZELF EN ZIJN ER OM BESPREEKBAAR TE MAKEN MET JE DIRECTE COLLEGA'S, MANAGER EN OOK ZEKER JE CEO. "

- MALIQUE STEENBRINK (APPICAL) & BART HESSING (CAREERWISE)

De moeilijkste verwachtingen van mijzelf vind ik...





PERFECTIONISME KAN LEIDEN TOT BURN-OUT

"Perfectionisme bij jonge talenten klinkt voor sommigen misschien aantrekkelijk, maar dat kan op langere termijn behoorlijk misgaan en tot burn-out leiden. Het kan leiden tot onzekerheid, te lang doorwerken, nooit tevreden zijn, afhankelijk worden van positieve feedback. Zelf goed kunnen omgaan met die innerlijke drive hoort thuis in het gebied van persoonlijk ontwikkelen. Het is zowel voor de individu als de organisatie belangrijk."

- JASPER SCHOLTEN

"Als millennial de dingen perfect willen doen in een werkomgeving die verre van perfect is, vergroot de kans op burn-out. In een werkomgeving met veel gedateerde sociale processen verliest een millennial veel werkenergie. Denk bijvoorbeeld aan gesloten collega's die vooral op fouten letten, een manager die top down besluiten neemt en sterk focust op het halen van de maandcijfers. De kans op positieve feedback is daar zeer gering. De onzekerheid neemt daardoor toe en de energie loopt weg. Die cumulatie vergroot de kans dat een millennial zichzelf volkomen kwijt raakt, wordt geremd in zijn of haar ontwikkeling en opbrandt. Dat is meestal aan de buitenkant zichtbaar, maar de kans dat een ervaren collega tijdig ingrijpt is in die situatie vaak nog klein."

- AART BONTEKONING



7 TOT SLOT: DE KANSEN EN ONZE TIPS

Door ons onderzoek leerden we van acht abstracte begrippen wat Nederlandse millennials er concreet mee bedoelen. De top 3 energiegevers en top 3 energievreters gaven ons ook inzicht in de context. Tot slot geven we tips op basis van de onderzoeksresultaten en onze dagelijkse praktijk:

- TIPS VOOR ORGANISATIES / (HR)MANAGERS
- TIPS VOOR ONZE (OUDERE) COLLEGA'S UIT ANDERE GENERATIES
- TIPS VOOR MILLENNIALS



TIPS VOOR ORGANISATIES/(HR)MANAGERS:

1

Gebruik de inhoud van deze whitepaper als richtinggevend om een betere aansluiting te krijgen met millennials. Stel de vragen die je hebt vooral aan millennials zelf!

2

Millennials zijn cultuur-updaters. Vraag hen wat de meeste werkenergie opwekt en laat ze dat DOEN in concrete gedateerde situaties. Ontwikkel samen met hen van hieruit de updates. Het hiervoor open staan en het actief ondersteunen maakt je als organisatie aantrekkelijk.

3

Focus niet alleen op millennials, dat wekt vaak weerstand op bij de oudere generaties. Betrek iedereen er bij. Vooral omdat de millennials zonder steun van hun directe ervaren collega's niet ver komen met het verversen van gedateerde processen op de werkvloer.

4

Voor de verbinding tussen de generaties kunnen samenwerkingsvormen als 'reverse-mentoring' een nieuwe dynamiek geven.

5

In traineeprogramma's zou meer aandacht kunnen worden besteed aan hoe millennials zelf ondersteuning kunnen organiseren.



Dit vinden millennials wel en niet aantrekkelijk in een organisatie:

AANTREKKELIJK

- Mensgericht leiderschap
- Gelijkwaardig samenwerken en veranderen
- Handelingsvrijheid en eigen verantwoordelijkheid
- Resultaten afstemmen
- Informele open (leer)cultuur
- Samen processen efficiënter maken
- Feedback als middel om het samenwerken en de persoonlijke ontwikkeling te ondersteunen
- Focus op wat goed gaat en wat krachten zijn
- Elkaar aanvullen, gebruik maken van verschillen.
- Transparantie en verwachtingen duidelijk afstemmen

ONAANTREKKELIJK / AFSTOTEND

- Onpersoonlijk zakelijk leiderschap
- Top-down besluiten en veranderen
- Dwang op conformiteit in uitvoeren
- Resultaten 'afdwingen'
- Gesloten formele cultuur, hokjesgeest
- Druk op het behalen van resultaten
- Feedback als middel om fouten en tekortkomingen af te straffen
- Focus op fouten en tekortkomingen
- Eenheid afdwingen met protocollen en andere bureaucratische hulpmiddelen
- Politieke spelletjes om zaken naar de eigen hand te zetten



Let op, aantrekkelijk hier betekent ook eigentijds. De updates van millennials vergroten de aantrekkelijkheid voor alle generaties, ook voor de oudere, en voor klanten!



TIPS VOOR ERVAREN COLLEGA'S:

- 1 De kans is groot dat zaken die bij millennials de meeste werkenergie opleveren of kosten, hetzelfde zijn voor jou. Onderzoek bij jezelf in hoeverre de uitkomsten van dit onderzoek ook op jou van toepassing zijn.
- 2 Zie je een jonge medewerker werkenergie verliezen, stap erop af en vraag door naar de oorzaak en bied je steun aan. Hoe hoog opgeleid ook, ze zijn zeer gevoelig voor gedateerde manieren van werken.
- 3 Het kan tijd en energie in beslag nemen om vastgeroeste patronen te (h)erkennen en op te frissen. Vooral wanneer die diepgeworteld zijn. Neem die tijd en deel hoe je erin staat. Dat creëert verbinding.



- 4 Ben je vader of moeder van een millennial? Gebruik de eigentijdse interactie van thuis met je kinderen als inspiratiebron om onder meer de manier waarop je samenwerkt, besluit, leidt en communiceert te updaten. Mede omdat je in de meeste organisaties met je generatiegenoten de grootste generatie vormt en de meeste invloed hebt op de eigen cultuur. Jullie generatie zit voor het grootste gedeelte in de leidende fase (45-60 jaar). Dan heb je de grootste invloed op de eigen organisatiecultuur. Het is belangrijk voor de hele organisatie en de generatiegenoten van jullie kinderen dat je in actie komt!
- 5 Ben je 55+ en heb je passie voor je vak? Besef dan dat millennials graag met je samenwerken! Ze leren graag van je werk- en levenservaring. Niet op de oude manier: eenrichting leren. Wel op een eigentijdse manier: leren van en met elkaar en open staan voor elkaars ervaringen en ideeën.
- 6 Ben je van de protestgeneratie (1940-1955) dan zie je mogelijk dat handelingsvrijheid voor millennials belangrijk is. Toen jouw generatie het werkleven startte was vrijheid in de meeste organisaties ook een thema, maar dan de vrijheid om mee te praten. Daar hebben vakbonden zich toen sterk voor gemaakt. Millennials gaan daarin een stap verder. Die voelen zich vrij om alles te zeggen en dat kan geremd worden in een gesloten werkomgeving. Bij hen gaat vooral om de vrijheid in handelen.



TIPS VOOR MILLENNIALS ZELF:

1

De kunst is om niet mee te gaan in de (verouderde) gewoonten die bij jou en je generatiegenoten werkenergie wegnemen. Focus wat dat betreft liever op het DOEN van wat bij jou en je generatiegenoten de meeste werkenergie opwekt.

2

Is dat lastig en sta je er voor je gevoel alleen voor? Betrek generatiegenoten en ervaren collega's met wie je een klik ervaart. Samen sta je sterk!

3

Houd het luchtig. Ervaar je weerstand van oudere collega's die dingen zeggen als "zo doen we het al heel lang"? Maak dan een grap door bijvoorbeeld te antwoorden met "nou, dan is het vast aan een opfrisbeurt toe".

4

Geef veranderingen de tijd, maar laat je niet remmen! (Werk)gedrag veranderen kan voor sommige ervaren collega's complex en verwarrend zijn. Let vooral op de bereidwilligheid. Kijk of zij ook meer energie krijgen van het updaten, hoewel dit wel even kan duren. Als dat zo is dan ga je samen gezond de bestaande cultuurgrens over.

5

Je manager en andere ervaren collega's kunnen niet in je hoofd kijken. Ze weten niet hoe vol jouw agenda is, waar jij je zorgen over maakt en welke verwachtingen jij jezelf stelt. Is het niet duidelijk wanneer je iets moet aanleveren? Vraag het en deel het!

6

Krijg je geen feedback, organiseer dat dan zelf. Als eerste bij ervaren collega's met wie je een klik ervaart. Ervaar je met niemand een klik? Dan zit je in de verkeerde organisatie. Verkeerd betekent in dit geval dat je eigen ontwikkeling in die organisatie stagneert.





Heb je regelmatig een gevoel van **onmacht**, kijk dan eens naar de volgende mogelijkheden. Het zijn situaties uit het werklevens van millennials. In essentie gaat het vrijwel altijd van in plaats van 'meegaan in gedateerde processen en meteen werkenergie verliezen' naar doorpakken naar 'doen wat wel werkenergie opwekt'. Bij jezelf en je generatiegenoten en, soms wat vertraagd, bij je ervaren collega's!

A4 TOP DOWN CASE.

Je komt samen met een generatiegenoot bij je manager met een goed idee. Die zegt "klinkt goed, zet het even snel op een A4tje dan neem ik het mee naar de vergadering volgende week". En je voelt meteen dat je energie wegzakt. Wat zou je kunnen doen. Bijvoorbeeld: "Oh, nee dat niet, daar krijg ik helemaal geen energie van. Eh, ik wil dat graag anders doen. Welke vijf ervaren collega's kunnen met ons meedenken over ons idee en ons helpen dat te versterken. Als jij ze uitnodigt komen ze vast wel. Daarna zien we verder, maar we willen heel graag ons idee zelf verder brengen, maar wel met steun van jou en een paar ervaren collega's."

DE VERGADERCASE

Er zitten veel mensen in een vergadering en iedereen doet zijn zegje. Je merkt meteen dat je energie wegzakt. Je hebt daar allerlei gedachten bij, zoals "Pfff dit gaat heel lang duren en ik weet niet goed waar het eigenlijk over gaat". Of "Waarom zeggen mijn collega's niet wat iets toevoegt?" Of je aandacht dwaalt af naar het weekend of wat je nog moet doen en je hebt het gevoel dat je je tijd zit te verdoen. Kijk of je de energie bij anderen ook ziet dalen en deel dat. Zeg iets in de sfeer van "Goh kunnen we voor de volgende keer kijken of we anders kunnen vergaderen. Meer op een manier waar we allemaal wat blijer van worden. Wie wil met me meedoen?"

PRAKTIJKCASE VAN MILLENNIALS BIJ EEN INGENIEURSBUREAU

We waren met tien millennials. De meeste van de 185 collega's waren boven de vijftig. Gelet op hoe ze zich naar ons gedroegen dachten wij dat ze ons niet kenden. Toen hebben we hen gevraagd om te raden wat onze top 5 van energiegevers was. Tot onze verbazing wisten ze dat goed te benoemen. Bijvoorbeeld bereikbaar zijn voor ons met hun kennis, maar a) dat waren ze vaak niet, want ze zaten nogal eens 'in vergadering' en b) het was regelmatig niet duidelijk wie waarvan de meeste kennis had. Eerst hebben we dat geïnventariseerd, zodat we beter wisten bij wie we voor welke vragen terecht konden. Toen vroegen we ons af hoe we hun bereikbaarheid konden vergroten. Nou, door iedereen een mobiele telefoon te geven, bedachten we. Waarom heb je dan nog bureautelefoons nodig, dachten we. We zochten het uit en toen bleek het aanschaffen van smartphones voor iedereen goedkoper te zijn dan de huidige telefooncentrale met vaste telefoons voor iedereen. Dat hadden zij en de directie nog niet bedacht. We hebben zelfsturend het idee met een paar ervaren collega's uitgewerkt, inclusief de financiële kant. Daarna stapten we met ons inmiddels goed onderbouwde voorstel naar de directie. De beslissing was snel genomen. Dus als we nu in een project ergens tegenaan lopen, dan bellen we of whatsappen we rechtstreeks met de expert op dat gebied. Die experts beginnen al een stuk sneller te reageren dan voorheen. Ze vinden het leuk als we bellen en wanneer ze ons kunnen helpen! Dus we leren sneller en kunnen sneller in onze projecten vooruit.

Maak je zelf vergelijkbare situaties mee? Laat van je horen via: millennialonderzoek@careerwise.nl
We verzamelen veel voorkomende situaties om samen te leren gedateerde processen vanuit de vernieuwingskracht van millennials op te frissen. Vooral in vergrijzende organisaties en instituten stijgt die behoefte sterk. We delen met je wat we vinden en hoe je hierin het verschil kunt maken.



BRONNENLIJST

De Millennial Mythe ontrafeld (2017), Appical
De carrière van millennials: een visie op 2020 (2016), ManpowerGroup
Health Behaviour in School-aged Children (2018), HBSC-onderzoek
Het Millennial Mysterie (2017), Jasper Scholten
Young Professional Onderzoek 2013, 2014 en 2015, Careerwise.
<https://www.arboned.nl/nieuws/20170726-artikel-elsevier-steeds-meer-twintigers-met-burnout-hoe-kan-dat>
<https://manpowergroup.nl/vinden-van-talent/carrieres-millennials-visie-op-2020/>
<https://www.careerwise.nl/werkplezier/onderzoek-young-professional-werkt-droomt-maar-realiseert-ambities-niet/>
<https://www.careerwise.nl/lifestyle/specials/young-professional-onderzoek/resultaten-young-professional-onderzoek-best-tevreden-met-carriere-yo15/>
<https://www.careerwise.nl/droombaan/massaal-een-andere-baan-uitslag-young-professional-onderzoek/>
<https://www.careerwise.nl/millennials/werkgeluk-luxeprobleem-of-noodzaak/>
<https://www.gallup.com/workplace/237377/millennials-burning.aspx>
<https://nos.nl/artikel/2226202-millennials-generatie-die-niet-weet-wat-hard-werken-is>
<https://www.youngcapital.nl/werkgevers/blog/1420-millennials-zoeken-uitdaging-en-houvast>
<http://www.monsterboardblog.nl/millennials-werven/>
<https://appical.net/blog/een-sterke-cultuur-creeren-voor-millennials/>
Nieuwe generaties in vergrijzende organisaties (2015), Aart Bontekoning
'Power of Generations' (2018), Aart Bontekoning
Reinventing Organizations (2015), Frederic Laloux
The Good Childhood Report (2013), Unicef Innocenti Report Card 11
What Millennials Want from Work (2016), Jennifer J.Deal & Alec Levenson

WIL JE OP DE HOOGTE BLIJVEN?

Houd ons dan in de gaten via onze website en social media:

www.careerwise.nl
www.appical.nl
www.aartbontekoning.com
www.jasper-scholten.nl