

Leidinggeven aan millennials en generatie Z

Thalita G. M. Smit-Cornelder

Podosophia

ISSN 0929-5380

Podosophia

DOI 10.1007/s12481-019-00255-0



Your article is protected by copyright and all rights are held exclusively by Bohn Stafleu van Loghum is een imprint van Springer Media B.V., onderdeel van Springer Nature. This e-offprint is for personal use only and shall not be self-archived in electronic repositories. If you wish to self-archive your article, please use the accepted manuscript version for posting on your own website. You may further deposit the accepted manuscript version in any repository, provided it is only made publicly available 12 months after official publication or later and provided acknowledgement is given to the original source of publication and a link is inserted to the published article on Springer's website. The link must be accompanied by the following text: "The final publication is available at link.springer.com".

Podosophia

<https://doi.org/10.1007/s12481-019-00255-0>

Leidinggeven aan millennials en generatie Z

Thalita G. M. Smit-Cornelder

© Bohn Stafleu van Loghum is een imprint van Springer Media B.V., onderdeel van Springer Nature 2019

Samenvatting Millennials zijn de nieuwkomers op de arbeidsmarkt, die langzaam maar zeker een steeds groter aandeel in de praktijk gaan vormen. De waarden en kenmerken van deze generatie wijken sterk af van die van de eerdere generaties, die nu veelal op leidinggevende posities zitten. Dit kan leiden tot wederzijds onbegrip en personeelsverloop. Millennials zorgen voor andere inzichten en daar kan een bedrijf zijn voordelen mee doen. Wie goed kan inspelen op de waarden en drijfveren van de jongere generaties heeft dus een streepje voor. In dit artikel kijken we niet alleen naar de millennials, maar blikken we ook kort vooruit naar de generatie Z die binnen twee jaar de arbeidsmarkt betreedt.

Inleiding

Momenteel zijn er meer vacatures voor podotherapeuten dan dat er werkzoekende podotherapeuten zijn. Als werkgever wil je je medewerkers graag behouden en doe je er alles aan om dat voor elkaar te krijgen. De concurrentie is tenslotte groot. De jongere generatie op de arbeidsmarkt, de 'millennials', ook 'generatie Y' genoemd, lijkt snel van baan naar baan te hopen. Wil je deze jongeren iets te bieden hebben, dan moet je kijken naar wat hun intrinsieke motivatie is. Hun motivatie halen ze namelijk niet uit externe prikkels. Zij doen alleen iets wat ze zelf willen doen en niet omdat het van een ander moet of omdat er geld of een andere beloning tegenover staat. Dit staat in schril contrast met eerdere generaties, de 'babyboomers' of de 'generatie X', die meer vanuit een extrinsieke motivatie werken. We zoomen in dit artikel in op millennials en de generatie daarna,

de 'generatie Z', omdat zij als nieuwkomers voor een steeds belangrijker aandeel in de praktijk zorgen [1].

Verschillende generaties, verschillende behoeften

Generaties, wat zijn dat eigenlijk? Een generatie is een 'groep van ongeveer gelijktijdig geboren mensen' volgens *Van Dale*. Natuurlijk zijn er verschillen in karakter, gedrag en opvoeding, maar mensen die in dezelfde periode opgroeien, delen doorgaans een aantal ervaringen, denk aan ontwikkelingen op gebieden als economie en technologie, maar ook bijvoorbeeld een oorlog is een gedeelde ervaring. Er bestaat geen eenduidige indeling in generaties. Zowel de benaming voor de afzonderlijke generaties als de gehanteerde jaartallen kunnen verschillen. Meestal wordt uitgegaan van een periode van 15 à 20 jaar.

Millennials

Deze generatie is geboren tussen plusminus 1986 en 2003. Naast 'millennials' heten ze ook wel de generatie Y, de generatie Einstein, de digitale generatie en de screenagers (combinatie van screen en teenagers). Het is de generatie die op dit moment volop aan het werk is en je hebt er vast een paar van in je praktijk rondlopen. Ze nemen steeds belangrijker posities in. Een aantal van hen krijgt leidinggevende taken of een andere belangrijke rol. En waarom ook niet? Ze zijn zelfverzekerd en ambitieus. Ze zijn kritisch, hebben een mening en zijn digitaal vaardig. Maar er gaan ook andere stemmen op. Er wordt gezegd dat ze lui zijn of erg gemakkelijk. Dat ze zich niet vol inzetten, en met een heleboel eisen komen. Jij mag als werkgever blij zijn dat ze überhaupt bij je willen werken! Ze verlaten de organisatie zodra zich een betere kans voordoet. Althans, zo kan de generatie X en de babyboomgene-

T. G. M. Smit-Cornelder (✉)

Smit & Cornelder Bedrijfstrainingen, Eindhoven, Nederland
thalita@smitcornelder.nl

Ondernemen

Generaties in vogelvlucht

1941–1955: ‘de babyboomgeneratie’, ook ‘de protestgeneratie’ genoemd.

- Belangrijke waarden: veiligheid en zekerheid.
- Tijdgeest: Het waren onrustige tijden met veel maatschappelijke veranderingen. De economische schaarste van na de Tweede Wereldoorlog verschoof richting welvaart.
- Belangrijk in werk: een vaste werkgever, het liefst tot aan hun pensioen.

1956–1970: ‘generatie X’, ook ‘de generatie Nix’ of ‘de verloren generatie’ genoemd.

- Belangrijke waarden: stabiliteit en zekerheid.
- Tijdgeest: Er was massale jeugdwerkloosheid.
- Belangrijk in werk: diploma's halen, omdat een diploma in tijden van recessie een vaste baan opleverde (lees: zekerheid).

1971–1985: ‘de pragmatische generatie’ ook wel ‘de patatgeneratie’ genoemd.

- Belangrijke waarden: zelfontplooiing, levensgeluk en passiviteit.
- Tijdgeest: De opvoeding was gericht op autonomie. Jongeren kregen veel kansen en ruime keuzemogelijkheden op het gebied van opleiding en hobby, met daarbij als heersende gedachte: alles is mogelijk.
- Belangrijk in werk: gerichtheid op netwerken, het versnellen van leer- en besluitvormingsprocessen en informalisering.

ratie het ervaren (zie het kader ‘Generaties in vogelvlucht’). Het mooie van de millennials is dat bij hen de intrinsieke motivatie een grote rol speelt. Ze doen iets omdat ze het zelf graag willen, niet vanwege een externe prikkel, zoals een beloning.

Zekerheden staan niet langer op nummer één

Zekerheden hebben de millennials niet. In eerste instantie krijgen ze de eerste paar jaar van hun werkzame leven geen vast contract en na iedere contractperiode bestaat de kans dat ze bedankt worden. (“Dus waarom zou ik me uit naad werken?”) Daarnaast zijn er weinig tot geen mogelijkheden om een eigen huis aan te schaffen. Een pensioen kunnen ze ook wel vergeten, dus voor zekerheid gaan, staat niet per se op nummer één. Wat wel op één staat is geluk en zelfontwikkeling, vrijheid, bewust leven. Normen en waarden nastreven. De komst van het internet heeft hier mede aan bijgedragen. Deze generatie is zelfbewust, heeft de wereld letterlijk in zijn broekzak zitten. Wat je niet weet, zoek je op.

Hoe stuur je de millennials aan in de praktijk

Millennials hebben een sterke behoefte aan zelfontplooiing. Ze willen snel groeien op een manier die bij hen past. Zelfreflectie, het verkrijgen van goede begeleiding is daarom belangrijk. Mentorschappen, coaching op de werkplek, het geven van complimenten en feedback voorzien in die behoefte. Leidinggevende kunnen door open en transparante communicatie de millennials sturen en helpen. Ook moeten er voldoende groei- en ontwikkelmogelijkheden zijn. Daarnaast hebben de millennials behoefte aan vrijheid en zelfstandigheid. Ze willen niet beoordeeld worden op hun aanwezigheid op vaste tijdstippen (09:00–17:00 uur). Ze zijn opgegroeid in het digitale tijdperk en dat geeft kansen. Een werkgever die meegaat met de nieuwe innovaties is aantrekkelijk.

Zij zijn bijvoorbeeld van mening dat administratieve taken ook thuis of ergens in het park gedaan kunnen worden op een tijdstip dat hen zelf past. En omdat ze in ‘privétijd’ werken, vinden ze dat ze tijdens het werk dus ook wel af en toe een privéberichtje mogen sturen. Privé- en werktijd lopen veel meer door elkaar heen. Verbindend en coachend leiderschap past daar goed bij.

In de podotherapiepraktijk zijn er natuurlijk gesprekken waaraan je gebonden bent, maar waarom zouden die tussen 09:00 en 17:00 uur moeten? Sommigen willen eerder beginnen, anderen liever wat later en die gaan dan wat langer door. Dat schept kansen voor de praktijk. Invoeren en verwerken van cliëntgegevens, moet dat per se iedere dag of zou je als werkgever het kader kunnen schetsen dat dit aan het einde van de week allemaal verwerkt moet zijn? Dan kan jouw medewerker zelf bepalen wanneer hij dat doet. Kan het ook thuis? Vallen er gaten in de agenda? Dan kun je ook vast je boodschappen doen in plaats van de administratie, want die kan vanavond thuis.

Zingeving en technologische skills

Volgens Sinek draait alles om de waarom-vraag [2]. Waarom doe je als bedrijf wat je doet, wat is je visie en toegevoegde waarde? Het gaat dan niet om het product dat je maakt, maar hoe dat product bijdraagt aan een betere wereld. Het gaat dus om zingeving, samen een doel bereiken. Bedrijven als *Google* en *Apple* doen dat en daar willen millennials zich aan verbinden. Een podotherapiepraktijk moet niet vertellen *wat* ze doet maar *waarom* ze het doet.

De millennials hebben uitgebreide technologische en digitale skills. Bij de millennials lopen werk en privéactiviteiten door elkaar heen. Waar de generatie X en babyboomers werken met de instelling dat je op het werk je energie gebruikt en deze thuis, privé, weer kan opladen, wil de millennial ook op het werk energie opdoen. Daarom is afwisseling, meedenken en eigen invulling kunnen geven erg belangrijk. *Fun* en serieuze zaken lopen veel meer door elkaar.

Generatie Z

Onderzoekers zijn het nog niet eens over de benaming en jaartallen van de nieuwe generatie, de generatie Z. Andere naamopties zijn *iGeneration*, *Plurals*, *Centennials* of de *Homeland Generation* en de *Digital Natives*. Globaal mag je zeggen dat het gaat om wie geboren is tussen 1995 en 2015. Toch tekent zich wel een algemeen beeld af van deze generatie, die langzaam maar zeker de werkvloer betreedt, en ook voor deze generatie geldt de intrinsieke motivatie.

Generatie Z groeit op in de 24 uurseconomie en in een wereld van overvloed. Er zijn weinig beperkingen. Generatie Z leeft met het idee dat tegenslagen wel worden opgevangen door de ouders of de overheid. Ze blijven vertrouwen houden in de toekomst. Deze jongeren hebben tijdens hun veilige opvoeding geleerd dat ze hun dromen na mogen streven en hebben daarom ook een helder idee van hun droombaan én dat die binnen tien jaar te realiseren is. Ze worden voortdurend beïnvloed door fantastische verhalen van generatiegenoten door de berichten op de social media. Wanneer de eigen loopbaan wat minder interessant of voortvarend is, geeft dat stress. Een burn-out ligt voor deze generatie op de loer. Ze hebben te maken met enorme keuzestress, mede door alle informatie die online beschikbaar is. Veel Z'ers hebben de ambitie om een eigen bedrijf te starten.

Z'ers hechten waarde aan een werkgever bij wie ze hun ei kwijt kunnen, waar ze er als mens toe doen. Ze lijken soms wat ongeïnteresseerd, want ze streven niet per se naar een fulltime baan. De generatie Z heeft in eerste instantie persoonlijke doelen. Werk is even belangrijk als andere zaken, zoals hobby's, sport, reizen en maatschappelijke betrokkenheid.

Het is voor jongeren allerminst vanzelfsprekend dat ze in jouw praktijk willen werken. Wat je als praktijk doet (de waarom-vraag), wat de maatschappelijke bijdrage is van de praktijk en welke kansen ze zelf krijgen, ze zullen het allemaal overwegen voordat ze een keuze maken.

Wil jij de huidige stagiaires voor langere tijd aan je praktijk binden, biedt ze dan ruimte om te ontwikkelen. Omarm de digitale vaardigheden en maak hier gebruik van, maar geef wel duidelijke kaders aan. Net als de millennials willen ze ruimte voor ontplooiing, een transparante werkomgeving die er toe doet, werk en privé lopen door elkaar heen en ook voor hen geldt dat ze niet op aanwezigheid willen worden beoordeeld, maar op waarde.

Leidinggeven aan de generatie Z

Deze generatie wil betrokken worden bij de praktijkdoelstellingen. Ze zijn gewend om hun docenten te beoordelen, thuis worden ze betrokken bij de beslissingen die het gezin maakt, ze mogen op school en sportclubs meepraten over de regels. Zo langzamerhand gaan millennials al leiding geven aan genera-

tie Z. De leidinggevende millennial moet leren om de Z'ers gelijkwaardig te behandelen, want baasje spelen werkt simpelweg niet. Z'ers zijn sociaal ingesteld en nieuwsgierig naar wat ze kunnen leren van anderen, mits dit op een gelijkwaardige manier gebeurt.

Take home message

Ben jij leidinggevende of collega uit de babyboomgeneratie of generatie X, probeer dan eens met andere ogen naar je jonge werknemers of collega's te kijken. We veroordelen het gedrag van deze jongeren, omdat we vanuit ons eigen perspectief kijken. Maar wat kunnen deze jongeren ons leren? En ben je soms ook niet een heel klein beetje jaloers op de vrijheid die de millennials en Z'ers zichzelf gunnen?



Tip van de redactie

In september van dit jaar is bij uitgeverij Spectrum het boek *Werken met millennials. Leidinggeven aan een nieuwe generatie* gepubliceerd, geschreven door Thijs Launspach. Dit boek gaat uitgebreid in op wie de millennials zijn, wat de misvattingen zijn over millennials, hoe ze omgaan met stress en wat de basisprincipes zijn in het leidinggeven aan millennials.

Literatuur

1. Verhoeven M, Reerink M. Generatie Y. Onthyped, het eerste Nederlandse onderzoek naar de interne communicatiebehoeften van generatie Y op de werkvloer. Amsterdam/Utrecht: VU Amsterdam/Universiteit Utrecht; 2009.
2. Sinek S. Begin met het waarom. Hoe goede leiders inspireren tot actie. Amsterdam: BusinessContact; 2019.

Thalita G.M. Smit-Cornelder, ondernemerscoach en leiderschapstrainer.