

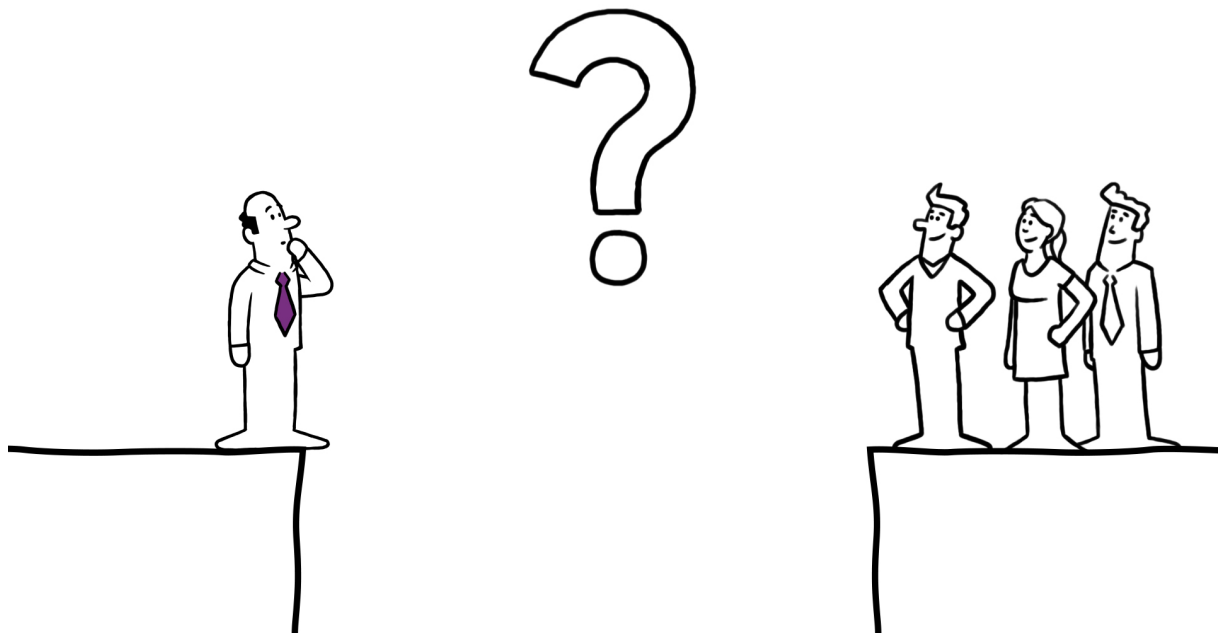


Millennials

Sleutelgeneratie naar transformatie

Hoe investeren in Millennials generaties verbindt en uw organisatie versterkt

White Paper Millennial Coach 2017



Deze whitepaper is informatief voor iedere ondernemer, directeur, HR-professional en leidinggevende die intens besef heeft van het feit dat mensen de sleutel zijn tot het succes van de organisatie. U ontdekt hoe noodzakelijk het is om de Millennial Generatie als aanjager van vernieuwing te behandelen, en hoe belangrijk het is om generaties te verbinden. U krijgt een ander perspectief op samenwerken en coaching en hoe deze in te zetten voor een duurzame transitie van uw organisatieactiviteiten.



INHOUDSOPGAVE

INHOUDSOPGAVE	2
A. INLEIDING	3
<i>A1. Marktontwikkelingen</i>	3
1. Artificial Intelligence	3
2. Social media	4
3. Veranderende arbeidsmarkt	4
4. Geopolitieke veranderingen	5
<i>A2. De uitdaging en risico's voor organisaties</i>	6
<i>A3. Voor wie is deze whitepaper bedoeld?</i>	6
B. DE MILLENNIALS – WIE ZIJN ZE?	7
<i>B1. Wat maakt Millennials zo anders?</i>	8
<i>B2. Botsing tussen generaties op de werkvloer</i>	10
C: DE 3C-METHODE	11
<i>C1 Tips van Millennials zelf</i>	11
<i>C2 De 3C-Methode</i>	13
<i>C3 Coaching</i>	14
D: DE VOLGENDE STAP	17
BRONNEN	18



A. INLEIDING

In welke wereld vindt u morgen uw organisatie terug? Dat verandering de enige constante is, weten we zo langzamerhand wel. Maar hoe bereid je je op veranderingen voor? Niet! Wat u wel kunt doen is alert zijn op wat zich aandient en nagaan of u er iets wezenlijks mee kunt. Voor uzelf. En voor uw organisatie. Er zijn vier belangrijke ontwikkelingen te onderscheiden die economisch van belang zijn. En waar de Millennials zonder twijfel een rol in spelen. Dat ze dat doen is namelijk zeker; of u met hen de verbinding legt, is aan u.

A1. Marktontwikkelingen

1. Artificial Intelligence

Dit jaar besteden we mondiaal 2,9% meer aan IT dan vorig jaar, wat neerkomt op totaal 3,5 biljoen dollar. Dit betekent onder meer een boost voor de FinTechs, die daardoor zomaar mainstream zouden kunnen gaan worden. Een succesverhaal is Adyen, ooit een disruptieve startup op het gebied van betalingen, nu een internationaal opererend bedrijf dat klanten heeft als Facebook, Spotify, KLM en O'Neill. Maar het gaat nog veel verder dan een ambitieus bedrijf dat met behulp van technologie een gat in de markt opvult. Elk jaar stelt Gartner, wereldleider in onderzoek en advies op het gebied van informatietechnologie, een top 10 samen van veelbelovende en meest vernieuwende technologieën. Bovenaan het huidige Gartner-rijtje van techtrends staat Artificial Intelligence in combinatie met 'advanced machine learning'. Gartner zegt hierover: *"Deze technieken [...] creëren systemen die begrijpen, leren en voorspellen. Ze kunnen zich aanpassen en mogelijk zelfs autonoom opereren"*. Ver van uw bed? Artificial Intelligence wordt al toegepast in medische diagnoses, speelgoed, handel in aandelen en zelfrijdende auto's.

Vernieuwende technologieën maken ongemerkt al veel meer deel uit van ons dagelijks leven dan we ons realiseren. De virtuele assistent kent u al, denk aan Siri, en van het Internet of Things en Augmented Reality heeft u ook al gehoord. En wat dacht u van Digital Twins? Dat is "een dynamisch software model van een fysiek object of systeem dat organisaties kunnen inzetten om apparatuur tijdig te repareren, om operationele efficiëntie te vergroten en productieprocessen te plannen". De Japanse elektronicafabrikant Hitachi zet het al in zijn magazijnen in. Software kan steeds meer menselijk (denk)werk overnemen en dat neemt in de toekomst alleen maar toe. Organisaties die er werk van maken, gaan hiervan profiteren. Het betekent ook dat werk verandert en dat van mensen andere skills en kwaliteiten worden gevraagd. In hoeverre biedt u ruimte aan het inherente talent van mensen, los van de eisen conform het functieprofiel? In welke mate stuurt u op 21st century skills? Weet u waar u juist geen robots maar mensen voor nodig heeft?



2. Social media

Met enige regelmaat horen we waarschuwendende geluiden over social media. Het zou tot overbelasting leiden, voor gevaarlijke afleiding zorgen en echt menselijk contact in de weg staan. En hoewel die risico's er zeker zijn, krijgen ze onevenredig veel aandacht terwijl de rest van deze realiteit in traditionele media onderbelicht blijft. Social Media zijn er en blijven er en worden steeds belangrijker. Niet alleen in het contact tussen mensen (wereldwijd!), ook in de (lokale) bedrijfsvoering. Frankwatching noteerde 12 social-mediarenderings die in 2017 bepalend zullen zijn in het menselijke en economische verkeer. Op nummer 1 staat de smartphone. Veruit de meeste traffic vindt plaats via dit volledig ingeburgerde mobile device. Vergeet pc's en tablets. Tel daarbij op het gegeven dat voor klanten de oriëntatiefase steeds belangrijker wordt in aanloop naar de uiteindelijke aankoop en je snapt dat inzetten op relaties via social media een absolute must is. En wie zijn daar het meest bedreven in? Millennials. Zij zijn de generatie die video-content omarmt. Zij zijn het die snappen hoe het werkt, straffen een onbetrouwbare aanbieder af en praten er met hun vrienden over. Ook real life.

3. Veranderende arbeidsmarkt

Als het gaat om arbeid, zijn er nauwelijks zekerheden. Mede als uitvloeisel van de recente crisis is de arbeidsmarkt onzeker. Economen kunnen het niet met elkaar eens worden over de juiste aanpak, laat staan de politiek. We weten eenvoudigweg niet welke banen en branches verdwijnen en welke ontstaan. Ook voor hoogopgeleiden is geen zekerheid op de lang termijn. Flexibiliteit zal steeds meer de arbeidsmarkt gaan kenmerken. Enkele feiten.

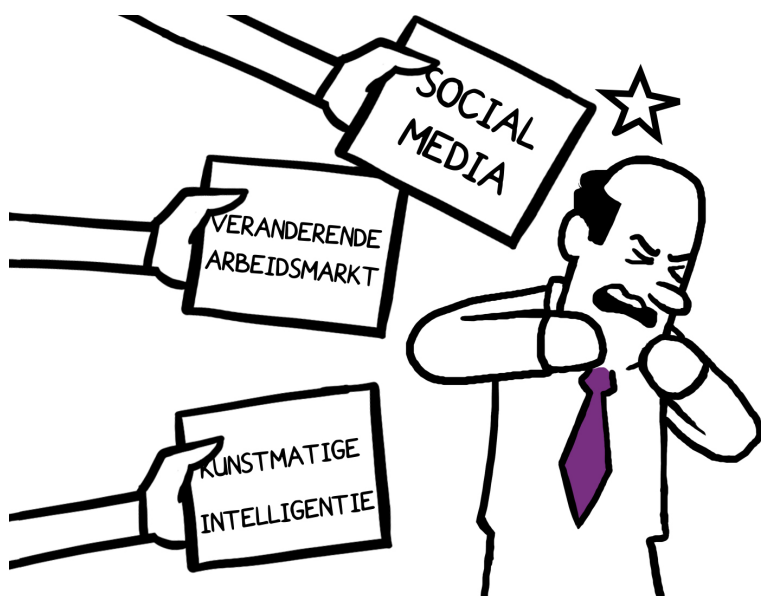
- Vanaf 2021 is er geen sprake meer van groei van de Nederlandse beroepsbevolking, maar van een afname, aldus CBS.
- De Nederlandse Bank stelt op basis van onderzoek dat flexibilisering van de arbeidsmarkt een gegeven is, ook al geldt dat in verschillende mate per beroep en branche. Momenteel is 1 op de 10 langer dan vijf jaar flexwerker.
- De Nederlandse politiek worstelt met de bescherming van flexwerkers versus de grenzen aan draagkracht voor ondernemers en de hang naar zelfbeschikking door de echte zelfstandigen.
- Nog steeds is de voorkeur voor vast werk groot, ook onder jongeren.
- Toch geeft al 1 op de 5 flexwerkers de voorkeur aan flexibel werk. Vooral onder de jongeren zijn er nu veel flexwerkers, ongetwijfeld mede veroorzaakt door de crisis.
- Laat onverlet dat de laatste 2 jaar er een toename te zien is van het aantal flexibele krachten en zelfstandigen, zowel in de groep 15 tot 25-jarigen als de groep 25- tot 35-jarigen. Er is nu al schaarste merkbaar waar het gaat om specifieke ICT-professionals die de opdrachtgevers voor het uitkiezen hebben en zich niet meer tot een vast dienstverband laten beperken.

Terwijl de arbeidsmarkt steeds meer dynamiek laat zien, investeren organisaties minder in flexibele krachten dan in de 'eigen' medewerkers. Immers, wanneer en waar zien ze hun investeringen terug? Maar dat is kortetermijndenken. De ruim 4,3 miljoen Millennials vormen straks het grootste deel van onze workforce. Is de keuze om nu niet in hen te investeren, ook al zijn ze mogelijk snel weg, dan wel zo slim?

Paul Preenen en Sarike Verbiest hebben onderzocht wat de relatie is tussen innovatie en de inzet van flexmedewerkers. Wat blijkt? Het gaat bij het innovatievermogen van organisaties niet zozeer om het aantal vaste en flexmedewerkers dat u in uw organisatie heeft, maar om de manier waarop u met de flexmedewerkers omgaat. Dus als u juist hén uitdaging en ontwikkelmogelijkheden biedt en hen opneemt in de bedrijfscultuur (weg met het predicaat 'eigen werknemer') dan heeft dit een positief effect op het innovatievermogen van uw organisatie.

4. Geopolitieke veranderingen

De Russische boycot op Europese voedingsmiddelen, de Brexit, de Amerikaanse verkiezingen met als winnaar Donald J. Trump... U merkt het zelf, de omstandigheden op het Europese en wereldtoneel kunnen zomaar veranderen. Dat kan uiteraard implicaties hebben voor uw organisatie. Nu is de wereldeconomie mede dankzij technologische vooruitgang (ICT), innovatieve toepassingen en het slechten van handelsbarrières in de afgelopen twintig jaar steeds verder geïntegreerd. Ondanks toegenomen concurrentie heeft de Nederlandse economie hiervan kunnen profiteren. Maar zekerheden zijn er niet, zoveel is wel duidelijk. Er is een manier waarop u uw organisatie kunt versterken. Want wat ook duidelijk is, is dat technologie zich weinig van grenzen aantrekt en dat het hebben van een waardevol netwerk van cruciale waarde is. Het opbouwen van zo'n netwerk ligt binnen het bereik van ieder die authentiek zijn als voorwaarde stelt. Het gaat erom oprechte relaties aan te gaan. En als de van nature netwerkende Millennials ergens waarde aan hechten, is het wel authenticiteit. Zij vertegenwoordigen een belangrijke kracht in (internationaal) samenwerken.



A2. De uitdaging en risico's voor organisaties

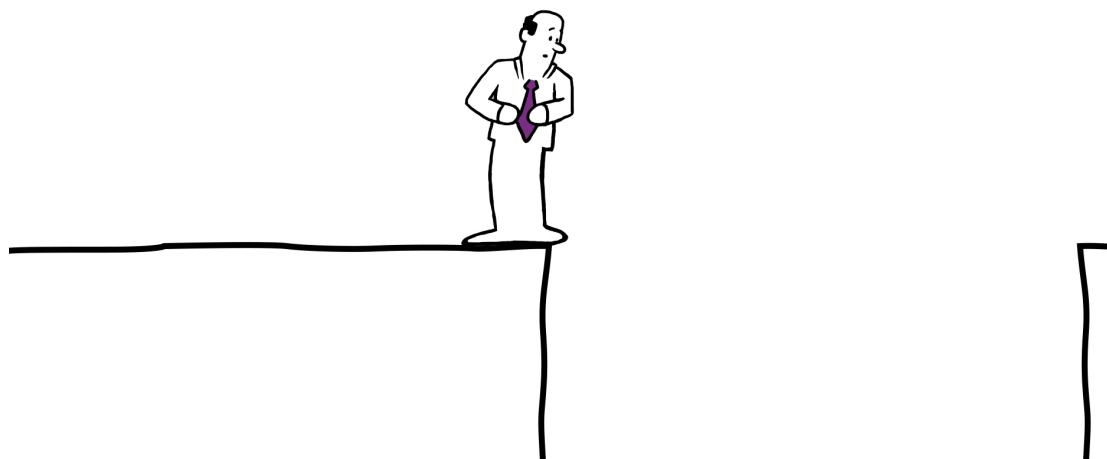
De uitdaging voor uw organisatie is om zichzelf steeds weer opnieuw uit te vinden. Dat zal soms subtiel kunnen, soms fundamenteel moeten, maar altijd in een voortdurende uitwisseling met de omstandigheden in de technologie, op de arbeidsmarkt, in de politiek en de maatschappij. En kan dat door de grootste generatie binnen de werkende populatie weg te zetten als lui, narcistisch of juist helemaal niet zo bijzonder? Laten we de situatie realistisch bekijken.

Weet u al waar uw organisatie over 5 jaar staat? Of verder weg in de toekomst? Ziet u voor u welke mensen er dan rondlopen en of uw klanten nog dezelfde zijn? Heeft u helder wat dit allemaal betekent voor de kern van uw activiteiten, uw doelstellingen en de continuïteit van uw organisatie? Mogelijk is het überhaupt onhaalbaar om in deze tijden van exponentieel snel gaande ontwikkelingen deze zaken te weten. Wellicht bestaat uw organisatie straks zelfs niet eens meer. En misschien is dat ook helemaal niet erg... als u maar de mensen hebt die soepel de ontwikkelingen kunnen vertalen naar kansen voor uw activiteiten. Mogelijk zelfs binnen een (ver)nieuw(d)e onderneming.

Als u niets of te weinig doet om uw organisatie of activiteiten te laten evolueren, dan is de kans groot dat het uitdraait op een negatieve spiraal van kostenreductie in de hoop te overleven zonder garantie dat dit lukt - en zonder de bronnen en middelen te benutten om effectief te sturen op succesvolle innovatie van binnenuit. Misschien houdt uw organisatie dat nog best lang vol. Maar is dat wat u wilt: volhouden?

A3. Voor wie is deze whitepaper bedoeld?

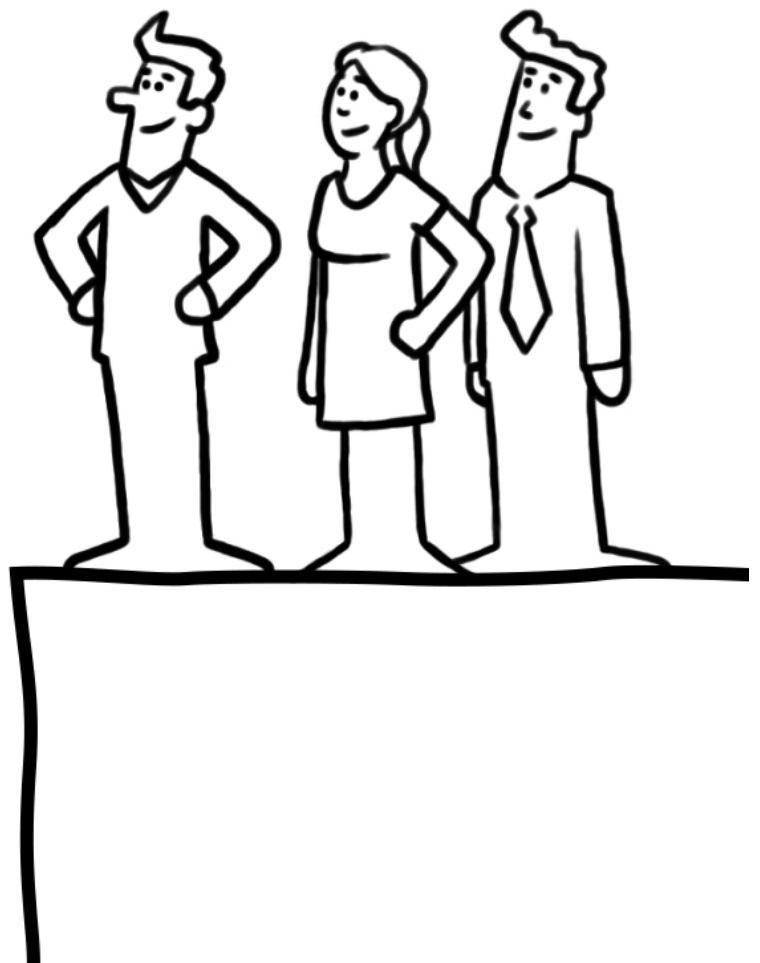
Deze whitepaper is informatief voor iedere ondernemer, directeur, HR-professional en leidinggevende voor wie mensen de sleutel zijn tot het succes van de organisatie. U ontdekt het belang van verbinding tussen generaties en hoe eenvoudig het kan zijn om het beste uit mensen te halen. Wat u daarvoor nodig heeft is inzoomen op de jonge professionals zelf, het onderling verbinden van generaties en het inzetten van coaching als aanjager en versterker van de transitie van uw organisatie. Mogelijk zelfs binnen een (ver)nieuw(de) onderneming.



B. DE MILLENNIALS – WIE ZIJN ZE?

Er is al ontzettend veel geschreven en gesproken over Millennials, lovend en vooral denigrerend. De laatste tijd komen er weer berichten in de media die het stereotype beeld nuanceren: zo heel anders zijn Millennials eigenlijk niet (Zie ook NRC.nl). Om het makkelijk te maken zijn er diverse definities van Millennials en Millennial Generatie in omloop. Mogelijk is dit voor wetenschappelijke doeleinden bijzonder relevant, maar of dat ook in de dagelijkse praktijk geldt, valt te betwijfelen. Sterker nog: de Millennial bestaat natuurlijk helemaal niet. Maar omdat we bepaalde ervaringen willen kunnen verklaren, zetten we een groep bij elkaar en plakken er een label op dat we vervolgens gaan laden. Het helpt ons weinig verder. Laten we het overzichtelijk houden.

Millennials zijn geboren zo ongeveer in de periode 1980 en 2000. Handig ezelsbruggetje: ze zijn de eerste generatie die volwassen wordt in het nieuwe Millennium. Ze zijn in Nederland met meer dan 4 miljoen individuen. En samen vormen ze binnen een jaar of vier het grootste deel van de werkende populatie van ons land. Zij zijn de nieuwe workforce. Dát maakt deze generatie ontzettend belangrijk voor organisaties.





B1. Wat maakt Millennials zo anders?

Millennials verschillen onderling natuurlijk op allerlei punten. Niet zo gek als de jongsten op dit moment nog op school zitten en de oudsten mogelijk al kinderen hebben. Volledig andere levensfasen. En dan hebben we het niet eens over karaktersverschillen, verschillen in opvoeding, opleiding en achtergrond. Maar er is iets wat hen bindt, iets waar te makkelijk aan voorbij wordt gegaan. En dat is dat zij allen zijn opgegroeid in een periode waarin de technologische ontwikkelingen elkaar steeds sneller opvolgen. Exponentieel. Deze technologische context brengt enkele gevolgen met zich mee die van invloed zijn op hoe de jongere generatie kijkt naar de wereld, het leven en zichzelf.

1. Iedereen is bereikbaar, waar en wanneer dan ook.
2. Alle informatie is wel ergens op te vragen (gratis).
3. Privacy bestaat niet meer (echt).

Merks-Benjaminsen beschrijft het treffend: Millennials “kunnen zich geen wereld voorstellen waarin je je vrienden moest ontmoeten op een van tevoren afgesproken plek en tijdstip en dat je elkaar niet meer kon vinden als je je niet aan de afspraak hield. Zij hebben daardoor een meer flexibele kijk op planning en afspraken dan oudere generaties.”

Opgegroeid met het altijd aanwezige internet (waardoor ‘altijd aanwezig’ voor hen de norm is), kunnen Millennials vaste werktijden als beperkend ervaren. Een rooster heeft natuurlijk ook voordelen, zoals ritme en duidelijkheid en voor iedereen die daarvan houdt zijn vaste werktijden een zegen. Maar niet als je geïnspireerd door een filmpje om 11 uur 's avonds op een briljant idee komt en je moet wachten tot de volgende dag voordat je je manager kunt spreken - misschien; terwijl je generatiegenoten maar een klik verwijderd zijn en je samen in no time een idee kunt uitwerken via Trello. Natuurlijk zijn er ook mensen uit eerdere generaties die op briljante ideeën komen op de meest onorthodoxe momenten, maar die zijn gewend aan het stramien. Of hebben zich eruit losgemaakt en zijn zelf gaan ondernemen. En een vaste werkplek? Die kan net zo onlogisch overkomen als een vast rooster, tenzij deze primair functioneert als ontmoeting- en inspiratieknooppunt. Samenwerken doe je met de mensen die voor de taak nodig zijn, voor zolang, waar en wanneer het nodig is. Dit staat haaks op de vaste structuren en verworven rechten in veel klassieke organisaties.

Aangezien alles via het internet te vinden is, hebben Millennials zich ontwikkeld in het snel vinden van informatie en het onderscheiden van de mogelijkheden die nieuwe technologieën bieden. Omdat alles via internet beschikbaar is vaak gratis te streamen of te downloaden heeft het bezitten van kennis geen waarde. Millennials hechten juist aan het delen van kennis. Het werkt voor hen in de basis vervreemdend om te merken dat (strategische) informatie soms achter gesloten deuren blijft, dat processen ondoorzichtig zijn en dat macht een muur blijkt waar ze soms keihard tegenaan lopen met hun goede idee. Hoe kunnen ze dan helpen; en waarom zouden ze eigenlijk nog voor deze organisatie willen werken?

In het verlengde hiervan geven Millennials meer om gezag dan om macht. Ze zijn eerder geneigd om instructies uit te voeren van iemand die de reden ervoor kan toelichten vanuit kennis en ervaring, dan van iemand zuiver en alleen omdat die 'de baas' is. Macht stoot hen af. Geloofwaardigheid en authenticiteit trekt hen aan. Millennials willen weten welk doel iets dient, of de organisatie integer is en hoe zij mogen bijdragen vanuit hun expertise. Ondertussen willen ze zich graag verder ontwikkelen. Dat ze nog (relatief) jong zijn is voor hen geen plausibele reden om geen stappen te mogen zetten binnen de organisatie. Sterker nog: er zijn leidinggevende Millennials die niet eens een diploma van je eisen voor je een stap in hun organisatie mag zetten; hen gaat het om de kennis en skills die je hebt ontwikkeld en als je die praktisch kunt aantonen: welkom.

Millennials ontplooiën zich in een wereld waarin privacy nauwelijks nog bestaat. Niet alleen is alles zo'n beetje zichtbaar via social media, ze merken ook dat oudere generaties onvoorzichtig met vertrouwelijk data omgaan (gestolen usb-sticks, verouderde firewalls, etc.), dat voor overheden andere regels gelden dan voor individuen (Wiki-leaks) en dat er steeds meer data over jou worden vastgelegd, bewaard en verkocht voor doeleinden waar jij geen akkoord voor hebt gegeven. Wat de consequenties hiervan zijn op de psyche van een generatie is nog niet helder, maar dat betrouwbaarheid een belangrijke waarde is en dat die de real life sociale netwerken bepaalt een logisch gevolg.

Dan is er nog het gapende gat tussen de boodschap die Millennials in hun jonge jaren meekregen van de opvoeders en de houding die ze ervaren op de werkvloer. Hoe zou u het vinden om op te groeien met het idee dat je uniek bent, jouw talenten ten volle mag ontplooiën en het beste verdient om vervolgens in de 'echte' wereld terecht te komen en -na jarenlang in een relatief veilige omgeving te zijn opgeleid- te merken dat er voor jou tien anderen zijn, dat naar je goede idee niet wordt geluisterd en dat het aantal jaren dat je werkt meer gewicht in de schaal legt dan de bijdrage die je inhoudelijk kunt leveren? Dit zijn weliswaar gechargeerde extremen, maar ze komen wel degelijk door de hele generatie voor. Hun zelfbeeld wordt

onderuitgehaald, onzekerheid slaat toe. Zelig? Nee, natuurlijk niet. Het gaat om een harde dosis realiteit en de noodzaak tot begeleiding van de jongeren. Ook eerdere generaties liepen hier tegenaan en zouden dus bij uitstek in staat moeten zijn om de nieuwe generatie hierin te begeleiden.



Ondertussen zien de Millennials dat pensioenzekerheden afkalven en dat zij langer moeten werken dan de generaties voor hen. Nogal logisch dat ze dan liever werk doen dat bij hen past en waarin ze zich blijvend kunnen ontwikkelen om het leuk te houden. Tegelijkertijd is het nog niet zo makkelijk om werk te vinden. En hebben ze eenmaal een baan, ervaren ze een enorme prestatiedruk en keuzestress, en ligt burn-out op de loer, zo blijkt uit recent online onderzoek onder Millennials.



B2. Botsing tussen generaties op de werkvloer

Het is niet eens zo opmerkelijk dat er op de werkvloer spanningen tussen generaties kunnen ontstaan en dat er over en weer onbegrip kan heersen. Grofweg de volgende knelpunten zijn te onderscheiden:

- verschillen in omgaan met informatie en autoriteit
- verschillen in kijken naar leven en werk
- verschillen in gebruik maken van nieuwe technologieën
- verschillen in opbouw en functie van sociale netwerken
- verschillen in behoefte aan leren en persoonlijke ontwikkeling
- verschillen in kijken naar sociale conventies en samenwerken

Een voorbeeld uit de praktijk: een oudere medewerker bij een bank die tot over haar oren in het werk zat, was verbolgen over het feit dat een junior om 17.00 uur vertrok zonder te vragen of zijn hulp nog nodig was, terwijl hij wel tijd had gehad om “op z’n smartphone van alles privé te doen”. Aan het handelen van beiden liggen een scala aan aannames, gewoontes en verwachtingen ten grondslag. Iedere buitenstaander weet meteen hoe dit op te lossen valt: deel waarden en normen met elkaar; communiceer helder over wat er speelt, maak afspraken die beide partijen recht doen en leer te vragen. Helaas zijn maar weinigen in staat zich als buitenstaander op te stellen en de noodzakelijke begeleiding te bieden. Gelukkig ligt de oplossing binnen handbereik.

Aart Bontekoning beschrijft de oplossing prachtig in zijn boek *Nieuwe generatie in vergrijzende organisaties* (2014): “Junioren reageren snel en instinctief op verouderde werkwijzen. Afhoudend, met de neiging tot weglopen en met direct verlies van werkenergie. Als ze er door worden overwoekerd kunnen de reacties heftiger zijn. In het ergste geval ontstaat er apathie of agressie. Het omgekeerde is echter evenzeer waar: eigentijdse sociale patronen wekken werkenergie op. Ook bij alle generaties. Ja, in tegenstelling tot wat vaak wordt gedacht, ook bij de oudste.” Met andere woorden: de nieuwe generatie laat zien wat niet meer werkt op de werkvloer, niet alleen voor henzelf, ook voor de eerdere generaties. Zij geven signalen af voor verbetering ten gunste van de organisatie als geheel.

Bontekonings baanbrekende onderzoek naar generaties op de werkvloer heeft tot het onderbouwde inzicht geleid dat de verschillende generaties elkaar domweg nodig hebben. Iedere generatie heeft iets nieuws te bieden. De jongste generatie wijst op processen en gewoontes die niet meer werken en nemen nieuwe skills en kennis mee; de oudere generaties brengen vakkennis en levenservaring in. Als je als organisatie weet hoe de verschillende generaties met elkaar te verbinden, ontstaat innovatie als vanzelf.

Hoe kunt u dat praktisch vormgeven binnen uw organisatie?



C: DE 3C-METHODE

Millennials willen graag bijdragen aan uw organisatie. En dat kan in samenwerking met de oudere generaties. De eerste aanwijzingen kreeg ik hiervoor in de vele gesprekken die ik inmiddels met Millennials heb gevoerd. Ik begon gewoon te vragen waar ze tegenaan lopen en wat ze nodig hebben. Wat zijn hun tips aan werkgevers?

C1 Tips van Millennials zelf

Millennials blijken heel goed in staat te zijn om aan te geven wat ze nodig hebben om waarde toe te kunnen voegen aan een organisatie. Hun antwoorden zijn samengevat in onderstaande 8 tips.

1. *Erken kwaliteiten*

“Ja, we hebben veel te leren, dat weten we. Maar we komen niet zonder enige expertise binnen. Erken onze expertise en vaardigheden en geef vertrouwen.”

2. *Organiseer feedback*

“We willen meteen leren, niet na een half jaar horen wat er mis was. Geef frequente feedback, coaching en mentorschap. Hoe frequent, kunnen we samen afspreken.”

3. *Luister*

“We komen uit een jarenlange leeromgeving vanuit allerlei studierichtingen opeens in een organisatie terecht. Dan vallen ons zaken op, verwonderen we ons over van alles, en vinden iets in een proces of de cultuur ronduit gek. Vraag ons ernaar, luister naar onze ideeën. Laat ons meedenken, bijvoorbeeld in een MT-vergadering of boardmeeting. Wij denken in mogelijkheden; leg ze niet terzijde, maar bundel die ideeën en investeer erin.”

4. *Daag uit*

“Wij hebben veel sneller weet van ontwikkelingen dan oudere generaties. Geef ons de vrijheid voor het aanpakken van uitdagingen waar de organisatie voor staat en beperk ons daarbij niet tot één aspect. Laat ons de organisatie beter maken. Je kunt ons namelijk niet aan je binden door voor langere tijd dezelfde functie aan te bieden.”

5. *Geef autonomie*

“Autonomie is wezenlijk voor ons. Geef ons waar mogelijk zeggenschap over de indeling van taken en uren; faciliteer ons in de manier waarop we willen werken qua technologie en omgeving. Stel je flexibel op.”

6. *Persoonlijke aanpak*

“Velen van ons hebben oog voor de maatschappij. Geef ons de ruimte om persoonlijk vorm en inhoud te geven aan maatschappelijke betrokkenheid, van vrijwilligerswerk tot politiek. En als we kinderen krijgen, ontlast ons dan tijdelijk en blijf investeren. Want na de kinderfase kunnen we nog wel 20 jaar waardevol zijn. Kortom: bied ons een keuzepakket aan secundaire arbeidsvoorwaarden, organiseer een persoonlijke aanpak.”

7. *Investeer*

“Staar je niet blind op het diploma en de studie, maar stel vast of we op een bepaalde manier kunnen denken, ontdek waar we ons in onze vrije tijd in verdiepen en investeer in talenten en kwaliteiten. Zo creëer je meer diversiteit in de organisatie. Test ons gerust intensief om uit te zoeken wat we aankunnen. Gooi ons in het diepe op een manier die ons ondersteunt, bijvoorbeeld via intern mentorschap. Dit hebben we nodig om het beste uit onszelf te halen. Je kunt ons zeker vragen om te stretchen, maar inzetten op ontwikkeling van kwaliteiten die slechts matig zijn, werkt alleen maar frustratie in de hand.”

8. *Organiseer feedback*

“Vergeet hiërarchie en oude structuren. Deel je kennis, informatie en ervaring; en sta tegelijkertijd open voor het nieuwe. Durf te veranderen. Laten we de klus samen doen.”





C2 De 3C-Methode

Vormen Millennials een probleem? Nee, natuurlijk niet. Net zo min als oudere generaties het probleem zijn. Het probleem zit in het gebrek aan verbinding en erkenning op diverse fronten. Millennials bouwen voort op de verworvenheden van eerdere generaties, positief en negatief. Zij kunnen juist helpen de problemen op te lossen door hun andere kijk op zaken en hun 21st Century Skills. Cruciaal is het om hen niet een richting en inhoud op te leggen, maar een organische verandering mogelijk te maken, gebaseerd op drie pijlers.

1. Focus op talent. Je kunt uitgaan van functieprofielen en tien schapen met vijf poten willen vinden, maar die zijn er niet. Functieprofielen scheppen schijnzekerheid en laten mensen vastlopen. Weet wat je wilt bereiken en werk met wat zich aandient, opdat je samen de kansen verzilvert.
2. Onderzoek waardierend. Schets op basis van wat goed gaat de ultieme beleving en schep de omstandigheden om er stap voor stap te komen.
3. Coach transformatief. Kies voor een diepgaande en duurzame verandering door mensen te faciliteren, te begeleiden en uit te dagen hun belemmerende overtuigingen op te heffen en hun persoonlijke drijfveren te verbinden met de organisatie.

Onze unieke aanpak:

Hieruit volgt mijn unieke aanpak, de 3C-Methode. Deze methode bestaat concreet uit drie fases die elkaar voortdurend opvolgen: Connect, Contribute en Co-create.

1 Connect.

Verdiep je in de Millennial. Wat drijft hem of haar, wat zijn de talenten en kwaliteiten. Laat hen testen en gedragsanalyses doen. Verbind je met de Millennial: vertel wat er speelt binnen de organisatie, voor welke dilemma's de organisatie staat? En ook: waar u trots op bent en naar streeft. Vraag de Millennial zich op zijn beurt te verdiepen in de organisatie en te delen hoe hij naar kwesties en dilemma's kijkt. Deze fase gaat om uitwisselingen van kennis, vaardigheden en strategische informatie. Je leert elkaar kennen, er ontstaat verbinding. En medewerkers leren zichzelf kennen via externe coaching (zelfkennis en -inzicht). Het fundament voor verbinding tussen generaties wordt gelegd.

2 Contribute.

Geef Millennials aan welke bijdrage u verwacht in het lopende werk. Maak duidelijk wat nodig is om de organisatiedoelen te bereiken. Laat hen in kaart brengen waarin ze sterk zijn en wat aandacht verdient, gerelateerd aan taken en uitdagingen voor de organisatie (dus los van functieprofiel). Laat het ook aangeven welke kansen zij zelf zien voor de organisatie en welk aandeel ze daarin kunnen leveren. Bepaal samen met hen hoe ze zich gaan ontwikkelen en wat ze daarvoor moeten doen. Ze willen graag leren en hun expertise inzetten. Zet daarom naast het lopende werk Millennials bij elkaar rond een kans die ze zien, en geef ze de ruimte er iets wezenlijks mee te doen.



3 Co-create

Laat vervolgens Millennials en oudere professionals samen een dilemma tegen het licht houden in een dialoog en mentorschap. Geef hen de taak een mogelijke oplossing fijn te slijpen en de kans dit in projectvorm te testen en uit te voeren. Stel ook coaching en begeleiding beschikbaar voor de oudere generaties. Dit stimuleert innovatief werkgedrag, motivatie en informeel leren, bij alle generaties.

Deze 3C-methode combineert diverse technieken, workshops, inzichten en handelwijzen in een kortdurend, intensief traject dat desgewenst periodiek herhaald en geïmplementeerd kan worden binnen uw organisatie. Socratisch samenwerken, zelfreflectie en coaching zijn wezenlijke aspecten.

C3 Coaching

De Millennials die ik spreek zijn vaak opvallend open, gedreven en veerkrachtig. Ze zijn bereid om te doen wat nodig is aan zelfontwikkeling om verder te komen in hun werk. Sterker nog, zelfontplooiing vinden Millennials belangrijk. Wat hen belemmert, willen ze aanpakken. Dit betekent niet dat ze altijd exact weten wat 'dat' is. De kans dat ze eerst buiten zichzelf kijken voor een oplossing is reëel, wat overigens de meeste mensen geneigd zijn te doen.

In de werkomgeving komen diverse signalen op Millennials af die hen iets vertellen over hun aandeel en rol in een organisatie. Van functioneringsgesprek en directe feedback tot achteloze opmerkingen en hoog in de hiërarchie genomen besluiten over hun werk. Juist door hun gedrevenheid om te groeien, is directe communicatie met hen effectief. Komt informatie die betrekking heeft op hun werk en inspanningen daarentegen indirect bij hen, zonder noemenswaardige toelichting, roept dat op z'n minst vraagtekens bij hen op. Met name als zij in het ongewisse worden gelaten over wat er van hen wordt verwacht, of ze goed op koers zitten en wat ze beter anders kunnen doen. Maar zeker ook als de kansen die zij zien ten gunste van de organisatie worden genegeerd. Bij herhaaldelijk voorkomen van dergelijke situaties neemt hun vertrouwen in en betrokkenheid bij de organisatie af. Hun aandacht zal uitgaan naar die activiteiten die in hun ogen nog wel binnen hun invloedssfeer liggen en waar ze plezier aan beleven. Zodra die twee mogelijkheden uitgeput raken, gaan ze -als het even kan- weg.

Wat je als organisatie niet wilt, is veelbelovend talent zien vertrekken. Primair zijn er diverse HR-processen in te richten ter voorkoming daarvan. Toch is daar niet alles mee af te vangen. Als het functioneren van een Millennial te wensen over laat of de (mogelijkheid tot) ontwikkeling stopt, al dan niet op aangeven van de Millennial zelf, is extra aandacht van de leidinggevende nodig. Met open gesprekken, wederzijdse feedback en erkenning van wat de Millennial te bieden heeft zijn stagnerende situaties vlot te trekken. Maar het vermogen van een leidinggevende reikt ook maar tot zover. Komen leidinggevende en Millennial er niet uit, dan kan externe coaching perspectief bieden.



Als coach begeleid ik iemand in zijn ontwikkelproces opdat die in staat is zijn zelfgekozen doelen te realiseren. Ik richt me daarbij op de persoon en op het vrijmaken van diens unieke potentieel. Het uitgangspunt is de belemmering die de gecoachte ervaart in het werk (of tijdens de studie). Bijna altijd -zo ervaar ik in mijn praktijk- heeft de oorzaak daarvan een persoonlijke component. De kwesties die Millennials in mijn praktijk inbrengen zijn grofweg in drie categorieën in te delen:

1. identiteitskwesties. Hier gaat het om de verhouding tussen het ik en het zelf;
2. authenticiteitskwesties. Hier gaat het om de verhouding tussen ik en de ander;
3. bestaanskwesties. Hier gaat het om angst voor de ander.

Het zijn persoonlijke thema's. En wat persoonlijk is, ligt binnen de eigen invloedssfeer en is daarmee aan te pakken door de Millennial zelf. In een coachtraject ontdekt de Millennial waar zijn of haar eigen aandeel ligt in hetgeen hij als belemmerend ervaart. De focus verlegt zich van kijken naar de ander, naar kijken naar zichzelf. "Wat doe ik dan? Wat denk ik, wat voel ik, wat straal ik uit?" Door als coach hierop door te vragen komen belemmerende overtuigingen aan het licht. Bewustwording hiervan stelt de gecoachte feitelijk voor de keuze: "Ga ik met deze denkwijze en dit gedrag door, of neem ik verantwoordelijkheid voor wat ik doe en besluit ik anders te denken, kijken en handelen?" De Millennial die echt wil dat het beter gaat, zal regie nemen over zichzelf. Maar dat alleen is niet genoeg. Of een coachtraject succesvol is, hangt mede af van de kwaliteit van de relatie tussen gecoachte en coach. Zonder vertrouwen tussen beiden is de kans op slagen aanmerkelijk kleiner. Het is dus belangrijk dat de Millennial zijn eigen coach kan kiezen.



Wat levert een coachtraject concreet op in het kader van werk?

Bij identiteitskwesties betreft het vaak een heroriëntatie op de loopbaan: “Het gaat niet lekker in mijn werk. Wil ik dit nog wel? Wie ben ik dan en wat kan ik eigenlijk?” Coaching in combinatie met werkgedragsanalyse geeft de Millennial zelfvertrouwen, handvatten hoe verder te gaan en een richting qua carrière. Dit kan zowel een nieuwe richting betekenen, als een bevestiging van de huidige. In het eerste geval nemen de Millennial en organisatie afscheid van elkaar, in het laatste gaat de Millennial met hernieuwde energie aan de slag. Bij authenticiteitskwesties gaat het niet per se om de gekozen loopbaan en organisatie, maar om de ruimte daarin zichzelf te zijn. Ja, talent en passie spelen een rol, maar ook de mogelijkheid de eigen visie te delen, gehoord te worden en nieuwe kansen te grijpen. Na een coachtraject zal een Millennial bewuster en professioneler zijn eigen pad volgen. De werkgever die daarvoor oog heeft en actieve ruimte biedt, behoudt het talent voor de organisatie.

Bij bestaanskwesties gaat het niet om het werk of de organisatie. Het is de sterke overlevingstechniek, ontwikkeld in de jeugd en (mogelijk) leidend tot buitenproportioneel reageren, die de Millennial belemmert te groeien en te presteren. Na een succesvol coachtraject is de Millennial sterker dan ooit en een aanwinst voor de organisatie.

Coaching levert de Millennial op, dat hij verantwoordelijkheid neemt voor zijn keuzes en regie over zijn werk. Hij staat sterker in zijn schoenen, is constructiever in zijn gedrag en weet effectiever om te gaan met de uitdagingen in de organisatie. Dat is belangrijk. De Millennial wil zich namelijk graag inzetten voor een hoger of concreet doel waar hij aan hecht. Dit gebeurt het effectiefst als het samenvalt met het doel van de organisatie.

Meer dan eens heb ik Millennials horen vertellen dat ze uitgedaagd willen worden. Dat ze zich breed willen ontwikkelen. Dat ze autonomie nodig hebben en erkenning van hun expertise en capaciteiten. Het mooie is, ze kijken nog met verwondering naar de werkomgeving. Nemen nieuwe kennis en technieken mee. Zien wat er anders kan en welke kansen er liggen voor de organisatie. Slimme organisaties maken gebruik van dat potentieel. Als er een coachtraject voor nodig is om dat potentieel vrij te maken, is het een bescheiden investering.

D: DE VOLGENDE STAP

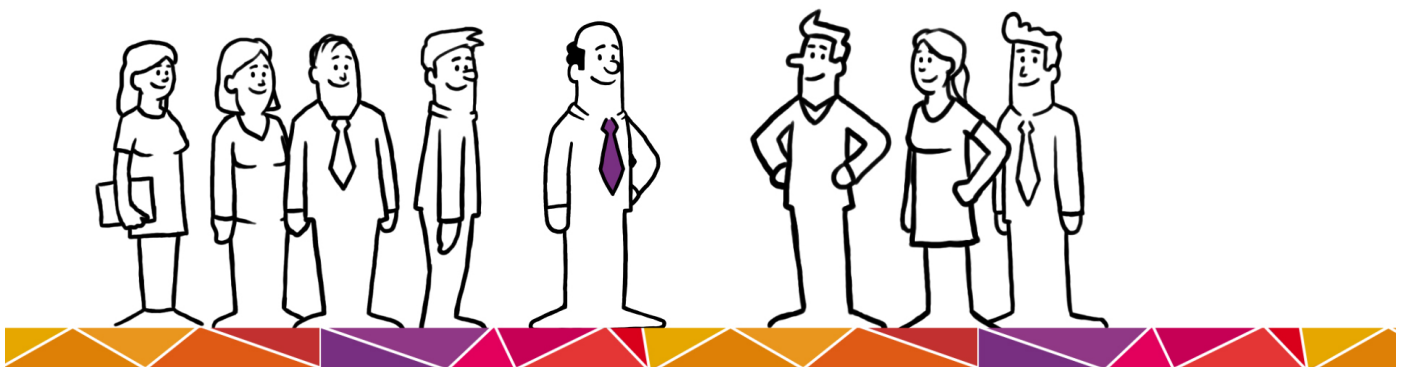
MillennialCoach helpt u verder. We staan klaar voor advies en training op maat.

- Wilt u van gedachten wisselen over de inhoud van deze whitepaper?
- Wilt u nagaan hoe in uw organisatie generaties samen kunnen excelleren?
- Wilt u meer informatie over de transitioneel coachen voor Millennials?
- Wilt u meteen beginnen?

Neem contact op via: info@millennialcoach.nl of bel: 06 104 204 40.

Deze whitepaper is u aangeboden door Manny Moerman van Millennial Coach.

POTENTIEEL REGIE OP HET WERK VERBINDING TUSSEN GENERATIES





BRONNEN

Boeken

- Barrett, F., Fry R. en Wittockx H. (2011). 'Appreciative inquiry. Het basiswerk.' Uitgeverij Lannoo Campus | Scriptum te Leuven.
- Bontekoning, Dr. A. (2014). 'Nieuwe generaties in vergrijzende organisaties.' Uitgeverij Mediawerf, Amsterdam.
- Jolink, J., Korten, F. en Verhiel, T., Jongleren met Talent (2009). Uitgeverij Scriptum, Schiedam.
- Manuel, K. (2017). 'Futuring organisations for millennials - Een HRM-perspectief op aantrekkelijk werkgeverschap voor Millennials' Uitgeverij Concept Uitgeefgroep te Hilversum
- Merks-Benjaminsen. J. (2015). 'Think and grow digital.' Uitgeverij Mc Graw Hill Education, New York.
- Nelis, H. en Van Sark, Y. (2014). 'Motivatie binnenstebuiten.' Kosmosuitgevers, Utrecht/Antwerpen.

Internet

- www.CBS.nl
- www.fintech.nl
- www.gartner.com

Interviews en onderzoek

- Interviews, onderzoek (i.s.m. Karin Manuel) en (coach-)gesprekken met individuele Millennials in de periode januari 2015 – december 2016.
- 'Millennials en burn-out: feiten en visie.' Online onderzoek november 2016 door Manny Moerman van Millennial Coach.

Overige publicaties

- Dynamiek op de Nederlandse arbeidsmarkt. Focus op flexibilisering. (2015). Uitgeverij: Centraal Bureau voor de Statistiek, Den Haag.