

Ze worden door verschillende onderzoekers omschreven als Generatie Y, Millennials of de Einsteingeneratie. Frits Spangenberg en Martijn Lampert van onderzoeksinstituut Motivaction spreken liever van de ‘grenzeloze generatie’. Jonge mensen, geboren na 1986, die nu de arbeidsmarkt op komen. Zijn werkgevers er klaar voor?

DE ‘GRENZELOZE GENERATIE’ EN DE CULTUURCLASH OP DE ARBEIDSMARKT

“Managen wordt weer mensenwerk”

De jongste generatie werkzoekers is individualistisch, zelfstandig en assertief. Ze zijn gewend aan veel vrijheid, schakelen snel en zijn ondernemend. Maar ook snel afgeleid en sterker dan eerdere generaties op zichzelf gericht, soms op het narcistische af. Werk, dat zien ze als deel van hun persoonlijke identiteit. “Iets wat moet passen bij wie ze vinden dat ze zijn, of willen worden”, schrijven Spangenberg en Lampert in hun boek *De grenzeloze generatie en de onstuitbare opmars van de B.V. IK*.

Cultuurclash

Frits Spangenberg erkent dat zulke typeringën nooit voor iedereen opgaan. “Maar het zijn wel significante patronen in onze onderzoeksgegevens.” Motivaction doet al decennia lang onderzoek naar de belevingswereld en drijfveren van jongeren. Uit die schat aan informatie blijkt volgens Lampert ook dat de eigenschappen van de grenzeloze generatie niet geheel door leeftijd verklaard kunnen worden. “Jongeren van nu zijn daadwerkelijk zelfgerichter dan jongeren tien jaar geleden.” Die sterkere focus op zichzelf is volgens Spangenberg niet vreemd. “Deze generatie is niet alleen met internet en sociale media opgegroeid, ze zijn ook anders opgevoed.

Er is veel meer nadruk gelegd op assertiviteit. Ze zijn in hun jeugd veel vaker op een voetstuk gezet, hebben nogal eens overtrokken verwachtingen. Werkgevers, die zelf nog veel meer met waarden zoals hoffelijkheid, matiging en bescheidenheid zijn opgegroeid, herkennen zich daar niet in.”

Meebewegen of niet?

Fricties tussen de oude en de nieuwe generatie kunnen verfrissend zijn, benadrukt Spangenberg: “Op een van onze afdelingen hadden we een jonge student. Die stuurde een kritische mail over de stoelen op zijn afdeling. Maar dan wel gelijk aan mij, als toenmalig directeur. Dat bleek een heel creatieve, originele jongen te zijn. Voor mij was dat een leuke ervaring. Maar ik kan me ook indenken dat die vrije houding tot spanningen kan leiden, tussen collega’s of met direct leidinggevend, zeker in meer hiërarchisch georiënteerde organisaties dan de onze.”

Volgens Lampert is het noodzakelijk dat bedrijven openstaan voor de soms onorthodoxe manier van denken en doen van jongeren. “Je moet er als organisatie wel op ingesteld zijn. En het moet passen bij de doelstellingen en context van je



MENTALITEIT METEN

De mentaliteitsafstand tussen een medewerker en organisatie kan al in het wervingsproces in beeld gebracht worden. Unique gebruikt hiervoor het door Motivaction ontwikkelde Mentality Model. Kandidaten die matchen met de organisatie van de opdrachtgever komen automatisch hoger op de lijst. Kijk voor meer informatie over dit model op www.unique.nl/mentalitymodel

Frits Spangenberg:
"Fricties tussen de
oude en nieuwe
generatie kunnen
verfrissend zijn."



Martijn Lampert:
"Als leidinggevende
moet je de drijf-
veren van mensen
kunnen herkennen
en die vervolgens
benutten voor de
organisatie."





Frits Spangenberg en Martijn Lampert zijn respectievelijk oprichter en research director van Motivation, dat sinds 1984 beleids- en markt-onderzoek doet naar maatschappelijke trends, sociaal-culturele veranderingen en de belevingswereld van Nederlanders.



bedrijf. In een innovatief softwarebedrijf is daar misschien meer ruimte voor dan in een zorginstelling die uit veiligheidsoogpunt volgens strikte procedures moet werken."

Opvoeden op de werkvloer

Daarnaast blijft vaak onderbelicht dat lang niet elke vertegenwoordiger van de grenzeloze generatie een "multitaskende Einstein" is, aldus Lampert: "Er is inderdaad een grote groep zelfredzame, ondernemende jongeren, maar er is óók een heel grote groep die zich met een gebrek aan structuur geen raad weet." Die groep heeft enerzijds ook hoge verwachtingen, maar worstelt met competentiegericht onderwijs en is na de diploma-uitreiking eigenlijk nog niet klaar voor de arbeidsmarkt.

Tijdens hun onderzoek viel het Spangenberg en Lampert op dat steeds meer werkgevers aangeven er een 'opvoedkundige taak' bij te hebben gekregen. Daar zit je als werkgever misschien niet op te wachten, maar een alternatief is er niet. "Als je je met de fricties geen raad weet, leidt dat op de werkvloer tot verspilling, efficiëntieverlies en mogelijk uitval van mensen. Je moet deels meebewegen, maar tegelijk als leidinggevende authentiek blijven en duidelijke structuren aangeven." (zie ook het kader hiernaast)

Stijlflexibiliteit

De grenzeloze generatie is er dus een met verschillende gezichten. Volgens Spangenberg moeten moderne managers dan ook over 'stijlflexibiliteit' beschikken. "Je kunt niet meer volgens één model te werk gaan. Niet alleen met het oog op de jongere generatie, trouwens. Of het nu om jongeren of nieuwe Nederlanders gaat, of gewoon over iemand met een heel andere achtergrond dan jijzelf: je praat over een mentaliteitsafstand." Lampert: "Als leidinggevende moet je de verschillende drijfveren van mensen kunnen herkennen en die vóór je organisatie laten werken. Dat vraagt om andere competenties, met name sociale intelligentie. Het eenzijdige spreadsheetmanagement heeft zijn tijd gehad. Managen wordt weer mensenwerk." ●

HOE HAAL JE MEER UIT JONGE MEDEWERKERS?

In De grenzeloze generatie en de onstuitbare opmars van de B.V. IK (Uitgeverij Nieuw Amsterdam, 2011) analyseren Spangenberg en Lampert onder meer de uitdagingen voor werkgevers én geven ze concrete adviezen. Enkele voorbeelden:

- Doe gewoon en zeg waar het op staat. Praten heeft meer effect dan handboeken of protocollen.
- Wees als leidinggevende authentiek en persoonlijk. Jongeren willen wel degelijk van je leren.
- Bied jongeren een podium, erkenning en ruimte voor profilering (bijvoorbeeld via sociale media).
- Formuleer expliciete omgangsvormen en ethische normen die je organisatie hanteert.
- Werk als leidinggevende aan je stijlflexibiliteit. Ken jezelf en probeer je te verplaatsen in andere manieren van denken.