

Thijs Launspach

Werken met millennials

Leidinggeven aan een nieuwe generatie

Spectrum

INHOUD

Inleiding

Achter elke succesvolle millennial staat een rolmodel 7

Hoofdstuk 1 • Wie zijn de millennials? 13

Generatiedenken 14

Kenmerken van millennials 19

Hoe denken millennials over werk? 25

Uitdagingen van millennials 30

Een puzzel 35

Hoofdstuk 2 • Vijf misvattingen over millennials 37

Millennials zijn 'anders' 39

Millennials zijn narcistisch 45

Millennials zijn verwend 49

Millennials zijn lui 53

Millennials zijn kwetsbaar 56

Hoofdstuk 3 • Millennials en stress 61

Druk, drukker, drukt 62

Wat is stress? 64

Wat is een burn-out? 70

Waarom hebben juist millennials hier zoveel last van? 76

Hoe herken je een gestreste millennial? 80

Wat kun je doen tegen stress? 84

Hoofdstuk 4 • Leidinggeven aan millennials: tien basisprincipes 88

- #1: Houd een vinger aan de pols 90
 - #2: Geef het goede voorbeeld 93
 - #3: Adresseer problemen op het niveau
waar ze horen 95
 - #4: Gebruik coachingsvaardigheden 99
 - #5: Bevorder stressbestendigheid 104
 - #6: Zet in op soft skills 107
 - #7: Stel normen over gezond gedrag 111
 - #8: Geef inzicht in potentie én grenzen 116
 - #9: (Negatieve) feedback geven 121
 - #10: Bied verantwoordelijkheid én veiligheid 125
- Millennials laten floreren in tien stappen 129

Conclusie

Antifragiliteit 131

Noten 135

Verder lezen, luisteren (of trainen!) 143

Verantwoording 147

Dankwoord 149

Bronnen 151

INLEIDING

ACHTER ELKE SUCCESVOLLE MILLENNIAL STAAT EEN ROLMODEL

Ongeveer acht jaar geleden liep ik op een woensdagmiddag met mijn ziel onder de arm door de gangen van de universiteit. Mijn ziel was niet het enige wat ik onder mijn arm had zitten: ik had zojuist bij de balie mijn bul opgehaald. Ik was afgestudeerd: Master of Science in de Klinische Psychologie. Ik had er negentien jaar voor in de schoolbanken gezeten. De ultieme uitgangspositie voor een glansrijke carrière als psychotherapeut. En na een halfjaar stage en mijn eerste baantje als basispsycholoog wist ik het zeker.

7

Ik wilde géén therapeut worden.

Terwijl ik door de gangen van de faculteit liep, hoorde ik mijn naam roepen. Ik draaide me om en zag dat een van mijn docenten in de deuropening van haar kantoor stond. Het lastige aan psychologen is dat je ze niet snel voor de gek houdt – en dus had deze docent direct gezien dat er iets schortte. Ze nodigde me uit voor een kop koffie aan haar bureau en vroeg me wat er scheelde. Ze duwde me nog net geen doos tissues toe.

Ik vertelde dat ik vanaf de middelbare school had gedacht dat ik therapeut zou worden. Met dat idee had ik me ingezet voor de studie. Het was wat ik altijd had gewild. Maar nu ik erachter was gekomen hoe het vak in de praktijk werkte, zag ik me niet als professional werken in de geestelijke gezondheidszorg.

Ik verwachtte een preek. Ik verwachtte argumenten waarom therapeut zijn het allermooiste vak op aarde was. Zeker van haar, die als docent zo bevoegen kon vertellen over de praktijk van de psychotherapeut. In plaats daarvan zei ze: 'Maar dat hóéft toch ook helemaal niet? Dat je het kunt, dat je ervoor bent opgeleid, hoeft toch niet te betekenen dat je dat ook móét?'

Terwijl ik dacht afgebrand te zullen worden, hadden we juist een open gesprek over de mogelijkheden die er wél voor me waren. Mijn docent nam de tijd en liet me praten, zonder een oordeel klaar te hebben. Aan het eind van het gesprek was mijn wereld wat lichter: ik voelde me niet langer een loser. Ik wist nog steeds niet wat ik zou gaan doen, maar mijn schaamte was weg.

8 Mijn docent zag wat er kón zijn, niet alleen wat er was. Ze zag, zozegzegd, de potentie, en niet alleen het probleem. Ze nam uitgebreid de tijd om met me te praten op een voor mij cruciaal moment. Ze zag af van advies, maar stelde in plaats daarvan de juiste vragen. En het allerbelangrijkst: ze schonk me vertrouwen.

In de jaren die volgden heb ik het dikwijls anders meegemaakt met begeleiders en leidinggevendenden. In de eerste fase van mijn carrière ben ik regelmatig managers tegengekomen die minder begaan waren met de mensen met wie ze werkten. Ik trof managers die zo druk waren met hun eigen *workload* dat ze geen aandacht hadden voor de mensen die ze zouden moeten leiden. Ik werkte met managers van wie je alleen hoorde als je iets fout had gedaan. Ik werkte voor *micromanagende* managers, afwezige managers, managers-tegen-wil-en-dank en managers die Oost-Indisch blind waren voor negatief gedrag op het werk. En aan de andere kant trof ik managers die vertrou-

wen gaven, leiders die hun mensen inspireerden en hen aanspoorden om het beste uit zichzelf te halen.

Uit mijn eigen ervaringen en uit vele honderden gesprekken met millennials over dit onderwerp ben ik ervan overtuigd geraakt: achter elke succesvolle millennial staat een rolmodel. Iemand die hen aanspoort om zichzelf te overtreffen. Iemand die een mentor en een voorbeeld is en die soms een schop onder de kont kan geven. Iemand die verantwoordelijkheid én veiligheid biedt en die laat zien dat fouten maken mag. Kortom, een *leider*.

Mocht je het nog niet weten: 'millennials' is de naam die wordt gebruikt voor de generatie die is geboren tussen 1980 en 2000. Deze twintigers en dertigers van nu hebben hun vormende periode aan het begin van het nieuwe millennium gehad, vandaar de naam. Deze generatie, waarvan de meesten aan de start van hun carrière staan of al enige jaren aan het werk zijn, is over het algemeen opgegroeid in een beschermde omgeving waarin ze door hun ouders en leraren vaak werden toegejuicht. Millennials kregen te horen: jij kunt bereiken wat je wil, als je maar je best doet. Maar eenmaal op de arbeidsmarkt wacht hun een keiharde realitycheck. Ze moeten hun verwachtingen bijstellen en krijgen te maken met flexcontracten, verminderde sociale zekerheid en een vijandige woningmarkt. En als ze naar de imago's van hun mede-millennials op Instagram en LinkedIn kijken, krijgen ze het gevoel een uitzondering te zijn, de enige die niet extreem succesvol en buitengewoon gelukkig is.

Voor werkgevers zijn millennials soms een doorn in het oog. Het stereotype: millennials zijn avocado-etende betweters. Hun leven en hun werk moeten vooral 'leuk' zijn. Ondanks het feit dat ze niet uit ervaring kunnen spreken, doen ze alsof

ze het állemaal weten. Voor ze op de eerste dag hun jas hebben opgehangen, hebben ze al vijf ideeën over hoe het bedrijf grondig moet veranderen. Ze zeuren om espressomachines, MacBooks en thuiswerkdagen. Je investeert in ze, en na een jaar willen ze plotseling geitenherder worden in Guatemala. Ze denken overal recht op te hebben en doen vooral 'wat goed voelt'. Ze kunnen niet met kritiek omgaan en zijn kwetsbaar. Ze krijgen om de haverklap een burn-out. Dit is althans de beleving van menig manager, en als je dit beeld hebt van millennials is het niet gek dat je er soms een beetje cynisch van wordt.

10 Het werken met millennials kan inderdaad uitdagend zijn, maar deze nieuwe generatie zit ook boordevol potentie. Millennials zijn over het algemeen ambitieus. Het zijn *digital natives*. Ze zijn in staat om nieuwe oplossingen te bedenken voor oude problemen. In de juiste omstandigheden zijn millennials leergierig, loyaal en zetten ze de schouders eronder. Je moet ze alleen aan je zien te binden. Hoe je dat doet? Door een omgeving te creëren waarin millennials zich kunnen ontwikkelen, maar waarin ze ook fouten mogen maken. Door vertrouwen in hen te hebben en ze te leren werken. Door ze te ondersteunen zonder ze dood te knuffelen. Kortom: door een rolmodel te zijn van wie ze kunnen leren hoe het echt werkt. Zoiets vinden ze namelijk niet op Instagram.

Het managen van millennials komt met een handleiding – dit is die handleiding.

Dit boek heeft twee doelen. Ten eerste geeft het inzicht in de (leef)wereld van millennials. Wat speelt er bij deze groep? Wat zijn hun uitdagingen op het gebied van werk? Dit is essentiële informatie voor iedereen die in een leidinggevende

positie met hen werkt. Hoe beter je op de hoogte bent van de kenmerken van deze groep, hoe beter je beslissingen kunt nemen over hoe je hen kunt aansturen. Als je begrijpt wat er speelt, dan kun je een betere leider zijn.

Het tweede doel van dit boek is om jou handvatten te geven voor het werken met deze groep. Hoe kun je hen ondersteunen en motiveren? Hoe zorg je ervoor dat ze het beste uit zichzelf halen, zonder dat ze aan werkdruk ten onder gaan? Hoe kun je bijdragen aan hun ontwikkeling? Welke vaardigheden hebben ze nodig en hoe ga je het gesprek met hen aan? We zullen zien dat dit wel iets vergt van jouw rol als leider. Soms heb je de rol van begripvolle coach, soms die van resultaatgerichte manager en soms die van een mentor die het juiste voorbeeld geeft.

Dit boek is niet bedoeld om je op te leiden als coach. Toch worden er wel technieken in beschreven die uit de coachingswereld komen. Niet omdat je millennials met fluwelen handschoentjes zou moeten benaderen, maar omdat je als leider de juiste gesprekstechnieken moet kunnen inzetten om het gewenste resultaat te halen. De eerste stap is weten hoe je met millennials praat en daarvoor zijn juist deze technieken zeer geschikt.

Dit boek is bedoeld voor iedereen die in een professionele context samenwerkt met millennials, als manager of als collega. Voor iedereen die zich soms zorgen maakt over deze groep binnen zijn of haar organisatie of team, die zich afvraagt welke leiderschapsstijl bij hen past, die het werkgeluk bij deze groep wil vergroten of ze in professionele zin op weg wil helpen.

Als manager die zelf tot een andere generatie behoort is een inkijkje in de leefwereld van millennials nuttig. Maar ook als je zelf een millennial bent, kan het van belang zijn meer te weten over je eigen leefwereld en die van je genera-

tiegenoten. Daarnaast is dit boek ook geschikt voor docenten, coaches en anderen die beroepsmatig te maken hebben met millennials.

Met bouwjaar 1988 zit ik precies in het midden van de millennialgeneratie. Toch spreek ik in dit boek niet vanuit die hoedanigheid (al zal ik waar dat past gebruikmaken van persoonlijke anekdotes om een punt te illustreren). *Werken met millennials* is geen persoonlijk verslag, maar een overzicht van wat we uit onderzoek en uit de literatuur weten over deze generatie. Na het lezen van dit boek zul je de hulpmiddelen hebben om hen op een inspirerende manier leiding te geven.

In dit boek leer je:

- *hoe je millennials aan je kunt binden door beter in te spelen op hun behoeftes op het gebied van werk;*
- *hoe je stressklachten bij millennials in een vroeg stadium kunt herkennen en kunt voorkomen dat de stress leidt tot burn-out;*
- *hoe je verantwoordelijkheid kunt bieden én voldoende veiligheid – voorwaarden waaronder millennials zich optimaal kunnen ontwikkelen;*
- *hoe je millennials kunt inspireren om het beste uit zichzelf te halen.*

HOOFDSTUK 1

WIE ZIJN DE MILLENNIALS?

De barista die werkt in een hippe koffietent tot hij zijn droombaan heeft gevonden. De zelfstandig ondernemer die creatieve softwareoplossingen bedenkt. De veelbelovende jonge hond die door discipline en overwerk hoge ogen gooit in het bedrijf. De alleenstaande moeder die haar gezin combineert met een parttimebaan. De kunstenaar die met een backpack naar zichzelf zoekt in verre oorden. De student economie die als eerste van haar familie een universitaire opleiding doet. De communicatieadviseur die re-integreert na een burn-out. Al-
13

‘Millennials’ is de naam die wordt gebruikt voor een generatie. En een generatie, dat is een groep mensen die binnen een bepaalde periode is geboren. Meestal wordt hiervoor een periode van ongeveer twintig jaar gehanteerd. De grenzen tussen generaties zijn overigens niet hard: er wordt geen datum afgesproken waarop de ene generatie met vlaggetjes en vuurwerk overgaat in de volgende. Meestal wordt er achteraf een consensus bereikt. Het is overigens niet het eerste etiket dat deze generatie heeft gekregen. Zo staat deze generatie ook wel bekend onder de namen ‘Generatie Y’, ‘Generatie Einstein’, ‘Quarterlifers’, ‘achterbankgeneratie’ of ‘grenzeloze generatie’.

De millennials zijn over het algemeen de kinderen van

babyboomers (1940-1960) en *Generatie X* (1960-1980). Ná de millennials komt de groep die we voorlopig *Generatie Z* noemen. Op het moment van schrijven zijn de millennials tussen de 19 en 39 jaar. Sommigen van hen studeren nog, anderen staan aan het begin van hun carrière of hebben daarin al een aantal stappen gezet. Internationaal gezien vormen millennials momenteel zo'n 35 procent van de werkende populatie. Per 2020, wanneer er meer millennials de arbeidsmarkt op zijn gekomen en wanneer meer babyboomers met pensioen zijn gegaan, zal dat zijn opgelopen tot 46 procent.

Van millennials wordt – net als overigens van generaties ervoor – verondersteld dat ze bepaalde eigenschappen met elkaar delen. Zo zouden ze pragmatischer zijn dan andere generaties. Ze zouden meer behoefte hebben aan flexibiliteit (en minder aan vastigheid). Verderop in dit hoofdstuk zullen we nagaan of dit soort claims inderdaad gegrond zijn.

14

Feit blijft dat millennials in min of meer dezelfde historische omstandigheden zijn opgegroeid; ze hebben bijvoorbeeld als kind of puber de internetrevolutie meegemaakt, en hebben de aanslagen van 2001, de financiële crisis van 2008 en de klimaatdiscussie als referentiekader. Hoe dit zich vertaalt naar de kenmerken van deze groep zullen we in dit hoofdstuk nagaan. Ook zullen we een aantal van de grootste uitdagingen van millennials onder de loep nemen.

Eerst dienen we echter een harde noot te kraken: de zin en onzin van het generatiedenken.

Generatiedenken

Hier volgt een dikke disclaimer. Het eerste dat je moet weten over generatieverschillen: het is voor een groot deel onbewe-

zen en voor een deel zelfs speculatief. De volgende keer dat je een krantenkop ziet waarin iets staat in de trant van ‘millennials hebben behoefte aan kantoorschermen tegen de stress’ of ‘Hans is een échte babyboomer, hij heeft een ANWB-regenjack gekocht!’, dien je dit dus met een korrel – dan wel een brók – zout te nemen.

Er is op zijn zachtst gezegd geen wetenschappelijke consensus over de aard en zelfs het bestáán van generatieverschillen. Ze zijn moeilijk, dan wel praktisch gezien onmogelijk te onderzoeken. Daarom wordt in onderzoek meestal een subgroep genomen (bijvoorbeeld: ‘millennials met een vaste baan’, ‘hogeropgeleide millennials’) en worden er uitspraken gedaan die voor hén gelden. Maar hoe zit het dan met de andere millennials die niet tot die groep behoren (en dus niet aan het onderzoek hebben deelgenomen)? Zo’n uitspraak is dus altijd een simplificatie van de werkelijkheid.

Tweede grote probleem: als iemand zo’n soort uitspraak doet (‘de millennial houdt van avocado’s’) dan heb je het altijd over gemiddelden. Het zegt iets over de groep in het algemeen, maar niet over de individuen binnen die groep. Natuurlijk, er bestáán millennials die gek zijn op avocado’s, maar ook millennials die ze verafschuwen, millennials die de smaak aangenaam vinden maar er buikpijn van krijgen (zoals de schrijver van dit boek) en millennials die nog nooit een avocado hebben gezien. Met andere woorden: de verschillen b́nnen een generatie zijn vaak even groot of zelfs groter dan de verschillen t́ssen generaties. Misschien krijg je door al die gemiddelden bij elkaar op te tellen een beeld van de ‘doorsneemillennial’, maar het is de vraag of dit beeld wel overeenkomt met de werkelijkheid.

Om mezelf als voorbeeld te nemen: ik ben zzp’er in de creatieve sector, ik houd van ingewikkelde koffiedrankjes in hippe tenten (een ‘coldbrew met haveremelk’ bijvoorbeeld), be-