

# Rondetafel gesprek met Generatie Y

## Over Intergenerationeel Samenwerken

Verslag van 14 Januari 2011

Op 14 januari vond het eerste rondetafel gesprek plaats met studenten over het onderwerp 'intergenerationeel samenwerken'. Op het kantoor van MeetingMoreMinds kwam een 7-tal hoogopgeleide studenten vanuit verschillende HBO en WO studies bij elkaar. Een gemêleerd gezelschap, maar wel met een aantal belangrijke overeenkomsten: zij hadden allemaal meerdere jaren werkervaring in bijbanen (+/-4 jaar), waren allemaal zeer actief op het internet om hun netwerk te onderhouden en uit te breiden en waren unaniem van mening dat hun generatie fundamenteel verschilt van andere generaties.

Tijdens de rondetafel stonden vier vragen centraal:

- Wat zijn de specifieke kwaliteiten van generatie Y?
- Welke vorm van leiding geven zou het beste aansluiten bij generatie Y?
- Wat is de ideale bedrijfscultuur van generatie Y?
- Hoe kan het ideaal van intergenerationeel samenwerken worden bevorderd?

Zijdelings werd ook de invloed van duurzaamheid en de crisis besproken op het werk (en perspectief) van generatie Y.

### WAT ZIJN DE SPECIFIEKE KWALITEITEN VAN GENERATIE Y?

Zoals verwacht kwamen al snel de kwaliteiten *snelheid in schakelen*, *mondigheid*, *netwerkvaardigheid*, *flexibiliteit* en *innovativiteit* naar voren. Deze bevinding werd ook bevestigd door onze online enquête en in literatuur over generatie Y (bijvoorbeeld Nobiles Motivatie Monitor 2010, Boon, S 2010<sup>1</sup>). Wanneer gevraagd werd naar de drie belangrijkste kwaliteiten van generatie Y werd flexibiliteit door 54,5 % van onze respondenten genoemd, samen met 'netwerkvaardigheid' (51,5%) en 'snel schakelen' door 45,5% van onze respondenten.

De invloed van de nieuwe media is van een niet te onderschatten belang voor deze generatie. Het maakt dat zij een enorme complexe hoeveelheid van informatie snel weet te filteren en snel weet te

---

<sup>1</sup> Bijvoorbeeld: Nobiles Motivatie Monitor 2010, uitgevoerd door Bureau Consumenten Onderzoek, Boon, S. (2010): Generatie Y en waarom werken gaat veranderen'.

schakelen tussen taken (Steensel, K en Ton, P. 2006<sup>2</sup>). Bovendien wordt een strikte scheiding tussen privé en werk als vreemd ervaren. Het gebruik van sociale media verklaart ook hun behoefte aan constante interactie en bevestiging van anderen. Generatie Y is ononderbroken in verbinding met de wereld om hen heen en met internationale netwerken (Nube, S 2010)<sup>3</sup>. Het gebruik van de nieuwe media maakt het ook mogelijk om informatie te controleren en ter discussie te stellen. Volgens Boschma en Groen gelooft generatie Y niets zonder meer. 'Door hun ogen wordt nieuws gelezen als journalisten, worden films gekeken als regisseurs, en wordt gekeken naar reclame als reclamemakers' (Boschma, J, Groen I 2007<sup>4</sup>)

De minder strikte scheiding tussen werk en privé is volgens onze rondetafel groep noodzakelijk om het sociale leven, en het eventuele gezinsleven met kinderen, goed te kunnen combineren met werk. Deze generatie maakt duidelijk dat zij zich geen andere lijflijn laten aanpraten door hun werkgever. Zij zijn *mondig, onafhankelijker* en *relaxter* dan andere generaties ten opzichte van hun baan. Er is meer dan werk alleen. Het combineren van werk en kinderen *moet* mogelijk zijn.

De rol van het *netwerk* van generatie Y is onmisbaar in hun privé leven, maar kan ook heel goed worden ingezet in de werkomgeving. Zoals zij aangeven zijn zij internationaal georiënteerd en mengen een stuk gemakkelijker met groepen uit andere disciplines. Hoewel de directe vriendengroep van deze hoogopgeleide studenten nog steeds relatief weinig allochtonen kent, houden zij rekening met culturele diversiteit en vallen verschillen tussen mensen hen minder op. Bij het vinden van een oplossing voor een complex probleem wordt hun sociale netwerk ingeschakeld waar zij binnen de kortste keren feedback kunnen krijgen op het vraagstuk. Volgens onze groep participanten geldt: hoe meer divers het sociale netwerk, hoe creatiever en sneller er een antwoord op een complex probleem te verwachten is.

Zoals elke generatie wordt generatie Y medegevormd door de belangrijkste huidige gebeurtenissen in de wereld. Ons panel noemde als belangrijke thema's:

- De crisis, die een gezamenlijke verantwoordelijkheid en schuld kent,
- De overgang van wereldburgerschap naar de behoefte aan sociale cohesie
- Wikileaks met zijn uitdrukkelijke vraag voor openbaarheid en transparantie
- De waardering van opinie meer dan gedegen onderzoek en wetenschap,
- De volledige ontzuiling en de nieuwe zoektocht naar spiritualiteit, het geloof in 'iets' en trends,
- Het combineren van verschillende religies en zingeving en de keuzevrijheid om van alle trends 'iets te pakken dat bevalt'
- De noodzaak en vanzelfsprekendheid van duurzaamheid

---

<sup>2</sup> Karin van Steensel (Aetios) en Pieter Ton (Combat), *Generatie Y. Student en starter over de toekomst*, Amsterdam 2006 (Nobiles Media).

<sup>3</sup> Nube, S. (2010): 'Socializing business: Generatie Y dwingt bedrijven tot persoonlijk contact'

<sup>4</sup> Boschma, J, Groen, I (2006): 'Generatie Y: Generatie Einstein, slimmer sneller en socialer. Communiceren met jongeren van de 21ste eeuw', Pearson Education.

*Kernwoorden:*

Snelheid, netwerken, 'losser', relaxter, speelser, mondiger in wensen, persoonlijke groei, privé/werk niet strikt gescheiden, zoeken naar uitdaging, onrust, behoefte aan interactie en feedback.

### WELKE VORM VAN LEIDING GEVEN ZOU HET BESTE AANSLUITEN BIJ GENERATIE Y?

Onder onze participanten kwam al snel de frustratie naar voren over de huidige manier van leidinggeven die zij tot nu toe ervaren hebben in de context van bijbaantjes, of wat zij gehoord hebben van mensen in hun omgeving die als starter de arbeidsmarkt opkomen.

Ten eerste is er frustratie over de geringe mate waarin zij, als jonge werknemer gehoord worden. In bijbanen ervaren zij regelmatig dat managers niet weten wat er speelt op de vloer en met beslissingen soms volledig de plank mislaan. 'Had ons dan geraadpleegd!'

Hoewel ons panel de voorkeur geeft aan platte organisaties zien zij ook dat hiërarchie nuttig is. Deze hiërarchie moet wel gebaseerd zijn op kennis en kunde en niet op bluf. Generatie X managers zijn vaak wel ver zijn gekomen met bluf, terwijl de generatie daarvoor, de zogenaamde 'lost generation', eerbiedig moest opkijken naar de babyboomers, die hun eigen organisaties en bedrijven opzetten en vanzelfsprekend leidinggevende posities toegewezen kregen. Generatie Y wenst *vertrouwen* van zijn leiding gevende. Zij willen graag beoordeeld worden op hun resultaten, niet op hoe zij hun tijd indelen. Korte lijnen met een manager die hen begrijpt wordt als ideaal gezien. Deze manager zou een 'medior' moeten zijn die duidelijk communiceert over zijn verwachtingen ten opzichte van de werknemers, over het beleid en over de mogelijkheden voor promotie. De manager dwingt respect af met het nemen van verantwoordelijkheden. Transparantie, kwaliteit, en het 'elkaar leren kennen' zijn termen die veel genoemd werden als het gaat om leiding geven. Dit wordt ook bevestigd door onze online enquête. De drie meest genoemde componenten voor een goede manager is het serieus nemen van zijn/haar werknemers (61,36%), duidelijkheid over wat hij/zij verwacht van de werknemer (52,27%) en mensen kan motiveren (54,55%).

Veel studenten geven bovendien aan zich te ergeren aan de (vaak fysieke) scheiding tussen HBO,WO en lagere opleidingen. Het conceptuele denkniveau van werknemers, in combinatie met bestuurlijke ervaring wordt als veel belangrijkere criteria aangemerkt. De studenten willen graag betrokken worden bij vernieuwingstrajecten. Als beleidsafspraken begrepen worden en een gegronde reden hebben zal deze generatie hun betrokkenheid omzetten in betere prestaties.

Een belangrijk verschil met andere generaties is de zogenaamde '*nieuwe eerlijkheid*'. Het is prima als je iets nog niet kunt. Hieruit is ook de afkeer van 'bluf' bij managers te verklaren. Van leidinggevendenden wordt verwacht dat zij ook de houding van eerlijkheid en openheid aannemen. Discussie moet mogelijk zijn en 'vaagheid' omtrent beslissingen is uit deze boze. Om gerespecteerd te worden

moeten leidinggevenden zich gelijkwaardig opstellen, inspireren en duidelijk zijn over de gewenste taken.

De leiding heeft als voornaamste taak het duidelijk maken hoe de lijnen zijn uitgezet en waarom. Als deze generatie zich kan vinden in het beleid is het meer dan bereid om zich hier enorm voor in te zetten. Maar het beleid moet wel gebaseerd zijn op gegronde reden. Een gegronde reden is voor deze generatie niet alleen geld. Klanten moeten tevreden zijn en het beleid moet waarde georiënteerd zijn. De beslissing moet een daadwerkelijke verbetering betekenen voor alle stakeholders.

*Kernwoorden:*

Behoeftte aan een plattere organisatiestructuur, korte lijnen, nieuwe eerlijkheid, coaching, gehoord worden, respect afdwingen met resultaten, waardegeoriënteerd, discussie, duidelijkheid, stakeholder georiënteerd, betrokkenheid en vertrouwen.

*Uitdagingen voor bedrijven:*

Duidelijkheid scheppen in het hoe en waarom van hiërarchie, het betrekken van generatie Y bij beleidsvisie en verandering, het tonen van echte interesse van de (ontwikkeling van) werknemers, gelijkwaardigheid en informaliteit. Maar ook: duidelijkheid, het nemen van verantwoordelijkheden, feedback op resultaten en het open staan voor discussie. Bluf is uit den boze!

### DE IDEALE BEDRIJFSCULTUUR VOOR GENERATIE Y

Zoals eerder besproken bestaat er een frustratie over de manier waarop nu leiding gegeven wordt over de werknemers. Hoewel er natuurlijk werknemers zijn die behoefte hebben aan een duidelijke top-down benadering, hebben onze participanten aangegeven behoefte te hebben aan *vrijheid*. De doelstellingen van het bedrijf en de grote lijnen moeten wel worden uitgezet door het management. Dit zou voldoende structuur moeten geven aan hoog opgeleiden om vervolgens zelf hun strategie uit te stippelen.

Uit hun behoefte aan eerlijkheid en duidelijkheid komt ook naar voren dat een *regelmatige intervisie* met 4 à 5 coaches met meer werkervaring als een ideale basis wordt gezien. Prettig contact met collega's en leidinggevenden wordt als zeer belangrijk aangegeven, dit wordt ook bevestigd in de literatuur. In een onderzoek van *Managers online*, waar 200 starters aan mee werkten, vallen de meest genoemde werkwaarden onder de categorie 'relaties met collega's en derden' (27%)<sup>5</sup> Het tonen van 'begrip' voor de behoefte van deze generatie wordt ook genoemd. Als tip geeft Managersnet:

---

<sup>5</sup> 'Collega's en uitdaging belangrijkste drijfveren Generatie Y', 16 juli 2010, *Managersonline.nl*

'Informaliteit staat hoog in het vaandel. Generatie Y vertrouwd op aanbevelingen en informatie die ze oppikken in de geruchtenmolen. Werk samen en deel belangrijke informatie met hen persoonlijk, en neem hen serieus.(Komen, B. 2010<sup>6</sup>)

Hoewel zelfverzekerd, geeft ons panel Generatie Y'ers wel aan veel behoefte te hebben aan *feedback* op hun resultaten en persoonlijke ontwikkeling. Dit wordt bevestigd in de literatuur. Volgens Marjan Lubbers, programmadirecteur van het Young Management Program van Nyenrode, is deze generatie zelfs 'verslaafd aan feedback' (Bos, A. 2006<sup>7</sup>) Ook dit is waarschijnlijk toe te schrijven aan het feit dat zij gewend zijn aan de interactie en feedback die zij ontvangen op hun statusupdates op Twitter, Facebook en binnen hun uitgebreide netwerk.

Generatie Y wil volgens onze groep studenten ook '*bewust leren*' en feedback krijgen op de progressie in de te behalen doelstellingen en de persoonlijke ontwikkeling. De groep gaf aan dat hoewel persoonlijke ontwikkeling als zeer belangrijk wordt geacht, toch volgens hen te veel uit wordt uit gegaan van de individualistische waarden van deze generatie. Volgens hen is er binnen hun groep juist een herwaardering ontstaan van samenwerken. Binnen een bedrijf geven zij bijvoorbeeld de voorkeur aan het ontwikkelen van een beter product dat samen is ontwikkeld dan persoonlijke credits ontvangen voor een product met een mindere kwaliteit. Ons panel geeft ook meer stakeholdersgericht te zijn. Het genereren van winst voor het bedrijf is slechts een van de 'outputs' waar zij aan willen werken. Ook de ervaring van de crisis heeft waarschijnlijk bijgedragen tot dit inzicht.

Wat betreft het gebruik van de sociale media moeten werkgevers moeten (h)erkennen dat deze generatie niet alleen een persoonlijke behoefte kent aan constante interactie maar ook de mogelijkheden inzien van deze technologie. Hoewel de online activiteiten ook onrust en drukte met zich meebrengt is het vooral zaak van de individuele werknemer om een balans te vinden tussen direct en niet- directe werkgerelateerde zaken.

Volgens ons panel is generatie Y op de hoogte van de *valkuilen* en de gevaren van de nieuwe technologieën. Een aantal van de participanten geven aan zelf hun internetgebruik aan banden te leggen ten behoeve van hun eigen rust, terwijl anderen aangeven deze afleiding nodig te hebben om vervolgens weer te kunnen focussen. Een belangrijk gevaar dat genoemd werd was de overwaardering van het e-mail verkeer. Bij het versturen van een email wordt een probleem ergens anders neergelegd en is het gevoel van verantwoordelijkheid weg. Er wordt vervolgens verwacht dat binnen een zeer korte tijd het probleem wordt aangepakt door de ander. Volgens onze panelleden moeten mensen er niet vanuit gaan dat iedereen de hele dag door online is. Face-to-face contact wordt ondergewaardeerd waardoor er veel miscommunicatie en onduidelijkheid ontstaat over de nog uit te voeren taken.

---

<sup>6</sup> Komen, B. (2010): 'Tips voor leiding geven aan generatie Y', Managersnet.nl

<sup>7</sup> Bos, A. (2006): 'Onderzoek paradoxgeneratie: verwerde kringen? Op: [www.quarterlifelquest.nl](http://www.quarterlifelquest.nl)

Ten slotte wordt de frustratie over 'vergaderen om het vergaderen' geuit. Contact met andere collega's kan beter spontaan plaatsvinden op het moment dat er zich een probleem voordoet. Dit bespaart tijd en frustratie. Vaak is 'even rondvragen in het netwerk' genoeg om een probleem op te lossen. Volgens een groot onderzoek van Johnson Control gaf van de 5375 generatie Y respondenten, 73% de voorkeur aan informele ontmoetingen en ad-hoc meetings boven formele ontmoetingen en settings (Johnson Control 2010: 86)<sup>8</sup>. Ook hier ligt een uitdaging en mogelijkheid voor bedrijven: hoe kunnen zij de productiviteit bevorderen door het mogelijk maken van deze informele ad-hoc meetings?

#### *Kernwoorden:*

Vrijheid voor het vormen van een eigen strategie van werken, duidelijke feedback, eerlijkheid over verwachtingen, het opbouwen van oprecht en prettig contact met collega's en leidinggevenden, samenwerken in plaats van competitie, eigen verantwoordelijkheid voor gebruik (sociale) media, face-to-face contact voor meer duidelijkheid en informele ontmoetingen in plaats van vergadering op een vast tijdstip.

#### *Uitdagingen voor bedrijven:*

Vrijheid vorm geven binnen duidelijke structuren, eerlijkheid en openheid te tonen, tijd investeren in relatiemanagement, vertrouwen in resultaten van werknemers, het gebruik maken van de nieuwe media maar ook de valkuilen kennen.

### **HOE KAN HET IDEAAL VAN INTERGENERATIONEEL SAMENWERKEN WORDEN BEVORDERD?**

Generatie Y is hoe dan ook beter in het gebruik van de nieuwe media. Ook weten zij dat het absoluut noodzakelijk is met nieuwe ontwikkelingen mee te gaan. Ons panel gaf aan graag de andere generaties te introduceren in de nieuwe technologische ontwikkelingen. Het zou wenselijk zijn als de weerstand weg zou kunnen worden genomen bij oudere generaties om hiermee aan de slag te gaan.

Andersom erkent ons panel ook dat senioren zouden moeten worden geherwaardeerd. Het beeld dat zij enkel star zijn is absoluut onjuist. De studenten geven aan dat zij graag willen leren van hun enorme schat aan vaardigheden en werkervaring.

Hoewel het snel schakelen tussen informatie en taken en behoefte aan innovatie als een kwaliteit wordt gezien erkent ons panel ook verschrikkelijk onrustig te zijn. Deze erkenning kan er volgens hen toe leiden dat zij ook andere generaties meer gaan waarderen om hun meer gefocuste manier van werken. Daarnaast zou het ook goed zijn als deze generatie erkent dat niet elke verandering goed is

---

<sup>8</sup> Johnson Control (2010): 'Generation Y and the Work Place. Oxygenz Annual Report 2010'.

en dat organisaties soms terecht vast houden aan bepaalde tradities. Volgens ons panel is 'fact' nog wel eens een vaardigheid die generatie Y mist. Wel moet er ruimte zijn voor discussie over het te voeren beleid en de organisatiestructuur en cultuur. Frisse en kritische perspectieven van generatie Y moeten in ieder geval besproken en gewaardeerd worden.

Volgens ons panel is de relatie met generatie X vaak ingewikkelder dan met de generaties daarboven. Volgens hen voelt generatie X meer competitie met deze nieuwe generatie. Het zou ook voort kunnen komen uit de waarden van generatie X, die volgens sommigen meer gericht is op materiële waarden dan die van generatie Y. Stereotyperend heeft generatie X een netwerk om aan een nieuwe baan te komen en generatie Y een netwerk omdat het helpt hun werk uit te voeren. Samenwerken is voor generatie Y vanzelfsprekend terwijl het voor generatie X 'soms noodzakelijk is om een doel te bereiken' (Manuel, P. en Castenmiller K. 2010<sup>9</sup>)

Ons panel geeft daarnaast aan dat hun taalgebruik en grammatica te wensen overlaat. Door hun snelle manier van communiceren en het wijdverbreide gebruik van de Engelse taal gaat hun geschreven taal achteruit.

Centraal blijft staan dat van andere generaties wordt verwacht dat zij de kwaliteiten (h)erkennen van generatie Y en dat generatie zelf ook meer waardering kan uiten voor de kwaliteiten van de oudere generaties. Het is leerzaam voor generatie Y om de organisatiestructuren te leren kennen en zo ook zien dat niet elke verandering vooruitgang is. Bij een verandering is het noodzakelijk iedereen mee te krijgen en hoewel het onmogelijk is iedereen tevreden te krijgen, zou binnen een bedrijf een cultuuromslag moeten plaatsvinden van samenwerking in plaats van competitie tussen de werknemers. Hoewel dit een typisch 'generatie Y waarde' is, is het noodzakelijk willen we het ideaal van intergenerationeel samenwerken kunnen bereiken.

#### *Kernwoorden:*

ICT cursus door generatie Y voor andere generaties, behoefte aan erkenning van een frisse blik, discussie moet mogelijk zijn, generatie Y leren van werkervaring eerdere generaties, erkenning van de verschillen in normen en waarden tussen generaties, respect voor elkaars werkwijze.

#### *Uitdagingen voor bedrijven:*

Elkaars kwaliteiten te kennen en te respecteren. Waarderen van inbreng van generatie Y, open cultuur. Zorg dragen voor het niet laten ondersneeuwen van een bepaalde generatie. Duidelijk maken aan generatie Y over het 'waarom' van bepaalde beslissingen. Een cultuur ontwikkelen van samenwerken in plaats van competitie.

---

<sup>9</sup> Manuel, P. en Castenmiller K. (2010): 'De waarde van het nieuwe werken zit 'm in het samenwerken'. Op: [www.frankwatching.com](http://www.frankwatching.com)