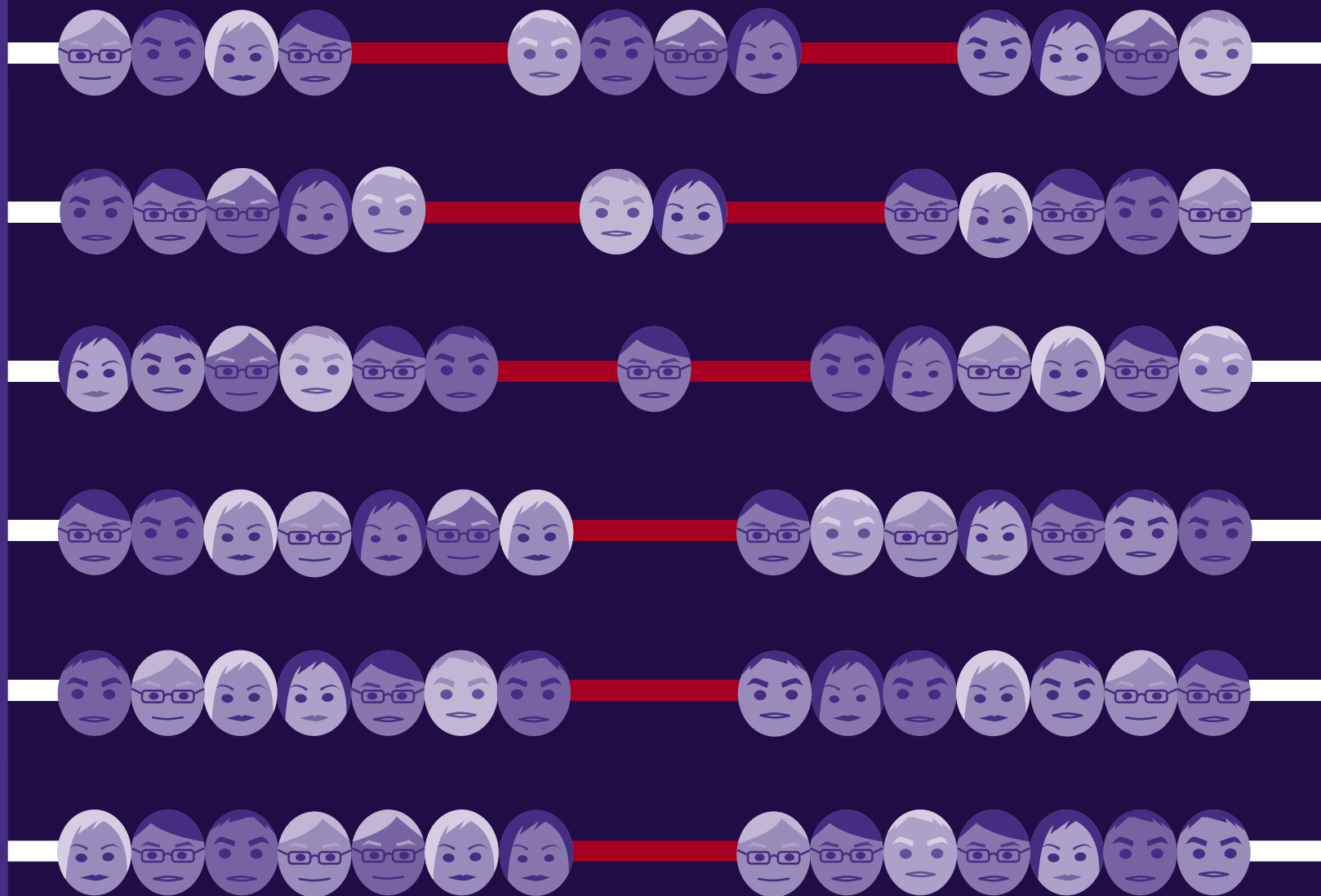


De slag om generatie



Zwaar weer op komst voor *recruiters* van jonge talenten. Om ze binnen te halen én vast te houden, moet het roer radicaal om. Wat moet het speerpunt worden in het hr-beleid van een organisatie, wil personeel niet het grootste struikelblok worden voor de groeiambities?



Tekst Hieke de Zeeuw | **Illustratie** Thielenpeters

Miljoenen euro's geven bedrijven uit aan het werven van jonge talentvolle werknemers. Het binnenhalen van deze zogenoemde generatie Y is één, maar het vasthouden is de andere grote uitdaging voor de komende jaren. De Amerikaanse arbeidsmarktspecialist Kevin Wheeler, bekend van zijn analyses van generaties, stelt het onomwonden: de twintiger is een fantastische werknemer, maar hij of zij trekt een eigen plan en laat zich niet meer vertellen wat te doen en hoe zich te gedragen. De twintiger van nu is positief en betrouwbaar, hij onderneemt, wordt niet gemotiveerd door geld, maar door werk van betekenis. Hard werken vindt hij prima, maar niet ten koste van alles. Wat deze nieuwe generatie niet wil, is zich binden aan een bedrijf. En diegene die nu denkt dat het allemaal wel zal veranderen als de jongeren gaan trouwen, maakt een vergissing. De generatie Y trouwt niet, zegt Wheeler. Twintigers vinden bovendien ervaring belangrijker dan theorie. Eerst werken en dan pas diploma's halen, kort gezegd. Dat verklaart ook, volgens Wheeler, waarom vooral jongens steeds vaker zonder diploma afhaken in het reguliere onderwijs. Wie trots wijst op het feit dat steeds meer meisjes hoger opgeleid zijn dan jongens, maakt zichzelf blij met een dode mus. Vrouwen kiezen de veiligheid van een diploma omdat ze minder gestimuleerd worden tot ondernemerschap. Jongens kiezen voor de minder gebaande paden. De tijd zal leren wat hiervan het effect op de loopbaan zal zijn.

Wat deze generatie niet wil, is zich binden aan een bedrijf

Generatie Y is nog niet zo ver dat zij het roer in de raden van bestuur overneemt. Maar met zoveel ambitie zal dat niet lang duren. Krijgt zij de kans? Zijn bedrijven klaar om deze generatie, die fundamenteel anders is, op te nemen? Hoe flexibel is de bedrijfscultuur? Vergelijkbaar thema zijn de aanpassingsproblemen van vrouwen en allochtone Nederlanders. De manier waarop deze issues worden aangepakt, stemmen niet optimistisch over de innovatiekracht van de Nederlandse bedrijfscultuur. Kevin Wheeler is ook somber. Het meest negatief is hij over de rol van de generatie X, werknemers tussen 35 en 45 jaar. Die zijn volgens hem te cynisch, alleen te motiveren met geld en te veel op zoek naar een balans tussen werk en privé. De

grootste fout die organisaties kunnen maken is een veertiger de baas maken van iemand uit de generatie Y.

Onopvallende generatie X

Tegenover deze negatieve Amerikaanse visie staan opmerkelijk positieve Nederlandse inzichten. "Iedere generatie bezit op een bepaalde manier innoverend vermogen", stelt Aart Bontekoning, organisatiepsycholoog en recent gepromoveerd aan de Universiteit in Tilburg op het proefschrift *Generaties in organisaties*. Generatieverschillen zijn volgens hem de basis voor evolutie en duurzame vernieuwingen binnen een bedrijf. Vanaf komend jaar gaan we in versnelde vorm écht wat van de jonge generatie merken, voorspelt Bontekoning. Zij zijn nu nog niet met velen, maar hun aantal neemt snel toe. En ze gaan niet aan de kant. Juist de door Wheeler verguisde generatie X is volgens Bontekoning bij uitstek geschikt om organisaties klaar te maken voor al die veranderingen.

Iedere generatie kent zijn eigen stijl van leiderschap. Bontekoning: "In het bedrijfsleven zijn de belangrijkste rolmodellen nu nog vertegenwoordigers van de protestgeneratie, Herman Wijffels bijvoorbeeld. Of in de politiek Wim Kok en Hans Wiegel. Zij maakten het poldermodel groot en lieten van zich horen. Maar dat verandert snel. Opvolgers van die generatie nemen nu het roer over. In de politiek zijn dit Balkenende, Rouvoet en Bos. Zij zijn vertegenwoordigers van de generatie X. Die generatie werkt aan een nieuw Hollands model, dat is afgestemd op een multiculturele, multidisciplinaire en multigenerationele maatschappij. Vertegenwoordigers van de generatie X zijn een onopvallende generatie, maar staan veel meer tussen de mensen. Zij zijn geschikt als leider in meer multiculturele organisaties, ze zijn veel beter in staat verschillen te waarderen en constructief te benutten. Dat gaat allemaal 'stil en onopvallend', zonder de bekende bombarie van de babyboomers, maar is van groot belang voor het klaar maken van organisaties voor de komst van een heel nieuw type werknemers." Bontekoning noemt de generatie Y heel toepasselijk *screenagers*.

X,Y, screenage of babyboom, wat moet het speerpunt worden in het hr-beleid van een organisatie, wil personeel niet het grootste struikelblok worden voor de groeiambities? Enkele tips van Wheeler: luister naar kandidaten, leg de keuze in hun handen en heb het antwoord klaar op de vraag: waarom zou ik bij jullie willen werken? En verkoop geen praatjes. Kijk niet meer naar diploma's, maar ga zelf opleiden en verander van recruiter in opleidingsspecialist. ►



“Er is meer dan geld verdienen alleen”

Vierendertig jaar oud, senior manager bij McKinsey en vervolgens chief operations officer van een gerenommeerde bank. Ben je dan het schoolvoorbeeld van de ongeduldige internetgeneratie die gaat voor de snelle uitdaging? Michael Jongeneel werd afgelopen zomer het nieuwe lid van de raad van bestuur van Triodos Bank. Niet uit ongeduld, maar wel heel doelgericht: “Al tijdens mijn studie nam ik mij voor te gaan werken in een organisatie waar winst niet de *bottom line* is. Ik kom uit een nest met wortels in ontwikkelings-samenwerking, ben in Indonesië geboren en van jongs af aan heb ik meegekregen dat er meer is dan geld verdienen alleen. Maar ik wilde eerst kennis en ervaring opdoen in het bedrijfsleven, om daarna wat ik geleerd had toe te passen in een ander soort organisatie. Consultancy is een goede mogelijkheid in korte tijd veel te leren en de kans bij Triodos Bank kwam op het juiste moment. Ik had me al wat georiënteerd op mijn carrière na McKinsey.



Michael Jongeneel (34),
coo van Triodos Bank

“De rode draad is dat iedereen steeds de afweging maakt: is dit wat ik wil?”

Ik wilde niet het partnertraject in, maar vasthouden aan mijn eerdere voornemen. De vacature bij Triodos Bank stond in de krant, maar ik werd er ook op geattendeerd door een headhunter. Nee, het *old boys network* is er niet aan te pas gekomen.”

Maatschappelijke verantwoordelijkheid

Na zijn studie informatica in Twente werkte Michael Jongeneel ook nog bij ICT-consultant Accenture en hij nam een half jaar een sabbatical. “Hoewel ik natuurlijk ben opgegroeid met computers, zie ik mijzelf niet als een typische vertegenwoordiger van die jonge generatie waarover nu zo veel wordt geschreven. Van mijn studiegenoten is iedereen een eigen weg gegaan. Sommigen hebben nu succesvolle eigen bedrijven, anderen goede posities bij multinationals. Maar er zijn ook mensen die helemaal niet voor carrière gaan, die gelukkig zijn met werk als programmeur. De rode draad die ik zie, is dat iedereen steeds een afweging maakt: is dit wat ik wil? Leef-tijdgenoten kiezen heel bewust ook voor de zorg voor kinderen of vrijwilligerswerk en hechten aan waarden die verder gaan dan geld en carrière. Dat zag je ook bij McKinsey. Diverse mensen die daar vertrokken, maakten de keuze om op een andere manier met hun

carrière om te gaan. Dat wil niet zeggen dat je bij McKinsey alleen maar hard moest werken of dat het alleen ging om het verdienen van geld. Er wordt je daar zeker ook geleerd om maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen.”

Leeftijdsverschil maakt niet uit

Michael Jongeneel is bij Triodos Bank als coo verantwoordelijk voor ICT en Operations, de ‘achterkant’ van de bank. “Als lid van de raad van bestuur heb ik invloed op het beleid van het bedrijf als geheel. ICT is de levensader van een bank. Wij dragen, net als bijvoorbeeld medewerkers van de beleggingsfondsen, bij aan het realiseren van de doelstellingen die Triodos Bank nastreeft op het gebied van duurzaamheid en levenskwaliteit.” Hij geeft leiding aan mensen van allerlei leeftijden. “Dat is niet vreemd, daar ben ik aan gewend. Toen ik zestien was gaf ik al volleybaltraining aan mannen die mijn vader hadden kunnen zijn. Ook het leeftijdsverschil met mijn collega's in de raad van bestuur is natuurlijk groot, zij zijn in de vijftig. Dat verschil maakt niet uit. Het zijn de gezamenlijke waarden die verbinden. Dat voel ik zeker bij Triodos Bank. Deze functie is niet een stapje op mijn carrière ladder. Hier werken is niet instrumenteel voor mij, het is eerder andersom. Ik ben net begonnen en moet het allemaal nog waarmaken, maar dit is wat ik wil. Ik kan hier mijn ei kwijt en ga hier zeker veel tijd aan besteden.”

Zorgen voor uitdagingen

Ebbinge & Company doet *executive search* voor grote en kleinere bedrijven en geeft advies over hr-beleid en arbeidsmarktbenadering. Ebbinge heeft de afgelopen jaren het werkveld verbreed en werft nu ook voor posities onder de top en heeft een snelgroeiende tak interim-management. De twintigers staan nog niet massaal in het kandidatenbestand, maar de eerste tekenen van een drastische wijziging van de jongste generatie werkenden, zijn er. Ron Jansen, managing partner: "De slag om het jonge talent zal feller worden. Maar meer nog dan het permanent afstropen van de universiteiten zullen bedrijven ook open moeten staan voor zijinstromers. De tijd is voorbij dat iemand vanuit een managementtraineeship levenslang bij één bedrijf zijn carrière voortzet. De nieuwe generatie zal vaker van baan wisselen, af en toe kiezen voor ondernemerschap en zich laten inhuren voor projecten. Daar is niets mis mee, zolang het maar niet het karakter krijgt van jobhopen."

Op zich is dit niet nieuw, er vielen altijd mensen af op de weg naar de top. Er zijn per slot van rekening ook maar weinig plaatsen in de raad van bestuur. De kunst is en blijft om de goede mensen te behouden. En dat vergt bij de huidige generatie aanstormende talenten volgens Jansen een heel andere aanpak. "De jonge generatie wil uitgedaagd worden en groeien, dat is de belangrijkste drijfveer. Gebeurt dit onvoldoende, dan piepen ze er tussen uit. Vroeger betaalden bedrijven de MBA-opleidingen van hun werknemers. Dat gebeurt nu veel minder omdat bedrijven een dergelijke investering niet meer willen doen. Maar het wordt meer dan ooit een noodzaak om werknemers die je wilt behouden nauwgezet te volgen, te ontwikkelen en uit te dagen. Dat betekent hoe dan ook: investeren. Ook al weet je dat ze straks weer vertrekken. Je moet als bedrijf bezig zijn mensen succesvol te maken. Je moet je bij wijze van spreken ieder half jaar afvragen: zit er iemand tussen die mij straks van mijn stoel afjast. Maar dat is natuurlijk wat ongebruikelijk in de Nederlandse cultuur. Daar mag je echt nog steeds niet te veel boven het maaiveld uitsteken. Ik zie wel interessante bewegingen die doen vermoeden dat de boel binnenkort flink ondersteboven gaat. Bedrijven beginnen het op te pakken. Maar ik zie het nog niet zo snel gebeuren dat de *board* van Shell bereid is iedere drie jaar zijn stoel ter beschikking te stellen aan een op dat moment geschiktere kandidaat."

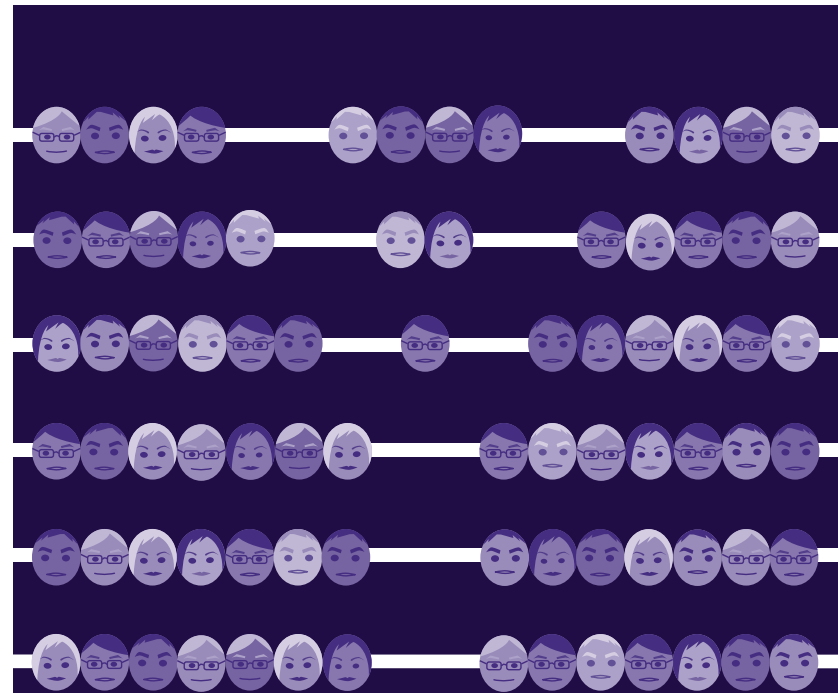
Meer gericht op samenwerken

Nog een opmerkelijke conclusie in het onderzoek van Aart Bontekoning: iedere opvolgende generatie wordt feminieer en meer gericht op samenwerken. Dat is positief nieuws voor vrouwen met ambities. En voor al die bedrijven die er nog steeds niet in slagen diversiteit tot stand te brengen in raden van bestuur. Even geduld en het glazen plafond lost zich vanzelf op. Bontekoning: "Uit mijn onderzoek komt naar voren dat vertegenwoordigers van de generatie babyboom heel anders met vrouwen omgaan dan jongere generaties. Dat blijkt bijvoorbeeld uit video-observaties waarbij voor mijn onderzoek vertegenwoordigers van verschillende generaties moesten samenwerken. Bij de screenagers is het verschil helemaal weg en zijn de seksen gelijkwaardig." Maar de experimenten van Bontekoning zijn nu nog geen realiteit in het Nederlandse bedrijfsleven. De babyboomers zijn er nog en de oudere generaties bepalen de cultuur. De positie van de nieuwe generatie is op een aantal punten goed te vergelijken met de huidige positie van vrouwen op de arbeidsmarkt. Elisa de Groot is oprichter en directeur van In Touch women resource management, gespecialiseerd in executive search en professionele

ontwikkeling van hoog opgeleide vrouwen. In Touch werkt veel voor Amerikaanse bedrijven die ook voor hun Europese vestigingen moeten voldoen aan de in de Verenigde Staten gestelde streefcijfers voor de participatie van vrouwen. Zij merkt dat als gekozen kan worden tussen een man en een vrouw, de keuze bijna altijd valt op een man. Bedrijven die echt vrouwen willen, willen bewust alleen kunnen kiezen tussen geschikte vrouwen.

"De jonge generatie wil uitgedaagd worden, dat is de belangrijkste drijfveer"

"Maar vrouwen werven is één, ze vasthouden is veel moeilijker", stelt De Groot. "Als wij er in slagen de juiste vrouw voor een functie te vinden, zien wij haar toch vaak na vier jaar weer terug. Ze heeft er dan genoeg van zich steeds te moeten aanpassen of het is niet gelukt te bereiken wat ze ambieerde. Vrouwen zoeken vervolgens wat nieuws, of worden eigen baas. We hebben lang gedacht dat het vanzelf goed zou komen. Maar er is in die tien jaar dat wij nu zo werken niets veranderd. Het percentage vrouwen in raden van bestuur is de afgelopen jaren zelfs afgenomen. Wil je de cultuur van een bedrijf veranderen, dan moet je eerst meer massa krijgen." Volgens De Groot zijn er ongeschreven regels die bepalen of je hogerop kunt komen. Zij zijn heel impliciet en de gevestigde orde heeft zelf vaak niet eens door dat die regels er zijn. Toch krijgt cultuur bij steeds meer bedrijven daadwerkelijk een plek binnen het beleid. "Ik denk echt dat we aan de vooravond staan van een verandering. De politiek is een mooi voorbeeld van hoe je bewust cultuur moet veranderen door beleid. We vroegen de mannen wat ze waardeerden in vrouwelijke agenten. Dat bleek de kwaliteit escalaties te voorkomen. Maar in de feitelijke beoordeling van agenten was het aantal arrestaties dat werd uitgevoerd een hard criterium. Vrouwen kwamen er daardoor in de beoordeling vaak slechter van af dan mannen. Zij hoefden door hun houding veel minder vaak tot arrestatie over te gaan. Dit onbedoelde verschil is inmiddels aangepast in het beoordelingssysteem." ▶





“Jonge mensen hebben veel meer lef”

Hoog opgeleid, ambitie en vrouw, maar je behoort niet tot de aanstormende generatie *screenagers* die straks geen last meer heeft van het glazenplafond. Lieve Declercq (41) is algemeen directeur van Maltha Glasrecycling Groep sinds 2002. Nadat zij afstudeerde als technisch bedrijfskundige aan de Universiteit in Leuven, werkte ze eerst tien jaar bij oliemaatschappij Esso. Lieve Declercq: “Ik begon bij Esso als business development advisor, een typische junior functie. Daarna ging het omhoog. Via de raffinaderij naar een dynamische functie in het hart van de oliehandel als *oiltrader*. Ik maakte de overstap naar retail en uiteindelijk werkte ik als marketing- en salesmanager voor de Essocard. Het ging allemaal heel voorspoedig, maar als je bij Esso geen man bent, geen Amerikaan en geen échte ingenieur, dan red je het niet. Helaas ben ik geen van de drie. Ik maakte heel intelligente businessplannen voor directeuren, maar ik kreeg steeds meer het gevoel zelf verantwoordelijk te willen zijn, zelf het verschil te maken.”

Zoeken naar complexer geheel

Die kans kwam vrij snel toen een headhunter belde met de functie van commercieel directeur België voor afvalbedrijf AVR Van Gansewinkel. Twee jaar later maakte ze de overstap naar Maltha. “Ik wilde graag meer verantwoordelijkheid. Toen ik kwam, was Maltha net overgenomen. Het was een klein, patriarchaal aangestuurd bedrijf waar echt alles moest worden verbeterd. We hebben het bedrijf vanaf de grond weer opgebouwd en hebben nu vestigingen en fabrieken in Portugal, Frankrijk en België en drijven handel in heel Europa. Het is een industrieel bedrijf waar niet alleen commerciële doelen van belang zijn, maar ook het kader van wetgeving rond glasrecycling. De werknemers zijn weer trots en de resultaten uitstekend. Maar ik merk dat ik verder wil, want ik zit nog niet aan de top.”

“Bij Esso red je het alleen als je man bent, Amerikaan en een échte ingenieur”

“Maltha is geen bedrijf met een miljard euro omzet en ik heb zeker wel die ambitie om een groter bedrijf te leiden. Ik zou in een strategisch complexer geheel het bedrijf en het team tot ontwikkeling willen brengen. Dat ik me dan meer moet gaan bezighouden met de politieke dimensie neem ik voor lief. Als je een groter bedrijf leidt, moet je ook meer loslaten, meer besturen. Maar dat maak ik nu ook



Lieve Declercq (41),
algemeen directeur van Maltha Glasrecycling Groep

mee als ik onze vestiging in Portugal bezoek en na twee dagen weer in het vliegtuig stap.”

Je leren profileren

“Als ik nu weer de arbeidsmarkt op ga, bots ik dan tegen een plafond? Ik laat mij niet zo beïnvloeden door de gedachte dat iemand er wat van vindt dat ik vrouw ben in een technisch-industriële omgeving. Ik heb één keer meegemaakt dat een commissaris moeite had met mijn aanstaande benoeming als directeur. Tijdens een heel aangename lunch zei hij plotseling tegen mij: ‘Ik zou het er toch nog eens goed met je man over hebben of dit wel een baan voor je is, of je dit wel echt wilt.’ Maar zulke dingen schrikken mij niet af. Van mijn medestudentes uit Leuven ben ik wel degene die het hoogst is gestegen in de hiërarchie. Iedereen is blijven werken, soms parttime, en veel zijn nu bijvoorbeeld projectmanager.

Jonge mensen, zeker vrouwen, hebben veel meer lef dan mijn generatie. Ik begeleid managementtrainees en laatst zei één tegen me: ‘Dit bevalt me niet meer. Ik ben klaar en ik wil wat anders.’ Ik leg dan uit dat je, als je jong bent, ook moet luisteren en moet leren hoe je je profileert. Dat je ook té ambitieus kunt zijn. Ik heb bij Esso ook vervelende projecten gedaan, maar ik hield vol en klaagde niet. Je moet dingen leren voordat je een goede leider kunt zijn. Als ik mijn carrière over had kunnen doen, dan had ik gezorgd dat ik meer industriële ervaring had opgedaan. Techniek ligt mij en ik daar had ik ook in het begin operationeel meer mee willen doen. Maar ja, dat is achteraf praten.” ■