

# **Leidinggeven aan young professionals**

Sylvie Boermans  
Jana Deprez

Jeroen Stouten  
Martin Euwema

# Inhoudsopgave

---

Voorwoord .....	4
Hoofdstuk 1 .....	6
1. 1. Generatie Y: Waarover praten we?	
1. 2. Terug in de tijd	
1. 3. Diversiteit tussen of binnen generaties?!	
1. 4. Vraagt generatie Y om een nieuw soort leiderschap?	
1. 5. Conclusies	
1. 6. Aan de slag!	
Hoofdstuk 2 .....	28
2. 1. Wat verwachten jonge professionals van hun leidinggevende?	
2. 2. Hoe zien jonge professionals hun leidinggevende?	
2. 3. Welk leiderschap draagt bij aan productief werken?	
2. 4. Conclusie	
2. 5. Aan de slag!	
Hoofdstuk 3 .....	45
3. 1. Ontwikkelingen in leidinggeven	
3. 2. Geven leidinggevend vandaag anders leiding dan 10 jaar geleden?	
3. 3. Jonge honden versus oud gedienden	
3. 4. Conclusie	
Hoofdstuk 4 .....	54
4. 1. De slavendrijver	
4. 2. De expert	
4. 3. De loslater	
4. 4. De chaoot	
4. 5. De beste vriend	
4. 6. De life-coach	
4. 7. De perfectionist	
4. 8. De vriendelijke tiran	
4. 9. Aan de slag!	
Hoofdstuk 5 .....	70
5. 1. Psychologisch contract tussen medewerkers en leidinggevend	
5. 2. Wat verwachten jongeren van hun werk?	
5. 3. De samenwerking tussen leidinggevend en HRM	
5. 4. Field visit bij Rijk Zwaan: de beste werkgever van Nederland in 2010	
5. 5. Conclusie	
Bijlagen .....	79
Bijlage 1: Hoe kunnen generatie effecten onderzocht worden?	
Bijlage 2: overzicht van de verschillende studies	
2. 1. Literatuuroverzicht	
2. 2. Kwantitatieve studies	
2. 3. Kwalitatieve studies	
2. 4. Overzicht onderzoeksmethoden	



# Voorwoord

---

## Generatie Y: leidinggeven aan jonge professionals

Leidinggevendend anno 2014 worden vrijwel in iedere sector en organisatie aangesproken op 'integraal management', wat zeker ook betekent dat zij eerst en vooral 'people manager' en 'team manager' moeten zijn. Een nieuwe generatie starters, in combinatie met de noodzaak tot langer doorwerken, heeft als gevolg dat meerdere generaties met elkaar moeten samenwerken om optimaal te kunnen presteren. Een belangrijke uitdaging is dan hoe managers leiding geven aan een divers samengestelde groep mensen en hoe ze daar een team van smeden waarin ook jonge medewerkers zich thuis voelen en een waardevolle bijdrage leveren.

In 2013 waren er ongeveer 800.000 generatie Y jongeren op de arbeidsmarkt. Media suggereren dat de komst van deze nieuwe generatie niet geheel en al vlekkeloos verloopt.. Regelmatig heeft de pers het over de nieuwe eisen en verwachtingen van de jeugd. Steeds wordt daarbij aangegeven hoezeer 'de jeugd van tegenwoordig' verschilt van die van vroeger. Ook wat betreft de verwachtingen die zij hebben over werk en leidinggeven. Trendwatchers en opiniepeilers signaleren graag veranderingen en 'nieuwe trends'. Zo wordt beweerd dat jongeren van nu graag leiding krijgen of juist niet, zich niet willen binden of juist behoefte hebben aan werkzekerheid, ambitieus zijn of juist bezig zijn met zelfontplooiing. Een veranderende arbeidsmarkt en sociale media hebben ontegenzeggelijk een impact op de verwachtingen en gedrag van jonge medewerkers. Maar verschillen de verwachtingen echt zoveel van vroeger? Zeker is wel dat er sprake is van grote diversiteit, ook binnen de nieuwe generatie. Dit stelt belangrijke uitdagingen aan leidinggevendend en aan HR.

Wie zijn dat nu, die jonge professionals? Tijdens de uitvoering van dit onderzoek spraken we met verschillende jongeren, variërend van laagopgeleide jongeren, die productiewerk deden of werkten als haarstylist, tot en met hoogopgeleide jongeren, werkzaam in de consultancy. Dit zijn jonge 'professionals' omdat het vakmensen zijn die in belangrijke mate zelfstandig hun werk doen en een sterke waarde hechten aan de kwaliteit van hun werk. Deze jonge professionals vragen om leiderschap. In dit boek verkennen welk leiderschap.

In hoofdstuk 1 gaan we in op de vraag op de werkwaarden van jongeren van nu echt zoveel anders zijn dan vroeger. Hoofdstuk 2 gaat over leidinggeven *aan* jongeren, terwijl hoofdstuk 3 in gaat op leidinggeven *door* generatie Y jongeren. Het laatste hoofdstuk is gewijd aan 'boeien en binden' van jongeren aan de organisatie. Met andere woorden: is het nodig om beleid te maken dat specifiek gericht is op de behoeften en wensen van generatie Y jongeren?

Dit boek is zowel gebaseerd op inzichten uit bestaande studies als op ons eigen onderzoek. Voor het onderzoek hebben we bestaande gegevens kunnen analyseren afkomstig uit vragenlijsten die vanaf eind jaren '90 in verschillende organisaties en over verschillende sectoren verzameld zijn, en we hebben groeps-interviews gehouden met leidinggevendenden, HR-managers en jonge medewerkers.

Veel dank is verschuldigd aan Instituut Gak. Dankzij hen konden we de middelen vrijmaken om licht op dit onderwerp te werpen. We willen hen dan ook bedanken voor de steun die ervoor zorgde dat we dit onderzoeksproject tot een goed einde konden brengen. We bedanken in het bijzonder Boudien Krol en Teun Jaspers voor hun betrokkenheid en waardevolle feedback. Naast Instituut Gak willen we een aantal andere stakeholders in dit project bedanken. Allereerst alle enthousiaste organisaties en deelnemers die voor ons vragenlijsten invulden en met elkaar in gesprek gingen. Zo zorgden zij ervoor dat we vandaag een groot arsenaal van 'good practices' met jullie, de lezers, kunnen delen. Daarnaast grote dank aan de trainers van Schouten en Nelissen die mogelijk maakten dat we enerverende sessies konden organiseren. Ook de andere collega's en studenten die ons hebben geholpen in dit project willen we bij deze bedanken: Noor, Rosanne, Evelien, Marc, Tijs, Emile Hein, Els, Eva, Jacqueline, Brigit, Sheila, Louise, Marie, Gorik, Meriem, Jolke, Josine, Annemieke, Cennet en Geert-Jan. Als laatste zijn we onze collega's zeer erkentelijk voor de toegang die zij ons gaven in reeds bestaande databases.

Sylvie Boermans

Jana Deprez

Jeroen Stouten

Martin Euwema

# Hoofdstuk 1

---

*Over de zin en onzin van generatie Y*

## 1. 1. Generatie Y: Waarover praten we?

*“Wat is nu typisch voor generatie Y jongeren? Als ik deze discussie samenvat, hoor ik meer verschillen dan overeenkomsten: deze generatie vindt het vooral heel belangrijk om het nut van dingen in te zien, ze hebben een andere vorm van loyaliteit dan die wij vroeger hadden, ze zijn in eerste instantie aan hun persoonlijke ontwikkeling geëngageerd en generatie Y is meer bezig met het vermijden van keuzes maken. Hebben de verschillen nu vooral te maken met de huidige tijdgeest of hoort het gewoon bij jong zijn?”*

*Gemma, trainer/adviseur, 53 jaar*

Terwijl de stille generatie, de mensen die zij geboren zijn tussen 1931 en 1945, de werkvloer grotendeels heeft verlaten, heeft generatie Y daar inmiddels een stevige plaats ingenomen. Veelvuldig wordt er in de populaire en vakpers gesuggereerd dat generatie Y heel andere eisen aan het werk stelt en andere verwachtingen van hun leidinggevenden heeft. Steeds wordt daarbij aangegeven hoezeer ‘de jeugd van tegenwoordig’ verschilt van vorige ‘generaties’. Zo zou deze generatie gekenmerkt worden door een hoge mate van zelfstandigheid, authenticiteit, individualiteit, aandacht voor sociale media in al haar facetten, en duidelijk voor ogen hebben van wat ze wil en vooral niet wil<sup>1</sup>.



Maar klopt dit beeld wel? Is de ‘jeugd van tegenwoordig’ echt zo anders in hun attitude naar werk vergeleken met jongeren van vroeger? Of is het eerder zo dat leeftijd en ervaring van invloed zijn op de werkhouding?

<sup>1</sup> Spangenberg, F. & Lampert, M. (2011) *De grenzeloze generatie en de onstuitbare opmars van de B.V. Ik*. ISBN: 9789046809891

*“Ik zie die verschillen tussen generaties in ons bedrijf niet. Zoals dat jongere collega’s meer uitdaging zouden willen dan de oudere. Ik geloof wel dat er een andere tijdsgeest is, zoals dat er nu bijvoorbeeld meer snelheid is. Maar als ik naar de collega’s om mij heen kijk, die tussen de twintig en vijftig zijn, dan verwacht iedereen in zijn eigen vakgebied andere dingen. Dat is gewoon persoonsafhankelijk. Ik denk wel dat levensfasen een rol spelen. Iemand van begin twintig heeft net iets meer ambitie dan iemand die midden vijftig is. Maar iemand van midden vijftig kan net zo kritisch zijn als iemand van begin twintig. En is dat niet ook de cultuur van het bedrijf? Hoe open is het en hoe zijn de relaties tussen de medewerkers?”*

*Kees, leidinggevende, voedingsketen, 50 jaar*

Om te kijken welke impact generatie heeft, of dat verschillen beter verklaard kunnen worden door levensfase, gaan we in dit hoofdstuk terug in de tijd. Allereerst gaan we kort in op de achtergrond van het ‘generatie denken’ en ‘levensfasen’. Daarna vergelijken we de onderzoeksbevindingen die sinds de jaren ’50 verschenen zijn over de waarden van jongeren ten aanzien van werk. Hierbij zij we in gesprek gegaan met leidinggevend en HR-managers over de vraag: ‘wat kenmerkt jongeren in jouw organisatie? En ‘is dit anders dan vroeger?’ Op deze manier kunnen we de huidige denkbeelden over generatie Y jongeren afzetten tegenover wat wetenschappelijk onderzoek van de afgelopen 50 jaar hierover te zeggen heeft.

## **Generaties**

De kerngedachte achter het idee van generaties is dat mensen mede gevormd worden door de sociale omstandigheden en historische gebeurtenissen uit hun jeugd. Die ‘formatieve ervaringen’ zouden voor de rest van ons leven ons referentiekader mede bepalen en een blijvende invloed hebben op ons denken en handelen. Een fraaie, hoewel niet al te bondige, ‘werkdefinitie’ van maatschappelijke generatie is te vinden bij Jacques van Doorn<sup>2</sup>: ‘Een generatie bestaat uit personen van ongeveer dezelfde leeftijd die gegeven hun historische gesitueerdheid een eigen verhaal hebben te vertellen. Daar zij hetzelfde verleden delen, zullen zij aan de hand daarvan een specifiek generatiebesef ontwikkelen. Dit besef zal in het algemeen pregnanter zijn naarmate de gemeenschappelijke ervaringen een sterker stempel op de generatie hebben gedrukt. Het blijft dan niet bij tijdgebonden verhalen en beelden maar er ontstaan specifieke gedragspatronen en

---

<sup>2</sup> Bron: Doorn, J. (2002). *Gevangen in de tijd*. Over generaties en hun geschiedenis. Amsterdam: Boom. Broek, van den, A., Bronneman, R., & Veldheer, V. (2010). *Wisseling van de wacht*. Sociaal en Cultureel Planbureau. Den Haag. ISBN: 978 90 377 0505 8.



mogelijk sociale formaties die zich langere tijd weten te handhaven, relatief ongevoelig voor de inmiddels optredende maatschappelijke en culturele veranderingen.'

### **Levensfase, loopbanen en starten op de arbeidsmarkt**

Naast de invloed van de tijd waarin we opgroeien, worden onze attitudes en ideeën over werk mede bepaald door de levensfase waar we in zitten. Een levensfasemodel gaat ervan uit dat mensen verschillende stadia doorlopen, waarin telkens cruciale activiteiten centraal staan met de daarbij behorende uitdagingen. Klassiek is bijvoorbeeld het starten van een gezin, zorg voor opgroeiende kinderen of zorgbehoefte ouders. Daarnaast wordt veel gesproken over loopbaan- of carrière. Deze hoeven niet parallel te lopen met de leeftijd. Steeds meer mensen maken immers een carrière switch.

*"Ik merk dat ik nu veel onafhankelijker ben dan toen ik op de arbeidsmarkt startte. Ik stelde toen bijvoorbeeld veel vragen omdat ik nog op zoek was naar een stukje bevestiging. Maar echt kritisch doorvragen deed ik niet omdat ik nog niet wist hoe groot het gebied achter die vragen was. Nu kan ik beter doorvragen omdat ik daar een betere inschatting van kan maken. Dus ik vraag me af of het 'niet kritisch kunnen doorvragen' niet vooral een effect van levensfase is dan typisch een kenmerk van generatie Y."*

*Annemieke, HR manager, groenteteelt, 43 jaar*

Grofweg behoren we achtereenvolgens tot de jongeren of 'jeugd', volwassenen en als laatste tot de ouderen. Traditioneel werden deze fasen gekoppeld aan een lineair loopbaanpad van leren, werken en pensioen. Tegenwoordig wordt deze fasen meer flexibeler ingevuld, voornamelijk ingegeven door veranderingen in de manier waarop mensen tegen hun werk aankijken, veranderingen in loopbaan- en carrièreontwikkeling en veranderingen in de balans werk-privé. Met andere woorden, carrièrefasen kunnen verschillende malen doorlopen worden, wat het uitgangspunt is van Super's carrière ontwikkelingsmodel <sup>3</sup>:

---

<sup>3</sup> In: Ornstein, S., Cron, W.L., & Slocum, J.W. (1989). Life stage versus career stage: A comparative test of the theories of Levinson and Super. *Journal of Organizational Behavior*, 10, 117-133.

<i>Carrière fase</i>	<i>Kenmerken</i>
Exploratie	Ontdekken van de persoonlijke interesses en capaciteiten, en de match tussen persoon en organisatie, en identificeren van een professioneel zelfbeeld.
Verbondenheid	Vergroten van de verbinding met het eigen loopbaan pad waar men op zit. Verdiepen van vaardigheden en carrièregroei.
Onderhoud	Vasthouden van vaardigheden en expertise.
Terugtrekken	Nieuw zelfbeeld ontwikkelen dat niet afhankelijk is van carrièresucces.

Omdat wij ervan uit gaan dat de meeste jongeren zich doorgaans vooral in de exploratiefase bevinden, richten we ons voornamelijk op deze fase. De exploratie fase wordt vooral gekenmerkt door een zoekproces waarin iemand veel dingen uitprobeert en op zoek gaat naar haar/zijn kwaliteiten en blinde vlekken. Jonge starters zullen vaak ook nog een beperkt aantal professionele vaardigheden hebben door de geringe mate van ervaring<sup>4</sup> en daardoor sterker gemotiveerd om te leren.

## **1. 2. Terug in de tijd**

Een systematische zoekactie van de wetenschappelijke literatuur naar 'generaties op de werkvloer' leverde 60 studies op die sinds de jaren '50 van de vorige eeuw zijn gedaan. Hiervan werden er slechts zeven in de 20ste eeuw gepubliceerd. Van de overige 53 studies die in de 21ste eeuw gepubliceerd werden, verschenen er 40 de laatste vijf jaar. Dit maakt direct duidelijk dat ook onder onderzoekers de interesse naar generaties de afgelopen jaren een vlucht heeft genomen. Wanneer we deze studies nader bekijken stuiten we meteen op twee problemen. Namelijk, wat bepaalt een generatie, en hoe kunnen verschillen tussen generaties onderzocht worden?

### *Wat bepaalt de grenzen van een generatie?*

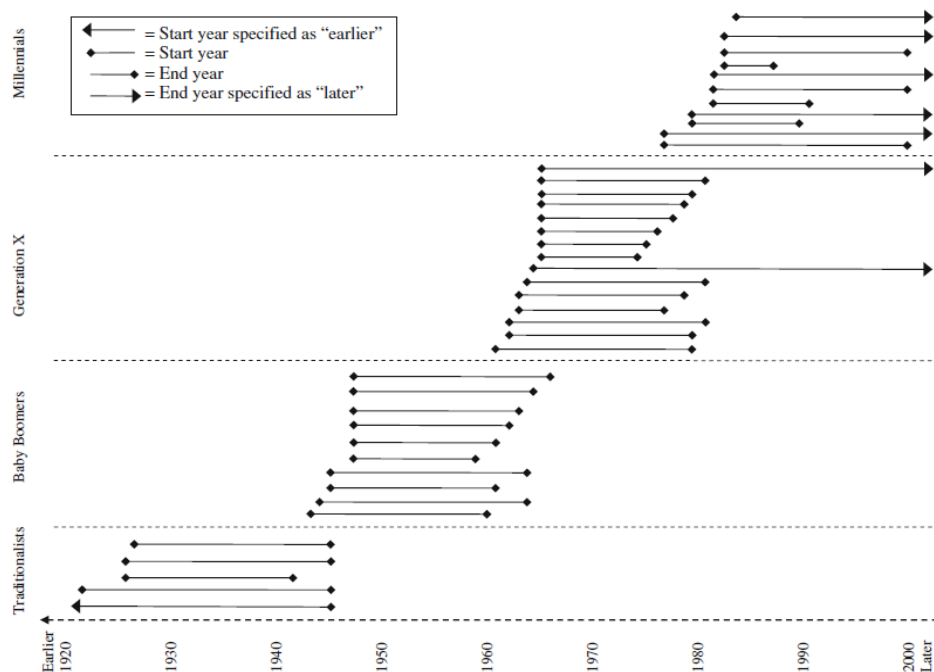
Wetenschappers die generaties bestuderen zijn het erover eens dat mensen uit eenzelfde generatie dezelfde belangrijke maatschappelijke ontwikkelingen hebben meegemaakt. Dit maakt dat zij een gedeeld collectief geheugen hebben. Er is echter veel onduidelijkheid over welke gebeurtenissen dit zouden moeten zijn. Daardoor is er onenigheid tussen verschillende onderzoekers over welke geboortejaren we exact moeten gebruiken om de verschillende generaties af te bakenen. De grenzen van generaties zijn in de praktijk dus niet absoluut, maar

<sup>4</sup> Finegold, D., Mohrman, S., & Spreitzer, G.M. (2002). Age effects on the predictors of technical workers' commitment and willingness to turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 655-674.

eerder 'rafelig'. Een grafische weergave van de verschillende groeperingen die gebruikt worden, is hieronder terug te vinden in figuur 1. De figuur illustreert dat wetenschappers verschillende grenzen trekken tussen de generaties. Het belang van een duidelijke groepering mag niet onderschat worden. Immers, wanneer verschillende auteurs in hun studies andere indelingen gebruiken valt de vergelijkingsbasis voor deze onderzoeken weg. We kunnen er dan niet zeker van zijn dat we het daadwerkelijk over dezelfde groep mensen hebben.

Om de onderzoeken te kunnen vergelijken hebben we eerst het geboortjaar van de medewerkers bepaald op basis van de publicatiedatum van de studies (verschijningsdatum onderzoek - leeftijd = geboortjaar). Vervolgens hebben we hen opnieuw ingedeeld in generatiegroepen uitgaande van de meest algemeen aanvaarde indeling van generaties: baby boomers (geboren tussen 1945 en 1960), generatie X (geboren tussen 1961 en 1980) en generatie Y (geboren tussen 1981 en 2000). We maken dus een vergelijking tussen babyboomers, generatie X en generatie Y medewerkers op het ogenblik dat zij de arbeidsmarkt betreden en vergelijken zo studies over jonge medewerkers sinds de jaren '50 tot heden (Zie bijlage 1 voor meer informatie over het onderzoeken van generatie effecten op het werk).

#### Overzicht generatie-ijkpunten<sup>5</sup>



<sup>5</sup> Bron: Costanza, Badger, Fraser, Severt and Gade (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business Psychology*, 27(4), 375-394.

## **Verschillen en overeenkomsten tussen generaties**

In de verschillende studies komen vijf werk-gerelateerde thema's naar voren: werkcentraliteit, werk-privé balans, altruïstisme, motivatie en loyaliteit. Deze thema's worden hieronder toegelicht. Belangrijk hierbij is dat het om bevindingen uit internationale studies gaat. Waar er Nederlandse gegevens beschikbaar zijn, worden deze ook expliciet toegevoegd. Ter illustratie zetten we hier telkens typerende uitspraken bij die deelnemers tijdens discussie-sessies in ons onderzoek deden. In verband met anonimiteit van de deelnemers zijn de namen fictief.

### ***Werkcentraliteit – Hoe belangrijk is je werk voor je ten opzichte van andere levensdomeinen?***

Over het algemeen wordt aangenomen dat jongeren anno 2014 werk nog wel belangrijk vinden, maar dat levensgeluk tegenwoordig belangrijker is. Onderzoek bevestigt dat de mate waarin het werk centraal staat in het leven van medewerkers door de jaren heen afgenomen is. De centraliteit van werk heeft ingeboet aan de waarde die de jongeren van nu hechten aan hun vrije tijd en de werk-privé balans. Vaak wordt als verklaring gegeven dat jongeren werk minder centraal stellen omdat zij gezien hebben hoe hard hun ouders hebben gewerkt en dat zelf niet willen.

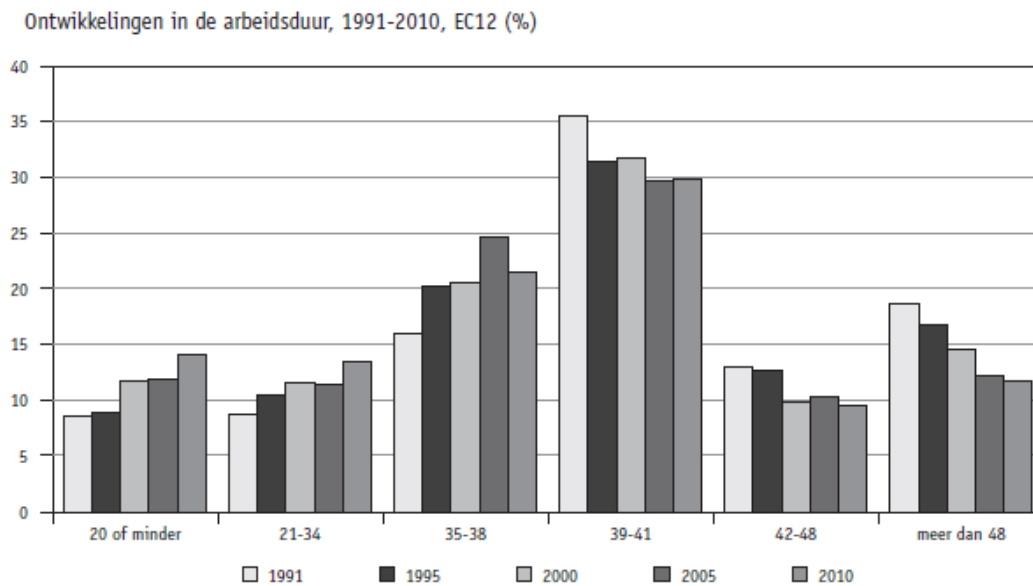
*“Ik zie dat ook bij onze monteursgroep. Mensen van mijn leeftijd [vroeg generatie X] werken over voor extra uren. Terwijl de jongeren liever wat sneller werken zodat ze sneller thuis zijn. Die vinden het minder belangrijk dat ze voor dat extra uurtje geld krijgen. Ze zijn liever sneller klaar met de klus zodat ze sneller thuis zijn.”*

*Bert, trainingscoördinator, industriële chemicaliën, 52 jaar*

Waar in Amerika en Azië jongeren tegenwoordig meer uren werken dan vroeger, is dit in Europa over het algemeen niet het geval. Mede dankzij de actieve rol van vakbonden, beschermen CAO's vandaag Europese medewerkers. Ook is het onderdeel van de culturele waarden in Europa (zie onderstaande figuur voor de ontwikkeling van gemiddeld aantal gewerkte uren over de afgelopen twee decennia). Zweden loopt hier voorop (zie box 1 hieronder over een 6-urige werkdag in Göteborg). Ook in Nederland is er sprake van dalende trend van het aantal gewerkte uren: in 1955 werkte men gemiddeld 2207 uren op jaarbasis<sup>6</sup>, in 2005 was dat 1409 uren. En deze dalende trend zet door.

---

<sup>6</sup> Tito Boeri & Jan van Ours (2008). The Economics of Imperfect Labor Markets p. 111)



Deze bevindingen gelden niet alleen voor generatie Y jongeren. Ook medewerkers uit eerdere generaties stellen werk minder centraal in hun leven. Nederlands onderzoek laat zien dat in de laatste twee decennia over de hele linie, ongeacht leeftijd opleidingsniveau en sekse, de centraliteit van werk gedaald is<sup>7</sup>. De veranderingen die we zien, zijn dus eerder veranderingen in maatschappelijke ontwikkelingen dan generatieveranderingen.

<sup>7</sup> Bronnen:

Hoof, J. van (2006). Arbeidsethos in verandering. In: Ruyssveldt, J. van en Hoof, J. van, *Arbeid in verandering*. Deventer/Heerlen: Kluwer/Open Universiteit.

Ester, P., Roman, A., Vinken, H., & Dun, L., van (2004). Work values and the transitional labor market. *The Netherlands in European and American comparison*, OSA-publicatie A204, Tilburg: Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek.

Wielers, R. en Raven, D. (2009). Daalt in Nederland de arbeidsmoraal? Een alternatieve verklaring van tijdsschaarste, *The Netherlands in European and American comparison* 25, 1.

### ***Box 1: Zweden proberen werkdag van 6 uur uit***

Ben jij na acht uur werken compleet uitgeblust? Dan spreekt een experiment van de Zweedse stad Göteborg je waarschijnlijk wel aan. De gemeente gaat werkdagen van zes uur instellen voor een selecte groep medewerkers. Het salaris van die mensen blijft gelijk. De gemeente hoopt dat medewerkers door de kortere dagen efficiënter gaan werken, en dat het ziekteverzuim terugloopt. Men is niet bang dat er minder werk wordt verzet. Want, is het idee, het laatste deel van de werkdag zijn mensen toch niet productief.

In Nederland werd de basis voor de standaard werkdag van acht uur al bijna een eeuw geleden gelegd. Zien de Zweden het goed en is het tijd voor verandering? We vroegen het aan Marc van Veldhoven, hoogleraar Werk, Gezondheid en Welbevinden aan de Tilburg University.

*Is een 6-urige werkdag een goed idee?*

“Ik zie eigenlijk alleen nut voor mensen die zwaar werk doen, zoals vuilnisophalers. Voor hen kan acht uur werken echt te lang zijn. Maar dan nog is het over het algemeen beter om acht uur te werken met een pauze, dan zes uur zonder pauze.”

*Waarom?*

“Vanwege stress. In Nederland is in de jaren 80 onderzoek gedaan onder rij-examinatoren. Eén groep deed acht examens per dag, met twee pauzes. Een andere groep nam negen examens af en had één pauze van een half uur. Een derde groep werkte zonder pauze tien examens af. Bij de groep die geen pauze had zag je dat de hoeveelheid stresshormonen die ze in hun lichaam hadden in de loop van de dag niet terugliep. Bij de mensen die pauze hielden was dat wel zo.”

*Dus zes uur per dag werken is niet de toekomst?*

“Het ligt natuurlijk ook aan de klus, maar nee, ik denk het niet. Eerlijk gezegd vind ik dit idee ook een beetje achterhaald. Er wordt nu juist veel geëxperimenteerd met verlengde dagen. Dus negen uur werken, maar dan een dag extra vrij zijn. Dat werkt prima. Mensen kunnen veel hebben, en als ze af en toe moe zijn is dat helemaal niet erg. We gaan ook naar steeds meer vrijheid toe. Medewerkers krijgen targets, maar wanneer en in hoeveel tijd ze die halen is aan hen. Dat lijkt me een veel betere ontwikkeling.”

Bron: Quest, 9-4-2014

### ***Werk-privé balans***

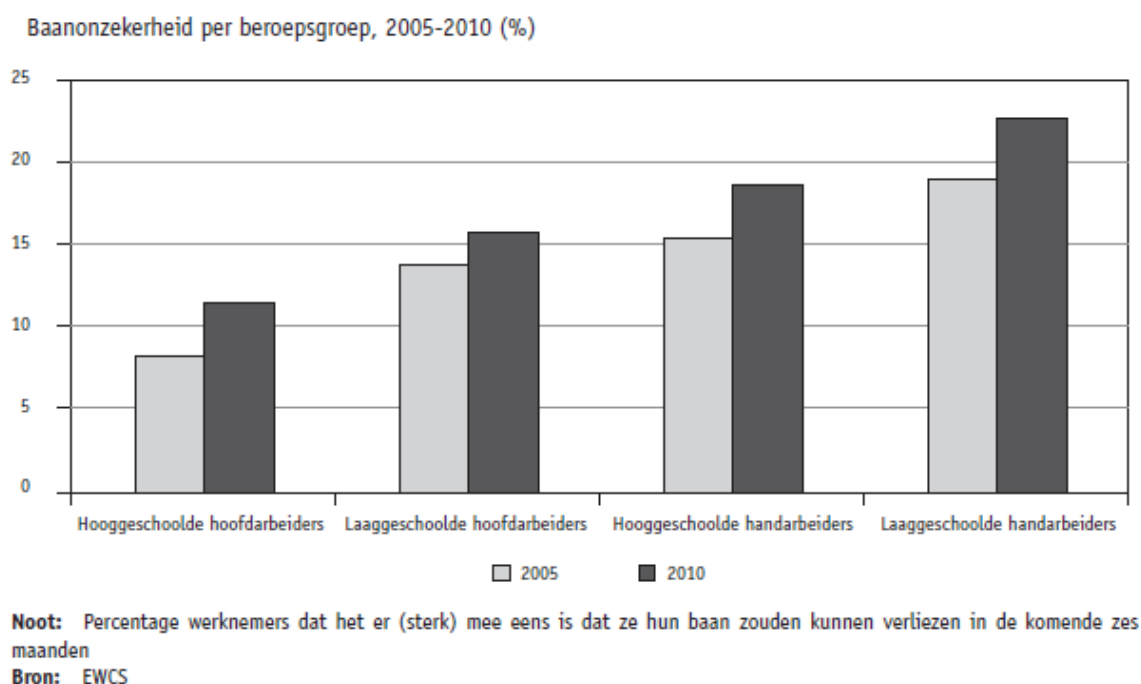
Ondanks het verminderde aantal werkuren, is de ontevredenheid over werk-privé balans nog nooit zo groot geweest. Bijna een vijfde van de Europeanen is ontevreden over het evenwicht tussen hun werk en privéleven.

*“Bij ons is de balans echt een issue. Jongeren kunnen moeilijk ‘nee’ zeggen en ze hebben het altijd druk. Wij hebben aardig wat burn-out gevallen gehad en vooral de laatste jaren is het erger geworden. Ik zie tegelijk een tegenbeweging. Die jongeren gaan er daarna zelf beter op letten en terecht. Het is in ieder geval bij iedereen een belangrijk onderwerp van gesprek.”*

*Monique, leidinggevende, IT, 34 jaar*

Cijfers van het CBS en TNO zeggen dat maar liefst één op de tien werknemers tussen 15 en 25 jaar in 2010 last had van klachten als oververmoeidheid, extreme stress of paniekaanvallen. Werkstress is doorgaans een combinatie van werkdruk en een volle agenda in het privé leven. Veel leidinggevenden en HR-managers zien dat vooral jonge professionals veel zaken tegelijk willen doen. Ook de jonge professionals zelf geven aan dat ze alles willen meemaken en niets willen missen.

De economische crisis van de laatste jaren draagt ook bij aan de toegenomen werkdruk die jongeren ervaren. De financiële onzekerheid zorgt voor een grotere werkonzekerheid bij medewerkers en daardoor meer werkdruk en (zie onderstaande figuur). Jonge professionals zijn hierin een kwetsbare groep door de relatief hoge werkloosheid. Ook in Nederland neemt de jeugdwerkloosheid toe (in 2013 was 15,5% van jongeren tot 25 jaar werkloos en dit verandert in 2014 vrijwel niet). Dus hoewel de werkuren verminderd zijn, zijn jonge medewerkers mogelijk onzeker over hun toekomst.



De ogenschijnlijke tegenstrijdigheid tussen verminderde werkuren en grotere ontevredenheid over het evenwicht tussen werk en privéleven kan tevens verklaard worden door de komst van internet en de ontwikkeling van de technologie. Waar je vroeger het werk achter je liet als je het kantoor verliet (als je tenminste niet een tas met papier meenam), is het werk nu overal aanwezig dankzij smartphones en internet.

*“Je ziet gewoon meer de vervaging privé-werktijd. Dus je kunt op alle moment van de dag werken. Of je dat nu 's morgens doet of 's avonds, dat maakt niet uit.”*

*Bernadette, HR manager, verzekering en uitvaartorganisatie, 44 jaar*

Vroeger zat de werk-privé balans daarmee meer als vanzelfsprekend in het werk ingebouwd. Jongeren (en medewerkers in het algemeen) zijn enthousiast over de mogelijkheid om thuis te werken, extra vakantiedagen te kunnen opnemen en het gebruik van laptops en smart-phones. Maar mogelijk ontbreekt het nog aan duidelijke grenzen en regels over het gebruik van die laptops en smart-phones. Het is dan ook niet verwonderlijk dat jonge professionals gevoelsmatig meer met hun werk bezig, wat een scheve werk-privé balans tot gevolg heeft.

### ***Altruïsme - zet je je in voor anderen?***

Een derde thema dat in verschillende studies naar voren komt, is altruïsme. Altruïsme verwijst naar helpend gedrag zonder er zelf direct beter van te worden (bijv. vrijwilligerswerk). Over het algemeen wordt verondersteld dat jongeren het door de tijd heen steeds belangrijker zijn gaan vinden om bij te kunnen dragen aan de maatschappij. Ook leidinggevend en HR-managers noemden dit regelmatig als kenmerkend voor generatie Y jongeren.

*“Ze willen echt zien dat het werk niet alleen bedoeld is voor het bedrijf of de omzet. Het is een soort van idealistische teleurstelling dat we in eerste instantie moeten werken om de baas er beter van te maken in plaats van de wereld.”*

*Mariska, recruiter, advocatuur, 41 jaar*

Organisaties spelen in op deze veronderstelde behoefte door zogenoemde ‘maatschappelijk verantwoord ondernemerschap’ initiatieven (MVO) te ontplooiën, waarbij een organisatie verantwoordelijkheid neemt ten aanzien van het milieu en welzijn van de medewerkers en maatschappij (bijv. hergebruik van grondstoffen of het ‘nieuwe werken’), of iets terug geeft aan de samenleving. Binnen dit soort projecten krijgen medewerkers bijvoorbeeld de mogelijkheid om onder werktijd aan MVO-initiatieven mee te werken of verkleinen bedrijven hun ecologische footprint.

In tegenstelling tot de algemene aanname dat jongeren altruïstischer zouden zijn, wordt dit door onderzoek niet bevestigd. Wat wel is veranderd, is het belang dat organisaties zelf aan vrijwilligerswerk hechten als bron van ervaring voor jongeren. Het is een manier om te kijken



voor selectieverantwoordelijken hoe betrokken sollicitanten zijn en hoezeer deze maatschappelijke geëngageerden passen in hun bedrijf. Bovendien zien zij vrijwilligerswerk als een uitstekende manier om levens- en werkervaring op te doen. Jongeren zijn dus vandaag sneller geneigd om vrijwilligerswerk op hun CV te vermelden om zo een baan te krijgen. Bedrijven interpreteren dit als: 'jongeren willen ook binnen de werkcontext vrijwilligerswerk kunnen doen' en 'jongeren voelen zich meer aangetrokken tot maatschappelijk verantwoorde bedrijven' en breiden vervolgens hun beleid op maatschappelijk verantwoord ondernemerschap nog verder uit. Jongeren profileren zich daardoor mogelijk met vrijwilligerswerk om te laten zien dat ze passen in dit maatschappelijk geëngageerd bedrijf.

### ***Motivatie - waardoor word je in je werk geboeid?***

De vierde thematiek die in de literatuur naar voren komt, is die van intrinsieke en extrinsieke motivatie: 'Men speelt het spel om het spel zelf, of om de knikkers'. Het 'spel' duidt op de intrinsieke motivatie en de 'knikkers' op de extrinsieke motivatie.

Mensen die werk-intrinsiek gemotiveerd zijn, zien hun werk als inhoudelijk uitdagend, interessant en betekenisvol. Intrinsieke motivatie maakt dat medewerkers hun werk met plezier doen, en meer geneigd zijn om 'out-of-the-box' te denken. Extrinsieke motivatie verwijst naar drijfveren en prikkels die buiten de directe inhoud van het werk liggen, zoals arbeidsvoorwaarden, salaris, opleidingsmogelijkheden, loopbaanperspectieven, status en onderlinge competitie. Mensen die voornamelijk extrinsiek gemotiveerd zijn, bijten zich bijvoorbeeld vast in een project als ze weten dat er een bonus van afhangt en niet omdat ze dat project op zich interessant vinden, zoals iemand die intrinsiek gemotiveerd is dit zou doen.

*"Jongeren zoeken meer in hun werk. Ze willen alles weten en kennen.  
Geld is leuk en jongeren vinden salaris niet onbelangrijk maar dat is  
niet de prikkel. Uitdagend werk en werkplezier zijn voor hen het  
belangrijkst."*

*Frank, leidinggevende, IT, 41 jaar*

Een populaire aanname is dat jongeren van vandaag sterker intrinsiek gemotiveerd zijn, in vergelijking met jongeren van vroeger. Maar is dit ook echt zo? Het antwoord uit onderzoek is nee! Jongeren van nu zijn niet meer of minder intrinsiek gemotiveerd door het werk dan jongeren van vroeger. Wel zijn ze meer tevreden met hun werk in vergelijking met jongeren van

vroeger. Dit geldt niet alleen voor jongeren. Gemiddeld rapporteren alle Nederlandse medewerkers een hogere werktevredenheid dan vroeger.

*“In sollicitatiegesprekken vragen ze altijd uitgebreid door naar secundaire pakketten en opleidingsmogelijkheden. Ze willen weten hoe ze zich binnen de organisatie kunnen ontwikkelen.”*

*Berend, directeur, financiële dienstverlening, 35 jaar*

Worden jongeren van nu sterker gedreven door status en secundaire arbeidsvoorwaarden, dan vroegere generaties? Hiervoor zijn weinig aanwijzingen. Al meer dan 20 jaar hechten startende medewerkers vooral veel belang aan opleidings- en doorgroeimogelijkheden. Vanuit dit perspectief is het niet verwonderlijk dat de jonge professionals van nu zich vooral aangetrokken voelen tot vacatures waarin opleidings- en doorgroeimogelijkheden benadrukt worden. Echter, de eerste twee jaar staan voornamelijk in het teken van leren door het ‘opdoen van ervaringen’ en samen te werken met anderen. Wanneer er dan toch een training of opleiding gevolgd wordt, geven jongeren de voorkeur aan het leren op de werkplek, dus ‘on-the-job-learning’.

#### ***Loyaliteit - hoe gebonden ben je aan je werk?***

*“Wat mij opvalt, is dat zij de baan vaak voor een korte periode zien. Ze willen veel tegelijk en ze zijn jong, net afgestudeerd en nog zoekende. Ze solliciteren bij ons omdat het hen wel aanspreekt... Dat vinden ze nu wel interessant, maar over een paar jaar willen ze misschien iets heel anders.”*

*Karin, leidinggevende, uitgeverij, 60 jaar*

Uit de gesprekken die we met leidinggevenden en HR-managers voerden, ontstond het beeld dat generatie Y jongeren minder loyaal zijn aan de organisatie. Opmerkelijk is dat het onderzoek aantoont dat generatie Y jongeren een *minder* grote behoefte hebben om van baan te wisselen dan jongeren van vroeger. Ook uit Nederlands arbeidsmarkt gedragsonderzoek blijkt dat jongeren doorgroeimogelijkheden doorgaans een belangrijk kenmerk vinden in een baan. Langere tijd bij dezelfde werkgever blijven, wordt daarbij gezien als een betere strategie om hogerop te komen dan ergens anders te solliciteren.

*“Voordat ik hier kwam werken, heb ik bij drie verschillende bedrijven gewerkt. Uiteindelijk ben ik hier terecht gekomen, en dit is wat ik heel graag wil. Ondertussen zit ik hier al vijf jaar, en daar ben ik wel loyaal aan. Maar dat kwam pas nadat ik de uitdaging gevonden had die ik zoek. Op het moment dat die uitdaging hier weg zou vallen, weet ik ook niet hoe lang ik het vol zou houden.”*

*Daisy, kapster, 25 jaar*

Het feitelijke verloop van jongeren is door de jaren heen wél gestegen. Die toename wordt mede verklaard door een grote behoefte vanuit werkgevers aan flexibele contracten. Als we naar de maatschappelijke ontwikkelingen kijken, is er een markant verschil met hoe jongeren van nu hun levensloop en werk vormgeven. In de jaren '50 konden starters op de arbeidsmarkt als vanzelfsprekend rekenen op life-time employment. Organisaties van nu hebben meer behoefte aan een 'flexibele arbeidsmarkt', werken hoe langer hoe meer met tijdelijke contracten of trekken goedkope jonge starters aan. Nederlandse medewerkers denken dat de trend van individualisering van de arbeidsvoorwaarden zich zal voortzetten, dat zij vaker van beroep zullen wisselen, maar dat zij tegelijkertijd trouw blijven aan de bedrijven/organisaties waar ze werken.<sup>8</sup>

Met andere woorden, de carrière van jonge professionals staat daarmee vooral in het teken van baanwisselingen, employability, het permanent op peil houden van de eigen competenties, life-long-learning en zelf zorgen voor de oude dag<sup>9</sup>. De vraag is vooralsnog of ook zij, net als werkgevers, een voorkeur voor een flexibele arbeidsmarkt hebben.

Wel is het zo dat medewerkers in de startfase van een nieuwe baan vaak minder commitment voelen met de organisatie en een grotere intentie hebben om een andere baan te zoeken of vaker van carrièrepaden veranderen. Vanuit het idee dat het vooral jonge professionals zijn die zich in deze fase bevinden, is het goed denkbaar dat zij een grotere vertrekintentie hebben dan hun oudere collega's die al enige tijd een functie bekleden. Zo vond King (2003)<sup>10</sup> bijvoorbeeld dat vooral pas afgestudeerden in de eerste jaren van hun carrière een grote intentie hebben om vaak van baan en organisatie te wisselen en dat zij continu hun inzetbaarheid wilden verbeteren.

---

<sup>8</sup> Ester, P., & Vinken, H. (2000). Van later zorg. Verwachtingen van Nederlanders over arbeid, zorg en vrijheid in de 21<sup>ste</sup> eeuw. Het OSA Toekomst van de Arbeid Survey. Zie: <http://repository.uvt.nl/id/ir-uvtnl:oai:wo.uvt.nl:85214>

<sup>9</sup> Zie: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics\\_explained/index.php/Employment\\_statistics/nl](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Employment_statistics/nl)

<sup>10</sup> King, Z. (2003). New or traditional careers? A study of UK graduates' preferences. *Human Resource Management Journal*, 13, 5-26.

### 1. 3. Diversiteit tussen of binnen generaties?!

*“Ik val middenin generatie Y en ik zie dat er veel over wordt gesproken, maar dat gaat helemaal niet over mij! Ik herken me daar niet in. Het enige wat volgens mij bijzonder aan onze generatie is, is dat we zijn opgegroeid met internet en mobieltjes.”*

*Joost, leidinggevende, IT, 26 jaar*

Joost is één van de vele jongeren die we spraken die zich niet in de typische generatie Y-er herkende. Bestaand onderzoek toont ook aan dat er wel verschillen tussen jongeren van vroeger en jongeren van nu zijn, maar dat deze beperkt zijn in soorten en omvang. De ‘jeugd van tegenwoordig’ is dus niet zo anders als vroeger en we kunnen daarmee niet spreken van verschillen in werkattitudes tussen generaties. Wat we verder in diverse onderzoeken zien, is dat de verhalen over jongeren door de tijd heen onveranderd zijn gebleven. Je kunt als het ware de term ‘generatie X’ uit een artikel van de jaren ‘90 vervangen door de term ‘generatie Y’. Zelfs in de 5<sup>e</sup> eeuw voor Christus had Socrates al het volgende te zeggen over de jeugd:

*“Onze jeugd heeft tegenwoordig een sterke hang naar luxe, heeft slechte manieren, minachting voor het gezag en geen eerbied voor ouderen. Ze geven de voorkeur aan kletspraatjes in plaats van training. Jonge mensen staan niet meer op als een oudere de kamer binnenkomt. Zij spreken hun ouders tegen, houden niet hun mond in gezelschap en tiranniseren hun leraren.”*

Veel sterker dan verschillen *tussen* generaties, zijn de verschillen *binnen* generaties. Onderzoekers van een Nederlands arbeidsmarkt-onderzoeksbureau toonden aan dat slechts 1 op de 7 jongeren in 2007-2008 het populaire waardepatroon van generatie Y omarmde (d.w.z. ondernemend, onafhankelijk, verantwoordelijk, vrijheid en flexibiliteit<sup>11</sup>), terwijl de top vijf in werkwaarden, over *alle* leeftijden heen, voor iedereen hetzelfde is (zie onderstaande tabel). Met andere woorden, de diversiteit in werkwaarden binnen deze leeftijdsgroep is vele malen groter dan tussen leeftijdsgroepen.

---

<sup>11</sup> Bron: Intelligence-Group (2012). Zij baseren hun definitie van generatie Y op het woordenboek van ‘wervingswoorden’. <http://www.wervingswoorden.nl/>.

*“Als ik nu zie hoe een jonge starter bij ons binnenkomt, dat is dat al anders dan een paar jaar geleden. Volgens mij wordt dat deels door de marktomstandigheden bepaald. Een paar jaar geleden verwachtte ze nog minstens 3000 euro per maand te verdienen. Nu worden ze al wat blij dat ze voor je mogen werken....”*

*Berend, directeur, financiële dienstverlening, 35 jaar*

De onderzoekers bevestigen Berends opmerking dat de economische crisis de wensen in de keuze van een baan onder jongeren heeft beïnvloed. In 2012 hingen slecht 1 op 14 jongeren het generatie Y- waardenpatroon aan; de behoefte aan inhoudelijk interessant werk was minder belangrijk geworden dan baanzekerheid en een vast salaris. In 2011 vond 29% een vast contract relevant, in 2012 was dat gegroeid naar 35%. Maar niet alleen jongeren stellen minder eisen aan het werk, andere leeftijdsgroepen stellen hun verwachtingen ook bij<sup>12</sup> (zie onderstaande tabel).

<b><i>Top 10: wat jongeren in 2012 het meest belangrijk vonden in een baan</i></b>	<b><i>Top 10: wat alle Nederlanders in 2012 het meest belangrijk vonden in een baan</i></b>
1. Goed salaris	1. Goed salaris
2. Werksfeer	2. Werksfeer
3. Vast contract	3. Vast contract
4. Dicht bij huis/acceptabele reistijd	4. Dicht bij huis/acceptabele reistijd
5. Inhoud van het werk	5. Inhoud van het werk
6. Afwisseling van het werk	6. Uitdaging van het werk
7. Uitdaging van het werk	7. Afwisseling van het werk
8. Doorgroeimogelijkheden	8. Zelfstandigheid in de functie
9. Flexibele werktijden	9. Flexibele werktijden
10. Vrijheid om op eigen manier te werken	10. Doorgroeimogelijkheden

Bron: Intelligence-Group.

<sup>12</sup> Bron: Intelligence-Group (2013). <http://www.intelligence-group.nl/nl/actueel/nieuws/januari-2013/salaris-belangrijkste-reden-om-baan-te-kiezen>. IG is een onafhankelijk onderzoeksbureau dat sinds 2003 arbeidsmarkt onderzoek doen. Per kwartaal ondervragen zij tussen de 3.000 en 5.000 personen in de leeftijdscategorie 15-67 jaar naar hun werkbeleving. Om een realistische inschatting te kunnen maken worden hun resultaten vervolgens gewogen op basis van de gegevens van Centraal Plan Bureau

Verschillen in werkbeleving lijken duidelijker samen te hangen met leeftijd. Zo blijkt bijvoorbeeld dat naarmate medewerkers ouder worden meer waarde te hechten aan intrinsieke motivatie. Oudere medewerkers vinden het belangrijker om inhoudelijk interessant werk te hebben waarin zij hun vaardigheden kunnen toepassen, anderen kunnen helpen en autonomie ervaren. In veel gevallen hebben zij ook meer autonomie en een grotere verantwoordelijkheid in hun werk verworven dan hun jongere collega's en hebben ze meer mogelijkheden gehad om een baan te vinden die bij hun interesses en vaardigheden past. Autonomie en de vervulling van intrinsieke motivatie zijn sterk gerelateerd aan werktevredenheid. Het is dan ook niet verwonderlijk dat oudere medewerkers vaak meer tevreden zijn met hun werk dan jongere medewerkers. De behoefte aan extrinsieke drijfveren nemen met de leeftijd af. Vooral de waarde die medewerkers aan opleidings- en promotiemogelijkheden hechten neemt met de leeftijd af. Ook nemen motieven gerelateerd aan uitdagend werk, samenwerken met anderen, erkenning, en salaris met de leeftijd af. Wat over alle leeftijden heen het zelfde blijft, is de behoefte aan sociale interacties op het werk en baanzekerheid<sup>13</sup>.

### **De charme van generatie-denken**

Veel mensen denken in termen van generaties, ondanks dat onderzoek het bestaan van generatieverschillen eerder in twijfel trekt dan bevestigt. Zo blijkt uit een rapport van het Sociaal en Cultureel Planbureau uit 2010<sup>14</sup> dat 86% van de Nederlandse bevolking gelooft dat de eigen generatie anders is dan die van hun ouders (ter vergelijking; in 1958 was dit 80%), en 80% van de Nederlanders rekent zichzelf tot een generatie.

Uit deze gegevens blijkt dat het generatiebegrip een verleidelijk instrument is om mensen te categoriseren, of de waargenomen verschillen nu wel of niet door onderzoek bevestigd worden. Dit is tevens een belangrijke reden voor generatieonderzoek omdat typologieën in populaire beeldvorming steeds weer opgevoerd worden. Als de meeste mensen zich identificeren met een generatie en ze zelf onderscheid tussen generaties maken, kan dit belangrijke gevolgen hebben voor de onderlinge verhoudingen op de werkvloer.

Het grote voordeel van denken in generaties is dat het onze wereld ordent. We weten onze eigen plek (we horen bij een bepaalde groep) en kunnen anderen ook zo zien<sup>15</sup>. Mensen die zichzelf tot een bepaalde groep rekenen, zien de leden van deze eigen groep als onderling meer hetzelfde.

---

<sup>13</sup> Kooij, D. (2010). Motiveren van oudere medewerkers; de rol van leeftijd, werkgerelateerde motieven en personeelsinstrumentarium. *Tijdschrift voor HRM*, 4, 37-50.

<sup>14</sup> Bron: [file:///C:/Users/u0065715/Downloads/SCR%202010\\_webversie%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/u0065715/Downloads/SCR%202010_webversie%20(3).pdf)

<sup>15</sup> Dit fenomeen komt in de literatuur ruim aan bod onder de noemer 'sociale categorisatie theorie'.

Bovendien ontwikkelen ze een stereotype beeld van leden van een andere groep die nogal verschillend is van dat van de eigen groep. De positieve functie van deze stereotypering is dat mensen de wereld om zich heen voorspelbaarder maken.

Ook voor leidinggevenden is het verleidelijk om medewerkers in te delen (dat zijn 'de jonkies', 'de oude getrouwen', 'de nieuwelingen', of ook: 'de deeltijd werkers', 'de jonge moeders' etc.). Iedere groep heeft eigen kenmerken waar je vervolgens op inspeelt. Het risico is dat je de onderlinge verschillen van de medewerkers toeschrijft aan dat groepskenmerk terwijl er grote verschillen binnen ieder groep zijn.

#### **1. 4. Vraagt generatie Y om een nieuw soort leiderschap?**

*"Ik denk dat ze vooral uitdaging verwachten. Als leidinggevende moet je hen continu uitdagen, hun spannende projecten geven en betrokkenheid tonen. Ze willen serieus genomen worden. Ze willen ruimte krijgen in de dingen die ze kunnen en gecoacht worden wanneer ze het niet kunnen. Dus je moet ze ook een zekere mate van inspraak geven want ze willen wel wat invloed hebben. Wat is dan het verschil met vroeger? Misschien iets gelijkwaardiger. Ze accepteren geen leiderschap meer omdat de baas het zegt."*

*Robert, directeur, software organisatie, 37 jaar*

Als de werkwaarden over de generaties niet sterk veranderd zijn, vraagt deze generatie dan wel om een 'nieuw soort' leiderschap? Leidinggevenden en HR-managers merken dat hun jonge medewerkers vrijer zijn in gezagsverhoudingen en dat gezag niet meer vanzelfsprekend is. Jongeren onderhandelen bijvoorbeeld al vóór dat ze de organisatie binnen komen over arbeidsvoorwaarden en werktijden, en halen hun informatie niet noodzakelijkerwijs bij hun leidinggevende.

De relatie tussen leidinggevenden en jonge professionals is verrassend weinig onderzocht. Bovendien geven de studies die er zijn meer verwarring dan duidelijkheid. Waar de ene studie aantoont dat vooral jonge medewerkers steun en supervisie van hun leidinggevende verwachten, vinden andere studies geen verschillen voor medewerkers van verschillende leeftijden. Soortgelijke gemengde resultaten zijn er ook voor de voorkeur voor vrijheid op het werk, de behoefte aan persoonlijke aandacht van een leidinggevende en de voorkeur voor creativiteit bij een leidinggevende.

Op basis van de bestaande onderzoeksliteratuur vinden we geen eenduidig antwoord op de vraag wat jonge medewerkers van hun leidinggevende verwachten. In de volgende hoofdstukken bespreken we de resultaten van onze eigen studies hierover.

## **1. 5. Conclusies**

De opvatting dat betaald werk een waardevolle en zingevende bezigheid is waarvoor men zich inspannt (arbeidsethos) is nog steeds alom aanwezig. Wat wel (deels) is veranderd, zijn de redenen waarom jongeren (en medewerkers over het algemeen) tijd en energie aan hun werk besteden en de aspecten van het werk waaraan zij waarde hechten. Volgens het traditionele arbeidsethos is werken een morele plicht. Waar medewerkers vroeger een sterke waarde hechtten aan plichtsgevoel, bestaat er tegenwoordig zowel onder jongere als oudere leeftijdsgroepen een sterker gevoel van 'verworven recht' op persoonlijke ontplooiing in en door werk. Hierdoor zijn de intrinsieke aspecten van het werk (de kwaliteit van het werk, zoals afwisselende en interessante taken, autonomie, en uitdaging) steeds belangrijker geworden, zonder dat dit tot een daling van het belang van extrinsieke aspecten heeft geleid (salaris, arbeidsvoorwaarden en carrière).

De voornaamste ontwikkeling van de afgelopen decennia lijkt wel dat we over de hele linie steeds meer van betaald werk zijn gaan verwachten: interessant werk én een goede beloning én leuke collega's én een begripvolle leidinggevende. Waar dan sinds kort nog aan toegevoegd kan worden: goede voorzieningen om werk en privéleven beter te kunnen combineren. Wetenschappelijk onderzoek laat verder zien dat de leeftijd en loopbaanfase betere indicaties zijn voor de houding op het werk, dan 'verschil in generatie'.



## 1. 6. Aan de slag!

Wat is jouw idee over generaties op de werkvloer? Door onderstaande vragenlijst in te vullen kun je als leidinggevende je eigen idee over generatieverschillen op de werkvloer in kaart brengen. Geloof je in het idee van generatieverschillen? Of denk je dat de verschillen eerder door de levensfase veroorzaakt worden? En zie je vooral kansen, of is het aansturen van jonge medewerkers een lastige opgave? Neem de tijd om de onderstaande vragen in te vullen. Scoor je vragenlijst en kijk in welk kwadrant jij valt (de sleutel en kwadranten vind je op de volgende pagina). Het is een goede opstap om eens in gesprek te gaan met je collega-leidinggevende over jullie visie en ervaringen.

Geef aan in welke mate je het eens bent met volgende stellingen:

	Sterk oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Sterk eens
Generatieverschillen bestaan niet; het gaat meer over verschillen in leeftijd/taakvolwassenheid.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik denk meer in termen van 'jongere' en 'oudere' medewerkers dan in termen van 'generaties'.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Generatie is een belangrijke factor om verschillen tussen mensen te verklaren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
'Alle neuzen dezelfde kant op laten kijken' staat op gespannen voet met oog hebben voor de persoonlijke drijfveren van verschillende medewerkers.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jonge medewerkers en andere medewerkers vullen elkaar goed aan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jonge medewerkers van nu gedragen zich anders dan ik of mijn ouders toen wij hun leeftijd hadden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De spanningen in mijn team/afdeling zijn gerelateerd aan waardeverschillen tussen verschillende generaties.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medewerkers uit verschillende generaties binnen een team/afdeling is belangrijk voor een goede samenwerking en sfeer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

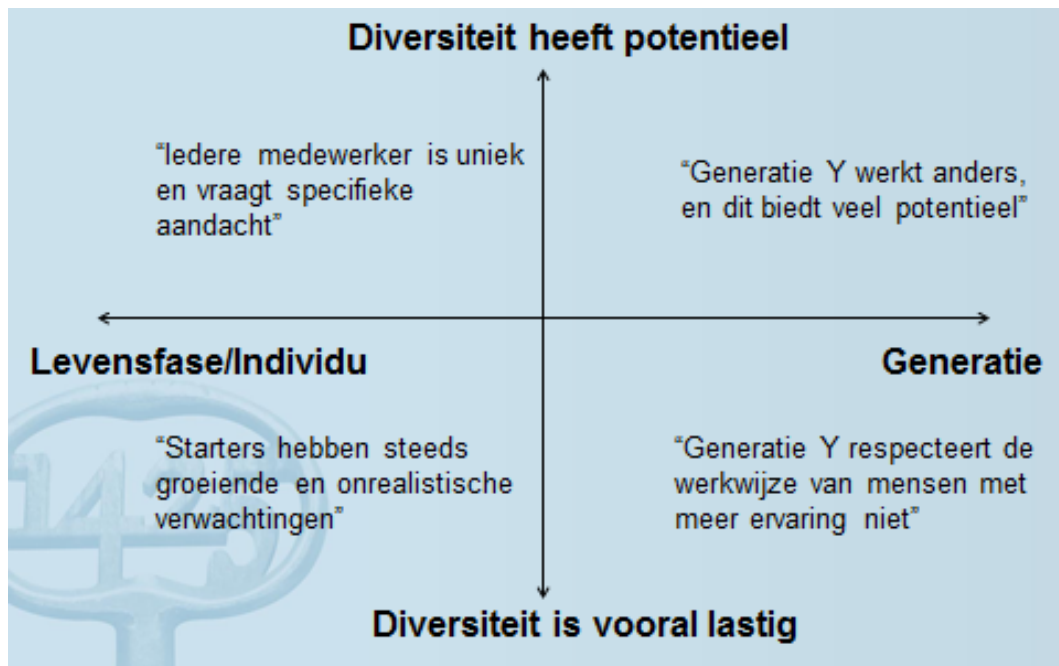
## Scoring

Zet je antwoorden op de acht stellingen in onderstaande tabel bij Kolom A of B. Je score varieert tussen minimum 4 en maximum 20. Vul deze score voor zowel A als B in op de twee balken. Schaal A geeft aan in welke mate je denkt in generaties (hoge score) of meer in individuele en loopbaanverschillen. Schaal B geeft aan in welke mate je diversiteit als lastig ervaart (hoe hoger, hoe meer lastig). De combinatie van beide scores bepaalt in welk vakje je scoort in Figuur 1.

	Sterk oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Sterk eens	A	B
Generatieverschillen bestaan niet; het gaat meer over verschillen in leeftijd/taakvolwassenheid.	5	4	3	2	1		
Ik denk meer in termen van 'jongere' en 'oudere' medewerkers dan in termen van 'generaties'.	5	4	3	2	1		
Generatie is een belangrijke factor om verschillen tussen mensen te verklaren.	1	2	3	4	5		
'Alle neuzen dezelfde kant op laten kijken' staat op gespannen voet met oog hebben voor de persoonlijke drijfveren van verschillende medewerkers.	1	2	3	4	5		
Jonge medewerkers en andere medewerkers vullen elkaar goed aan.	5	4	3	2	1		
Jonge medewerkers van nu gedragen zich anders dan ik of mijn ouders toen wij hun leeftijd hadden.	1	2	3	4	5		
De spanningen in mijn team/afdeling zijn gerelateerd aan waardenverschillen tussen verschillende generaties.	1	2	3	4	5		
Medewerkers uit verschillende generaties binnen een team/afdeling is belangrijk voor een goede samenwerking en sfeer.	5	4	3	2	1		
						<b>Totaal</b>	



Figuur 1: Je visie op generatie Y.



### Interpretatie

Figuur 1 geeft vier mogelijke visies weer op jongeren op het werk. In de eerste plaats gaat het om de vraag of je denkt in generaties. Zie je de 'jeugd van tegenwoordig' of 'Generatie Y' echt als anders dan andere generaties op het werk? Of denk je meer aan levensfasen, loopbaanfasen en vooral ook individuele verschillen? Daarnaast kan diversiteit op het werk, in het team waaraan je leiding geeft of in de organisatie, voor onrust en spanningen zorgen. Het kan ook een bron van vernieuwing en plezier zijn.

Huidige opvattingen over leidinggeven aan een diverse groep medewerkers laten zien dat de meest effectieve strategie links boven in de figuur staat: als leidinggevende is het de uitdaging dat je aandacht hebt voor ieders unieke kwaliteiten en voorkeuren, en dat je die in het team weet te benutten. Dat vraagt openheid, waardering en respect voor die verscheidenheid.

## Hoofdstuk 2

---

*Leiding geven aan jonge professionals*

*“Ze willen verantwoordelijkheid. Sommigen eisen dat zelfs. Tegelijkertijd zien we dat ze ook sturing nodig hebben. Ze willen veel persoonlijke aandacht en feedback. Ze willen ook echt snappen waarom het op een bepaalde manier moet en ze nemen daarbij geen genoegen met één voorbeeld. Maar er zijn ook veel zaken die we als leidinggevendenden meer generiek aanpakken. Iedereen wil bijvoorbeeld persoonlijke aandacht en de één heeft nu eenmaal meer sturing nodig dan de ander. Ik geef veel leiderschapstrainingen en ik zie dat sommige leidinggevendenden jongeren goed kunnen aansturen. Maar ik kan m'n vinger er niet op leggen wat dat is.”*

*Gemma, trainer/adviseur, 53 jaar*

In de inleiding van dit boekje zagen we dat de beeldvorming over jongeren op het werk eerder negatief dan positief is. Zo zouden jongeren moeilijker aan te sturen zijn en zouden zij niet direct leiderschap aanvaarden. Vanuit deze beeldvorming is het goed denkbaar dat zij hun leidinggevende minder waarderen dan oudere medewerkers. In dit hoofdstuk gaan we eerst in op de vraag wat jongeren van hun leidinggevende verwachten. Daarna gaan we in op de vraag of zij hun leidinggevende anders evalueren dan hun directe, maar oudere collega's. Als laatste kijken we naar welk soort leiderschap bijdraagt aan het productief werken van jongeren.

## **2. 1. Wat verwachten jonge professionals van hun leidinggevende?**

Om een eerste antwoord op deze vraag te krijgen vroegen we door middel van een vragenlijst aan medewerkers wat zij van hun leidinggevende verwachten. We zetten de evaluaties van jongeren onder de 30 jaar af tegen twee andere leeftijdsgroepen; de 'middengroep' die tussen de 30 en 50 jaar is (ook wel generatie X-ers), en de 'ouderen' die 50 jaar en ouder zijn (ook wel babyboomers)<sup>16</sup>.

*Wat verwachten alle medewerkers van hun leidinggevende?*

De nummer één verwachting onder alle medewerkers is dat hun leidinggevende hen coacht op hun professionele ontwikkeling en hen ondersteunt bij hun werkzaamheden. Daarnaast waarderen medewerkers een leidinggevende die naar hen luistert, geïnteresseerd in hun werk is en empathie toont. Dit past goed in het huidige beeld van een leidinggevende die vooral een 'people manager' zou moeten zijn. Los van leeftijd vinden alle medewerkers het belangrijk dat hun leidinggevende eerlijk, open en integer is. Dit geeft aan dat medewerkers het tegenwoordig

---

<sup>16</sup> De bevindingen zijn gebaseerd op de antwoorden ongeveer 300 medewerkers uit een retail-bedrijf op de vraag "hoe ziet jouw ideale leidinggevende eruit?"

vooral belangrijk vinden dat een ondersteunende leidinggevende hen als mens waardeert. Immers, van hen wordt verwacht dat ze actief hun rol als medewerker opnemen en initiatief in hun werk tonen. Daarvoor zijn vertrouwen en eerlijkheid belangrijke voorwaarden. Als die er niet zijn, zullen medewerkers minder geneigd zijn om zich extra in te spannen voor hun leidinggevende. Als laatste verwacht iedereen dat hij bij zijn leidinggevende terecht kan voor inhoudelijk expertadvies. Dit betekent voor leidinggevendenden dat het niet genoeg is om de vaardigheden te hebben om een goede werksfeer te creëren en processen te begeleiden, maar ook om op de inhoud te kunnen sturen en de kwaliteit van het werk te bewaken.

#### *Wat verwachten jongeren?*

Meest genoemd is de verwachting dat leidinggevendenden hun jonge medewerkers feedback geven op hun functioneren. Vanuit een levensfase model is dit goed te begrijpen. Jonge medewerkers staan immers aan het begin van hun loopbaan en over het algemeen zijn zij zeer leergierig om zich te ontwikkelen en om te leren hoe ze met de uitdagingen die het werk aan hen stelt moeten omgaan. Om te leren is feedback een krachtig en noodzakelijk instrument.

In het verlengde hiervan verwachten jongeren dat hun leidinggevende hen motiveert voor hun werkzaamheden en hen stimuleert het beste uit zichzelf te halen. Dit is in lijn met eerder onderzoek waarin aangetoond wordt dat steun van een mentor op het werk het vertrouwen in eigen kunnen vergroot<sup>17</sup>. Daarnaast blijkt uit onze resultaten dat jongeren wel degelijk sturing, regels en een heldere planning verwachten van hun leidinggevende. Dit past goed in het beeld van een jonge medewerker die zelf graag wil uitzoeken hoe hij de resultaten kan behalen, maar wel binnen afgebakende kaders.

Naast de aandacht voor persoonlijke ontwikkeling verwachten jongeren ook dat hun leidinggevende zorg draagt voor een goede samenwerking tussen collega's en voor een positieve werksfeer. Zoals we in het eerste hoofdstuk al zagen, zijn een goede en prettige werksfeer en collegialiteit voor iedereen belangrijk. Mensen hebben nu eenmaal een sterke behoefte om ergens bij te horen en zich verbonden te voelen. Uit deze resultaten blijkt echter dat jongeren daar net wat meer waarde aan hechten dan de middengroep of de ouderen. Zeker wanneer jongeren net bij een organisatie binnen zijn, is collegialiteit voor hen belangrijk om zich op hun plek te voelen en het vertrouwen te hebben te mogen leren en een zinvolle en gewaardeerde bijdrage te kunnen leveren.

---

<sup>17</sup> Vollering, J. (2012). *De transitie van studie naar werk: Onderzoek naar de verschillen tussen levensfasen binnen generatie Y en de effecten van werk gerelateerde hulpbronnen op self-efficacy, bevologenheid en organisatiebetrokkenheid*. Utrecht: University of Utrecht.

*Wat wachten de middengroep?*

Meer dan de jongeren en de ouderen verwacht de middengroep dat hun leidinggevende hen informeert, dat hij duidelijk en besluitvaardig is en hen mee neemt in een toekomstvisie. De middengroep lijkt daarmee vooral een taak-inhoudelijk focus te hebben en een leidinggevende te willen die hen hierop aanstuurt. Anderzijds zijn het juist deze medewerkers die momenteel al veel leiderschapsposities bekleden. Het is daarom goed mogelijk dat zij vanuit hun leiderschapspositie sterker bezig zijn met hun eigen ontwikkeling als leidinggevende waarin zij de organisatiedoelen duidelijk moeten vertalen naar hun medewerkers.

*Wat verwachten ouderen?*

De ouderen hebben de minst expliciete verwachtingen van hun leidinggevende. Net als de jongeren verwachten zij vooral dat hun leidinggevende luistert, geïnteresseerd is in hun werk en empathie toont. En net als iedereen vinden ze het belangrijk dat hun leidinggevende hen coacht en beschikbaar is voor inhoudelijk expertadvies. Coaching zal voor oudere medewerkers echter veeleer gaan over het behouden van vaardigheden dan het ontwikkelen ervan. Zoals we in het eerste hoofdstuk al aantoonde, vinden oudere medewerkers het vooral belangrijk om inhoudelijk interessant werk te hebben waarin zij hun vaardigheden kunnen toepassen, anderen kunnen helpen, en autonomie hebben. Over het algemeen zullen zij in hun loopbaan meer autonomie verworven hebben dan de jongeren en de middengroep en zullen zij hun ambities veelal al vorm gegeven hebben. In die zin zijn zij minder afhankelijk van hun leidinggevende voor de uitvoering van hun werk. Het is dan ook niet verwonderlijk dat zij minder expliciete verwachtingen hebben.

**Interviews en discussiegroepen: Jongeren aan het woord**

Uit bovenstaande bevindingen wordt duidelijk dat medewerkers een groot aantal verwachtingen delen. Zo wil iedereen persoonlijke ondersteuning van zijn leidinggevende krijgen. De focus van jongere medewerkers ligt, vergeleken met oudere collega's, meer op 'leren op het werk' en een goede sfeer op het werk. Om verder inzicht te krijgen in wat jongeren van hun leidinggevende verwachten en wanneer zij leiderschap aanvaardden, zijn we met hen in gesprek gegaan. Daarvoor hebben we bij verschillende bedrijven, in verschillende sectoren, discussiesessies georganiseerd. Voor de overzichtelijkheid zijn de bevindingen van deze sessies in thema's gegroepeerd. Deze bevindingen worden hieronder beschreven aan de hand van kenmerkende uitspraken die de jongeren tijdens de gesprekken deden. In het volgende hoofdstuk gaan we in op de vraag hoe leidinggevend effectief op deze verwachtingen kunnen inspelen.

### Vrijheid binnen heldere kaders

*“Ik vind het fijn om de vrijheid te krijgen en dat ik zelf wat dingen kan bepalen of er invloed op kan hebben. Ik krijg er namelijk energie van wanneer ik zelf iets neer heb weten te zetten. Over het algemeen lukt dat ook en krijg ik die vrijheid. Soms krijg ik wel teveel vrijheid. Dan vraag ik me af of m’n leidinggevende nog wel betrokken is. Waar zoek je dan weer de afstemming? En soms gaat het dan ineens weer over allerlei details. Terwijl ik dacht dat ik de vrijheid had om zelf iets te doen. Maar dan wordt deze toch weer teruggetrokken. Dat maakt het lastig om in te schatten of die vrijheid er nu wel of niet is.”*

*Marjolein, HR-medewerker, beauty-retailing, 29 jaar*

Sommigen<sup>18</sup> zijn van mening dat jongeren steeds meer verantwoordelijkheid willen nemen en zich daarbij steeds minder storen aan de grenzen van de organisatie. De jongeren die we spraken vinden het inderdaad belangrijk om naar eigen inzicht hun werk in te kunnen vullen en daarmee een bepaalde verantwoordelijkheid te krijgen. In deze fase van hun loopbaan willen ze over het algemeen vooral ervaringen opdoen en zelf uitvinden of en hoe iets werkt (zie ook: exploratiefase in hoofdstuk 1).

Complete vrijheid is echter onprettig! Dat leidt tot onduidelijkheid over verantwoordelijkheden en verwachtingen. Jongeren hebben dus wel degelijk behoefte aan begrenzing. In het eerdere deel van dit hoofdstuk maakte we al duidelijk dat het vooral de ouderen zijn die behoefte aan vrijheid en autonomie hebben. Jonge medewerkers hebben het nodig om te weten wat hun speelruimte is in termen van deadlines, concrete resultaatafspraken en duidelijkheid over wie waar verantwoordelijk voor is. Maar met wie, waar, wanneer en waarmee zij de resultaten behalen, willen zij zelf kunnen bepalen. Kortom, autonomie binnen grenzen. En die grenzen worden liefst in onderling gesprek bepaald en niet simpelweg opgelegd.

---

<sup>18</sup> Bron: Kessels J.W.M. (2001). *Jeugd moet zin krijgen om slim te worden*. Stichting Industriële Kring Twente (www.ikt.nl)



### Wegwijs in de organisatie

*“Ik zat net nieuw op een functie en ik had nog geen idee hoe het werkte. In het begin miste ik echt wel van m'n leidinggevende dat ze me daarin begeleidde.”*

*Dionne, beauty-retailing, 26 jaar*

Toen Dionne net in haar functie startte, voelde zij zich niet gesteund door haar leidinggevende. Deze contactmomenten zijn belangrijk zodat jonge starters hun weg binnen de organisatie kunnen vinden. Overigens gaan ze voor praktisch advies over hoe ze opdrachten moeten uitvoeren liever naar hun directe collega's. Jonge medewerkers hechten er vooral waarde aan dat hun leidinggevende hen helpt om de paden van de organisatie te leren kennen, zodat ze weten 'hoe het werkt in de organisatie' en waar ze heen moeten gaan voor informatie of ondersteuning.

### Coaching, maar toch expertise advies

*“Ik vind het fijn wanneer m'n leidinggevende een coachende manier van leidinggeven heeft. Als ik bijvoorbeeld een probleem heb en een voorstel voor een mogelijke oplossing, dan vind ik het niet erg als mijn leidinggevende het er niet mee eens is. Maar ik vind het wel fijn als zij meedenkt over wat dan wél een goede oplossing is. In plaats van alleen maar 'nee' te zeggen en daar geen onderbouwing voor te geven. Dan zit ik nog steeds met het probleem.”*

*Martine, leidinggevende, facilitaire dienstverlening, 28 jaar*

Daarnaast vinden jongeren het belangrijk dat ze voor hulp en advies bij hun leidinggevende terecht kunnen wanneer er iets mis dreigt te gaan. Daarbij hoeft de oplossing niet direct op tafel te komen. De jongeren willen in eerste instantie vooral gestimuleerd worden om verder te denken. Een mogelijke valkuil van leidinggevendens is dat zij toch op details gaan letten en deze voorschrijven waardoor er onduidelijkheid ontstaat over de verwachte of afgesproken vrijheid en de kaders van hun werk.

### Persoonlijke aandacht en betrokkenheid

*“Ik werk hier nu 10 maanden en eigenlijk is het idee dat er wekelijks een voortgangsoverleg is. Maar ik kan op één hand tellen hoe vaak dat is doorgegaan. Er is gewoon geen tijd voor. Te druk op de afdeling, mensen die weg vallen of deadlines die gehaald moeten worden. Dus dan maar geen voortgangsoverleg. Dan mis ik wel de betrokkenheid. Ik vind het wel fijn als mijn leidinggevende het zelf ook belangrijk vindt om daar tijd voor vrij te maken.”*

*Sonja, beauty-retailing, 23 jaar*

Jonge medewerkers vinden het belangrijk dat hun leidinggevenden zelf ook waarde hechten aan contactmomenten met hen en dat zij hun best doen om tijd vrij te maken. Wanneer overlegmomenten regelmatig worden afgezegd omdat de leidinggevende andere belangrijke zaken heeft waar hij zijn aandacht aan moet geven, wordt de betrokkenheid van de leidinggevende in twijfel getrokken. De jonge medewerkers begrijpen dat de leidinggevende een volle agenda heeft, maar het geeft hen weinig vertrouwen dat hun leidinggevende beschikbaar voor hen is. Ook vinden jongeren het belangrijk dat hun leidinggevende interesse in hen toont door te vragen hoe het gaat. Ze waarderen het bijvoorbeeld als een leidinggevende onaangekondigd langskomt, vragen stelt of wanneer een leidinggevende aan hen denkt op het moment dat ze een kans zien dat bij hun ontwikkelpad past.

### Vertrouwen

*“Ik wil niet hoeven verantwoorden dat ik hier om 16.00 weg ga, want ik werk hard genoeg. Ik wil zelf m'n tijd kunnen inrichten, maar ik doe wat van me gevraagd wordt. En daar moet mijn leidinggevende me vertrouwen in geven.”*

*Lidewei, kapster, 24 jaar*

Vertrouwen is essentieel voor een goede samenwerking met een leidinggevende. Naarmate medewerkers meer vertrouwen hebben in hun leidinggevende is er meer werkplezier, voelen zij zich meer met de organisatie verbonden, presteren zij beter en kunnen zij zich beter ontplooiën. Zoals Lidewei in bovenstaand voorbeeld ook duidelijk maakt, is vertrouwen van de leidinggevende in de medewerker een voorwaarde voor de gewenste vrijheid. De jongeren uit ons onderzoek vinden het belangrijk dat hun leidinggevende vertrouwen toont dat zij de taken

zelfstandig kunnen uitvoeren en niet elke vijf minuten over hun schouder meekijkt. Ook al kan dat nog zo goed bedoeld zijn, dat wordt ervaren als controlerend en een gebrek aan vertrouwen.

Vertrouwen gaat ook over de mate waarin medewerkers zich kwetsbaar naar hun leidinggevende kunnen opstellen:

*“Toen ik drie jaar geleden binnenkwam was ik onzeker om dingen die ik niet zo goed deed te delen met mijn leidinggevende. Zij ziet mijn ontwikkeling en voortgang en beoordeelt me daar wel op. Daarom twijfelde ik of ik het wel of niet zou zeggen. Na een jaar kwam ik er achter dat ‘fouten maken’ wel mag. Je moet dat vertrouwen als leidinggevende wel geven, dat het oké is om fouten te maken.”*

*Marieke, IT-consulting, 28 jaar*

Marieke maakte zich in het begin zorgen over wat ze wel en niet aan haar leidinggevende kon vertellen. Dit is zeker een thema dat meerdere jongeren in ons onderzoek bezig houdt. Immers, de leidinggevende beoordeelt wel. En zoals Marieke in deze uitspraak ook laat zien, vertrouwen moet zich door de tijd heen ontwikkelen en bewijzen. Marieke moest ontdekken dat fouten niet op het beoordelingsgesprek ‘afgestraft’ werden.

### **Box 2: Wetenschappelijke inzichten**

*Vertrouwen in leidinggevendens bevordert:*

- prestaties van teams en organisaties
- acceptatie van informatie die de leidinggevende verstrekt
- waardering van de besluiten die een leidinggevende maakt en betrokkenheid bij de uitvoering ervan
- samenwerking tussen leidinggevende en medewerkers
- open communicatie
- van elkaar leren
- alertheid op minder goede teamprestaties en de bereidheid die ter sprake te brengen
- betrokkenheid bij de organisatie
- extra inzet voor organisatiedoelen ‘bovenop’ serieuze werkspanning bij de organisatie willen blijven werken
- tevredenheid met de leidinggevende

Bron: Bijlsma-Frankema, K., & Costa, A., (2005). Understanding the Trust-Control Nexus. *International Sociology*, 20, 259- 282.

## Doel en onderbouwen

*“Ik houd van targets en ik doe wat van me gevraagd wordt. Maar ik verwacht wel van mijn leidinggevende dat zij duidelijkheid in het doel ervan geeft. Ik wil weten waarom ik iets doe. Dan snap ik het. Dan doe ik het en probeer er het optimale uit te halen. Maar ik wil wel het nut ervan inzien. Dat moet mijn leidinggevende me dus wel uitleggen.”*

*Lidewei, kapster, 24 jaar*

Het idee dat jongeren niet zomaar leiderschap aanvaarden, wordt door Lidewei bevestigd. Ook leidinggevendenden ervaren dat jongeren niet ‘zomaar’ iets van ze aannemen simpelweg omdat ze de baas zijn. Uiteraard geldt dit niet voor alle jongeren, maar het wijst er wel op dat het belangrijk is beslissen te onderbouwen. Als leidinggevende zit je feitelijk in de positie dat je opdrachten mag én moet geven, gewoon omdat je dat baas bent. Zeker wanneer een (jonge) medewerker terughoudend is over de opdracht ervaren leidinggevendenden regelmatig dat hun opdrachten niet zomaar geaccepteerd worden. In zulke situaties kan een goede uitleg over waarom iets gedaan moet worden veel verschil maken. Ook het grotere geheel schetsen waardoor duidelijk wordt wat het belang van de taak is, zal helpen. Jongeren zullen dan eerder gemotiveerd zijn om jouw rol als leidinggevende te accepteren.

Kortom, jongeren verwachten dat een leidinggevende:

- **een duidelijk kader** biedt om de functie te kunnen uitoefenen, mits ze voldoende **inhoudelijke vrijheid krijgen** over hoe ze de taken kunnen uitvoeren
- van een groep medewerkers een **team** kan maken, en daarbij het **individu** en zijn **persoonlijke ontwikkeling** niet uit het oog verliest
- hen **informeert** over de laatste ontwikkelingen in de organisatie en het werkveld en op basis hiervan hen **inspireert** en **laat leren**.

## **2. 2. Hoe zien jonge professionals hun leidinggevende?**

Om deze vraag te beantwoorden hebben we gegevens van twee grootschalige Nederlandse vragenlijstonderzoeken bekeken. In deze vragenlijsten werd aan medewerkers gevraagd om hun leidinggevende op zijn of haar leiderschapskwaliteiten te evalueren<sup>19</sup>. We vergelijken de percepties van jongeren wederom met die van de middengroep en de ouderen.

---

<sup>19</sup> De bevindingen zijn op vragenlijstonderzoek gebaseerd 3 bronnen: 1) een database waarin gegevens opgenomen zijn van ongeveer 32.000 medewerkers uit verschillende organisaties en sectoren, 2) gegevens van 6000 Belgische bankmedewerkers, en 3) gegevens van 304 medewerkers van een Retail-bedrijf.

Meer dan hun oudere collega's vinden jonge medewerkers dat hun leidinggevende positief is ingesteld, eerlijk en integer is, en dat hun leidinggevende hen:

- goede tips een feedback geeft waardoor zij hun werk kunnen verbeteren
- stimuleert om met suggesties te komen
- stimuleert om zelf problemen op te lossen
- betreft bij het maken van beslissingen
- ondersteunt in hun professionele ontwikkelwensen
- informatie geeft waardoor ze hun werk goed kunnen doen
- enthousiast maakt voor zijn visie en doelen
- waardeert
- een voorbeeld geeft.

Met andere woorden, jongeren evalueren dezelfde leidinggevende anders dan hun oudere collega's. Ze zijn *positiever* over hun leidinggevende!

In het voorgaande toonden we aan dat naarmate medewerkers ouder worden, zij minder expliciete verwachtingen van hun leidinggevende hebben en meer behoefte krijgen aan autonomie. Als jonge medewerkers, met relatief weinig werkervaring, zullen hun ogen sterker op de leidinggevende gericht zijn om helder te krijgen wat er van hun verwacht wordt. Jonge medewerkers lijken in de startfase van hun loopbaan gevoeliger voor de evaluaties en meningen van hun leidinggevende, die hen immers beoordeelt. Bovendien gaan de meeste jonge medewerkers met frisse energie en hoge verwachtingen in een eerste baan aan de slag. De minder leuke kanten van het werk zijn in de fase vaak nog niet merkbaar en van onbeantwoorde verwachtingen is nog niet direct sprake. Medewerkers die verder in hun loopbaan zitten, maken ongetwijfeld een andere inschatting van de organisatie en hun leidinggevende op basis van hun eerdere ervaringen.

### **2. 3. Welk leiderschap draagt bij aan productief werken?**

Er is veel onderzoek gedaan naar de effecten van leiderschap op de prestaties van medewerkers. Los van leeftijd, blijkt dat 'transformationeel' leiderschap gerelateerd is aan betere prestaties en het welzijn van de medewerkers. Een transformationele leidinggevende weet een kwalitatief goede relatie met zijn medewerkers op te bouwen, weet hen te motiveren en inspireren voor hun werkzaamheden, heeft een sterke toekomstvisie op en kan zijn medewerkers hierin

meenemen, begeleidt hen in hun werkzaamheden, bewaakt de kwaliteit van het werk en heeft oog voor afdelings- of teamprocessen.

#### Effecten op collegialiteit en werksfeer

Ondanks dat transformationeel leiderschap bij alle medewerker rechtstreeks gerelateerd is aan productief werken en welzijn, zijn er een aantal nuanceverschillen te vinden waarin de effecten van leiderschap sterker zijn voor jongeren, in vergelijking met de middengroep of de ouderen. Zo blijkt dat jongeren die constructieve feedback van hun leidinggevenden ontvangen en tips hoe zij hun prestaties te kunnen verbeteren, meer collegialiteit en een positieve werksfeer ervaren. Jongeren ervaren een sterkere 'team spirit' wanneer hun leidinggevende hen stimuleert met ideeën en suggesties te komen en hen ondersteunt in hun professionele ontwikkeling. Ook blijkt dat jongeren die zich gewaardeerd voelen door hun leidinggevende meer vertrouwen in hun collega's hebben, zich meer onderdeel van hun team voelen en meer hun vaardigheden in hun werk durven toe te passen. Wanneer zij zich niet gewaardeerd voelen door hun leidinggevende ervaren zij zelfs *minder* collegialiteit, terwijl de middengroep en de ouderen dan juist *meer* collegialiteit ervaren<sup>20</sup>. Wat hier mogelijk bij speelt, is dat naarmate medewerkers ouder worden, of ergens langer werken, zij minder afhankelijk van hun leidinggevende worden en hun steun juist bij collega's halen.

In tegenstelling tot de jongeren, voelen de middengroep en de ouderen daar tegen meer collegialiteit en een positieve werksfeer als hun leidinggevende hen betreft bij besluitvormingsprocessen. Ook ervaren de middengroep en de ouderen meer conflicten in de verschillende rollen die zij vervullen als zij onvoldoende informatie van hun leidinggevende krijgen om hun taken goed uit te kunnen voeren. Onvoldoende informatie gaat bij deze leeftijdsgroepen ten koste van het vertrouwen in hun leidinggevende.

Al met al sluiten deze resultaten goed aan bij het beeld dat jonge medewerkers het vooral belangrijk vinden om zich onderdeel van het team of de afdeling te voelen en dat er een positieve werksfeer is waarin sprake is van onderling vertrouwen tussen medewerkers. Naast oog voor teamprocessen faciliteert een leidinggevende dit door aandacht te hebben voor professionele ontwikkeling van zijn jonge medewerkers, door hen te stimuleren om ideeën en suggesties te geven en een kwalitatief goede relatie met hen te bouwen.

---

<sup>20</sup> Deze onderzoeksbevindingen zijn gebaseerd op 2 bronnen: 1) een vragenlijst naar werkbeleving en leiderschap die door ongeveer 32.000 medewerkers uit verschillende organisaties en sectoren werd ingevuld, en 2) een gelijksoortige vragenlijst die door 6000 bankmedewerkers ingevuld werd.

### **Good practices: Wat zeggen leidinggevendenden?**

In onze discussiegroepen is uitgebreid gesproken over ‘good practices’ bij het inspelen op de verwachtingen van jongeren. Dit blijkt vooral een kwestie van schakelen tussen sturen op het resultaat en medewerkers coachen om het beste uit zichzelf te kunnen halen.

*“Bij ons hebben ze veel vrijheid, maar wel binnen bepaalde kader, en die kaders zijn belangrijk om te bewaken. Zeggen hóé iets uitgevoerd moet worden werkt niet. Mensen geven daar toch een andere invulling aan als wat ik me voorgesteld had. Ik kan bijvoorbeeld vijf verschillende consultants naar de klant sturen en krijg dan vijf verschillende oplossingen voor de klantvraag. Het oplossen van de klantvraag bepaalt een groot deel van de kaders van hun werk. Daarbinnen zijn ze vrij om een oplossing te vinden die de klant goed vindt. Dat is voor mij de vrijheid. Dit vereist wel om continu de dialoog met elkaar aan te gaan en te blijven afstemmen. Het is niet zo dat als je één keer de kaders afstemt, het dan klaar is. Ook de kaders worden verschillend geïnterpreteerd of uit het oog verloren. Daar moeten we over blijven afstemmen.”*

*Joost, operational manager, IT branche, 28 jaar*

Zoals we al in het vorige hoofdstuk hebben beschreven, verwachten jongeren dat een leidinggevende hun vrijheid geeft, maar ook kaders. Ook leidinggevendenden zien dit. Maar, zoals Joost hier duidelijk maakt, dit zijn brede begrippen waaronder mensen verschillende dingen verstaan. Stap één is duidelijk aangeven wat de kaders zijn en je verwachtingen van het resultaat. Stap twee is om deze verwachtingen en de invulling ervan regelmatig te blijven toetsen. Het is dus niet genoeg om één keer de kaders van een project te bepalen. Als leidinggevende moet je continue met je (jonge) medewerkers in gesprek blijven om af te stemmen over de doelstellingen en voortgang. Het is immers goed mogelijk dat je medewerkers die anders opvatten. Medewerkers willen dat hun leidinggevende hier een actieve en coördinerende rol inneemt.

### Vrijheid versus begrenzen

Regelmatig wordt door leidinggevendenden genoemd dat jonge starters in hun organisatie soms overmoedig zijn in hun ambities en daar niet altijd even realistische verwachtingen in hebben:

*“Wat verwachten jongeren en wat hebben ze nodig? Dat vind ik twee verschillende dingen. Project medewerkers denken bijvoorbeeld dat ze al na een jaar projectleider kunnen worden. Maar als ze heel snel projectleider worden, dan vinden ze dat vaak zwaarder dan verwacht. Hoe helder ik ook probeer uit te leggen dat ze nog niet klaar zijn voor de nieuwe positie die vrij komt, ze willen het toch. De kwalitatieve inschatting van mij als hun leidinggevende dat ze beter nog één of twee jaar in hun functie kunnen zitten en dan doorgroeien, nemen ze niet zomaar aan.”*

*Harrie, operational manager, verkeer en veiligheid, 35 jaar*

De vraag die hier opkomt, is of je als leidinggevende je medewerkers moet afremmen in hun ambities. Zeker in de huidige tijd waarin persoonlijke ontwikkeling en zelfbeschikking belangrijke kernwaarden zijn, kan dit tot dilemma's leiden. Mag of móét je zelf niet als leidinggevende begrenzen wanneer je van mening bent dat je medewerker te hard van stapel loopt in de dingen die hij wil? (zie box 3 over de opkomst van keuzestress). Ook al denkt een jonge medewerker zelf dat hij alles (tegelijk) aan kan, een goede leidinggevende let erop dat de jongere zichzelf niet voorbij loopt, met het risico van langdurige uitval. De jonge, enthousiaste medewerker, waar organisaties zo dol op zijn, moet in de gaten gehouden worden.

### Inspelen op de behoefte aan persoonlijke aandacht en betrokkenheid

*“Het is belangrijk dat m'n leidinggevende mij goed kent en zicht heeft op wat ik aankan en bij me past. Dat zij een inschatting kan maken wat net een niveau hoger is dan wat ik daarvoor gedaan heb. Dat kan alleen als zij als leidinggevende goed weet waar ik op dat moment zit.”*

*Bram, trainee IT-consulting, 25 jaar*

Bram werkt in een organisatie waar vrijheid en zelfsturing niet alleen kernwaarden van Bram zelf zijn maar ook van de organisatie. Zoals we in het eerste hoofdstuk al duidelijk maakten, zijn jongeren niet over één kam te scheren. Niet alle jongeren hebben een even sterke behoefte aan deze vrijheid of verantwoordelijkheid. Sommige jongeren hebben juist behoefte aan explicietie sturing. Dat betekent dat je als leidinggevende oog moet hebben voor de individuele behoeften en capaciteiten.



### *Box 3: De opkomst van keuzestress?!*

Leidinggevend en HR-managers constateren dat jongeren tegenwoordig meer 'keuzestress' hebben. Keuzestress ontstaat wanneer iemand overspoeld wordt door informatie die overwogen moet worden om een 'goede' keuze te maken. Zowel jong als oud ziet dit als kenmerkend voor generatie Y.

Volgens sociologen is keuzestress kenmerkend voor de huidige maatschappij. Doordat de traditionele richtinggevend kaders in de afgelopen decennia hun vanzelfsprekendheid en legitimiteit hebben verloren, heeft de noodzaak aan 'keuzevrijheid' aan belang toegenomen. Vrijwel alle sociologen wijzen vooral op de schaduwzijde van de hedendaagse keuzevrijheid. Toch wordt dit niet door onderzoek bevestigd. Keuzevrijheid is een belangrijke kernwaarde onder jongeren en over het algemeen hebben zij constructieve strategieën om keuzestress te verminderen.

#### Hoe pakken jongeren van vandaag de keuzeproblematiek aan?

- Jongeren winnen informatie en advies in bij vrienden en familie. Bij praktische keuzeproblemen varen zij (vrijwel) blind op het advies van vrienden en familie om de complexiteit van de keuze te verminderen en te vereenvoudigen.
- Ze zoeken anderen op die in een vergelijkbare keuzesituatie hebben gezeten en volgen hun raad op.
- Wanneer het om keuzes gaat waarbij de eigen identiteit in het geding komt, willen jongeren graag een originele keuze maken. Ze zullen daarom juist niet snel de keuze van anderen imiteren omdat de keuze een onderscheidend element moet hebben.

#### Hoe ga je als leidinggevende de uitdaging aan: Begrenzen!?

Zeker is wel dat er tegenwoordig ontzettend veel keuzemogelijkheden zijn en dat jongeren hier veel waarde aan hechten. Wanneer er sprake is van keuzeproblematiek, wordt de leidinggevende daarin niet noodzakelijkerwijs als sparringpartner geconsulteerd. Ook is het de vraag of de leidinggevende hierin een verantwoordelijkheid naar zijn jonge medewerker toe heeft en welke rol hij hierin kan spelen.

Henriette (25 jaar), trainee binnen een consultancy organisatie aan het woord:

*"Ik wil niet gestuurd worden in de keuzes die ik maak. Wat een manager kan doen is zeggen: 'Pas op, je hoeft je niet op alles te focussen.' Maar ik zou het niet wenselijk vinden als mijn leidinggevende mij inhoudelijk zou sturen. Ik wil het graag zelf uitvinden. Mijn leidinggevende zegt wel tegen mij: 'Je hoeft niet overal bij betrokken te zijn'. En dat geeft me wel rust."*

Berend (35 jaar), directeur van een software organisatie aan het woord:

*"Jonge mensen willen graag zelf dingen ontdekken. En de dingen die ze meemaken willen ze graag delen om het in een context te kunnen plaatsen of te ontdekken wat ze aan die informatie hebben. Het is belangrijk dat je daar vragen over stelt en er een gesprek over voert. Dat moet je niet één keer per jaar tijdens het officiële functiegesprek doen, maar gewoon regelmatig."*

#### **Good practices voor leidinggevend:**

- Ga er niet vanuit dat er keuzestress is, maar vraag aan je jonge medewerker welke dilemma's of keuzes hij/zij tegen komt. Dat toont betrokkenheid en laat zien dat je medewerkers hiervoor bij jou terecht kunnen.
- De ene jonge medewerker kan beter omgaan met keuzemogelijkheden dan de ander. Daarnaast heeft de ene jongere meer structuur en sturing nodig dan de ander.
- Coach je jonge medewerker op het keuzeproces door keuzes te prioriteren, het aantal keuzes te verminderen, en te verhelderen dat de keuzes kleine stapjes in een langer traject zijn, en deze niet absoluut bepalend zijn.
- Schroom niet om te begrenzen ook al wordt dat niet direct gewaardeerd. Soms heb je vanuit jouw positie en ervaring beter zicht op wat een jonge medewerker nodig heeft in zijn ontwikkelingspad en de grenzen van de taakstelling. Let wel: om ervoor te zorgen dat de begrenzing geaccepteerd wordt is een goede onderbouwing noodzakelijk.

Bron: Van Doorn, S. de Koster, W. & Verheul, A. J. (2007) Keuzestress!?! Over de sociale inbedding van individuele keuzes, *Sociologie*, 3, 400-409.

## 2. 4. Conclusie

In dit hoofdstuk lieten we zien dat medewerkers van verschillende leeftijden andere verwachtingen van hun leidinggevende hebben, waarbij vooral jonge medewerkers sterker gericht zijn op hun leidinggevende en deze over het algemeen positiever waarderen dan hun oudere collega's. Ook toonden we aan dat leidinggevendenden een *directe* invloed hebben op de prestatie van hun medewerkers en team. Vooral het gebruik van transformationeel leiderschap - dat is het bouwen van een goede relatie met medewerkers en aandacht hebben voor individuen en de teamprocessen - loont de moeite. Dit geldt voor alle medewerkers maar voor jongeren in het bijzonder.

Een eerste stap om er als leidinggevende voor te zorgen dat hij kan inspelen op de verwachtingen van zijn medewerkers is het in kaart brengen hun verwachtingen. Dit kan simpelweg door dit direct aan het te vragen. Dit betekent niet dat een leidinggevende moet of kan voldoen aan alle verwachtingen of behoeftes van zijn medewerkers. Maar door verwachtingen bespreekbaar te maken en te houden door continu af te stemmen, kan voorkomen worden dat hun jonge professionals bijvoorbeeld onrealistische verwachtingen hebben of teleurgesteld raken en een andere baan zoeken. Het geeft hen de mogelijkheid om zich effectief aan te passen aan de eisen die de werkomgeving aan hen stelt.

De praktijk leert dat het expliciteren en afstemmen van verwachtingen voor veel medewerkers en leidinggevendenden moeilijk is. Mogelijk durven medewerkers niet uit te komen voor hun wensen omdat ze het gevoel hebben dat ze er niet vrij over kunnen praten of omdat ze vrezen dat kritiek later terugkomt op hun beoordeling. Mogelijk willen ze hun leidinggevende niet kwetsen door het ook over zijn minder goede kanten te hebben. Andersom is het niet ondenkbaar dat het voor een leidinggevende spannend is om zich kwetsbaar op te stellen voor de feedback van zijn medewerkers. Ook is het niet voor iedereen even gemakkelijk of helder om in kaart te brengen wat ze nu precies verwachten. Medewerkers weten dat zelf soms niet goed of kunnen moeilijk verwoorden wat ze wensen. Zeker voor jonge medewerkers, die wellicht meer tegen hun leidinggevende op kijken dan zij zich realiseren, kan het lastig zijn duidelijk uit te spreken wat ze van hun leidinggevende zouden willen.

## 2. 5. Aan de slag!

Om helder te krijgen wat je jonge medewerkers van jou als leidinggevende verwachten kun je gebruik maken van onderstaande vragenlijst. Deze is opgesteld op basis van literatuur en interviews met mensen uit het veld.

(Anoniem) ingevulde vragenlijsten kunnen gebruikt worden in groeps gesprekken, of kunnen als leidraad dienen om individuele gesprekken met medewerker over hun verwachtingen aan te gaan.

Mijn leidinggevende,	Ideale leidinggevende					Mijn huidige leidinggevende				
	Zeer onbelangrijk	Onbelangrijk	Neutraal	Belangrijk	Zeer belangrijk	Zeer weinig	weinig	Matig	Vaak	Zeer vaak
Zorgt ervoor dat de randvoorwaarden worden geschapen zodanig dat mensen hun werk goed kunnen doen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Praat enthousiast over wat er bereikt moet worden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geeft genoeg informatie waardoor mensen hun werk goed kunnen doen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geeft zelf het voorbeeld van wat hij/zij van anderen verwacht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Besteedt tijd aan het geven van coaching en opleiding van zijn/haar medewerkers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Drukt zijn/haar tevredenheid uit als prestaties aan de verwachtingen voldoen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vindt het belangrijk om te weten wat mensen op de afdeling / in zijn team bezighoudt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Creëert een goede werksfeer waarin mensen elkaar waarderen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Houdt onregelmatigheden, fouten, uitzonderingen, en afwijkingen van de norm scherp in de gaten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durft in belangrijke kwesties knopen door te hakken en beslissingen te maken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hecht veel waarde aan heldere afspraken en een eerlijke beloning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Heeft een sterke visie voor de toekomst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stimuleert nieuwe zienswijzen om opdrachten tot een goed einde te brengen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geeft mensen de vrijheid en keuzemogelijkheid in het beslissen over hoe hun werk te doen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Faciliteert mensen om hun ideeën binnen de organisatie vorm te geven	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○
Helpt anderen om hun sterkte punten te ontwikkelen	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○
Delegeert uitdagende verantwoordelijkheden en stuurt aan op resultaat	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○
Vermindert frictie binnen de afdeling/team	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○
Praat optimistisch over de toekomst	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○
Treedt hard op als het moet	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○
Helpt mensen om op nieuwe manieren naar problemen te kijken	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○
Moedigt samenwerking binnen en tussen afdelingen en/of teams aan	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○
Bekritiseert medewerkers alleen met een goede reden	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○
Zorgt voor gezamenlijke afdelings-/teamdoelen	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○
Ziet mensen als een individu met eigen unieke behoeften, competenties, en ambities	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○
Ziet erop toe dat afspraken na worden gekomen	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○
Gaat moeilijke en tijdrovende kwesties niet uit de weg	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○
Is gemakkelijk toegankelijk wanneer er vragen of problemen zijn	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○
Is betrouwbaar in het nakomen van zijn/haar afspraken en verplichtingen	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○
Houdt mensen op de hoogte van interne organisatieontwikkelingen	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○
Ziet mensen meer als individuen dan alleen maar als leden van een afdeling of team	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○
Behandelt anderen met waardigheid en respect	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○
Kijkt steeds opnieuw of belangrijke uitgangspunten nog van toepassing zijn	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○
Geeft zowel positieve als negatieve feedback	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○
Zoekt verschillende perspectieven bij het oplossen van problemen	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○
Toont vertrouwen dat doelen bereikt zullen worden	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○

## Hoofdstuk 3

---

*Geven (jonge) leidinggeevenden van nu anders leiding?*

In het begin van de vorige eeuw stond de 'Great Man'-theorie centraal in hoe de maatschappij naar leiders keek. Ondergeschikte volgers zouden vooral directief aangestuurd moeten worden. In de loop van de tijd is het beeld van een autoritaire leider en passieve volger aanzienlijk veranderd. Werkgevers hechten sterke waarde aan zelfstandige en initiatiefrijke medewerkers en leidinggeevenden worden vooral gezien als een 'people-manager' die hun medewerkers faciliteren en aanmoedigen om verantwoordelijkheid te nemen.

In dit hoofdstuk verkennen we eerst de ontwikkelingen in leidinggeven. Vervolgens gaan we in op de vraag of managers van nu anders leidinggeven dan tien jaar geleden. Ook onderzoeken we hoe jonge managers hun leiderschapstaak oppakken, want ook jongeren geven steeds vaker leiding.

### 3. 1. Ontwikkelingen in leidinggeven

Aanhangers van 'Great-Man' theorie stelden dat 'grote mannen' geboren worden en dat leiderschap niet geleerd kan worden. Zo zouden deze 'grote mannen' bepaalde intellectuele, sociale en fysieke eigenschappen hebben die ervoor zorgen dat ze in alle situaties het meest geschikt zijn als leider. Toenmalige auteurs idealiseerden de rol van leidinggeevenden en maakten een onderverdeling tussen leiders en hen die 'niet van waarde' waren<sup>21</sup>. Die waarde werd sterk bepaald door de invloed en bekendheid die iemand had.

Mensen die deze 'aangeboren leiderschapseigenschappen' *niet* hebben zouden geen andere keuze hebben dan de bevelen van de leider consciëntieus op te volgen. De 'grote mannen' zouden dus vooral deze 'passieve en gehoorzame ondergeschikten' moeten aansturen. Deze hadden immers niet de capaciteit en ruimte om zelf beslissingen te nemen. We zien dit patroon nog in ontwikkelingslanden met soms erbarmelijke arbeidsomstandigheden (zie box 4).

#### *Box 4: Een 150-urige werkweek is heel gewoon in China*

*"Een werkweek van 150 uur is voor een Chinese arbeider heel gewoon," vertelt Wong. "Vooral in de kledingindustrie komen wij schrijnende taferelen tegen. Omdat de mode-industrie tegenwoordig geen vier maar 36 seizoenen kent, komen de opdrachten daar op het laatste moment binnen en dan is het aanpoten en je mond houden. Slapen gebeurt vaak een paar uur tussendoor in de fabriek. Overwerk wordt niet uitbetaald."*

Bron: <http://www.oneworld.nl/wereld/werkweek-van-150-uur-heel-gewoon>

<sup>21</sup> Mary Follett omschrijft in een boek de tijdsgeest van de jaren 1930 (p170) – Follett, M.P. (1996). The essentials of leadership. In P. Graham (Ed.), *Mary Parker Follett: Prophet of management* (pp: 163-177). Boston: Harvard Business School Publishing.

Vanaf de jaren '60 van de vorige eeuw begon het leiderschapsbeeld te veranderen<sup>22</sup>. Er kwam meer aandacht voor de menselijke kant van werken en leidinggeevenden werden aangemoedigd om meer oog voor het welzijn van hun medewerkers te hebben. Ook veranderde het beeld dat medewerkers een vaste rol van óf leidinggevende óf medewerker zouden moeten hebben. In plaats daarvan werd er meer nadruk gelegd op de persoonlijke verantwoordelijkheid en expertise van alle medewerkers.

In de praktijk bleek dat veel organisaties het daar nog moeilijk mee te hadden. Het succes van een organisatie werd nog altijd toegeschreven aan zijn leiders. Hiërarchische organisaties hielden de ouderwetse en meer passieve vorm van volgerschap in stand door hun medewerkers een levenslange baan aan te bieden in ruil voor loyaliteit, gehoorzaamheid en hard werken. Ondanks het feit dat het traditionele denken over leiderschap versus volgerschap veranderde, kwam een actieve vorm van volgerschap waarin medewerkers meer verantwoordelijkheid krijgen nog niet tot bloei.

In de jaren daarna gebeurde dat wel: de komst van nieuwe technologieën in de jaren 1980 en 1990 heeft een belangrijke rol gespeeld in de verschuiving naar meer 'coachend' leiderschap en actief volgerschap. Organisatiestructuren werden steeds platter en de verantwoordelijkheid werd steeds meer gedelegeerd naar alle lagen van de organisatie. Deze verschuiving bracht echter in eerste instantie moeilijkheden met zich mee omdat dit nieuwe vaardigheden en kwaliteiten van leidinggeevenden en medewerkers vroeg. Zo kregen bijvoorbeeld medewerkers die eerder plichtsgetrouw deden wat hen opgedragen werd en dat bleven doen, nu opeens een negatief etiket opgeplakt: 'schaap'. En leiders die hun medewerkers niet voldoende aanmoedigden om initiatief te nemen waren ineens een 'autocratische bullebak'. Ook hier zijn culturele verschillen te vinden. Zo blijkt dat Europese managers een dominantere manier van leiderschap hanteren in vergelijking met Nederlandse managers (zie box 5).

---

<sup>22</sup> Baker, S. (2007). Followership: the theoretical foundation of a contemporary construct. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14, 50-60.

Tegenwoordig ligt de focus van leiderschap op het bevorderen van een actieve rol van medewerkers. Om ervoor te zorgen dat organisaties winstgevend blijven moet iedereen zijn steentje bijdragen door proactief en innovatief gedrag te vertonen. Leidinggeevenden worden gevraagd om 'dienend' leiding te geven door hun medewerkers de vraag te stellen: "wat kan ik voor jou doen?" Dienende leidinggeevenden zijn meester in het luisteren naar hun medewerkers om hen te helpen zich professioneel te ontwikkelen en ervoor te zorgen dat zij beter samenwerken als team waarin zij zelf een coöperatieve rol innemen.

### ***BOX 5: Europese versus Nederlandse managers***

Wereldwijd creëert 55 procent van de managers een demotiverend werkklimaat onder hun werknemers. In Nederland is dit zelfs 68 procent. Dit blijkt uit onderzoek van organisatieadviesbureau Hay Group onder meer dan 95.000 managers bij 2.200 organisaties wereldwijd.

#### ***Europese managers houden vast aan dwingende leiderschapsstijl***

Door de aanhoudende crisis en economische onzekerheid valt de meerderheid van de Europese managers terug op een dwingende leiderschapsstijl. Gekenmerkt door een 'doe wat ik zeg' houding, geeft de dwingende manager instructies en voert meer controle uit over de medewerkers. 38 Procent van de Europese managers gebruikt deze leiderschapsstijl, tegenover 23 procent in Noord-Amerika.

#### ***Nederlandse managers blijven polderen***

De voorkeursstijl van Nederlandse managers is een democratische leiderschapsstijl met als voordeel dat beslissingsbevoegdheid laag in de organisatie ligt. Dit poldermodel heeft ook valkuilen, bijvoorbeeld trage besluitvorming. In Nederland zie je dat managers onder druk niet opleggen wat er moet gebeuren (dwingende leiderschapsstijl), maar het zelf overnemen (maatgevende leiderschapsstijl). Dit heeft eveneens een demotiverend effect.

Bron: <http://www.haygroup.com/nl/press/details.aspx?id=36921>



Al met al is de rol van de leidinggevende door de jaren heen aanzienlijk veranderd. Tegenwoordig zijn ‘volgers’ en ‘leidinggevenden’ rollen die door alle medewerkers opgenomen worden, los van het feit of ze de functioneel leidinggevende zijn of niet. Medewerkers zijn bijvoorbeeld steeds vaker zowel projectmanagers die projectleden aansturen maar ook de ‘volger’ van hun eigen leidinggevende. Een illustratie hiervan is onderstaande quote van een senior medewerker die vertelt hoe hij zijn rol in projectteams aanpakt.

*“In de projectteams die ik aanstuur, heb ik vanuit mijn functie geen echte macht. Ik steek daarom veel tijd in het uitleggen van dingen. Als ik weet dat een medewerker een taak minder leuk vindt, probeer ik hem te motiveren door hem perspectief op een andere, leuke taak te geven. Ik probeer ook te achterhalen waarom hij de taak niet graag doet en wat ik kan doen om het voor hem interessanter te maken. Eigenlijk zou ik graag net zoals mijn leidinggevende ook vanuit mijn functie dingen kunnen opleggen, maar vanuit mijn positie dat kan ik niet.”*

*Bas, senior expert, 41 jaar*

Opmerkelijk aan dit verhaal is dat deze medewerker als senior expert informeel leiding geeft aan een aantal van zijn collega's. Hij doet dit op een mensgerichte en participatieve manier, met veel aandacht voor individuele behoefte. Leidinggeven volgens het boekje zouden we zeggen. Maar ook het omgekeerde komt voor, zo blijkt uit het volgende:

*“Ik verwacht van mijn leidinggevenden dat ze leiding geven. Dat betekent het lef hebben om medewerkers aan te spreken op hun gedrag. Nee, dat doen ze nu helaas onvoldoende. Ze zijn druk met van alles, maar aansturen en corrigeren van ongewenst gedrag doen ze nauwelijks.”*

*Stef, CEO, 56 jaar*

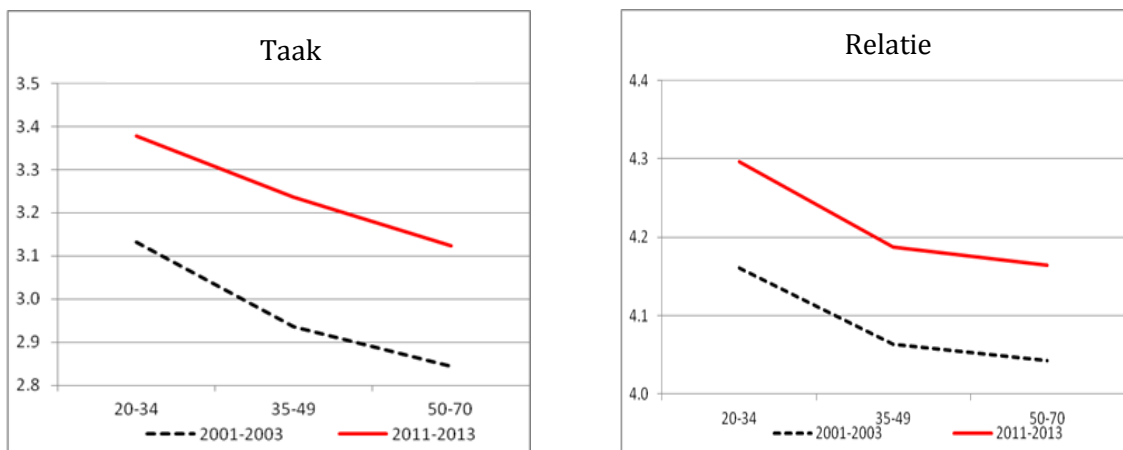
Ondanks het feit dat medewerkers ook leidinggevende rollen opnemen, blijft het klassieke leiderschapsbeeld, namelijk een leidinggevende die krachtig optreedt, voor velen ook vandaag nog actueel. Het beeld van wat leiding geven is en hoe dat precies moet is dan ook niet altijd duidelijk.

### 3. 2. Geven leidinggevenden vandaag anders leiding dan 10 jaar geleden?

Om een antwoord op deze vraag te krijgen vergelijken we hoe leidinggevenden tien jaar geleden geëvalueerd werden met hoe leidinggevenden heden ten dagen geëvalueerd worden<sup>23</sup>. We kijken hierbij naar de mate waarin leidinggevenden oog hebben voor zowel de taak als de relatie. Sterk *taakgerichte* leidinggevenden richten zich vooral op de resultaten, controleren de voortgang en kwaliteit. Sterk *relatiegerichte* leidinggevenden daartegen hebben een mensgerichte leiderschapsstijl, hechten veel waarde aan een kwalitatief goede relatie met hun medewerkers en hebben oog voor hun persoonlijke behoeften en voorkeuren.

Op basis van de ontwikkelingen in leiderschap zouden we kunnen verwachten dat leidinggevenden van nu het vooral beter doen op de relatie. Uit onze resultaten blijkt:

#### Leidinggevenden doen het vandaag beter op zowel de taak als de relatie vergeleken met 10 jaar geleden.



Figuur 1: Taak- en relatiegericht leiderschap 10 jaar geleden en 2013, onderverdeeld naar leeftijdsgroepen waartoe de leidinggevende behoort.

Ondanks dat tien jaar een te korte periode is om een verandering in de tijdgeest goed weer te geven blijkt uit onze data dat zelfs deze relatief korte periode een grote invloed heeft gehad. Leidinggevenden zijn vandaag meer gericht op de taak én op de relatie in vergelijking met leidinggevenden 10 jaar geleden (zie figuur 1).

<sup>23</sup> De onderzoeksbevindingen zijn gebaseerd op een vragenlijst waarin medewerkers uit verschillende organisaties en sectoren hun leidinggevende evalueerden. In totaal werden de evaluaties van 122.000 respondenten m.b.t. hun leidinggevende geanalyseerd, die over de afgelopen 15 jaar verzameld zijn. We vergelijken de gegevens die tussen 2000-2003 verzameld zijn, met die van 2010-2013.

### 3. 3. Jonge honden versus oud gedienden

*“Ik heb een jonge leidinggevende van 35 jaar. Ze is de jongste op onze afdeling en ik ben op één na oudste. Ze geeft leiding aan vijf medewerkers en met sommige ouderen heeft zij het best moeilijk. Maar ik vind het geweldig! Het ‘ge-ja, maar’ wat we 10 jaar geleden altijd tegen onze leidinggevende deden, werkt niet meer. Het is niet meer zoals vroeger. De tijd gaat verder en je moet verder. Je moet mee in nieuwe ideeën. Je kunt wel blijven hangen in oude opvattingen maar dan ben je snel weg. Bijblijven gaat wel makkelijker met een jonge leidinggevende. Zij doet veel nieuwe dingen en pakt alles snel op. We vullen elkaar ook heel goed aan. Wat zij niet snapt, snap ik en andersom ook. En zij snapt meer dan ik. Maar je moet er beiden wel voor openstaan.”*

*Bert, trainingscoördinator, industriële chemicaliën, 52 jaar*

Werknemers moeten langer doorwerken voor zij met pensioen gaan en leidinggevenden zijn steeds vaker jongeren die bijvoorbeeld een traineetraject (hebben) doorlopen. De uitdaging om als ‘jonge hond’ leiding te geven aan oudere werknemers, komt dus steeds vaker voor. Het is te verwachten dat managers anders leidinggeven geven naarmate ze ouder worden. Hoe doen jonge leidinggevenden het nu? Dat is de vraag die we hier beantwoorden. Wat blijkt:

#### **Vooraf jonge leidinggevenden scoren hoog op de taak én de relatie!**

De slimme lezer zal uit figuur 1 hebben afgeleid dat medewerkers hun jongere leidinggevende positiever waarderen dan hun oudere leidinggevende<sup>24</sup>. Los van hun leeftijd vinden medewerkers dat jonge leidinggevenden zowel meer aandacht aan de taak als aan de relatie besteden dan oudere leidinggevenden. Jonge leidinggevenden worden vooral sterk gewaardeerd om hun persoonlijke aandacht en interesse die zij in hun medewerkers tonen. Daarnaast scoren jonge managers bij medewerkers vooral hoog op hun coachende stijl van leidinggeven waarin zij oog hebben voor de persoonlijke ontwikkeling van hun medewerkers. Deze leidinggevenden gaan bijvoorbeeld regelmatig met hun medewerkers zitten om - in het licht van de ambities van de medewerker - zijn of haar kwaliteiten en ontwikkelpunten sámen in kaart te brengen. En zoals we al eerder zagen, is dit wat iedereen van een leidinggevende wil.

---

<sup>24</sup> De onderzoeksbevindingen zijn gebaseerd op een vragenlijst waarin medewerkers uit verschillende organisaties en sectoren hun leidinggevende evalueerden. In totaal werden de evaluaties van 122.000 respondenten m.b.t. hun leidinggevende geanalyseerd, die over de afgelopen 15 jaar verzameld zijn. We vergelijken de gegevens die tussen 2000-2003 verzameld zijn, met die van 2010-2013. .

Tegelijkertijd vinden medewerkers dat jonge leidinggevenden een sterker richtinggevend toekomstbeeld neerzetten en daar directiever op sturen dan oudere leidinggevenden. Jonge leidinggevenden lijken daarmee sterk gericht te zijn op de resultaten en ze weten hun medewerkers warm te maken om deze te behalen. In hun enthousiasme en doelgerichtheid kunnen ze echter de neiging hebben om discussies of interacties te domineren, directief te vertellen hoe de taken uitgevoerd moeten worden of een sterke druk te leggen op het behalen van resultaten binnen een bepaalde tijd.

Naarmate leidinggevenden ouder worden, vinden alle medewerkers (los van hun leeftijd) dat deze hen minder directief aansturen en sterker focussen op het bereiken van een hoge prestatiestandaard. Deze leidinggevenden doen dat vooral door het goede voorbeeld te geven. Door te focussen op een goede prestatie kunnen deze leidinggevenden het lastig vinden om taken te delegeren of met collega's te sparren. Ze doen het mogelijk liever zelf omdat naar hun idee de opdracht dan beter en sneller afgemaakt wordt.

### **3. 4. Conclusie**

In dit hoofdstuk bleek dat leidinggevenden het tegenwoordig beter doen op zowel de taak- als op de relatiedimensie in vergelijking met 10 jaar geleden. De belangrijkste conclusie is dat alle medewerkers, los van leeftijd, vinden dat jonge en oudere leidinggevende op een verschillende manier leidinggeven. De meest opmerkelijke bevinding is dat vooral *jonge* leidinggevenden goed scoren op coachend leiderschap, een stijl die door iedereen zeer gewaardeerd wordt. Dit is des te verrassender omdat over het algemeen gedacht wordt dat jongeren minder volwassen zijn en het dus moeilijker hebben om als inspirerende en transformationele leider gezien te worden. Zeker wanneer het gaat om jonge leidinggevenden die oudere medewerkers aansturen wordt dit eerder als problematisch neergezet. Vooralsnog wordt dit niet door onze bevindingen ondersteund. Alle medewerkers, los van hun leeftijd, vonden dat vooral jonge leidinggevenden op een coachende manier leidinggeven.

De bevindingen in dit hoofdstuk wijzen er mogelijk op dat managers hun manier van leidinggeven vormen naar waar zijzelf, op basis van hun leeftijd, behoefte aan hebben. Namelijk, jonge managers coachen sterker én sturen directief, waarmee ze inspelen op de behoefte van jonge medewerkers aan persoonlijke ontwikkeling en 'heldere kaders'. Oudere leidinggevende daarentegen zijn juist minder directief en richten zich sterker op het leveren van een hoge prestatiestandaard. Daarmee spelen zij in te spelen op de behoefte aan autonomie en inhoudelijke kwaliteit van het werk naarmate medewerkers ouder worden.

Hierop voortbouwend is het goed denkbaar dat de directieve sturing van een jonge leidinggevende vooral voor oudere medewerkers frustrerend kan zijn. Andersom kan de afwezigheid van directieve sturing van oudere leidinggevendenden, jonge medewerkers het idee geven dat ze 'aan hun lot overgelaten worden', terwijl deze leidinggevende juist het idee heeft dat hij zijn medewerkers de zo gewilde vrijheid geeft. Leidinggevendenden doen er daarom goed aan om zich te realiseren dat behoeften en motivaties niet alleen gekoppeld zijn aan leeftijdsgroepen maar ook dat hun manier van leidinggeven gerelateerd is aan hun eigen leeftijd. Ook recent onderzoek van Haygroup<sup>25</sup> toont aan dat de meeste leidinggevendenden op één leiderschapsstijl leunen, wat uiteindelijk tot een demotiverend werkklimaat leidt. Het is een oude waarheid maar nog steeds zeer geldig: leidinggeven is het meest effectief wanneer het aansluit bij de behoeften van de medewerker.

---

<sup>25</sup> Bron: <http://www.haygroup.com/nl/press/details.aspx?id=36921>

## Hoofdstuk 4

---

*Valkuilen van leidinggevendens in het managen van (jonge) professionals*

Om de gewenste resultaten te bereiken dienen leidinggevenden zowel aan de *taak* van hun medewerkers als aan de *relatie* met hen aandacht te geven. De goede balans tussen taak en relatie zorgt ervoor dat medewerkers de kans krijgen om zichzelf te ontwikkelen en verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen werk en persoonlijke en professionele groei. De leidinggevende laat ruimte voor medewerkers om nieuwe dingen te proberen en hun eigen weg te zoeken, maar geeft hierbij nog steeds voldoende begeleiding. Zo kan de leidinggevende taken loslaten en delegeren aan medewerkers die zich daarmee uitgedaagd en gewaardeerd voelen.

Toch blijkt dat de meeste leidinggevenden een voorkeur voor het één bepaalde manier van leidinggeven<sup>26</sup>. Sommige leidinggevenden zijn vooral gericht op de resultaten en hebben weinig aandacht voor hoe het met hun medewerkers gaat. Anderen zijn juist bezig met het welzijn van de medewerkers en verliezen de resultaten uit het oog. En ja, er zijn ook leidinggevenden waarbij je je afvraagt wat zij eigenlijk doen, want ze zijn nauwelijks bezig met de taken en resultaten, en evenmin met de medewerkers.

### ***Te veel van iets is nooit goed***

Het idee dat 'te' zelden goed is, geldt ook voor leidinggeven. Er is veel onderzoek dat laat zien dat een te lage focus op taken en/of relatie schadelijk is<sup>27</sup>. Zo wordt een te lage focus op taken bijvoorbeeld gekenmerkt door te weinig inhoudelijke begeleiding door de leidinggevende waardoor medewerkers zich inhoudelijk trager ontwikkelen. Medewerkers die te weinig inhoudelijke ondersteuning krijgen, zijn minder productief dan medewerkers die wel voldoende begeleiding krijgen. Ze voelen zich ook minder gewaardeerd door hun leidinggevende.

Te veel focus op het resultaat kan leiden tot veel stress en spanningen bij medewerkers. De resultaten moeten immers, koste wat kost, worden gehaald. Teveel taakgerichtheid kan zich uiten in een sterke controle waardoor medewerkers zich te volgzzaam opstellen. Medewerkers leren op deze manier niet om zelf na te denken en gaan met elk probleem naar hun leidinggevende. Dit maakt niet alleen de werkdruk voor managers extra zwaar (omdat ze geen taken kunnen doorgeven) maar het creëert ook een afhankelijk verwachtingspatroon bij medewerkers. Wanneer je als leidinggevende alles wilt nakijken voelen medewerkers zich weinig gestimuleerd om het optimale uit een taak en zichzelf te halen. En dat is een weinig optimale situatie voor beide partijen.

<sup>26</sup> Bron: <http://www.haygroup.com/nl/press/details.aspx?id=36921>

<sup>27</sup> Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of applied psychology*, 89(1), 36.

Harris, K. J., & Kacmar, K. M. (2006). Too much of a good thing: the curvilinear effect of leader-member exchange on stress. *The Journal of social psychology*, 146(1), 65-84.

Een te lage focus op relatie kan maken dat medewerkers zich niet op hun plek voelen in hun team of afdeling, of hun leidinggevende als koud of afstandelijk ervaren. De werktevredenheid neemt af en dat kost energie. Medewerkers zullen eerder geneigd zijn om zich terug te trekken, minder goed te presteren of een andere baan te zoeken.

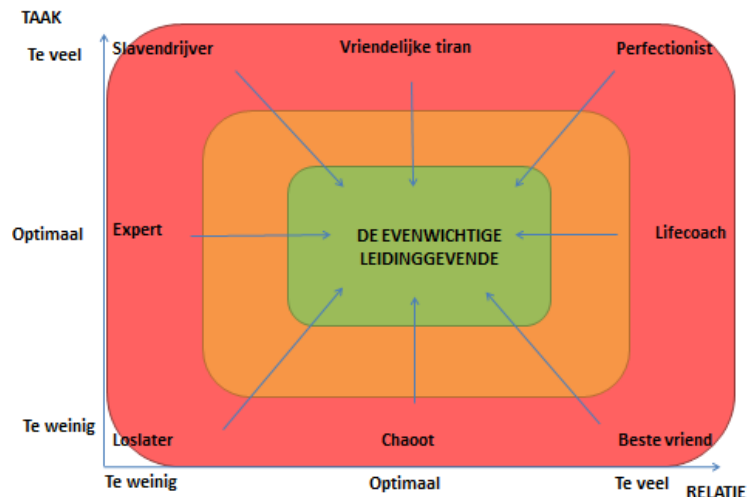
Teveel aandacht voor de relatie is ook niet wenselijk. Vooral wanneer daarmee de afstand tussen medewerker en leidinggevende wegvalt en er geen of nauwelijks een hiërarchische relatie meer lijkt te bestaan. Dit lijkt in eerste instantie wellicht positief. Totdat er lastige besluiten genomen moeten worden. Mogelijk dat de manager geen 'onpopulaire' beslissingen durft te nemen en besluiteloos overkomt. Ook kunnen medewerkers zeer teleurgesteld zijn in de plotselinge kritische feedback ('ik dacht dat we vrienden waren, en nu krijg ik ineens deze vervelende taken op mijn bordje'). Grenzen tussen werk en privé kunnen vervagen en voor je het weet bemoeit de leidinggevende zich met de privé zaken van medewerkers. Juist bij jonge medewerkers die starten kunnen leidinggevenden dergelijke 'vaderlijke' of 'moederlijke' gedrag vertonen. Dit zal zeker goed bedoeld zijn maar daarmee is het nog niet noodzakelijk gewenst of handig.

### ***Het valkuilenmodel***

Op basis van bestaande onderzoeksbevindingen beschrijven we een 'valkuilenmodel' waar leidinggevenden in kunnen belanden. We onderscheiden acht valkuilen waarbij leidinggevenden telkens iets te veel of te weinig op het gebied van de taak of de relatie doen. Vervolgens geven we concrete tips over hoe je met deze valkuilen om kunt gaan.

Het uitgangspunt is dat sommige onderliggende motivaties de kans vergroot dat iemand in een specifieke valkuil terecht komt dan bij andere. Zo kan een leidinggevende mogelijk sterker taakgericht zijn wanneer hij een project begeleidt dat hij inhoudelijk interessant vindt. Terwijl hij de taak uit het oog kan verliezen wanneer hij (te veel) gedreven wordt door de (onbewuste) behoefte om aardig gevonden te willen worden of angst voor conflict. Hieronder geven we een overzicht van de acht verschillende valkuilen waarbij de taak-dimensie op de verticale as gepresenteerd staat en de relatie-dimensie op de horizontale as:





Het is niet de bedoeling een alomvattend overzicht te geven van valkuilen die leidinggevenden kunnen hebben. Wel willen we leidinggevenden aan de hand van een herkenbaar verhaal helpen om succesvol met hun persoonlijke valkuilen om te gaan. Daarmee helpt een leidinggevende zowel zichzelf als zijn medewerkers. Kortom: hoe manage jij jezelf?

#### 4. 1. De slavendrijver

*“Voor mijn baas gaat het alleen om het resultaat. Het interesseert hem niets hoe, al zou ik er dood bij neervallen. Als dat project maar goed en succesvol wordt uitgevoerd.”*

*Henny, logistiek manager, 26 jaar*

*“Als een medewerker een andere visie heeft op een project dan daag ik hem uit om mij te tonen dat ik het mis heb. Ik maak er een wedstrijd van. Maar ik houd wel een sterke vinger aan de pols. Na twee dagen ga ik langs om te horen hoe het er voor staat. Als het niet lukt, dan heb ik de neiging om het er goed in te wrijven.”*

*Arjan, leidinggevende, 50 jaar*

Henny verwoordt hier precies de valkuil: voor zijn leidinggevende telt alleen het resultaat en daar moet alles voor wijken.

Arjan toont de andere kant van deze valkuil. Prestatiedrang gaat vaak samen met een sterke competitiedrift. Deze leidinggevenden hebben graag gelijk. Ze willen winnen, de slimste zijn, de beste en de snelste. Op en naast het werk. En deze drang verwachten ze ook van hun medewerkers. Deze leidinggevenden creëren een erg dynamische sfeer op het werk. Alles gaat snel, iedereen is flexibel en het doel halen heiligt alle middelen. Medewerkers voelen zich gestimuleerd om het onderste uit de kan te halen maar er is weinig ruimte voor reflectie en professionele en persoonlijke ontwikkeling.

Deze leidinggevende stimuleert zijn medewerkers om het beste van zichzelf te laten zien en om de doelstellingen te bereiken en daar leren zij veel van! Maar de valkuil van deze leidinggevende is dat hij onredelijk veel van zijn medewerkers kan vragen en weinig oog heeft voor hun belangen en behoeften. Het risico is dat er een onaangename werksfeer ontstaat waarin prestatiegerichtheid de boventoon voert. Er is weinig ruimte voor herstel en zijn medewerkers durven zich niet kwetsbaar op te stellen. Stress en vermoeidheid vormen een risico. Zowel bij de medewerkers als bij de leidinggevende.

Voorkom dat je een slavendrijver wordt:

- Reflectie: Kijk kritisch naar de eisen die je aan jezelf en aan je medewerkers stelt. Zijn die eisen realistisch? Op welke momenten ga je (te) hoge eisen stellen aan je medewerkers?
- Besteed aandacht aan de persoonlijke wensen en ontwikkeling van je medewerkers.
- Geef complimenten! Je (jonge) medewerkers hechten er veel waarde aan dat hun werk en grote inzet gewaardeerd wordt. Wil je dat zij zo hard blijven werken? Dan is het belangrijk dat je je waardering toont.
- Investeer in een goede persoonlijke relatie met je jonge medewerkers. Ze zullen dan ook eerder naar jou toe komen wanneer er iets mis dreigt te gaan. Zo kun je erger voorkomen.
- Relatieveer wanneer je jonge medewerker een steek laat vallen. Uiteraard is het belangrijk dat je op fouten wijst. Maar realiseer je dat een jonge medewerker nog veel moet leren en dat je boosheid hier een averechts effect op heeft.

## 4. 2. De expert

*“Mijn leidinggevende is echt heel goed in zijn werk. Hij weet ook heel veel.*

*Ik leer vooral door te kijken en te luisteren. Het gaat hem om mooie resultaten. Verder is hij niet zo geïnteresseerd in mij.”*

*Irene, kapster, 21 jaar*

*“Ik vind het heel belangrijk dat mijn medewerkers goed in hun werk zijn.*

*Ik kan me ook echt ergeren als ze hun zaken niet op orde hebben. Ze krijgen wel de nodige ruimte, maar ik bewaak de kwaliteit. Uiteindelijk gaat het mij erom dat we excelleren hier in resultaten.”*

*Christiaan, leidinggevende, 40 jaar*

Irene en Christiaan beschrijven de expert-leidinggevende heel goed. Christiaan is zeer deskundig op zijn vakgebied en vindt het belangrijk om een goed product af te leveren. Maar niet koste wat kost. Hij vindt het ook belangrijk dat zijn medewerkers zich inhoudelijk kunnen ontwikkelen en daar biedt hij ze de mogelijkheden toe.

Tegelijkertijd is de kans is groot dat deze leidinggevende (te) weinig aandacht heeft voor ‘de persoon achter de medewerker’. Inhoudelijk geeft hij zijn mensen ruimte en, al zal hij het niet direct tonen, deze leidinggevende vindt het leuk wanneer zijn medewerkers met innovaties komen. Daar leert hij ook van. Het zijn vooral kennis en inhoudelijke expertise die hem interesseren en motiveren in zijn werk. Daar praat hij ook graag over door. Maar een ‘praatje maken’ of vragen wat zijn medewerkers bezig houdt of welke dilemma’s zij in hun werk ervaren, zal deze leidinggevende niet snel doen.

Preventie voor de expert als valkuil:

- Reflectie: Past jouw aandacht voor kwaliteit en inhoud ook bij de behoeften van je jonge medewerkers?
- Richt je niet alleen op de inhoud van het werk maar toon ook interesse in hun belevingswereld. Jullie hoeven geen vrienden te worden maar jonge medewerkers vinden het belangrijk om een goede persoonlijke band te hebben.
- Wacht niet totdat zij zelf komen maar neem initiatief in het vragen naar de ontwikkelwensen en ambities van je jonge medewerkers. Dat toont betrokkenheid!
- Wees niet alleen beschikbaar voor expert-advies maar gebruik gezamenlijke overlegmomenten ook om te informeren naar zaken die naast de inhoudelijke voortgang bij hem of haar spelen.

### 4.3. De loslater

*“Ik vraag me af of mijn leidinggevende eigenlijk weet wat ik doe en wat me bezig houdt. Ik denk vaak dat hem dat niet zoveel interesseert.”*

*Tijs, wetenschappelijk medewerker, 27 jaar*

*“Ik geef mijn medewerkers veel vrijheid en autonomie. De ervaring leert dat ze zichzelf heel goed weten organiseren! Ik vind ook dat ze het vooral zelf moeten uitzoeken. Van fouten maken leer je!”*

*Ilke, hoogleraar, 51 jaar*

Tijs merkt weinig van zijn leidinggevende. Die geeft hem wel veel vrijheid, maar weinig tot geen inhoudelijke richting of sturing. Het voordeel is dat Tijs veel ruimte heeft om zijn werk zo te doen als hij zelf denkt dat goed is en wat voor hem leuk en uitdagend is. Ilke laat zijn medewerkers helemaal vrij, zowel in de invulling van hun taken als in hun persoonlijke groei.

De loslater gaat ervan uit dat zijn medewerkers hun taken goed zullen aanpakken, ongeacht of zij er klaar voor zijn of niet. Medewerkers krijgen alleen begeleiding van hem als zij er zelf actief naar vragen. En dan nog blijft deze begeleiding beperkt. Het risico is dat leidinggevende hierdoor achteraf soms ‘oplapwerk’ doen, tot ieders frustratie.

Waarom zou een leidinggevende zijn medewerkers zo los laten? Er kunnen diverse redenen zijn. Soms zijn leidinggevendes gewoon te druk met allerlei andere taken. Of draait het team prima zonder bemoeienis van de leidinggevende. Wellicht vindt de leidinggevende zijn functie niet direct interessant of de leidinggevende taak kwam erbij maar achteraf blijkt deze niet te passen bij de persoon.

V voorkom dat je een loslater wordt:

- Reflectie; Wat wil je met je team of afdeling bereiken? En wat vraagt dit van jou als leidinggevende? Antwoord op deze vragen kunnen je helpen om een actievere rol in te nemen.
- Wacht niet totdat je jonge medewerkers zelf naar je toe komen voor hulp maar neem initiatief om te vragen of zij je hulp nodig hebben. Dat is ook in jouw voordeel want zo voorkom dat je te laat op de hoogte bent wanneer er iets mis dreigt te gaan.
- Stem verwachtingen af: praat eens met je jonge medewerkers over hoe zij jouw rol zien en wat je voor hen kan betekenen. Wellicht word je daardoor gemotiveerd om een actievere rol op te nemen.
- Neem het initiatief voor overleg. Zowel over werk, planning en uitvoering als over de persoonlijke ontwikkelwensen van medewerkers.

#### 4. 4. De chaoot

*“Mijn leidinggevende beslist meestal op het moment of iets belangrijk of interessant is. Soms geeft hij mij dan een opdracht waarvan achteraf blijkt dat hij het niet belangrijk vindt. Soms is het moeilijk om zijn aandacht vast te houden en het komt regelmatig voor dat hij dingen vergeet en dan op het laatste moment met dringende opdrachten komt. Maar ja, anderzijds is er wel altijd reuring bij ons op de afdeling.”*

*Jeroen, sales manager, 29 jaar*

*“Ik heb een ontzettend volle agenda en ik weet van mezelf dat ik soms wat chaotisch kan zijn in plannen, prioriteiten stellen en impulsief ben. Maar ja, er zijn veel interessante mogelijkheden op m’n werk en ik wil die zo optimaal mogelijk benutten. Dan snijd ik mezelf wel eens in de vingers, en m’n medewerkers ook.....”*

*Thiery, manager, 44 jaar*

Jeroen ervaart zijn leidinggevende als druk en chaotisch. De ene keer zegt hij dit, dan weer dat. Leidinggevenden zijn meestal druk, maar sommige zijn net iets drukker dan druk. Thiery realiseert zich dat dit niet altijd prettig is maar hij heeft het er voor over. Immers, in zijn ogen is alles een kans. Beslissingen worden snel en soms impulsief genomen en daarmee creëert hij veel dynamiek en energie. Het risico bestaat dat werknemers gestrest raken door de vele last-minute deadlines.

De chaoot is blij om zijn mensen spontaan tegen te komen en praat graag even bij. Hij is namelijk oprecht geïnteresseerd in hoe het met je gaat: “heb je het nog naar je zin? Is alles oké met je?”. Diepe inhoudelijke gesprekken passen echter minder in deze setting. En tijd voor formeel overleg is er zelden tot nooit.

Medewerkers krijgen veel vertrouwen van deze leidinggevende en er wordt van hen verwacht dat zij zelf met oplossingen voor problemen komen en proactief tewerk te gaan. Door het gebrek aan formeel overleg kunnen functioneringsgesprekken mogelijk uitgesteld te worden. Maar wanneer een medewerker deze leidinggevende echt nodig heeft, hoeft hij maar even ‘brand’ te roepen en de leidinggevende regelt het.

Tips voor de chaoot:

- Reflectie: Wat maakt dat je zo chaotisch bezig bent? Heb je teveel hooi op je vork? Kun je slecht organiseren? Kun je niet delegeren?
- Zet je jonge medewerkers voor je aan het werk om het overzicht te bewaken. Spreek bijvoorbeeld af dat zij het overleg met jou plannen en de agenda voorbereiden. Zo ben je direct op de hoogte van de voortgang van het werk en kun je gelijk inspelen op wat je jonge medewerkers nodig hebben om hun werk goed te doen.
- Het kan zijn dat je jonge medewerkers niet goed weten waarvoor en wanneer ze bij je terecht kunnen. Je bent immers al zo druk en reageert waarschijnlijk regelmatig slecht op hun mails. Vertel je jonge medewerker op welke manier jij het best bereikbaar bent bij dringende zaken. En geef concrete voorbeelden van wat jij als dringend ziet.
- Geef je medewerkers inzicht in je agenda. Leg op voorhand uit waarom je de komende tijd druk bent en daarom weinig op mails reageert. Dat maakt het makkelijker voor je medewerkers om hiermee om te gaan.
- Het kan moeilijk zijn om tijd te vinden voor diepere reflectie of feedback. Maak gebruik van schaarse momenten door bijvoorbeeld samen naar een klant te rijden. Zo creëer je de mogelijkheid om tot een dieper gesprek te komen met je medewerkers.

#### 4. 5. De beste vriend

*“Wij zijn hele goede maatjes. Ik heb nooit echt het idee dat hij mijn leidinggevende is.”*

*Karin, verkoopster, 24 jaar*

*“Toen ik nog maar net leidinggevende was, vond ik het moeilijk om me boven mijn collega’s te plaatsen. Opeens keek iedereen naar mij wanneer er harde beslissingen genomen moesten worden. Ik probeerde me joviaal op te stellen alsof er niets veranderd was en nodigde iedereen nog steeds uit om samen op stap te gaan. Het was pas toen ik op een zaterdagavond iedereen tegelijk tegenkwam en merkte dat ik niet uitgenodigd was, dat ik voelde dat er iets was veranderd.”*

*Joris, leidinggevende, 34 jaar*

Joris voelt zich één tussen zijn mensen. Er zijn geen hiërarchische verschillen wat hem betreft. Hij heeft het nooit over medewerkers of ondergeschikten, alleen over ‘collega’s’. Joris vindt het vooral belangrijk dat zijn medewerkers het naar hun zin hebben. Joris weet een joviale werksfeer te creëren in initieert veel activiteiten buiten werk om. Over inhoudelijke onderwerpen doorpraten vindt hij over het algemeen minder interessant. Hij wil ook vooral

vertrouwen in zijn mensen tonen. Zijn motto is daarom dat als er iets is, ze dan zelf wel naar hem toekomen. Hij heeft er een hekel aan zijn medewerkers te controleren of beslissingen te nemen.

Deze leidinggevenden voelen zich wat ongemakkelijk om zich 'boven' hun team te plaatsen. Maar soms dit wel nodig. Medewerkers verwachten van hun leidinggevende dat deze lastige beslissingen kan nemen, knopen kan doorhakken en medewerkers op hun werkzaamheden durft aan te spreken. Als een leidinggevende vooral aandacht heeft voor de goede sfeer, is dat een risico wanneer zich lastige situaties voordoen. De kans is groot dat sturing dan in eerste instantie niet aanvaard wordt.

Voorkomen om te 'close' te worden:

- Reflectie: Wat maakt dat je 'vrienden' wilt zijn met je medewerkers? (bijvoorbeeld: erbij willen horen, geliefd willen zijn, angst om te worden buitengesloten).
- Waar word jij op aangesproken wanneer jouw (jonge) medewerkers hun werk niet goed doen? Antwoord op deze vraag kan je helpen voor jezelf duidelijk te krijgen wat je rol als leidinggevende is en deze verantwoordelijk ook daadwerkelijk op je te nemen.
- Realiseer je dat jonge medewerkers behoefte hebben aan sturing. Zoek uit op welke aspecten zij sturing nodig hebben. Dat kan bijvoorbeeld door er simpelweg naar te vragen.
- Je wint respect door duidelijk knopen door te hakken wanneer dit nodig is. Laat dit niet als vanzelfsprekend aan je medewerkers over.

#### 4. 6. De life-coach

*“Josefien is hier de baas. Ze is een schat en enorm bij iedereen betrokken. Ze weet van iedereen waar die mee bezig is. Vaak komt ze ook met ideeën over mijn loopbaan. Heel attent, maar voor mij hoeft dat niet zo.”*

*Ineke, inkoopster, 26 jaar*

*“Ik werk veel met jonge mensen en ik wil hen helpen zich volop te ontwikkelen. Neem Ineke bijvoorbeeld. Volgens mij zou zij heel goed zijn om nieuwe verkopers op te leiden. Ik heb al even gepeild bij onze trainings- en opleidingsafdeling wat de mogelijkheden zijn.”*

*Josefien, leidinggevende, 45 jaar*

Josefien ziet het als haar belangrijkste verantwoordelijkheid dat haar medewerkers zichzelf persoonlijk kunnen ontplooiën en taken kunnen opnemen die ze interessant vinden. Ze heeft een oprechte interesse in de persoon achter de functie en gaat vaak persoonlijke gesprekken met

medewerkers aan. Een goede sfeer en vriendschappelijke relaties tussen medewerkers liggen haar aan het hart, meer dan de taken die deze medewerker doet of hoe hij deze aanpakt.

In gesprekken met medewerkers ligt de focus dan ook vooral op het relationele aspect. Ook inhoudelijke gesprekken over het werk staan in het kader van persoonlijke ontwikkeling en richten zich voornamelijk op persoonlijke interesse van de medewerker of waar deze in de toekomst naartoe wil. Maar dat betekent niet dat de taken onbelangrijk zijn en bij inhoudelijke problemen zal deze leidinggevende zeker helpen om tot een goed resultaat te komen.

Persoonlijke aandacht is fijn maar een teveel aan persoonlijk aandacht kan verstikkend verwerken. Bovendien loopt de life-coach het risico dat hij voor haar medewerkers bedenkt wat goed voor hen is. Voor medewerkers kan het moeilijk zijn om grenzen aan te geven en 'gewoon' hun werk te doen.

Voorkom een bestaan als life-coach:

- Reflectie: wat maakt dat je zo betrokken bent bij het leven van je medewerkers? Ben je je bewust van hun grenzen hierbij?
- Het is heel goed dat je ruimte aan je medewerkers geeft om dilemma's te delen! Maar realiseer je ook dat niet alle medewerkers overal jouw advies of mening over willen horen en niet alles met je willen delen.
- Je ziet veel potentie in je jonge medewerkers en ziet veel mogelijkheden om deze tot bloei te laten komen. Jonge medewerkers willen over het algemeen vaak vooral zelf ontdekken wat ze leuk vinden of wat ze ambiëren. Geef ze de ruimte hiervoor.
- Investeer in de inhoudelijke kant van het werk. Je jonge medewerkers hebben inhoudelijke sturing nodig. Zorg bijvoorbeeld regelmatig voor een formeel werkoverleg waarin je werk-gerelateerde thema's op de agenda zet.



#### 4. 7. De perfectionist

*“Mijn leidinggevende is een fantastisch mens, maar wat een perfectionist!  
Ze daagt ons echt uit, maar het kan bij haar altijd beter. En als het niet  
goed is gaat het van tafel en kunnen we met z’n allen opnieuw beginnen.  
Ze gaat voor top, voor minder doet ze het niet.”*

*Roy, designer, 26 jaar*

*“Bij de lancering van een nieuw product merkte ik op zaterdagavond dat  
er een probleem was met de voorraad. Mijn medewerkers kreeg ik op dat  
moment niet te pakken, dus ik belde mijn directeurs. We hebben het  
opgelost en maandag konden we gewoon verder met de lancering.  
Maar ik snap niet dat ik dit zelf moet constateren. Zo word je dus een  
micromanager. Of je het nu wil of niet.”*

*Chantal, leidinggevende, 55 jaar*

Chantal is een perfectionist. Ze daagt haar mensen uit om topprestaties te leveren en ze weet ook hoe deze eruit zien. Ze heeft een sterke visie, zowel over de taak als over wat haar medewerkers aankunnen en met wie ze wil werken. Als het niet goed genoeg is springt ze zelf bij, desnoods op zaterdagavond.

De perfectionist heeft een strakke planning en wanneer daarvan afgeweken wordt, raakt hij behoorlijk gestrest. Hij heeft er een hekel aan om door problemen verrast te worden en wil daarom constant op de hoogte zijn van elke ontwikkeling. Een risico is hier dat hij door zijn gedrag te weinig ruimte geeft en te controlerend overkomt. Zeker voor jonge starters die net de arbeidsmarkt op komen en nog niet zoveel ervaring hebben, kan dit de indruk wekken dat ze geen fouten mogen maken waardoor ze zich minder goed durven te ontwikkelen.

Wel is deze leidinggevende oprecht begaan met zijn medewerkers. Hij realiseert zich dat hij veel van zijn medewerkers verwacht en hij houdt in de gaten of zijn mensen de werkbelasting nog kunnen dragen. Hij zal zijn medewerkers daarom altijd ondersteunen wanneer deze dreigen te bezwijken onder de druk. Hij weet immers zelf hoe het is om teveel werkdruk te hebben. Ook naar buiten toe beschermt hij zijn mensen onvoorwaardelijk.

Voorkom de valkuil van perfectionisme:

- Reflectie: Is het reëel en noodzakelijk om dezelfde eisen aan je medewerkers te stellen als aan jezelf?
- Toets bij je medewerkers of zij druk ervaren en of zij voldoende ruimte krijgen.
- Creëer een leeromgeving voor je jonge medewerkers: laat hen merken dat het oké is om fouten te maken!
- Laat de teugels een beetje vieren en moedig je jonge medewerkers aan om initiatieven in hun werk te nemen! Het werkt niet motiverend wanneer je teveel muggenzift.
- Bespreek met je medewerkers wat sleutelmomenten in een project zijn waarin jij ingeschakeld wil worden.

#### 4. 8. De vriendelijke tiran

*“Mark is een hele sympathieke kerel, maar hij is erg veeleisend. Het werk gaat altijd voor bij hem. Hij belt en mailt op de gekste tijden en begrijpt niet dat ik nog een leven naast mijn werk heb.”*

*Tine, ICT medewerker, 27 jaar*

*“Onze medewerkers krijgen goed betaald en veel ruimte om zich te ontwikkelen. We verwachten dan ook dat ze zich voor 200% inzetten. Dus ze moeten niet zeuren wanneer er moet worden overgewerkt. Wij leveren nu eenmaal top service. Soms begrijpen die jongelui dat niet. Dan leg ik ze op een vriendelijke manier uit dat ze hier veel mogelijkheden krijgen, maar ook dat we alleen mensen willen die er helemaal voor gaan.”*

*Mark, ICT manager, 42 jaar*

Mark heeft de teugels graag stevig in handen. Hij heeft hoge doelen en verwacht dat zijn medewerkers zich hard maken om deze te bereiken. Hij heeft zelf lang nagedacht over hoe bepaalde projecten aangepakt moeten worden en formuleert deze visie uitgebreid naar zijn medewerkers toe. Begeleiding is op de letter en nauwgezet, zowel over *wat* medewerkers moeten doen als *hoe* ze het moeten doen. Medewerkers kunnen daarbij uitgebreid aangeven hoe het project loopt en tegen welke vragen ze aanlopen. Aangezien er voldoende overleggen zijn is het niet nodig om informeel tussendoor af te stemmen.

Ruimte voor persoonlijke ontwikkeling is belangrijk maar heeft geen voorrang op het bereiken van de resultaten. Door deze ruimte heeft deze leidinggevende over het algemeen toch goede

relaties met zijn medewerkers. Naast de formele gesprekken investeert deze leidinggevende echter niet veel extra tijd in de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers. Jonge medewerkers kunnen veel leren van al het werk dat zij verzetten. Maar door de hoge verwachtingen ontstaat het risico is dat medewerkers met elkaar gaan concurreren over wie de 'beste' medewerkers is, wie er het langste doorwerkt of wie nog op de gekste tijden mails stuurt.

Blijf je vriendelijke tiran in jezelf de baas:

- Reflectie: Is het reëel en noodzakelijk om dezelfde eisen aan je medewerkers te stellen als die je aan jezelf stelt?
- Relativeer wanneer je jonge medewerker een steek laat vallen. Uiteraard is het belangrijk dat je op fouten wijst. Maar realiseer je dat een jonge medewerker nog veel moet leren en dat je boosheid hier een averechts effect op heeft.
- Respecteer de vrije tijd en grenzen van je medewerkers en stimuleer ook ontspanning. De boog kan niet altijd gespannen staan.
- Welke taken kunnen je jonge medewerkers eigenlijk wel zelfstandig uitvoeren? De uitdaging voor jou is namelijk om de teugels een beetje te laten vieren en je medewerkers inhoudelijk meer vrijheid te geven. Zo geef je hen vertrouwen en krijgen je medewerkers meer werkplezier.
- Ga na hoe de teamsfeer zich ontwikkelt. Wees alert op signalen van spanning, stress of onvrede bij je medewerkers.

## 4.9. Aan de slag!

### Doe de valkuilentest!

Ben je na het lezen van dit hoofdstuk benieuwd waar jouw mogelijke valkuilen in je leiderschap liggen? Of wil je weten of je sterker op taak of relaties bent gericht? Doe onderstaande test!

- 1= (bijna) nooit
- 2= soms
- 3= regelmatig
- 4= vaak
- 5= (bijna) altijd

### Typend voor mijn manier van leidinggeven aan (jonge) medewerkers. Ik:

- |    |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 1  | bel ook buiten de werkuren met een vraag over het werk.                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2  | wil ook contact via sociale media (zoals facebook).                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3  | neem de meeste besluiten voor hen.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4  | kijk graag mee over hun schouder hoe medewerkers hun werk doen.                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5  | vind dat het mijn taak is om aandacht aan hun persoonlijke problemen te besteden. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6  | adviseer over hun toekomstplannen.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7  | verwacht dat ze mijn opdrachten direct uitvoeren.                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8  | gedraag me informeel naar hen toe.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9  | vind het belangrijk om te weten wat mijn medewerkers bezig houdt.                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | wil ook buiten het werk om gezamenlijke activiteiten doen.                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | vraag om gedetailleerde rapportages over hun werkzaamheden.                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | controleer op elk detail bij de uitvoering van hun taken.                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | doe mijn best om met hen een hechte persoonlijke band op te bouwen.               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | spar met hen over inhoudelijke werkvragen.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | stel maximale werkeisen aan medewerkers.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | moedig hen aan persoonlijke problemen met mij te bespreken.                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## Scoring

### Taak-dimensie

Vragen 1, 3, 4, 7, 11, 12, 14, 15 meten "taak". Tel je antwoorden op en schrijf je score op.

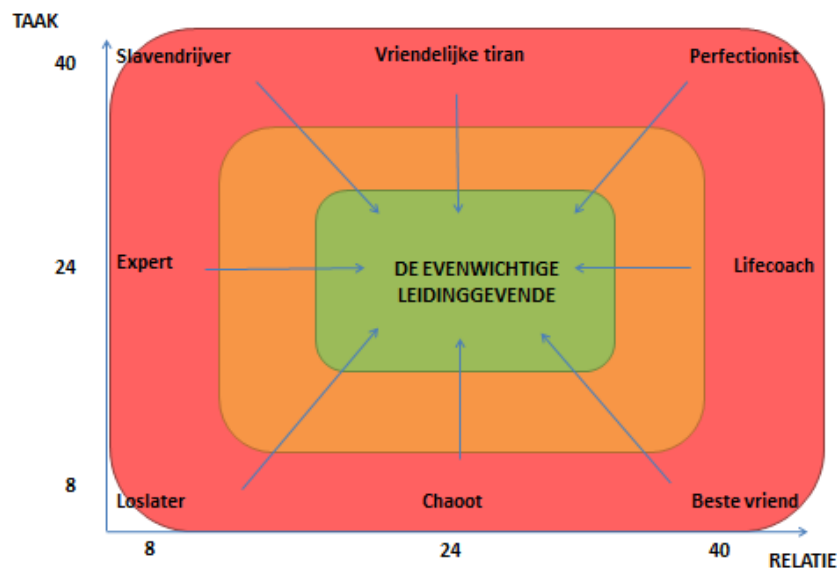
Totale Score = \_\_\_\_\_

### Relatie-dimensie

Vragen 2, 5, 6, 8, 9, 10, 13, 16 meten "relatie". Tel je antwoorden op en schrijf je score op.

Totale Score = \_\_\_\_\_

Zet je score op de taak-dimensie op de verticale as in de onderstaande figuur, en je score op de relatie-dimensie op de horizontale as. Ontdek waar je valkuilen liggen door deze twee punten met rechte lijnen te verbinden.



# Hoofdstuk 5

---

*Boeien en binden van jonge professionals*

*“HR-beleid lijkt in een modern jasje te zijn gestoken. Er was een periode waarin organisaties allemaal regelingen hadden voor de oudere medewerkers, de mensen van boven de 50 jaar. OEL-dagen en APK's en weet ik wat allemaal. Maar dit is teruggedraaid en in plaats daarvan hebben we duurzame inzetbaarheid gekregen. We moeten veel meer kijken naar wat iemand nodig heeft om zich te kunnen ontwikkelen en bij te blijven. Ik hoor niemand hierbij zeggen dat je voor jongeren een specifiek beleid moet opzetten.”*

*Gemma, trainer/adviseur, 53 jaar*

Uit de eerste twee hoofdstukken leerden we dat jongeren vooral op zoek zijn naar verbondenheid met collega's en het ontwikkelen van hun competenties. In dit hoofdstuk gaan we in op de vraag wat de rol van human resource management (HRM) daarbij is.

### **5. 1. Psychologisch contract tussen medewerkers en leidinggevenden**

Wanneer (jonge) medewerkers in dienst komen, gaan zij een formele overeenkomst aan. Rechten en plichten zijn daarbij omschreven in de arbeidsovereenkomst en zowel de leidinggevende als HRM-afdeling hebben een belangrijke rol om die afspraken goed uit te leggen. Maar e niet alle rechten en plichten zijn in deze termen te vangen. Naast het arbeidscontract is bestaat er namelijk ook een 'psychologisch contract' tussen de medewerker, de leidinggevende en de werkgever. Dit behelst de wederzijdse verwachtingen over hoe het werk gedaan wordt en over hoe de leidinggevende en de werkgever voor de medewerker zorgen. Zo hebben leidinggevenden veelal de verwachting dat hun medewerkers flexibel zijn en niet moeilijk doen over een uurtje extra werk wanneer dat nodig is. Medewerkers kunnen op hun beurt de verwachting hebben dat deze extra inzet oké is, mits dit op een ander moment gecompenseerd kan worden ('geen probleem om nu over te werken, maar dan kom ik morgen wel een uurtje later'). En zo biedt de werkgever bijvoorbeeld een goed loon en flexibiliteit in werkuren aan, waarvoor hij in ruil een productieve en positieve werkracht verwacht.

Hoewel een psychologisch contract niet zoals een arbeidsovereenkomst juridisch afdwingbaar is, is het een wezenlijk deel van de arbeidsrelatie. Deze wederkerige relatie kan vaak onbedoeld geschaad worden, wat aan beide kanten frustraties kan opleveren met als mogelijk gevolg dat medewerkers hun motivatie verliezen. Wanneer het psychologisch contract geschaad wordt, zal een medewerker minder energie in zijn werk investeren om de balans recht te trekken. In extremere gevallen kan het zelfs tot 'negatief gedrag' leiden (bijv. sabotage, verzuim, te laat komen, vertrek of 'mentale afwezigheid').

Leidinggevendens verbreken vaak zonder het zelf te beseffen het psychologisch contract met hun medewerkers. Soms komt dit gewoonweg doordat zij hun beloftes niet kunnen nakomen. Een leidinggevende die een medewerker een perspectief op een bepaalde opleiding heeft geboden, kan bijvoorbeeld plots te maken krijgen met teruggeschroefde budgetten waardoor er geen geld voor die opleiding meer beschikbaar is. Of een jonge medewerker die binnen een bepaalde tijd een stap in de organisatie wil maken, maar merkt dat er de komende jaren geen managementposities meer beschikbaar komt totdat er iemand met pensioen gaat. Misschien is de leidinggevende weinig beschikbaar voor advies of coaching en moet een jonge medewerker vooral zelf zijn weg in de organisatie vinden. Of heeft de leidinggevende bij het aannemen van deze jonge medewerker toezeggingen gedaan die niet waargemaakt kunnen worden ('je kunt hier binnen een jaar doorgroeien', 'je werktijden zijn heel flexibel') en die door HRM moeten worden teruggedraaid. De teleurstelling is daar.

## **5. 2. Wat verwachten jongeren van hun werk?**

Zoals we in hoofdstuk 1 al zagen, is en blijft het formele arbeidscontract belangrijk. Dus goede arbeidsvoorwaarden, zowel primair (salaris) als secundair (werktijden en verlof). Dat contract vraagt anno 2014 vooral maatwerk<sup>28</sup>: met de medewerker kijken wat voor haar of hem passende arbeidsvoorwaarden zijn. Dat raakt ook het psychologisch contract en de inhoud van het werk. Uit ons onderzoek komen duidelijk twee thema's naar voren die voor jonge professionals essentieel zijn in hun werk: inhoudelijk uitdagend werk en een goede werksfeer.

---

<sup>28</sup> Aukje Nauta e.a. (2007). Loven en bieden over werk. Assen: Van Gorcum.  
Aukje Nauta (2011). Tango op de werkvloer. Assen: Van Gorcum.



### **Inhoudelijk interessant en uitdagend werk**

*“Mijn baan is uitdagend in de zin dat ik nooit weet hoe de dag of week zal lopen. We krijgen veel trainingen, we moeten snel kunnen schakelen en we hebben veel contact met anderen. Dus als je van verandering houdt, zit je hier goed! En ik heb dat nodig. Ik word daar blij van. Elke dag leer ik en dat is hartstikke leuk. En we hebben natuurlijk passie voor ons vak! Dus we zijn een soort van workaholics. Ik ontwikkel me niet alleen vakinhoudelijk maar ook op het gebied van communicatie. We worden hier overal van bewust gemaakt en dat vind ik heel mooi. Ik ben zo veranderd sinds ik hier werk. Niet alleen op werkgebied maar ook in m’n persoonlijk leven. Mensen in m’n omgeving vinden dat ik zo veranderd ben sinds ik hier werk, in de positieve zin. Ik weet nu bijvoorbeeld beter hoe ik met feedback om kan gaan en hoe ik in discussies constructiever m’n standpunten kan duidelijk maken.”*

*Mandy, kapster, 25 jaar*

Jonge medewerkers hechten sterk aan inhoudelijk interessant werk. Dit betekent dat het werk goed moet aansluiten bij hun capaciteiten en de ruimte moet bieden om eigen initiatief te nemen. Jongeren willen het vak goed in de vingers krijgen en zijn sterk gericht op het verzamelen van relevante kennis en informatie en, op het ontwikkelen van vaardigheden. Ze vinden hun uitdaging in het behalen van werk-gerelateerde doelen. Dat geeft een gevoel van trots en zelfvertrouwen.

### **Werksfeer en collega’s**

*“Ik zit in een team met vijf meiden, dus dat is een en al gezelligheid. Dat maakt het werk ook leuk.”*

*Femke, beauty-retailing, 26 jaar*

Collega’s en sfeer zijn minstens even belangrijk als het werk zelf. Een gebrek aan een goede werksfeer is zelfs een van de belangrijkste redenen om van baan te veranderen. Zeker jonge starters zijn sterk bezig met de vraag of ze hun werk goed doen, hoe het in de organisatie werkt, waar ze de informatie kunnen halen en of ze geaccepteerd en gewaardeerd worden door hun collega’s en leidinggevende. Gezelligheid onderling en goede contacten met collega’s geeft hun vertrouwen waardoor ze zich op hun gemak voelen. Dit helpt de drempel te verlagen om hulp te vragen of functie-inhoudelijk met collega’s te kunnen sparren of te overleggen.

### 5.3. De samenwerking tussen leidinggevenden en HRM

HRM en leidinggevende kunnen beiden en vooral gezamenlijk veel bijdragen aan de uitdagingen in het werk, de werksfeer en collegiale samenwerking. Als vanzelfsprekend is een goed samenspel tussen leidinggevenden en HRM noodzakelijk. HRM heeft veelal een coachende rol voor leidinggevenden, zowel gevraagd als ongevraagd. Bijvoorbeeld naar aanleiding van contractbesprekingen en werkbelevingsonderzoek, maar ook loopbaangesprekken en vragen voor opleidingen van medewerkers. Zoals uit box 6 blijkt, kan HRM een sterke invloed uitoefenen op de relatie tussen medewerkers en leidinggevenden.

#### *Box 6: Over de invloed van HRM*

Branche: automatisering & consulting

Een HR-manager, vrouw, 34 jaar aan het woord:

“Binnen de IT sector is het momenteel moeilijk om goede mensen te vinden en behouden. Daar is het echt nodig om generatie Y binnen te halen en te houden en is het belangrijk om te weten hoe met jongeren om te gaan. We hadden een grote uitstroom onder onze jonge medewerkers. Dat was echt een probleem. Leidinggevenden bij ons waren vaak sterk gefocust op cijfers. Ze wilden bijvoorbeeld precies weten hoeveel facturen of hoeveel leads er waren. Dat had een negatieve impact op de werktevredenheid en jongeren verlieten de organisatie.

Ik ben toen heel directief naar onze directeuren geweest met de boodschap dat leidinggevenden meer moeten coachen in plaats van controleren. Ik heb dat vertaald als dat we niet alleen op de cijfers moeten letten maar ook aan medewerkers vragen waar ze tegenaan gelopen zijn en of ze hulp nodig hebben. We sturen jonge starters nu bijvoorbeeld alleen naar klanten. En teamleiders nemen nu twee of drie keer per week contact met hen op om te vragen hoe het ging. Telefonisch of per mail. Jonge medewerkers zoeken zelf ook contact, maar de teamleiders zijn zich ervan bewust dat hun medewerkers het waarderen als zij contact opnemen. En als we nu naar ons medewerkers-tevredenheidsonderzoek kijken, zien we dat de cijfers omhoog zijn gegaan van 6.5 naar 8.5! Het jonge team geeft nu in de beoordeling aan: ‘ik krijg vrijheid’ en ‘ik word serieus genomen’.”

#### 5.4. Field visit bij Rijk Zwaan: de beste werkgever van Nederland in 2010

Op zoek naar 'good practices' van HRM bezochten we tijdens de uitvoering van dit onderzoek een aantal organisaties. We lichten er hier één uit. Rijk Zwaan, een organisatie dat gespecialiseerd is in het veredelen van groenten. Niet doordat zij zichzelf profileerden als 'de beste werkgever in 2010', want dat ontdekten we pas bij ons bezoek, maar omdat we in gesprek gingen met twee jonge medewerkers die bevlogen over hun werkgever praten. Uit die gesprekken bleek dat deze organisatie niet alleen een mooie expliciete organisatievisie heeft waaraan jonge medewerkers zich graag willen binden, maar ook dat Rijk Zwaan deze visie actief in de praktijk brengt.

*Wat zijn de kenmerken van de organisatie?*

- Rijk Zwaan is een zelfstandig familiebedrijf: de meerderheid van de aandelen is in handen van de directie, maar medewerkers kunnen ook aandelen kopen. Om ervoor te zorgen dat de organisatie zelfstandig en onafhankelijk blijft, moeten de aandelen terug verkocht worden aan Rijk Zwaan wanneer medewerkers de organisatie verlaten.
- De hoofdvestiging staat in Nederland; daarnaast heeft Rijk Zwaan 28 vestigingen in het buitenland.
- De organisatie heeft in totaal 2200 medewerkers, waarvan ongeveer 1000 medewerkers in Nederland werkzaam zijn.
- Er zijn drie directeuren.
- Rijk Zwaan kent een platte organisatiestructuur (max. 5 lagen).

*Wat is de kernwaarde van de organisatie?*

**“Winst is belangrijk maar welzijn van medewerkers staat voorop”**

*Hoe wordt deze kenwaarde uitgedragen?*

Allereerst valt op dat de directeuren het belangrijk vinden om hun medewerkers persoonlijk te kennen en hun blijf van interesse te tonen. Zo schuiven zij altijd aan bij de 'nieuwe medewerkers lunch' en proberen zij de namen van alle medewerkers te onthouden. Maar Rijk Zwaan groeit snel en is inmiddels een groot bedrijf. Alle namen onthouden wordt steeds lastiger. Toch is het opmerkelijk dat de directie de meeste medewerkers van gezicht en naam kennen.

Elke twee maanden verschijnt het bedrijfsblad waarin de directeuren een openingsartikel schrijven met hun visie op de kernwaarde van de organisatie. Zoals uit onderstaand voorbeeld

blijkt, ligt de nadruk in eerste instantie niet op de winst, maar op de betrokkenheid bij elkaar en de organisatie.

*“Onze specifieke bedrijfscultuur vormt de basis van onze onderneming. We moeten er dan ook voor zorgen dat deze basis steeds dieper verankerd wordt in ons groeiende bedrijf en dat de in's- en out's van onze bedrijfscultuur levendig blijven onder de collega's. Het beste kan dit bereikt worden door het in de praktijk te brengen: Woorden strekken en voorbeelden wekken. Hiermee wordt bedoeld dat woorden en uitleg de basis vormen om er toe te komen, om te weten waar het om gaat en dat de concrete voorbeelden uiteindelijk mensen tot inspiratie, navolging zullen aanzetten. Beide zijn nodig om onze bedrijfscultuur levendig te houden.”*

*Uit het bedrijfsblad, oktober 2013*

*Wat is het centrale uitgangspunt van hun HR-beleid?*

### **Investeren in hoge mate van motivatie door vrijheid en vertrouwen te geven**

*Op welke manier wordt hier vorm aan gegeven?*

- **Life-time employment!** In tegenstelling tot de huidige trend naar flexibilisering biedt Rijk Zwaan life-time employment.
  - Bij een goed verloop van de proefperiode krijgt een nieuwe medewerker direct een vast contract aangeboden.
  - Medewerkers krijgen een 'loyaliteitsbonus' voor elk jaar dat ze bij de organisatie werken.
- **'Fit' tussen werkgever en werknemer.** Een centraal uitgangspunt bij het werving- en selectieproces is dat de persoon bij de organisatie cultuur moet passen. Kunnen 'samenwerken' is daarom bijvoorbeeld belangrijker dan de nevenactiviteiten en 'goede cijfers' op de CV.
- **Extra beloning** wordt gekoppeld aan wereldwijde omzet (i.p.v. afdeling of locatie)
- **Geen beoordelingsgesprekken!** Dat betekent niet dat er niet beoordeeld wordt: dit wordt gekoppeld aan het functioneringsgesprek. Driekwart van het gesprek geeft de medewerkers zelf aan hoe het gaat, en welke moeilijkheden hij of zij tegenkomt. Tijdens het laatste deel van het gesprek koppelt de leidinggevende zijn observaties terug naar de medewerker. Vervolgens wordt er gezamenlijk een plan gemaakt hoe er verbeterd kan worden.

- **Voorkomen van ‘eilandencultuur’.** Om te waarborgen dat de drempels tussen afdelingen laag blijven en afdelingen goed blijven samenwerken, bestaat de inwerkperiode uit een intern “rondje Rijk Zwaan”. Hierin draaien nieuwe medewerkers mee op verschillende organisatieniveaus variërend van de receptie, de productfabriek, of het laboratorium waar de groentezaden veredeld worden.
- **Actieve en informele persoonlijke aandacht.** Op het gebied van opleiding en training biedt Rijk Zwaan veel ruimte. De mogelijkheden worden duidelijk gecommuniceerd, maar het initiatief ligt bij de medewerker. Rijk Zwaan moedigt medewerkers aan om ook persoonlijke tegenslagen te delen en biedt hiervoor persoonlijke ondersteuning aan. Leidinggevenden zijn dus goed op de hoogte van het persoonlijk welzijn van hun medewerkers.
- **Opleiden van leidinggevenden om de bedrijfscultuur te waarborgen.** Wanneer trainingen door een extern bureau gegeven worden, zal altijd een onderdeel van de training ingevuld worden door een HR-medewerker van Rijk Zwaan om de bedrijfscultuur over te dragen.

Dit lijkt voor veel werkgevers wellicht ‘soft’, maar let wel:

- *Het ziekte verzuim zit onder de 3%*
- *Het jaarlijks verloop van medewerkers < 1%*

## 5. 5. Conclusie

De primaire verantwoordelijkheid voor het verhelderen en bespreekbaar maken van wederzijdse verwachtingen ligt bij leidinggevende. De leidinggevende definieert de inhoud van het werk, zowel voor het team als geheel als voor de individuele medewerker en legt de ontwikkelingen hierin vast. Regelmatig overleg over mogelijke veranderingen in het verwachtingspatroon is daarom van groot belang om de relatie tussen leidinggevende en medewerker goed te houden.

Een interessante constatering van ons literatuur onderzoek is dat jonge professionals minder lang nadenken over loopbaanbeslissingen. Jongeren blijken tegenwoordig een minder grote behoefte te hebben om van baan te wisselen dan jongeren van vroeger, maar feitelijk wisselen zij wel vaker van baan. Een belangrijke drijfveer is daarbij de veranderde arbeidsmarkt waarin tijdelijke contracten eerder de norm dan de uitzondering zijn, maar ook de behoefte van jongeren om zichzelf professioneel te ontwikkelen. Ook bij de twee jonge medewerkers die we bij Rijk Zwaan (een organisatie die uitgaat van life-time employment) spraken, kwam dit expliciet ter sprake.

Zij hadden geen enkele intentie om een andere baan te zoeken, maar stelden een belangrijke voorwaarde nl dat ze zich konden ontwikkelen. Al met al betekent dit ook dat jonge professionals sneller besluiten om weg te gaan. Vaak brengt dit hoge kosten voor de organisatie met zich mee. Gesprekken met deze jonge mensen over wat hen bindt en boeit, zijn dus belangrijk. En niet slechts één gesprek per jaar.

Leidinggevenden staan voor mooie uitdagingen. Jonge professionals willen graag leren en door hun leidinggevende geïnspireerd en gecoached worden. Jonge leidinggevenden lijken dat beter te doen dan oudere leidinggevenden. Leren dus van de jeugd, lijkt het motto te zijn. Of zoals de dichter A. Roland-Holst het verwoordt:

*Jeugd voelt verder dan ervaring ziet.*

# Bijlagen

---

## **Bijlage 1: Hoe kunnen generatie effecten onderzocht worden?**

Onderzoek doen naar effecten van generaties is lastig. Helaas zien we bij nogal wat studies problemen met de opzet van het onderzoek. Sluitende conclusies over de ‘zin of onzin’ van generatie-effecten in organisaties zijn feitelijk alleen mogelijk op basis van longitudinaal onderzoek waarbij mensen over langere tijd gevolgd worden, dan wel cohorte studies. Daarvoor zijn twee zaken vereist: allereerst zou je eens in de zoveel tijd telkens een nieuwe groep jongeren dezelfde vragen moeten stellen. Daarnaast zou je deze groepen over de tijd heen moeten volgen en deze vragen eens in de zoveel tijd opnieuw aan hen voorleggen. Zo kun je namelijk controleren wat de verschillen binnen één generatie zijn (zie je dat antwoorden van mensen veranderen door hun levensloop heen? – longitudinale studie) en wat de verschillen tussen generaties zijn (zie je bv. dat er verschillen zitten tussen de antwoorden van de verschillende groepen jonge medewerkers door de tijd heen? – time-lag studie).

Helaas is het moeilijk en tijdrovend om dergelijke studies uit te voeren. We hebben de internationale wetenschappelijke literatuur doorzocht. Van de 60 studies die we vonden, waren er slechts 5 gebaseerd op een longitudinale of time-lag onderzoeksopzet. Veruit het meeste onderzoek is gebaseerd op zogenoemde cross-sectionele data, waarbij het onderzoek beperkt blijft tot het beschrijven van eigenschappen van één specifieke generatie op één specifiek tijdstip, of tot het vergelijken van personen van verschillende generaties op één specifiek tijdstip. Ook al spreken auteurs in deze onderzoeken vaak in termen vaak generatieverschillen, de verschillen kunnen dan net zo goed verklaard worden door verschillen in levensfase of tijdsgeest.

Longitudinale en time-lag studies vormen in dit hoofdstuk dus een belangrijke bron van informatie om betrouwbare uitspraken over generatie-effecten te kunnen doen. Ondanks de beperkingen die gerelateerd zijn aan de cross-sectionele studies, hebben we die wel meegenomen in de onze literatuurstudie. We kunnen namelijk wel kijken in hoeverre de kenmerken die onderzoekers vroeger toeschreven aan jongeren overeenkomen of verschillen met de kenmerken die onderzoekers vandaag aan generatie Y jongeren toeschrijven. Van de 60 studies die we vonden, werden er echter maar zeven in de 20ste eeuw gepubliceerd. Van de 53 artikelen die in de 21e eeuw gepubliceerd werden, verschenen er 40 in de laatste vijf jaar. Een belangrijke eerste conclusie is daarmee dat de meeste studies naar werkwaarden en werkethiek van generatie Y jongeren mogelijk net zo goed verklaard kunnen worden door een levensfase- of ontwikkelingsmodel. Er zijn namelijk te weinig studies beschikbaar naar de werkwaarden of

werkethiek van jongeren in de jaren '50 en '60 om vast te stellen of deze anders waren dan onder de jeugd van tegenwoordig.

## **Bijlage 2: overzicht van de verschillende studies**

### **2. 1. Literatuuroverzicht**

#### ***Internationale literatuur***

Deze literatuurstudie maakt gebruik van empirische artikelen die sinds 1961 (het jaar waarop de eerste leden van de babyboom generatie de arbeidsmarkt betraden) in 'peer-reviewed' tijdschriften verschenen zijn. We hebben ons beperkt tot peer-reviewede bronnen omdat deze wetenschappelijk gevalideerde kennis bevatten en de grootste impact hebben in het veld. Boeken, hoofdstukken uit boeken en andere niet gereviewde artikelen, zoals conferentie publicaties en thesissen, zijn wel geraadpleegd maar niet meegenomen in de analyses. Online databases (EBSCO/Psychinfo) zijn gebruikt om relevante artikelen te selecteren. Hierbij is gekozen voor de ruime zoekterm 'generation' in titel of samenvatting zodat we geen studie over het hoofd zouden zien. De initiële zoekterm leverde 9998 artikelen op. In de tweede stap zijn alleen titels geselecteerd die te maken hadden met generaties op het werk. Artikelen waarvan de titels niet eenduidig te interpreteren waren, zijn wel meegenomen. Na deze selectie bleven nog 333 artikelen over. Vervolgens zijn van deze 333 artikelen de abstracts verdeeld over het onderzoeksteam. Hierbij is door de lezer een codering aan de artikelen gegeven: includeren als 'mogelijk relevant' en 'empirisch' artikel of excluseren als irrelevant artikel. Deze codering werd door de andere leden van het team gecrossvalideerd tot er consensus was over een uiteindelijke lijst van 60 empirische artikelen. Tot slot werden aan alle resultaten uit elke van deze 60 artikelen een inhoudelijke code toegevoegd. Na overleg in het onderzoeksteam werden deze inhoudelijk gebundeld tot categorieën van vergelijkbare grootte.

#### ***Nederlandse literatuur***

Ook is er specifiek naar relevante Nederlandse wetenschappelijke publicaties gezocht (de internationale databases bevatten doorgaans niet de Nederlandstalige studies). In totaal leverde dit 37 artikelen, 13 boeken, 19 master theses, 1 proefschrift, en 1 rapport van het centraal plan bureau op. Een groot aantal (134) publicaties waren niet relevant voor de huidige onderzoeksvragen. Deze publicaties zijn geanalyseerd op kwaliteit en vergeleken met de bevindingen van de internationale literatuurresearch. De resultaten worden momenteel verder beschreven in een toegankelijke publicatie. In de verzamelde literatuur is geen enkel trend-onderzoek naar werk-gerelateerde verwachtingen of attitudes van generaties in Nederland te vinden. Op basis van de bestaande Nederlandse literatuur kunnen we dus zeer beperkte



conclusies trekken wat generaties Y van hun werk en hun leidinggevende verwachten vast stellen.

## 2. 2. Kwantitatieve studies

### *Consultancy data leiderschapstraject*

Deze dataset omvat de gegevens van 122.000 leidinggevendenden die gescoord werden op hun taak en relatiegerichte leiderschapsstijl door een aantal ondergeschikten (gemiddeld 4,5 per leidinggevende). Deze leidinggevendenden komen wereldwijd uit een groot aantal verschillende sectoren en bedrijven van verschillende groottes, en geven dus een goed beeld van de algemene situatie. Uit de geaggregeerde scores van deze medewerkers krijgen we dus een goed beeld van de 'echte' score van de leidinggevende (betrouwbaarder dan wanneer leidinggevendenden iets over zichzelf zeggen).

Een overzicht van de aantallen proefpersonen staat voor de duidelijkheid beschreven in de onderstaande tabel.

	Tijdsinterval 1 (2000-2003)	Tijdsinterval 2 (2010-2013)
<b>Jong (min 35 jaar)</b>	1463	4895
<b>Midden (36-49 jaar)</b>	6070	23237
<b>Oud (plus 50 jaar)</b>	2030	8417

### *Consultancy data medewerkerstevredenheid*

Deze dataset is van een vooraanstaande Nederlandse adviesbureau dat al meer dan 20 jaar werktevredenheidvragenlijsten afneemt in vele honderden Nederlandse bedrijven. Met ruwweg 32.000 medewerkers uit vele verschillende sectoren die deze vragenlijst invulden, krijgen we alvast een mooie representatie van de Nederlandse organisatiecontext.

### *Bank*

Deze dataset omvat de gegevens van ongeveer 6.000 medewerkers van een bank die een vragenlijst invulden over hun werkervaring (en dus ook over hun leidinggevende). We weten de leeftijd van de medewerkers en weten in welk team ze zitten. We hebben echter geen demografische informatie van de leidinggevendenden van deze teams, maar we kunnen wel vergelijken wat verschillende medewerkers van een leidinggevende vinden (dus hoe de percepties van eenzelfde leidinggevende verschillen afhankelijk van de leeftijd van de ondergeschikte). Enkel transformationeel leiderschap werd gemeten.

### ***Ziekenhuis***

Deze dataset omvat de gegevens van 83 leidinggevenden die gescoord werden door zowel hun ondergeschikten en collega's als leidinggevenden op leiderschapsstijl en leiderschapsgedrag. Uit de geaggregeerde scores van deze medewerkers krijgen we dus een goed beeld van de 'echte' score van de leidinggevenden (betrouwbaarder dan wanneer leidinggevenden iets over zichzelf zeggen). In deze vragenlijst wordt transformationeel, transactioneel en laissez-faire leiderschap gemeten.

### ***E-tailer***

Bij 340 medewerkers en leidinggevenden uit een e-tail organisatie gingen we na hoe ze hun werk, team en leidinggevende ervaren. Daarnaast beschreven leidinggevenden hoe ze hun eigen stijl inschatten. We weten hierbij telkens in welke teams de medewerkers en de leidinggevenden zitten en kunnen alle data dus linken. Op deze manier kunnen we dus meer te weten komen over de interactie tussen medewerkers en leidinggevenden van verschillende leeftijden. De schalen die in deze studie werden opgenomen zijn: transformationeel leiderschap, goede relatie met leidinggevende, ondersteuning van individu en team.

## **2. 3. Kwalitatieve studies**

### ***Open vraag via een e-tailer.***

In de hierboven genoemde vragenlijst bij de e-tailer werd naast gevalideerde vragenlijsten ook een open vraag aan alle respondenten gesteld: 'hoe ziet jouw ideale leidinggevende eruit?'.

### ***Focusgroepen leidinggevenden, HR en jonge professionals***

Er zijn verschillende focusgroepen of groepsinterviews georganiseerd. Tijdens twee sessies namen leidinggevenden en HR-medewerkers uit verschillende bedrijven deel. Vijf sessies werden binnen één bedrijf georganiseerd.

#### Totaal aantal deelnemers

Leidinggevenden: 58

HR medewerkers: 25

Jonge professionals: 156

Afhankelijk van de doelgroep kwamen verschillende onderwerpen aan bod:

- Leidinggevenden: beelden rond generaties, leiding geven aan jongeren (stijl, valkuilen, good practices)
- HR: beelden rond generaties, binden en boeien, en good practices

- Jonge professionals: verwachtingen ten opzichte van de leidinggevende en werkgever, acties die zijn zelf ondernemen om een goede werkrelatie met de leidinggevende op te bouwen, beschrijving van de huidige leidinggevende en de impact op zelf.

Alle gesprekken werden opgenomen, uitgeschreven en geanalyseerd.

## **2.4. Overzicht onderzoeksmethoden**

In onderstaande tabel wordt duidelijk welke data gebruikt werden voor het beantwoorden van de volgende onderzoeksvragen:

1. Zijn generaties een nuttig concept om naar verschillen op het werk te kijken?
2. Wat leert ons de literatuur over leiding geven aan jongeren?

*Over hoe leiding te geven aan jongeren:*

3. Hoe zien jonge medewerkers hun ideale leidinggevende?
4. Schatten medewerkers van verschillende leeftijden hun leidinggevende hetzelfde in?
5. Wat zijn de meest effectieve leiderschapstijlen voor jonge medewerkers?

*Over hoe jongeren leiding geven:*

6. Geven jongeren anders leiding dan ouderen?
7. Pakken hedendaagse leidinggevendenden het anders aan dan leidinggevendenden van vroeger?
8. Hoe kunnen leidinggevendenden zichzelf en jonge medewerkers verder ontwikkelen?

*Boeien en binden van jongeren:*

9. Welke HR praktijken kunnen jongeren binden en boeien?

☒

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>REVIEW</b>									
Internationale review	x	x							
Nederlandse review	x	x							
<b>KWANTITATIEF</b>									
Consultancy data						x	x		
Leiderschapstraject									
Consultancy data				x	x				
Medewerkerstevredenheid									
Bank				x	x				
Ziekenhuis						x			
E-tailer				x	x	x			
Overheidsorganisatie									
<b>KWALITATIEF</b>									
Open vraag e-tailer			x						
Focusgroep leidinggevenden								x	
Focusgroep jonge professionals			x					x	
Focusgroep HR									x