

Jonge professionals in je bedrijf?

Gebruik die energie!



Generatie-psycholoog **Aart Bontekoning** ontdekt 'de jeugd turbo': een nieuwe krachtenbundeling van jonge honden en oude rotten.

Organisaties hoor je steeds vaker klagen. Hebben ze verwachtingsvol jong bloed aangetrokken, blijken de nieuwkomers binnen de kortste keren apathisch 'aangepast'. Of erger... geheel uit het bedrijf verdwenen! Vooral de kansrijken zijn niet lang geboeid. Gehoopte innovaties blijven uit. Hoe zien de jonge professionals zelf deze ontwikkeling? Ook zij blijken teleurgesteld. In hun eerste jaar binnen hun nieuwe baan botsen ze tegen een 'onverzettelijke cultuurmuur'. Geen beweging in te krijgen. Een deel gaat overstag, kiest voor anoniem aanpassen aan verouderd werken. Een ander deel pakt de biezen en solliciteert naar een andere job. Gemiste kansen! Organisatiepsycholoog **Aart Bontekoning** zag 9 jaar geleden deze trends aankomen, onderzocht ze en vond nieuwe wegen om het kostbare innovatievermogen van jongeren in goede banen te leiden. Hieronder een interview met hem.*

Zijn er grote generatieverschillen op dit moment?

"Het is een spannende tijd. Er zijn belangrijke generatiewisselingen gaande bedrijven gaande. De invloed van de 'oudere' protestgeneratie van eind jaren '60 neemt af. Een jonge, pragmatische generatie begint zich te roeren. Niet zoals in de jaren '70, zeker niet. Die manier van veranderen vinden ze veel te omslachtig en inefficiënt. Maar ze zijn wel op zoek naar een andere koers. Deze dynamische multi-taskers voelen zich vaak niet thuis in gesetelde organisaties. De cultuur is stug, ze worden traag opgenomen, hun talenten en eigentijdse vaardigheden worden niet snel onderkend. Tegelijkertijd krabt de oudere generatie zich ook achter de oren: jongeren kunnen sommige zaken veel beter dan de ouderen. Internet, nieuwe media, mobiele communicatie: jongeren kennen de weg en zien de mogelijkheden om de nieuwe media te gebruiken terwijl veel vijftigers hijgend en puffend net bij kunnen blijven. Je kent die verzuchting wel: "Ik vraag het wel even thuis aan mijn zoon". Dat is wel eens anders geweest. En dan hebben we het nog niet eens over de laat-vijftigers en zestigers."

**Hoor u hem ook graag live spreken? Dit najaar is hij op 3 september de keynotespeaker in ons 'Proeflokaal' (zie ook pagina 158 en 159).*

Wat is de karakteristiek van deze jonge pragmatische generatie?

"Ze zijn ongeduldig, willen snelheid, en leren in het werk is hun passie. Jaren polderen tot ze gehoord worden, is niet hun stijl. Ze zijn met 'muis en mobieltje in de hand geboren' en communiceren snel en informeel. Open en heel direct. Leg ze niets onnodig op, daar zijn ze allergisch voor. Ze organiseren zich graag in netwerken en zijn gericht op zelfontplooiing. Ze zijn minder serieus, minder formeel dan eerdere generaties en willen meer plezier en dynamiek in het werk. Niks geen gepolder: 'snel afspreken wat we gaan doen'. Deze jonge professionals eerst drie jaar laten meelopen en dan pas ruimte geven om mee te praten, is dodelijk; ze zijn dan allang afgehaakt. Ze zijn immers veel meer dynamiek gewend: ze zappen door het leven, het zijn echte multi-taskers. Even naar vioolles, daarna naar de hockey, nog wat huiswerk, even internetten en bellen, een weekje op survival... Zo hebben we ze opgevoed. Vraag ze in een nieuwe baan de hele dag hetzelfde te doen, dan rennen ze weg. Maak het spannender voor ze, dan wordt het voor iedereen leuker. Ook voor de ouderen, is onze ervaring. Want de oudsten en jongsten blijken een gelijk belang te hebben: weg van het gepolder, de stroperigheid en doen waar je veel zin in hebt."

Kun je jongeren op een andere manier bij de organisatie betrekken?

We hebben experimenten gedaan waarbij we de huidige jonge professionals tot voorzitter maakten van projecten in gemengde leeftijdssamenstelling. Het verschil was zeer duidelijk. Die projecten gingen vele malen sneller dan onder leiding van oudere generaties. Ze waren veel pragmatischer, helder in doen en laten en hadden veel meer vaart. Ze zitten niet in allerlei starre planningssystemen gevangen. Er worden snel afspraken gemaakt, er wordt sterk in netwerkverband gewerkt en gedacht, de nieuwe media gebruikt. Kortom, veel actie. Bovendien blijken hun analyses van de situatie in de bedrijven waar ze komen snel en goed. De huidige cultuur en schoolsystemen hebben hen daar goed in getraind. Ze 'ruiken' wat verouderd is in bedrijven. Als organisaties die energie weten op te pakken, ontstaat er een permanente vernieuwing van onderaf. Steeds zullen nieuwe generaties met dynamische, frisse verbeteringen aan de deur kloppen. Gebruik die energie! Ik kwam erachter dat iedere nieuwe generatie steeds weer de volgende stap in de ontwikkeling in zich draagt. Let daar op, sta open voor dit natuurlijke, evolutionaire element, dan blijft je organisatie zonder geforceerde top-down vernieuwingen vanzelf bij de tijd."

De jeugd als permanente innovatie-turbo?

"De traditionele manier van organisatievernieuwing komt van bovenaf. Er wordt door de leiding een dure adviseur ingehuurd, er worden plannen in elkaar gezet, geïmplementeerd, enzovoort. Bijna altijd een zeer moeizame weg. Wij hebben in ons werk gezien dat het anders kan. De jeugd is per definitie vernieuwend. Ze hebben nieuwe vaardig-

heden, staan voor 100% in de actualiteit. Ze gedragen zich helemaal naar de tijdgeest waarin ze opgroeien. Dat is van onschatbare waarde. Ze scannen de verouderde routines af en komen met nieuwe vitale voorstellen. Hun anders-zijn kan de bron zijn voor potentiële innovaties. Met bewuste steun van de meer ervaren generaties die het belang van deze jeugd vitaliteit voor de organisatie onderkennen, levert dat betere resultaten op dan zonder steun. Want wat 'de jonge honden' nog ontbreekt, is het vermogen om vernieuwingen ook echt uit te voeren. De proceskant die volgt na de analyse, beheersen ze nog niet. Daar hebben ze de hulp van ervaren collega's bij nodig."

Heeft de generatiecoach daar een rol in?

"Ik word wekelijks gevraagd om jongeren, al dan niet georganiseerd in netwerken, binnen organisaties te ondersteunen. Die vragen komen van de jongeren zelf, maar ook van oudere managers. De jongeren voelen haarfijn aan wat verouderd is in organisaties. Dat valt iedere keer weer op. Doe daar je voordeel mee. Zeg als management nooit: mooi, schrijf het maar eens op en dan hebben we het er nog een keer over. Dat werkt averechts, dan haakt deze jonge generatie multi-taskers meteen af. Nee, zet de deur wijd open: laat ze zelf een sessie met het management organiseren op hun 'eigen zinnige manier'. Ondersteun ze met ervaren rotten met wie ze een click hebben, laat die frisse wind bewust het bedrijf instromen. Vroeg of laat blijft anders toch dat de tijdgeest je inhaalt. Blijf in beweging: een echt IMK-thema overigens!"

Bedrijfsactualiteit en -vernieuwing via jongeren?

"Je hebt als organisatie de nieuwe trends meestal al in huis. Daar hoeft je geen trendgoeroe voor in te huren. Gewoon serieus luisteren naar de jonge generatie en her- en erkennen waarin ze slimmer zijn en daar ruimte en steun aan geven. Dit verhaal is een pleidooi voor een kijk op generatieverschillen. Wat de jongeren heel graag van ouderen willen horen, is feedback op wat ze kunnen, op waar ze goed in zijn. Hun zelfbeeld is nog niet uitgerijpt. Ze staan zeer open voor positieve terugkoppeling op dit punt. Bij mijn coaching help ik hen ook verder met de vaardighedenkant. Daar hebben ze nog een hoop te leren. Ze maken plannen, zetten die op de rails, en raken dan ineens verstrikt in de bestaande cultuur. Dan kan de spanning flink oplopen en steun ik ze bij het doorbreken van remmende patronen. Leidt ze terug naar waar ze goed in zijn, bijvoorbeeld hun kwaliteit als netwerkers. Stimuleer ze om er mensen bij te halen die meer van het onderwerp weten. Die stap wordt dan meteen gezet, mobieltjes gepakt, ge-emaild en het proces gaat weer in volle dynamiek verder."



"De toekomst van onze economie en van ons welzijn hangt sterk af van de mate waarin we jonge generaties hun toegevoegde waarden concreet laten inbrengen. Daarvoor heeft de jonge pragmatische generatie wel de erkenning en steun van ervaren, oudere managers nodig. Als je deze nieuwe krachtenbundeling tot stand brengt, wordt het een motor voor persoonlijke en economische groei. Het voorkomt bovendien saaie middelmatigheid. En: het kost niets extra's! Je hoeft reeds bestaande middelen slechts op een nieuwe gerichte manier in te zetten. Deze aanpak is dus voor iedere organisatie haalbaar!"