

VERWENDE KRENGEN?

Ambitieuus maar risicomijdend. Autoritair, maar verslaafd aan feedback. De nieuwe lichting managers zit vol tegenstrijdigheden. Personeelsbazen zitten met de handen in het haar. “Deze generatie gaat niet voor een revolutie in het bedrijfsleven zorgen.”

TEKST ANDRÉ DE VOS BEELD MICHIEL VAN NIEUWKERK

Wie tussen 1971 en 1985 is geboren mag zich in Nederland rekenen tot de pragmatische generatie: de generatie die zelfbewust en wars van bestaande structuren haar eigen weg kiest. In de VS is er de *Generatie Y*, waarvan de toegangsdrempel iets later ligt: tussen de 1975 en 1980. Onder welke naam dan ook, de nieuwe lichting klopt onmiskenbaar aan de poort. Na hbo of academische studie en drie, vier jaar in een startersfunctie, stromen de eindtwintigers nu langzaam aan door naar managementposities. Volgens het CBS is één op de twaalf managers 35 jaar of jonger. Door de uitstroom van babyboomers – geboren tussen 1946 en 1954 – zal dat percentage de komende jaren groeien. Ook dat nog, denkt dan de veertiger of vijftiger, die zich bedreigd voelt door de nieuwkomers. De jonkies hebben het al zo makkelijk. Opgegroeid in welstand, vanzelfsprekend zappend door alle mo-

derne communicatiemiddelen, grote mond, nooit een zuchtje tegenwind gekend, verstoken van idealen. Patatgeneratie is de denigrerende definitie voor de nieuwe lichting, met dank aan Leo Beenhakker die het woord bedacht. *Entitlement generation* heet het in de Verenigde Staten: de generatie die overal recht op denkt te hebben. Maar wie praat met de personeelsbazen die ze aannemen, de trainers die ze bijhouden en de jonge managers zelf, krijgt

Hokjesgeest

Bevolkingsindeling naar geboortjaar

stille generatie	1930-1945
protestgeneratie	1946-1954
verloren generatie	1955-1970
pragmatische generatie	1971-1985
nix-generatie	1986-2000

een beeld dat moeilijk valt te rijmen met patatgeneratie. Lui is ie in ieder geval niet, de jonge manager. “We moeten ze eerder afremmen dan stimuleren,” zegt Lonneke Frie, adviseur training en opleiding van T-Mobile. “Ze zijn heel ambitieus en hebben een enorme *drive* om te leren. Ze staan heel erg open voor nieuwe dingen, want die zijn per definitie leuk.” “Ze durven ondergeschikten vrijheid te geven,” zegt directeur Jeroen van Loon, van Boer & Croon Young Executives, dat jonge interim-managers detacheert bij bedrijven. “Deze generatie is opgegroeid in een tijd waarin hiërarchische structuren niet vanzelfsprekend zijn. Ze denken in netwerken, stappen veel makkelijker in wildvreemde samenwerkingsverbanden, waardoor je heel interessante combinaties krijgt. Ze zijn minder gericht op controleren en beheersen, maar laten duizend bloemen bloeien, kijken vervolgens wat bruikbaar is en dat gaan ze kanaliseren.” ‘Lef en ondernemingszin’ zijn eigen-

Wie: Joëlle Staps (27)
Wat: projectmanager bij Boer & Croon Young Executives



“Na mijn studie small business ben ik begonnen bij een mkb-bedrijf dat wilde groeien van drie naar veertig vestigingen. Toen we er tien hadden, kende ik het trucje wel. Ik zit nu anderhalf jaar bij Boer & Croon en heb al drie heel verschillende projecten gedaan. Voordeel van die afwisseling is dat duidelijk wordt waar je hart sneller van gaat kloppen. Ik doe het allerliefst turn-around management bij bedrijven die niet lopen. “In mijn studie kreeg ik een heel theoretisch beeld van management. Wat mij in de praktijk opvalt is dat managen meer om emotionele afwegingen draait dan om rationele. Soms wordt amper de afweging gemaakt op welke plek iemand het meest effectief is. “Wij worden door organisaties gehaald omdat we voor een frisse wind zorgen, durven te zeggen wat we vinden. Maar dat moet je wel kunnen onderbouwen. Ik zorg dat ik de inhoud ken, dat ik een vertrouwensband opbouw en dat ik het organisatorisch voor elkaar heb. Dan ben je geloofwaardig, ongeacht je leeftijd. En dan nog is het belangrijk hoe je de boodschap brengt: soms moet ik op mijn tong bijten als ik zie hoe oudere leidinggevend functioneren. “Ik benader mensen individueel. Los van sekse, functie of opleiding. Dat is de kracht van mijn generatie. Wij kijken naar wat iemand kan. Als iemand goed genoeg is om op de derde trede te beginnen, waarom hem dan eerst op tree één zetten? “Ouderen vinden dat wij veel meer mogelijkheden hebben dan zij. Dat is ook zo, dat hoor ik ook van mijn ouders. Maar dat is nu eenmaal een gegeven. Wij hebben onze eigen beren op de weg. Hoe maak je de juiste keuze als je alles kunt kiezen? Wie ben je zelf, wat wil je bereiken? Snel keuzes moeten maken, dat is ons harde leven.”

Vol tegenstrijdigheden.... De kenmerken van de paradoxgeneratie

Goed in communiceren	maar niet met oudere generatie
Makkelijk switchend van baan	maar gehecht aan duidelijk carrièrepad
Doelgericht	maar weinig oog voor lange termijn
Snel en slordig
Behoefte aan feedback	zo lang het maar geen kritiek is
Oog voor maatschappelijke zaken	maar niet ten koste van carrière
Veel keuzemogelijkheden	maar het is moeilijk kiezen
Niet gehecht aan hiërarchie tenzij ze zelf de baas zijn
Lef en ondernemingszin	maar snel vertrokken bij tegenslag
Beide partners gelijk totdat er kinderen komen
Work-life balance belangrijk	maar overuren horen bij hoge functie
Echte teamworkers vooral met gelijkgestemden
Leergierig als er een duidelijk doel is
Geen meelij met onderachieveers	terwijl ze eigen inzet voldoende vinden
Mooie salarissen maar weinig baanzekerheid
Vernieuwend maar niet revolutionair

schappen die Marieke van der Giessen opvallen. Van der Giessen ontwikkelt bij De Baak trainingsprogramma's die specifiek zijn gericht op jonge managers. "Ze zijn flexibeler, ook als ze partner en kinderen hebben. Als iets ze niet bevalt, willen ze dat best aanklaarten, maar als er met hun inbreng vervolgens niets gebeurt, zijn ze weg."

Organisatiepsycholoog Aart Bontekoning herkent een 'groot analytisch vermogen' en 'een zakelijke opstelling'. Hij is het echter volkomen oneens met de opvatting dat de twintigers het makkelijker hebben dan eerdere generaties. "Ze verdienen in verhouding minder salaris dan de protestgeneratie destijds, en ze moeten zich continu bewijzen om kortlopende contracten verlengd te krijgen. Bovendien knallen ze op tegen bestaande bedrijfsculturen, waar ze niet zoveel mee hebben en die hun creativiteit beknot."

Tegenstrijdigheden

Kritiek is er ook op de jonge garde. De snelheid van de jongeren verwordt geregeld tot ongeduld. In kortlopende projecten zijn ze ijzersterk, maar de lange termijn heeft niet hun aandacht. Jobhoppen is zo populair, dat het soms onmogelijk is om te beoordelen hoe goed iemand het nu eigenlijk heeft gedaan.

Voordat het moment van oogsten, of mislukking, is aangebroken, zit de jonge manager alweer in een nieuwe functie. Lonneke Frie van T-Mobile. "Wij hebben twintigers die na een jaar naar ons toekomen om te vertellen dat ze zo langzamerhand wel klaar zijn voor een managementfunctie."

Het ongeduld uit zich in de omgang met oudere generaties, aan wie ze leiding geven. Mensen die het tempo niet kunnen bijhouden, moeten maar ophoepelen, is de heersende, weinig diplomatieke opvatting. Daar staat tegenover dat het aan zelfkritiek wel eens ontbreekt. "Ze zijn heel erg inputgericht," aldus Stijn Steendijk, hr-directeur bij Unilever. "Ze kunnen tevreden zijn terwijl de resultaten tegenvallen. 'Ik heb toch mijn best gedaan' is de redenering, maar zo werkt het natuurlijk niet."

Geen patatgeneratie dus. De omschrijving 'pragmatische generatie' komt al meer in de buurt. Maar wat het meest opvalt zijn de tegenstrijdigheden. Niet patat of pragmatisme, maar paradox is het verbindende element. De jonge manager wil een mooie en goedbetaalde carrière bij een multinational, maar eist tegelijkertijd dat het grootkapitaal duurzaam opereert en openstaat voor activiteiten die niet direct onder 'werk' val-

len, zoals een dorp bouwen in Afrika.

Nog wat tegenstrijdigheden. De jonge manager is netwerker en communicator bij uitstek, maar heeft grote moeite met 'peoplemanagement'. Hij heeft geen meelij met niet-presterende ouderen op zijn afdeling, maar wil van hen wel graag horen hoe hij het zelf doet. De jonge manager wil graag snel van de ene naar de andere baan, als het maar niet ten koste gaat van baanzekerheid. En materialistisch zeggen ze niet te zijn, maar zonder mooie auto en fraaie woning tel je niet mee.

Lees voor 'hij' vooral ook 'zij', al zit daar eveneens een vreemde tegenstrijdigheid. De jonge manager heeft een goedverdienende partner, van wie de carrière even belangrijk is, maar als er kinderen komen is het de vrouw die een stapje terug doet. "Er is sprake van een interessante paradox," merkt Stijn Steendijk, van Unilever. "De nieuwe generatie vindt zelfontplooiing heel belangrijk, maar is niet zo flexibel als je zou verwachten. Ze zijn heel voorzichtig, heb ik gemerkt bij recente reorganisaties. Je zou denken dat jonge mensen juist kansen zien als er met functies wordt geschoven, maar op die momenten zijn ze risicomijdend."

Marjan Lubbers, programmadirecteur van het Young Management Program

Wie: Joost Smits (31)
Wat: businessunitmanager alarmcentrale Group 4 Securicor



"Ik ben direct na mijn opleiding manager geworden. Ik heb nooit een vak geleerd. Managen is mijn vak. Vroeger werd je eerste bediende en dan groeide je langzaam door. Nu word je opgeleid als manager. Daar kies je voor.

"Als broekie moest ik twee oudere verkopers aansturen. Ik heb respect afgedwongen door zelf op pad te gaan en net zoveel omzet te draaien als zij tweeën samen. Maar ik mis levenservaring. Dan is het moeilijk om mensen te ondersteunen bij grote drama's. Ik weet dat het erg is om je ouders te verliezen, of een kind. Maar voelen doe ik het niet, want ik heb het nog niet zelf meegemaakt. Dat soort ervaring krijg je pas als je ouder wordt.

"Mijn generatie kan minder goed met tegenslagen omgaan omdat we daar weinig mee te maken hebben gehad. Dat wil niet zeggen dat alles ons komt aanwaaien. We leven in een harde maatschappij. Bedrijven draaien puur op output, je moet presteren en geld binnenbrengen, voor emoties is weinig tijd. Managen is tegenwoordig veel moeilijker omdat er zoveel informatie op je af komt.

"Ik ben zeven jaar manager. Eigenlijk al een oude rot in mijn vak. Tot nu toe stuurde ik puur op output. Dat moet anders. Ik moet leren mensen motiveren, zorgen dat ze dingen doen omdat ze het zelf leuk vinden en niet omdat ik het zeg. Emotionele intelligentie, dat is heel belangrijk. Daar lees ik nu over."

Perceptie is alles

De jonge manager is creatief, heeft uitstraling en kan veel dingen tegelijk. Vindt driekwart van de jonge managers zelf. Maar nog niet de helft van de oudere managers herkent die kwaliteiten bij zijn jongere collega's.

De jonge manager - onder de 35 jaar - heeft een duidelijk positiever beeld van zichzelf en zijn leeftijdsgenoten dan zijn oudere collega's (35+). Dat blijkt uit de enquête die Management Team de afgelopen weken hield onder 271 managers. Misschien zijn de sterk uiteenlopende opvattingen over de kwaliteiten van de nieuwe lichter een ordinair generatieconflict, maar het is goed mogelijk dat ook dit een paradox is die de nieuwe generatie kenmerkt.

De paradoxgeneratie vindt in ruime meerderheid dat strategisch denken, teamwork en gezond arbeidsethos kwalificaties zijn die op de nieuwe lichter van toepassing zijn. De oudere manager is daar in slechts eenderde van de gevallen van overtuigd. Zij vinden hun jongere collega's vaak een autoritaire chef die niet tegen kritiek kan en slecht omgaat met oudere werknemers. Een kwart van de 35-plussers denkt zelfs dat de nieuwe lichter 'geen idee heeft waar het in het bedrijf om draait'. Op een paar punten kijken jong en oud op dezelfde manier naar de nieuwe generatie. Dat de behoefte aan feedback groot, is wordt door de helft van alle managers onderschreven, terwijl bijna driekwart ook de materialistische instelling en ongeduld herkent. Niet onlogisch dus dat alle managers het over een ding zo goed als eens zijn. De nieuwe generatie heeft een duidelijk andere manier van leidinggeven dan de voorgaande. Probleem is alleen dat de verschillende generaties een duidelijk ander beeld hebben van die verschillen.

van Nyenrode, ziet de tegenstrijdigheden bij haar in het klaslokaal. "Ze zijn enorm eigenwijs, maar hebben enorme behoefte aan feedback, willen weten of ze het goed doen." Marieke van der Giessen van De Baak heeft het zelfs over *feedbackjunks*. "Feedback willen ze hebben, en het lijkt soms of dat niet hard genoeg kan zijn."

Foutloze brief

Communicatie geldt als de grote kracht van de jonge manager, maar het is een medaille met twee zijden. De communicatie is vooral goed met leeftijdsgenoten; met andere generaties verlopen de contacten stroef. De wil en het vermogen om zich in anderen te verplaatsen ontbreekt. En de diepgang van de communicatie laat geregeld te wensen over. "De enorme snelheid waarmee ze dingen doen, kan leiden tot onzorgvuldigheid," zegt Jeroen van Loon van Boer & Croon. "Snel en flexibel communiceren is een groot goed, maar het gaat wel erg *quick&dirty*. Taalgebruik laat soms te wensen over. Een foutloze brief wordt niet langer gegarandeerd door een academische opleiding."

De paradoxgeneratie heeft aan de eigen ouders gezien dat werk en privé niet altijd even goed samengaan, soms ten koste van de kinderen. Die fout gaat ze zelf zeker niet maken. Zegt ze. Een goede work-lifebalans staat voorop. Wens en werkelijkheid lopen wederom uiteen. Marjan Lubbers van Nyenrode: "Ze zeggen dat ze werk willen wat ze leuk vinden, dat het ze niet om het geld gaat. Dat houden ze goed vol, totdat ze voor een heel mooie functie worden gevraagd. Dan gaan alle remmen los en maken ze ineens erg lange werkweken. Heel klassiek allemaal."

Ester de Bruine van GTP ziet het behoudende karakter terug in de wijze waarop jonge vrouwen over managementfuncties denken. "Ze hebben traditionelere denkbeelden dan de huidige veertigers. De loopbaan van mannen en vrouwen loopt in het begin gelijk op.

Het is eerder regel dan uitzondering dat man en vrouw allebei werken en carrière maken. Tot dat er rond hun 30e kinderen komen. Dan gaat de vrouw drie dagen werken en voor de kinderen zorgen. Daarmee blokkeren ze hun verdere carrière. Probleem is dat jonge vrouwen te weinig succesverhalen van nabij horen, waardoor ze niet beseffen dat een carrière als manager ook vrouwen is weggelegd."

Doodzonde

Jonge managers hanteren klassieke normen en waarden. Respect, eerlijkheid, solidariteit. De kans dat de nieuwe lichter managers voor grote veranderingen op de werkvloer gaat zorgen, lijkt dan ook gering. Automatisering, informalisering en globalisering zijn trends die al langer de verhoudingen op de werkvloer hebben gewijzigd. De nieuwe lichter is daar het product van en niet de veroorzaker. De jonge manager is onafhankelijk en vrijdenkend, maar wel binnen bestaande kaders. "Ik ben heel enthousiast over deze generatie, maar ik verwacht niet dat ze voor een revolutie in het bedrijfsleven gaat zorgen," zegt Stijn Steendijk van Unilever. "Meer aandacht voor privéleven en minder formele omgangsvormen zijn zaken die al zijn begonnen met de managers die nu 35-45 zijn. Die trends worden hooguit versterkt."

Meer dan de angst voor een revolutie leeft bij personeelsdirecteuren en trainers de vrees dat de nieuwe lichter 'niet de ruimte krijgt' om eigen enthousiasme en creativiteit te ontplooiën. Marjan Lubbers: "Ik merk dat ik heel erg mijn best moet doen om ze van gebaande paden te krijgen. Veel jonge managers zijn al helemaal vergroeid met hun bedrijf." "Het ergste wat ons kan overkomen is dat de nieuwe generatie zich gaat aanpassen," vindt organisatiepsycholoog Bontekoning. "Dat is niet alleen verspilling van hun talent, creativiteit en energie, maar ook doodzonde voor organisaties."

Wie: Michael van Voorden (29)
Wat: productiemanager margarinefabriek
Unilever



"De mensen die ik manage zijn een stuk ouder dan ik, de jongste is 40. Logisch dat die met enige scepsis naar mij kijken. Zij hebben de kennis van de fabriek, ik ben enthousiast, maar kom net kijken. Ik probeer goed te luisteren, respect te tonen en beslissingen uit te leggen. Maar ik ben ook resultaatgericht, ik ga niet om de hete brij heen draaien. "De nieuwe manager is een teamleider. Het is kicken als het lukt om anderen te stimuleren tot verandering en betere resultaten. Iemand die zegt 'je moet luisteren of weggaan' is niet van deze tijd, maar ik weet niet of dat kenmerkend is voor mijn generatie. Dat proces is al eerder ingezet. "Ik ben niet echt een langetermijnplanner. Ik heb wel bewust voor Unilever gekozen omdat het een grote onderneming is, met veel ruimte om me te ontwikkelen. In december zei ik dat ik toe was aan een volgende stap en nu ben ik productiemanager. Ik ben van nature een trouw iemand, verwacht dat ik hier voorlopig nog wel even blijf. Maar ik zou ook graag een keer naar het buitenland willen. Als mijn vriendin in het buitenland aan de slag kan, ga ik mee. We hebben niet één hoofdcarrière. "De overgang van universiteit naar werk is erg groot. Een 4 voor een tentamen is toch iets anders dan een fabriek die stilstaat en allemaal mensen aan je bureau die je met vragen overstelpen. Hier leer ik werken, beslissingen nemen, zeker in het begin was ik bloednervus. "Mijn generatie heeft een mooie jeugd gehad, maar het speelkwartier is voorbij. Van ons worden grote prestaties verwacht, de druk loopt op. Het is moeilijk om werk en privé in evenwicht te houden. Werk is voor mij een middel, geen doel. Ik werk zo'n vijftig uur per week. Ik zou wel iets van maatschappelijk werk naast mijn baan willen doen, maar nu heb ik daar gewoon geen tijd voor."

Wie: Peter van Hemert (29)

Wat: manager direct sales operations
T-Mobile



"T-Mobile is een jong bedrijf. Er werken breedopgeleide jonge honden die allemaal verstand hebben van marketing, economie en recht en ook nog eens twee talen spreken. Iedereen is ambitieus en heeft een functie met een breed takenpakket. Het is lastig om dan te ontdekken wat iemand het beste kan.

"Eager om te leren zijn we allemaal, daar krijgen we binnen T-Mobile ook de ruimte en mogelijkheden voor. Ik maak daar zelf ook gebruik van, maar het is moeilijk kiezen: het aanbod aan cursussen is zo groot.

"Ik heb geen moeite met ouderen aansturen. Je moet zorgen dat je je vanaf dag één goed presenteert in een leidinggevende functie, dan neemt iedereen je serieus. Je moet laten zien wat je waard bent, duidelijk communiceren. Macht interesseert me niet. Wat ik spannend vind is hoe je mensen die minder gevoelig zijn voor hiërarchische verhoudingen beter kunt laten presteren.

"De jonge manager communiceert misschien makkelijker, maar delegeren en coachen is ook belangrijk. Van de oudere generatie - een relatief begrip, bij ons zijn dat de veertigers - kan ik veel leren. Ik wil bijvoorbeeld standvastiger worden als manager, beter het politieke spel leren spelen. Maar ik geloof dat uiteindelijk de verschillen niet zozeer tussen de generaties zitten, maar tussen de bedrijven.

"Een goede balans tussen werk en privé is belangrijk. Als ik thuiskom van mijn werk, gaat de aandacht naar mijn gezin. Ik heb het geluk dat mijn vrouw na de geboorte van onze zoon, die nu twee is, heeft besloten zich te richten op zijn verzorging en haar studie. Zo kunnen we ons allebei op onze carrière concentreren. Zij binnenshuis, met haar opleiding, en ik buitenshuis met mijn werk." ←