

## Jongleren met talent: De match tussen organisatie X en generatie Y

Marianne van Duuren

Stel je voor, je hebt jarenlange ervaring, zowel in andere organisaties als in de huidige waar je nu een mooie (invloedrijke, inspirerende, boeiende) positie hebt verworven. Je neemt een jong talent aan, net afgestudeerd en biedt, naar jouw idee, interessant werk, veel mogelijkheden en een goed salaris. Zijn of haar gebrek aan respect voor je ervaring, je positie, de historie van de organisatie drijft je echter tot wanhoop. Waarom zo eigenzinnig en eigenwijs? Waarom past hij of zij zich niet aan?

Is dit herkenbaar?

Ook in de sector kinderopvang?

Met de toetreding van jonge talenten, ook wel de generatie Y en generatie Einstein genoemd, en de verschillen in kenmerken en behoeften met de zittende populatie (de babyboomers en generatie X) zou er een ware clash ontstaan binnen organisaties. En daar worden problemen voorzien, want vergrijzing en ontgroening en hang naar innovatie maakt dat die organisaties jonge talenten heel hard nodig hebben.

**Jongleren met talent;** *De match tussen Organisatie X en Generatie Y* van Joost Jolink, Fritz Kortzen en Thomas Verhies maakt naar mijn idee verschillende zaken duidelijk.

Ten eerste de verschillen in belevingswereld en mensbeeld van de verschillende generaties en het daarvoor gevraagde vermogen tot inleving en begrip voor de ander. Deze beschrijvingen zijn zowel kort zoals in het schema aangegeven, maar ook uitgebreider en zeer illustratief!

Bijvoorbeeld de beknopte beschrijving van de Generatie Y, de populatie die geboren is tussen 1975 en 1990 en die de eerste schreden op dit moment op de arbeidsmarkt zet. Deze generatie is opgegroeid in een tijd dat alles kon, alles mocht en alles moest. Ze weten wat ze willen, kunnen en waard zijn en zijn wars van hiërarchie en bureaucratie. Gelijkaardigheid, vrijheid en respect voor authenticiteit zijn een aantal primaire behoeften van de Generatie Y. Behoeften die niet altijd overeenkomen met die van de voorgaande generaties die nu de scepter zwaaien binnen organisaties. En dan de aankomende Generatie Einstein (geboren tussen 1990 en 2005), ook wel de generatie knip-en-plak, screenagers, i-generatie, steeds-meer-generatie, apenstaartgeneratie en de Fox Kids genoemd. Opgegroeid in een zeer snelle digitale wereld waarin enorme hoeveelheden, vaak tegenstrijdige, informatie 24/7 beschikbaar is.

Daarnaast wordt het begrip traineeship uitgediept vanuit het perspectief dat er verschillende generaties zijn en dat verschillende functies in verschillende organisaties met verschillende strategieën en doelen om verschillende trainees vragen en dat derhalve het succes van een geslaagd traineeschap afhangt van de geëxpliciteerde verwachtingen van zowel de organisatie als die van de trainee en een daarop aangepast traineetraject. Dit is een hele mond vol. De inleider van het boek – prof. Dr. Michiel Schoemaker, hoogleraar Talentmanagement van de Radboud Universiteit – zegt hierover dat veel organisaties op dit moment een *one size fits all* aanpak hanteren en denken dat oplossingen uit het verleden

ook in de toekomst werken.

Werd er in het verleden veel geld uitgegeven aan traineeships (bedrijven en overheden besteedden gemiddeld 25.000 aan een traineetraject), door de jonge schrijvers ook wel traineeshit genoemd, nu moeten bedrijven veel kostenbewuster gaan opereren en gericht investeren. Volgens de schrijvers is het tijd voor relativering, verwachtingenmanagement en afstemming tussen behoeften van organisaties en de behoeften van jong talent. Kortom, tijd voor de match op maat tussen organisatie X en generatie Y. In afwisselend theoretische en praktische hoofdstukken wordt beschreven hoe je vorm kunt geven aan zo'n traject.

Handige matrices helpen daarbij. Zoals de matrix waarin de relatie wordt gelegd tussen generalisten en specialisten, tussen werk-georiënteerd en organisatie-georiënteerd. In de bijlagen de test voor de talenten zelf en voor de organisatie. Wat voor type zoekt de organisatie? Moeten er nieuwe leidinggevenden worden opgeleid? Of gaat het om experts die de organisatie denkt nodig te hebben? Een tweede matrix biedt de organisatie inzicht in de vorm van het traject. Moet er ruimte of juist structuur worden geboden? Is het een investering voor de toekomst of moet meteen toegevoegde waarde worden verwacht? Zo kunnen de Jong Talent Management-doelstellingen gekoppeld worden aan de Jong Talent-Typen en worden ze uitgevoerd in de Jong Talent-trajecten.

In de bijlagen niet alleen testen voor het jonge talent en de organisatie, maar ook een ontwerp Jong Talent

Management programma. Naar mijn idee een bijzonder handig instrument vol gerichte vragen om de verschillende fases van ontwerp goed te doorlopen.



Een extra leuk hoofdstuk vind ik *Jong Talent als vliegwielt voor verandering*, niet zo gek voor een veranderaar. De beschreven methodieken zijn niet allemaal nieuw, maar mogelijk wel in deze context. Wat dacht u van Dragons Den in uw eigen organisatie? Of Nuttige Netwerken, waarin jonge talenten de opdracht krijgen netwerken te creëren of te koppelen (want deze generatie leeft immers al van netwerken), zowel binnen als buiten de organisatie? Het boek, geschreven door vertegenwoordigers van de Generatie Y, geboren tussen 1978 en 1983, biedt zowel de jongere generaties als de oudere, verschillende routes door het boek. Ieder hoofdstuk is voorzien van logo's die staan voor lezen vanuit verschillende perspectieven. Zo zien we de theoretische route, de praktische route, de strategische en de Y route. Tja, dat vind ik dan wel heel erg handig, hoewel ik als babyboomer toch geneigd ben een boek van voor naar achter te lezen en het lastig blijf vinden om zo door een boek te zappen. Uiteindelijk, is het een aanrader? Het thema is actueel en het biedt bruikbare handvatten, de verschillende routes bieden verschillende generaties de mogelijkheid op eigen wijze door het boek te wandelen. Wanneer je je niet ergert aan de wat, in mijn ogen, knullige illustraties en de wat onrustige lay-out (inderdaad meer voor de zappers denk ik) dan heb je hier een prima boek voor bewustwording, bespreking in je organisatie en aanzet voor een doordacht Jong Talent-traject.

*Jongleren met talent;* *De match tussen Organisatie X en Generatie Y* | Joost Jolink, Fritz Kortzen, Thomas Verhies | 2009 | Scriptum | ISBN 978 90 5594 648 8 | prijs: € 29,50.

Marianne van Duuren is maat in de maatschap van Duuren, van Zuylen & Partners. W: dzmaatschap.nl

### Babyboomers en Generatie X

Positie op basis van ervaring  
Hiërarchische verhoudingen  
Status, geld en positie  
Face-to-face contact  
Reflectie op wat je niet kunt

versus

### Generatie Y en Generatie Einstein

versus  
versus  
versus  
versus  
versus  
Positie op basis van wat je kunt  
Authentieke verhoudingen  
Betekenisvol werk  
Digitaal contact  
Reflectie op wat je wel kunt

## Anja Hol, voorzitter Raad van Bestuur Kinderopvang Humanitas

'We denken soms dat we door nieuwe mensen binnen te halen ook de vernieuwing binnenhalen, dat is echter een utopie', zegt Anja Hol, bestuursvoorzitter van Humanitas Kinderopvang. Het is opvallend dat we zeggen dat we nieuwe mensen binnen willen halen die creatief zijn, verfrissende ideeën hebben en nieuwe ontwikkelingen in gang zetten, maar wanneer we die binnen hebben is het voor de 'oude garde' moeilijk om hiervoor open te staan. Voor die nieuwe talenten is dat aardig frustrerend. Wij doen ons best

om medewerkers te werven die een aanvulling zijn op de huidige teams, daarom voegen we aan sollicitatiecommissies een specifiek commissielid toe die wat verder van het team afstaat. Juist om niet meer van hetzelfde te krijgen. Daarnaast introduceert de organisatie binnenkort het ontwikkeltraject dat ervoor moet zorgen dat de medewerkers, of ze nu lang of kort in dienst zijn, met regelmaat bevraagd worden op hun voorgenomen ontwikkelingsroute, er wordt gekeken wat de medewerker de or-

ganisatie levert, maar ook of de medewerker voldoende kansen benut, voldoende guts heeft om voor zijn of haar eigen ontwikkeling op te komen. Dit individuele ontwikkeltraject van de medewerker biedt onder andere de medewerker kansen zich op eigen wijze binnen de organisatie te ontwikkelen. Het valt Anja op dat te weinig gebruik wordt gemaakt van het aanbod van oudere werknemers, zij is ervan overtuigd dat deze groep met veel ervaring en laag ziekteverzuim een verrijking is voor de sector.

## Annie Poulussen, Manager P&O Triodus, Den Haag.

Herkenning bij Annie Poulussen, manager P&O bij Triodus wanneer zij de recensie leest! 'Op dit moment loopt er een aantal van die jonge talenten (twintigers) bij ons rond', vertelt Annie. Ingezet op onderzoek, nieuwe ontwikkelingen en aangezocht om hun creativiteit en frisse aanpak. Nu geweldig bruikbaar, maar of dat ook blijvers zijn, dat is de vraag. Vooralsnog is het voor beide partijen lucratief. Is het imago van de kinderopvang aantrekkelijk genoeg voor deze groep, ook op de langere termijn? 'Talenten komen af op ontwikkeling', zegt Annie, 'dus we moeten laten zien wat we doen!' Triodus is overtuigd van de noodzaak op alle niveaus jong talent binnen te halen. Het brengt dynamiek in de organisatie, je wordt 'vanzelf' geprikkeld scherp te blijven in een steeds veranderende samenle-

ving en markt. Annie ziet vooral de behoefte bij de jonge talenten om eigen verantwoordelijkheid en de vraag om een autonome rol. Ze brengen lef mee. Voor de zittende groep is dat niet altijd even makkelijk, omdat jongere talenten niet vanzelfsprekend de visie en werkwijze van de oudere generaties overnemen. Belangrijk is de juiste talenten op de juiste plek zetten en de juiste begeleiding die aansluit bij de behoefte van deze groep. Tenslotte merkt Annie nog op dat kenmerken van de jongste generaties de sector wel eens goed van pas zouden kunnen komen. Het bewustzijn van de omgeving en de vaardigheid om keuzes te maken uit de veelheid van informatie zijn zulke kenmerken.

## Mariken Radstaat, manager Recruitment & Loopbaanadvies Rabobank Nederland

Hoe vangt een X een Y? Die vraag houdt Mariken dagelijks bezig. Formeel valt ze in de X-generatie, maar ze herkent ook veel Y-eigenschappen in zichzelf. Mariken is vooral geïnteresseerd in de verschillen tussen mensen en de beste manier om hiermee om te gaan. Heldere afspraken over de definitie van de generaties passen daarbij! Zonder dat we daarmee in de valkuil stappen om mensen in te gaan delen in hokjes, want dat gaat dwars tegen Marikens manier van denken in.

Goede omschrijvingen zijn in principe bruikbaar, met name in de context van het nieuwe werken, of zoals Rabobank dat noemt: 'Rabo unplugged'. Dit flexibel kantoorconcept – met 'meer eigen verantwoordelijkheid, minder regels, meer ondernemerschap, meer samenwerken, tijd en plaats onafhankelijk met als doel de klant zo goed mogelijk bedienen' – appelleert aan de grote diversiteit van mensen. 'Unplugged' past naadloos bij de kenmerken van de Y- en Einstein-generatie, maar biedt ook volop mogelijkheden voor de generatie X en de babyboomer. Toch moeten deze generaties nog wel hun weg vinden in dit kantoorconcept en bestaat er nog wel aarzeling. Aan Mariken en haar recruiters de belangrijke taak de managers, veelal babyboomers en X'ers, te helpen bij het vinden van de juiste mensen die passen in het nieuwe profiel. En met de nodige overtuigingskracht en geloof in het nieuwe concept, vindt de X'er zo toch de Y-generatie. Zowel in de werving als op de nieuwe kantoorvloer.

## Gerbrand Haverkamp, project Rijksambtenaar voor de Toekomst, ministerie van Binnenlandse Zaken

Het project Rijksambtenaar voor de Toekomst is een interdepartementaal project waarin onderzoek wordt gedaan en concepten worden ontwikkeld die de overheid moeten voorbereiden op 'het nieuwe werken', op de nieuwe relaties tussen werkgevers en werknemers, op een andere wijze van omgaan met talenten. 'We krijgen jongeren makkelijk

binnen, met name bij de kerndepartementen', zegt Gerbrand Haverkamp. 'Jongeren worden aangetrokken doordat het bij de overheid ergens over gaat, je werk doet ertoe'. Zijn ze eenmaal binnen dan vinden ze hun verwachtingen vaak niet terug. De jongere generatie wil niet aan de hand genomen worden, maar wil de ruimte krijgen en het vertrouwen dat zij zelf wel

komen als ze hulp nodig hebben. Binnen de overheid moeten we eraan toe dat we resultaatafspraken maken, niet bepalen hoe het moet, maar vooral wat er gedaan moet worden. Dat is een hele cultuurslag – met name voor het aansturen van mensen – die precies past bij de manier waarop jongeren benaderd willen worden, maar niet bij de hiërarchische, door de politiek

gestuurde, overheid zoals die tot nu toe was. Aan het einde van het gesprek zegt Gerbrand op mijn vraag wat hij nog graag vermeld zou willen hebben: 'Kijk vooral ook naar onze site ambtenaarvandetoeekomst.nl, half september komen we met onze eerste resultaten naar buiten.'