

Tools

Hoe aantrekkelijk zijn we voor elkaar?

Binden en boeien van young professionals

Organisaties die echt aantrekkelijk willen zijn voor jonge mensen, zullen vanuit die jonge mensen moeten vertrekken bij het bepalen van hun beleid. Niet starten bij de vraag 'wat kunnen we doen om de organisatie aantrekkelijk te maken?', maar bij 'wat kan ik doen om aantrekkelijk voor jou te zijn?'

ARTIKEL

Eefje Teeuwisse



Organisaties worstelen met het aantrekken en vasthouden van jong talent. Op 3 juli publiceerde het *Nederlands Dagblad* een onderzoek waaruit blijkt dat 90%

van de starters binnen twee jaar hun eerste organisatie weer verlaat. Argumenten die een rol spelen bij dit vertrek zijn: geen doorgroei mogelijkheden, weinig uitdaging, te beperkt werk, geen goede sfeer, te weinig begeleiding, te sterke hiërarchische verhoudingen, te weinig verantwoordelijkheden. In mijn omgeving hoor ik dit ook van veel young professionals: 'Ik krijg te weinig ruimte', 'Ik wordt niet op mijn talenten aangesproken'. Het effect hiervan op ambitieuze professionals is vaak dat ze gedemotiveerd raken, minder inzet tonen voor hun werk en uiteindelijk de organisatie verlaten. Met als gevolg dat organisaties onvoldoende gebruik kunnen maken van het talent wat ze binnen halen; de talenten verlaten de organisatie voor ze echt iets kunnen betekenen.

Veel organisaties proberen hier iets aan te doen door boeiende traineeships in het leven te roepen, of starters een heel hoog salaris te bieden met uitstekende secundaire arbeidsvoorwaarden. Mijn stelling is dat dit vaak niet genoeg is om een echt goede werkomgeving te creëren voor jonge mensen waar hun talenten en kwaliteiten optimaal tot ontwikkeling en uiting kunnen komen. Een organisatie in het algemeen is niets. Een organisatie bestaat uit de mensen die er werken. Dus om echt aantrekkelijk te zijn voor jonge mensen, zul je daar moeten beginnen. Niet starten bij de vraag 'wat kunnen we

Voorbeeld 1: Ruimte

Een van de voorbeelden werd beschreven door een senior organisatieadviseur. Binnen haar werk kwam ze in aanraking met een leidinggevende van een jaar of 21. Ze kon zich aanvankelijk niet voorstellen dat deze persoon geschikt voor de rol kon zijn en ze had moeite om haar te zien als aantrekkelijke partner. Pas op het moment dat ze er bewust voor koos om haar de ruimte te geven, zag ze meer van de kwaliteiten en werd de relatie aantrekkelijk voor beide partijen.

doen om de organisatie aantrekkelijk te maken?', maar bij 'wat kan ik doen om aantrekkelijk voor jou te zijn?'

Een goed voorbeeld hiervan wordt beschreven door de directeur van een groot waterleidingbedrijf. Enkele jaren geleden liep deze organisatie aan tegen de toenemende vergrijzing van de organisatie. Als tegenhanger van deze ontwikkeling werd er een intern adviesbureau opgericht, dat alleen bemand werd door young professionals met minder dan vijf jaar werkervaring. Dit bleek een groot succes. Echter, in het contact met deze jonge collega's kwam hij tot de ontdekking dat er meer nodig was dan alleen een goede vorm om aantrekkelijk met elkaar samen te kunnen werken. 'Als ik een vraag krijg van een van mijn jonge collega's, dan heb ik altijd de neiging om meteen te gaan "zenden". Ik geef direct het antwoord op hun vraag. Wat me de laatste tijd begint op te vallen is dat ik hierdoor ten eerste niet weet of ik de vraag op zo'n manier beantwoord dat de young professional er ook daadwerkelijk iets mee kan en daarnaast weet ik zelf eigenlijk ook niet goed wat de ideeën van mijn jonge,

nieuwe medewerker zijn. Ik doe dit niet uit arrogantie, maar probeer gewoon de snelheid in het werkproces te bewaren en hen zo goed mogelijk te helpen.'

Hoe doen we het goed met elkaar?

Bovenstaand voorbeeld maakt duidelijk dat het niet altijd vanzelfsprekend is dat we tussen verschillende generaties, leeftijden en functies op een aantrekkelijke manier samenwerken, elkaars kennis benutten en elkaar inspireren. Een veelgehoorde klacht van jonge mensen is dat meer ervaren of leidinggevende collega's te weinig ruimte voor hen overlaten. Ze zouden bovendien minder innovatief en flexibel zijn, en organisaties te hiërarchisch. Ervaren collega's aan de andere kant, die al langer bij de organisatie werken, vinden jongere mensen nog wel eens te eigenwijs. De vraag is of ze wel een realistisch beeld hebben van hun eigen kunnen en van 'hoe het werkt' binnen organisaties. Ze hebben vaak minder respect voor autoriteit en zijn ook minder loyaal...

Dit is misschien even wat scherper gezet dan het in de werkelijkheid vaak is, maar

Voorbeeld 2: Gesprek

Een ander voorbeeld kwam van een young professional die tijdens haar afstuderen veel moeite had met de begeleiding van haar stageplek. Ze leek het nooit eens te zijn met haar begeleiding over de inhoud en het proces. Het beïnvloedde daarmee ook echt haar afstudeerplezier. Op het moment dat ze samen met haar begeleider met een kop koffie om de tafel ging zitten om dit te bespreken, veranderde de relatie. Na het helder uitspreken van de wederzijdse verwachtingen was er meer begrip voor elkaar.

de vraag die hier wel uit naar voren komt is: hoe kunnen verschillende generaties echt wederzijds aantrekkelijk voor elkaar zijn?

Netwerk young professionals

Ongeveer een jaar geleden ben ik een (young) professional-netwerk gestart. Wat mij opviel is dat veel van mijn leeftijdgenoten (zo tussen de 23 en 30) geen positieve eerste ervaringen hebben binnen organisaties. Het werk sluit niet aan bij wat ze willen, er is te weinig ruimte om zelf het werk vorm te geven en echt verschil te maken. Jonge mensen verlaten om deze reden ook weer snel de organisatie. Daarnaast kwam ik via mijn werk met veel organisaties in aanraking waar thema's als binden en boeien en talentontwikkeling een belangrijke rol spelen. Die willen juist jonge, talentvolle mensen aantrekken en ze blijvend voor de organisatie weten te boeien. Onder beide partijen speelt dus het dilemma, maar oplossingen zijn niet altijd makkelijk te vinden.

Een relationele benadering

In het netwerk zitten zowel jonge professionals als meer ervaren professionals en met elkaar verkennen we steeds relevante vragen of dilemma's. Het netwerk dient

onder meer als platform waar we met elkaar vraagstukken kunnen uitdiepen. Een van de vragen die we met elkaar hebben proberen te beantwoorden, is hoe je tussen generaties aantrekkelijk voor elkaar kunt zijn. Wat maakt dat de samenwerking succesvol verloopt of juist niet en hoe kun je in de relatie met en van elkaar leren?

Aan de hand van persoonlijke voorbeelden (zie kaders) van situaties waarin het gelukt is om tussen generaties een dynamisch duo te vormen, hebben we binnen het netwerk gekeken naar de onderliggende principes die maakten dat het werkte in deze voorbeelden.

Een aantal factoren bleken in de verschillende succesvoorbeelden een rol te spelen. Ten eerste zijn er enkele basisprincipes voor succesvol samenwerken. Daarnaast zijn er factoren die te maken hebben met de verschillende rollen die de 'samenwerkers' binnen de organisatie vervullen en de posities die zij bekleden. Als laatste geldt ook een aantal factoren specifiek voor de generatie young professionals.

1. Succesvol samenwerken

De succesvolle voorbeelden bleken een paar factoren gemeen te hebben. Overal

was sprake van:

- zelfbewustzijn en reflectie;
- ruimte geven en ruimte nemen;
- aandacht en waardering voor elkaar hebben;
- verwachtingen bespreekbaar maken;
- gemeenschappelijkheid opzoeken.

Wat opvalt is dat deze factoren niet alleen of specifiek van belang zijn voor het samenwerken tussen verschillende generaties, maar bevorderende factoren zijn voor *alle* vormen van samenwerking. Onderzoek van Aart Bontekoning (2008) toont aan dat als tweetallen, bestaande uit een young professional en een ervaren professional, samen voor een taak staan, ze hun samenwerking en het resultaat op de taak als minder succesvol beoordelen als een van de twee zich heel erg aanpast aan de ander. Eigenheid lijkt dus ook een belangrijke factor te zijn.

2. Rol of positie binnen de organisatie

Wat wel specifiek lijkt voor de samenwerking tussen verschillende generaties is dat beide vaak een andere rol en positie binnen de organisatie hebben. Deze verschillen kunnen zich voordoen tussen de nieuwkomer en de langer zittende binnen de organisatie, of tussen de junior medewerker

Professionals aan het woord

DOOR MAAIKE SMIT

Maarten Bruns

Organisatieadviseur, GroeneAap



In mijn vorige baan had ik veel telefonisch contact met mensen. Bij de eerste hoorde ik vogeltjes op de achtergrond, bij een ander schapen. Toen dacht ik: 'Waarom zijn zij buiten en zit ik binnen?' Bovendien merkte ik dat mijn leercurve begon te dalen, terwijl ik die nodig heb om in *flow* te blijven. Dat lukt me alleen als ik voldoende uitdaging heb, en voldoende ruimte om mijn eigen beslissingen te nemen.

Daarom besloot ik zelfstandige te worden: ik ben van het *learning by doing* type. Ik neem de eerste stap, dan komt de tweede er wel achteraan. Mijn drive om leuke dingen te doen én waarde te creëren voor organisaties en mensen leiden me daarin.

Welke andere strategieën heb je om te blijven leren?

Ik zoek bewust mensen uit om samen iets mee te doen, om mee op reis te gaan. Dat is mijn manier om mezelf te ontwikkelen, en daardoor presteer ik ook beter. Als ik samen met anderen iets ontwikkel, komen we vaak dezelfde soort vragen tegen. Belangrijke leermomenten zijn voor mij momenten waarop je samen moet beslissen wat de volgende stap wordt. Ik leer hierdoor beter luisteren, confronteren,

herontdekken waar ik goed in ben, waar mijn eigen waarde ligt. En mijn eigen ideeën soms ook los kunnen laten!

Kun je daar een voorbeeld van geven?

Een goed voorbeeld hiervan zijn *corporate stories*, een product dat ik met een vriend aan het ontwikkelen ben. Dat leek me heel gaaf, maar ik ben zelf helemaal geen schrijver. Dus ik heb contact gezocht met iemand die dat wel goed kan, daar leer ik ook weer van. Nu we dit samen aan het bouwen zijn, hebben we ook zo nu en dan confrontaties: we zijn het niet met elkaar eens en moeten dan keuzes maken. Leerzaam! Binnenkort gaan we het voor het eerst uitproberen bij een organisatie, onbetaald. Zo kunnen we het uittesten en doorontwikkelen. Ook daarvan leren we.

Welke tip wil je meegeven aan andere professionals die hun eigen leren willen vormgeven?

Ik zie dat mensen in organisaties vaak dingen vormgeven door veel met elkaar af te stemmen, 30 versies rondsturen per mail. Ik zou mensen willen meegeven meer samen te gaan *bouwen*. Interessante samenwerkingspartners op te zoeken en daarmee iets te ontwikkelen. Dat is niet alleen leerzamer, maar ook leuker! «

versus senior of leidinggevende. De positie die iemand bekleedt binnen de organisatie geeft een richting aan de samenwerking. Veel introductieprogramma's hebben bijvoorbeeld voornamelijk als doel om nieuwe mensen zo snel mogelijk het reilen en zeilen van de organisatie duidelijk te maken. De jonge collega hoort toch vooral veel te leren van de senior collega, want die heeft de noodzakelijke ervaring. Hoe vaak komt het voor binnen organisaties dat je als senior bewust gekoppeld wordt aan een junior om hem of haar te helpen bij het leren? Als je dan echt praat over wederzijdse aantrekkelijkheid, dynamische duo's of succesvol samenwerken, dan zijn dit belangrijke zaken om in het achterhoofd te houden. Waar zit de aantrekkelijkheid en wie moet daarvoor zorgen? Welke impliciete verwachtingen koesteren we ten opzichte van elkaar? En welke overtuigingen zitten onder bepaalde vormen van samenwerking?

3. De young professional van nu

Een aantal elementen maakt het succesvol samenwerken tussen young professionals en andere generaties misschien bijzonder. Als je de literatuur moet geloven, werkt de huidige generatie slimmer, sneller en socialer (J. Boschma & I. Groen, 2006). Uit onderzoeken komen factoren als authenticiteit, zinvolle contacten, doelgericht werken, open dialoog, interactief, direct en eerlijk met elkaar werken naar voren (A. Bontekoning, 2008). Ook het belang van autonomie en persoonlijk ondernemerschap wordt steeds vaker erkend (HRD Thema, 2004). Dit zou betekenen dat jonge mensen een samenwerking eerder positief beoordelen als het lukt om snel en doelgericht met elkaar samen te werken, waarbij het mogelijk is om een grote mate van autonomie en authenticiteit te bewaren, in een heel open en positieve vorm.

Conclusie

Echt goed samenwerken, van elkaar leren, optimaal wederzijds aantrekkelijk voor elkaar zijn is niet makkelijk. En tussen verschillende generaties al helemaal niet. Er zijn veel verschillende factoren die een rol spelen. Wat in elk geval lijkt te werken, is als je samen voor een taak staat: om de tijd te nemen, om met elkaar duidelijk uit te spreken wat je van elkaar en het proces verwacht. Inzicht krijgen in elkaars motivatie en belangen helpt om begrip en openheid te creëren om zo samen tot een mooi en leerzaam proces te komen. Op het moment dat je hierin weet te slagen, ben je als individu binnen een organisatie aantrekkelijk voor jonge mensen (en natuurlijk ook andersom).

Als we dan nog even terugkeren naar het voorbeeld van de directeur aan het begin van het artikel, gaf hij na een goed gesprek aan dat hij in het vervolg vaker op zoek wilde gaan met zijn jonge collega's naar hoe ze samen tot een goed antwoord op de vraag konden komen. En hoe ze dat op zo'n manier konden doen dat ze beiden een positief gevoel hadden over zowel het proces als het resultaat. «

Eefje Teeuwisse is adviseur bij Kessels & Smit, The learning company. Zij werkt veel op het gebied van young professionals en talentontwikkeling.

Literatuur

Bontekoning, A. (2008). Generatiegolven als vernieuwingsimpulsen. *M&O* 2008(1).
Boschma, J. & I. Groen (2006). *Generatie Einstein. Slimmer sneller en socialer: communiceren met jongeren van de 21ste eeuw*. Amsterdam: Pearson Education.
Tijmensens, L., R. Poell et al. (2002). *HRD Thema: Leren van professionals: beroepsgericht of organisatiegericht?* Deventer: Uitgeverij Kluwer.

Professionals aan het woord

DOOR MAAIKE SMIT

Ineke Rabbering

Initiator Spirituele Management Tafel



Als ik kijk naar waar ik nu sta, dan is dat mede dankzij bezielende 'leraren' die mijn pad kruisen. Zij leerden mij bijvoorbeeld dat in een slachtofferrol kruipen me niet verder brengt, en dat mijzelf steeds de vraag stellen: 'Wat heb ik eraan bijgedragen dat het zo ver kon komen?' me wél verder brengt. Ik heb anderen nodig om te leren. Ramses Shaffy zingt: 'zing, bid, huil, vecht, lach, werk en bewonder.' Ik wil er aan toevoegen: en *verbind*. Zo belangrijk! De mensen met wie ik me verbind houden me een spiegel voor, en vice versa.

Welke andere strategieën heb je om te blijven leren?

Voor mij is het belangrijk regelmatig terug te keren naar mijn wortels. Doe ik dat niet dan val ik om en word ik ziek. Van een hoestje dat niet overgaat tot migraine. Om te blijven leren stel ik mezelf de vraag: 'Waar is dit goed voor?'. Ik wil contact maken met mijn drijfveren. Juist als ik me terugtrek, sta ik stil bij dingen die beginnen te wankelen. Bezinning is ook een manier om niet door te gaan op hetzelfde spoor: er even afstappen, zodat je een ander spoor kunt nemen als je wilt.

Kun je een voorbeeld geven van hoe jij dit doet?

Ik bezin mijzelf door bijvoorbeeld rustig de dag te beginnen. Ik drink een kopje thee, kijk uit het raam, lees uit een boekje met wijsheden, steek een kaarsje aan. Dan laat ik de stilte toe. Ik word er heel rustig van. En ga naar binnen. In het weekeinde doe ik nooit mijn mail aan. Dan heb ik ruimte voor de Ineke die wil zien wat er nog meer te zien is in de wereld. Ik lees boeken, de krant, luister muziek.

Die bezinning vind ik ook bij de Spirituele Management Tafel, een platform van professionals die wegen zoeken om zingeving te integreren in hun werk. Met elkaar maken we tijd voor bezinning, zoeken we hoe het ook anders kan. Door lezingen, mooie gesprekken. Ik ontmoet ook veel inspirerende mensen via dit netwerk.

Welke tip wil je meegeven aan andere professionals die hun eigen leren willen vormgeven?

Maak tijd voor bezinning. Stap naar binnen: in je diepste zijn zitten je oplossingen. «