


Millennials

Wat kunnen ze voor u als werkgever betekenen?



motivaction
research and strategy

A young man with dark hair and glasses is sitting at a wooden table in a bright, modern setting. He is wearing a dark grey long-sleeved shirt and has his right hand resting on his chin, looking intently at a silver laptop in front of him. His left hand is on the laptop's trackpad. The background is softly blurred, showing wooden chairs and a bright interior. A teal-colored box with a white border is positioned in the upper right corner of the image, containing the text 'Generatie of hype?'.

Generatie of hype?

Daar kunnen we meteen heel duidelijk in zijn, de millennials – geboren tussen grofweg 1980 en 2000 - zijn zeker geen hype. Als we hen vergelijken met de generaties die hen voor zijn gegaan, zien we duidelijke verschillen.

Het kijken naar generatieverschillen kan heldere inzichten verschaffen en duidelijk maken hoe mensen van verschillende leeftijdsgroepen verschillend in het leven staan en een andere houding ten aanzien van werk kunnen hebben. Het is echter wel heel belangrijk dat je het generatiedenken in de juiste context inzet. Zo heeft Motivaction al in een eerdere paper *'The disruptive mindset of Millennials around the globe'* betoogd dat wanneer je millennials internationaal met elkaar vergelijkt, dus binnen de groep millennials, je ook al vijf verschillende typen millennials kunt onderscheiden.

Hoewel Motivaction eerder onderzoek heeft uitgevoerd naar jongeren in Nederland, uiteengezet in het boek *'De grenzeloze generatie en de onstuitbare opmars van de B.V. IK'*, kiezen we in deze paper voor de term millennials. De millennials zijn opgegroeid in een tijd waarin de globalisering sterk is toegenomen, en niet in de laatste plaats door de verregaande digitalisering; ze worden ook niet voor niets de *digital natives* genoemd. Daarnaast bevindt het domein van arbeid zich in een internationale context. Daarom lijkt het ons logisch en gepast om aan te sluiten bij de internationaal gebruikte naam voor deze generatie: millennials.

Aan het werk met millennials

U kunt zich nu afvragen: waarom een focus op millennials? Wat maakt hen anders dan andere generaties op de werkvloer? En wie zijn deze werkende millennials eigenlijk? Wat is hun mentaliteit, wat zijn hun wensen en verlangens en wat betekent dit voor werkgevers?

De skills die werkgevers op dit moment zoeken én nodig hebben, sluiten meer dan u denkt aan bij de ambities en potenties van millennials. Als we de millennials onder de loep nemen, dan zien we een aantal belangrijke kenmerken die deze werknemers typeren. Om beter te begrijpen hoe deze typerende kenmerken zijn ontstaan, kijken we eerst naar de belangrijkste ontwikkelingen waarin deze generatie is opgegroeid.

Het allerbelangrijkste, hetgeen de millennials meteen onderscheidt van alle andere generaties, is het feit dat zij zijn opgegroeid met de grenzeloze mogelijkheden van het internet. Zoals het Internet de wereld heeft veranderd, zo heeft het ook een nieuwe generatie voortgebracht; opgegroeid in een wereld waarin informatie alom aanwezig is, maar waar ook de scheidslijn tussen objectieve en subjectieve informatie is verdwenen. Meer dan andere

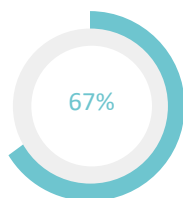
generaties zien de millennials het internet als een globaal podium waarop zij kunnen acteren; het beste van zichzelf kunnen laten zien, en zich kunnen ontwikkelen en onderscheiden als individu. Dit brengt ook druk met zich mee; wanneer alles mogelijk is, is het dan niet zonde wanneer je niet jouw 'full potential' benut? En als je ziet dat jouw 'peers' dromen waarmaken en impact hebben, dan zou jij dat ook moeten kunnen. Toch?

Motivaction doet al ruim 30 jaar onderzoek naar wat mensen drijft. Ook voor de millennials hebben we in kaart gebracht welke waarden voor hen belangrijk zijn. Op basis van onze trendanalyse zijn een drietal trends naar voren gekomen die helpen om de kenmerken van de generatie millennials nog beter te kunnen duiden.

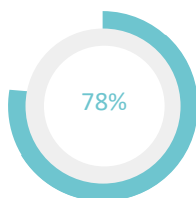
Entitlement: "We are the future, we must be heard"

We zien dat de mate van plichtsgetrouwheid - en daarmee verantwoordelijkheidsgevoel - langzamerhand afneemt onder de Nederlandse beroepsbevolking. De gemeenschapszin loopt terug; millennials voelen zich in mindere mate betrokken en verantwoordelijk voor de maatschappij. Zij zijn meer zelfgericht, daarmee neemt ook het gevoel van 'recht hebben op' toe. Millennials zijn opgegroeid met het idee dat zij bepaalde rechten ontlenen aan de maatschappij. Hierdoor staan ze dan ook sneller voor teleurstellingen als ze niet meteen de juiste baan vinden na hun opleiding of, naar hun mening, te lang in dezelfde functie blijven binnen een bedrijf.

Verantwoordelijkheid past in sterke mate bij mijn werkhouding



Millennials



Overige generaties

Grenzeloosheid: “Risking is better than regretting”

Een tweede trend die zichtbaar wordt en bij uitstek geldt voor de millennials is grenzeloosheid. The sky is the limit. Millennials zijn avontuurlijk ingesteld en reizen in flinke mate meer de wereld af dan de oudere generaties. Daarnaast worden ze vaak gekenmerkt door een idealistische blik op de toekomst waarin dromen en fantasie weleens de overhand kunnen hebben. Die grenzeloosheid uit zich ook in de ongekende ambities van de generatie millennials. Ze stellen zichzelf hierbij vaak uitdagende doelen, waarbij veiligheid en geborgenheid plaatsmaakt voor een meer risicozoekende instelling.

Uniqueness: “Be yourself, unless you can be a unicorn”

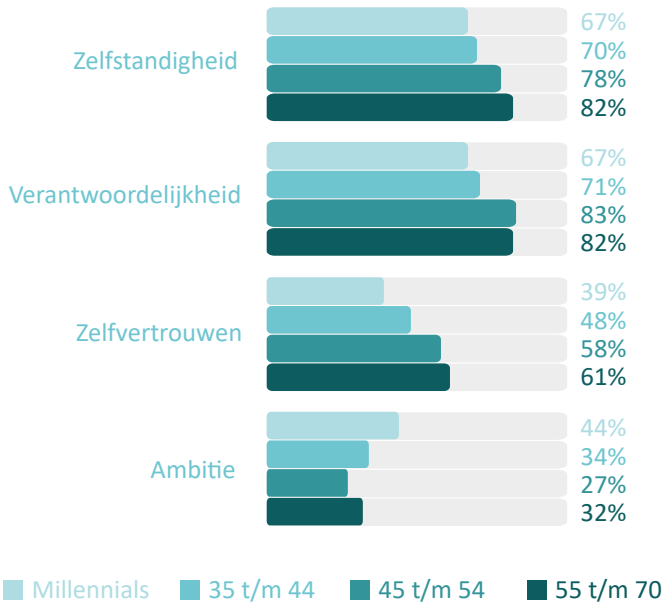
‘Uniqueness’ heeft alles te maken met de individualisering van de maatschappij. De millennial wil gezien worden als een succesvol individu en handelt ook vanuit dat oogpunt. Zij zijn meer op zichzelf gericht dan oudere generaties. Zich inleven in andermans drijfveren is bij hen minder aan de orde, ze zijn hun eigen referentiekader. Natuurlijk is er ruimte voor samenwerken, maar de millennial ziet graag de persoonlijke meerwaarde van gezamenlijke projecten.



Wat kenmerkt de millennial als werknemer?



In hoeverre zijn onderstaande eigenschappen kenmerkend voor jou als werknemer? (% rapportcijfer 8 of hoger)



Digital natives

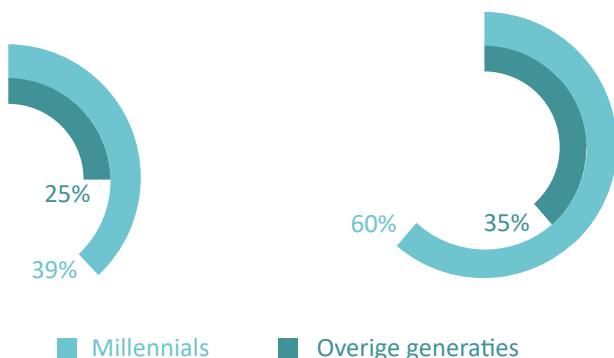
Millennials in Nederland zijn letterlijk geboren in een digitaal tijdperk. Een grenzeloze digitale wereld is voor hen vanzelfsprekend. Een wereld zonder internet of computers hebben ze nauwelijks gekend en ze zijn dan ook zeer bedreven in de digitale wereld. Dit resulteert in een houding waarin millennials niet per se alles zelf willen weten, zolang ze alles maar kunnen vinden op het internet en weten waar ze de informatie vandaan moeten halen. En daar ligt ook meteen de uitdaging. Het internet is een vergaarbak van informatie, en hoe weet je elk brokje informatie op waarde te schatten? Wat ‘objectief’ goed is, is lastig te bepalen in een digitale wereld die steeds meer uit meningen bestaat. Daar komt ook nog eens bij dat het internet, en sociale netwerken in het bijzonder, van algoritmes gebruikmaken die informatie voorschotelen die ‘bij jou passen’; de informatiebubble. Anders dan andere generaties wordt het internet ook als iets sociaals ervaren door millennials. Het is een toegankelijke en veelgebruikte manier om sociale contacten te kunnen onderhouden. Hierdoor kijken millennials anders aan tegen thuiswerken. Waar oudere werknemers thuiswerken als niet-sociaal ervaren, zien millennials hier geen enkel probleem. Het gaat hen vooral om vrijheid in de keuze om hun eigen werktijden en werkplek te kiezen.

Ambitie en succesvol zijn belangrijke waarden

'Uniqueness' is de millennial op het lijf geschreven. Doordat zij sterker gericht zijn op zichzelf, hebben zij een – soms onrealistisch – hoog zelfbeeld. Ze willen zichzelf laten zien, een 'moment of shine', de spotlights. Ook in hun werk is aandacht en waardering voor prestaties belangrijk voor ze. Het is nu veel vanzelfsprekender om voor jezelf te kiezen. Eigen belang staat boven de belangen van een werkgever of van de maatschappij.

Ik vind het belangrijk om uiteindelijk een leidinggevende functie te bereiken in mijn vakgebied

Ik wil graag hogerop komen in de organisatie waar ik nu voor werk



Direct gerelateerd aan het – soms te – hoge zelfbeeld van millennials is de zekerheid die zij uitstralen en hetgeen dat zij daarmee willen bereiken. Hierdoor hebben ze hoge verwachtingen van hun (toekomstige) baan, maar eigenlijk hebben ze geen idee of dit in de praktijk ook haalbaar is. Hiërarchie is een belangrijk aspect; wanneer zijn zij zelf zo ver dat ze recht hebben op een volgende stap? Een leidinggevende dient een gezaghebbende autoriteit uit te stralen.

Persoonlijke ontwikkeling belangrijker dan succes en materiële zaken

Luxe goederen, prestaties en carrière zijn voor deze doelgroep geen op zichzelf staande doelen. Werk maakt nog steeds een belangrijk deel uit van hun leven en ze willen hierin graag succesvol zijn. Echter bijvoorbeeld het maken van promotie is - hoewel meer in vergelijking met overige generaties - niet meer de enige of belangrijkste factor.

Millennials zijn opgegroeid in een tijd waarin de hoogconjunctuur niet meer vanzelfsprekend is en dus materieel succes ook niet de belangrijkste focus in het leven kan zijn. Nu zijn ook persoonlijke ontwikkeling en vrije tijd van belang. De invulling van de ideale baan wordt door millennials daardoor vaak in 'zachte' termen beschreven: de ruimte om jezelf te kunnen zijn, ontplooiingsmogelijkheden, collegialiteit, vrijheid, persoonlijke waardering, enzovoort. Ze lijken minder oog te hebben voor bijvoorbeeld een hoog salaris, bonussen en een auto van de zaak.

Millennials ontlenen in mindere mate hun identiteit alleen aan hun baan. Hoe zij zich identificeren, heeft ook te maken met hobby's, levensstijl en het sociale netwerk. Voor millennials is het minder relevant wat zij later worden. Het gaat erom dat zij zowel in het werk als in de vrije tijd hun talenten betekenisvol kunnen inzetten en daarvoor gewaardeerd worden. Dit heeft ook een keerzijde: door het continue ervaren van tijdsdruk door de vele verplichtingen en afstemmingsproblemen in het dagelijks leven, ligt de kans op overspannenheid - of erger: een burn-out - op de loer.

Passievol en idealistisch

Fun gaat boven functionaliteit. Een opleiding volgen omdat de arbeidsmarkt hier om vraagt, past niet in het denkbeeld van de millennial. De millennial kiest een opleiding of vak waar hij zich gepassioneerd over voelt en die bij hem past. Ouders, middelbare scholen, mbo-, hbo- en wo-studies geven allen in mindere mate dan voorheen aandacht aan de baankansen en stimuleren vooral het ontplooiën van talenten. Millennials voelen zich in hun studiekeuze nauwelijks verplicht om na te denken over de mogelijke consequenties van het volgen van een 'populaire' studie. Een bepaald denkniveau, sterke motivatie, een groot sociaal netwerk en geluk zijn volgens millennials belangrijkere factoren om succesvol een baan te vinden en te behouden.

Niet alle millennials zijn hetzelfde



Zoals al eerder aangegeven zijn de millennials een wereldwijd begrip. Natuurlijk kan het niet zo zijn dat alle 16- tot 36-jarigen in de hele wereld hetzelfde zijn. We kijken naar de verschillen tussen generaties, maar ook binnen generaties. Want ook als we denken dat de millennials in Nederland allemaal hetzelfde zijn, slaan we de plank volledig mis. Niet alle millennials zijn puur op zichzelf georiënteerd, niet alle millennials staan 100% zelfverzekerd in hun werk en niet alle millennials willen losgelaten worden en vrijheid op de werkvloer krijgen. Het is verstandiger om te kijken naar de verschillende typen millennials en hun specifieke krachten en mogelijkheden. Grofweg maken we een onderscheid tussen twee groepen millennials: de zelfredzame millennials en structuurzoekende millennials. Ze worden hier kort toegelicht aan de hand van een aantal voorbeelden.

Zelfredzame millennials

Deze millennials zijn ambitieus, ze bruisen van de energie, hebben hoge verwachtingen van werkgevers, ze zijn zelfgericht en ondernemend ingesteld. Ze werken efficiënt en oplossingsgericht. Bovendien delen ze graag hun kennis en zetten ze zich met frisse blik volledig in om resultaten te boeken. Status, netwerken en ongegeneerd carrière maken bepalen het imago van deze groep. Voor twijfel en onzekerheid is geen ruimte. Wat telt is het individu en 'je eigen ding doen'. Nu lijkt het beeld van 'ieder voor zich' grimmig, maar er staat wel tegenover dat ze bereid zijn om letterlijk en figuurlijk ver te gaan om hun ambities gehonoreerd te krijgen. Zo zijn ze bereid om naar het buitenland te verhuizen voor een droombaan en zijn ze niet schuw voor werkweken van meer dan 40 uur. Harde werkers dus, die zich volledig openstellen voor nieuwe uitdagingen en learnings. Bonussen, flexibele werktijden en de mogelijkheid tot thuiswerken zijn arbeidsvoorwaarden die deze millennials een extra stimulans geven om hard te werken. Ook halen ze veel trots uit hun werk en dat stralen ze uit naar hun omgeving.



De keerzijde is dat deze zelfredzame millennials ook hoge verwachtingen hebben en dan komen teleurstellingen om de hoek kijken. Bijvoorbeeld als een promotie uitblijft. Het liefst horen zij van hun leidinggevende wat het pad is dat afgelegd moet worden: welke prestaties moeten worden geleverd om door te groeien naar een volgend functieniveau? Menigeen wenst een ‘afvinklijstje’ om helder in beeld te hebben welke subdoelen er zijn en wanneer deze gerealiseerd kunnen worden. Het maken van vliegrepen om een bepaald vak echt goed onder de knie te krijgen wordt hierbij wel eens ‘vergeten’ door de millennial zelf. Terwijl dit voor veel werkgevers juist zo belangrijk is.

Structuurzoekende millennials

De millennials die behoefte hebben aan structuur, wijken in veel opzichten af van de zelfredzame millennials. Eén van de belangrijkste verschillen is de beleving van individu versus collectief. De structuurzoekende millennials zijn minder gericht op zichzelf en zijn juist erg gesteld op hun eigen kring, op samenwerken en gezamenlijk doelen bereiken. De individualisering van de maatschappij ervaren zij dan ook als iets negatiefs. Ook in hun idee van ‘werk’ komt dit terug. Ze vinden het belangrijk dat collega’s naar elkaar omkijken en elkaar helpen. Ze voelen zich verantwoordelijk voor hun collega’s, maar ook naar hun baas is deze doelgroep loyaler dan de zelfredzamen.

Voor deze millennials is dankbaarheid een belangrijk aspect bij werk. Zij verwachten dat hun klanten, patiënten, cliënten, collega’s en leidinggevendenden dankbaar zijn voor het werk dat zij doen. Het is voor hen belangrijk dat ze deze dankbaarheid ook echt ervaren. Structuurzoekende millennials raken ook gemotiveerd wanneer zij goede secundaire arbeidsvoorwaarden krijgen aangeboden. Denk aan de mogelijkheid tot het opnemen van zorgverlof en parttime werken.

Deze doelgroep heeft een sterke behoefte aan duiding en ze hebben minder het verlangen om het helemaal zelf te doen. Dit uit zich onder andere in de behoefte aan een sterke leider die hen begeleidt, motiveert en stimuleert. Duidelijkheid betekent voor hen ook vaste werktijden, een strikte scheiding tussen werk en privé, een helder takenpakket en liefst een vast contract. Zij vinden het belangrijk om afspraken na te komen, maar vinden ook dat hun werkgever en collega's de daad bij het woord moeten voegen. Plotseling extra taken uitvoeren, op andere tijden werken of andere werkzaamheden uitvoeren kan bij deze doelgroep in het verkeerde keelgat schieten.



Wat verwachten werkgevers van millennials?



Competenties die werkgevers belangrijk vinden zijn met name:



Werkgevers dienen zich ervan bewust te zijn dat niet al deze competenties in één medewerker te vinden zijn.

Als we inzoomen op de millennials, zien we dat competenties als samenwerken en betrouwbaarheid prima passen bij de structuurzoekende millennials. Zij zijn veel meer dan zelfredzamen gericht op hun collega's en op het helpen van anderen.

Probleemoplossend vermogen en pro-activiteit daarentegen zijn competenties die zelfredzamen aanspreken. Deze eigenschappen benaderen ze vanuit hun eigen belang. Ze willen zichzelf ontwikkelen en carrière maken. Werk moet leuk, leerzaam en inspirerend zijn. Samenwerken in het belang van het bedrijf is bij deze groep ondergeschikt. Zelfredzame millennials zijn hun eigen merk.

Doorzettingsvermogen is voor werkgevers ook erg belangrijk. Dit is een competentie die bij deze groep zeker terug te vinden is. Zelfredzame millennials hebben veel over voor de eigen carrière. Deze millennials zijn bereid om zich vanuit ambitie in te zetten voor hun eigen belang.

A photograph of two men in an office setting. One man, wearing a light blue button-down shirt and glasses, is leaning over a whiteboard and pointing at a yellow sticky note. The other man, wearing a red and black plaid shirt, is looking on. The whiteboard has several other sticky notes and papers attached to it. The background shows office cubicles and a window.

Hoe word of blijf je een aantrekkelijke werkgever voor millennials?

Bied de millennial sterk en duidelijk leiderschap

Geef vrijheid, maar wel binnen een duidelijk kader. Millennials zijn het gewend om voor zichzelf op te komen en voelen zich verantwoordelijk voor hun eigen carrièrepad. Echter hebben ze hier wel richting en structuur in nodig. Opleiding en ontwikkeling staan bovenaan het verlanglijstje van millennials. Ze willen groeien, maar zijn wel op zoek naar een mentor in dit proces. Er heerst een bepaalde mate van onzekerheid op dit vlak. Millennials willen worden gezien als individu, en zo ook het gevoel krijgen dat zij op een eigen, persoonlijke manier worden begeleid in hun carrière. Let er hier bij op dat niet elke millennial hetzelfde is. Maak duidelijk onderscheid tussen de zelfredzame millennial en de structuurzoekende millennial. Pas de mate van vrijheid dan ook daarop aan. Zij wensen een krachtige leidinggevende met een duidelijke visie, die hen inzicht geeft in wat er wordt verwacht en hoe de millennial kan bijdragen aan de organisatiedoelstellingen.

Geef regelmatig feedback

Millennials vragen expliciet om een reactie op hun activiteiten en prestaties, zowel in positieve als negatieve zin. Daar waar oudere generaties in mindere mate gewend zijn om feedback te geven (en te ontvangen), geeft regelmatige feedback de millennial net dat zetje in de rug om zichzelf te blijven verbeteren en te presteren. Geef ze duidelijke richtlijnen en kom hier van tijd tot tijd dan ook op terug. Natuurlijk hoeft je ze niet letterlijk aan het handje nemen, maar deze generatie vindt het fijn om het gevoel te krijgen dat er met hen wordt meegedacht.

Geef expliciet inzicht in doorgroeimogelijkheden

Maak millennials bewust van de carrièrekansen binnen de organisatie, en wees hier vooral zeer duidelijk én transparant in. Vergroot de bewustwording door millennials te voorzien van relevante informatie over persoonlijke ontwikkeling en doorgroeikansen. Zij hebben behoefte aan duidelijkheid en structuur in dit proces. Maak millennials bewust op basis van cijfers: wat kunnen zij verwachten qua het aantal jaren in hun loopbaanpad, maar benadruk wel dat 'cijfers uit het verleden geen garantie bieden voor de toekomst'.

Maak bijbanen en stages nuttig, creëer een win-winsituatie

Betrek millennials die via een bijbaan of stage werkzaam zijn bij de organisatie sterker bij de algehele bedrijfsvoering. Maak ze bewust van hetgeen ze leren tijdens hun bijbaan of stage, betrek ze waar mogelijk bij uitdagende taken, laat ze meedenken en benader ze als een volwaardige werknemer. Geef een terugkoppeling op hun functioneren - eventueel in de vorm van een referentie - en biedt ontwikkelingsmogelijkheden. Geef aan dat u referent wil zijn voor deze millennials wanneer zij op zoek gaan naar een 'echte' baan. Hierdoor zullen de millennials met meer trots bijbanen en stages op hun cv zetten. Een referentie - bijvoorbeeld op LinkedIn - kan voor de werkgever tevens bijdragen aan de employer branding.

Onderzoeksverantwoording

Deze whitepaper is mede tot stand gekomen op basis van het wereldwijde onderzoeksprogramma Glocalities, opgezet door Motivaction. In dit onderzoek zijn meer dan 56.000 respondenten ondervraagd in 24 landen, waaronder circa 5.000 in Nederlanders. Het onderzoeksrapport *'The disruptive mindset of Millennials around the globe'* beschrijft de doelgroep millennials binnen een internationale context. Door middel van de Glocalities-profiler kunnen op een eenvoudige manier verschillen tussen doelgroepen in o.a. trends, kernwaarden en levensstijlen inzichtelijk worden gemaakt.

Daarnaast zijn de resultaten van een kwantitatief onderzoek van Motivaction gebruikt onder een representatieve steekproef (n=1.100) binnen de Nederlandse beroepsbevolking. Het veldwerk heeft plaatsgevonden in februari 2016. Tot slot is verdieping aangebracht op basis van kwalitatief onderzoek en bestaande databases van Motivaction met onderzoeksdata over millennials. Hierbij is ook gebruik gemaakt van het boek *'De grenzeloze generatie – en de onstuitbare opmars van de B.V. IK'*, geschreven door Frits Spangenberg & Martijn Lampert (2011).



Ester Koot
e.koot@motivaction.nl

Kevin Hengstz
k.hengstz@motivaction.nl

Monte Königs
m.konigs@motivaction.nl

020 589 8383

Weet wat mensen drijft

www.motivaction.nl

A photograph of three people sitting on a concrete ledge, looking out over a city. The person on the left is a man with a beard, wearing a grey hoodie, holding a tablet computer. The person in the middle is wearing a black hat and a black leather vest. The person on the right is wearing a blue denim shirt and jeans, holding a beer bottle. The background shows a cityscape with buildings and greenery.

motivaction
research and strategy