



Belemmerend leiderschap

Help millennials uit de mangel in organisaties

Eind 2015 bestaat de Nederlandse beroepsbevolking voor een derde deel uit millennials en hun aandeel groeit gestaag. Millennials, geboren tussen 1980 en 2000, zijn opgegroeid met internet, wifi, smartphones en social media. Ze zijn daardoor goed thuis in onze gedigitaliseerde, virtuele wereld. Maar traditioneel, hiërarchisch leiderschap belemmert hen bij floreren. Hoe kan coaching millennials uit de mangel helpen?

AUTEURS: **KARIN MANUEL & MANNY MOERMAN**

Millennials weten snel te communiceren en kennis te delen. Ze netwerken gemakkelijk en komen snel op creatieve wijze tot resultaten (Fry, 2015). Millennials voelen zich senang in moderne en flexibele organisatievormen met een wisselende leider per vraagstuk (Bontekoning & Grondstra, 2012). Dergelijke organisatievormen zijn in Nederland echter nog meer uitzondering dan regel. Vaak lopen met name hoogopgeleide millennials op de werkvloer aan tegen een hiërarchische gang van zaken en een klassieke stijl van leidinggeven. Ze voelen zich al na korte tijd klemgezet door de beslissers.

Aantrekkelijk werkgeverschap

Dit artikel is gebaseerd op de uitkomsten van een explorerend onderzoek naar aantrek-

kelijk werkgeverschap voor millennials. Het onderzoek is uitgevoerd in de periode van 1 augustus 2015 tot 1 mei 2016.

Eerst is algemene informatie verzameld over millennials in relatie tot werk en werkgeverschap. Vervolgens is een enquête uitgezet onder 200 millennials over hun visie op aantrekkelijk werkgeverschap en de factoren die in dat verband voor hen doorslaggevend zijn. De ondervraagde millennials hebben minimaal een afgeronde hbo-opleiding of de ambitie deze af te ronden en zijn werkzaam bij uiteenlopende organisaties in diverse sectoren, evenwichtig verdeeld naar profit en non-profitsector. De enquête heeft met 171 respondenten een respons van 85,5 procent opgeleverd. Van het totale aantal respondenten is 50,8 procent werkzaam in de non-profit sector

en 49,2 procent in de profitsector.

Op basis van de uitkomsten van de enquête zijn diepte-interviews gehouden met vijftig millennials, elk werkzaam in een andere organisatie, gelijk verdeeld over de non-profitsector en de profitsector, met als doel meer informatie te krijgen over hun triggers en afknappers ten aanzien van hun werkgever. Tot slot is het hrm-beleid van de verschillende organisaties uit de diverse sectoren bestudeerd. Daarbij is nagegaan of organisaties specifieke aandacht hebben voor hun werkgeverschap voor millennials en zo ja, hoe ze dat invullen.

Hiërarchie

Millennials hechten veel waarde aan autonomie, willen zo snel mogelijk zoveel mogelijk leren, wisselen daarom graag frequent van rol en functie, en zijn wars van rigide hiërarchie en oude managementstijlen (Van Bussel, 2013). Met name het laatste aspect krijgt bevestiging in ons onderzoek. De millennials die deel hebben genomen aan de enquête zijn, ongeacht de sector en branche waarin ze werken, het erover eens dat de hiërarchische top-downbenadering hen het meeste tegenstaat in hun organisatie. Het leidt ertoe dat zij de aantrekkelijkheid van hun werkgever in twijfel trekken en gaan bekritisieren.

Een geïnterviewde uit de non-profitsector zei: "Mijn werkgever heeft een goede cao, maar ik ben beland in een ouderwetse ambtelijke organisatie, die log en traag werkt. Ik word hier gek van de bureaucratie, een stukje tekst moet langs iedereen."

Een millennial uit een andere non-profit organisatie: "Mensen met fantastische ideeën lopen in deze organisatie tegen een muur aan alsof het de Berlijnse Muur is." In grote profitorganisaties stuiten millennials op soortgelijke barrières. "Veel managementlagen, weinig slagkracht" en "nieuwe ideeën komen niet door de kleilaag" zijn uitspraken die dat illustreeren.

Machtsspelletjes

Veel millennials merken dat (lang)zittende leidinggevend en medewerkers in organisaties handelen vanuit verworven rechten en daar angstvallig aan vasthouden. Het hokjesdenken overheerst, met de eigen invalshoek als 'de waarheid'. Het zorgt voor veel stroperigheid en houdt een 'afschuifcultuur met machtsspelletjes' in stand. Mil-

lennials zien zich geconfronteerd met ellenbogenwerk om heilige huisjes intact te houden. Dat vinden ze frustrerend, omdat het

de organisatie afhoudt van verbeteringen in kwaliteit en dienstverlening.

Veel organisaties in Nederland kennen (helaas) nog steeds een klassieke organisatievorm met een structuur die zich kenmerkt door procedures, regels en hiërarchische verantwoordelijkheid. Autoriteit is daarbij functiegebonden; hoe hoger op de ladder, hoe meer autoriteit (Weber, 1982). Echter, iemand heeft pas écht autoriteit ten opzichte van een ander op basis van een derde term, die ze beide erkennen (Arendt, 1954). Autoriteit heeft dan betrekking op gezag. Het gaat daarbij om macht die wordt erkend en gedragen door anderen. In veel organisaties glijdt autoriteit echter steeds meer af naar het recht van de sterkste (Verhaeghe, 2015). Inmiddels zijn leidinggevende posities in organisaties uitgegroeid tot machtsbron om gehoorzaamheid af te dwingen en zijn het nauwelijks nog gezaghebbende posities (vgl. Morgan, 1992).

Met de millennials is een generatie in organisaties aan het opkomen die dingen anders wil en niet berust in 'zo doen we het nu eenmaal'. Daarmee ligt in organisaties een wissel in het verschieft van een machtscultuur gericht op posities naar een cultuur waarin autoriteit wordt ontleend aan excellerende expertise en passende vaardigheden om vraagstukken die zich voordoen snel en adequaat op te lossen.

Millennials zijn wars van rigide hiërarchie en oude managementstijlen

Coachend leidinggeven

Nagenoeg alle geënquêteerde millennials zijn kritisch over de manier van leidinggeven in hun organisatie. Millennials gedijen goed bij managers die hen helpen te groeien en te excelleren. Ze hebben het liefste direct feedback op hun werk, laten zich graag coachen en aanmoedigen om meer uit zichzelf te halen (Espinoza et al., 2010). Het gros van de geënquêteerde millennials wenst dan ook een manager met een coachende en ondersteunende stijl van leidinggeven. Echter, op de werkvloer treffen zij veelal een directieve manager met een normatieve benadering van zaken en een controlerende houding.

Millennials krijgen weinig feedback vanuit een coachende houding. Ze ervaren de gesprekken met hun manager te vaak als eenrichtingsverkeer met een hoog *'tell and sell'*-gehalte. Ook ligt het accent vrijwel altijd op wat niet goed is gegaan. De geïnterviewde millennials geven aan dat zij het liefste frequent met hun manager samen zitten om door te nemen hoe het gaat en tips ter verbetering te krijgen. In veel gevallen gebeurt dat niet of dermate weinig dat millennials deze tips als mosterd na de maaltijd ervaren. Complimenten zijn schaars: "Je kunt hier gemakkelijk met 3-0 achter komen te staan, maar nooit met 3-0 voor." Dat maakt millennials onzeker. De traditionele dominante stijl van leidinggeven in organisaties haalt hen uit hun kracht.

Vertrek

Millennials hebben last van managers die naar hun mening niet op de juiste plek zitten. Ze zien de klassieke manager graag gaan. Een geïnterviewde millennial stelt: "Veel zittende managers ontlenen status aan hun functie en zijn niet gericht op het helpen ontwikkelen van een ander, laat staan dat ze beschikken over de juiste vaardigheden om dat te doen." Daarbij komt dat ze vaak ook niet open staan voor feedback van een millennial. Een andere geïnterviewde millennial vertelt: "Het is *not done* om feedback te geven aan de manager, dan kom je in conflict

met de hiërarchische gezagsverhoudingen."

Het *old boys network* in organisaties houdt deze status quo in stand en weert degenen in hogere functies die wel op een moderne wijze willen managen (vgl. Van Dijk & Straathof, 2011). Dit tot frustratie van millennials. Een groot aantal kiest vervolgens eieren voor zijn geld en berust (tijdelijk) in de gang van zaken, maar voelt zich ondertussen wel lam gelegd qua persoonlijke ontwikkeling en groei. De overige millennials willen niet naar iemand anders pijpen blijven dansen om zich staande te houden in een organisatie. Zij vertrekken in de hoop dat het gras elders groener is.

De controverse tussen jonge ambitieuze professionals en statusgevoelige managers is overigens niet nieuw. Wel zijn millennials al van jongs af aan gevoed in hun zelfvertrouwen en daardoor veeleisender en kritischer dan jongeren in eerdere generaties (vgl. Lampert & Blanksma Çeta, 2014). Hun psychologische contract met een werkgever is hierdoor anders.

Millennials zijn niet zozeer betrokken bij een werkgever, maar vooral bij de klus en uitdaging waar ze zich in kunnen vastbitten. Ze verwachten dat de werkgever hen faciliteert in hun opleiding en ontwikkeling. Schiet dat tekort, dan wisselen ze sneller en gemakkelijker van werkgever dan jonge ambitieuze professionals uit vorige generaties dat deden (Van Bussel, 2013).

Cultuurverandering

In klassiek getinte organisaties leggen millennials de vinger op de zere plek. De gang van zaken in dergelijke organisaties is vaak minder effectief en voortvarend door de bureaucratische structuur en directieve managementstijl. Millennials willen een manager die zij gezag toekennen op basis van coachende en ondersteunende competenties. Ze luisteren naar iemand, omdat hij van toegevoegde waarde is voor hen en niet omdat het moet (Van Vught & Wildschut, 2012). Een millennial vertelt: "In feite trekken wij in twijfel of het huidige management wel in staat

is om de organisatie de toekomst in te leiden." Moderne organisaties kenmerken zich door een platte structuur en onderscheiden zich door 'agile' te werken (Manuel, 2016). Millennials komen het beste tot hun recht in multidisciplinaire teams die samen reflecteren en elkaars feedback gebruiken om snel tot verbeteringen te komen. Zolang organisaties niet moderniseren qua structuur en stijl, raken millennials op de werkvloer gemangeld. Ze willen graag werken vanuit gezag, maar delven het onderspit zolang organisaties op de klassieke wijze georganiseerd blijven en de klassieke managers in het zadel houden.

De rol van coaching

Veel werkgevers zijn zich onvoldoende bewust van specifieke organisatiefactoren die millennials belemmeren te floreren op de werkvloer. Hoe kan coaching hierbij helpen? Organisatiecoaching kan een oplossing bieden. Dit omvat een integrale aanpak die vraaggestuurd en *on the job* plaatsvindt. Leiderschaps- en organisatieontwikkeling staan centraal in organisatiecoaching. Het richt zich op het bewerkstelligen van duurzame verandering in organisaties (Halbertsma & Bosse, 2013). De organisatiecoach sluit op teamniveau aan op wat er speelt in de organisatie. Van daaruit legt hij interactief de onderliggende cultuur- en gedragspatronen bloot. Het gaat dus om een interventie op het systeemniveau van de organisatie. Doel is om in het licht van de huidige tijdsgeschiedenis belemmerende patronen in de organisatie *bottom-up* te doorbreken. Ook individuele coaching helpt om millennials en managers uit de mangel te helpen. Bij organisatiecoaching grijpen teamcoaching en individuele coaching namelijk op elkaar in. De literatuur reikt diverse modellen aan voor de aanpak van individuele coaching. Zo leent het GROW-model, waarbij 'goal' (wens/doel), 'reality' (huidige situatie), 'options' (interventie-

mogelijkheden) en 'will' (actie om tot verandering te komen) centraal staan, zich goed om het individu keuzes te laten maken waar hij achter staat (Whitmore, 2010). Het NLP-coachmodel geeft het individu niet alleen inzicht in de huidige en gewenste situatie, maar ook in de eigen belemmeringen in dat verband en in datgene wat hij of zij nodig heeft om voor een verandering in de beleving te zorgen (Kerr,

2005). Nog een stap verder gaat het coachmodel vanuit de diepere (neuro)logische niveaus: zingeving, identiteit, overtuigingen, vaardigheden, gedrag

en omgeving (Dilts, 2014). Dit model is een uitstekend hulpmiddel om de dieperliggende oorzaak van individueel gedrag boven tafel te krijgen.

Coaching van de manager (en de manager van de manager) draagt bij aan de reflectie op de eigen stijl van leidinggeven en de effecten daarvan. Het kan de manager helpen de eigen impact te vergroten en de samenwerking effectiever te laten verlopen zonder zichtbaar machtsvertoon. Dat is het startpunt, wil een manager zijn team en teamleden helpen hun zelflerende en zelfsturende vermogen te versterken (Crasborn, 2015). Door de manager te coachen vanuit het model van de (neuro)logische niveaus, is het mogelijk te intervensiëren op eventuele machtsvraagstukken die bij hem spelen en zijn gedrag bepalen. De millennial kan baat hebben bij individuele coaching, omdat het hem handvatten kan bieden om effectief met de heersende cultuur- en gedragspatronen in de organisatie om te gaan. Coaching van de millennial is erop gericht dat hij ontdekt hoe vanuit de eigen identiteit aansluiting te vinden bij de organisatie. Belangrijk is dat de coach zich volledig richt op het unieke potentieel van de millennial. Dat maakt de weg vrij naar meer bewustzijn en zelfvertrouwen bij de millennial, zodat deze van daaruit concrete stappen zet om (weer) te floreren op de werkvloer. ■

In veel organisaties glijdt
autoriteit steeds meer af naar
het recht van de sterkste

Dr. mr. Karin Manuel is lector bij het NCOI. Daarnaast heeft zij een eigen adviespraktijk, MMCT, op het gebied van organisatieontwikkeling en HRM. Ook coacht zij met regelmaat executives en senior-professionals.
www.mmct.nl

Drs. Manny Moerman is Millennial Coach. Zij helpt jonge professionals regie te nemen over hun loopbaan en organisaties hen te behouden.
www.millennialcoach.nl

Literatuur

- Arendt, H. (1954). *What is Authority? Between Past and Future*. New York: Viking, pp. 91-141.
- Bontekoning, A., & Grondstra, M. (2012). *Ygenwijs: Generatie Y ontmoet X, pragmaten en baby-boomers*. Amsterdam: Business Contact.
- Crasborn, J. (2015). *Hoe coach ik mijn team en het team zichzelf!* Zaltbommel: Thema.
- Dilts, R. (2014). *COACHEN vanuit een veelzijdig perspectief: From Coach tot Awakener*. Heemskerk: GVMedia.
- Fry, R. (2015). *Millennials surpass Gen Xers as the largest generation in U.S. labor force*. USA: Pew Research Center.
- Espinoza, C., Ukleja, M., & Rusch, C. (2010). *Managing the Millennials: Discover de the Core Competencies for Managing Today's Workforce*. New York: John Wiley And Sons Ltd.
- Halbertsma, L., & Bosse, P. (2013). De impact van organisatiecoaching. *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*.
- Kerr, P. (2005). *Coaching met NLP: Praktische psychologische instrumenten voor coaching in de moderne werkomgeving*. Schiedam: Scriptum.
- Lampert, M., & Blanksma Çeta, A. (2014). *Glocalities: Think global. Act Local. The disruptive mindset of millennials around the globe*. Amsterdam: Motivaction.
- Manuel, K. (2016). Agile werken en netwerkorganisaties. *Managementsite*.
- Van Bussel, G. (2013). Autonomie is de beste motivator en een must voor millennials. *RBO Perspectief*, 18, pp. 5-6.
- Morgan, G. (1992). 'Conflict Begrijpen', in: *Beelden van organisaties*. Schiedam/Londen: Scriptum Books/Sage.
- Van Dijk, R., & Straathof, A.J.M. (2011). *Roestvrij: Breek met barrières die vernieuwing blokkeren*. Amsterdam: Vakmedianet.
- Van Vught, M., & Wildschut, M. (2012). *Gezag: De wetenschap van macht, gezag en leiderschap*. Houten: Bruna.
- Verhaege, P. (2015). *Autoriteit*. Antwerpen: De Bezige Bij.
- Weber, M., 'Ueber einige Kategorien der verstehenden Soziologie', in: *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*, 5. Auflage, J.C.B. Mohr, Tübingen, 1982 (oorspr. 1922).
- Whitmore, J. (2010). *Succesvol coachen. Coachen: De managementstijl voor betere prestaties van individu en team*. Amsterdam: Boom Nelissen.