



Digitale denkers aan het werk

Wat de internetgeneratie moet weten om
te overleven en floreren in elke organisatie



Joris Merks-Benaminsen

Inhoud

WOORD VOORAF 7

Deel I

UITDAGINGEN EN KANSEN 9

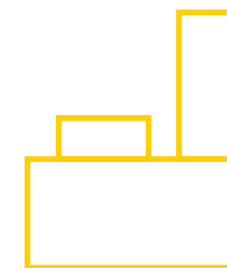
- 1 Tien redenen waarom het bedrijven niet lukt om jong talent aan zich te binden 11
- 2 CEO's willen jouw power 27
- 3 Het superhelddilemma 37

Deel II

MAAK EEN VLIEGENDE START 45

- 4 Wees een met je bedrijf 47
- 5 Keuzes in een wereld van eindeloze mogelijkheden 69
- 6 Hoe en waarom jij nooit een sollicitatiegesprek zal verknallen 83
- 7 De 1000-pk-groeimotor 93

Deel III



Digitale denkers aan het werk

ONTWERP JE CARRIÈRESTAPPEN 103

- 8 De maak-je-baan-formule 105
- 9 Hoe mooi en riskant het is om van baan te switchen 115
- 10 Blijven of weggaan? vijf waarschuwingssignalen 125
- 11 Salaris: hoe je krijgt wat je verdient 135

Deel IV

ONTWIKKEL JE TOT EEN VOLWASSEN EN GEWAARDEERD INDIVIDU 141

- 12 Zorg ervoor dat je mening wordt gewaardeerd 143
- 13 Tien persoonlijkheidstypen: omgaan met collega's 153
- 14 De beste overwinningen 165
- 15 Vind het evenwicht tussen macht en verantwoordelijkheid 171

Deel V

HOUD JE AMBITIES EN WERKPLEZIER VAST 183

- 16 Mik op de maan 185
- 17 Naïviteit: de bron van fundamentele innovatie 191
- 18 Jij bent de innovatiemotor die altijd aan staat 197
- 19 Fijne reis, en bepaal zelf hoe sterk jouw ster gaat schitteren 205

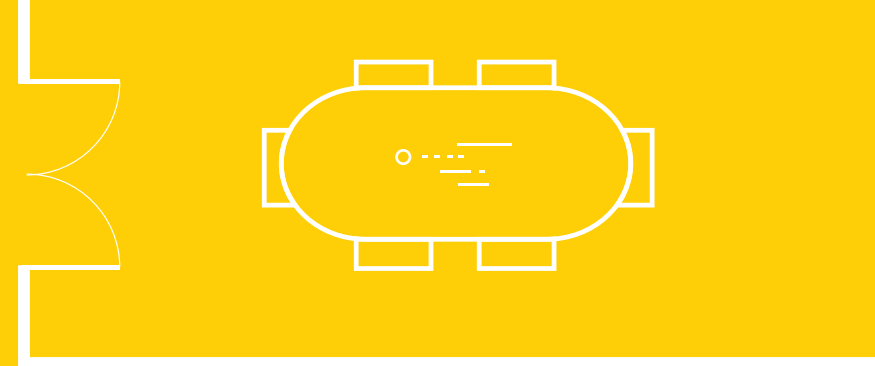
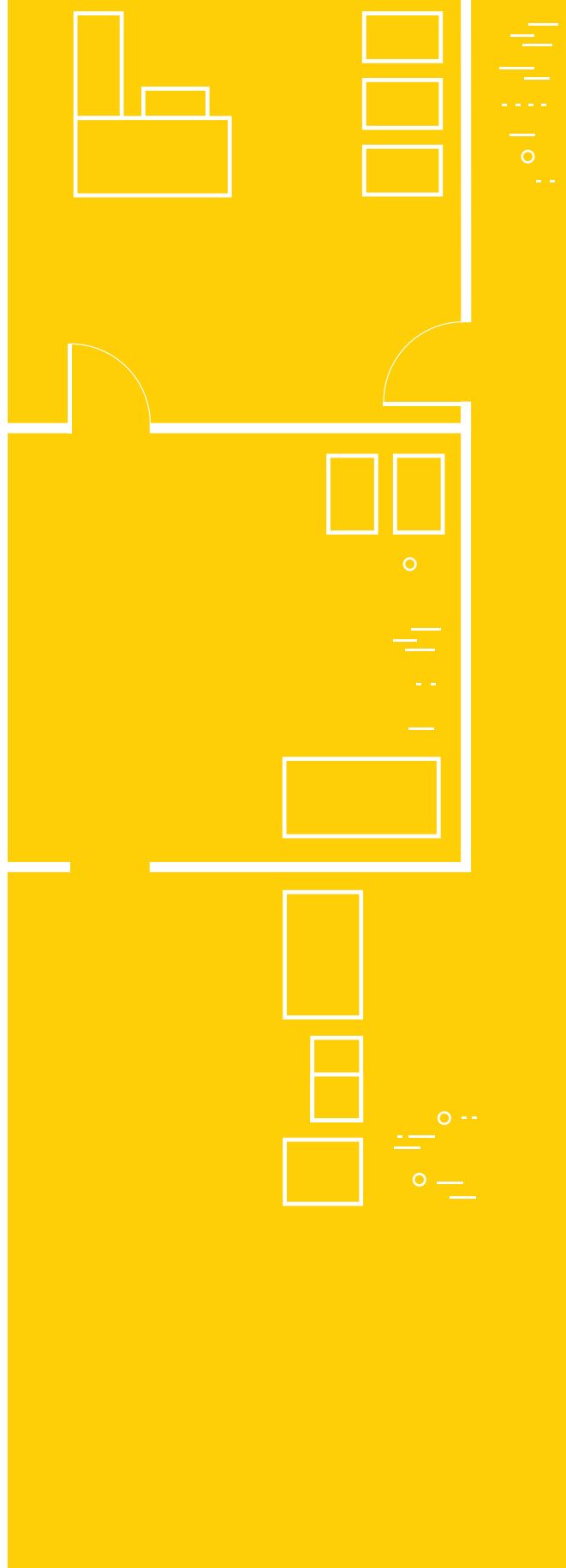
DANKWOORD 215

OVER DE AUTEUR 216

Woord vooraf

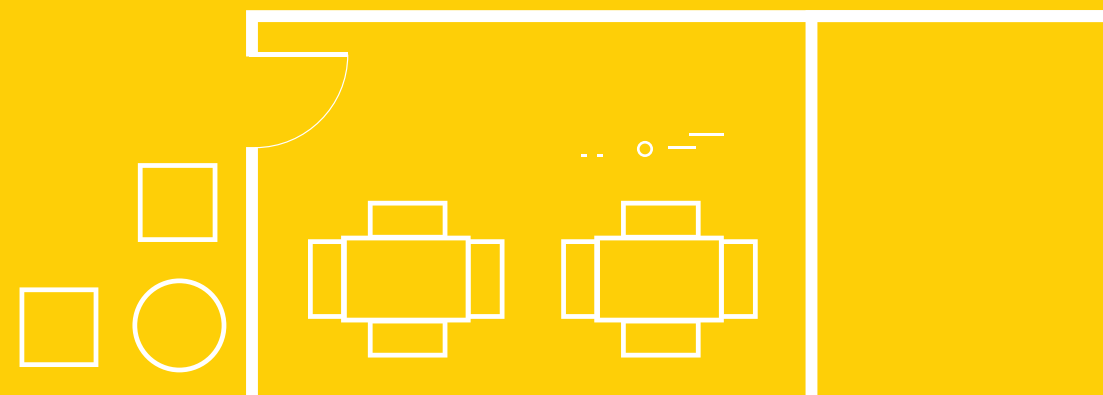
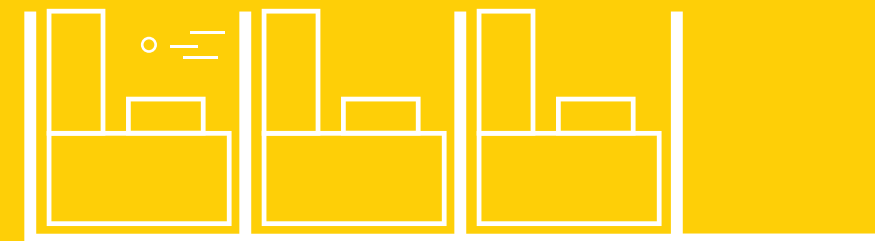
Dit is een boek voor mensen die niet alleen naar hun werk gaan omdat ze ervoor worden betaald. Het is voor al diegenen die het grootst mogelijke positieve verschil willen maken, wat op de lange termijn de beste manier is om je te verzekeren van een bloeiende carrière en een substantieel inkomen. Als je je in positieve zin wilt onderscheiden, moet je vaak de manier veranderen waarop de mensen om je heen werken. Dat kan zo nu en dan riskant voor je zijn, omdat mensen hun manier van werken vaak niet willen veranderen. Ik weet uit ervaring dat de zinvolste weg ook de meeste hobbels heeft. Maar: het gevoel dat je iets zinvol doet, is de grootste beloning die je maar kunt krijgen.

Ik hoop dat mijn boek je inspireert om zingeving en inhoud, te verkiezen boven materiële zaken, zodat je die inhoud kunt omvormen tot materiële zaken die eerder niet bestonden. Ik hoop dat het boek je helpt om duurzame relaties op te bouwen met mensen die anders denken dan jij en met mensen van allerlei generaties, zodat alle betrokkenen ervaren hoe goed het voelt om meer te bereiken dan wat de som van der delen zou hebben opgeleverd. En tot slot hoop ik dat het boek je helpt om de allerbeste afstemming te vinden tussen je eigen doelen en die van de mensen om je heen. Ik hoop ook dat het je aanmoedigt om jezelf steeds weer opnieuw uit te vinden, zodat je je leven zo veel mogelijk kunt leven in een flow die voor jou natuurlijk en productief aanvoelt. Ik wens je het allerbeste en hoop dat je mijn boek met plezier leest!



Deel I

UITDAGINGEN EN KANSEN



1

Tien redenen waarom het bedrijven niet lukt om jong talent aan zich te binden

Het aantrekken en vasthouden van jong professioneel talent was de afgelopen decennia voor veel organisaties zowel een uitdaging als een prioriteit. Toch is het voor getalenteerde jonge professionals niet altijd gemakkelijk om een baan te vinden en een mooie carrière op te bouwen. In ruige economische tijden lijken de klappen bij jonge professionals het eerst en hardst aan te komen: de laatsten die erbij komen zijn meestal de eersten van wie afscheid wordt genomen als er ontslagen moeten vallen. En zelfs jongeren die het geluk hebben om hun baan te houden, hebben het niet makkelijk. Het kan heel moeilijk zijn voor jonge professionals om de promoties te krijgen die ze verdienen en om inspirerende loopbaanperspectieven te vinden. Dat neemt niet weg dat ik voor het komende decennium een grote verschuiving voorzie, nu bedrijven de nieuwe generatie professionals meer dan ooit nodig hebben. Dat komt doordat de jonge professionals van vandaag de generatie Y zijn, ook wel bekend als *millennials*, de generatie die opgroeide met internet. En omdat het adopteren van internet en alle ontwikkelingen die ermee samenhangen een van de grootste uitdagingen is waar bedrijven momenteel voor staan. Ondernemingen hebben 'digitale denkers' nodig om ze door de digitale wereld heen te loodsen. Maar digitale denkers zijn een andere diersoort dan eerdere generaties van professionals, waardoor het moeilijk is om ze aan te trekken en vast te houden. Laten we wat meer inzoomen op wat digitaal denken inhoudt en waarom het voor ondernemingen zo moeilijk is om het zich eigen te maken.

Digitale denkers vind je in elke generatie. Maar omdat de generatie Y met internet is opgegroeid, is digitaal denken hun standaardinstelling, hun natuurlijk staat van zijn. De leden van de generatie Y zijn geboren tussen grofweg

de vroege jaren 80 (of late jaren 70, afhankelijk van de definitie waarvoor je kiest) en het jaar 2000, en worden ook vaak millennials genoemd. Een jonge Nederlandse blogger publiceerde onlangs een artikel over zijn leven als millennial, en beschreef daarin heel goed het gevecht dat de generatie Y moet voeren:

Ik vecht om voor mezelf een plaats te vinden in een wereld die nog niet klaar lijkt te zijn voor de verwachtingen die ik heb van de 21^e eeuw. Ik hoop dezelfde of grotere welvaart te genieten dan mijn ouders. Maar hoe? De wereld verkeert in een crisis, de babyboomers hebben er een rotzooitje van gemaakt. Het geld is op, de werkloosheid stijgt, 2 miljard mensen leven nog steeds in armoede, overal ontstaan nieuwe regels en wetten en we consumeren 50 procent meer dan Moeder Aarde ons kan bieden. Hoe kan ik een verschil maken in deze wereld?

Ik ben zelf geboren op het randje van generatie Y. Daardoor heb ik aan den lijve ondervonden hoe groot de kloof kan zijn tussen de verwachtingen van jonge professionals over hun werkend leven en dat wat bedrijven ze bieden. Ik heb geworsteld om me aan te passen aan bestaande bedrijfsstructuren en toch mijn frisse blik te houden. Dat ik ben geboren tussen de oude en nieuwe generaties in, heeft me daar misschien wel bij geholpen.

Millennials hebben andere talenten dan eerdere generaties. De manier waarop ze tegen de wereld en het bedrijfsleven aankijken, verschilt van die waarop andere generaties daarnaar keken. Dat komt doordat ze al van jongs af aan zijn opgegroeid met internet, mogelijk al vanaf hun geboorte. Millennials zijn gevormd door de aanwezigheid van internet en alle invloed die ervan uitgaat. Volgens sommige mensen zou onderzoek zelfs aantonen dat de hersenen van millennials anders zijn dan die van eerdere generaties, waardoor ze in staat zouden zijn om tegelijkertijd meerdere kleine stukjes informatie te verwerken maar juist minder in staat zijn om zich wat langer te concentreren op één taak. Terwijl oudere generaties zich nog een tijd zonder internet kunnen herinneren, was internet altijd aanwezig in het leven van millennials. Ze hadden altijd toegang tot alle informatie en al hun vrienden. Ze kunnen zich niet voorstellen dat er een tijdperk was waarin je vrienden alleen kon ontmoeten door duidelijk af te spreken op een specifieke tijd en plaats, en dat je elkaar niet zou tegenkomen als je je daar niet aan hield. Daardoor hebben ze een veel flexibelere kijk op planning en afspraken dan

eerdere generaties. Dit soort verschillen kunnen wrijving veroorzaken als millennials afspraken maken met oudere generaties die meestal een punctuele instelling verwachten. Millennials verwerken niet alleen informatie op een andere manier, ook hun waarden zijn verschillend.

In veel boeken en artikelen worden millennials afgeschilderd als enigszins verwend, doordat ze eraan gewend zijn om bijna alles wat ze willen ook onmiddellijk te krijgen. De generatie Y wordt daarom vaak ook wel de ‘generatie ik’ genoemd. Persoonlijk denk ik niet dat je millennials om die reden egocentrisch kunt noemen. Ik denk dat ze in het algemeen meer waarde hechten aan het individu en dat ze andere manieren hebben om sociaal te zijn.

Dat millennials zo anders zijn, is precies de reden waarom ze vroeg in hun carrière strijd zullen moeten leveren. Ze zien zich niet alleen geconfronteerd met een gebrek aan banen en groeikansen, ze komen bovendien binnen aan de onderkant van bedrijven die zijn opgericht en worden gerund door oudere generaties – generaties die niet dezelfde open, flexibele en digitale mindset hebben als zij. Bestaande organisatiestructuren creëren vaak een omgeving die niet eens in de buurt komt van de natuurlijke generatie-Y-habitat. Voor veel millennials zal het een cultuurshock zijn om zich aan te passen aan het kantoorbestaan. Met als gevolg dat ze zich niet zo goed in hun vel voelen als had gekund, dat ze minder goed presteren dan ze zouden kunnen en dat ze misschien beslissen om het bedrijf vroegtijdig te verlaten. Die kortsluiting is niet alleen een verlies voor de jongeren zelf maar ook voor de organisaties waarvoor ze werken. Bedrijven moeten millennial-talenten aantrekken en vasthouden, als ze de 21^e eeuw willen overleven.

Uiteraard hoeft je geen millennial te zijn om een digitale denker te zijn. Als je ouder bent dan millennials, maar bovengemiddeld geïnteresseerd in internet en technologie en in hoe die twee dingen mensenlevens beïnvloeden, ben je zonder meer het soort professional dat organisaties toekomstproof kan helpen maken. Je rijpheid zou je zelfs een uitstekende positie kunnen verschaffen om bedrijven te helpen millennials te mobiliseren. Het doel van dit boek is om allerlei soorten digitale denkers te helpen hun talenten in te zetten bij het opbouwen van prachtige carrières door organisaties klaar te maken voor de toekomst. Het gros van de bedrijven is nu bezig zijn strategie op een of andere manier aan te passen om zich voor te bereiden op een digitale toekomst.

Als je een digitale denker bent, is je mindset dus een goudmijn – en CEO's zijn zich daarvan bewust, zoals ik je zal laten zien in het volgende hoofdstuk. Je hoeft geen programmeur of andere IT-specialist te zijn. Louter het feit dat je internet en technologie een substantiële rol hebt gegeven in je leven, maakt de dingen die jij ziet, doet en denkt buitengewoon waardevol voor bedrijven. Je digitale kwaliteiten bieden je dus volop kansen om een succesvolle carrière op te bouwen, als je leert om ze op de juiste manier te gebruiken.

Ben je een digitale denker uit de generatie Y, dan heb je waarschijnlijk helemaal niks met labels als 'generatie Y' of 'millennial'. Generatie Y lijkt niet van labels te houden. Maar de mindset van de generatie Y zegt je waarschijnlijk wel wat. Dit zijn tien gangbare verschillen tussen de millennial-lifestyle en de klassieke van-negen-tot-vijf-kantoorcultuur die de generaties voor jou hebben ingesteld. Als je een millennial bent, herken je ze waarschijnlijk wel. Individueel kunnen de ervaringen uiteraard verschillen en de kans dat je geconfronteerd wordt met die algemene issues varieert ook, afhankelijk van het soort bedrijf (of bedrijven) waarvoor je werkt. Je kunt bijvoorbeeld andere dingen tegenkomen als je voor kleine bedrijven werkt in vergelijking met grote bedrijven. Het soort manager dat je boven je hebt, beïnvloedt ook of je problemen op je weg vindt, en van welke type. Dat neemt niet weg dat je als millennial op enig moment in je carrière waarschijnlijk veel van de ervaringen hebt die hierna worden uiteengezet. Mensen die ouder zijn dan millennials kunnen op vergelijkbare zaken stuiten, puur omdat ze beschikken over wat je een onafhankelijke manier van denken zou kunnen noemen. Persoonlijk vond ik ze bijna allemaal op mijn pad, ondanks dat ik wat ouder ben.

1. Waarom van negen tot vijf werken, van maandag tot vrijdag?

De meest in het oog springende mismatch tussen de kantoorcultuur en de millennial-lifestyle is een werkdag van negen tot vijf. Voor millennials is internet er altijd. Ze neigen er toe om 's ochtends als eerste hun mail en Facebook te checken, en ze doen dat ook voor ze naar bed gaan. Omdat internet ingebed is in bijna alles wat millennials doen, hebben ze een heel flexibele lifestyle ontwikkeld. Ze werken als er een idee bij ze opkomt, wanneer dat ook mag zijn: om tien uur 's ochtends op dinsdag of op zaterdagavond negen uur. De keerzijde hiervan is dat millennials het soms moeilijk vinden om te bepalen wanneer ze de werkknop moeten uitzetten. Maar degenen die op het

juiste moment die knop kunnen omdraaien, voelen zich meestal het best en zijn het productiefst als ze voldoende vrijheid krijgen. Van negen tot vijf is een stramien dat beperkt. Voor millennials is het beperkend omdat het betekent dat ze hun leven niet kunnen inrichten op de manier die voor hen het beste werkt. En het is beperkend voor bedrijven omdat je niet altijd tussen negen en vijf inspiratie hebt om iets fantastisch te doen, waardoor bedrijven fantastisch werk en geweldige ideeën mislopen als ze hun werknemers dwingen om tussen negen en vijf te werken.

2. Waarom vanuit een kantoor werken?

Net als de van-negen-tot-vijf-beperking is ook het kantoor als verplichte werklocatie niet logisch. Met altijd mail, mobiele telefoons en videoconferenties tot hun beschikking, ziet deze generatie de noodzaak niet in van elke dag naar kantoor gaan. Waarom zou je tijd verspillen aan op en neer reizen terwijl je bijna alle aspecten van je werk thuis kunt doen? Het kantoor is nog steeds nuttig, maar dan vooral als fysieke ontmoetingsplek, een plek om elkaar te spreken en voor onderonsjes bij de waterkoeler en om eens in de zoveel tijd bij elkaar te komen. Als naar kantoor gaan een verplichting is, ziet de generatie Y dat eerder als een beperking dan dat het waardevol zou zijn.

3. Waarom jezelf belasten met kennis?

Voor veel mensen uit oudere generaties kun je alleen geloofwaardigheid opbouwen als je uitgebreide kennis hebt over diverse onderwerpen en in staat bent om die kennis te etaleren. Binnen een kantoorcultuur kan die geloofwaardigheid eraan bijdragen dat collega's naar je ideeën luisteren. Als je een deel van je tijd besteedt aan het te berde brengen van de dingen die jij weet en het vertellen van intelligente verhalen tijdens de lunch, vergaderingen of waterkoelermomenten, kan dat dus vruchten afwerpen. Het gaat dan meestal om jouw laatste informatie over, pakweg, nieuwsfeiten of de politiek. Generatie Y is daar anders in. Omdat informatie voor deze mensen altijd beschikbaar is geweest met één toetsaanslag, zien ze er de noodzaak niet van in om in hun hoofd een grote kennisdatabase op te bouwen. Ze weten waar en hoe ze informatie moeten halen als ze die nodig hebben. Waar oudere generaties tijd besteden aan het bewijzen van hun waarde en kennis, ziet de generatie Y dat als pompeus of tijdverspilling.

4. Waarom elke week vergaderen?

Veel bedrijven hebben wekelijkse vergaderingen waarin teams bij elkaar komen om zich op de komende week voor te bereiden of om het werk van de afgelopen week te bespreken. Die vergaderingen zijn vaak standaard en voelen meer als routine dan als noodzaak. Leden van de generatie Y lijken niet op vaste tijdstippen en plaatsen bij elkaar te komen zoals sommige teams deden. Ze stemmen hun bijeenkomsten af op hun individuele behoeften van dat moment. Omdat hun vrienden zich altijd op een muisklik afstand bevonden, hebben millennials als vanzelf de vaardigheden ontwikkeld om op welk moment dan ook met wie dan ook contact op te nemen als dat nodig is. Ze hebben geen vaste structuren of groepen – zo'n structuur kunnen ze zelfs ervaren als louter tijdverspilling. Als mensen bij elkaar moeten komen voor een project zullen digitale denkers precies weten waar ze op het juiste moment de juiste mensen kunnen vinden, en ze bij elkaar brengen in een vergaderruimte, via de chat, telefoon of een videoconferentie.

5. Waarom is sommige informatie alleen beschikbaar voor sommige mensen?

In traditionele bedrijven lijkt een dam op te zijn geworpen rond de discussies van senior managers. Junior medewerkers vernemen in de regel pas over belangrijke onderwerpen nadat er al beslissingen over zijn genomen, die dan al niet meer terug te draaien zijn. Dat leidt ertoe dat veel jonge medewerkers zich losgekoppeld voelen van het bedrijf, aangezien ze zelf zijn opgegroeid met zo veel transparantie. Internet heeft informatie gedemocratiseerd, dus millennials vinden dat iedereen gelijke rechten heeft op informatie. Ze willen de uitdagingen en behoeften kennen van de bedrijven waarvoor ze werken, en ze willen begrijpen hoe en waarom senior collega's strategieën bepalen om die kwesties het hoofd te bieden. Als senior managers meer tijd inruimen voor het in een vroeg stadium delen van hun gedachten en plannen, kunnen ze veel meer toewijding verwachten van jonge professionals. Als zulke informatie niet wordt gedeeld, kan dat leiden tot een kritische houding en het in twijfel trekken van het bedrijfsbeleid.

6. Waarom bevelen opvolgen?

Net als dat iedereen recht heeft op dezelfde informatie, heeft iedereen in de ogen van de generatie Y gelijke rechten om er een mening op na te houden en om die mening kenbaar te maken. Als een manager aanwijzingen geeft aan een millennial, zullen die instructies over het algemeen meer als richtlijnen dan als bevelen worden opgevat. Millennials vinden vaak dat hun mening over procedures net zo belangrijk is als die van de managers die de procedures voorschrijven. Ze zijn daardoor geneigd vragen te stellen om in te zien waarom bepaalde instructies werden gegeven. Als managers er niet in slagen om dit duidelijk te maken, of het weigeren, is het onwaarschijnlijk dat ze steun krijgen. Als een manager millennials dwingt om gevolg te geven aan een verzoek zonder op enigerlei wijze uit te leggen waarom het van belang is, verliezen ze meestal hun geloofwaardigheid. Dat kan ertoe leiden dat een waardevol iemand het team op afzienbare termijn de rug toekeert. De waarde van een verzoek is niet dat het van een senior collega komt. Daar staat tegenover: als de senior in kwestie de reden van het verzoek kan uitleggen en kritische beoordeling ervan toelaat, wordt het verzoek naar alle waarschijnlijkheid met sterk verantwoordelijkheidsgevoel uitgevoerd.

7. Waarom je privéleven opofferen?

De generatie Y heeft vorige generaties hard zien werken, vaak ten koste van hun privéleven. Velen van hen hebben hun ouders geld zien sparen voor een pensioen, zonder dat ze dat pensioen hebben geïnd, bijvoorbeeld door een fatale ziekte. Of ze zagen hoe dat pensioen in waarde daalde door verslechterde economische omstandigheden. Daardoor hebben onze jonge professionals er een weerstand tegen ontwikkeld, om hun geluk in het hier en nu op te offeren in ruil voor mogelijk geluk vele jaren later. Geluk op het vlak van zowel je werk als je privéleven verdient op elk moment je aandacht. Je werk mag niet structureel je privéleven kannibaliseren, en het werk zelf moet een of andere vorm van bevrediging of plezier bieden, buiten dat je ervoor betaald wordt. Dat betekent niet dat millennials niet hard willen werken. Ze hebben gewoon andere prioriteiten. Dat is ook de reden waarom ze verzoeken van collega's met hogere posities kritisch op waarde willen kunnen schatten. Millennials geven er de voorkeur aan om te werken aan dingen die waardevol en zinvol lijken, en ze doen dat op een manier die hun persoonlijke leven geen structurele schade toebrengt.

8. Wat is het hogere doel?

De transparantie van internet heeft veel bedrijven die hun klanten op een niet-integere wijze van dienst waren, de das om gedaan. Vanaf hun jonge jaren hebben de mensen van generatie Y het verschil gezien tussen korte- en langetermijnsucces. Het is onwaarschijnlijk dat ze kiezen voor een baan die weliswaar prima betaalt, maar een langetermijndoel ontbeert. Veel millennials weten dat de onvermijdelijke compromissen die ze sluiten later averechte gevolgen kunnen hebben. Als senior managers een heldere visie hebben op hoe het bedrijf waarde creëert voor consumenten en de wereld als geheel, voorzien zij in een gevoel van zinvolheid dat buitengewoon waardevol is voor de generatie Y. Met die zinvolheid kan werk extra invulling geven aan het privéleven van millennials, waardoor hard werken niet aanvoelt als een compromis op hun levensgeluk.

9. Wie zegt dat ik te jong ben?

Generatie-Y-leden zagen, terwijl ze opgroeiden, hoe piepjonge nerds en kinderen met een gitaar en zangtalent, in een paar jaar tijd uitgroeiden tot CEO's met een miljardeninkomen of sterren van wereldformaat. Voor hen zijn leeftijd en tijd geen maatstaven voor succespotentieel – dat zou nergens op slaan. In aardig wat bedrijven kun je sommige banen of promoties alleen in de wacht slepen vanaf een bepaalde leeftijd of als je er al een tijd werkt. Waar vorige generaties geduldig hun beurt afwachtten, is dat bij de generatie Y niet waarschijnlijk. Ze zijn zich te bewust van het potentieel om hen heen, en ze zeggen het bedrijf gedag als ze het gevoel hebben dat hun leeftijd het vermogen beperkt om hun vaardigheden te kapitaliseren.

10. Geen spelletjes, gewoon zakelijk!

De generatie Y heeft meestal een hekel aan kantoorpolitiek. Ze zijn erop gericht zinvol werk te doen – niet meer en niet minder. Ze voelen zich over het algemeen verantwoordelijk voor hun werk en willen er de kritische eigenaars van zijn. Met zo'n houding is er geen ruimte voor politieke spelletjes. Die worden meestal als tijdverspilling beschouwd, en als mogelijk schadelijk voor hun eigen integriteit.

Het probleem is dat de meeste ondernemingen worden geleid door mensen die veel ouder zijn dan de millenniumgeneratie. In ondernemingen die er al tientallen jaren zijn, groeide minstens 70 procent van de medewerkers op in een andere wereld dan die van de generatie Y, en die 70 procent bekleedt in de regel de hogere posities. De meerderheid kan daarom gemakkelijk druk uitoefenen op de jongere generatie om hun werkwijzen aan te passen. Door hun senioriteit en het feit dat zij de jonge professionals qua aantal ver overtreffen, kunnen jongere mensen er zelfs aan gaan twijfelen of hun kritische waarnemingen en gevoelens wel gerechtvaardigd zijn. Veel geweldige nieuwe ideeën kunnen een vroege dood sterven doordat ze worden gezien als naïeve gedachten van onervaren nieuwkomers. Herken je jezelf in deze situaties of percepties en heb je ooit getwijfeld of je gevoelens gerechtvaardigd waren? Twijfel dan niet langer. Misschien ben je te hard bezig om jezelf in bestaande organisatiestructuren te persen. Doe dat alsjeblieft niet! Op de lange termijn zul je gelukkiger en succesvoller zijn als je vasthoudt aan wie je bent. Want je bent gevormd conform de dynamiek van de nieuwe digitale wereld, en het is precies die wereld waaraan bedrijven zich moeten aanpassen. Je bent lid van een nieuwe generatie die een kantooromgeving binnenstapt die in andere tijden tot stand is gekomen. Je hebt een zware uitdaging voor je, die veel andere mensen ook hebben. Als je een digitale denker bent die iets ouder is dan de generatie Y, zou je in een goede positie kunnen verkeren om jongeren te helpen hun weg te vinden, hun digitale mindset te behouden en die mindset op een waardevolle wijze in te zetten voor de onderneming.

Een mooi voorbeeld van de frictie tussen de traditionele kantoorcultuur en de millennial-mindset is een anekdote rond de oprichter en CEO van Facebook, Mark Zuckerberg. Een vroege versie van zijn visitekaartje werd beroemd door de iconische manier waarop hij zijn functienaam erop vermeldde: *I'm CEO, Bitch.*



Mark Zuckerberg's beroemde visitekaartje is een mooi voorbeeld van hoe millennials de 'traditionele kantoorcultuur' provoceren, waarin oudere mensen aan de touwtjes trekken.

Er zijn flink wat verhalen en artikelen geschreven over dat visitekaartje; het kreeg zelfs een plek in de Facebook-film *The Social Network* (2010). Sommige mensen zeggen dat Marks daad duidelijk laat zien dat hij op dat moment geen flauw idee had hoe groot en belangrijk zijn bedrijf ooit zou worden, en hoeveel verantwoordelijkheid hij zou gaan dragen. Dit kleine, brutale statement zegt veel over de mindset van millennials, zowel over de kracht van de mensen uit generatie Y als over de risico's waarmee ze te maken hebben. Het statement communiceert luid en duidelijk de energie, drive en ambities van veel millennials. Wie zegt dat ik te jong ben om CEO te zijn? Wie zegt dat mijn ideeën geen vleugels kunnen krijgen? Wie zegt dat ik 50 jaar nodig heb om mezelf als professional te vestigen? Ik heb een fantastisch idee en ik maak het hier en nu waar! Het statement onderschrijft hoe waardevol het is om in je ideeën te geloven, om achter je idealen te staan, om ze waar te maken en trots te zijn op wat je bereikt. Het communiceert een gezonde verachting van het onmogelijke. Oudere mensen in hogere posities zijn niet altijd beter of sterker dan jij, en er is een punt waarop je een gebrek aan groeikansen op basis van je leeftijd niet zou moeten accepteren.

Ondanks de inspirerende en grappige kanten van dit statement, kan het door sommige mensen ook als arrogant worden gezien. Zij vinden dat het minachting communiceert ten opzichte van mensen die minder hebben bereikt of die een andere manier hebben om van waarde te zijn voor onder-

nemingen of voor de wereld. Het statement straalt niet veel respect uit voor competitieve bedrijven die minder succesvol zijn, of zelfs failliet gaan, door de barre economische tijden, of om andere redenen. Het communiceert weinig dankbaarheid voor gerealiseerde successen. Ik weet heel zeker dat al die negatieve interpretaties geen opzet waren – mijn ervaring is dat mensen heel intolerant kunnen zijn als je brutale statements maakt, zelfs als je intenties positief zijn. Als jonge mensen een bedrijf binnenlopen en met de allerbeste bedoelingen een positief verschil willen maken door te zeggen dat de dingen anders zouden moeten worden aangepakt, is er altijd een risico dat ze worden gezien als arrogante jonge snotneuzen met gebrek aan respect voor het historisch fundament waarop ze kunnen voortbouwen. Dit is de uitdaging voor alle digitale denkers die een verschil willen maken in de ondernemingen waar ze werken of in de bedrijven van hun klanten. Hoe kunnen digitale denkers hun frisse mindset inzetten om dingen te veranderen en tegelijkertijd zo veel mogelijk mensen aan boord houden? Hoe krijg je je collega's en klanten zover dat ze met je mee veranderen?

Voor meer inzicht in de gevoelige balans tussen het aansturen van verandering en het respecteren van eerder werk van anderen, deel ik een persoonlijke ervaring met je. In mijn begindagen als advertentieonderzoeker testte ik veel tv-commercials om te zien of ze effectief waren in het vergroten van het merkbewustzijn of als verkoopondersteuning. Minstens de helft van de commercials bleek totaal niet effectief, en dat had vaak een heel duidelijke oorzaak: mensen herkenden de commercial wel maar herinnerden zich niet voor welk merk die was, of ze begrepen de boodschap gewoon helemaal niet. Ik herinner me dat ik meer dan eens dacht: waarom hebben ze die commercial überhaupt ooit gemaakt? Iedereen ziet toch dat hij vreselijk is! Daar heb je geen onderzoek voor nodig. Toen ontdekte ik dat de mensen die erbij betrokken waren in de meeste gevallen allang wisten dat het geen sterke reclame was. Dat wisten ze al voor ze hem lanceerden. Het duurde een tijdje voor ik wist hoeveel bedrijven, teams en mensen aan een reclamecampagne meewerken, van het eerste idee tot het eindproduct. Toen ik die organisatorische complexiteit zag en de politieke implicaties van proces met zo veel betrokkenen, begon ik in te zien waarom zo veel commercials in te weinig tijd te veel boodschappen proberen te communiceren. Reclame maken is niet alleen een goed idee hebben, het gaat er ook om dat idee te realiseren, om de oorspronkelijke creatieve en strategische inzichten in alle ontwik-

kelingsfasen te beschermen en die geen zachte dood te laten sterven door compromissen of conflicten. Tegen de tijd dat de commercial af was, hadden zo veel mensen er hun tijd, moeite en persoonlijke geloofwaardigheid in geïnvesteerd, dat de boel stopzetten of zelfs maar erkennen dat het een slechte commercial was, gewoonweg niet meer acceptabel was. Die kennis zorgde ervoor dat ik respect ging krijgen voor de kunst van het maken van geweldige commercials. En door dit inzicht leerde ik mijn bijdrage te leveren in het proces van commercials maken, door mijn onderzoeksresultaten te gebruiken om dingen te verbeteren, zonder met een beschuldigende vinger te wijzen naar pijnlijke missers waar mensen zich toch al van bewust waren.

Dit voorbeeld laat zien hoe delicaat de balans is tussen iets willen veranderen en verbeteren, en respect tonen voor het werk dat mensen al hebben verzet. Ik moest de kwaliteit van de commercials in twijfel trekken om mensen zover te krijgen om ze te verbeteren. Wat voor nut had mijn onderzoek als ik dat niet voor elkaar kreeg? Tegelijkertijd moest ik oppassen dat ik niemand onnodig op zijn tenen trapte. Gekrenkte mensen staan meestal niet open om dingen te veranderen op basis van jouw aanbevelingen. Ze zijn soms helemaal niet bereid om te luisteren naar wat jij ervan vindt. Er hadden zelfs mensen ten onrechte kunnen zijn ontslagen op grond van mijn onderzoek, als ik niet goed had opgelet hoe ik de resultaten zou brengen.

Teams of een onderneming organiseren om geweldige dingen te doen, vergt meer dan een superidee hebben en weten (of denken dat je weet) hoe je dat van de grond krijgt. Je moet ook in staat zijn om de juiste mensen te vinden om het idee in werkelijkheid om te zetten en mensen te laten samenwerken op een manier die een visie tot leven brengt. Als een product of dienst van een bedrijf niet optimaal is, is het maar al te gemakkelijk om te denken dat ‘die idioten niet weten waarmee ze bezig zijn’. Het is altijd goed om je te realiseren dat jouw vertrekpunt in een onderneming het uitvloeisel is van wat alle mensen die er voor jou werkten samen hebben bereikt. Ze zijn obstakels te boven gekomen die jij misschien nooit op je weg zult vinden en ze maakten daardoor meer mogelijk dan een paar jaar geleden het geval zou zijn geweest. Als je dat inziet, begrijp je beter waarom producten of projecten nog niet in de fase verkeren die jij voor ogen hebt. Heb je een nieuwe baan, maak er dan een gewoonte van om kennis te maken met het bedrijf, de mensen en in het bijzonder de geschiedenis van belangrijke producten en

projecten. Hoe hebben ze zich na verloop van tijd ontwikkeld? Op welke problemen zijn mensen onderweg gestuit? Hoe zijn ze die te boven gekomen? Of waarom hebben die tot mislukkingen geleid? Welke ideeën hebben mensen om dingen in de toekomst beter aan te pakken? Je zou kunnen ontdekken dat sommige mensen al met de ideeën rondlopen die jij ook in je hoofd hebt, wat betekent dat je supporters hebt – en dat is nog beter dan een idee naar voren brengen dat nog nooit iemand heeft gehad. Leer om het werk dat is verzet te appreciëren. Begrijp de gevoeligheden: je snijdt misschien een gevoelig onderwerp aan en je zou vele jaren van stakeholdermanagement om zeep kunnen helpen als je jouw visie op wat beter zou kunnen van de dakken schreeuwt. Als jij in een nieuwe baan van start gaat door verbinding te leggen met de juiste mensen en naar hun visies een ideeën luistert, zal je er veel effectiever in zijn om de waarde van *jouw* precieze vaardigheden en ideeën in te schatten, om die in de organisatie te positioneren en om steun te krijgen van de juiste mensen. Die mensen helpen je om niet in dezelfde valkuilen te stappen waar ze ooit zelf in vielen.

Het is altijd goed om je te realiseren dat jouw vertrekpunt in een onderneming het uitvloeisel is van wat alle mensen die er voor jou werkten samen hebben bereikt.

In de loop van mijn carrière ben ik in veel van de valkuilen getrapt waarvoor digitale denkers een gemakkelijke prooi zijn. Ik begon aan een nieuwe baan met frisse nieuwe ideeën en vergat te appreciëren wat er al was en mensen te honoreren die onder grote werkdruk stonden – en die daardoor niet echt op zaten te wachten dat iemand zou komen aanzetten met ‘weer een fantastisch idee’. Vaak probeerde ik te veel in één keer te veranderen, en vaak werden mijn positieve intenties niet opgepikt. Ik heb momenten gehad dat ik enorm enthousiast was over successen, iets wat sommige mensen kunnen hebben aangezien voor arrogantie. Dat neemt niet weg dat de trekjes die soms problemen of misverstanden veroorzaakten, tegelijkertijd kwaliteiten waren die me hielpen om successen van de grond te krijgen en die mij waardevol maakten voor mijn collega’s en klanten. Via mijn mislukkingen en

successen heb ik geleerd om een beter evenwicht tot stand te brengen tussen het veranderen van mijn omgeving en het inpassen in bestaande structuren. Tussen het uitdagen en het aanvaarden van mensen. Terwijl ik dat deed, werd mijn loopbaan zowel succesvoller als bevredigender. Ik voelde me een stuk gelukkiger als ik met mijn collega's werkte en ik voelde me verbonden, gewaardeerd en gerespecteerd.

In dit boek deel ik mijn ervaringen en de lessen die ik heb geleerd. Ik hoop dat je dat een versnelde leercurve oplevert en een comfortabele carrièreit. Het boek zal je helpen om het goud te vinden dat verborgen ligt in je digitale brein. Het helpt je om je persoonlijke ambities te formuleren, zodat je ze kunt matchen met de organisatiedoelstellingen. Je krijgt tools aangereikt die je helpen om oudere generaties te laten zien wat jij ziet, zodat jullie samen het beste uit de oude en nieuwe werelden halen. Met die tools zal je uitgroeien tot een onmisbare aanwinst die jouw bedrijf klaar maakt voor de toekomst, als medewerker of aan het hoofd van je eigen business. Digitale denkers hebben bedrijven iets unieks te bieden. Als alle mensen door jouw digitaal-bekwame ogen zouden kunnen kijken, zouden bedrijven internet veel sneller omarmen. Maar dat kan alleen gebeuren als mensen die andere mindsets hebben, op de juiste manier verbinding met elkaar weten te maken. Als je millennial bent, of enige andere vorm van een digitale denker, en kunt leren om op de juiste manier in verbinding te staan met oudere generaties, hoef je je nooit meer zorgen te maken over je carrière. Je zult in staat zijn om mensen zover te krijgen om je ideeën te ondersteunen en systematisch je eigen banen te creëren. Banen die voorheen misschien niet bestonden, maar die zijn toegesneden op jouw talenten en die het beste naar boven halen van wat jij te bieden hebt.

Houd je frisse ideeën en je energie overeind, terwijl je systematisch werkt aan je vermogen om dingen op één lijn te brengen, en je zult op een dag je eigen CEO-visitekaartje opstellen (tenminste: als je CEO wilt worden). Het belangrijkste doel van dit boek is je te helpen om een carrièrepad te vinden dat je in staat stelt om het soort werk te doen dat jij graag doet, en dat je helpt om de doelen te bereiken die jij ambieert. Jij bepaalt zelf wat je doelen zijn, en ik zou me vereerd voelen als je op enig moment het gevoel hebt dat dit boek je heeft geholpen om ze te realiseren.