

Futuring organisations for millennials

*Een hrm-perspectief op aantrekkelijk
werkgeverschap voor millennials*

INKIJKEXEMPLAAR

INKIJKEXEMPLAAR

Futuring organisations for millennials

*Een hrm-perspectief op aantrekkelijk
werkgeverschap voor millennials*

Karin Manuel

INKIJKEXEMPLAAR

Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:

Concept uitgeefgroep
Postbus 447
1213 PD Hilversum
Tel.: 035 7506 117
E-mail: info@conceptuitgeefgroep.nl
Website: www.conceptuitgeefgroep.nl

Redactie: Maya Dornseiffer
Opmaak: Manipal Publishing Services, India

© Educatieve Uitgeverij Nederland (EUN) bv, 2017

Concept uitgeefgroep is een handelsnaam van Educatieve Uitgeverij Nederland (EUN) bv

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veeleevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enigerlei wijze zonder voorafgaande toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische veeleevoudiging uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht.

NUR: 807
ISBN: 9789491743658

Inhoudsopgave

Voorwoord	7
1 Millennials in de schijnwerpers	8
1.1 Aantrekkelijk werkgeverschap	9
1.2 Kenmerken millennials	13
2 Aantrekkelijk werkgeverschap voor millennials	18
2.1 Autonomie in het werk	19
2.2 Ontwikkelen, leren en groeien	21
2.3 Prettige werksfeer met een moderne manier van werken	25
3 Organisatieverandering door de millennialgeneratie	32
3.1 Hiërarchie belemmert millennials	33
3.2 Millennials zien de klassieke manager graag gaan	36
3.3 Help millennials uit de mangel!	40
4 Millennials floreren in moderne organisaties	46
4.1 De holacratie	47
4.2 De netwerkorganisatie	52
4.3 De cocratie	64
5 Hrm-essenties	78
5.1 Connecting talenten	79
5.2 Workcrafting & jobshaping	83
5.3 Performancebuilding	87
5.4 De rol van hrm in moderne organisaties	90

Nabeschouwing	95
De aard en aanpak van het onderzoek	99
Literatuur	103
Overige bronnen	111
Over de auteur	113

INKIJKEXEMPLAAR

Voorwoord

Met trots presenter ik 'Futuring organisations' met een hrm-perspectief op aantrekkelijk werkgeverschap voor millennials! Millennials vormen in 2025 naar verwachting 75% van de beroepsbevolking in Nederland. De komst van hoogopgeleide millennials in organisaties verandert de dynamiek op de werkvloer. Millennials zijn wegbereiders, voor de generatie na hen én voor hun voorgangers!

De inhoud van dit boek is gebaseerd op praktijkonderzoek van NCOI-studenten en past in de onderzoekslijn die is uitgezet op het thema 'organisatieontwikkeling'. Dit boek is in coproductie tot stand gekomen en bevat levendige reflecties van docenten, leden werkveldcommissie, (oud) studenten NCOI en van overige mensen uit diverse werkpraktijken bij verschillende organisaties. Dit boek illustreert de toegevoegde waarde van de integratie van onderwijs en praktijkonderzoek, waarbij het leren van en voor de praktijk centraal staat.

Voor millennials zijn internet, wifi, laptops en smartphones een vanzelfsprekendheid en in het verlengde daarvan is Het Nieuwe Werken dat ook voor hen. Millennials willen ervaring opdoen en vinden het belangrijk om werkend te leren en lerend te werken. Ze zijn ondernemend, overtuigd van zichzelf en willen direct hun waarde laten zien. Verder willen millennials vooral flexibel werken in een werkomgeving die zij als prettig ervaren. Millennials zijn niet afwachtend en schromen niet om ander werk te zoeken als het gras ergens anders groener lijkt.

Millennials kiezen primair voor uitdagend werk en niet voor een werkgever. Daarom is het voor werkgevers een uitdaging om millennials aan zich te verbinden. Millennials laten zich niet verleiden door een mooi salaris. Zij willen opleidings- en ontwikkelmogelijkheden en ontvangen graag continu feedback. 'Lifelong learning' is voor millennials 'a way of life'. Zij zoeken coaching en inspiratie in leidinggevenden en werken bij voorkeur op een informele manier samen in een platte organisatie.

Veel organisaties hebben nog een lange weg te gaan, willen zij voor millennials een aantrekkelijke werkgever zijn. Dit boek geeft inzichten en handreikingen om als organisatie beter aan te sluiten en in te spelen op de wensen en behoeften van millennials.

Karin Manuel

1

Millennials in de schijnwerpers

INKIJKEXEMPLAAR

1 Millennials in de schijnwerpers

Dit hoofdstuk schijnt het licht op millennials. Wat kenmerkt millennials als het gaat om werk? Waarom is het voor werkgevers belangrijk om aantrekkelijk te zijn voor millennials? Deze vragen krijgen een antwoord in dit hoofdstuk. Daarbij wordt ook belicht waarin de millennial verschilt van de jongere uit eerdere generaties.

Millennials@work

Een nieuwe generatie treedt toe tot de arbeidsmarkt. Het zijn de millennials, geboren tussen 1980 en 2000.¹ In 2016 vormen 8,2 miljoen personen de werkzame beroepsbevolking in Nederland. Hieronder bevinden zich volgens het CBS 2,9 miljoen millennials en hun aandeel groeit gestaag.² Millennials zijn opgegroeid met technologieën zoals internet, wifi, laptops, smartphones en social media. Ze zijn goed thuis in de gedigitaliseerde en virtuele moderne wereld en weten snel te communiceren en kennis te delen. Millennials netwerken gemakkelijk en komen snel op creatieve wijze tot resultaten. Ze voelen zich senang in moderne en flexibele organisatievormen met een wisselende leider per vraagstuk dat voorligt.³ Dergelijke organisatievormen zijn in Nederland meer uitzondering dan regel. Met een krimpende beroepsbevolking in het vooruitzicht hebben organisaties millennials straks echter hard nodig. De vraag wat organisaties kunnen doen om millennials aan te spreken en aan zich te verbinden, is daarom actueel. Bij veel organisaties leeft dit vraagstuk nog niet (genoeg). Dit boek laat zien dat het om strategische redenen juist nu al aandacht vereist en biedt handreikingen daartoe.

1.1 Aantrekkelijk werkgeverschap

Vanuit hrm-optiek is het van belang dat een organisatie als een aantrekkelijke werkgever bekend staat bij potentiële en huidige medewerkers. (Potentiële) medewerkers werken graag voor een werkgever die zij als aantrekkelijk ervaren.

Reikwijdte aantrekkelijk werkgeverschap

Al voordat mensen actief bezig zijn met het zoeken van een baan hebben ze een indruk over een organisatie als potentiële werkgever.⁴ Potentiële medewerkers letten op de voordelen die zij denken te behalen door voor een specifieke organisatie te werken.⁵ Voor zittende medewerkers gaat van een aantrekkelijke werkgever een verbindende kracht uit. Medewerkers zijn namelijk niet snel geneigd te vertrekken bij een aantrekkelijke

¹ Fry, 2015.

² CBS, 2016.

³ Bontekoning & Grondstra, 2012.

⁴ Uggerslev e.a., 2012.

⁵ Berthon e.a., 2005.

werkgever.⁶ De opkomst van flexibele en hybride arbeidsrelaties doet de reikwijdte van de doelgroep verder verbreden. Aantrekkelijk werkgeverschap richt zich niet langer alleen op potentiële en zittende medewerkers, maar ook op zelfstandige professionals en ‘near employees’ oftewel zelfstandigen die zich aan één of aan meerdere organisaties verbinden en daar opdrachten uitvoeren.⁷ Aantrekkelijk werkgeverschap gaat dan ook steeds meer over het vermogen om als organisatie een duurzame arbeidsrelatie te ontwikkelen met arbeidskrachten, ongeacht de aard van de arbeidsrelatie en zonder het gegeven daarvan. In het vervolg van dit boek wordt daarom gesproken over arbeidskrachten en niet over medewerkers.

Het belang van een positief werkgeversmerk

Een onderscheidend en aantrekkelijk werkgeversimago benadrukt de unieke aspecten van een organisatie als werkgever.⁸ Het staat synoniem voor het werkgeversmerk, gezien door de ogen van huidige en potentiële arbeidskrachten. Promotie van de aspecten die de organisatie onderscheidend en aantrekkelijk maken als werkgever, dragen bij aan de waardering van een werkgeversmerk.⁹ Het is van positieve invloed op het ‘engagement’ van zittende arbeidskrachten.¹⁰ Dat werkt door naar potentiële arbeidskrachten, omdat zij zich veelal over het werkgeverschap van een organisatie laten informeren door arbeidskrachten die voor een organisatie werken of hebben gewerkt. Dat zijn dus belangrijke ambassadeurs van een werkgever.¹¹ Millennials in huis van organisaties zijn dan ook van invloed op de waardering van de organisatie als werkgever door generatiegenoten, die nu of in de toekomst de arbeidsmarkt betreden. Organisaties lijken zich daar nog te weinig van bewust te zijn.

De bekendheid van een organisatie is een belangrijke voorspeller voor de aantrekkelijkheid van de organisatie.¹² Het zorgt ervoor dat baanzoekers zich beter informeren over de organisatie¹³ en een vacature gerichter beoordelen.¹⁴ Aantrekkelijk werkgeverschap heeft verschillende dimensies. Het kan betrekking hebben op de match van de waarden van de organisatie met de persoonlijke waarden van een arbeidskracht.¹⁵ Het kan ook zijn ingegeven door andere kenmerken van een organisatie, zoals de organisatiestructuur, het beloningssysteem, de mogelijkheden tot doorgroei en dergelijke.¹⁶ Beide dimensies lopen door elkaar en de mix van beide bepaalt de mate van aantrekkelijk

⁶ Boselie, 2014.

⁷ Manuel, 2015.

⁸ Ewing e.a.

⁹ Backhaus & Tikoo, 2004.

¹⁰ Lievens e.a., 2007.

¹¹ Sponheuer, 2009.

¹² Collins, 2007.

¹³ De Goede e.a., 2013.

¹⁴ Williamson e.a., 2010.

¹⁵ Cable & Judge, 1996.

¹⁶ Backhaus, e.a., 2002.

werkgeverschap.¹⁷ Het gaat om de persoonlijke fit die een arbeidskracht ervaart met de organisatie en met de job of klus die zich aandient.¹⁸ Ook de aansluiting met collega's en met de leidinggevende of opdrachtgever speelt daarin een rol.¹⁹ Het belang daarvan neemt toe, nu de arbeidsrelaties in hoog tempo veranderen en een langdurig commitment tussen werkgever en arbeidskracht niet meer vanzelfsprekend is.

Differentiatie naar generaties

Een sterk werkgeversmerk maakt generatieverschillen binnen een organisatie minder zichtbaar.²⁰ Wil een organisatie een aantrekkelijke werkgever zijn voor verschillende generaties, dan dient de organisatie rekening te houden met de specifieke wensen en leeftijd gerelateerde factoren van verschillende generaties.²¹ Millennials hechten waarde aan flexibele werkcondities, ondersteuning van de individuele ontwikkeling en aan doelen resultaatgericht werken. Bij oudere generaties liggen de accenten anders, namelijk op de arbeidsomstandigheden en het op peil houden van kennis en kunde om het werk wat men doet zo goed mogelijk te kunnen blijven doen.²² Om voor verschillende doelgroepen het imago van een aantrekkelijk werkgever hoog te houden, is het raadzaam in de promotie van het werkgeversmerk ruimte te laten voor enige differentiatie.²³ Werkgevers laten de toekenning en implementatie van hr-praktijken zoals opleiding, beoordeling, beloning en flexibiliteit dan ook steeds vaker afhangen van de individuele wensen en behoeften, talenten, skills en prestaties van medewerkers.²⁴

Terence Franssen, teamleider Cluster Recht & Veiligheid bij Hogeschool Inholland, Rotterdam

Idealiter is de samenstelling van het personeelsbestand een goede mix van ervaren arbeidskrachten en vers bloed. Helaas is dit bij Hogeschool Inholland niet het geval. Het personeelsbestand vergrijsst in een rap tempo. Bovendien is de doorstroom minimaal. Een baan in het onderwijs lijkt haast een baan voor het leven! Het is nodig om een nieuwe groep jongere medewerkers, millennials, aan te trekken.



¹⁷ Lievens & Highhouse, 2003.

¹⁸ Lievens, 2011.

¹⁹ Chatman, 1991.

²⁰ Kupfernagel, 2009.

²¹ Pitt-Catsoupes & Smyer, 2007.

²² Chandler Macleod Group, 2014.

²³ Christiaans, 2012.

²⁴ Marescaux e.a., 2015.

Hogeschool Inholland speelt in haar werving niet of nauwelijks in op de millennial-doelgroep. De vacatureteksten zijn over het algemeen traditioneel, evenals de gebruikte wervingskanalen. Meestal biedt Hogeschool Inholland een fulltime dienstverband aan in haar vacatureteksten en ligt de nadruk op de bestaande arbeidsvoorwaarden, zoals de vele schoolvakanties, een prima startsalaris, 100% vergoeding van openbaarvervoerkosten.

Desondanks trekt Hogeschool Inholland voldoende millennials aan. De organisatie heeft namelijk een moderne uitstraling en biedt in de ogen van millennials voldoende ontwikkelingsmogelijkheden. Echter, zij willen vrijwel nooit fulltime werken, omdat ze daarnaast nog andere dingen willen doen. Dat vraagt van Hogeschool Inholland een aanpassing in de bedrijfsvoering, waar de organisatie nog niet klaar voor is. Gevolg is dat veel geschikte millennials toch niet bij Hogeschool Inholland komen werken. Zij haken zelf hierop af of worden vanwege dit euvel niet aangenomen.

Millennials die wel bij Hogeschool Inholland in dienst treden, verbinden zich lang niet altijd met de organisatie. Zij gaan geen commitment voor langere tijd aan, laat staan levenslang zoals de ouderen dat wel doen. In 2015 heeft Hogeschool Inholland vier millennials aangenomen, maar twee daarvan besloten al na drie maanden de organisatie te verlaten. De docententeams waren hierover enorm geschokt, net als het management. Er werd veel over gesproken, omdat dit binnen het onderwijs ongekend is.

Hogeschool Inholland moet ook wennen aan de mondigheid van millennials. Recentelijk hebben twee millennials gevraagd om een andere leidinggevende. Niet vanwege een conflictsituatie, maar omdat naar het idee van de millennials een andere leidinggevende beter zou kunnen bijdragen aan de persoonlijke groei doelstellingen, bijvoorbeeld vanwege zijn netwerk of leiderschapsstijl. Voor Hogeschool Inholland is dit nieuw, afwijkend, gedrag.

In exitgesprekken geven millennials aan dat het werk en de werkomgeving niet voldoet aan de verwachtingen. Werk moet voor millennials persoonlijk betekenisvol zijn en een stukje toegevoegde waarde bieden aan het persoonlijke groeipad. Ook de arbeidsvoorwaarden sluiten niet aan op hun wensen. Zo is bepaalde scholing alleen mogelijk als er een vast dienstverband is en verlof in principe alleen tijdens de tentamenweken en vastgestelde vakantieperiodes. De flexibiliteit van dit 'aantrekkelijke' pakket lijkt daarmee achter te blijven bij de behoefte van millennials.

Hogeschool Inholland wil in 2022 behoren tot de beste onderwijswerkgevers. De prestatie-indicatoren lijken echter vooral gericht op de bestaande arbeidskrachten en bieden weinig ruimte voor differentiatie, bijvoorbeeld richting millennials. Het merendeel van de zittende managers vindt Hogeschool Inholland al een aantrekkelijk werkgever. Zij vergeten daarbij dat Hogeschool Inholland juist aantrekkelijk moet zijn voor potentiële jongere arbeidskrachten, wil zij continuïteit in de organisatie borgen.

Door de vergrijzing ontstaat de komende jaren veel vraag naar nieuwe arbeidskrachten. Hogeschool Inholland staat daarmee voor een grote uitdaging. Hoe zorgt Hogeschool Inholland dat zij ook in de toekomst voldoende bewame en gepassioneerde docenten aantrekt die onze toekomstige beroepsbeoefenaars klaarstomen voor een glansrijke carrière?

We moeten met urgentie op zoek naar flexibiliteit in de bedrijfsvoering, meer autonomie en zeggenschap voor arbeidskrachten en vooral naar een faciliterend in plaats van een dirigerend werkgeverschap. Als we dat realiseren, ben ik ervan overtuigd dat Inholland als aantrekkelijke werkgever kan gelden voor arbeidskrachten uit alle generaties!

1.2 Kenmerken millennials

Natuurlijk zijn millennials niet over één kam te scheren. De ene millennial is de andere niet. Wel staat bij millennials zelfontplooiing voorop. Ze willen hun talenten ten volste benutten en werken vanuit passie. Waardering en goede ontwikkelmogelijkheden zijn voor hen belangrijker dan salaris.²⁵ Het opleidingsniveau van millennials is hoog; circa 41% heeft een afgeronde opleiding op hbo- of universitair niveau. Ter vergelijking: in 2015 is 35% van de totale beroepsbevolking in Nederland hoogopgeleid.²⁶ Millennials zijn al van jongs af aan gevoed in hun zelfvertrouwen. Ze zijn daardoor veeleisend en kritisch.²⁷ Een hr-adviseur van een bank vertelt: *“Recent had ik met een millennial een arbeidsvoorwaardengesprek. Zij wilde drie dagen per week werken, waarvan één thuis. Ik ben het intern gaan bespreken. Men vond het een brutale vraag. De indiensttreding is vervolgens hierop afgeketst.”* Het is niet voor niets dat millennials vaak hun plek vinden bij kleinere bedrijven die flexibiliteit bieden.

Joost Koevoets, business manager ELLBRU en millennial

ELLBRU is een dienstverlener, een projectmanagement-, detachering- en recruitmentbureau in de bouw en vastgoed. In 2015 ben ik hier door mijn afstudeerstage voor de hbo Technische Bedrijfskunde terechtgekomen. Toen was ik de allereerste arbeidskracht, nu werken er meer dan dertig mensen bij of voor ELLBRU. Het vooruitzicht van de organisatie is goed, maar met de groei komt ook de vraag naar meer structuur en professionaliteit. Onderdeel



²⁵ PWC, 2011.

²⁶ OESO, 2015.

²⁷ Lampert & Blanksma Çeta, 2014.

daarvan is een hrm-beleid. Tot op heden is deze nog niet uitgeschreven maar er is én wordt wel over nagedacht. Kernwoorden zijn: vrijheid, flexibiliteit, ondernemen en persoonlijke ontwikkeling. Allen volledig in lijn met wat millennials zoeken bij een werkgever.

ELLBRU heeft als doel de gemiddelde leeftijd van haar (interne) arbeidskrachten jong te houden. Hiervoor is het van belang een goede mate van vrijheid en flexibiliteit te kunnen bieden, zowel op functieniveau als in de balans tussen werk en privé. Daarnaast staat bij ELLBRU ondernemerschap hoog in het vaandel, arbeidskrachten krijgen de vrijheid om hun eigen aanpak te realiseren en – indien de organisatie het toelaat – in te stappen bij ELLBRU. De persoonlijke ontwikkeling beschouwt ELLBRU als een belangrijk onderdeel van het hrm-beleid. Een arbeidskracht moet voldoende cursussen kunnen volgen die bijdragen aan de persoonlijke prestaties, wat uiteindelijk een positief resultaat heeft voor de organisatie. Dit geldt ook voor de projectprofessionals.

Bij de projectprofessionals die ik 'plaats' bij opdrachtgevers is een duidelijk verschil merkbaar tussen generaties. Wanneer ik hen tijdens het arbeidsvoorwaardengesprek laat kiezen tussen een hoger salaris óf meer budget voor opleidingen, is de uitkomst vooraf al in te vullen. De ervaren specialist (géén millennial) zal de voorkeur geven voor een hoger salaris, terwijl de millennial een absolute voorkeur heeft voor meer opleidingsmogelijkheden. Onze 'young talent programs' spelen daarop in. Deze op maat gemaakte programma's zijn erop gericht om jong talent op te leiden. Het programma bestaat uit gerichte trainingen en cursussen, maar vooral uit 'learning on-the-job' faciliteiten. De standaardvraag van elke millennial bij een intakegesprek is of ik ze meer kan vertellen over het 'young talent program'. Dat triggert hen!

Voor mij is het voorgaande van groot belang geweest om voor een kleine organisatie als ELLBRU te kiezen. Ik vind het belangrijk dat ik de nodige vrijheid krijg van mijn werkgever en ik de ruimte heb om bijvoorbeeld ooit een reis te maken van twee maanden. Ook wil ik beoordeeld worden op mijn resultaat, in plaats van op mijn aanwezigheid van 9 tot 5. Tot slot wil ik altijd blijven leren en mijzelf blijven ontwikkelen. Niet alleen door middel van voldoende opleidingsmogelijkheden, maar vooral door middel van gerichte feedback. En als het even kan liever iedere week dan eenmaal per kwartaal!

Veel millennials hebben ondernemerszin. Het is dan ook niet vreemd dat Nederland relatief veel jonge ondernemers telt. De afgelopen vijf jaar is het aantal jonge ondernemers met bijna 40% gestegen. In 2016 is circa 11% van het totale aantal ondernemers jonger dan 31 jaar.²⁸ Een deel daarvan is hybride ondernemer en combineert het eigen ondernemerschap met een dienstverband bij een werkgever. In 2015 is 33,7% van het totale aantal startende ondernemers als hybride ondernemer aan te merken. Een deel

²⁸ CBS, 2016.

daarvan wil uiteindelijk uitgroeien als fulltime ondernemer.²⁹ Een millennial aan het woord: *“Ik heb een parttime dienstverband om inkomenszekerheid te hebben. Daarnaast zet ik een eigen webwinkel in tassen op. Zodra dat gaat lopen, geef ik de baan op.”*

Millennials die zelf beginnen te ondernemen, staan bekend als start-up hipsters (stipsters). Stipsters zijn onvermoeibaar, zetten de schouders eronder om hun droom te verwezenlijken. Hun zakelijke leven en privéleven lopen vaak in elkaar over.³⁰

Ondernemerschap is voor hen een levensstijl. Stipsters willen eigen baas zijn en van hun hobby hun werk maken. De uitdaging is leidend!

Joris Walsweer, millennial en stipster

Ondernemerschap heeft mij altijd al gefascineerd!

Zo had ik op mijn tiende een Marktplaatsaccount, waar ik spullen van andere marktplaatsgebruikers kocht en voor een kleine marge doorverkocht. Ook had ik een ‘museum’ van mijn favoriete voetbalclub in mijn kamer, te bezoeken voor € 0,50 (ook al is mijn oma de enige bezoeker geweest in mijn museum). De rommelmarkt in Amsterdam op Koninginnedag was voor mij ‘the place to be’ enzovoort.



Deze interesse heeft zich sinds mijn zestiende vertaald in fascinatie voor jonge ondernemers en start-ups. Ik vind verhalen van (jonge) ondernemers erg inspirerend. Daarom ga ik naar zoveel mogelijk evenementen waarin ondernemerschap centraal staat. De boodschap die ik uit vrijwel iedere presentatie haal, is: ‘als je een goed idee hebt, twijfel niet, begin je eigen bedrijf!’ Deze boodschap bevestigt mijn gevoel om zelf te ondernemen steeds weer opnieuw.

Elke kans die in mij opkomt of die ik in mijn omgeving hoor, schrijf ik op. Mijn studentenbaan als privéchauffeur heeft mij daarbij geholpen. Door urenlang in de auto te toeven met succesvolle ondernemers en mensen uit het bedrijfsleven, heb ik veel succesverhalen gehoord. Voor mij een unieke kijk in de ondernemerskeuken. Mede door deze gesprekken heb ik de afgelopen jaren zo’n twintig tot dertig ideeën gehad voor een eigen bedrijf. Van het verkopen van belegde broodjes vanuit een bakfiets op drukbezochte plekken tot het maken van video-opnames met een drone van te koop staande huizen (voor makelaars). Deze ideeën zijn veelal door tijdgebrek niet van de grond gekomen.

Toch bleef de drang naar ondernemerschap (lees: het grijpen van kansen, bezig zijn met nieuwe dingen) in mij opkomen. Ik merkte dat veel organisaties grote waarde hechten aan de innovatieve denkwijze van studenten. Daarom ben ik een

²⁹ Van der Veen e.a., 2016.

³⁰ *Financieel Dagblad*, 4 februari 2016.

studentconsultancybureau gestart. Het ondernemingsplan heb ik op het strand van Kroatië geschreven tijdens mijn vakantie. Ik beschouw ondernemerschap als een hobby: leuk, uitdagend, doelgericht zonder flexibiliteit te verliezen.

Ik zie de opstart van dit bedrijf als een investering in de toekomst. Het biedt me de mogelijkheid om te ervaren hoe het is om ondernemer te zijn, wat daar allemaal bij komt kijken. Ook kan ik zo mijn sterke en zwakke punten als ondernemer ontdekken. Bovendien kan ik zo mijn netwerk (verder) uitbreiden met andere ondernemers. En het leert omzet te genereren met beperkte kosten.

Nu, na acht maanden bezig te zijn, ben ik erg tevreden met hoe alles tot nu toe gaat. Ik leer extreem veel in een zeer korte tijd en ik ben blij met de resultaten tot dusver.

Ik ervaar dat hybride ondernemerschap erg leerzaam is. Toch heeft het ook zo zijn beperkingen. Ik kan namelijk niet 100% voor mijn studie gaan, 100% voor mijn bijbanen en 100% voor mijn eigen bedrijf en dan heb ik het nog niet gehad over mijn privéleven. Daarom vind ik het belangrijk om vooraf keuzes te maken, een soort fictief prioriteitenlijstje om mezelf gefocust te houden.

Ik denk dat (met name grote) organisaties slim gebruik kunnen maken van jonge ondernemers. Haal een groep jonge ondernemers binnen bij een organisatie en laat ze vrij om nieuwe initiatieven op te starten. Ik zie dit als een start-up binnen een organisatie. Het is een win-winsituatie. De jonge ondernemers profiteren zo van de kracht van een succesvolle organisatie: bundeling van talenten, budget om initiatieven op te starten, ondersteuning in praktische zaken door de organisatie enzovoort. De organisatie wordt/blijft op deze manier innovatief, wat zeker in deze tijd onmisbaar is.

De millennial versus de jongere van vroeger

Of millennials in vergelijking met vorige generaties wezenlijk anders tegenover werk staan, is de vraag. De verschillen van millennials ten opzichte van de jongeren uit de eerdere generaties babyboomers (1950-1965) en generatie X (1965-1980) zijn relatief.³¹ Millennials waarderen vrije tijd meer dan vorige generaties. Werk en privé moeten voor hen meer in evenwicht zijn.³² Millennials zijn ook meer kosmopolitisch, meer gericht op consumptie, competitiever, socialer, zelfgericht, open-minded, flexibel en cultureel actief dan de vorige twee generaties.³³ Ook zijn millennials niet gericht op één ding. Het is toegestaan in deze generatie om verschillende interesses te hebben en deze te combineren. Millennials kunnen bijvoorbeeld zowel bankier als kunstenaar of yogadocent zijn. Ze zijn omnivoor. In dat opzicht zijn millennials flexibeler en innovatiever dan andere generaties.

³¹ Cappelli, 2014.

³² Twenge, 2014.

³³ Lampert & Blanksma Çeta, 2014.