

**Jelte Baerends (generatie Y)**  
"Ik wil leren, groeien en mijn dromen waarmaken"

**eAudit**  
Papieren dossier nu echt verleden tijd

**Uit de kast**  
Homoseksualiteit op de werkvloer mag geen issue zijn

# Y-proof aan het werk

Generatie Y (geboren tussen 1980-1994) heeft haar intrede gedaan bij KPMG. Een generatie met zichtbare en pure drijfveren die volledig zichzelf wil zijn en haar dromen waar wil maken. Is KPMG klaar voor generatie Y?

Ze stellen hoge eisen, voelen zich te goed om herhalend werk te doen en hebben een onrealistisch beeld van de werkelijkheid. Dat is het heersende vooroordeel over de generatie Y, de jongeren die sinds een paar jaar de arbeidsmarkt betreden. Hun intelligentie, oprechte ambitie, sociale vaardigheden en authenticiteit maken echter veel goed. Als organisatie kunnen én moeten we ons voorbereiden op het aantrekken en behouden van deze nieuwe lichter. Maar vindt KPMG wel aansluiting bij deze eigenwijze generatie? Inside sprak met organisatiepsycholoog Kim Castenmiller die onderzoek deed naar de nieuwe generatie en het boek 'Generatie Y: aan het werk schreef'.

## Wat maakt generatie Y zo anders?

"Het is een generatie met zichtbare en pure drijfveren. Van nature heeft ieder mens behoefte aan zingeving, persoonlijke ontwikkeling, zichzelf kunnen zijn. Bij voorgaande generaties werden deze behoeften onderdrukt. Babyboomers groeiden op in de tijd van de wederopbouw na de oorlog. Zij moesten werken, werken, werken. Van de daaropvolgende generatie X werd veel verwacht. Ze moest zichzelf bewijzen en streefde naar erkenning van buitenaf. Een imposante titel op het visitekaartje, een dure auto... Voor generatie Y zijn die aspecten veel minder belangrijk. Deze jongeren streven naar erkenning van binnenuit. Voor hen gaat het om menselijke waarden, zoals samenwerken op alle niveaus en authenticiteit. Daarin zijn ze heel puur. Ze geven daarmee ook een signaal af aan het bedrijfsleven. Geld verdienen is niet meer het belangrijkste. Organisaties moeten daar wel voor open staan. Anders missen ze de boot."

## Het lijkt erop dat generatie Y zich beter thuis voelt in kleine organisaties, waar minder sprake is van hiërarchie. Kunnen grote organisaties zich wel voorbereiden op generatie Y?

"Voor kleine organisaties is het inderdaad makkelijker om jongeren aan te trekken en te behouden. Bij grote organisaties is de structuur inderdaad nog erg hiërarchisch. Wat daarvoor in de plaats kan komen staat niet vast. Dat is een zoektocht. Organisaties moeten oude structuren durven loslaten. Pas dan kan er zich iets nieuws vormen. Dat brengt eerst chaos teweeg. Maar chaos is een onvermijdelijk onderdeel van ieder veranderingsproces. Het dwingt mensen om zelf weer te gaan nadenken."

## Zijn babyboomers wel bereid om zich nu nog aan te passen aan een nieuwe generatie op de werkvloer?

"Ik denk dat dat per persoon verschilt. Sommige babyboomers (naoorlogse generatie geboren tussen 1945-1960, red.) kijken nu terug op hun carrière en vragen zich af of dat harde werken hun wel heeft gegeven wat ze zochten. Zij hebben begrip voor generatie Y. Maar er zijn ook babyboomers die niet willen reflecteren. Die zeggen: verander maar als ik weg ben. Ik denk dat zij diep van binnen jaloers zijn. Ze hadden zelf ook graag die vrijheid gehad. Zij moeten die jaloezie onder ogen zien. Openstaan voor generatie Y vraagt bewustwording bij de eerdere generaties."

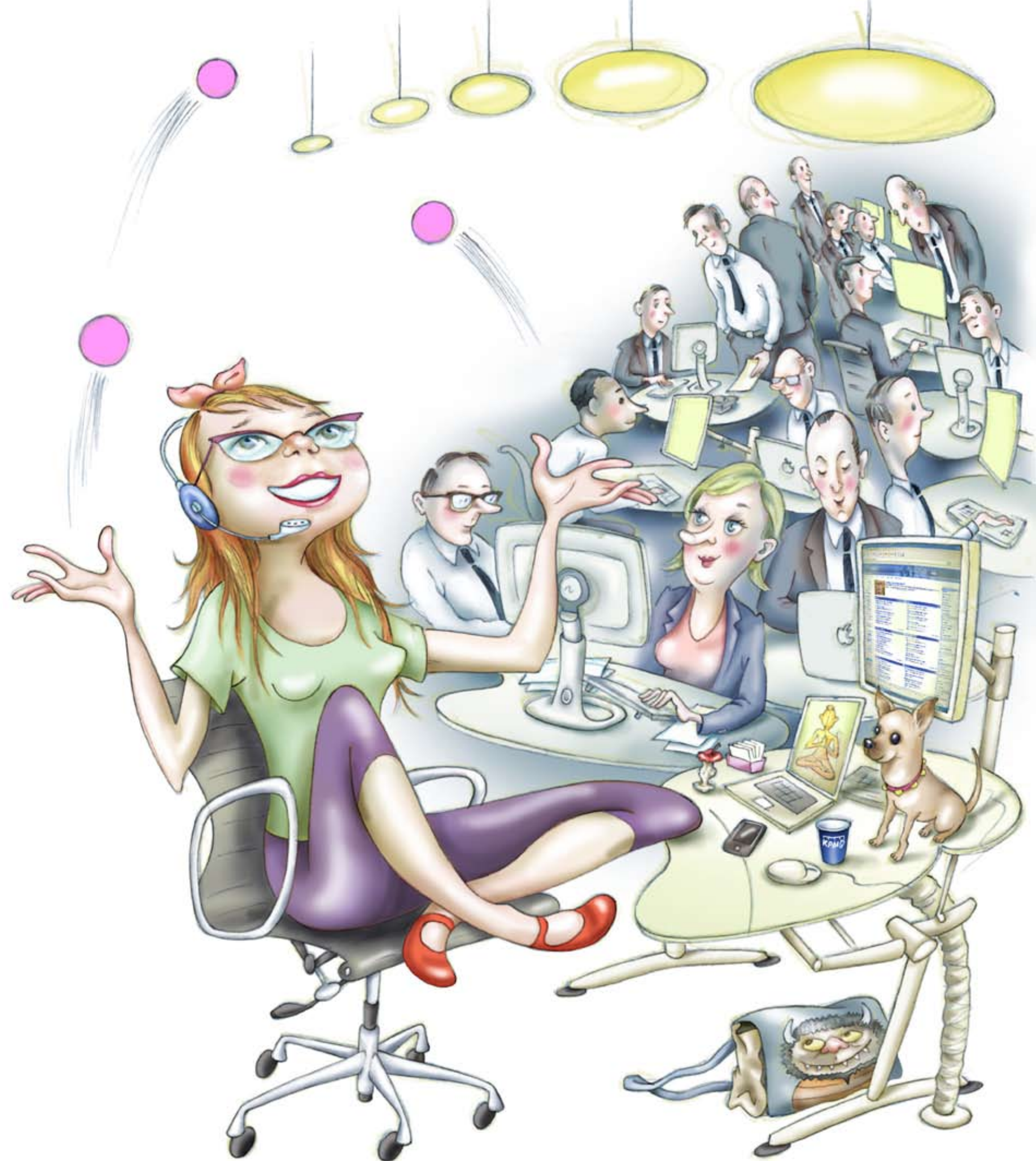
## Kan generatie Y zich niet gewoon aanpassen aan de bestaande structuren?

"Deze generatie weerspiegelt bredere maatschappelijke veranderingen. De grote behoefte aan coaches, het feit dat yoga en spiritualiteit terrein winnen, dat is niet voor niks. We zitten in de overgang naar een tijdperk waarin bewustzijn centraal staat. Dat is niet makkelijk, maar vernieuwing is hard nodig. Niet in de laatste plaats om aansluiting te houden met de klant. Deze is straks immers ook generatie Y. Maar het gevaar is dat deze jongeren zichzelf verloochenen door de druk van oudere generaties. Dat houden ze misschien een tijdje vol, maar daar worden ze niet gelukkig van. Hun authentieke behoeften zullen sterker zijn. Op een gegeven moment zullen ze dan ontslag nemen. Met de huidige crisis is er misschien niet direct een probleem, maar als straks de economie aantrekt, zijn de rollen omgekeerd. Dan barst de *War for talent* weer los. Om jongeren tegemoet te komen in die overgang kunnen grote organisaties netwerken creëren waarin jongeren ervaringen met elkaar kunnen uitwisselen over de strubbelingen die ze ervaren.

Het is niet zo dat we nu helemaal generatie Y moeten gaan volgen. De jongeren hebben ook begeleiding nodig. Deze kan de babyboomgeneratie vanuit haar levenservaring heel goed bieden. Bovendien zitten in de babyboom- en X-generatie ook een hoop mensen die vernieuwend zijn. De oude generaties en generatie Y moeten accepteren waar ze nu staan en van daaruit samen verandering in gang zetten."

## Is KPMG al klaar voor generatie Y?

"Bij KPMG is de positie van de partners erg belangrijk. Van jonge, ambitieuze KPMG'ers wordt ook verwacht dat ze de ambitie hebben om partner te



worden. Deze denkwijze is zo verweven met de organisatie, het is vaak onbewust gedrag. Voor generatie Y betekent ambitie echter iets heel anders. Zij zoekt steeds naar uitdagingen, wil zichzelf ontwikkelen, maar dat betekent niet altijd hetzelfde als partner willen worden. Er is geen pasklaar recept om generatie Y-proof te zijn. Oudere generaties willen dat wel hebben, maar dat is het hem nou juist: de wereld is niet voorspelbaar. Ze moeten bereid zijn om op onderzoek uit te gaan. Bewustwording, dat is de eerste stap.

KPMG stelt de wereld nog wel eens mooier voor dan ze daadwerkelijk is. De jonge mensen die ik voor mijn onderzoek gesproken heb, zeiden allemaal dat veel beloftes niet worden waargemaakt. Terwijl generatie Y eerlijkheid en openheid juist erg op waarde schat. Ze hebben liever dat mensen hun gebreken toegeven. Het vertrouwen en de dosis lef die generatie Y van nature heeft, moeten organisaties nu zelf ook aan de dag leggen.”



**Kim Castenmiller noemt in haar boek ‘Generatie Y: aan het werk’ de volgende eigenschappen:**

## SLIM

Zij zijn gewend aan grote informatiestromen, houden van multitasken en kunnen complexe materie aan.

## DOORZIEN

Zij doorzien onze wereld. Zij zijn zogeheten ‘prosumers’, consumenten die actief naar informatie zoeken en (commerciële) boodschappen kritisch benaderen.

## AUTHENTIEK

Zij respecteren iedereen die authentiek en oprecht is. Zij zien eerlijkheid als het hoogste goed. Ze zijn kritisch en ze geloven niets zonder meer.

## SOCIAAL

Zij leven, leren en werken in netwerken.

## VEELEISEND

Ze verwachten betrokkenheid. Ze willen verantwoordelijkheid in het werk.

## ANDERS AMBITIEUS

Ze willen zichzelf ontwikkelen als mens, gelukkig zijn en plezier hebben.

Ze willen zich ‘van binnenuit’ ontplooien.

### Meer informatie

Voor haar onderzoek interviewde Kim Castenmiller onder andere een aantal talentvolle twintigers bij KPMG. Het boek ‘Generatie Y: aan het werk’ (ISBN: 978-90-484-0846-7) is het resultaat van haar bevindingen.

### Jelte Baerends

**(25 jaar en generatie Y) is junior adviseur bij de afdeling KMS in Den Haag:**

“Een open cultuur is belangrijk voor mij. Ik ga graag de dialoog aan en wil alles bespreekbaar kunnen stellen. Ik vraag me steeds af: wat motiveert me en waar wil ik naartoe? Een centraal en blijvend doel is continu leren en groeien. Om die groei drijf te relateren is het belangrijk om zelfreflectie toe te passen, daarvan ben ik me bewust. Daarnaast wil ik ook mijn dromen vorm kunnen geven.

KPMG is een traditionele organisatie, top-down gestuurd. Dat werpt beperkingen op. Naar mijn mening biedt KPMG weinig ruimte om stappen te zetten buiten de traditionele carrièrepaden. Ik realiseer me dat dat ook niet van de ene op de andere dag kan veranderen, maar KPMG kan wel meegroeien met mijn generatie en de generaties hierna. Verandering is niet alleen van belang voor interne doeleinden, maar ook voor externe doelen. De generatie Y zit tenslotte ook bij de klant. Verbetering is vooral mogelijk op het vlak van beoordelingen en performance management. Daarin is nu nog te veel eenrichtingsverkeer. Het zou meer een dialoog moeten zijn, waarin een individueel groeipad centraal staat. Binnen KPMG moet je je eerst bewijzen, dan pas krijg je waardering. Terwijl het voor iemand van mijn generatie vanzelfsprekend is om vanuit vertrouwen te beginnen.

Ik wil benadrukken dat KPMG natuurlijk ook veel goede kanten heeft. Voor mij is KPMG een potentievolle werkgever, met veel kansen voor gedreven professionals. Ik heb het erg naar mijn zin. Maar verandering naar een ruimer denkende organisatie en sturing op individueel niveau vanuit leidinggevenden zijn essentieel. Zolang KPMG een stimulerende omgeving en uitdagende opdrachten biedt, ben ik hier voorlopig nog niet klaar!”



### Björn Boek

**(31 jaar en generatie X) werkt als HR-adviseur bij KMS en KCT in Den Haag:**

“Vanuit HR-optiek zijn generaties binnen organisaties mijn stokpaardje. Ik vind het belangrijk dat KPMG naar de toekomst kijkt in het kader van leeftijdsbewust personeelsbeleid. Want tussen de generaties onderling is nog veel onbegrip. De meeste partners zijn van een andere generatie, dus er is duidelijk een kloof met generatie Y. Die kloof kunnen we dichten door de inzet van managers uit generatie X. Zij kunnen de verbinding maken. Generatie Y heeft kaders en doelen nodig, maar heeft weinig behoefte aan directe aansturing. Wel moeten deze jonge mensen rolmodellen hebben en willen ze afgerekend worden op het eindresultaat. Binnen KPMG heerst nu nog een vrij ‘blauwe’ cultuur. Medewerkers doorlopen een redelijk vaststaand carrièrepad: je volgt een opleiding en vult deze aan met cursussen, maakt carrière en uiteindelijk word je partner. Maar dat past niet meer in het huidige tijdsbeeld. Het is naïef om te denken dat we een eenheidsworst kunnen en zouden moeten creëren, dat we blijven hangen in ‘vroeger werkte het ook prima’. Het begrip arbeid verandert door de komst van nieuwe generaties. Daarom is flexibilisering van arbeid nodig. Het werk kan beter worden aangepast aan de generaties en de individuele wensen van medewerkers. KPMG is zich bewust van de verschillende generaties. Maar willen wij ook in de toekomst een gekwalificeerd en divers personeelsbestand behouden, dan is er nog veel te ontwikkelen.”



### Paul Olieman

**(38 jaar en generatie X) is senior manager ITA in Amstelveen:**

“In mijn team zie ik wel een generatieverschil. Dat uit zich in kleine dingen. Bijvoorbeeld de wijze van communiceren. Generatie X maakte via het werk voor het eerst kennis met een toepassing als e-mail. Voor generatie Y is e-mail eigenlijk al oud. Zij gebruiken bijvoorbeeld instant messenger services, ook in het zakelijke verkeer. Ik merk dat deze generatie veel-eisend is. Al tijdens het eerste sollicitatiegesprek informeren jonge mensen naar carrièremogelijkheden, mogelijkheden in het buitenland en secundaire arbeidsvoorwaarden. Ze zijn ook kieskeurig in het werk dat ze aanpakken. Repeterend werk, daar zijn ze niet happig op. Al begrijpen ze wel dat het toch moet worden gedaan.

Aan de andere kant merk ik dat generatie Y niet zo sterk in hokjes denkt, ze kijkt daar overheen en heeft een andere visie op samenwerken. Wij kunnen daar best wat van leren. Willen we jong talent binnenkrijgen en behouden, dan moeten we ook aandacht besteden aan hun wensen. Voor hen lijkt geld verdienen uiteindelijk niet het belangrijkste. Ze zijn altijd op zoek naar nieuwe ervaringen. Ze willen niet alleen productief zijn, maar zichzelf ook ontplooien. Die mogelijkheid moeten we ze bieden, als daar ruimte voor is.”

