

**BEST PRACTICE VU MEDISCH CENTRUM**

# Hoe haal je het beste uit millennials en je organisatie?

“Ik werkte met millennials die op dag één al zeiden: wat jij doet kan ik ook!”, vertelt Eveline Goldhoorn, twee jaar geleden nog manager Centrale Balie van het VUmc en nu manager polikliniek Vrouw & Kind. Dat was even schrikken, maar inmiddels heeft ze samen met de loopbaanadviseur een aanpak gevonden die millennials bindt en boeit, onnodig verloop voorkomt en die (onbewust) ook de employee experience heeft verbeterd.

**Tekst** Muriël Kleisterlee



Veel mensen van oudere generaties die ook met millennials werken zullen de ongemakkelijkheid die het voorbeeld van Goldhoorn oproept herkennen. Weer zo'n verwend broekie zonder levenservaring die denkt het beter te weten! Ze zijn zelfverzekerd, hebben hoge verwachtingen van zichzelf en hun werk, dat vooral "leuk" en "zinnig" moet zijn, en ze zijn ambitieus.

Maar waarom houden millennials het dan vaak al binnen twee jaar weer voor gezien bij een werkgever? Dat vroeg niet alleen Eveline Goldhoorn zich af, maar ook haar collega Antje Stapert, adviseur loopbaan en ontwikkeling bij het HR Mobiliteitscentrum van het academisch ziekenhuis. Ze zoeken elkaar geregeld op om te sparren, net zoals ze dat met andere collega's doen en constateerden dat het een probleem was dat organisatiebreed speelde. En dat terwijl uit onderzoek blijkt dat de meeste millennials juist graag vijf jaar voor een werkgever blijven werken.

## Onnodig dwaalgedrag

Verloop op zich is niet zo erg, maar onnodig verloop wil je als organisatie voorkomen, zegt Stapert. "Het lijkt alsof millennials snel gedemotiveerd zijn en dat als ze het niet zint, ze vertrekken. Dat zou onnodig verloop teweegbrengen dat specifiek is voor deze jonge generatie. En ook onnodig dwaalgedrag. Want als ze op een volgende plek op dezelfde manier verdergaan en niet de juiste begeleiding krijgen, lopen ze waarschijnlijk tegen dezelfde issues aan."

Goldhoorn en Stapert staken hun voelsprietten uit in de organisatie en signaleerden bij collega's onmacht, onbegrip en frustratie over het verloop en de houding van millennials. "Dan hebben we

twee jaar in ze geïnvesteerd en dan gaan ze weer weg", verwoordt Stapert de gevoelens die er leefden. De leeftijdsgroep moet zich realiseren dat werk niet alleen *smooth and mellow* is, was de gedachte van veel medewerkers.

Goldhoorn en Stapert zagen echter ook dat er wel erg snel geoordeeld werd over deze jonge medewerkers en dat collega's niet de rust namen om ze te begeleiden. Stapert: "En begeleiding is juist iets dat millennials meer dan andere medewerkers nodig hebben." Om millennials te binden en te boeien, en ervoor te zorgen dat hun talent tot hun recht komt en ze rendement opleveren voor de organisatie, gingen ze samen aan de slag om de juiste medewerker op de juiste plek te krijgen.

## Gesprekken

Stapert woonde een paar keer de stasesies bij die Goldhoorn dagelijks met haar team had. Daarin gaven ze aan dat mensen die daar behoefte aan hadden konden intekenen op een lijst voor een gesprek met de loopbaanadviseur. "Dat ging pas werken toen we zeiden dat ze niet per se hun naam erbij hoefden te zetten, maar gewoon een kruisje konden zetten op het tijdstip dat ze wilden komen. Zo hoefden collega's niet te denken: o, Marieke gaat naar de loopbaancoach, wat zou er aan de hand zijn?", vertelt Stapert.

Uit de gesprekken blijkt dat de millennials tegen bepaalde zaken aanlopen in hun

werk, zegt de loopbaanadviseur. "Het lijkt alsof ze een duidelijk plan hebben en ze hebben hoge verwachtingen van zichzelf. Ze vergelijken zich met hun eigen generatie. Op social media zien ze vooral de positieve verhalen." Oud-studiegenoot Albert is al manager, vriendin Iris verdient zus of zo. "Dat geeft een vertekend beeld." Als ze zelf niet aan dit beeld voldoen, denken ze al snel: ik ben een loser. "Ze hebben iets voor ogen waar ze naartoe willen, of dat nou bij hen past of niet. Daarin willen we ze begeleiden en ondersteunen."

## Reality check

"Als organisatie moet je dus zorgen voor een *reality check*", vervolgt Stapert. Ze helpt de millennials daarbij door het grotere perspectief te schetsen. "Ik hoor op carrièredagen vaak: hoe kan ik zo snel mogelijk ic-verpleegkundige of verpleegkundig specialist worden? Ze hebben haast, willen zo snel mogelijk naar hun doel. Ik heb de capaciteiten, dus dat wil ik dan ook. En dan ben je 25 en ben je ic-verpleegkundige, en dan? Daar denken ze niet over na. Ik schets dus het bredere plaatje: je bent 20, je mag nog vijftig jaar werken. Vanwaar die haast? Ik raad ze aan een plan te maken. De ic kan altijd nog, wat zijn er nog meer voor paden die je kunt inslaan?"

Bij dat plan moet je ze wel een beetje helpen, ondervond Stapert. In een volgend »

# Er werd wel erg snel geoordeeld over deze jonge medewerkers en collega's namen niet de tijd om ze te begeleiden

- » gesprek bleek vaak dat iemand nog geen stap verder was gekomen, simpelweg omdat ze niet weten wat de eerste stap zou moeten zijn. Ze missen structuur, kunnen moeilijk prioriteiten stellen en vinden het moeilijk om om hulp te vragen.

## Veiligheid

“In het begin word je er een beetje ongemakkelijk van”, zegt Goldhoorn over haar ervaring met millennials die haar functie wilden overnemen, “en heb je de neiging om daartegen te vechten. Maar op een gegeven moment realiseerde ik me dat ik ze een kijkje in de keuken moest geven en laten zien wat ik doe. Ik heb de jonge medewerkers een klus gegeven waar ik zelf niet uitkwam. Een opdracht waar niet meteen een oplossing voor is en waarin ik ze mee kon nemen”, zegt Goldhoorn. Ze legde hen een probleem met niet-verzekerde patiënten voor. “Wat denken jullie hiervan?”, vroeg ze aan haar teamleden. “Dat vonden ze leuk. Voor de oplossing van het probleem fungeerde ik als coach aan de zijlijn. Aan welke oplossingsrichting denken jullie? Welke stappen hebben jullie ondernomen? Op een gegeven moment liepen ze vast en zagen ze in dat het allemaal niet zo makkelijk is.” Belangrijk dus voor het binden en boeien van millennials, benadrukken Goldhoorn en Stapert, is ze verantwoordelijkheid geven en veiligheid bieden. Goldhoorn haalt een voorbeeld aan dat laat zien hoe je die veiligheid kunt bieden. Een millennial in haar team moest re-integreren na een burn-out. “Ik zei tegen haar: ‘Marit, je bent helemaal welkom. Goed dat je er bent, waar krijg jij energie van?’ Zij zei: ‘Ja, maar het is maar twee keer één uur.’ Ik zei: ‘Dat maakt helemaal niks uit, jij gaat een klus doen



Manager Eveline Goldhoorn en loopbaanadviseur Antje Stapert van het VUmc

waar geen druk op zit. En ik ga ook wat doen met de resultaten die eruit komen.’ Ze was helemaal verbaasd. Ze vond het heel fijn dat ze zo een positieve ervaring opdeed met de organisatie.”

## Rolmodel

Ook belangrijk voor het gevoel van veiligheid is jezelf als manager kwetsbaar opstellen. Goldhoorn: “Ik geef bijvoorbeeld mee dat ik mijn energie vooral haal uit het neerzetten van de eerste 80 procent van een project en dat de afronding en discussies op het niveau van ‘puntkomma’ mij relatief minder energie geven. Medewerkers zijn vaak verbaasd dat ik

transparant ben in het delen van mijn sterke en zwakke punten.” Stapert legt uit dat millennials een rolmodel nodig hebben. “Je helpt hen door oprecht te zeggen: ‘Ik weet het soms ook niet. Ik vind dat ook niet leuk.’ Dat doen leidinggevenden soms misschien te weinig.” Goldhoorn moest eerst wel wennen aan het feit dat millennials zo direct zijn. “Zo’n stasessie leiden, dat kan ik toch ook wel? Daar kun je je door bedreigd voelen, maar je kunt het ook omdraaien: wie vindt het leuk om ook zo’n sessie te leiden?” Stapert voegt daar nog aan toe: “De jongere generatie doet een appèl aan ons,

Generatie Y	
Alias	millennials
Geboren	1985-2000
Huidige leeftijd (2020)	20 t/m 35 jaar
Levensfase	jong volwassen (primair)
Aantal (2018)	3,2 miljoen Nederlanders

als leidinggevende, HR-manager of loopbaancoach, en daar heb je mee te dealen. Ze zijn heel ambitieus. Ze hebben in hun opvoeding geleerd te onderhandelen, ze zijn niet op hiërarchie gericht. Dus ze hebben al snel iets van: dat kan ik ook. En als ze iets niet zint en ze vinden dat je niet naar ze luistert, gaan ze een laag hoger. Er zijn leidinggevendenden die zeggen: zo werkt het hier niet hoor, ga maar terug in je hok. Als je dat doet, kun je er van de ene op de andere dag mee geconfronteerd worden dat ze weggaan.”

### Func tiedifferentiatie

“Ik wil dat mensen doen waarvoor ze op aarde zijn”, zegt Goldhoorn, “dus verpleegkundigen moeten niet 30 procent van hun tijd met administratie bezig zijn. Ze moeten wel inzichtelijk maken hoeveel tijd ze waaraan besteden, anders kan ik niet tegen mijn teamleider Administratie zeggen: dit moet eraf.” Goldhoorn kijkt heel erg naar functiedifferentiatie: “Wat kan er weg bij de arts? Wat bij de verpleegkundigen? Ook al zit iemand in een heel afgebakende functie van administra-

tief medewerker en moet hij zestig patiënten kunnen inschrijven op een dag; nog steeds kun je verschil maken. Want de een vindt het leuk om nieuwe mensen in te werken en de ander vindt het leuk om uit te vinden hoe je een patiënt nog sneller kunt inschrijven.”

Stapert weet uit exitgesprekken van VUmc dat 60 procent van de vertrekkende medewerkers vorig jaar zei: misschien kom ik wel weer bij Amsterdam UMC werken (VUmc en AMC zijn in 2018 bestuurlijk gefuseerd tot Amsterdam UMC). “Dat willen we uitstralen als organisatie: het is fijn om hier te werken.” Overigens kijkt ze als loopbaancoach niet alleen naar cijfers als het om resultaten gaat. “In het jodendom is er een gezegde: als je één mens hebt gered, heb je de hele wereld gered. Iedereen met wie ik spreek die eerst onrust voelde en die daarna weer met meer inzicht, zelfreflectie en plezier aan het werk gaat; daar word ik heel blij van. Mijn intentie is een olievlek, bewustwording en ambassadeurs van leidinggevendenden in onze organisatie te creëren.”

### DRIEGESPREK HR, LEIDINGGEVENDE EN MEDEWERKER

Loopbaanadviseur Antje Stapert merkt dat medewerkers bij haar vaak andere dingen aanklaarten dan bij hun leidinggevende. “Ik kijk met een andere blik, sta verder van de werkvloer af. Dat kan een veiliger gevoel geven. Ik pleit wel altijd voor driegesprekken met de leidinggevende erbij. Leidinggevende en HR, samen sta je sterker. Soms schrikt een medewerker daar in eerste instantie van, maar jouw leidinggevende kent jou heel goed en samen kunnen we er een win-win uithalen, elkaars expertise benutten.”

Loopbaancoaching is volgens haar een vak apart. “HR-adviseurs adviseren leidinggevendenden op strategisch-tactisch niveau. Ik kijk echt naar loopbanen, persoonlijke en professionele ontwikkeling, hoe werkt de arbeidsmarkt. Ik ben naast mijn loondienstbaan zelfstandig loopbaanadviseur en heb ook een netwerk buiten het ziekenhuis.” Organisaties die geen HR-professional in huis hebben die gedegen kennis heeft van loopbaancoaching, adviseert ze dan ook: “Huur extern een loopbaancoach in. Bij het AMC hebben ze een tijdelijke externe loopbaancoach, dat werkt heel goed, zo’n frisse blik van buitenaf.”

### Alle generaties profiteren

Inzetten op werkgeluk, complimenten geven, luisteren, het gesprek aangaan. Dat is dus het advies voor de begeleiding van millennials. Wat begon als een aanpak om millennials te binden en boeien, werd uiteindelijk een werkwijze die de employee experience van medewerkers van alle generaties in het ziekenhuis verbetert. Ondertussen weten steeds meer medewerkers de weg naar het HR Mobiliteitscentrum te vinden. “Een win-win dus”, herhaalt Stapert tot slot nog maar eens. «