

## MILLENNIALS EN OUD MEDEWERKERS IN GESPREK

# Weg met de tegenstellingen

**Is het verschil in opvattingen over werken en leven tussen de generaties die nu met pensioen zijn en de jonge generatie die net aan het werk is, werkelijk zo groot als de stereotypingen doen geloven? Of is dat vooral een mythe ter versterking van het eigen gelijk? RaboBand organiseerde een rondetafelgesprek tussen millennials en oud medewerkers over identiteit, keuzestress en de betekenis van leven en werken in vloeibare tijden.**

DOOR WILLEMEN VELDMAN-MARSMAN EN HANS VOSSSEN

Z e konden elkaars opa, vader, kind, kleinkind zijn. De gespreksgenoten. Drie generaties, opgegroeid en volwassen geworden in totaal verschillende periodes. Martin Smulders (80), studeert in het tijdperk van de nozems: Nederlandse Onderdanen Zonder Enige Moraal. Kort na zijn afstuderen verschijnt het boek, 'Ik, Jan Cremer'. Volgens de toen heersende opvattingen het summum van verloedering. De tijdgeest is die van de rebellie, het politieke bewustzijn en het experiment. Seks, drugs en rock-'n-roll. Menig jongmens beklimt de barricaden. De wederopbouw is voorbij.

Jeroen de Leeuw (58), zit op school in de jaren dat hippies en flowerpower plaats maken voor punkers en skinheads. Tijdens zijn studie bepalen Thatcher, Reagan en Milton Friedman – drie adepten van de vrije markt en de globalisering – het economisch debat. Op de universiteiten heerst de geest van bezuiniging. De massale werkloosheid wordt bestreden met arbeidstijdverkorting en vervroegd uittreden. Wie een baan vindt, houdt deze vast voor het leven. De computer is aan een stevige opmars begonnen.

Als Jenny de Nobel (29) en Robert Oorschot (31) beginnen aan hun studie is 'the sky the limit'. Ondanks de onzekerheid die de wereld kenmerkt na nine-eleven, de

opmars van radicale theorieën, het verdwijnen van ooit traditionele zekerheden, het hyperindividualisme en het tot in detail gecultiveerde streven naar uniciteit. De wereld is maakbaar en de mens kan alles worden of bereiken wat hij wil. Wie daarin niet slaagt heeft dat aan zichzelf te wijten.

## Gemoedstoestand

Millennials, de generatie Y, zijn – afgaand op de stereotypingen door ouderen –





*Vlnr: Martin Smulders, Jenny de Nobel, Jeroen de Leeuw en Robert Oorschot (foto's Guus Maas)*

twijfels die je niet los kunt zien van tijd-geest en omstandigheden. De context – de totale omgeving waarin de dingen hun betekenis krijgen – bepaalt namelijk wie we zijn en hoe we ons verhouden tot geliefden, familie, vrienden, het werk en de wereld om ons heen. En jong of oud, ook dat moet maar even gezegd, huist in elk mens ondanks zijn leeftijd. De Nobel: “Ik ben het allebei. Op mijn werk ben ik nog heel jong en voor mijn jongere zusje al oud.” Oorschot: “Het hangt van de levensfase af.” De Leeuw: “Nu ik meer rust en ruimte heb voel ik me jonger dan een paar jaar geleden.” Smulders: “Ik zie vooral grote verschillen bij mijn eigen generatie. Als mensen echt inflexibel worden.”

### Context

Anno 2019 is die context een andere dan die in de wilde jaren '60 of de sobere jaren '80. Of dit tot ander gedrag en andere opvattingen leidt? Smulders, opgegroeid in de sobere wederopbouwjaren, denkt wel ander gedrag te zien. “Ik vind de jongere generatie toch wel wat verwenner dan wij.” Iets waar De Nobel het niet mee eens is. “Mijn generatie draagt veel met zich mee”, zegt ze. Waarvan faalangst misschien wel de meest zichtbare uiting is. Wie vandaag de dag wil meetellen heeft tenminste twee masters afgerond, bij voorkeur cum laude, een enerverende stage in het buitenland achter de rug, verricht vrijwilligerswerk, is een aantrekkelijke vriend, vriendin of partner en excelleert in zijn vak. Er zijn meer millennials dan 50-plussers met een burn-out. Daarnaast hebben de grote problemen waarvoor de mensheid zichzelf stelt, zoals de opwarming van de aarde en de geopolitieke ontwikkelingen invloed op de manier waarop millennials in het leven staan. Evenals de plek waar ze ter wereld komen en opgroeien. Oorschot: “Ik denk dat ik me redelijk klassiek gedraag met een

**“Ik denk dat ik me klassiek gedraag”**

grenzeloos, materialistisch, verwend, op zichzelf gericht en snel verveeld. Ouderen zijn volgens veel millennials star, inflexibel, irrelevant en kosten de maatschappij, pensioenfondsen en jonge generaties handen vol geld. Veel te kort door de bocht, aldus de vier tafelenoten. Jong of oud is vooral een gemoedstoestand, verder blijft een mens in de kern gewoon wie hij is. Een denkend, voelend, handelend wezen met hoop, dromen, ambities en

vrouw, twee kinderen, een eigen huis en twee auto's voor de deur. Maar vergelijk ik dat met mijn vrienden uit Wit-Rusland, dan voel ik me zeker verwend. Wij hebben hier veel betere kansen en mogelijkheden." En toch nemen deze volgens De Leeuw zienderogen af. "Mijn generatie is de laatste die het beter heeft dan onze ouders. Jullie moeten veel meer doen om hetzelfde te bereiken als wij, als dat al lukt." In de ogen van de jonge generatie aan tafel is het carrière pad tegenwoordig een tienbaans snelweg met een eindeloos aantal afslagen. Als je de ene afslag neemt mis je de andere. En dat veroorzaakt keuzestress.

### Identiteit

Identiteit. Eenheid van wezen, volkomen overeenstemming en gelijkheid, aldus de Dikke van Dale. Vandaag de dag nogal eens verward met personal branding. De mens als merk ter versterking van de eigen unieke, authentieke identiteit. Smulders heeft er nog nooit van gehoord, en ook in de tijd van De Leeuw ging geen mens zichzelf 'branden'. Vandaag de dag worden er zelfs masterclasses personal branding gegeven, ja ook bij de Rabobank. Met personal branding leert een mens zichzelf verkopen als een commercieel product. De Nobel heeft er weliswaar geen gevolgd, maar is zich bewust van de alomtegenwoordigheid van dit denken en het vreemdende effect ervan. Kritisch: "Het is een dubbele paradox. We worden onder druk gezet om uniek te zijn, terwijl de wereld om ons heen homogeniseert, iedereen steeds meer op elkaar lijkt en er steeds minder ruimte lijkt te komen voor de verschillen tussen mensen. Je kunt je afvragen of een mens die streeft naar uniciteit en die zichzelf moet zien te verkopen als een verhandelbaar product, wel authentiek kan zijn."

Oorschot: "Ik denk dat het gezien wordt als een moedige keuze als je je eigen gang gaat. Als je normaal doet val je niet meer op." De Leeuw: "Ik zie dat het groepsdenken en de opvattingen van buitenaf, bijvoorbeeld door de social media een druk



oplevert die er in mijn jonge jaren niet was." Nu iedereen zich lijkt te ontwikkelen volgens een model, wordt het steeds ingewikkelder om authentiek te blijven en uniek te zijn. In de tijd van Smulders was dat anders. "Wij keken naar een punt op de horizon waarin we zelf geloofden en vervolgens spraken we samen af hoe we daar wilden komen."

### Carrièrepad

Van de vele afslagen op de tienbaans snelweg had Smulders dan ook geen last. "Ik had een hele grote mate van vrijheid. En ik was sterk gefocust omdat ik wist wat ik wilde en waarom ik dat wilde." Het verschil tussen toen en nu komt volgens hem door verschillende gebeurtenissen, waaronder de technologische ontwikkelingen, de val van de muur, de privatisering van publieke ondernemingen en de commercialisering van nagenoeg alle levensdomeinen. Of de maatschappij daar nou echt beter van is geworden betwijfelt hij. Feit is dat zijn carrièrepad en dat van De Leeuw werd gedomineerd door andere krachtenvelden dan die waar de werkende mens vandaag de dag mee te maken heeft. Het zijn vloeibare tijden, aldus de Poolse filosoof Zygmunt Bauman. Werk is tijdelijk, relaties worden met evenveel gemak aangegaan als beëindigd en vriendschappen opgebouwd in losse wisselende netwerken. Dat heeft effecten op de manier waarop mensen hun werk en leven ervaren.

De Leeuw: "Toen ik begon met werken, ben ik ergens aangeland. Ik vond mijn eerste baan leuk en toen ik daar niks meer kon leren ben ik wat anders gaan doen. En zo ben ik verschillende keren binnen de Rabobank van baan veranderd." Hij vergelijkt zijn werk met het leggen van een puzzel. "Als je eenmaal weet hoe het werkt is het tijd voor wat anders." Smulders raakt in een flow als hij directeur van een lokale bank wordt. Zijn werk vindt hij belangrijk, "omdat ik daarin mijzelf kon terugvinden. Wat ik deed vond ik geweldig. Waarom? Ik voelde mij zowel zelfstandig ondernemer als onderdeel van het grote geheel. Dat samenspel, tussen Rabobank Nederland en ons, vond ik ongelooflijk interessant."

Voor De Nobel en Oorschot is het nog zoeken, net als voor veel leeftijdsgenoten. Ondanks de grote vrijheid die ze ook ervaren en de mogelijkheden die ze krijgen aangereikt. De Nobel: "Ik heb de afgelopen maanden al wel 100 keer de vraag gekregen wat ik wil doen over 5 of 10 jaar. Dat wil ik nu nog niet weten." Oorschot: "Ook ik probeer niet na te denken over wat ik over 10 jaar wil of moet doen. Ik kan daarover van alles bedenken, maar ik zoek in mijn werk vooral ingrediënten die ik belangrijk vind." Zoals het directe contact met klanten. Het bepaalde zijn overstap van centraal naar lokaal. Een tegendraads besluit, zegt hij er zelf over. "Op het hoofdkantoor lachten mensen me uit, maar ik heb het daar geweldig naar mijn zin. En ja, dan krijg ik die projectmanagersfunctie misschien niet, maar wie weet wat zich allemaal nog aandient." Net als De Nobel opteert hij niet voor het gouden horloge met inscriptie. Wel signaleren beiden dat het ontbreken van zekerheden zoals vast werk en de voortdurende veranderingen waar mensen nauwelijks invloed op hebben onrustig maakt. Veel millennials ervaren hun leven en werk als zo onoverzichtelijk en complex, dat ze voortdurend in angst leven om de verkeerde afslag te nemen. De Leeuw: "Vroeger was de cultuur veel meer gericht op zekerheid." Smulders: "Ook toen waren veel dingen



niet zeker en hadden we reorganisaties. Wij waren de jonge honden van het Werkgebied Aangesloten Banken, ze vonden ons vreemd en bedreigend omdat we amper 30 waren en we nieuwe marketing-technieken wilden introduceren. In die tijd heb ik geleerd om coalities te sluiten omdat ik het alleen niet kan.”

### Intrinsieke motivatie

Net als de generaties voor hen willen millennials een leven en werk dat ertoe doet voor henzelf en de mensen om hen heen, ongeacht de leeftijd. Smulders: “Ik ben een ambitieus mens die het leuk vindt grenzen te verleggen. Ja, ook nu nog. En ik ga graag met andere mensen om.” Zijn vrouw is zijn klankbord. “Zij wijst mij op mijn zwakkere kanten die een valkuil kunnen zijn.” Voor De Leeuw zijn de contacten met millennials belangrijk. “Ik leer minstens evenveel van hen als zij van mij.” Er zijn meer millennials in de bestuurskamers noodzakelijk, zegt hij, “omdat de generatie die nu de dienst uitmaakt te weinig weet van de wereld van jongeren en de andere kaders die zij hanteren.” Oorschot zoekt graag mensen op waar-

mee hij gesprekken kan voeren die over meer gaan dan de dagelijkse dingen. “Ik haak af op organisaties waar teveel gepraat wordt en te weinig gepoetst”. Thuis, zijn familie en vrienden en de kerk zijn plekken van reflectie. “Want ik wil mijzelf in de spiegel kunnen aankijken.” De Nobel, “ik hoop dat ik niet mijn onbevengheid verlies”, scherpt haar geest aan en met mensen waarmee ze zich verbonden weet. Familie, vrienden, collega’s omdat “we onderdeel zijn van iets groters dan wijzelf.” Dat vrijheid en individualiteit ertoe leidt dat mensen veel meer met zichzelf bezig zijn en minder met elkaar vindt ze erg. ←

“Als je weet hoe het werkt is het tijd voor wat anders”

## De tafelgenoten

### Martin Smulders (80)

- Is: lid dagelijks bestuur MORE (Platform maatschappelijk ondernemen)
- Was onder meer: directeur Rabobank Maastricht en Rabobank Rotterdam en werkte enkele jaren bij Rabobank Nederland

### Jeroen de Leeuw (58)

- Is: commissaris en toezichthouder
- Was onder meer: CFO Rabobank Amsterdam, hoofd Compliance en Toezicht, manager bedrijfsvoering

### Jenny de Nobel (29)

- Is: adviseur en ambtelijk secretaris Groepsdirectie
- Was onder meer: studiebegeleider Universiteit Utrecht, accountmanager Estrimetrix (start-up) en onderzoeker aan de Nederlandse ambassade in Kinshasa (DRC).

### Robert Oorschot (31)

- Is: Teammanager Intensieve Begeleiding kring Zuid-Holland
- Was onder meer: verhuizer, timmerman, projectmanager Coöperatie & Besturing en Specialist Intensieve Begeleiding