



Wie zijn de Millennials?

Een literatuuronderzoek

Naam: Eva Klein

Thesisbegeleider: Niki Philip

Juni 2018

Bachelorthesis Personeelwetenschappen, Universiteit van Tilburg

Samenvatting

Het doel van dit literatuuronderzoek was om de synoniemen, geboortecohorten en persoonlijkheidskenmerken van Millennials in kaart te brengen. Daarnaast is er onderzoek gedaan naar de effectieve HR Praktijken voor het behouden van Millennials in de organisatie. In totaal zijn er 15 wetenschappelijke artikelen geselecteerd voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen. Uit de resultaten was gebleken dat een vaak gebruikte benaming voor Millennials ‘Generatie Y’ is, omdat Millennials de vorige generatie (‘Generatie X’) opvolgen. Verder was gebleken dat er geen consensus is over het geboortecohort van Millennials, enkel dat Millennials geboren zijn na 1980 en vóór 2000. Daarnaast is gebleken dat Millennials ambitieus zijn, meer zelfvertrouwen hebben, meer narcistische trekjes kunnen vertonen en meer gevoelens van angst en depressie kunnen ervaren ten opzichte van eerdere generaties. De persoonlijkheidskenmerken van Millennials zijn niet consistent, omdat de context een belangrijke factor is voor het beïnvloeden van gedrag. Voor het behouden van Millennials in de organisatie dienen organisaties in het bijzonder rekening te houden met de volgende 6 HR Praktijken: Flexibiliteit, Coaching & Training, Organisatiecultuur, Werving & Selectie, Erkenning & Beloning en Leiderschap. Tot slot, zullen de beperkingen van dit onderzoek, suggesties voor vervolgonderzoek en de implicaties besproken worden.

Zoektermen: *Millennials, Generatie Y, HR Praktijken, Geboortecohorten, Generatieverschillen, Persoonlijkheidskenmerken*

Abstract

The aim of this literature review was to give an overview from the synonyms, birth cohorts and personality traits of Millennials. In addition, research has been conducted into the effective HR Practices for retaining Millennials in the organization. A total of 15 scientific articles were selected for answering the research questions. The results showed that a frequently used name for Millennials is ‘Generation Y’, because Millennials follow the previous generation (‘Generation X’). Furthermore, it turned out that there was no consensus about the birth cohort of Millennials, only that Millennials were born after 1980 and before 2000. In addition, it appeared that Millennials are ambitious, have more self-confidence, show more narcissistic traits and more feelings of fear and depression can experienced in

comparison with the previous generations. The personality traits of Millennials are not consistent, because the context is an important factor for influencing behavior. To retain Millennials in the organization, organizations must take in particular account of the following 6 HR Practices: Flexibility, Coaching & Training, Organizational culture, Recruitment & Selection, Recognition & Reward and Leadership. Finally, the limitations of this research, suggestions for future research and the implications will be discussed.

Keywords: *Millennials, Generation Y, HR Practices, Birth cohorts, Generational differences, Personality traits*

Introductie

Volgens Nolan (2015) ‘zal de helft van de beroepsbevolking in de Verenigde Staten bestaan uit Millennials in 2020’. Tevens wordt er door Meola (2016) gesuggereerd dat ‘er geschat wordt dat 75% van het personeel op de werkvloer zal bestaan uit Millennials in 2025’.

Schullery (2013) stelt ‘dat er vier verschillende generaties op de werkvloer zijn met elk hun eigen waarden en normen’. Een generatie is ‘een groep mensen die in dezelfde periode geboren zijn (geboortecohort) en die delen gezamenlijke ‘life experiences’ (zoals economische crisis, natuurrampen, oorlogen of technologische ontwikkelingen)’ (Smith & Clurman, 1998). De ‘huidige vier generaties op de werkvloer zijn: de Stille Generatie (1925-1945), Baby Boomers (1946-1964), Generatie X (1965-1981) en de Millennials (1982-1999)’ volgens Schullery (2013). Tevens suggereert Schullery (2013) dat Millennials ‘de nieuwste generatie’ is. Echter, uit het onderzoek van Seemiller & Grace (2017) bleek dat Millennials niet meer de nieuwste generatie is en ‘dat de nieuwste generatie ‘Generatie Z’ zou zijn’ (Seemiller & Grace, 2017). Afgezien daarvan staat in dit onderzoek de Millennial centraal.

Over de definitie van Millennials of terwijl de periode waarin Millennials geboren zijn, zijn de meningen verdeeld. Zo stelt Smola & Sutton (2002) ‘dat Millennials geboren zijn tussen 1979 en 1994’ in plaats van tussen 1982 en 1999 (Schullery, 2013). Robinson & Stubberud (2012) stelt ‘dat Millennials over het algemeen worden gedefinieerd als degene die geboren zijn rond 1982; hetzelfde jaar dat internet kwam’. Een andere benaming voor Millennials is dan ook ‘Generatie Net’ vanwege het feit ‘dat Millennials opgegroeid zijn met

computers en hierdoor zijn Millennials zich ervan bewust dat informatie 24/7 beschikbaar is' (Schullery, 2013). Bovendien zouden Millennials ook wel aangeduid worden als 'Generatie Y' (Twenge, 2010). Verder wordt er gesteld 'dat Millennials de voorkeur hebben voor werken in teamverband en werk willen hebben dat zinvol is' (Hewlett, Sherbin & Sumberg, 2009). Daarnaast zouden Millennials 'milieubewust, sociaal, zelfverzekerd en optimistisch' zijn (Hewlett et al., 2009).

Aan de andere kant wordt de Millennial gezien als de 'Kijk mij' generatie (Smola & Sutton, 2002) waarbij de Millennial 'erg zelfverzekerd en egoïstisch zou zijn'. Ook zouden Millennials 'ongeduldig en ontrouw zijn' (Hill 2008; Howe & Strauss 2007; Jacobson 2007). Ook wordt er gesuggereerd door Ng, Schweitzer & Lyons (2010) 'dat Millennials het *nu* én *tegelijk* allemaal willen hebben; in termen van goede beloningen en andere voordelen op het werk, zoals een goede werk- en privé balans, het hebben van interessant en uitdagend werk en een bijdrage willen leveren in de samenleving'.

Het doel van dit literatuuronderzoek is om een overzicht te geven van de verschillende benamingen voor Millennials, de definitie van Millennials (geboortecohort) en de karakteristieke kenmerken van Millennials. Daarnaast zal onderzocht worden welke Human Resource (HR) Praktijken belangrijk en effectief zijn voor Millennials. Dit in het kader van het behouden van Millennials in de organisatie aangezien onderzoek heeft aangetoond 'dat Millennials meer van baan wisselen dan de vorige generaties' (Barkhuizen, 2014; Bassett, 2008; Becton, Walker & Jones-Famer, 2014; Du Plessis, Barkhuizen, Stanz, & Schutte, 2015; Kim & Barna Group, 2013; Twenge, 2010). Het is dus belangrijk 'dat het Human Resource Management (HRM) beleid en de HR Praktijken aansluiten op de waarden en verwachtingen van Millennials' (Barkhuizen, 2014; Du Plessis et al., 2015; Smit, Stanz & Bussin, 2015).

Dit onderzoek is zowel wetenschappelijk als maatschappelijk van belang. De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek is om een duidelijk en gestructureerd overzicht te geven van eerdere onderzoeksbevindingen over Millennials. Op deze manier kan er orde geschept worden in wat er al bekend is over de Millennial. Bovendien is er veel discussie over de empirische onderbouwing over wie Millennials nu precies zijn vandaar de tegenstrijdige resultaten. Deze discussies zullen uitvoerig besproken worden. Daarnaast is dit onderzoek maatschappelijk van belang en dan voornamelijk voor organisaties. Millennials 'gaan jobhoppen, van baan wisselen, op het moment dat ze niet meer bevlogen zijn in hun

werk' (Alsop, 2008; Hartman & McCambridge, 2011). Tevens zouden Millennials 'steeds sneller eerder een burn-out krijgen' (Holoshitz & Wann, 2017). Het is dus van belang dat organisaties weten welke HR Praktijken een positief effect hebben op de Millennial vanwege de nadelige gevolgen als het verlaten van de organisatie of burn-out verschijnselen. Dit leidt tot de volgende drie onderzoeksvragen:

- Wat zijn de synoniemen van Millennials en wat is het geboortecohort van Millennials?
- Wat zijn de persoonlijkheidskenmerken van Millennials?
- Welke HR Praktijken zijn effectief voor het behouden van Millennials in de organisatie?

In het volgende onderdeel zal de procedure besproken worden voor het selecteren van de literatuur waarna de resultaten, conclusie en discussie zullen volgen.

Methode

In dit literatuuronderzoek staan 'Millennials' en 'HR Praktijken' centraal. Voor het verkrijgen van data zijn er in drie databases gezocht naar wetenschappelijke literatuur. Deze databases zijn: Google Scholar, Science Direct en World Cat.

Zoekprocedure

Aangezien de meeste wetenschappelijke artikelen in het Engels zijn geschreven, is er gekozen voor Engelstalige zoektermen. De volgende zoektermen zijn gebruikt in de databases: '*Millennials*', '*Generation Y*', '*HR Practices*', '*Birth cohorts*', '*Personality traits*' en '*Generational differences*'. Allereerst is er gezocht op 'Millennials' en 'Generation Y' in de databases. Wanneer er gezocht wordt op de zoekterm 'Millennials' dan levert dit respectievelijk de volgende hits op in Google Scholar, Science Direct en World Cat: 77.800, 9.511 en 10.200. Op het moment dat er gezocht wordt op 'Generation Y' dan levert dit nog méér hits op namelijk in Google Scholar 5.630.000 hits, Science Direct 923.321 hits en in World Cat 5.579.656 hits. Daarom is er voor gekozen om gebruik te maken van 'AND' en 'OR'. Eerst is er gezocht op 'Millennials AND Generation Y', zodat beide termen voorkomen in de zoekresultaten. Daarnaast is er nog gezocht op 'Millennials OR Generation Y', zodat

één van de twee termen voorkomt in de zoekresultaten. Dit levert nagenoeg hetzelfde aantal hits op in de verschillende databases.

Er dient dus specifiek gezocht te worden in de databases gezien het hoge aantal hits en daarom is er gekozen om ‘AND HR Practices’ toe te voegen aan ‘Millennials AND Generation Y’, zodat naast de termen ‘Millennials’ en ‘Generation Y’ ook ‘HR Practices’ voorkomen in de zoekresultaten. Dit levert respectievelijk de volgende hits op in Google Scholar, Science Direct en World Cat: 5.630, 71 en 207. Op deze manier wordt het aantal hits in de databases gereduceerd naar enkel de relevante literatuur voor dit literatuuronderzoek. En om nog specifiek te zoeken is er gekozen om ‘AND Birth cohorts AND Personality traits AND Generational differences’ toe te voegen aan de zoektermen, zodat ‘Birth cohorts’, ‘Personality traits’ en ‘Generational differences’ ook allen voorkomen in de zoekresultaten. Dit levert uiteindelijk in Google Scholar 2.670 hits, in Science Direct 4 hits en in World Cat 13 hits op.

Kortom, door het toevoegen van meer zoektermen in de verschillende databases worden de resultaten minder, maar deze zijn dan wel relevanter en specifiek. Zie Figuur 1 voor een overzicht van de databases met bijbehorende zoektermen en hits.

Figuur 1. Overzicht databases, zoektermen en hits

Google Scholar	Science Direct	World Cat
•Millennials (77.800 hits)	•Millennials (9.511 hits)	•Millennials (10.200 hits)
•Generation Y (5.630.000 hits)	•Generation Y (923.321 hits)	•Generation Y (5.579.656 hits)
•Millennials AND Generation Y (25.000 hits)	•Millennials AND Generation Y (1.146 hits)	•Millennials AND Generation Y (2.776 hits)
•Millennials OR Generation Y (25.100 hits)	•Millennials OR Generation Y (1.146 hits)	•Millennials OR Generation Y (2.776 hits)
•Millennials AND Generation Y AND HR Practices (5.630 hits)	•Millennials AND Generation Y AND HR Practices (71 hits)	•Millennials AND Generation Y AND HR Practices (207 hits)
•Millennials AND Generation Y AND HR Practices AND Birth cohorts (3.370 hits)	•Millennials AND Generation Y AND HR Practices AND Birth cohorts (9 hits)	•Millennials AND Generation Y AND HR Practices AND Birth cohorts (26 hits)
•Millennials AND Generation Y AND HR Practices AND Birth cohorts AND Personality traits (3.300 hits)	•Millennials AND Generation Y AND HR Practices AND Birth cohorts AND Personality traits (4 hits)	•Millennials AND Generation Y AND HR Practices AND Birth cohorts AND Personality traits (14 hits)
•Millennials AND Generation Y AND HR Practices AND Birth cohorts AND Personality traits AND Generational differences (2.670 hits)	•Millennials AND Generation Y AND HR Practices AND Birth cohorts AND Personality traits AND Generational differences (4 hits)	•Millennials AND Generation Y AND HR Practices AND Birth cohorts AND Personality traits AND Generational differences (13 hits)

Vervolgens is er eerst geselecteerd op basis van de titel van de artikelen. Wanneer de titel relevant lijkt, dan is de samenvatting gelezen van het artikel om te beoordelen of het

artikel echt relevant is. Als dat het geval is dan is het artikel in zijn geheel gelezen. Op het moment dat een artikel écht relevant is, dan dient het artikel nog gepubliceerd te zijn in een ‘journal’ aangezien dat kenmerkend is voor een wetenschappelijk artikel, voordat het artikel definitief geselecteerd wordt.

Verder dienen de onderzoeksresultaten zo up-to-date mogelijk te zijn. Tevens is er bij het zoeken van relevante wetenschappelijke literatuur ook gebruik gemaakt van de referentielijsten van artikelen. Dit fenomeen wordt ook wel ‘snowball referencing’ genoemd waarbij er gezocht wordt naar relevante literatuur aan de hand van de referentielijst van een artikel (Ellis, Schummers & Rostoker, 2011). Zo is het artikel van Ng, Schweitzer & Lyons (2010) en het artikel van Twenge & Campbell (2008) geselecteerd middels de referentielijst van Kuron, Lyons, Schweitzer & Ng (2015). In totaal zijn er 15 artikelen geselecteerd voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen waarvan 7 empirische studies, 6 literatuurstudies en twee meta-analyses.

Resultaten

In deze sectie zullen de uitkomsten van eerder uitgevoerde onderzoeken over de synoniemen, geboortecohorten en persoonlijkheidskenmerken van Millennials besproken worden. Aan de hand van de persoonlijkheidskenmerken van Millennials zal er een link worden gelegd met de effectieve HR Praktijken voor het behouden van Millennials in de organisatie.

Synoniemen

Een veelgebruikte benaming voor Millennials is ‘Generatie Y’, omdat Millennials de vorige generatie (‘Generatie X’) opvolgen. Om deze reden noemen Solnet, Kralj & Kandampully (2012), Gursoy, Chi & Karadag (2013) en Kaifi, Nafei, Khanfar & Kaifi (2012) Millennials ook wel ‘Generatie Y’. Echter, er zijn onderzoekers die naast ‘Generatie Y’ ook andere synoniemen gebruiken om Millennials mee aan te duiden. Zo gebruiken Broadbridge, Maxwell & Ogden (2007) de benaming ‘Internet Generatie’ en volgens Naim (2014) zijn Millennials de ‘Digitale Generatie’. Özçelik (2015) en Singh & Gupta (2015) kunnen zich hier eveneens in vinden. Deze synoniemen verwijzen naar het feit ‘dat Millennials opgegroeid

zijn in het digitale tijdperk' (Naim, 2014) en dus 'bekend zijn met internet en technologie' (Broadbridge et al., 2007).

Volgens Epstein & Hershatter (2010) en Kaifi et al. (2012) kunnen 'organisaties Millennials gebruiken voor het creëren van concurrentievoordeel als het aankomt met werken met technologie'. Om die reden worden Millennials ook wel gezien als de 'Geweldigste Generatie' volgens Epstein & Hershatter (2010). Lijnrecht hier tegenover staat de synoniem van Twenge (2013) die stelt 'dat Millennials meer 'Generatie Ik is dan Generatie We' in vergelijking met de vorige generaties'. Millennials zouden volgens Twenge (2013) 'meer narcistische trekjes kunnen vertonen dan de vorige generaties'. Zie Tabel 1 voor een overzicht van de synoniemen van Millennials.

Tabel 1. Overzicht synoniemen Millennials

Bron	Synoniemen
Kaifi, Nafei, Khanfar & Kaifi (2012)	Generatie Y
Solnet, Kralj & Kandampully (2012)	Generatie Y
Gursoy, Chi & Karadag (2013)	Generatie Y
Broadbridge, Maxwell & Ogden (2007)	Generatie Y, Internet Generatie, Echo Boomers en Nexters
Özçelik (2015)	Generatie Y, Millennium Generatie en Net Generatie
Singh & Gupta (2015)	Generatie Y, Nexters en Millennials
Twenge (2013)	Generatie Y, maar Millennials zijn meer 'Generatie Ik' dan 'Generatie We'
Naim (2014)	Echo Boomers, Millenium Generatie, Net Generatie, Nexters en Digitale Generatie
Hershatter & Epstein (2010)	Geweldigste Generatie

Geboortecohort

Özçelik (2015) en Gursoy et al. (2013) stellen dat het geboortecohort van Millennials tussen 1981 en 2000 is. Naim (2014) stelt eveneens dat de bovengrens van het geboortecohort van Millennials 2000 is, echter de ondergrens is 1980. Twenge (2013) en Kaifa et al. (2012) sluiten zich aan bij Naim (2014) dat de ondergrens van een Millennial vanaf 1980 is, maar geven géén bovengrens weer. Terwijl volgens de meeste onderzoekers het geboortecohort rond het jaartal 1980 en rond het jaartal 2000 is, wijken Solnet et al. (2012), Myers & Sadaghiani (2010) en Broadbrigde et al. (2007) hier enigszins van af. Solnet et al. (2012) en

Myers & Sadaghiani (2010) stellen namelijk dat het geboortecohort van Millennials tussen 1979 en 1994 is. Solnet et al (2012) en Myers & Sadaghiani (201) suggereren ‘dat na het beoordelen van een groot aantal bronnen, waaronder academische tijdschriften, populaire blogs en vakpublicaties het geboortecohort van Millennials tussen 1979 en 1994 is’. Broadbridge et al. (2007) suggereert daarentegen ‘dat Generatie Y de collectieve verzamelnaam is voor de mensen die geboren zijn tussen 1977 en 1994’. In vergelijking met de andere onderzoekers hebben Myers & Sadaghiani (2010) geen andere benaming voor een Millennial, maar gebruiken bij het definiëren van een Millennial enkel het geboortecohort van Millennials.

Er is dus geen consensus over het geboortecohort van Millennials. Solnet et al. (2012) stelt ‘dat er een gebrek aan overeenstemming is over het definiëren van de ‘life events’ (levensgebeurtenissen wat bepalend is voor een generatie) voor Millennials met als gevolg dat er géén consensus is over de begin- en eind jaren van Millennials’. Een kenmerk van een generatie is dus dat zij gezamenlijke ervaringen hebben meegemaakt en wanneer er géén consensus is over wat deze gezamenlijke ervaringen zijn dan kan er geen precies geboortecohort gedefinieerd worden (Solnet et al., 2012). Echter, de meeste onderzoekers zijn er wel over uit dat Millennials geboren zijn tussen het jaartal 1980 en 2000 met een paar jaar ervoor of een paar jaar erna. De exacte jaartallen van Millennials zijn terug te vinden in Tabel 2.

Tabel 2. Overzicht geboortecohort Millennials

Bron	Geboortecohort
Kaifi, Nafei, Khanfar & Kaifi (2012)	Geboortecohort: na 1980
Twenge (2013)	Geboortecohort: na 1980
Myers & Sadaghiani (2010)	Geboortecohort tussen 1979 en 1994
Solnet, Kralj & Kandampully (2012)	Geboortecohort: tussen 1979 en 1994
Broadbridge, Maxwell & Ogden (2007)	Geboortecohort: tussen 1977 en 1994
Singh & Gupta (2015)	Geboortecohort: tussen 1980 en 1999
Naim (2014)	Geboortecohort: tussen 1980 en 2000
Gursoy, Chi & Karadag (2013)	Geboortecohort: tussen 1981 en 2000
Özçelik (2015)	Geboortecohort: tussen 1981 en 2000

Persoonlijkheidskenmerken

In deze sectie zullen de volgende persoonlijkheidskenmerken besproken worden: ambitieus, narcisme, angst en depressie. Tevens zal expliciet benadrukt worden hoe belangrijk de context is bij het vaststellen van de persoonlijkheidskenmerken van Millennials.

Ambitieus

Dat Millennials ambitieus zijn, kwam in het bijzonder naar voren uit de studie van Ng, Schweitzer & Lyons (2010). Ng et al. (2010) hebben empirisch onderzoek gedaan naar de carrière verwachtingen van Millennials. Voor het verkrijgen van data zijn aan 23.413 Millennials vragenlijsten uitgedeeld verspreid over heel Canada. De gemiddelde leeftijd van de respondenten was 22 jaar, 60.9% van de respondenten waren mannen en 39.1% van de respondenten waren vrouwen (Ng et al., 2010). In de vragenlijst werden voornamelijk ‘de volgende constructen gemeten: carrière verwachtingen, promotie verwachtingen en salarisverwachtingen’. De Alpha die gebruikt werd bij het analyseren van de data was 0.01 (Ng et al., 2010).

Uit de resultaten was gebleken ‘dat vrouwen significant lagere starterssalaries verwachten te hebben dan mannen’ (Ng et al., 2010). Tevens gaven de helft van de respondenten aan ‘dat zij hun hele leven lang wilden werken bij dezelfde werkgever’ (Ng et al., 2010). Wat betreft promotie verwachtingen, ‘verwachtte 68.5% van de respondenten in hun eerste baan een promotie te krijgen binnen de eerste 18 maanden’ (Ng et al., 2010). De gemiddelde verwachting ‘voor het krijgen van een promotie was 15.1 maanden en mannen verwachten sneller een promotie te krijgen dan vrouwen’ volgens Ng et al. (2010). Daarnaast waren er ook een aantal vragen waarbij de respondenten aan moest geven (op een schaal van 0 tot 5) in hoeverre de respondent dit belangrijk vindt bij het maken van loopbaanbeslissingen. De kenmerken waar Millennials het meeste waarde aan hechten volgens het onderzoek van Ng et al. (2010) waren: ‘doorgroeimogelijkheden in de organisatie, onderlinge goede samenwerking, goede mensen waar aan er gerapporteerd moet worden, trainingsmogelijkheden/ontwikkelen van vaardigheden en als laatste willen Millennials een goede balans tussen werk en privé’. Uit bovenstaand onderzoek was dus gebleken dat de mogelijkheid om door te groeien in een organisatie gezien wordt ‘als een topprioriteit voor Millennials’ en volgens Ng et al. (2010) bevestigt deze uitkomst ‘het ambitieuze karakter van Millennials’.

Angst en depressie

Uit de meta-analyse van Twenge & Campbell (2008) was gebleken ‘dat Millennials meer gevoelens van angst en depressie kunnen ervaren dan de vorige generaties’. In de meta-analyse van Twenge & Campbell (2008) worden de resultaten van meerdere studies over generatieverschillen, persoonlijkheden, gedragingen en houdingen besproken. De database bevat 1,4 miljoen mensen die vragenlijsten over persoonlijkheid, houding of gedrag hadden ingevuld tussen 1930 en het heden. De respondenten waren voornamelijk studenten (Twenge & Campbell, 2008).

Volgens Twenge & Campbell (2008) zijn ‘het aantal mensen met depressieve klachten in de periode van 1987 tot 1997 toegenomen van 1,8 miljoen naar 6,3 miljoen mensen’. Daarnaast zou volgens Twenge & Campbell (2008) ‘8,5% van de Amerikanen antidepressiva gebruiken in 2002 en dat is een stijging van 5,7% ten opzichte van 1997’. Angst en depressie komt ‘nu dus veel vaker voor’ volgens Twenge & Campbell (2008). Een mogelijk oorzaak van een toename aan angstige en depressieve gevoelens is ‘dat op dit moment het werktempo in organisaties erg hoog is’ (Halbesleben & Buckley, 2004; Hobfoll, 1989). Ook wordt er steeds meer verwacht van werknemers ‘wat kan leiden tot organisatorische stress of een burn-out’ (Halbesleben & Buckley, 2004; Hobfoll, 1989). Wanneer ‘de stress op het werk chronisch wordt, kan dat resulteren in het krijgen van psychische aandoeningen als angst en depressie’ (Hobfoll, 1989). Gedachten als ‘het niet kunnen voldoen aan de verwachtingen van de werkgever of het hebben van geen baanzekerheid kan eveneens leiden tot angstige en depressieve gevoelens’ (Hobfoll, 1989).

Narcisme

Verder bleek uit de meta-analyse van Twenge & Campbell (2008) ‘dat Millennials zelfverzekerder zijn en meer narcistische trekjes kunnen vertonen dan de vorige generaties’. Volgens Twenge & Campbell (2008) hadden mannelijke Millennials in de jaren 90 een hoger zelfbeeld dan de mannelijke Millennials in 1968. Daarnaast zouden Millennials volgens Twenge & Campbell (2008) het eerder eens zijn met de volgende stellingen: ‘Ik neem een positieve houding aan naar mezelf toe’, ‘Over het algemeen ben ik tevreden met mijzelf’, ‘Ik denk dat ik een speciaal persoon ben’, ‘Ik leef mijn leven zoals ik dat wil’ en ‘Als ik de wereld zou regeren dan zag de wereld er beter uit’.

Aangezien uit de meta-analyse van Campell & Twenge (2008) bleek dat Millennials meer narcistische trekjes kunnen vertonen en meer zelfvertrouwen hebben dan de vorige generaties, ‘worden Millennials om deze reden ook wel ‘Generatie Ik’ genoemd’ volgens Campbell & Twenge (2008). Net als over de synoniemen en geboortecohorten van Millennials zijn er over de persoonlijkheidskenmerken ook tegenstrijdige uitkomsten. Zo bleek uit het onderzoek van Wetzel, Brown, Hill, Chung Robins & Roberts (2017) ‘dat Millennials niet méér narcistische trekjes vertonen dan de vorige generaties’.

Context is essentieel

Echter, dient er rekening gehouden te worden met de context bij het vaststellen van de persoonlijkheidskenmerken van Millennials, want volgens Twenge & Campbell (2008) is ‘de context een belangrijke factor voor het beïnvloeden van gedrag’. Zo heeft onderzoek aangetoond ‘dat de cultuur waarin Millennials zijn opgegroeid ook een belangrijke rol speelt voor het beïnvloeden van gedrag’ (Twenge & Campbell, 2008). Verder dient er ook rekening gehouden te worden met de tijd waarin Millennials zijn opgegroeid. ‘Opgroeien in de jaren 90 is anders dan opgroeien in 2000 en om die redenen zijn de persoonlijkheidskenmerken van Millennials dus ook niet consistent’ (Twenge & Campbell, 2008). Deal, Altman & Rogelberg (2010) sluiten zich eveneens aan bij de gedachte dat de persoonlijkheidskenmerken van Millennials niet consistent zijn en dat de context dus een belangrijke rol speelt bij het beïnvloeden van gedrag. Als voorbeeld dat de context een belangrijke rol speelt gaven Deal et al. (2010) de economie aan. ‘In tijden van economische crisis hebben, niet alleen Millennials maar eigenlijk iedereen, minder verwachtingen dan wanneer het goed gaat met de economie’ volgens Deal et al. (2010). En dat is ook in lijn met het feit dat Millennials nu meer gevoelens van angst en depressie kunnen ervaren, aangezien er op dit moment minder baanzekerheid is en ook is het werktempo hoog in organisaties (Halbesleben & Buckley, 2004; Hobfoll, 1989). Om de persoonlijkheidskenmerken van Millennials dus vast te stellen, is het zaak dat er rekening gehouden wordt met de context. In Tabel 2 staan de uitkomsten van bovenstaande onderzoeken nog eens weergegeven.

Tabel 2. Overzicht persoonlijkheidskenmerken Millennials

Bron	Persoonlijkheidskenmerken
Ng, Schweitzer & Lyons (2010)	Ambitieuus

Twenge & Campbell (2008)

Meer zelfvertrouwen, kunnen narcistische trekjes vertonen en kunnen meer gevoelens van angst en depressie ervaren ten opzichte van eerdere generaties

Deal, Altman & Rogelberg (2010)

Context is essentieel bij het vaststellen van de persoonlijkheidskenmerken; persoonlijkheidskenmerken zijn niet consistent

HR Praktijken

Nadat besproken is wie Millennials zijn aan de hand van de verschillende benamingen, geboortecohorten en persoonlijkheidskenmerken, wordt in deze sectie de factoren besproken die Millennials belangrijk vinden in hun werk en wat hun behoeften zijn. In totaal leidt dit tot 6 effectieve HR Praktijken. Deze 6 HR Praktijken zijn: Flexibiliteit, Coaching & Training, Beloning & Erkenning, Leiderschap, Werving & Selectie en Organisatiecultuur.

Flexibiliteit

Uit het empirische onderzoek van Kultalahti & Viitali (2015) bleek dat een goede werk- en privé balans het *meest* wordt gewaardeerd door Millennials. Het doel van het empirisch onderzoek van Kultalahti & Viitala (2015) is om inzicht te krijgen in wat Millennials motiveert en belangrijk vind in hun werk. De gegevens werden verzameld via Facebook met behulp van de Empathy-based stories (EBS) methode. EBS methode houdt in dat aan de respondenten een aantal positieve en negatieve scenario's wordt voorgelegd waarna er van de respondent wordt verwacht zijn of haar gevoelens te omschrijven (Kultalahti & Viitali, 2015). Echter, was een vereiste 'dat de respondent een fulltime baan moet hebben, zodat hij of zij een mening kan vormen in hetgeen wat hem of haar motiveert op het werk' (Kultalahti & Viitali, 2015). In totaal hadden 252 Millennials de vragenlijst ingevuld en in totaal voldeden 62 respondenten aan de vereiste. De verdeling van de respondenten was als volgt: 20 mannen en 42 vrouwen (Kultalahti & Viitali, 2015).

Voor het creëren van een goede werk- en privé balans, bleek uit de resultaten 'dat Millennials hadden aangegeven dat flexibiliteit in werktijden, werkmethodes en andere werkarrangementen op het werk zeer op prijs worden gesteld' (Kultalahti & Viitali, 2015). De reden hiervan is dat Millennials dan zo 'voldoende tijd hebben voor familie, vrienden, hobby's en andere fysieke activiteiten' (Kultalahti & Viitali, 2015). Organisaties zouden dus volgens Kultalahti & Viitali (2015) 'enige flexibiliteit moeten aanbieden in termen van tijd en plaats, zodat er een goede werk- en privé balans gecreëerd kan worden'. Ook al is volledige

flexibiliteit niet mogelijk, maar volgens Kultalahti & Viitali (2015) ‘zouden organisaties flexibele werktijden aan moeten bieden voor zover het kan’.

Uit het empirische onderzoek van Solnet, Kralj & Kandampully (2012) bleek eveneens ‘dat Millennials een goede werk- en privé balans willen hebben’. Het doel van het empirisch onderzoek van Solnet et al. (2012) was om te bekijken welke factoren Millennials belangrijk vinden in het werk en hoeverre deze verschillen van de vorige generaties (‘Generatie X’ en ‘Baby Boomers’). Solnet et al. (2012) noemden in hun onderzoek Millennials ook wel ‘Generatie Y’. Voor het verkrijgen van data waren er aan 914 mensen die werkzaam zijn in de toerismebranche in Australië vragenlijsten uitgedeeld waarvan 377 mannen en 537 vrouwen (Solnet et al., 2012). In de vragenlijst werden ‘de volgende constructen gemeten: betrokkenheid, werktevredenheid, vrijwillig extra doen voor de organisatie, organisatorische betrokkenheid, baan veiligheid, intentie om te stoppen, het wisselen van baan, beloningen & erkenning en training & ontwikkeling’ (Solnet et al., 2012). Bij het analyseren van de data hadden de onderzoekers twee groepen gemaakt: ‘Generatie Y’ en ‘Non Generatie Y’. In totaal waren er 570 respondenten die behoorden tot de categorie ‘Generatie Y’ en 344 respondenten behoorden tot de categorie ‘Non Generatie Y’ (Solnet et al., 2012). Uit de resultaten was gebleken dat er significante verschillen zijn tussen ‘Generatie Y’ en ‘Non Generatie Y’.

Zo was uit de resultaten gebleken ‘dat, in tegenstelling tot ‘Non Generatie Y’ (‘Generatie X’ en de ‘Baby Boomers’), ‘Generatie Y’ méér gebruik wil maken van flexibele werkplekken en is flexibiliteit dus ook een motiverende factor op het werk’ (Solnet et al., 2012). Dat ‘Generatie Y’ waarde hecht aan het hebben van een goede werk- en privé balans zijn door meerdere onderzoeken bevestigd (Allen, 2004; Barkhuizen, 2014; Bassett, 2008; Eisner, 2005; Finegold, Mohrman & Spreitzer, 2002; Hershatter & Epstein, 2010; Twenge, 2010). Vandaar worden flexibele werkarrangementen dus gewaardeerd en uit het onderzoek van Solnet et al. (2012) was tevens gebleken ‘dat ‘Generatie Y’ van mening is dat zij in staat zijn om overal te kunnen werken’.

Coaching & Training

Uit de resultaten van de studie van Solnet et al. (2012) was ook gebleken ‘dat ‘Generatie Y’ veel waarde hecht aan de mogelijkheid om zichzelf verder te kunnen

ontwikkelen en willen zij dus blijven leren'. Volgens Solnet et al. (2012) vindt 'Generatie Y' het belangrijker als er de mogelijkheid is om te kunnen leren en ontwikkelen op het werk dan 'Generatie X' en de 'Baby Boomers'. Om die reden dienen organisaties dus 'ontwikkelingsprogramma's en/of formele trainingen te implementeren zodat Millennials in hun behoeften kunnen worden voorzien' (Solnet et al., 2012). Met andere woorden werkgevers dienen zich zelf 'de vraag te stellen welke activiteiten zij hun werknemers aan kunnen bieden in het kader van hun professionele ontwikkeling' (Solnet et al., 2012).

Kultalahti & Viitali (2015) vonden ook 'dat Millennials zichzelf continu willen blijven ontwikkelen en willen blijven leren'. Daarom dient HRM de mogelijkheid te bieden om gebruik te kunnen maken van 'coaching, mentorprogramma's, training en de mogelijkheid om te leren van experts' (Kultalahti & Viitali, 2015). Kenmerkend voor 'Generatie Y' is dan ook 'dat zij zichzelf op professioneel gebied willen blijven ontwikkelen' en meerdere onderzoekers hebben dit eveneens bevestigd (Allen, 2004; Barkhuizen, 2014; Bassett, 2008; Eisner, 2005; Finegold et al., 2002; Haeberle, Herzberg & Hobbs, 2009; Hills, Ryan, Warren-Forward & Smith, 2013).

Beloning & Erkenning

Uit de onderzoeken van Kultalahti & Viitali (2015) en Solnet et al. (2012) is ook gebleken dat Millennials 'beloond, gewaardeerd en erkend willen worden voor hun werkzaamheden' en 'de organisatie dient dit ook expliciet te laten blijken'. Zo dient 'de manager expliciet tegen de werknemer te zeggen dat zijn harde werk wordt erkend en beloond' (Solnet et al., 2012). Echter, werknemers kunnen onderling elkaar ook complimenteren en bepaalde mensen in het zonnetje zetten als blijk van erkenning en beloning voor het harde werk (Solnet et al., 2012). HRM kan hierin faciliteren middels het organiseren van bijvoorbeeld een dag waarin 'de werknemer van de maand' wordt genomineerd. Tevens is uit diverse onderzoeken gebleken 'dat Millennials onmiddellijk een beloning en erkenning verwachten voor de huidige prestaties in plaats van een beloofde toekomstige beloning' (Bassett, 2008; Eisner, 2005; Haeberle et al., 2009). Het gaat er dus om dat Millennials een blijk van erkenning en waardering krijgen voor hun werkzaamheden en dit kan ook middels 'het geven van een financiële bonus of met het geven van extra vrije tijd' (Kultalahti & Viitali, 2015).

Leiderschap

Naast het feit dat Millennials, ‘beloond en erkend willen worden voor hun werkzaamheden, een goede werk- en privé balans willen hebben en ontwikkelmogelijkheden willen hebben op het werk, hebben Millennials ook hoge verwachtingen ten aanzien van hun manager’ (Espinoza & Ukleja, 2016; Hershatter & Epstein, 2010; Tulgan, 2009). Zo vonden Kultalahti & Viitali (2015) in hun onderzoek ‘dat Millennials verwachten dat de manager een ondersteunende rol aanneemt’. Er wordt verwacht ‘dat de manager regelmatig feedback geeft, interesse toont en de Millennial bemoedigt en waardeert’ (Kultalahti & Viitali, 2015). Op het moment dat de manager dit niet doet, dan wordt dit negatief ervaren door de Millennial (Kultalahti & Viitali, 2015). Goede managers zijn dus in staat om ‘Millennials te kunnen ondersteunen bij de professionele ontwikkeling middels het geven van continu feedback en door het plannen van ontwikkelingsactiviteiten’ (Kultalahti & Viitali, 2015).

Dat Millennials hoge verwachtingen hebben ten aanzien van hun manager is uit meerdere onderzoeken gebleken. Zo willen Millennials graag één-op-één aandacht hebben van hun manager blijktens uit diverse onderzoeken (Espinoza & Ukleja, 2016; Hershatter & Epstein, 2010; Tulgan, 2009). Verder verwachten Millennials ‘dat de manager fungeert als een mentor waarbij de manager dan ook de Millennial verder helpt in zijn professionele ontwikkeling’ (Espinoza & Ukleja, 2016; Hershatter & Epstein, 2010; Tulgan, 2009).

Werving & Selectie

Kultalahti & Viitali (2015) stellen dat ‘het werven van goede managers, deze te ontwikkelen en goede ondersteuning te bieden, extreem belangrijk is.’ Volgens Solnet et al. (2012) is ‘de HR Praktijk Werving & Selectie voor ‘Generatie Y’ nóg belangrijker, niet alleen vanwege de kosten wat verloop met zich meebrengt, maar ook omdat ‘Generatie Y’ veel waarde hecht aan een goede relatie met collega’s en het dus belangrijk is dat de persoon past in de organisatie’. Ook zouden ‘veel recruiters enkel focussen op de vaardigheden en kennis van een kandidaat in plaats van te kijken naar de persoon in zijn geheel’ volgens Solnet et al. (2012). En zoals eerder was besproken kunnen Millennials narcistische trekjes vertonen blijktens de meta-analyse van Campbell & Twenge (2008). Narcisme zou ‘een belangrijke voorspeller zijn voor agressie en pesten’ volgens het onderzoek van Bushman & Baumeister (1998). Ook zouden narcisten ‘meer de neiging hebben om andere mensen te schuld te geven

wanneer zij hebben gefaald en denken narcisten meer aan zichzelf' (Campbell & Campbell, 2009). Daarom is het zaak 'dat HR Professionals moeten worden opgeleid om gedragingen die wijzen op narcisme te herkennen' (Campbell, Hoffman, Campbell & Marchisio, 2011). Dit vanwege de negatieve gevolgen wat narcisme met zich mee kan brengen.

Organisatiecultuur

Dat de organisatiecultuur van invloed is op de motivatie van Millennials is ook empirisch bevestigd door Kultalahti & Viitali (2015) en Solnet et al. (2012). Millennials hechten waarde aan een cultuur in de organisatie waarbij 'de ideale collega's werden omschreven als ondersteunend, bemoedigend en betrouwbaar' (Kultalahti & Viitali, 2015). Ook vindt 'Generatie Y' het belangrijk om 'goede relaties te hebben met collega's die gebaseerd zijn op vertrouwen, wederzijdse respect en het samen verwezenlijken van de organisatiedoelen' (Solnet et al., (2012). Het is dus belangrijk voor een Millennial dat er zo'n cultuur heerst in de organisatie.

Wanneer organisaties dus meer rekening houden met bovenstaande HR Praktijken in de organisaties dan zullen werknemers meer betrokken zijn, meer tevreden zijn met hun werk en vrijwillig extra doen voor de organisatie (de constructen die organisaties juist willen maximaliseren in hun werknemers). Dit komt omdat de HR Praktijken dan aansluiten op de waarden en verwachtingen van Millennials blijkens het onderzoek van Solnet et al. (2012). Op het moment dat organisaties geen rekening houden met bovenstaande HR Praktijken, en dus niet voldoen aan de verwachtingen en waarden van Millennials, dan zal dit averechts werken. Met als gevolg dat werknemers eerder de intentie hebben om te stoppen en van baan wisselen (de constructen die organisaties juist willen minimaliseren in hun werknemers) blijkens het onderzoek van Solnet et al. (2012).

Effectieve HR Praktijken in Zuid-Afrika, Nieuw-Zeeland, Verenigde Staten en België

Tot slot heeft Cassell (2017) een literatuurstudie gedaan naar de effectieve HR Praktijken in Zuid-Afrika, Nieuw-Zeeland, Verenigde Staten en België onder Millennials. Er zijn totaal 4 effectieve HR Praktijken waar organisaties mee rekening dienen te houden om Millennials te behouden. Deze HR Praktijken zijn: Flexibiliteit, Coaching & Training, Beloning & Erkenning en Leiderschap.

Ten eerste zijn er diverse onderzoeken gedaan in Zuid-Afrika en uit de resultaten was gebleken dat Millennials ‘waarde hechten aan een goede werk- en privé balans, doorgroeimogelijkheden, erkend en beloond willen worden voor hun werkzaamheden en een goede werkrelatie met de manager willen hebben’ (Cassell, 2017). Tevens is het hebben van een goede werkrelatie met de manager ‘het meest gewenste criteria onder Millennials in Zuid-Afrika’ volgens Cassell (2017). De factoren die gewaardeerd worden door Millennials in Nieuw-Zeeland zijn consistent aan de uitkomsten van de onderzoeken die gedaan zijn in Zuid-Afrika. Onderzoekers in Nieuw-Zeeland vonden eveneens ‘dat Millennials een sterke voorkeur hadden voor beloning en erkenning op het werk, ontwikkelingsmogelijkheden, het hebben van een goede werk- en privé balans en het hebben van een goede relatie met de manager en collega’s’ (Cassell, 2017). En de resultaten van onderzoeken die gedaan zijn in de Verenigde Staten benadrukten nog extra hoe belangrijk de HR Praktijk Flexibiliteit is. Volgens Cassell (2017) hechten Millennials in de Verenigde Staten in het bijzonder ‘waarde aan flexibele werktijden en flexibele werkplekken’ gevolgd door ‘promoties, ontwikkelingsmogelijkheden, erkenning en beloning’. Tot slot toonden de resultaten uit onderzoek in België aan dat Millennials naast ‘doorgroeimogelijkheden, mogelijkheid tot coaching, het volgen van trainingen en het krijgen van financiële beloningen’ ook ‘zinnig werk verwachten’ (Cassell, 2017).

Millennials uit Zuid-Afrika, Verenigde Staten, Nieuw-Zeeland en België zijn over het algemeen consistent over de factoren die zij belangrijk vinden op het werk (Cassell, 2017). Tevens was nog uit onderzoek gebleken ‘dat Millennials meer van wisselen dan andere generaties’ (Barkhuizen, 2014; Bassett, 2008 & Becton et al., 2014). Om deze reden is het dus extra van belang dat de HR Praktijken aansluiten op de waarden en verwachtingen van Millennials (Barkhuizen, 2014; Du Plessis et al., 2015; Smit et al., 2015). In Tabel 4 is een overzicht van de effectieve HR Praktijken uit bovenstaande onderzoeken weergegeven.

Tabel 4. Overzicht effectieve HR Praktijken

Bron	HR Praktijken
Kultalahti & Viitali (2015)	Coaching & Training, Leiderschap, Werving & Selectie, Beloning & Erkenning en Flexibiliteit
Solnet, Kralj & Kandampully (2012)	Organisatiecultuur, Coaching & Training, Flexibiliteit en Beloning & Erkenning

Conclusie & Discussie

Het doel van dit onderzoek was om een helder en gestructureerd overzicht te geven van de resultaten uit eerdere onderzoeken over Millennials. Bovendien is er getracht om de volgende drie onderzoeksvragen te beantwoorden:

- Wat zijn de synoniemen van Millennials en wat is het geboortecohort van Millennials?
- Wat zijn de persoonlijkheidskenmerken van Millennials?
- Welke HR Praktijken zijn effectief voor het behouden van Millennials in de organisatie?

Voor het verkrijgen van data zijn er in drie databases (Google Scholar, World Cat en Science Direct) gezocht naar wetenschappelijke literatuur. Zo zijn er 15 wetenschappelijke artikelen geselecteerd voor het beantwoorden van bovenstaande onderzoeksvragen.

Uit de resultaten bleek dat Millennials de vorige generatie ('Generatie X') opvolgen en om die reden worden Millennials dus ook vaak 'Generatie Y' genoemd. Daarnaast is kenmerkend voor Millennials dat zij opgegroeid zijn met internet en technologie en daarom worden Millennials ook wel de 'Internet Generatie' (Broadbridge et al., 2007) of 'Digitale Generatie' genoemd (Naim, 2014). Na een vergelijking van de verschillen in de literatuur met betrekking tot de geboortecohorten van Millennials kan geconcludeerd worden dat de meeste onderzoekers stellen dat Millennials geboren zijn tussen 1980 en 2000 met een paar jaar ervoor of erna.

Daaropvolgend zijn de persoonlijkheidskenmerken van Millennials onderzocht. In het bijzonder kwam naar voren dat Millennials ambitieus en leergierig zijn (Ng et al., 2010; Kultalahti & Viitala, 2015; Allen, 2004). Het ambitieuze karakter van Millennials uit zich in het feit dat Millennials het belangrijk vinden om zichzelf op professioneel gebied te blijven ontwikkelen (Allen, 2004; Barkhuizen, 2014; Bassett, 2008; Eisner, 2005). Echter, uit onderzoek van Twenge & Campbell (2008) waren de voornaamste resultaten dat Millennials meer zelfverzekerd zijn, meer narcistische trekjes kunnen vertonen en meer gevoelens van

angst en depressie kunnen ervaren dan de vorige generaties. Dit is tegenstrijdig met de resultaten uit het onderzoek van Wetzel et al. (2017). Wetzel et al. (2017) vonden dat Millennials niet méér narcistische trekjes vertonen dan de vorige generaties.

Dit kan wellicht verklaard worden door de tijd waarin Millennials opgegroeid zijn. Deze tijd speelt namelijk een rol in de manier waarop Millennials zich profileren (Twenge & Campbell, 2008). Millennials die geboren zijn in 1990, zijn opgegroeid in een andere context dan Millennials die geboren zijn in 2000, terwijl dat dat wel binnen het geboortecohort van Millennials valt. Ook gaven Twenge & Campbell (2008) aan dat de cultuur waarin Millennials zijn opgegroeid eveneens een belangrijke rol speelt bij het vaststellen van de persoonlijkheidskenmerken van Millennials. Deal et al. (2010) sluiten zich hier eveneens bij aan door aan te geven dat de context een belangrijke factor is voor het beïnvloeden van gedrag. Tevens gaven Campbell & Twenge (2008) aan dat Millennials nu meer gevoelens van angst en depressie kunnen ervaren ten opzichte van de vorige generaties. Dit zou echter kunnen worden bepaald door deze huidige tijd waarin er minder kans is op baanzekerheid en waarin er steeds meer wordt verwacht van Millennials (Hobfoll, 1989). Om dus een uitspraak te doen over de persoonlijkheidskenmerken van Millennials dient rekening gehouden te worden met de context (Campbell & Twenge, 2008; Deal et al., 2010).

Een ander opvallend punt is dat Millennials meer van baan wisselen dan andere generaties (Barkhuizen, 2014; Bassett, 2008 & Becton et al., 2014). Het is dus belangrijk dat de HR Praktijken aansluiten op de waarden en de verwachtingen van Millennials om deze te behouden (Barkhuizen, 2014; Du Plessis et al., 2015; Smit, Stanz & Bussin, 2015). Om die reden is er onderzocht welke HR Praktijken effectief zijn voor het behouden van Millennials in de organisatie. Blijkens het ambitieuze karakter van Millennials is er uit diverse onderzoeken gebleken dat organisaties in het bijzonder rekening dienen te houden met de HR Praktijk Coaching & Training (Kultalahti & Viitali, 2015). Middels coaching en het volgen van trainingen kunnen Millennials zichzelf continu blijven ontwikkelen. Dit is iets waar Millennials zeer veel waarde aan hechten (Barkhuizen, 2014; Smit et al., 2015).

Vervolgens is gebleken dat Millennials meer narcistische trekjes kunnen vertonen dan de vorige generaties (Campbell & Twenge, 2008). Dit kan negatieve gevolgen met zich mee brengen (Bushman & Baumeister (1998). Om deze reden is Werving & Selectie een belangrijke HR Praktijk, waarbij HR Professionals dus in staat dienen te zijn om narcistisch

gedrag te kunnen herkennen om zo de negatieve consequenties van narcisme te kunnen voorkomen (Campbell et al., 2011). Daarnaast dienen HR Professionals eveneens managers aan te nemen die in staat zijn om te voldoen aan de verwachtingen van Millennials (Kultalahti & Viitali, 2015). Dit leidt tot de volgende HR Praktijk Leiderschap. Zo verwachten Millennials van de manager dat de manager hen geregeld voorziet van feedback (Kultalahti & Viitali, 2015). Dit kan eveneens worden geplaatst in het kader van de professionele ontwikkeling van de Millennial, waar Millennials zeer veel waarde aan hechten (Kultalahti & Viitali, 2015).

Daarnaast willen Millennials een goede relatie met de manager en collega's (Kultalahti & Viitali, 2015). Hieruit volgt een ander belangrijke HR Praktijk namelijk Organisatiecultuur. Millennials willen een relatie hebben met collega's wat gebaseerd is op vertrouwen en wederzijds respect (Solnet et al., 2012). Middels de HR Praktijk Organisatiecultuur kan er wellicht zo'n cultuur gerealiseerd worden wat dus gebaseerd is op vertrouwen en respect naar elkaar toe. Een andere effectieve HR Praktijk is Flexibiliteit. Uit verschillende onderzoeken is gebleken dat Millennials het belangrijk vinden dat zij een goede werk- en privé balans hebben (Allen, 2004; Barkhuizen, 2014; Bassett, 2008; Eisner, 2005; Finegold, Mohrman & Spreitzer 2002). Dit kan bereikt worden door het implementeren van flexibele werkarrangementen- en werktijden (Solnet et al., 2012). Dus wanneer organisaties flexibel zijn, kunnen Millennials in de behoefte worden voorzien van het hebben van een goede werk- en privé balans. Tot slot dienen organisaties in het bijzonder nog rekening te houden met de HR Praktijk Beloning & Erkenning. Millennials worden immers gemotiveerd op het moment dat zij beloond en erkend worden voor hun werkzaamheden (Bassett, 2008; Eisner, 2005; Haeberle et al., 2009).

Op het moment dat bovenstaande HR Praktijken succesvol geïmplementeerd zijn in de organisatie dan zal dat een gunstig effect hebben op Millennials, omdat zij dan worden bevredigd in hun behoeftes in wat zij belangrijk vinden op het werk. Wanneer de behoeftes beter aansluiten op Millennials dan zal dit leiden tot minder verloop in de organisatie en meer werk tevreden- en betrokkenheid onder Millennials (Solnet et al., 2012).

Beperkingen en suggesties voor vervolgonderzoek

Ten eerste, in dit onderzoek is geen rekening gehouden met de verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke Millennials. Eerder onderzoek heeft aangetoond dat er verschillen zijn tussen mannelijke en vrouwelijke Millennials. Zo is uit onderzoek van Ng et al. (2010) gebleken ‘dat er significante verschillen zijn tussen mannelijke en vrouwelijke Millennials met betrekking tot de verwachtingen op het werk’. Voor vervolgonderzoek is het interessant om onderzoek te doen naar de verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke Millennials. Het kan zijn dat mannelijke Millennials andere persoonlijkheidskenmerken hebben dan vrouwen en/of dat er verschillen zijn in de HR Praktijken wat mannen en vrouwen belangrijk vinden en die dus meer effectief zijn.

Ten tweede, ‘de studies die gedaan zijn over Millennials zijn vaak cross-sectioneel (de data wordt op één tijdstip verzameld) in plaats van longitudinaal (data wordt op meerdere tijdstippen verzameld)’ (Deal et al., 2010). Twenge & Campbell (2008) stelt ‘wanneer er studies gedaan worden over generatieverschillen en de gegevens worden verzameld op één tijdstip (dus cross-sectioneel) dan kan er niet bepaald worden of de verschillen te wijten zijn aan leeftijd of aan generatie’. Dus in het kader van de betrouwbaarheid, validiteit en generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten zijn studies die longitudinaal zijn vaak wenselijker.

Ten slotte, stellen Deal et al. (2010) ‘dat wat gepubliceerd is over Millennials vaak tegenstrijdige uitkomsten biedt wat het lastig maakt om vast te stellen wie Millennials nu zijn’. Zo is er géén eenduidig geboortecohort wat gehanteerd wordt om Millennials mee te definiëren. Verder zijn de meningen over Millennials ook verdeeld, waarbij Twenge (2013) stelt dat Millennials meer ‘Generatie Ik’ is dan ‘Generatie We’, stellen Epstein & Hershatter (2010) dat Millennials de ‘Geweldigste Generatie’ is. Wat ook tegenstrijdig is dat uit onderzoek van Ng et al. (2010) bleek ‘dat de helft van de respondenten hadden aangegeven dat zij hun leven lang wilde werken bij één organisatie’, terwijl anderzijds wordt gesteld ‘dat Millennials meer van baan willen dan de vorige generaties’ (Barkhuizen, 2014; Bassett, 2008 & Becton et al., 2014). Echter, kan wel in het algemeen gesteld worden dat Millennials verschillend zijn ten opzichte van eerdere generaties en dat Millennials dus ook andere waarden hebben. Desalniettemin, er zou nog meer onderzoek gedaan moeten worden gezien de tegenstrijdige uitkomsten naar Millennials waarbij het wenselijker is als de studies longitudinaal zijn.

Implicaties

De theoretische implicatie van dit onderzoek is dat er nu een overzicht is gegeven van de synoniemen, geboortecohorten en persoonlijkheidskenmerken van Millennials. En verder is er een overzicht gegeven van de effectieve HR Praktijken waar organisaties in het bijzonder mee rekening dienen te houden voor het behouden van Millennials in de organisatie.

De praktische implicatie is met name voor organisaties. Uit een interview met een Millennial is gebleken dat de mogelijkheid tot het volgen van trainingen en coaching in een organisatie zeer wordt gewaardeerd. Dit bevestigt wederom het ambitieuze karakter van Millennials en het is dus zaak dat organisaties coaching en trainingen aanbieden. Tevens kwam uit een interview met een HR Professional naar voren dat Millennials ‘een drang hebben naar succes en hierdoor zichzelf meer druk opleggen met als gevolg dat steeds meer Millennials kampen met een burn-out’. Ook benadrukte deze HR Professional ‘dat Millennials willen voldoen aan het ‘perfecte plaatje’ waarbij op sociale media het beeld dus geschetst wordt waarin alles ‘perfect’ is’. Organisaties dienen volgens de geïnterviewde HR Professional dus ook ervoor te zorgen ‘dat het niet zover gaat komen dat een Millennial thuis zit met een burn-out vanwege te hoge opgelegde druk om te willen én moeten presteren’.

Verder kwam ook naar voren uit het interview met die HR Professional dat Millennials geld zien als een motiverende factor en willen, net als wat uit onderzoek van Ng et al. (2012) bleek, op korte termijn een promotie. Echter, constateerde de HR Professional die werkzaam is bij een internationaal bedrijf en waar gebruik wordt gemaakt van ‘kennismigranten’, ‘dat de mate waarin geld een motiverende factor is voor de Millennial afhankelijk is van de cultuur waarin de Millennial is opgegroeid’. HRM dient dus ook rekening te houden met cultuurverschillen met betrekking tot wat Millennials belangrijk vinden op het werk. Wat betreft de effectieve HR Praktijken, daarin vertelde de HR Professional dat de HR Praktijk Flexibiliteit de méést belangrijke HR Praktijk is, net als uit het onderzoek van Kultalahti & Viitali (2015), omdat Millennials het ‘begrip vast werken niet zouden kennen’. Echter, stelde de HR Professional ‘dat de verschillende HR Praktijken die besproken zijn in dit onderzoek niet alleen in het bijzonder voor Millennials effectief zijn, maar eigenlijk voor alle werknemers’.

Kortom, organisaties dienen zich er bewust van te zijn dat er verschillende generaties op de werkvloer zijn met elk zijn of haar eigen behoeften. Dit is ook gebleken uit de interviews waarin er werd gesteld dat het van belang is dat HRM zich inleeft in de verschillende generaties waarbij het sleutelwoord ‘Samenwerking’ is!

Referentielijst

- Allen, P. (2004). Welcoming Y. *Benefits Canada*, 28(9), 51-56.
- Alsop, R. (2008). *The trophy kids grow up*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Barkhuizen N. (2014). Exploring the importance of rewards as a talent management tool for Generation Y employees. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(27), 1100-1105. doi:10.5901/mjss.2014.v5n27p1100
- Bassett, B. (2008). Working with Generation Y. *OfficePro*, 68(2), 16
- Becton, J. B., Walker, H. J., & Jones-Farmer, A. (2014). Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(3), 175-189. doi:10.1111/jasp.12208
- Broadbridge, A. M., Maxwell, G. A., & Ogden, S. M. (2007). 13_2_30: experiences, perceptions and expectations of retail employment for Generation Y. *Career Development International Journal*, 12(6), 523-544. doi:10.1108/13620430710822001
- Bushman, B. J., & Baumeister, R. F. (1998). Threatened egotism, narcissism, self-esteem, and direct and displaced aggression: Does self-love or self-hate lead to violence? *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 219–229.
- Campbell, W. K., & Campbell, S. M. (2009). On the self-regulatory dynamics created by the peculiar benefits and costs of narcissism: A contextual reinforcement model and examination of leadership. *Self & Identity*, 8, 214–232.
- Campbell, W. K., Hoffman, B. J., Campbell, S. M., & Marchisio, G. (2011). Narcissism in organizational contexts. *Human resource management review*, 21(4), 268-284.
- Cassell, S. K. (2017). HRM Solutions for Retaining Millennials in Western Societies. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 8(5), 141-149. doi:10.1515/mjss-2017-0032
- Deal, J. J., Altman, D. G., & Rogelberg, S. G. (2010). Millennials at work: What we know and what we need to do (if anything). *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 191-199.
- Du Plessis, L., Barkhuizen, N., Stanz, K., & Schutte, N. (2015). The management side of talent: Causal implications for the retention of Generation Y employees. *Journal of Applied Business Research*, 31(5), 1767-1780.
- Eisner, S. P. (2005). Managing generation Y. *SAM Advanced Management Journal*, 70(4), 4.
- Ellis, C., Schummers, L., & Rostoker, J. F. (2011). Reducing maternal mortality in Uganda: Applying the "three delays" framework. *International Journal of Childbirth*, 1(4), 218.
- Espinoza, C., & Ukleja, M. (2016). *Managing the Millennials: Discover the core competencies for managing today*. John Wiley.

- Finegold, D., Mohrman, S., & Spreitzer, G. (2002). Age effects on the predictors of technical workers' commitment and willingness to turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 23(5), 655-674.
- Gursoy, D., Chi, C. G. Q., & Karadag, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 40-48.
- Haeberle, K., Herzberg, J., & Hobbs, T. (2009). Leading the multigenerational work force. *Healthcare Executive*, 24(5).
- Halbesleben, J. R., & Buckley, M. R. (2004). Burnout in organizational life. *Journal of management*, 30(6), 859-879.
- Hartman, J. L., & McCambridge, J. (2011). Optimizing Millennials' communication styles. *Business Communication Quarterly*, 74, 22-44.
- Hershatter, A., & Epstein, M. (2010). Millennials and the world of work: An organization and management perspective. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 211-223. doi:10.1007/s10869-010-9160-y
- Hewlett, S. A., Sherbin, L., & Sumberg, K. (2009). How generation and baby boomers will reshape your agenda. *Harvard Business Review*, 71-77.
- Hill, L. A. (2008). Where will we find tomorrow's leaders? *Harvard Business Review*, 23, 123-129.
- Hills, C., Ryan, S., Warren-Forward, H., & Smith, D. (2013). Managing 'Generation Y' occupational therapists: Optimising their potential. *Australian Occupational Therapy Journal*, 60(4).
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513.
- Holoshitz, N., & Wann, S. (2017). Burnout—There's an App for That: Helping Physicians Deal With Job-Related Stress. *JAMA cardiology*, 2(11), 1185-1186.
- Howe, N., & Strauss, W. (2007). *Millennials go to college* (2nd ed.). Great Falls, VA: LifeCourse Associates.
- Jacobson, W. S. (2007). Two's company, three's a crowd, and four's a lot to manage: Supervising in today's intergenerational workplace. *Popular Government*, Fall, 2007.
- Kaifi, B.A., Nafei, W.A., Khanfar, N.M. & Kaifi, M.M (2012). A Multi-Generational Workforce: Managing and Understanding Millennials. *International Journal of Business and Management*, 7(24), 88-93. doi:10.5539/ijbm.v7n24p88
- Kim, D. & Barna Group (2013). *20 and something: Have the time of your life (and figure it all out too)*. Grand Rapids, Michigan: Zondervan
- Kultalahti, S., & Viitala, R. (2015). Generation Y—challenging clients for HRM?. *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 101-114. doi:10.1108/JMP-08-2014-0230
- Kuron, L. K., Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. S. (2015). Millennials' work values: differences across the school to work transition. *Personnel Review*, 44(6), 991-1009. doi:10.1108/PR-01-2014
- Meola, C. C. (2016). Addressing the needs of the Millennial workforce through equine assisted learning. *Journal of Management Development*, 35(3), 294-303.
- Myers, K. K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials' organizational relationships and performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 225-238. doi: 10.1007/s10869-010-9172-7

- Naim, M. F. (2014). Leveraging social media for Generation Y retention. *European Journal of Business and Management*, 6(23), 173-179.
- Nolan, L. S. (2015). The roar of millennials: Retaining top talent in the workplace. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 12(5), 69.
- Ng, E. S., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281-292. doi:10.1007/s110869-010-9159-4
- Özçelik, G. (2015). Engagement and Retention of the Millennial Generation in the Workplace through Internal Branding. *International Journal of Business and Management*, 10(3), 99. doi:10.5539/ijbm.v10n3p99
- Robinson, S. and Stubberud, H. (2012), "Millennial workforce: communicating and multitasking", *International Journal of Management & Information Systems*, Vol. 16 No. 4, pp. 307-316. doi:http://dx.doi.org/10.19030/ijmis.v16i4.7307.
- Schullery, N.M. (2013). Workplace Engagement and Generational Differences in Values. *Business Communication Quarterly*, 76(2), 252-265. doi:10.1177/1080569913476543
- Seemiller, C., & Grace, M. (2017). Generation Z: Educating and Engaging the Next Generation of Students. *About Campus*, 22(3), 21-26.
- Singh, A., & Gupta, B. (2015). Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment: A study of generational diversity. *Benchmarking: An International Journal*, 22(6), 1192-1211. doi:10.1108/BIJ-01-2014-0007
- Smith, J., & Clurman, A. (1998). *Rocking the ages, the Yankelovich report on generational marketing*. New York, NY: Harper Collins.
- Smit, W., Stanz, K., & Bussin, M. (2015). Retention preferences and the relationship between total rewards, perceived organizational support and perceived supervisor support. *Journal of Human Resource Management*, 13(1), 1-13. doi:10.4102/sajhrm.v13i1.665
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363–382.
- Solnet, D., Kralj A. & Kandampully J. (2012). Generation Y Employees: An Estimation of Work Attitude Differences. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 17(3), 36.
- Tulgan, B. (2009). *Not everyone gets a trophy: How to manage Generation Y*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of managerial psychology*, 23(8), 862-877. doi:10.1108/02683940810904367
- Twenge, J. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201-210.
- Twenge, J. M. (2013). The evidence for generation me and against generation we. *Emerging Adulthood*, 1(1), 11-16. doi:10.1177/2167696812466548
- Wetzel, E., Brown, A., Hill, P. L., Chung, J. M., Robins, R. W., & Roberts, B. W. (2017). The narcissism epidemic is dead; long live the narcissism epidemic. *Psychological science*, 28(12), 1833-1847.

Bijlage 1: Resultatentabel

Auteur/jaar publicatie	Zoektermen	Soort studie	Belangrijkste bevindingen	Journal
Solnet, Kralj & Kandampully (2012)	Generational differences, hr practices	Empirische studie. Aan 914 werknemers in de toerismebranche in Australië zijn vragenlijsten uitgedeeld	Generatie Y Geboortecohort: tussen 1979 en 1994 Effectieve HR Praktijken zijn: Organisatiecultuur, Coaching & Training, Flexibiliteit en Beloning & Erkenning. Significante verschillen tussen Generatie Y en Non Generatie Y	Journal of Applied Management and Entrepreneurship
Gursoy, Chi & Karadag (2013)	Generational differences, baby boomers, generation x, millennials, generation y, work values, hospitality service, contact employees	Empirische studie. Aan 717 werknemers in de toerismebranche in Amerika zijn vragenlijsten uitgedeeld	Generatie Y Geboortecohort: tussen 1981 en 2000 Verschillende generaties hebben andere waarden	International Journal of Hospitality Management
Broadbridge, Maxwell & Ogden (2007)	Retailing, graduates, careers, employment, united kingdom	Empirische studie. Aan 33 studenten (van Generatie Y) van twee universiteiten uit het Verenigd Koninkrijk zijn vragenlijsten uitgedeeld	Generatie Y, Internet Generatie, Echo Boomers en Nexters Geboortecohort: tussen 1977 en 1994	Career Development International Journal
Özçelik (2015)	Internal branding, the millennial generation, human resource management, employee engagement, employee retention	Literatuurstudie	Generatie Y, Millennium Generatie en Net Generatie Geboortecohort: tussen 1981 en 2000	International Journal of Business and Management
Singh & Gupta (2015)	Organizational effectiveness, human resource management	Empirische studie. Aan 477 werknemers van 13 verschillende organisaties in India zijn vragenlijsten uitgedeeld	Generatie Y, Nexters en Millennials Geboortecohort: tussen 1980 en 1999	Benchmarking: An International Journal
Twenge (2013)	Generation, technology, spirituality, communication, future orientation	Meta-analyse. Resultaten van verschillende empirische onderzoeken omtrent narcisme worden besproken	Generatie Y, maar Millennials zijn meer 'Generatie Ik' dan 'Generatie We' Geboortecohort: na 1980	Emerging Adulthood
Naim (2014)	Social media, gen y, hr, retention	Literatuurstudie	Echo Boomers, Millenium Generatie, Net Generatie, Nexters en Digitale Generatie	European Journal of Business and Management

			Sociale media is belangrijk onderdeel in het leven van Millennials Geboortecohort: tussen 1980 en 2000	
Hershatte & Epstein (2010)	Generational differences, millennials, workplace interaction, technology, organizational culture	Literatuurstudie	Millennials zou de Geweldigste Generatie zijn	Journal of Business and Psychology
Kaifi, Nafei, Khanfar & Kaifi (2012)	Millennials, management, job satisfaction, organizational commitment, education	Empirische studie. Aan 148 Millennials die werken in de ICT branche zijn vragenlijsten uitgedeeld	Generatie Y Geboortecohort: na 1980. Significante verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke Millennials als het aankomt op werktevredenheid en organisatorische betrokkenheid	International Journal of Business and Management
Myers & Sadaghiani (2010)	Communication, millennial generation, workplace communication, intergenerational communication, organizational communication	Literatuurstudie	Geboortecohort tussen 1979 en 1994	Journal of Business and Psychology
Ng, Schweitzer & Lyons (2010)	Canada career expectations millennial generation university students	Empirische studie. Aan 23.413 Millennials uit Canada zijn vragenlijsten uitgedeeld	Millennials zijn voornamelijk ambitieus	Journal of Business and Psychology
Twenge & Campbell (2008)	Age groups, workplace, individual psychology, interpersonal relations	Meta-analyse. Resultaten van studies uit 1930 tot het heden worden besproken	Voornaamste resultaten waren dat Millennials meer zelfvertrouwen hebben, meer narcistische trekjes vertonen en meer gevoelens van angst en depressie kunnen ervaren ten opzichte van eerdere generaties	Journal of Managerial Psychology
Deal, Altman & Rogelberg (2010)	Millennials, generations, generational differences, health technology, generation gap, leadership	Literatuurstudie.	Context is essentieel bij het vaststellen van de persoonlijkheidskenmerken; persoonlijkheidskenmerken zijn niet consistent	Journal of Business and Psychology
Kuitalahti & Viitali (2015)	Generation y, psychological contract, human resource management, motivation	Empirische studie. Via Facebook hebben totaal 62 Millennials die fulltime werken een formulier ingevuld	Effectieve HR Praktijken voor Millennials onderzocht. Deze zijn: Coaching & Training, Leiderschap, Werving & Selectie, Beloning & Erkenning en Flexibiliteit	Journal of Managerial Psychology
Cassell (2017)	Millennials, human resource management, perceived supervisor support,	Literatuurstudie	Effectieve HR Praktijken onderzocht in België, Nieuw-Zeeland, Zuid-Afrika en de Verenigde Staten. Deze zijn:	Mediterranean Journal of Social Sciences

	perceived organizational support, affective commitment		Coaching & Training, Flexibiliteit, Beloning & Erkenning en Leiderschap	
--	--	--	---	--

Bijlage 2: Verslag interviews

Allereerst is er contact opgenomen met de afdeling HRM van de Universiteit van Utrecht met de vraag wat het beleid is op het gebied van Millennials. Hierin vertelde een HR Professional ‘dat de Universiteit van Utrecht hier geen expliciet beleid voor heeft.’ ‘Wel biedt de Universiteit van Utrecht Millennials de mogelijkheid om binnen een netwerk samen te komen voor borrels, ontwikkelingsactiviteiten en andere evenementen’, aldus de HR Professional.

Vervolgens is er een interview gehouden met een HR Professional die werkzaam is bij Mastervolt te Amsterdam. Mastervolt is een internationaal bedrijf waar gebruik wordt gemaakt van ‘kennismigranten’. Op de vraag welke factoren Millennials belangrijk vinden in hun werk vertelde de HR Professional ‘dat dit afhankelijk is van de cultuur waarin de Millennial is opgegroeid’. Over het algemeen stelde de HR Professional wel ‘dat geld een motiverende factor is voor de Millennial’, maar ‘voor de ene cultuur is geld een belangrijker factor dan voor de andere cultuur’. Bovendien vertelde de HR Professional: ‘Millennials willen naast geld ook zingeving in hun werk en het gevoel hebben dat *samen* de doelen worden gerealiseerd’. Wat betreft de karakteristieke kenmerken van Millennials stelt de HR Professional: ‘het heeft te maken met deze tijd waarin Millennials zijn opgegroeid wat de karakteristieke kenmerken van Millennials vormt’.

Vervolgens is de vraag gesteld welke HR Praktijk de HR Professional het belangrijkste vindt voor Millennials. Als belangrijkste HR Praktijk gaf de HR Professional ‘Flexibiliteit’ aan. Millennials zouden namelijk ‘het begrip vast werken niet begrijpen’, aldus de HR Professional. Maar over de HR Praktijken waar HRM in het bijzonder aandacht dient te besteden blijktens dit literatuuronderzoek zegt de HR Professional het volgende over: ‘de HR Praktijken zijn voor elke werknemer effectief en niet alleen in het bijzonder voor Millennials’. Tot slot kon de Professional zich vinden in het feit dat steeds meer Millennials een burn-out krijgen. Hier zegt de HR Professional over: ‘Millennials hebben de drang om te moeten presteren’ en ‘ook veel organisaties hebben te hoge verwachtingen van Millennials en

eisen veel van Millennials'. Daarnaast zijn Millennials 'erg actief op sociale media en aan de buitenwereld laten ze zien hoe perfect hun leven is' en 'ook wordt er van Millennials verwacht dat zij 24/7 bereikbaar moeten zijn' wat dus ook erg veel druk met zich meebrengt. Daarom dienen organisaties volgens de HR Professional de Millennial te ondersteunen daar waar nodig is en niet te veeleisend zijn om zo eventuele burn-out verschijnselen te kunnen voorkomen.

Tot slot is er een bijeenkomst van Bisnez Management bijgewoond die plaatsvond op 24 mei in Gouda. Deze bijeenkomst ging over young professionals en de druk wat zij ervaren om te presteren; het namelijk willen voldoen aan het 'perfecte plaatje'. Onder de aanwezigen waren Millennials, recruiters, HR Professionals, werknemers van Bisnez Management en andere belangstellenden. Verder gaf Mark Siegenbroek, schrijver van het boek 'Is dit het nou?' een workshop. Deze workshop ging over jezelf kwetsbaar open durven te stellen en uit je comfortzone durven te stappen. Kenmerkend voor de huidige generatie is dan ook volgens Mark Siegenbroek 'dat zij zich beter voordoen voor de buitenwereld' en op sociale media wordt dus ook (wat al eerder wordt gezegd) vaak 'het perfecte plaatje geschetst'. 'De huidige generatie zal dus niet zo gauw op sociale media vermelden wanneer het slecht met ze gaat' of 'van baan wisselen, omdat daar hun passie eigenlijk niet ligt; ze gaan gewoon maar door', aldus Mark Siegenbroek. Met als gevolg dat 'steeds meer young professionals terecht komen in een 'quarter life crisis' (mensen die een burn-out krijgen tussen 25 en 36 jaar)' volgens Mark Siegenbroek. Ook werd er nog *extra* benadrukt door Mark Siegenbroek 'dat het belangrijk is om uit je comfortzone te stappen' en 'te gaan ontdekken waar je passie ligt, zodat je het maximale uit je leven kan halen'.

Tijdens de bijeenkomst is er ook nog met diverse Millennials gesproken en die konden zich vinden in hetgeen wat Mark Siegenbroek zei. Een Millennial zei: 'Ik wil niet aan de buitenwereld laten zien dat het slecht met me gaat' en 'Ik vind het moeilijk om mezelf kwetsbaar op te stellen en uit mijn comfortzone te stappen'. Een andere Millennial zei: 'Ik vraag mezelf ook geregeld af; 'Is dit het nou?'. Echter, was er ook een Millennial aanwezig waarvoor de gedachte 'Is dit het nou?' niet voor gold. Zij vertelde: 'Ik weet welke richting ik op wil met mijn leven'. Ook gaf ze aan 'dat ze het belangrijk vindt om zichzelf verder te ontwikkelen middels het volgen van coaching en trainingen'. Verder is er ook nog met een

HR Professional gesproken en zij vertelde: 'burn-out komt steeds vaker voor onder deze huidige generatie; we maken elkaar gek en dat komt vooral door de sociale media'.