

Verslag vijfde bijeenkomst NSI Denktank 31 maart 2011
Biopartner Center Maastricht

Deelnemers:

Erwin Janssen	Directeur Dolmans Landscaping Group
Trui ten Kampe	Faculteitsdirecteur Hogeschool Zuyd
Archi Leenaers	Directeur Anatech BV
Frans Leeuw	Hoogleraar Recht Universiteit Maastricht, directeur WODC Ministerie van Justitie
Murk Peutz	Regiodirecteur Zuid Nederland Syntens
Jef Pleumeekers	Voorzitter Vertrouwenspact Werkgelegenheid Limburg
André Postema	Vice-voorzitter College van Bestuur Universiteit Maastricht
Bertha Verhoeven-Van Lierop	Voorzitter Kamer van Koophandel Limburg
Jan Cobbenhagen	Hoogleraar Entrepreneurship Universiteit Maastricht, directeur Maastricht Centre for Entrepreneurship
Lex Borghans	Bestuurslid NSI
Anita van Gils	Bestuurslid NSI
Andries de Grip	Bestuurslid NSI
Thomas Thijssens	Operations manager NSI

Welkom

Andries de Grip heet alle deelnemers welkom en nodigt degenen die voor de eerste keer aanwezig zijn uit om zich kort te introduceren. Dat zijn: Jef Pleumeekers, onder andere oud-directeur Senter Novem, en –burgemeester van Heerlen en thans o.a. Voorzitter Vertrouwenspact Werkgelegenheid Limburg; Frans Leeuw, Hoogleraar Recht aan de Universiteit Maastricht en tevens directeur Wetenschappelijk Onderzoek en Documentatiecentrum van het Ministerie van Justitie; Erwin Jansen, Directeur Dolmans Landscaping Group. Tevens vermeldt Andries de Grip dat dankzij een subsidie van de Provincie Limburg Thomas Thijssens is aangesteld bij het NSI als operations manager ter bevordering van de samenwerking tussen organisaties en kennisinstellingen in Limburg.

Presentatie door André Postema "Biopartner Center Maastricht"

Andre Postema schetst het ontstaan van Biopartner Center Maastricht (BCM) binnen het kader van de drie kerntaken van universiteiten, te weten: onderzoek, onderwijs en 'maatschappelijke dienstverlening', welke laatste term tegenwoordig wordt aangeduid met 'valorisatie'. Met BCM heeft de Universiteit Maastricht een sterke invulling gegeven aan deze valorisatietaak. Het is geïnitieerd in 2004 vanuit het Ministerie van Economische Zaken in samenwerking met de gemeente Maastricht, de Provincie Limburg en EFRO. BCM is een incubator faciliteit en herbergt momenteel meer dan twintig ondernemingen op het gebied van biomarkets, diagnostics, medical devices en cell therapy. Behalve fysieke ruimte faciliteert het de ondernemingen ook met (pre)klinisch onderzoek, business support en infrastructuur. Het BCM speelt een belangrijke rol in de ontwikkeling van de Maastricht Health Campus. Ter illustratie van

dit grote ontwikkelingsproject wordt Brains Unlimited genoemd, waarin een grote investering wordt gedaan op het gebied van hersenonderzoek (o.a. drie grote MRI scans). Met deze ontwikkeling zet de Universiteit Maastricht ook een flinke stap in de business development. De Universiteit helpt zo wetenschappers zich te vestigen en hun kennis te vermarkten. Voor de universiteit is dit een belangrijke sociale innovatie. Dat valorisatie in toenemende mate van belang is bewijst de gestage winstgroei van UM Holding in de afgelopen jaren.

Presentatie door Jan Cobbenhagen en Anita van Gils "De ondernemende organisatie en generatie Y?"

In het eerste deel van de presentatie gaat Anita van Gils in op het belang van samenwerking en ondernemerschap voor het succes van MKB-organisaties. Allereerst schetst zij de kwetsbare situatie van de Nederlandse economie als het gaat over het innovatievermogen: vier grote ondernemingen (Shell, AKZO, Philips en ASML) zijn goed voor 40% van de totale private R&D investeringen in Nederland; meer investeringen in R&D zijn noodzakelijk. Daarbij wijst zij op het belang van het MKB. Grote ondernemingen zijn onderdeel van een groot netwerk, waarin ook talloze MKB ondernemingen zitten. Co-creatie is van belang voor succesvolle innovaties van die grote ondernemingen, dus samenwerking is essentieel. Het MKB is daarmee een partner in innovatie.

De uitdaging is nu om in het MKB bewustzijn te creëren over het belang van sociale innovatie. Anita van Gils laat middels het groeimodel van Greiner zien hoe ondernemingsgroei in fasen plaatsvindt en dat crises daarbij zowel onvermijdelijk als noodzakelijk zijn. De sleutel tot succes is in dit opzicht een *entrepreneurial orientation* bij werknemers, d.w.z. medewerkers die innovatief, proactief zijn en de juiste risicoattitude hebben. Om bij medewerkers een *entrepreneurial orientation* te ontwikkelen, kan men op twee manieren te werk gaan. Eerst door een 'managerial thinking' te ontwikkelen. Daarbij wordt gesuggereerd om eerst duidelijke doelen te stellen die gecommuniceerd kunnen worden en vervolgens de middelen zo in te zetten dat het doel bereikt wordt. Onderzoek naar succesvolle bedrijven wijst echter uit dat een andere manier succesvoller is, namelijk 'entrepreneurial thinking'. Deze aanpak impliceert dat je eerst uitgaat van de middelen (weten wat je competenties zijn) en vervolgens gaat kijken welke doelen haalbaar zijn. Uiteindelijk leidt een meer ondernemende houding van medewerkers ook tot meer technische innovaties. Anita van Gils besluit haar deel van de presentatie met de vaststelling dat deze ondernemende houding vooral belangrijk is in het licht van een veranderende arbeidsmarkt, waarin er zich een nieuwe generatie werknemers ontwikkelt.

In het tweede deel introduceert Jan Cobbenhagen de *generatie Y*. Dit is de term die wordt gebruikt voor de generatie (toekomstige) werknemers die geboren zijn tussen 1980 en 2000. Over deze generatie wordt vaak nogal negatief bericht en het doel van zijn presentatie is om dat negatieve beeld enigszins bij te stellen en te focussen op de kansen die deze jonge mensen bieden voor ondernemingen. Ook wordt ingegaan op de wrijving die kan optreden met medewerkers of managers van 'generatie X' (geboren tussen 1960 en 1980, of de zogenaamde 'babyboomers' (geboren tussen 1940 en 1960)). Het stereotype beeld van de generatie Y is dat zij een zorgeloos leven hebben gehad, ongeduldig zijn, een grote drang hebben naar instant behoeftebevrediging, als ook informatierijk, onafhankelijk, open, zelfverzekerd en veeleisend zijn. Voor

ondernemingen biedt dat enerzijds kansen, omdat zij te maken krijgen met ondernemende team players die goed kunnen multi-tasken en met complexiteit kunnen omgaan en bovendien de juiste informatie kunnen destilleren uit de overvloed aan data. Maar deze jonge werknemers hebben anderzijds ook verwachtingen, die bedreigingen kunnen zijn als er onvoldoende aan tegemoet wordt gekomen. Zo verwachten generatie Y medewerkers actieve coaching, zijn ze op zoek naar maatschappelijke relevantie, uitdagingen, work/life balance, zelfontplooiing, maar niet naar lifetime employment. Om succesvol deze generatie binnen te halen en te behouden dienen ondernemingen te evolueren op de volgende terreinen: meer resultaatgericht ondernemen, opener en plattere structuren, sturen op expertise in plaats van functie, durven loslaten, vertrouwen geven, actief en frequent coachen en een minder strikte scheiding tussen werk en privé. Jan Cobbenhagen sluit af met een Youtube clip (http://www.youtube.com/watch?v=aRG4ySdi_aE) van een gedicht van een 24 jarige, waarin het toekomstbeeld van generatie Y fraai wordt beschreven zowel door de ogen van andere generaties als door de ogen van iemand die tot die generatie behoort.

Groepsdiscussie

Aan de hand van twee stellingen, te weten:

1. Generatie Y op de werkvloer is een zegen;
2. Generatie Y is de motor voor sociale innovatie in het MKB, gericht op ondernemend denken en handelen;

wordt in twee groepen gediscussieerd, waarbij de groepen worden gestimuleerd om ook best practices en adviezen te bespreken en mogelijk interessante onderzoeksvragen te formuleren.

Groep 1

Allereerst stelt Andries de Grip de vraag of de gestelde verschillen tussen generatie Y en andere generaties veroorzaakt worden door een fundamenteel andere kijk op het leven of toch alleen maar betrekking hebben op de fase van het leven waarin generatie Y zich bevindt. Met andere woorden: zijn het niet gewoon leeftijdskenmerken die je in alle generaties terugvindt en verdwijnen als iemand ouder wordt? Wordt generatie Y straks gewoon weer X? Immers als mensen ouder worden verlangen ze vaak meer zekerheden.

Erwin Janssen merkt op dat bij Dolmans Landscaping de verschillen tussen de generaties toch enorm zijn. Waar babyboomers bijvoorbeeld altijd redelijk volgzaam waren, zijn generatie Y werknemers dat niet. Dat vergt een totaal andere aanpak. Voornamelijk voor het management is het van belang hoe met die verschillen om te gaan. Maar ook in het management is generatie Y vertegenwoordigd. Erwin Janssen geeft aan dat hij niet meer dan 30% generatie Y in zijn management team zou willen om het beheersbaar te houden.

André Postema stelt dat voor generatie X, opgegroeid in de jaren 80 van verzakelijking en het idee van een maakbare wereld, het beheersen van een complexe realiteit van belang is. Maar generatie Y past totaal niet in een cultuur van beheersen en controleren, dus dat kan botsen.

Murk Peutz ervaart dat bij Syntens men al zover is dat verzet tegen de veranderingen die generatie Y met zich meebrengt zinloos is en dus meegaan met die verandering de enige optie is. Er wordt nu al veel meer op resultaat gestuurd en minder op activiteiten.

Ook in zijn contacten met het bedrijfsleven merkt hij aanzienlijke verschillen, afhankelijk van welke generatie aan het roer staat. Zo geeft hij een voorbeeld van een generatie Y onderneming, gekenmerkt door grote openheid, terwijl een generatie X onderneming nog vasthoudt aan de klassieke geheimhouding vanwege het spiedende oog van de concurrentie.

In het kader van dit laatste punt merkt Bertha Verhoeven op dat openheid in de zin van delen met de concurrent belangrijk is, omdat het voordeel voor alle betrokkenen oplevert. Dat wil zeggen: het is ook echt delen en dus krijg je ook informatie terug. Verder valt het haar op dat de rol van vrouwen in de ontwikkeling naar meer ondernemerschap wordt onderbelicht.

André Postema geeft aan dat het een interessante onderzoeksvraag is om te kijken hoe samenwerking in bedrijfsgebouwen en incubators gestalte krijgt. Hij illustreert dit met een voorbeeld van een incubator aan Stanford University. Die incubator bestond eigenlijk alleen uit een groot en oud gebouw waaruit alles (inclusief binnenmuren) verwijderd was. Geïnteresseerden moesten dus alles zelf doen. Toch was het een groot succes bij jonge starters omdat iedereen in 'dat coole gebouw' wilde zitten. Dat is bijvoorbeeld een groot verschil met het Biopartner Center Maastricht.

Andries de Grip stelt dat er ook sprake kan zijn van verschillende generaties bedrijven. Bij veel bedrijven zijn de mensen die op de arbeidsmarkt kwamen toen het bedrijf opkwam oververtegenwoordigd. Bovendien is het management ook vaak afkomstig uit die generatie. Dit betekent volgens hem ook dat Incubator organisaties, vanwege de dynamische omgeving die zij bieden en de mogelijkheden die zij bieden om van elkaar te leren erg goed passen bij de generatie Y. Dit geldt zowel voor de medewerkers als het management van de startende bedrijven.

De rol van het management in sociale innovaties wordt besproken. Deze verandert doordat het controlerende aspect minder belangrijk wordt en de coachende en vertouwen gevende rollen belangrijker. Als casus wordt het Seats to Meet project in de business lounge van het MVV stadion besproken, waarbij Syntens en studenten van de master entrepreneurship zijn betrokken.

Een andere vraag die op tafel komt is hoe MKB'ers omgaan met generatie Y. Aanpassen is voor velen lastig. Maar gebeurt het omgekeerde ook: generatie Y past zich aan generatie X aan (en in afnemende mate de babyboomers)?

Ook de rol van ICT in sociale innovaties wordt besproken. We staan nog pas aan het begin van de ICT-revolutie, dus het idee is dat generatie Y, die vaak erg goed hun weg weten in de ICT, een groot comparatief voordeel hebben ten opzichte van andere generaties. Twitter wordt besproken als symbool voor het voorgaande. Volgens Jan Cobbenhagen zien zijn studenten dat als iets volkomen normaal en word je pas 'geaccepteerd' als je ook persoonlijke tweets produceert, die voor andere generaties als totaal irrelevant worden beschouwd, omdat je daarmee laat zien dat je niets te verbergen hebt. Hij illustreert ook hoe het gebruik van Twitter tijdens een seminar het aantal (virtueel) aanwezigen verveelvoudigde, hetgeen ook echt iets opleverde. In het kader van deze ICT discussie beschrijft Murk Peutz hoe Syntens succesvol een crowd sourcing project heeft afgerond om een commercial te ontwikkelen.

Ook wordt genoemd dat de generatie Y door haar ondernemende houding en onafhankelijkheid relatief goed vertegenwoordigd is in opstartende MKB ondernemingen. Murk Peutz beschrijft een concrete casus van de wisselwerking tussen een grote en een jonge MKB onderneming. De grote onderneming maakt gebruik van de ondernemerszin van het MKB bedrijf om een half jaar voor de introductie van een nieuw product, dit product al in een niche van de markt te introduceren. Het voordeel voor de grote onderneming is dat eventuele kinderziektes kunnen worden verholpen op basis van de ervaring van de MKB'er, terwijl de MKB'er profiteert van de hogere marges die behaald kunnen worden.

Erwin Janssen, die zelf veel medewerkers met een middelbaar opleidingsniveau heeft, vraagt zich af of een hoogopgeleide generatie Y medewerker verschilt van een laagopgeleide. André Postema haakt daarop in door te stellen dat het een mooie onderzoeksvraag zou zijn om te kijken naar het effect van de generatie Y op de ongelijkheid tussen sociale klassen. Treedt er een democratiserend effect op? Dat wil zeggen: kunnen lager opgeleiden dankzij hun generatie Y kenmerken en ICT skills toch aan de benodigde kennis komen? Of leidt het juist tot een grotere ongelijkheid?

Ook wordt als mogelijk interessante onderzoeksvraag geopperd: Is er verschil tussen mannen en vrouwen in de generatie Y?

Groep 2

Frans Leeuw geeft aan te twijfelen over de stereotypering van generatie Y. Hij vraagt zich af of deze kenmerken niet afzwakken naarmate deze generatie ouder wordt. Hij vergelijkt het met de "sweet 60ies", en geeft aan dat die generatie ook niet meer hetzelfde gedrag vertoont in de huidige functies waarin ze vertegenwoordigd is. Hij verwijst ook naar Vilfredo Pareto's theorie van de circulatie van elites. Daarbij wordt een onderscheid gemaakt tussen leeuwen en vossen, waarbij vossen proberen op de troon van de leeuwen te geraken, maar eenmaal op de troon hetzelfde gedrag als, of nog erger gedrag gaan vertonen dan de leeuwen. Jef Pleumeekers sluit zich bij deze relativering aan, maar benadrukt dat we ons toch moeten afvragen hoe we het positieve van deze generatie kunnen vasthouden.

Trui ten Kampe geeft - vanuit haar ervaring in de Hogeschool Zuyd - aan dat we in deze transitiejaren toch met een probleem zitten. Ze merkt op dat samenwerking tussen de babyboomers of generatie X met generatie Y aanleiding geeft tot conflictsituaties. We zullen dus veel aandacht moeten besteden aan hoe dit te managen. Jef Pleumeekers vraagt zich af of we daarom de oudere generatie ook niet de competenties moeten aanleren van generatie Y. Hij benadrukt dat er nu nog steeds te veel van de opleidingsbudgetten geïnvesteerd worden in medewerkers die jonger zijn van 40, terwijl we met de krimp in de arbeidsproductieve bevolking juist meer aandacht zullen moeten geven aan de ontwikkeling van de oudere generatie. Frans Leeuw en Lex Borghans vinden niet dat ouderen de competenties van generatie Y moeten aanleren; ze wijzen op de voordelen van diversiteit op de werkvloer.

Archi Leenaers vraagt zich af of we generatie Y wel als één groep moeten beschouwen. Hij ziet een effect voor wat betreft het opleidingsniveau van de jongere en vraagt zich af of dit niet gaat resulteren in een verdere polarisering in de samenleving, met daarbij de creatie van een grote ondergroep. Frans Leeuw sluit zich aan bij deze redenering, en

geeft aan dat deze groep waarschijnlijk graag zou willen opteren voor een baantje voor het leven. Hij verwijst naar wijken in Limburg waar verschillende generaties na elkaar werkloos waren, en waar de problematiek van generatie Y dus totaal anders kan zijn. Jef Pleumeekers benadrukt dat er dringend werk dient gemaakt te worden van een plan gericht op het verhogen van de arbeidsmarktparticipatie.

Wat betreft de implicaties van Generatie Y voor het MKB, gaat Archi Leenaers er vanuit dat het probleem zich gedeeltelijk vanzelf zal oplossen, omdat deze generatie snel zelf de top van het bedrijf zal bereiken. Anderzijds geeft hij aan dat het MKB ook zou moeten nadenken over de toegevoegde waarde die een MKB bedrijf aan de jongeren van deze generatie kan bieden. Daarbij wordt het voorbeeld aangehaald van deeltijdarbeid. Generatie Y wil niet meer full-time aan de slag, maar deeltijdarbeid kan bij voldoende commitment van de jongere ook voordelen opleveren voor het bedrijf.

De groep brainstormt ook over de vraag of het goed is om iedereen in de organisatie ondernemend te maken, en of dit automatisch zal resulteren in meer innovatie. Daarbij wordt geopperd dat het geven van voldoende vrijheid om creatief bezig te zijn misschien een beter resultaat oplevert. Er wordt vervolgens gediscussieerd over de definitie van ondernemerschap, waarbij sommigen de 'ondernemer' beschouwen als een tegenstelling van 'de manager', terwijl anderen ondernemerschap ook zien als één van de rollen van managers (Mintzberg). Verder wordt er opgemerkt dat we moeten beseffen dat een heel grote groep mensen niet ondernemend wil zijn; ze zijn tevreden met routine en een standaard takenpakket.

Trui ten Kampe vraagt zich af hoe kennisinstellingen kunnen inspelen op de problematiek die geschetst werd in het groeiproces van MKB-bedrijven, en de moeilijkheden om te delegeren en richting te geven. Kunnen ze hier een rol in spelen? Ze pleit wel voor meer co-creatie met bedrijven in het vormingsproces van studenten. Studenten van 17-19 jaar oud kunnen misschien nog naar saaie klaslokalen worden getrokken, maar oudere studenten willen flexibiliteit in leerlocatie en leertijdstippen. Door samen te werken met bedrijven, kunnen er meer leermogelijkheden geboden worden aan de nieuwe generatie.

Deze discussie gaf aanleiding tot de volgende aanbevelingen voor onderzoek:

1. Hoe robuust is de beschrijving van generatie Y of gaat ze zich eerder gedragen zoals in het leeuwen/vossen verhaal?
2. Hoe kunnen we generatie X meer Y maken?
3. Hoe kunnen kennisinstellingen toegevoegde waarde blijven leveren aan generatie Y?
4. Hoe voorkomen we een splitsing binnen generatie Y in winners en losers?
5. Bestaat er wel een verschil tussen sociale en technologische innovatie, of zijn beiden zo verweven met elkaar dat je ze niet als afzonderlijke fenomenen kunt bestuderen?

Afsluiting Andries de Grip

Andries de Grip dankt alle aanwezigen voor hun komst, en in het bijzonder Jan Cobbenhagen en Anita van Gils voor de organisatie van de bijeenkomst. Hij vond de in de beide groepen gevoerde discussies over de generatie Y erg boeiend. Bovendien heeft het een aantal waardevolle onderzoeksvragen opgeleverd, die het NSI graag wil oppakken. Hij geeft aan dat in oktober van dit jaar de volgende denktank bijeenkomst staat

gepland. Dan zal het thema *Onderwijs in Limburg* zijn, waarbij Lex Borghans en Paul Jungbluth de organisatie voor hun rekening zullen nemen.