

Talent behouden in de *reisbranche*

*De belangrijke rol van leidinggevenden
en de impact op 4 generaties*

Door: Coen Ploegmakers



Inhoudsopgave

De harde cijfers achter vertrekkend talent	3
De leidinggevende: gamechanger of dealbreaker?	3
Wat talent écht drijft (en wat ze wegjaagt)	4
De impact van 4 generaties op behoud	5
De vier pijlers per generatie die mensen doen blijven	6
Van praten naar doen: een concrete aanpak	7
Praktische tools voor behoud	8
Conclusie: samen sterker	9



De harde cijfers achter *vertrekkend* talent

Een meta-analyse van dertig studies door Harvard-onderzoekers Heather Boushey en Sarah Jane Glynn toont aan dat 51% van werknemers houdt actief de ogen open voor iets beters.

Dat is niet zomaar een cijfer. Dat is de helft van het team die mentaal al met één been buiten staat. Bij 40% had vertrek voorkomen kunnen worden door hun leidinggevende.

Wat kost het?

€900 miljard gooien bedrijven wereldwijd jaarlijks weg aan vervanging.

50-200% van het jaarsalaris kost één vertrekkende medewerker.

Tot 20% van het jaarsalaris zijn de kosten van ongewenst verloop.

Maar achter deze cijfers zitten verhalen. Van mensen die zich niet gehoord voelden. Die hun potentieel verspild zagen worden. Die 's ochtends niet meer met plezier naar hun werk gingen.

Het zwijgende vertrek

Slechts 44% bespreekt hun vertrek wens met hun leidinggevende. De rest? Die praat erover met collega's, vrienden, of helemaal niemand. Tot ze ineens hun ontslag indienen.

En dat is waar het misgaat.



De leidinggevende: gamechanger of dealbreaker?

"People don't leave companies, they leave managers."

Hard, maar waar. Managers bepalen voor 70% hoe betrokken mensen zijn. En betrokken mensen blijven. Onbetrokken mensen vertrekken. De manager heeft dus invloed op de parameters van betrokkenheid binnen een team, en bepaalt mede:

- Wat je dagelijks bepaalt als leidinggevende
- De sfeer waarin je mensen werken
- Hoeveel ruimte ze krijgen om zelf te bepalen hoe ze hun werk doen
- Of ze zich verbonden voelen met team en organisatie
- Of hun werk betekenis heeft of louter een reeks taken is
- Of ze je vertrouwen en geloven in de toekomst
- De onzichtbare killer: gebrek aan aandacht

Als je te druk bent, te gefocust op targets, te weinig aanwezig, dan ontstaat iets dat iedereen raakt, ongeacht de generatie:

- Geen erkenning krijgen voelt alsof het werk er niet toe doet. Het leveren van resultaat, maar niemand ziet het. Dat vreet aan motivatie.
- Onduidelijke communicatie zorgt dat mensen niet weten waar ze aan toe zijn. Die onzekerheid kost energie en ondermijnt vertrouwen.
- Geen feedback ontvangen laat mensen in het duister tasten. Zijn we goed bezig? Waar kunnen we groeien?

Het resultaat? Mensen die zich niet gehoord, niet gesteund en niet gewaardeerd voelen. Hun betrokkenheid daalt. En op een gegeven moment gaan ze weg.

Wat *talent* echt drijft (en ze *wegjaagt*)

De vier universele drijfveren

Onderzoek wijst uit dat mensen blijven wanneer vier kernbehoeften vervuld zijn:

1. Autonomie: De vrijheid om zelf te bepalen hoe je je werk doet. Vertrouwen krijgen in je professionaliteit.
2. Verbinding: Erbij horen. Onderdeel zijn van een team waar je jezelf kunt zijn. Onderdeel zijn van een visie en missie waar je achter staat.
3. Betekenis: Het gevoel dat je werk ertoe doet. Dat je bijdraagt aan iets dat groter is dan jezelf.
4. Vertrouwen: In je leidinggevende, in de organisatie, in de toekomst.

Specifiek voor de reisbranche

Uit het Reiswerk Imago onderzoek 2024 blijkt dat medewerkers in de reisbranche specifiek waarderen:

- Iets betekenen voor anderen - mensen blij maken
- Afwisselend werk - geen dag hetzelfde
- Prettige werksfeer - fijne collega's
- Internationale context - werken met de wereld

Wat talent wegjaagt

Ontevredenheid met de leidinggevende was in 2010 voor 55% van vertrekkende medewerkers een belangrijke reden. In 2016 was dit gedaald naar 39%, maar het blijft een topvertrekmotief.

Nog belangrijker: gebrek aan loopbaanmogelijkheden staat sinds 2008 op nummer één als vertrekmotief. Leidinggevendenden hebben aanzienlijke invloed op loopbaanmogelijkheden doordat zij toegang tot ontwikkelkansen, zichtbaarheid en doorgroeimogelijkheden faciliteren of blokkeren. Onderzoek toont dat gebrek aan carrièreperspectief en ontwikkeling tot de belangrijkste redenen van vrijwillig vertrek behoren. Medewerkers met ondersteunende leidinggevendenden die actief investeren in hun groei vertrekken significant minder vaak. De kwaliteit van deze leidinggevende-ondersteuning voorspelt retentie vaak sterker dan salaris alleen.

Let op: Dit betekent niet dat de leidinggevende minder belangrijk is geworden. Integendeel. De leidinggevende speelt juist een cruciale rol in het faciliteren van die loopbaanontwikkeling.



De impact van 4 generaties op het behoud

Generaties op de werkvloer: kans of conflict?

Voor het eerst in de geschiedenis werken vier generaties samen: Babyboomers, Gen X, Millennials en Gen Z. Zet dit de kijk op het behoud van medewerkers in een ander perspectief? Mensen gaan namelijk niet weg bij bedrijven vanwege hun leeftijd. Ze gaan weg bij leidinggevenden die hen reduceren tot stereotypes in plaats van hen te zien als unieke individuen met waardevolle perspectieven.

De aannamefabriek

Zonder het te beseffen oordelen we over collega's op basis van hun leeftijd:

- Over Gen Z: "Ze willen alles meteen en zijn niet loyaal"
- Over Millennials: "Ze zijn burn-out gevoelig en verwend"
- Over Gen X: "Ze zijn cynisch en werken alleen voor geld"
- Over Babyboomers: "Ze zijn technofob en kunnen niet veranderen"

Deze aannames vergiftigen teams.

Het normdragers-probleem

In elke organisatie bepalen 'normdragers' wat normaal is. Vaak zijn dit mensen die er het langst zitten of de meeste macht hebben. Hun normen worden de regels:

"We werken van 9 tot 17:30" (geen flexibiliteit)

"Ervaring gaat boven talent" (geen kansen voor jongeren)

"Feedback krijg je eens per jaar" (geen continue ontwikkeling)

Wanneer deze normen niet meer passen bij de realiteit van vier generaties, ontstaat frictie en dus de kans dat mensen de organisatie verlaten.



De vier *pijlers per generatie* die mensen doen blijven

1. Autonomie: Ruimte om te groeien

Autonomie manifesteert zich anders per generatie:

- Babyboomers: Erkenning van expertise en ervaring
- Gen X: Resultaatgerichte vrijheid en zelfsturing
- Millennials: Flexibiliteit in tijd, plaats en methode
- Gen Z: Controle over eigen ontwikkeling

Praktisch voor leidinggevenden:

- Vraag expliciet naar ieders behoefte aan autonomie
- Bied verschillende vormen van vrijheid (tijd, plaats, methode)
- Pas je leiderschapsstijl aan per individu

2. Verbinding: Bruggen over generaties

Waarom hebben verschillende generaties zo'n onbegrip voor elkaar? Vaak door gebrek aan begrip en contact.

Praktisch voor leidinggevenden:

- Creëer mixed-age teams voor projecten
- Organiseer reverse mentoring (jong leert oud, oud leert jong)
- Vier verschillen in plaats van ze weg te moffelen

3. Betekenis: Verschillende vormen van zingeving

79% van Nederlandse Gen Z en 82% van Millennials zegt dat purpose belangrijk is. Maar ook oudere generaties zoeken betekenis, alleen anders.

Betekenis per generatie:

- Babyboomers: Bijdragen aan iets groters dan jezelf
- Gen X: Praktische impact en resultaten boeken
- Millennials: Verandering maken en maatschappelijke impact
- Gen Z: Authenticiteit en persoonlijke groei

Praktisch voor leidinggevenden:

Verbind taken aan verschillende vormen van betekenis
Help iedereen zijn eigen 'waarom' te vinden

4. Vertrouwen: Van controle naar verbinding

Praktisch voor leidinggevenden:

- Voor Babyboomers: Toon respect voor ervaring
- Voor Gen X: Wees direct en houd je aan afspraken
- Voor Millennials: Geef regelmatige feedback
- Voor Gen Z: Wees transparant over verwachtingen



Van *praten* naar *doen*

Stap voor stap een krachtige aanpak

Van bewustzijn, naar verbinding, naar beweging. Deze aanpak wordt door de Teamversterkers vaak ingezet, en bewijst keer op keer zijn effectiviteit.

Stap 1: Bewustzijn - Kijk in de spiegel

Begin bij jezelf:

- Welke aannames heb ik over verschillende generaties?
- Over welke leeftijdsgroep maak ik de meeste oordelen?
- Wanneer voel ik weerstand tegen 'andere' werkstijlen?
- Hoe laat mijn eigen leeftijd mijn leiderschapstijl beïnvloeden?

Tool: De Generatie-Bias Check

Maak een lijst van je teamleden. Schrijf bij elke naam welke aannames je hebt op basis van leeftijd. Toets deze vervolgens in een open gesprek.

Stap 2: Verbinding - Echt contact maken

De meeste generatieconflicten ontstaan door gebrek aan echt contact. We praten óver elkaar in plaats van mét elkaar.

Tool: Stay Interviews

Voer elk kwartaal gesprekken:

"Wat maakt dit werk voor jou, in jouw levensfase, zinvol?"

"Welke aannames over jouw generatie ergeren je?"

"Wat kunnen we van andere generaties leren?"

"Hoe kunnen we je unieke perspectief beter benutten?"

Stap 3: Beweging - Van woorden naar daden

Bewustzijn en gesprekken zijn mooi, maar zonder actie verandert er niets.

Tool: Het Generatie-Inclusief

Actieplan Maak samen met je team afspraken over:

- Hoe communiceren we (niet alleen digitaal of alleen face-to-face)?
- Welke normen handhaven we, welke laten we los?
- Hoe benutten we ieders specifieke talenten?
- Wat hebben we van elkaar nodig?



Praktische *tools*

Voor behoud

De Multi-Generationale Check-in

Voer maandelijks gesprekken:

- Communicatie-check: "Hoe wil jij dat ik met je communiceer?"
- Feedback-check: "Hoe vaak en op welke manier wil je feedback?"
- Relatie-check: "wat is voor ons belangrijk om onze werkrelatie goed te houden" en wat doen we als er ruis op de samenwerking komt?"
- Autonomie-check: "Waarin wil je meer/minder vrijheid?"
- Ontwikkel-check: "Hoe zie jij je ideale groeipad?"

De Aanne-Killer Techniek

Wanneer je een aanname maakt op basis van leeftijd:

- Stop: Erken dat je een aanname maakt
- Vraag: "Ik merk dat ik een aanname maak. Klopt het dat...?"
- Luister: Geef ruimte voor het echte verhaal
- Leer: Pas je gedrag aan op wat je hoort

Het Drijfveren Dashboard

Maak per teamlid een overzicht (schaal 1-10):

- Autonomie: Hoe scoort deze persoon op eigenaarschap?
- Verbinding: Hoe verbonden voelt deze persoon zich?
- Betekenis: Ervaart deze persoon voldoende zingeving?
- Vertrouwen: Heeft deze persoon vertrouwen in de toekomst hier?

Alles onder de 7 vraagt om actie. En je voelt 'm al aan, je zult in gesprek moeten gaan om niet te verdrinken in aannames en 'valse' verwachtingen.

De Exit Risk Indicator

Let op deze signalen:

- Verminderde betrokkenheid in meetings
- Minder initiatief nemen
- Afstand nemen van collega's
- Kritiek zonder oplossingen
- Geen interesse in toekomstige projecten

De Norm-Herijking Sessie

In plaats van oude normen af te schaffen of blind nieuwe te omarmen:

- Inventariseer: Wat zijn onze onuitgesproken regels?
- Toets: Welke normen werken voor wie (niet)?
- Co-creëer: Wat werkt voor iedereen?
- Experimenteer: Probeer nieuwe afspraken uit
- Evalueer: Wat werkt wel/niet en waarom?



Conclusie: samen sterker

Talent behouden draait niet om HR-processen of retention bonussen. Het gaat om leidinggevendenden die durven kijken naar hun eigen vooroordelen, die echt nieuwsgierig zijn naar hun mensen, en die bereid zijn van woorden naar daden over te gaan.

De formule

Bewustzijn van je eigen bias en aannames
Verbinding door echte gesprekken te voeren
Beweging door samen concrete acties te ondernemen

De uitdaging

Voor het eerst werken vier generaties samen. Elk met hun eigen verwachtingen, werkstijlen en definities van succes.

De kans

Als leidinggevende bepaal je of generatieverschillen een bron van conflict worden of een bron van kracht. Of mensen weggaan omdat ze zich niet begrepen voelen, of blijven omdat ze gewaardeerd worden om wie ze zijn.

Het vraagt moed om je eigen vooroordelen onder ogen te zien. Het vraagt tijd om echte verbinding te creëren. Het vraagt doorzettingsvermogen om van aannames af te stappen.

Maar de beloning is groot: teams waar mensen zich thuis voelen, hun unieke bijdrage kunnen leveren en samen excelleren.

Want uiteindelijk gaan mensen niet weg bij bedrijven vanwege hun leeftijd. Ze gaan weg bij leidinggevendenden die hen reduceren tot stereotypes in plaats van hen te zien als unieke individuen met waardevolle perspectieven.

De toekomst behoort toe aan organisaties die alle generaties samen laten groeien.





Over de Teamversterkers

Bij De Teamversterkers geloven we in de kracht van authentieke teams waar mensen zichzelf kunnen zijn en samen excelleren – ongeacht hun leeftijd.

Onze missie: Elkaar vinden, verstaan en versterken – over alle generatiegrenzen heen.

Onze methode: Van bewustzijn naar verbinding naar beweging.

Contact: www.deteamversterkers.nl

