



Generatie Y:

# Niet zo revolutionair als verondersteld

Hoe haal je goed personeel binnen? Menig werkgever hanteert nog de standaard vacatureteksten om nieuw (jong) personeel te werven. Maar die teksten spreken de potentiële werknemers niet aan. Toch blijkt uit onderzoek dat de baan- en organisatiekenmerken die zij – de zogenoemde Generatie Y – zoeken bij een werkgever, niet wezenlijk verschillen van andere generaties.

Onderzoekers van Saxion, UT en de OU (Stephan Corporaal, Maarten van Riemsdijk, Frits Kluijtmans en Tinka van Vuuren) voerden een onderzoek uit onder ruim 400 studenten van het vbo, mbo en het hbo. Hun bevindingen werden gepubliceerd in een rapport. We geven hier beknopt de conclusies van dat rapport dat werd gepubliceerd in het Tijdschrift voor HRM 3-2012.

## Alles uit de kast

Zeker met de steeds krapper wordende arbeidsmarkt zal de werkgever alles uit de kast moeten halen om aantrekkelijk te zijn voor die nieuwe werknemers. En dat begint met de vacaturetekst, gaat verder met de website en uiteindelijk zijn de fysieke werkomgeving en de taakinvulling van doorslaggevend belang. Maar het gaat in de praktijk al vaak mis met

de tekst in de vacature. In veel publicaties (voornamelijk van zelfbenoemde 'trendwatchers') wordt verondersteld dat de komende generatie schoolverlaters, ook wel aangeduid met termen als Generatie Y, of 'screenagers' omdat ze alles van schermpjes lezen, totaal andere wensen heeft voor wat betreft hun werk en werkomgeving. Uit het bovengenoemde onderzoek blijkt dat in de praktijk nogal mee te vallen. Die wensen zijn in feite niet heel verschillend van wat eerdere generaties ambieerden, maar de screenagers gebruiken er andere termen voor, en geven een andere invulling aan die termen. Wil een werkgever die jongeren interesseren voor een baan bij zijn organisatie, dan zal hij dus de tekst van zijn advertentie moeten aanpassen aan die andere invulling.

### **Andere uitleg**

Maar wat houdt die andere invulling dan in? Bekende termen in een vacaturetekst zijn 'aantrekkelijke werkomgeving', 'afwisselend werk', en 'flexibiliteit'. De gangbare invulling van die termen mag als bekend worden beschouwd, de Generatie Y legt ze anders uit. Zo vinden ze dat een werkomgeving pas aantrekkelijk is als er ICT-hulpmiddelen zoals social media voorhanden zijn. Ze vinden dat ze voldoende afwisseling hebben als ze individueel werk kunnen variëren met groepswork, in ieder geval met veel sociale contacten. Onder flexibiliteit verstaan de baanzoekers voornamelijk het tijdig beschikbaar zijn van werkroosters: dat geeft hen de mogelijkheid, te ruilen met collega's als de geplande werktijden niet zo goed matchen met hun persoonlijke plannen en leefstijl.

### **Vaste werkplek**

Dat aanpassen van de werktijden aan de persoonlijke leefstijl doet denken aan Het Nieuwe Werken, en in menige publicatie werd geroepen dat de nieuwe generatie kantoorwerkers het liefst nauwelijks op kantoor komt, hoogstens om nog even contact te hebben met de collega's en de organisatie als geheel. Die nieuwe werkers zouden dan voornamelijk thuis of onderweg (in welke vorm of faciliteit dan ook) hun taken verrichten, op tijden dat het hen uit zou komen. Uit het onderzoek blijkt echter dat met name de hoger opgeleiden 'een sterke voorkeur hebben voor een vaste werkplek'. Slechts een heel klein gedeelte van de ondervraagden gaf aan, graag thuis te werken. Dit strookt ook met de uitkomsten van het vorig jaar gepubliceerde Trendrapport Young Professionals 2.0 van studentenuitzendorganisatie ASA Student BV, en deels ook met de conclusies van Het Nationale Werkplekonderzoek 2011 van 365, Gispén en newDirections.

### **Vanzelfsprekend**

En er komen nog meer zaken uit het onderzoek voort die niet stroken met de voorspellingen van de zogenoemde trendwat-

chers. Zo noemen lager opgeleiden bepaalde aspecten in het werk die hoger opgeleiden als vanzelfsprekend beschouwen, iets wat je ook niet terugvindt in de vele publicaties over deze generatie. Een voorbeeld van die aspecten is de invulling die de lager opgeleiden geven aan autonomie: zij brengen dit 'in verband met vertrouwen, duidelijkheid over regels en duidelijkheid over datgene wat in het werk gedaan moet worden.' Dit doet denken aan de manier waarop het verschil tussen Amerikaanse en Hollandse werknemers wel eens chargerend duidelijk wordt gemaakt: als je een Amerikaan een taak opdraagt, vraagt hij: 'Hoe?'; als je een Hollander hetzelfde opdraagt, vraagt hij: 'Waarom?'. De uitkomsten van het onderzoek schijnen aan te geven dat lager opgeleiden Amerikaanse eigenschappen hebben...

Andere termen die in de vacature-advertenties worden gebezigd, zijn 'uitdaging' en 'afwisseling in het werk'. Het eerste associëren ze met 'de mate van aansluiting van het werk op bestaande kennis vanuit de opleiding.' Die afwisseling brengen ze in verband met 'een verandering van de omstandigheden waarin het werk wordt uitgevoerd, bijvoorbeeld afwisseling in de werkruimte.' Een no-nonsense werkgever die zijn kantoor heeft ingericht met taakgerichte ruimtes, heeft dus een voordeel bij het binnenhalen van personeel.

### **Werkomgeving**

Voor wat betreft de werkomgeving hebben de potentiële kantoormedewerkers enkele niet echt verrassende wensen: een ergonomische verantwoorde werkplek, de beschikbaarheid van materialen, en de beschikbaarheid van ICT-middelen. Het eerste is tegenwoordig wettelijk verplicht (Arbowet), de tweede en derde items zijn logische voorzieningen om überhaupt te kunnen werken. De vierde wens is echter wel enigszins verrassend, gezien het roepoeteren van de trendwatchers: de beschikbaarheid van een vaste werkplek. We noemden dit al eerder als een opvallend kenmerk van de Generatie Y, omdat die trendwatchers, uiteraard gesteund door aanbieders van thuiswerkplekken en zogeheten derde-werkplekken (horekantoren en dergelijke), beweerden dat die nieuwe werkers zelden of nooit op kantoor zouden willen zijn. Ze zouden liever thuis, onderweg of op een derde werkplek actief zijn. Dat geldt dus maar voor een zeer klein gedeelte van die generatie.

Dit wordt ook verklaard door andere aspecten die de ondervraagden noemden over hun werkomgeving: 'kunnen ontwikkelen van vriendschappen', 'mogelijkheden tot hulp', en 'persoonlijke interesse en vriendelijkheid'. Dergelijke zaken kun je niet ontwikkelen als je alleen via Facebook contact hebt met je collega's. Wat dat betreft zou een interessant onderzoek kunnen zijn in welke mate het gebruik van die social media het contact tussen collega's bevordert dan wel beïnvloedt – positief of negatief.



## Aanbevelingen

Op basis van de bevindingen doet het rapport enkele aanbevelingen, gesplitst in lager en hoger opgeleiden.

Zo wil de groep lager opgeleiden duidelijkheid: ze willen weten wat ze precies moeten doen, hoe ze het moeten doen en welke regels er op kantoor worden gehandhaafd. Daarbij willen ze veel feedback, maar geen Big Brother die over hun schouder meekijkt. Wel willen ze graag dat een ervaren collega hen begeleidt, coacht. Verder willen ze liever geen routinematig werk, maar afwisseling in de dagelijkse werkzaamheden in de vorm van andere werkruimtes en contacten met andere collega's en afdelingen binnen de organisatie. Respect staat ook op hun verlanglijstje, en dan met name in de vorm van een fatsoenlijke werkplek. Tijdens stageperiodes blijken ze nogal eens te worden weggestopt in onaantrekkelijke, slecht geventileerde hokjes die hen totaal demotiveerden. Zo maak je als werkgever kantoorwerken niet bepaald aantrekkelijk.

Opvallend is dat bij de aanbevelingen voor de werving van hoger opgeleiden wel Het Nieuwe Werken wordt genoemd als aanjager – of juist als ontbrekend item bij de elementen die de hoger opgeleiden als belangrijk beschouwen in hun mogelijke werkomgeving en -omstandigheden. De conclusie die de onderzoekers trekken is: 'deze groep is eerder conservatief dan progressief'. Hun leider (directe chef of hoe je het ook wilt noemen) moet toegankelijk zijn, een goede coach zijn en interesse tonen in hun persoonlijke en zakelijke

leven. Sturing op output vinden ze 'interessant', en ze willen graag ruimte om hun taken te kunnen plannen; gehoord worden is ook een pré, de suggesties die ze doen om het werk te verbeteren moeten serieus worden genomen. Ze willen wel een vaste werkplek, maar niet de hele dag 'achter de pc zitten'. Contact met collega's (ook en met name van andere afdelingen) is heel belangrijk om te kunnen sparren over de werkprocessen, maar ook om het totaalplaatje te zien van de organisatie. Het werken in teams met wisselende doelen is ook een gewild item. Het meeste belang hecht deze groep echter aan 'de inhoud van de taken en flexibiliteit waarmee deze taken kunnen worden uitgevoerd'. Kortom: taken die een intellectuele uitdaging vormen.

De resultaten van het onderzoek wijken dus op belangrijke punten af van wat tot nu toe in de publicaties werd verondersteld. Werkgevers zijn er echter wel steeds van uit gegaan dat die publicaties richtlijnen boden voor de samenstelling en woordkeuze van de vacatureteksten. Die teksten zijn vaak nog te veel standaard in hun taalgebruik, en hebben juist een averechts effect op de werkzoeker van de Generatie Y: deze wordt niet getriggerd, maar ziet al meteen geen heil in een sollicitatie. De onderzoekers raden aan, die teksten te laten opstellen door jongere medewerkers die de taal van hun (bijna)leeftijdgenoten spreken – en weten wat voor invulling die aan bepaalde termen geven. Want zoals de onderzoekers hun rapport afsluiten: bedrijven hebben hun aantrekkelijkheid als werkgever zelf in de hand. ■