

Gedreven door ontwikkeling

Een onderzoek naar de werkbehoeften van millennials & Generatie Z

Resultaten van bijna 2.500
young professionals in Nederland.



Voorjaar 2021

Voorwoord

De jongeren van nu: goudzoekers of gelukzoekers?

Millennials en Generatie Z, er wordt veel over gezegd en geschreven. Vooral over millennials heeft iedereen z'n woordje klaar: alles moet leuk zijn, ze willen zich constant ontwikkelen, te snel promotie maken en een hoger salaris; anders zijn ze weg of raken ze in een burn-out. Ondertussen staat Generatie Z te popelen om aan het werk te gaan. Wie zijn de jongeren van nu en wat vinden zij belangrijk als het gaat om werk?

Samen voor meer werkplezier!

Iedere 2,5 jaar initieer ik vanuit mijn trainingsbureau Careerwise een grootschalig onderzoek naar de werkbehoeften van jongeren in Nederland. Dit doe ik elke editie samen met een team van experts en werkgevers uit alle branches. Met de uitkomsten inspireren we alle werkgevers in Nederland om te ontdekken wat goed gaat in de begeleiding van nieuwe generaties jongeren op de werkvloer; en waar verbetering ligt. Samen gaan we voor blije medewerkers en meer werkplezier!

De drang naar ontwikkeling

In de resultaten van deze editie zien we dat het verlangen naar ontwikkeling verder toeneemt. Een directielid van een klant vroeg me: 'waar komt dat toch vandaan? En hoe kan het dat het niet te stillen lijkt, ook al bieden we zoveel aan?' De whitepaper die hier voor je ligt, geeft antwoord op deze en andere actuele vragen rondom jongeren en werk.



De invloed van de coronacrisis: sociaal op nummer één

Natuurlijk hebben we ook gekeken naar de invloed van de coronacrisis op trends voor de langere termijn. De jongeren geven aan dat met name familie, woonsituatie en werk-privébalans belangrijker zijn geworden. Hier zien we duidelijk de effecten van het thuiswerken en het teruggeworpen zijn op de directe sociale omgeving. Maar er schuilt ook een duidelijke opdracht in voor werkgevers: houd verbinding! Want de huidige groep young professionals staat al met één been buiten.

De zoektocht naar geluk

Cijfers van het CBS wijzen er telkens weer op dat burn-out en psychische vermoeidheid onder jongeren toeneemt, en dat op steeds jongere leeftijd. Ik geloof dat dit te maken heeft met een continu streven naar geluk en de sterke drang naar ontwikkeling. Dus wat is er mooier dan hier wat aan te doen. Samen kunnen we de jongste twee generaties op de werkvloer begeleiden om hun ware talenten te ontdekken, te oefenen met falen, hun weg te vinden naar tevredenheid en leren om te gaan met lastige situaties. Ik ervaar dat het op weg helpen van jongeren niet alleen bijdraagt aan het werkgeluk van jongeren maar aan het werkgeluk van iedereen!

Ik wens iedereen een geweldige en vooral leerzame tijd toe met jonge talenten op de werkvloer. De inzichten uit deze whitepaper zullen je daarbij van pas komen.

Op naar meer werkplezier!

Warme groet,



Matthijs Hamster | Careerwise
Trainers voor young professionals

In het kort

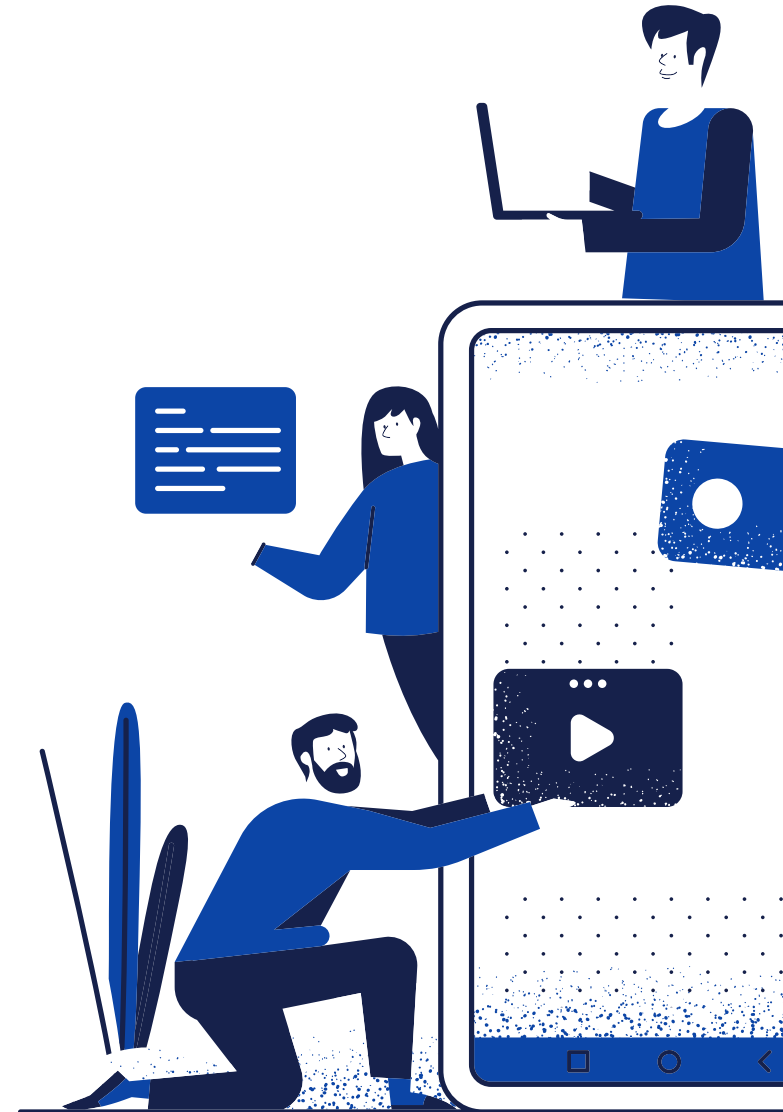
Voor de coronacrisis was de jeugdwerkloosheid op het laagste niveau in 45 jaar. En die *war for talent* nam alleen maar verder toe. Tijdens de crisis liep de werkloosheid onder jongeren in rap tempo op. Maar dat is geen reden voor illusies, jong talent is schaars en dat blijft voorlopig zo. Door de krimp van de beroepsbevolking zal de krapte, zelfs bij toekomstige recessies, niet verdwijnen. Daarom is het belangrijk om bewust stil te staan bij de vraag hoe je jongeren aan je team of organisatie bindt en hen blijft boeien.

Deze whitepaper helpt je op weg naar een duurzame samenwerking met, en begeleiding van, jongeren. Het resultaat: betere prestaties en meer werkplezier voor iedereen, jong en oud, starter en leidinggevende. Om te beginnen delen we alvast de drie meest opvallende resultaten:

#1

Jongeren streven naar geluk

Jongeren definiëren 'succes' bijna unaniem (96%) als 'gelukkig zijn'. Daarnaast staat 'gelukkiger worden' in hun top 3 van ambities die zij het komende jaar willen realiseren; en 70% hoopt over een jaar nog gelukkiger te zijn. Ze doen er alles aan om dichterbij geluk te komen. De drang naar beter, meer, fijner, mooier en vooral leuker is sterker dan ooit.



#2

Ontwikkeling, ontwikkeling en nog eens ontwikkeling

Dat geluk zoeken jongeren niet zozeer in spullen, maatschappelijk aanzien of maximaal verdienen, maar vooral in het gevoel onderweg te zijn naar een betere versie van zichzelf. Ze zijn voortdurend op zoek naar richting, perspectief en een daarbij passend *persoonlijk* groeipad. Het ontdekken en ontwikkelen van hun talenten, nieuwe vaardigheden leren en een opleiding volgen staan hoog op hun wensenlijst. Ze denken niet in 'cashen', maar in 'kansen' en willen er vooral geen één missen.

#3

Veertig procent staat al met één been buiten

We zien dat het commitment aan persoonlijk geluk en ontwikkeling groot is. Want hoewel jongeren heel graag samenwerken en ontwikkelen, zijn ze gewend dat alles op maat bij hun persoonlijke doelen en belevingswereld aansluit. Loyaliteit aan een organisatie is daarmee niet zo vanzelfsprekend als bij vorige generaties. Werk is belangrijk, maar geen garantie voor geluk. Bijna veertig procent twijfelt dan ook of ze over een jaar nog bij hun huidige organisatie werken. Ze staan dus al met één been buiten de deur. Slechts 30% is tevreden met zijn/haar huidige baan. Dat betekent dat een schokkende hoeveelheid jongeren, 70%, zich dus niet kan vinden in de stelling 'Ik ben tevreden met mijn baan'.

Doe wat je gelukkig maakt. Geld, status en al het andere is irrelevant als je niet lekker in je vel zit.

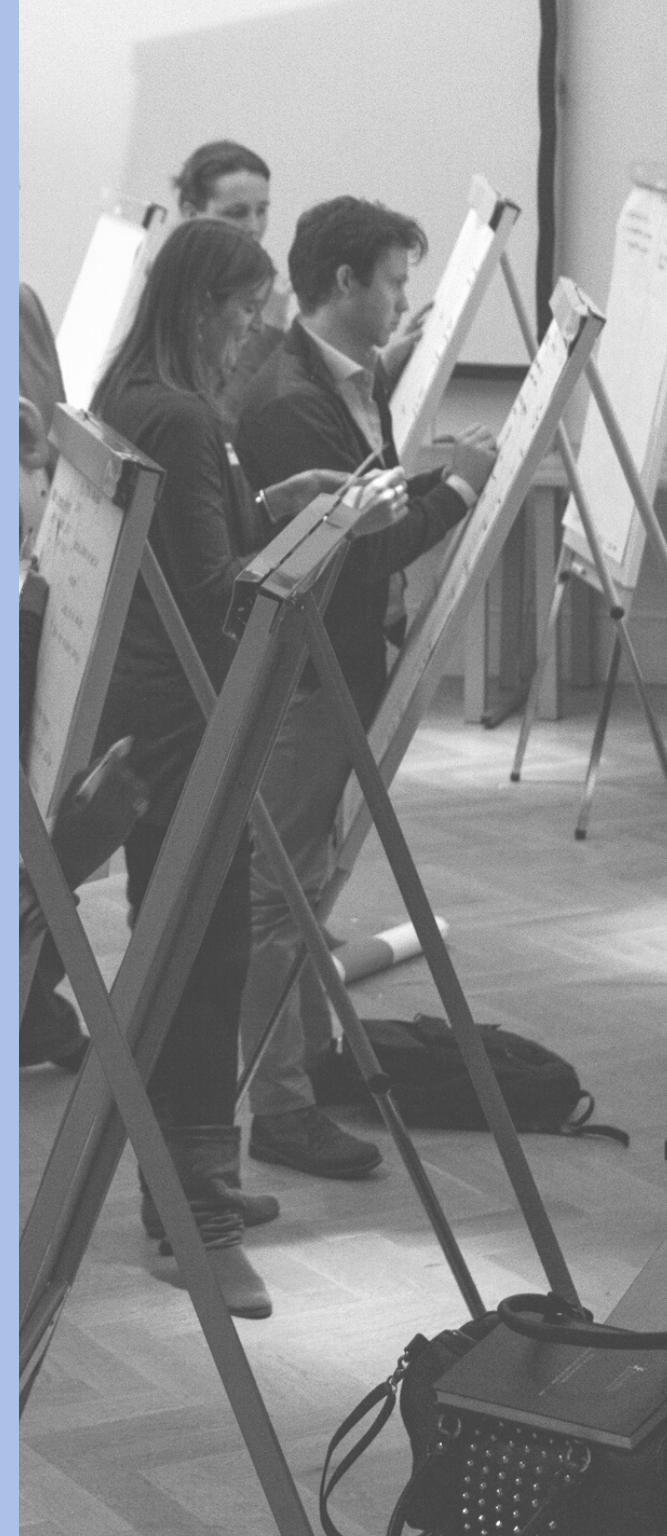
- young professional

- 30% is tevreden met zijn/haar huidige baan.
- 31% wil eigenlijk een andere baan.
- 34% twijfelt of de huidige baan wel past.
- 61% verwacht over een jaar nog bij hetzelfde bedrijf te werken, 13% zegt te zijn vertrokken, 23% twijfelt, 3% weet het niet.
- 58% is niet overtuigd de juiste loopbaan te hebben gekozen.

Hierna geven we je meer context, delen we inzichten, trends en praktische aanbevelingen om het beste uit je jonge medewerkers te halen, te binden en te boeien en zo de hele organisatie toekomst-bestendig te maken.

Inhoudsopgave

Basisinfo onderzoek	7
Dit zijn de jongeren van nu	10
Wat je moet weten	11
Dit is waarom jongeren werken	12
Zo gelukkig zijn ze (niet)	12
Succes	13
Ambities & purpose	13
Over geld	15
Mag werk ook leuk zijn?	16
De ideale baan & organisatie	17
De ideale leidinggevende	19
Zo werken ze samen	22
De invloed van corona	23
De sterke drang naar ontwikkeling	25
Waarom jongeren willen ontwikkelen	26
Zo willen jongeren leren	27
Dit maakt een training goed: maatwerk!	29
Burn-out en bevlogenheid	30
De code gekraakt! - Het waarom achter de ontwikkelbehoefte	32
Aanbevelingen	34



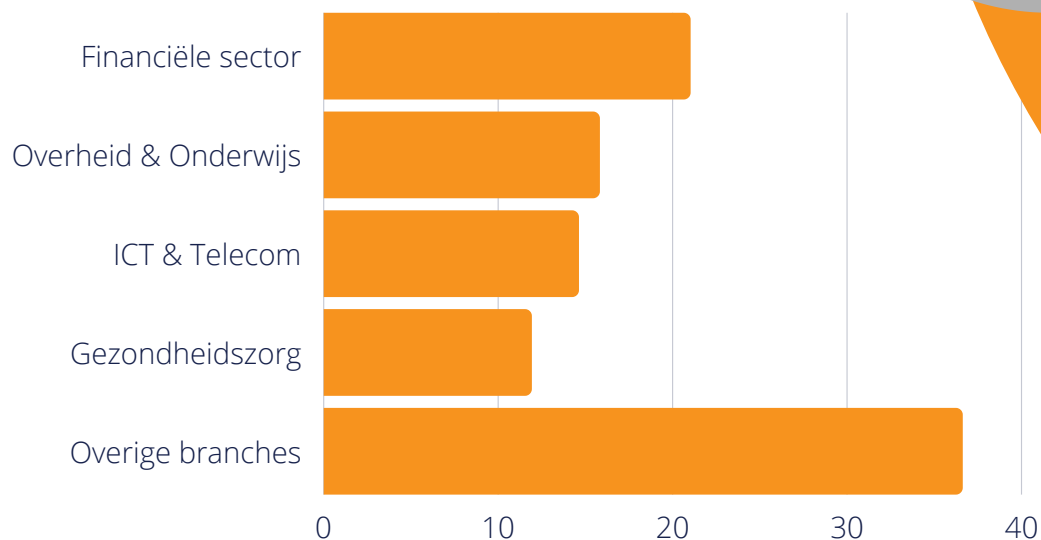
Basisinfo onderzoek

2461
young
professionals

Vrouw
62%

Man
38%

Branche



WO
50%

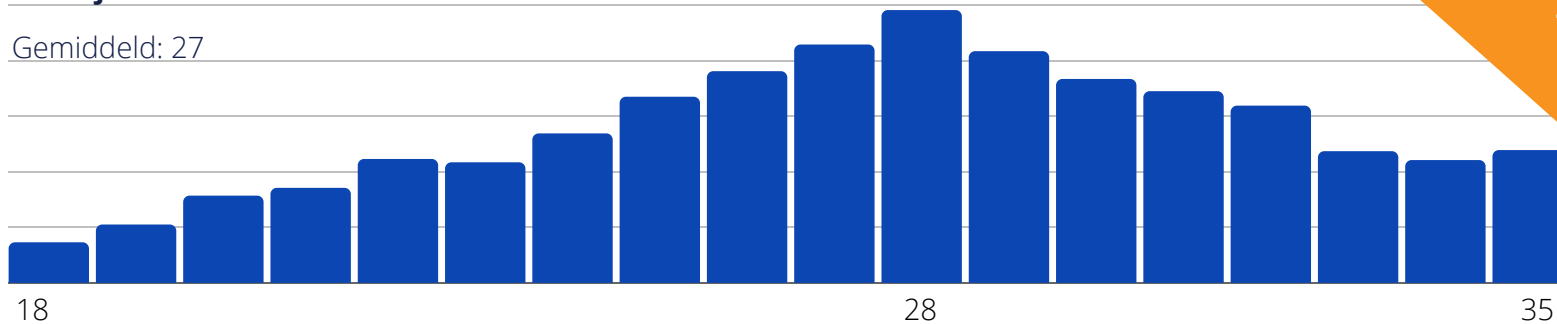
HBO
33%

MBO
13%

Overig
4%

Leeftijd

Gemiddeld: 27



Bijna 2.500 young professionals

Landelijk deden er bijna 2.500 young professionals in de leeftijd van 18 tot en met 35 jaar mee aan de enquête die openstond van september tot en met december 2020.

Dit bedoelen wij met millennials & Generatie Z

Tijdens het uitvoeren van het onderzoek liepen we tegen de verschillen aan rondom de definities die gegeven worden aan de millennialgeneratie, ook wel Generatie Y, en Generatie Z. Verschillende auteurs en experts hanteren namelijk verschillende generatie-indelingen. Internationaal wordt meestal 1979-1995 gehanteerd voor millennials en 1996-2012 voor Generatie Z. In Nederland wordt vaak de indeling van Dr. Aart Bontekoning gebruikt¹. Hij gaat er vanuit dat millennials zijn geboren tussen 1985-2000 en Generatie Z tussen 2000-2015. Ons onderzoek is niet bedoeld als specifiek generatieonderzoek, maar het is een onderzoek naar jongeren en werk. Wanneer wij in deze resultaten spreken over Generatie Z, dan hebben wij de uitkomsten genomen van alle jongeren tot en met 25 jaar oud.

Drie typen vragen

Voor een goed begrip van de resultaten is het belangrijk om te weten dat de volgende drie vraagtypen zijn gebruikt:

- **Eens / oneens (%)**: We gebruikten een 5-puntsschaal om te meten in hoeverre de jongeren het ergens mee (on)eens waren. In deze rapportage tellen we de percentages van 'helemaal (on)eens' en '(on)eens' bij elkaar op.
- **Ranking (%)**: Hier gaven de jongeren aan welke gegeven antwoordopties voor hen het belangrijkste zijn. De percentages van alle opties samen tellen op tot 100%.
- **Schoolcijfer (1-10)**: Na een rankingvraag stelden we naar aanleiding van hun gekozen top drie de vraag: in hoeverre tref je dit aan in je huidige werk? De jongeren konden deze vraag beantwoorden door een rapportcijfer te geven.



¹ Bontekoning, 2007

Experts achter dit onderzoek

Deze editie van het Young Professional Onderzoek is tot stand gekomen dankzij deze experts:



Dr. Jos Ahlers – Spreker en schrijver, communicatieadviseur en strateeg. Publiceerde drie boeken over Generatie Z waaronder: *Gen Z: Verlangen naar verandering*.



Miriam Boer – Spreker en schrijver op het gebied van leren en manager van de AVL Academie (Antoni van Leeuwenhoek). Doet onderzoek naar jongeren en publiceerde op basis hiervan: *Haal het beste uit generatie Y*.



Bart Hessing – Tijdens de uitvoering van het vorige Young Professional Onderzoek werd hij geboeid door generaties op de werkvloer. Studeerde af in de Masters Leadership & Change Management en Culture, Organisation & Management.



Matthijs Hamster – Oprichter van Careerwise – trainers voor young professionals en initiator van alle vijf de edities van het Young Professional Onderzoek waaronder het grootste Onderzoek naar Millennials & Werk van Nederland.

Verder hebben bijgedragen:

Nienke Wijnants – psycholoog en schrijver, ze werd bekend met '*Het Dertigersdilemma*', haar veelgeprezen bestseller over de loopbaan- en levensvragen van jonge hoogopgeleiden.

Elco Schaufeli – stelde vanuit 3ihc.nl zijn kennis en expertise beschikbaar rondom de door hen ontwikkelde schalen voor burn-out en bevlogenheid.

Coen Eisma – onze onmisbare steun en toeverlaat bij het technisch opzetten en inrichten van de vragenlijst-tool LimeSurvey.

Nikki Mostard – Als bedenker van bedrijfs-(kaart)spel De Generatiebril zette zij bij dit onderzoek als vormgever de puntjes op de i.

Martine Pieters – deed de eindredactie voor deze whitepaper en is eindredacteur van Careerwise.nl.

Dit zijn de jongeren van nu

De belangstelling voor jongeren in organisaties is groot. Iedereen wil weten wat deze jongste generatie de werkvloer de komende jaren gaat brengen. Dus, hoe zijn de jongeren van nu - millennials en Generatie Z - hun leven gestart en welke invloed heeft dit op hun relatie tot werk? Hoe gelukkig zijn ze? Hoe definiëren zij succes? Wat zijn hun ambities en hoe denken ze over geld?



Wat je moet weten

De omstandigheden waaronder millennials en Generatie Z zijn opgevoed en opgegroeid zijn fundamenteel anders dan bij voorgaande generaties. En dat is van cruciaal belang in relatie tot werk. De grootste verschillen zijn²:

- De young professionals van nu starten hun leven en carrière in economische voorspoed en in een overvloedige consumptiemaatschappij. Door deze uitgebreide keuzemogelijkheden zien we dat deze generatie kritischer en veeleisender is;
- Deze generatie is opgegroeid in een wereld van globalisering. Door de grote welvaart zijn gezinsvakanties naar het buitenland en backpacken na je studie meer regel dan uitzondering. Door het internet vallen tijd- en plaatsbarrières weg. De wereld werd een zogenaamd mondiaal dorp. Dit heeft ervoor gezorgd dat deze jongeren grenzelozer denken dan de generaties hiervoor;
- Ondanks de economische voorspoed zijn de jongeren van nu de eerste generatie sinds de Tweede Wereldoorlog die al op jonge leeftijd twee diepe economische crises hebben meegemaakt. Bedrijven die onwankelbaar leken, hebben ze zien omvallen. Slechts 53 procent van de jongeren zegt vertrouwen te hebben in instituties, dit is gedaald³;
- Geen enkele generatie groeide op met zulke snelle technologische veranderingen. Vernieuwingsdrang hebben zij met de paplepel ingegoten gekregen;
- Het eeuwenoude schoolsysteem is veranderd van kennisgericht onderwijs naar project- en competentiegericht onderwijs. De manier waarop de jongere generaties leren en werken is daarmee ook anders geworden: zij leren veel meer in groepsverband en hechten waarde aan verbondenheid;
- Ouders en docenten hebben een coachende rol gekregen, waar zij bij eerdere generaties meer autoritair optraden. Dit heeft invloed op hoe de jongeren tegen leidinggevenden aankijken; en op wat zij van hun leidinggevende verwachten;
- Organische, zelforganiserende netwerken zijn het natuurlijke biotoop van jongeren, terwijl vorige generaties zijn opgegroeid in hiërarchische, verticaal georganiseerde piramidestructuren.

Dit alles heeft grote impact gehad op hoe jongeren naar de wereld kijken. **Werk heeft, als gevolg hiervan, een andere plek in hun leven gekregen.**

² Boer, 2015

³ CBS, 2019



Dit is waarom jongeren werken

De verschillen in hoe generaties opgroeien, zien we terug in onze resultaten. Voorgaande generaties werkten vooral voor inkomen, aanzien en omdat je anders niet meetelde. Deze redenen scoren nu juist het laagst. Jongeren kijken heel anders naar werk; zij werken omdat het hen:

1. De kans geeft nieuwe dingen te leren (96%)
2. Voldoening geeft (94%)
3. Het gevoel geeft ergens aan bij te dragen (92%)

Zo gelukkig zijn ze (niet)

Tijdens het schrijven van deze whitepaper zagen we de ene na de andere krantenkop voorbij komen: de coronacrisis heeft grote impact op jongeren. Niet alleen schoot de werkloosheid in deze groep omhoog, ook de lockdowns hebben grote impact op hun sociale leven en mentaal welbevinden.

Toch blijkt uit ons onderzoek dat 80% van de jongeren gelukkig is. Dat is een hoge score, maar niet zo hoog als het meest recente landelijk gemiddelde zoals het CBS het heeft gemeten in 2020⁴. Daar zien we dat 87% van de Nederlanders zegt gelukkig te zijn, tot zelfs 90% bij hoogopgeleiden.

We zien een duidelijk streven naar meer geluk, want bijna 70% van de jongeren hoopt volgend jaar nog gelukkiger te zijn en 33% maakt zich in meerdere of mindere mate zorgen om de toekomst.

Succes

Ook blijkt er voor jongeren een duidelijke relatie tussen geluk en succes. 96% (!) van de respondenten definieert succes als 'gelukkig zijn'.

Succesvol zijn staat voor jongeren gelijk aan:

1. Gelukkig zijn
2. Als ik het gevoel heb waarde toe te voegen
3. Mijn talenten optimaal benutten

Veel lager op de succesladder scoren het hebben van een partner, kinderen en een eigen huis. Vinden ze dat niet belangrijk? Zeker wel, maar het speelt pas later in hun leven. Dat hoeft nu nog niet op orde te zijn. Ze hebben het gevoel het krijgen van kinderen uit te kunnen stellen (57%) en ook een definitieve partnerkeuze hoeft nu nog niet gemaakt te worden (73%).

Dit sluit aan bij de gedachte dat de periode tussen puberteit en volwassenheid steeds langer wordt. Psycholoog Jeffrey Arnett⁵ stelde al dat er een nieuwe levensfase toegevoegd zou moeten worden: emerging adulthood. Ze zijn geen kind meer, maar ze worden ook nog niet beschouwd als volwaardige volwassenen.

⁴ CBS, 2020.

⁵ Jeffrey Arnett, 2000

Ambities & purpose

Het voortdurende verlangen naar *meer* en *beter* zorgt er voor dat jongeren grote ambities hebben. We hebben de jongeren gevraagd welke ambitie ze voor zichzelf binnen een jaar willen realiseren. De meest gekozen antwoorden zijn:

1. Meer kunnen sparen (71%) (zie volgende paragraaf)
2. Gelukkiger zijn (70%) & Een opleiding volgen (70%)
3. Dan wil ik weten wat ik wil / leuk vind (65%)

Bekend voor deze levensfase is de zoektocht naar 'wie ben ik, wat wil ik, wat kan ik?' Aangejaagd door de wens om *gelukkig* te zijn en te willen *bijdragen*, lijkt de zoektocht langs existentiële vragen en richting een *life purpose* momenteel sterker dan ooit.





De vragen 'Is dit alles?', 'Wie ben ik?' en 'Wat wil ik nou eigenlijk?' heb ik mij in eerdere levensfases ook afgevraagd. Maar ik heb dat nu nog sterker omdat er geen duidelijk einddoel meer is met aanwijsbare mijlpalen zoals 'het behalen van een diploma', 'aangenomen worden', etc. Hierdoor spoken deze existentiële vragen nu vaker door mijn hoofd dan voorheen.

- young professional

Over geld

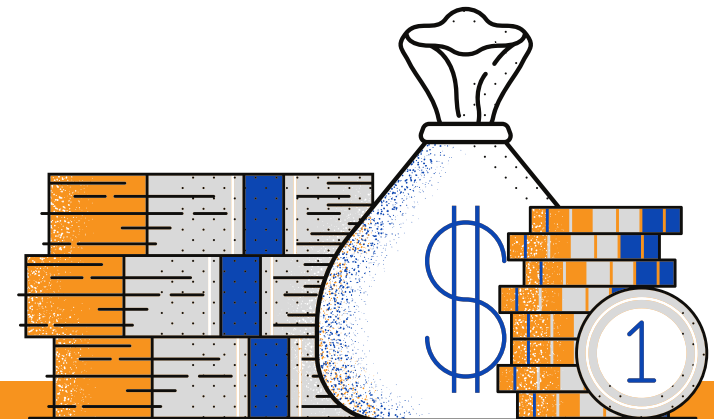
Ze hebben de ambitie om over een jaar vooral meer te sparen. Zijn de jongeren van nu meer goudzoekers dan tot nu toe leek? Niet echt, blijkt uit de rest van de resultaten. Veel jongeren vinden goed geld verdienen belangrijk omdat ze worstelen met dure kwesties als studieschuld en een overspannen woningmarkt, maar van hebzucht is nauwelijks sprake. Sterker nog, we zien dat interne motivatie consistent hoger scoort dan externe beloning. Zo geven de jongeren aan dat als zij voor een groot bedrijf werken, zij dit het minste doen vanwege het salaris, een auto, laptop of telefoon van de zaak, goede pensioenopbouw of veel vakantiedagen.

Dit zien we ook terug als we vragen *waarom* jongeren zich willen ontwikkelen. Weer staan persoonlijke groei, 43% noemt dit als belangrijkste reden, en voldoening bovenaan. Een grotere kans op meer verdienen scoort ook hier duidelijk lager; slechts 4% noemt dit als eerste.

Geld is dus niet de grootste aantrekkingskracht. Voor jongeren geldt dat werkplezier, ontwikkeling en bijdragen belangrijker zijn. Wel moet het salaris op z'n minst redelijk zijn. Door transparantie en sociale vergelijking komen jongeren onderbetaling snel op het spoor. Hebben ze het idee dat ze te weinig betaald krijgen? Dan voelt het al gauw als *stil staan* en dit gevoel van stilstand geeft aanleiding om verder te gaan kijken. Dit betekent dat je jongeren wél marktconform moet belonen, maar dat ze niet direct meer bevlogen of betrokken raken bij je organisatie door een hoog salaris.

Plezier in je werk is belangrijker dan het salaris dat je ervoor krijgt. Al moet je salaris wel in verhouding staan tot wat je presteert.

- young professional



Mag werk ook leuk zijn?

Nu we de jongeren van nu beter kennen, kijken we naar hun visie op werk. Jongeren zijn op zoek naar werkgevers die een verlengstuk zijn van hun studietijd. Net als hun leven tot nu toe, moet ook werk leuk zijn en ruimte geven om te ontdekken en te ontwikkelen. Zo zijn ze groot gebracht. Dus, wat is hun meest ideale baan? Hoe zien zij de ideale organisatie voor zich? Hoe stelt de ideale leidinggevende zich op? En hoe willen ze samenwerken?



De ideale baan & organisatie

We zien dat jongeren het liefst een baan hebben waarin ze plezier hebben in de werkzaamheden en waar ze de ruimte krijgen om zich te ontwikkelen.

Ik heb het liefst een **baan** waarin...

1. Ik plezier heb in mijn werkzaamheden.
2. Ik ruimte krijg om mijzelf te ontwikkelen.
3. Ik leuke collega's heb.

De karakteristieken van de ideale baan komen erg overeen met hun ideale beeld van een organisatie. Ook hier draait het om plezier, 'leuk' en ontwikkeling.

Door het hele onderzoek heen merken we dat jongeren behoefte hebben aan een bedrijfscultuur waarin verbinding en de menselijke maat centraal staan. Waarbij op individueel niveau wordt meegedacht over de persoonlijke en professionele ontwikkeling van de jonge werknemer.

Het liefst werk ik voor een **organisatie**...

1. Waar een leuke werksfeer is
2. Waar veel aandacht en ruimte is om mezelf te ontwikkelen
3. Waar ik voortdurend word uitgedaagd



De drie minst gekozen opties:

- Een organisatie met een tof merk / imago en/of uitstraling
- Waar ik makkelijk vrij kan nemen
- Waar ik kan kiezen via welk soort contract ik mijzelf verbind (zzp, vast, parttime)

Sluit het soort organisatie waar ze graag voor willen werken aan bij wat ze in de dagelijkse praktijk terugvinden? Om met het goede nieuws te beginnen: vaak wel. Een leuke werksfeer wordt niet alleen het belangrijkste gevonden, maar scoort ook het hoogst bij wat jongeren momenteel ervaren bij hun huidige werkgever. Dan het minder goede nieuws: jongeren ervaren dat de inhoud van hun werk niet goed aansluit bij wat ze willen, dit kreeg rapportcijfer 6,8.

Soort organisatie waar jongeren graag voor werken:

- Groot bedrijf (> 50 personen): 33%
- Klein bedrijf (< 50 personen): 17%
- Heeft geen voorkeur: 50%

De belangrijkste redenen om bij een groot bedrijf te willen werken:

- Veel kennis en expertise in mijn vakgebied
- Goede en snelle doorgroei mogelijkheden
- Grote afwisseling van taken en projecten

De belangrijkste redenen om bij een klein bedrijf te willen werken:

- Korte lijnen en snel schakelen
- Iedereen kent elkaar
- Grotere afwisseling van taken

De helft van de jongeren, zowel van millennials als Generatie Z, maakt het niet uit in wat voor soort organisatie ze werken: groot, klein, een tof merk... Het doet er niet toe. Het gaat hen erom wat er *binnenin* de organisatie gebeurt; zoals werkplezier, de mogelijkheden voor ontwikkeling, de mate van afwisseling en of ze zich voldoende uitgedaagd voelen.





CAREERWISE
TRAINERS VOOR YOUNG PROFESSIONALS

De ideale leidinggevende

Jongeren zijn opgegroeid met een nieuwe generatie leiders, zoals bijvoorbeeld Obama. Leiders moeten inspireren met hun visie en authentiek zijn in wat ze zeggen, uitstralen en doen. Jongeren verwachten dat hun leidinggevende verbindt, hen gelijkwaardig behandelt en tussen de mensen staat. Ze zijn niet onder de indruk van een hogere functie of lange staat van dienst, maar kijken op tegen mensen met natuurlijk gezag⁶. Dit is een trendbreuk met de traditionele organisatie waarin hiërarchische posities belangrijker waren⁷. Dit zie je terug in de verwachtingen die de jongeren hebben van hun leidinggevende:

Top 5 mijn ideale leidinggevende:

1. Biedt mij de mogelijkheid om mijn vaardigheden te tonen
2. Geeft mij rugdekking bij moeilijke situaties
3. Stelt zich gelijkwaardig op
4. Lijkt om mij te geven als persoon
5. Inspireert mij

⁶ Boer, 2015

⁷ Ahlers, Boender, 2019

Ruimte om te ontwikkelen wordt wel geboden, maar moet heel proactief vanuit jezelf komen. Dus als dat minder in je karakter zit, mis je veel kansen. Waar nodig mag een leidinggevende daar beter ondersteuning bij bieden.

- young professional

Verder zien wij de behoefte van jongeren om in veiligheid te kunnen uiten wie ze zijn, wat ze kunnen en willen. De ideale leidinggevende biedt kansen en uitdagingen en is de hand op de schouder zonder soft te worden. Jongeren excelleren het best bij een leidinggevende die hen helpt te groeien en hen coacht in hun ontwikkeling. Een gelijkwaardige relatie van mens-tot-mens is voor millennials belangrijk. Jongeren uit generatie Z kennen het zelfs nauwelijks anders.

Het geven van concrete taken scoort het laagst, slechts 2% vindt dit een belangrijke eigenschap van een leidinggevende. Opvallend laag, het getuigt van een generatie die graag de ruimte heeft om hun taken zelf vorm te geven. Maar daarin schuilt direct ook het gevaar van het volledig loslaten van jongeren: te veel vrijheid geven. Zonder duidelijke kaders, continu feedback en regelmatig inchecken door hun leidinggevende voelen zij zich vroeg of laat verloren⁸.

Uit het onderzoek blijkt dat leidinggevenden in de praktijk momenteel het volgende laten zien:

Dit laten leidinggevenden zien:

1. Een gelijkwaardige opstelling als mens / kameraadschap
2. Lijkt om mij te geven als persoon & biedt mij de mogelijkheid om mijn vaardigheden te tonen
3. Rugdekking bij moeilijke situaties en relaties & veel kennis en ervaring heeft en deelt

Dit laten leidinggevenden weinig zien:

- Inspiratie
- Duidelijke kaders
- Een duidelijke koers

Gelukkig lijken leidinggevenden minder hiërarchisch te worden. Vrouwen én mannen laten steeds meer feminie accenten zien in het leiderschap van nu. Dat sluit aan bij de wensen van jongeren. Mogelijk omdat ze dit thuis gewend zijn van hun moeders die steeds vaker hoger opgeleid zijn dan hun vaders.

Ik heb behoefte aan een leidinggevende die 'zorgt' voor zijn medewerkers.

- young professional

⁸ Careerwise, 2018

Minder goed nieuws is dat jongeren vinden dat een heldere, tastbare visie nog te vaak mist bij hun leidinggevende. Leidinggevendens mogen duidelijker voorgaan, richting kiezen en voorop de troepen lopen. Jongeren zoeken inspiratie én duidelijke kaders waarbinnen ze een plan kunnen maken om zélf van A naar B te komen⁹.

We zien dat de jongeren best tevreden zijn met hun leidinggevende. Maar aan de andere kant lijkt het de jongeren nooit goed genoeg; hun continue verlangen naar meer en beter steekt ook hier de kop op.

Ik ben erg blij met mijn leidinggevende, hij is er voor me als ik hem nodig heb en steunt me in zo ongeveer alles. Ik voel me gewaardeerd. Hij is soms alleen wat minder een doorpakker.

- young professional

⁹ Careerwise, 2018





Zo werken ze samen

Niet alleen de leidinggevende kan het verschil maken voor deze jongste generaties; ook collega's maken het verschil. Samenwerken is meer dan ooit een onderdeel van het dagelijks werk. Sterker nog, het zit in hun DNA. De jongeren zijn vanuit hun schoolsysteem al zo opgegroeid met het werken in groepsverband dat deze manier van werken vanzelfsprekend is voor hen. Ze zijn het gewend om met elkaar te leren en te werken vanuit een open sfeer en verbondenheid, waarin elkaar helpen en samen groeien centraal staan. Daarnaast verkeren ze van nature al in veel verschillende sociale en internationale netwerken. 92% van de jongeren heeft dan ook geen behoefte aan een training op het gebied van samenwerken.

Samenwerken doen jongeren het liefst:

- Met ervaren collega's ten opzicht van leeftijdsgenoten.
- Op kantoor ten opzichte van online.
- In wisselende projectteams ten opzichte van vaste teams.

Ik werk gewoon graag samen, punt.

- young professional

Door de lockdowns geven jongeren missen kantoor om even makkelijk langs te kunnen lopen als ze iemand nodig hebben.

Samenwerken: Het liefst een combinatie tussen kantoor en online. De aanvulling die het elkaar geeft, zorgt naar mijn idee voor de meest efficiënte manier voor het behalen van resultaten.

- young professional

De invloed van corona

Voorafgaand aan dit onderzoek was het onze verwachting dat jongeren vooral werkgerelateerde zaken belangrijker zouden vinden als gevolg van de pandemie. De economische crisis, de oplopende werkloosheid en de afnemende kansen op de arbeidsmarkt zouden, dachten wij, leiden tot een besef dat er juist nu gewerkt moet worden aan kansen voor de toekomst. Dat ze een gevoel van concurrentie zouden ervaren onderling. Dat ze het idee zouden hebben dat ze hun toekomstige positie zouden moeten veiligstellen. Het tegendeel blijkt echter waar. Jongeren geven aan dat juist de sociale aspecten van het bestaan aan belang hebben gewonnen.

Door corona zijn deze dingen vooral belangrijker geworden:

1. Contact met familie en vrienden
2. Mijn woonsituatie
3. Werk-privébalans

We zien daarnaast dat smalltalk met collega's wordt gemist en er behoefte is aan sociale en informele momenten met collega's. De jongeren zijn teruggeworpen op zichzelf en zijn daardoor de sociale aspecten van het bestaan meer gaan waarderen. De focus is meer komen te liggen op huis en haard dan op carrièreontwikkeling. Er ligt daarom een stevige uitdaging om jongeren betrokken te houden bij de organisatie.

*De digitale afstand blokkeert hun ontwikkelambities.
Want hoe leer je van ervaren collega's als je alleen thuis achter je computer zit? Jongeren ontwikkelen dankzij en door sociaal leren, met elkaar.*

- Jos Ahlers





Disbalans tussen werk & privé

Nog meer dan vóór corona vervagen voor jongeren de grenzen tussen werk en niet-werk. Doordat thuiswerken de norm werd en sociale activiteiten en sport wegvielen, ging er gemerkt en ongemerkt steeds meer tijd naar werk. Het gevolg? Lange dagen in combinatie met veel werken, soms zelfs uit verveling. Vaak is het geen bewuste keuze, en merken jongeren het pas op na een paar weken of maanden. Jongeren vinden het lastig om terug te schakelen naar een gezondere balans.

Geen meetings voor 9 uur, na 17 uur en tussen 12 en 13 uur. Mensen maken in deze coronatijden hele lange dagen.

Soms heb ik om 08:00 mijn eerste meeting en om 17:30 begint de laatste.

Dat is niet normaal.

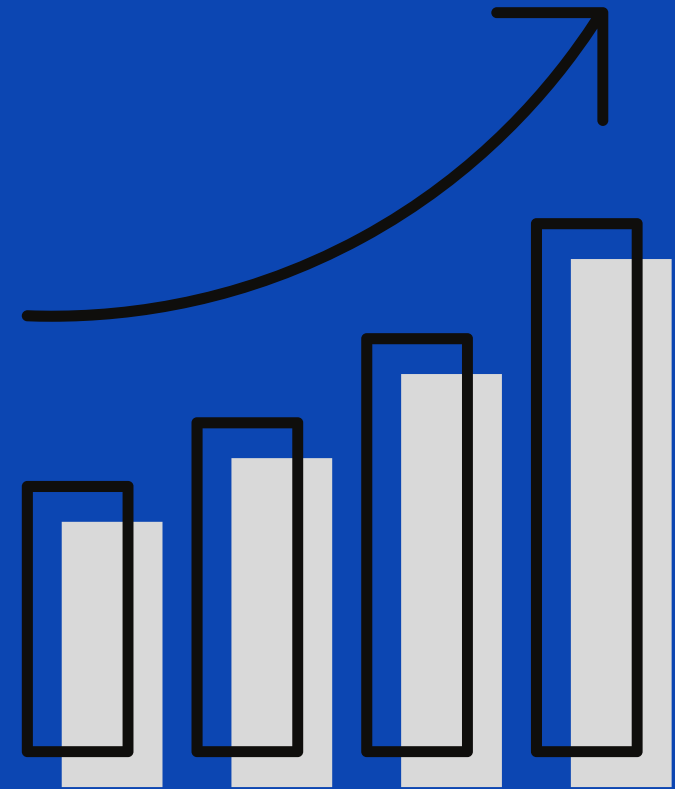
- young professional

De sterke drang naar ontwikkeling

Dat ontwikkeling belangrijk is voor deze generatie jongeren, kwam voor ons niet als een verrassing¹⁰. Wel zien we dat de drang naar ontwikkeling actueler is dan ooit. Dat blijkt uit antwoorden op diverse vragen:

- In de ideale situatie werk ik omdat: het mij de kans biedt om nieuwe dingen te leren (plek 1)
- Het liefst werk ik voor een **organisatie**: waar veel aandacht en ruimte is om mezelf te ontwikkelen (plek 2)
- Ik heb het liefst een **baan** waarin: ik ruimte krijg om mezelf te ontwikkelen (plek 2)
- Over een jaar wil ik: een opleiding of training volgen: (plek 2)

Ze willen continu groeien. Er moet beweging in zitten. En anders? Hup naar een andere baan, om maar in beweging te blijven. Maar wat en hoe willen ze eigenlijk zo graag ontwikkelen?



¹⁰ Careerwise, 2018

Waarom jongeren willen ontwikkelen

De top drie belangrijkste redenen om aan hun ontwikkeling te werken bestaat uit:

1. Mijn persoonlijke groei (zelfontplooiing)
2. Omdat het mij voldoening geeft
3. Omdat ik iets steeds beter wil kunnen

Zelfontplooiing is dus het belangrijkste voor jongeren, maar waarin willen zij groeien? In ons onderzoek legden we 39 verschillende ontwikkelmogelijkheden aan de respondenten voor.

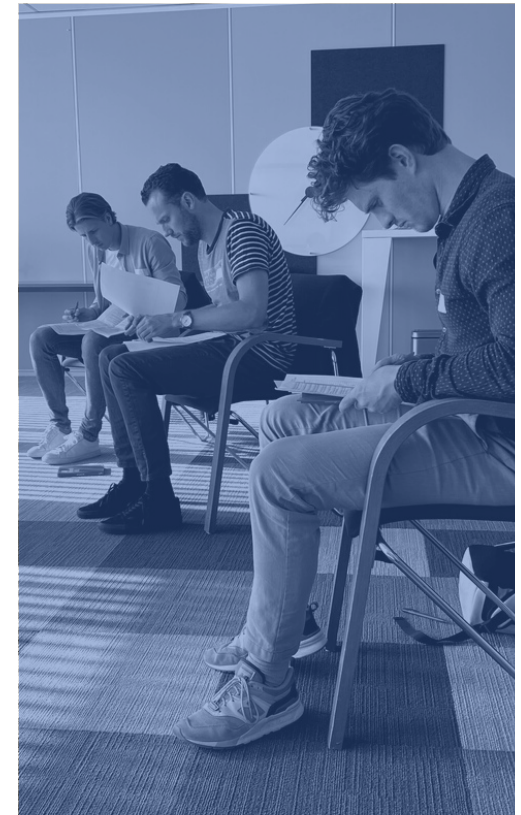
Waar in willen jongeren zich ontwikkelen.

Top 5 populairste thema's:

1. Omgaan met lastige situaties/relaties
2. Leidinggeven
3. Weten wie ik ben en wat ik wil
4. Beter weten wat mijn talenten zijn en die inzetten
5. Assertiever zijn en zorgen dat ik gezien en gehoord word

Top 5 minst populaire thema's:

1. Verkopen
2. Samenwerken
3. Leren mijzelf flexibeler op te stellen en aan te passen aan wat nodig is
4. Mijzelf beter uit weten te drukken op schrift (schriftelijke communicatie)
5. Slimmer leren luisteren en beter kunnen inleven (sociale vaardigheden)



Zelfontplooiing: Dat ik graag van mezelf zou willen weten welke richting ik ooit op zou willen gaan. Dat ik meer in me heb dan dat ik zelf misschien denk.

- young professional

Blijf jezelf ontwikkelen, want stilstand is achteruitgang.

- young professional

Dat ze willen leren omgaan met lastige situaties is te verklaren omdat zowel millennials als Generatie Z in hun opvoeding weinig met tegenslag en lastige situaties te maken hebben gekregen. De ouders van deze generatie jongeren hebben er alles aan gedaan om hun kinderen zoveel mogelijk te behoeden voor tegenslagen. De door Bent Hougaard¹¹ geïntroduceerde term 'curlingouder', die in Nederland bekend werd dankzij de tv-serie Luizenmoeder, geeft treffend aan hoe ouders de afgelopen decennia hun uiterste best doen om hun kinderen optimaal gelukkig te laten zijn. En dat lijkt goed gelukt: Nederlandse kinderen behoren, volgens onderzoek van Unicef¹², al jaren tot de gelukkigste kinderen van de wereld. Toch maakt juist dit fenomeen de overstap naar de alledaagse realiteit van de werkvloer voor jongeren soms extra lastig.

Daarnaast kan hun, vaak junior, rol ervoor zorgen dat jongeren zich al gauw weinig gehoord en gezien voelen. Dit probleem denken zij te kunnen oplossen door trainingsonderwerpen te selecteren zoals: mij beter leren uitdrukken, anderen leren overtuigen, assertiever zijn en 'nee' leren zeggen. De structurele oplossing moet gezocht worden in het aanwakken van persoonlijk leiderschap, leren omgaan met tegenslag, kwetsbaarheid en leren falen.

¹¹ Bent Hougaard, 2000

¹² UNICEF, 2020

Zo willen jongeren leren

Nu we weten wát de jongeren willen leren, is het waardevol om te kijken naar hóe ze willen leren. Uit het onderzoek blijken de volgende leervoorkeuren:

Ik leer het liefst door...

1. te sparren met collega's
2. zelf iets te proberen
3. af te kijken bij collega's waarmee ik samenwerk

Om verder te komen in mijn werk spar ik het liefst met...

1. een ervaren collega
2. mijn leidinggevende
3. een mentor (iemand met vakkennis en ervaring)

Jongeren leren het liefst door te sparren met collega's, door zelf iets te proberen en door af te kijken bij collega's waar ze mee samenwerken. Verder hebben ze een voorkeur voor een klassikale opleiding en een coach of mentor, waarbij maatwerk een grote rol speelt. Ontwikkeling is maatwerk: one size doesn't fit all (zie volgende paragraaf). Hierin staan vragen centraal zoals: Wat past er bij mij, hoe ontwikkel ik mij het beste, waar heb ik hulp bij nodig?

Als ik de baas zou zijn, zou ik meer koppels senior/junior maken en al gaandeweg leren.

- young professional

Verder *sparren* de jongeren het liefst met ervaren collega's, daarna volgt hun leidinggevende of hun mentor. Het thuisfront en collega's van dezelfde leeftijd vormen een goed tweede vangnet.

Door het sparren tussen verschillende generaties te stimuleren en faciliteren, ontwikkel je een sterke organisatie, met de ervaring uit het verleden en de kracht van de toekomst.

- Miriam Boer

Jongeren willen sociaal leren

Sociaal leren wordt gekenmerkt door: leren door anderen te observeren, hoe iemand iets doet en wat de gevolgen zijn. Je leert zo in interactie met anderen door te reflecteren, te sparren, af te kijken, te leren van ervaringen van anderen en tegelijkertijd kennis te delen. Je overlegt, deelt en probeert samen op zoek te gaan naar oplossingen. Deze vorm van leren heeft deze generatie jongeren met de papepel ingegoten gekregen. Het liefst halen zij het samen-leren-in-de-klasgevoel ook naar hun hedendaagse werkvloer. Deze generatie leeft, werkt en leert in groepsverband.



Ik zou alles wel willen leren. Kom maar op. Als mens kan je altijd meer leren van elkaar of trainingen.

- young professional

Dit maakt een training goed: maatwerk!

Als jongeren voor een training kiezen, dan blijken de volgende criteria een belangrijke rol te spelen:

Bij de keuze voor een training weegt voor mij het zwaarst:

1. Het onderwerp / de inhoud
2. De vorm waarop de cursus of training gegeven wordt
3. De lengte van de training

Bij de keuze voor een training weegt voor mij het minst zwaar:

- Wie de verwachte medecursisten zijn
- Ingangseisen om te mogen deelnemen
- De locatie

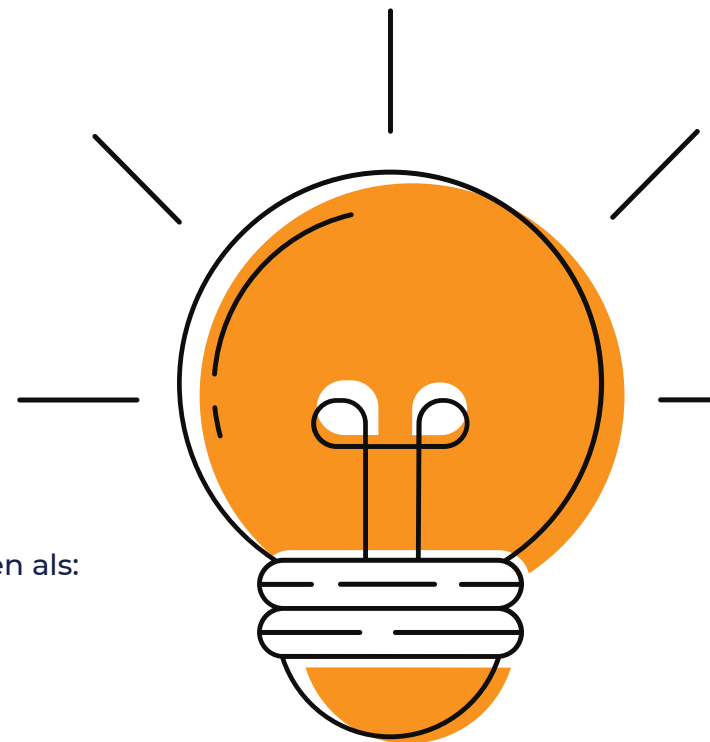
Een training of andere leerinterventie wordt door jongeren goed gevonden als:

1. Er wordt aangesloten op persoonlijke doelen
2. Het geleerde direct toegepast kan worden
3. Deze interactief is

Het gaat de jongeren niet alleen om inhoudelijk sterke trainingen, maar juist om persoonlijke relevantie, de koppeling met de praktijk en de vorm.

Een generatie die gewend is aan maatwerk

Maatwerk tot op individueel niveau is daardoor de toekomst; maar ook één van de grootste uitdagingen. Door persoonlijke aandacht van hun opvoeders, technologische ontwikkelingen en nieuwe marketingtechnieken zijn jongeren het niet anders gewend dan dat alles wat ze aangeboden krijgen, gebaseerd is op hun persoonlijke voorkeuren. Nagenoeg alles in hun leven komt tot hen via een persoonlijk op hen afgestemde benadering. Denk maar aan de manier waarop diensten als Netflix en bol.com werken. Dat vraagt om een optimale en persoonlijke aansluiting bij wie je voor je hebt. Het liefst sparren de jongeren over hun persoonlijke wensen en voorkeuren om zo tot een individueel perspectief en groeipad te komen.



Burn-out en bevrogenheid

Van alle generaties op de werkvloer zijn millennials het vaakst psychisch vermoeid¹³. Met grote gevolgen: ziekteverzuim, fysieke klachten en een groeiend aantal burn-outs. Tweeënvijftig procent van het totale werkverzuim onder jongeren wordt veroorzaakt door te veel werkstress¹⁴. En als je bedenkt dat een burn-out een werkgever gemiddeld €60.000 kost¹⁵, is het snel duidelijk waar dé kans ligt om burn-outs de wereld uit te bannen: op de werkvloer. Om te kijken hoe het momenteel met de werkenergie zit bij jongeren, gebruikten we in ons onderzoek twee schalen van Schaufeli, die van burn-out (UBOS) en bevrogenheid (UBES).

¹³ CBS, 2018

¹⁴ Nieuwsuur / ArboNet, 2015

¹⁵ NRC, 2017





Zo zit het met werkenergie bij jongeren

Dankzij die twee schalen van Schaufeli ontdekten we een interessante correlatie. De uitkomsten op onze vraag 'Over een jaar verwacht ik nog bij hetzelfde bedrijf te werken' correleren positief met de schaal die bevolegenheid meet en negatief met de schaal voor burn-out. We concluderen dat jongeren die positief scoren op de vraag of ze over een jaar nog bij hetzelfde bedrijf werken, ook hoog scoren op bevolegenheid. En, andersom: werknemers die verwachten binnen een jaar weg te zijn, scoren hoger op de burn-outschaal. Het kan zijn dat mensen weg willen omdat ze burn-outklachten ervaren of dat ze burn-outklachten ervaren omdat ze weg willen.

Deze correlaties vertellen ons dat bevolegenheid en burn-out een verband hebben met de vertrekintentie. En hoewel het voor een werkgever moeilijk is om direct invloed te hebben op de vertrekintentie van een werknemer, heb je als werkgever wel invloed op de mate van ervaren burn-out en bevolegenheid. **Dat zijn twee variabelen waarop je kunt sturen om verloop tegen te gaan.** Je bent te laat als je wacht tot jonge werknemers zelf aan de bel trekken; als ze dat al doen.

De code gekraakt! - Het waarom achter de ontwikkelbehoefte

Uit de resultaten wordt ons één ding heel duidelijk: vanuit hun streven naar 'geluk', 'leuk' en 'plezier' ontstaat een enorme drang naar ontwikkeling. Maar hoe zit dit nu precies? Waarom is dat zo? En wat leerden wij hierover tijdens het doen van dit onderzoek?

1. Alles mag leuk zijn

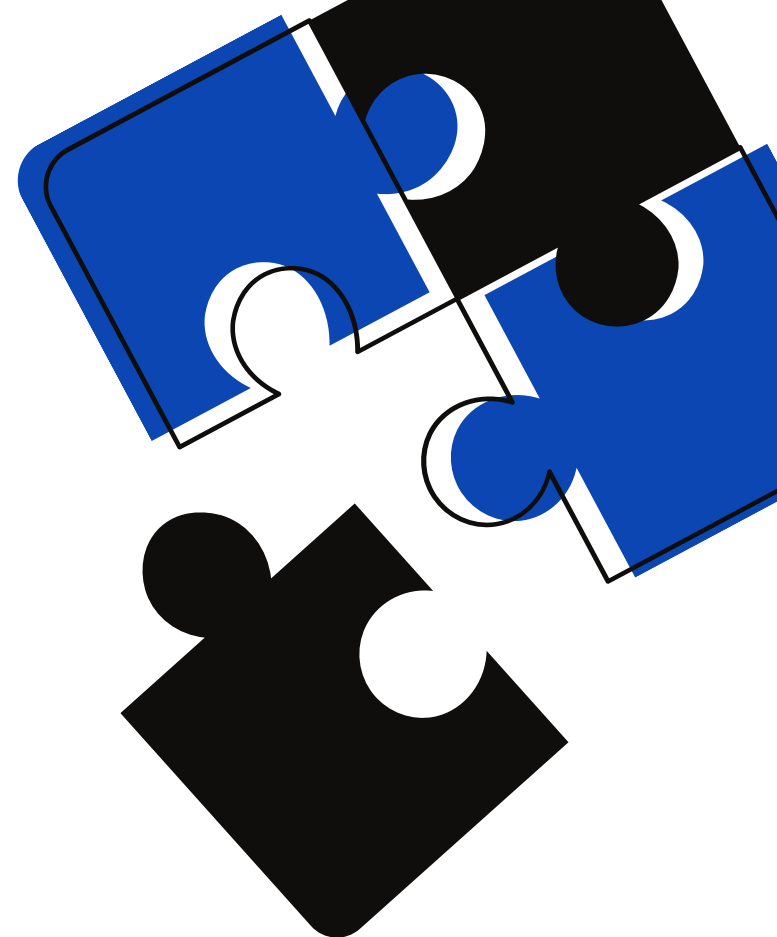
De jongeren van nu zijn opgevoed met de boodschap dat alles leuk mag zijn, dat je plezier mag hebben en gelukkig mag zijn. Want, zeiden hun ouders, 'als jij gelukkig bent, zijn wij gelukkig'.

2. Sociale vergelijking anno nu

Dat buurmans gras groen is, dat is van alle tijden. Maar via (sociale) media en devices hebben jongeren nu de wereld binnen handbereik om mee te vergelijken. Dat maakt dat er altijd wel iets of iemand het leuker of beter voor elkaar heeft.

3. Het leven is maakbaar

Dankzij internet kan je alles waarin je beter wilt worden ontwikkelen. Elke vaardigheid, hobby of interesse, alles lijkt maakbaar. Even rustig op de bank zitten wordt daarmee tijd waarin je maakt-niet-uit-welke-skills had kunnen verbeteren.



Vroeger, als je een beetje kon drummen, was je al snel de beste drummer van de school en voelde je je heel wat. Nu, als je een beetje kan drummen, kijk je eens op YouTube en zie je wat je allemaal nog niet kunt. Dat levert een heel ander gevoel op.

- Matthijs Hamster

Ontwikkeling is dé oplossing volgens jongeren

Jongeren hebben de geluksboodschap dus hun hele jeugd gehoord, zien continu beelden van gelukkige of geslaagde mensen én hebben 24/7 de mogelijkheid om zichzelf en hun skills te verbeteren. Het maakt daarbij niet uit waar het over gaat: privé, hobby's, sociaal, financieel, gezondheid, wonen of carrière, jongeren leggen op alle vlakken hun eigen lat steeds hoger. **Ontwikkeling is hét middel om gelukkiger te kunnen worden op elk gebied.** Zo zien jongeren volgens ons 'ontwikkeling' als dé oplossing: als ik gezonder wil leven om me daardoor beter of gelukkiger te voelen, moet ik me daarin verdiepen en ontwikkelen. Als ik beter wil worden in mijn werk, moet ik me daarin ontwikkelen. Als ik me gelukkiger wil voelen met mijn sociale netwerk, heb ik daar blijkbaar iets te doen of te ontwikkelen. Als ik meer wil doen in de weinige tijd die ik heb, moet ik mijn time management skills ontwikkelen.

Jongeren willen alles: én gezonder eten én gezellig borrelen met vrienden, én helemaal voor hun carrière gaan én meer tijd met familie en vrienden doorbrengen, én mindful leven én alle notificaties lezen. Dat gaat niet; maar dat kunnen ze moeilijk accepteren omdat ze denken dat andere jongeren dat wel kunnen. Hun enorme drang naar geluk en perfectie maakt ze in deze imperfecte wereld vaak alleen maar ongelukkiger.

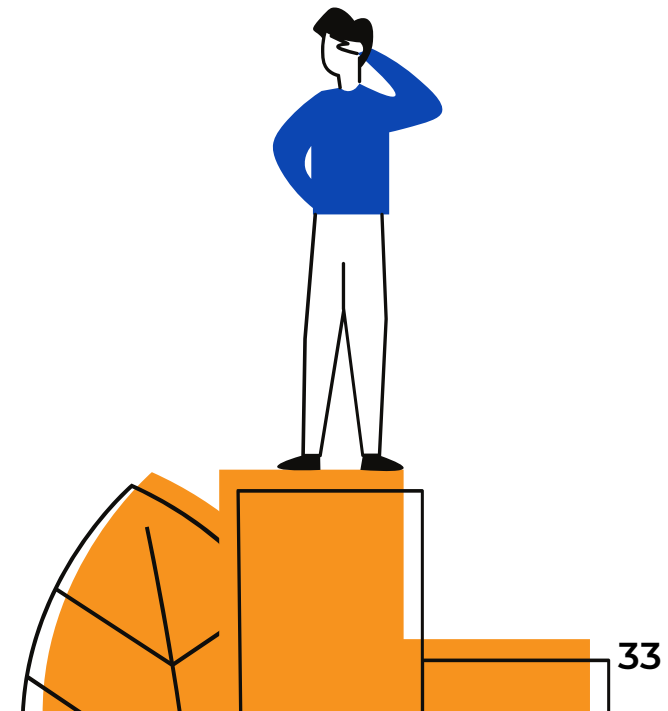
- Bart Hessing

De keerzijde van geluk en ontwikkeling

Wanneer zij de te hoge eigen verwachtingen en ambities vervolgens niet realiseren, alle ballen even niet hoog weten te houden, dan volgt een waardeloos gevoel: dat jij de mislukking bent van het geheel, onderaan bungelt, niet goed genoeg bent. En hoe ze daarmee om moeten gaan, dat hebben de jongeren onvoldoende geleerd.

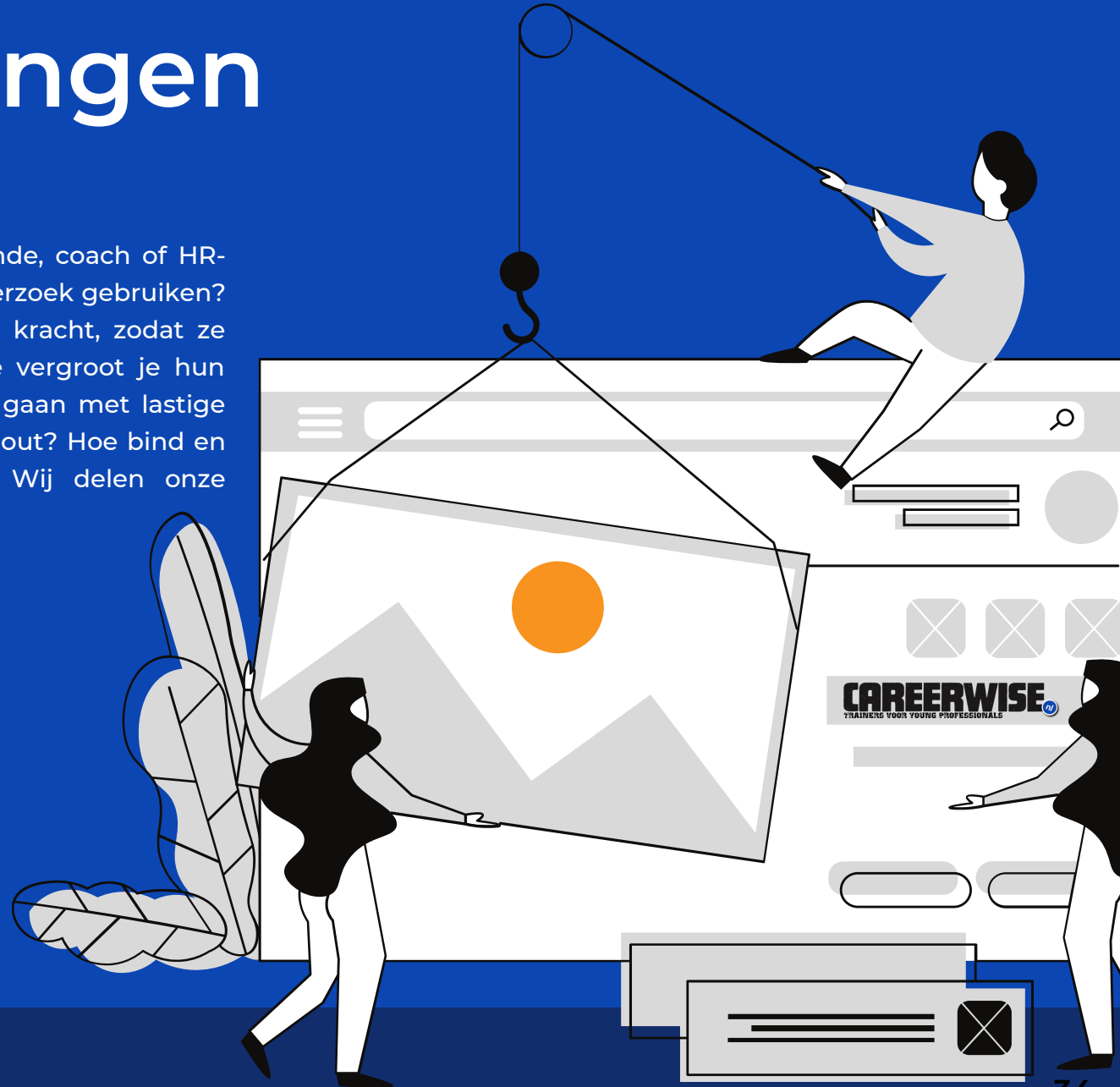
Op basis van onze eerdere onderzoeken denken wij een verband te zien tussen die hoge drang naar ontwikkeling en geluk en de hoge burn-out cijfers onder jongeren. De verwachtingen waaraan de jongeren het meeste lijden, zijn de verwachtingen van zichzelf¹⁶. Continu aan die hoge verwachtingen van zichzelf moeten voldoen, zorgt voor de ultieme vorm van stress van binnenuit. Het is nooit genoeg, het kan altijd beter en je moet continu AAN staan.

¹⁶ Careerwise, 2018



Aanbevelingen

Hoe kan je als werkgever, leidinggevende, coach of HR-professional de uitkomsten van dit onderzoek gebruiken? Hoe zet je young professionals in hun kracht, zodat ze frisheid en vernieuwing brengen? Hoe vergroot je hun veerkracht zodat ze beter om kunnen gaan met lastige situaties en verlaag je de kans op burn-out? Hoe bind en boei je millennials en Generatie Z? Wij delen onze aanbevelingen:



#1

Maak groei zichtbaar: werk aan ontwikkelperceptie

Starten op de arbeidsmarkt betekent het begin van een nieuwe levensfase. Het betekent onherroepelijk veel leren en jezelf ontwikkelen. Zowel op hun werk als in hun privéleven ervaren jongeren nieuwe uitdagingen en situaties die met vallen en opstaan tot persoonlijke groei zullen leiden. Dus hoezo vertrekken ze bij een werkgever omdat ze te weinig ontwikkeling doormaken? Die ontwikkeling is er wel, ze zijn het zich alleen niet bewust. Zet daarom in op *ontwikkelperceptie*! Het laten ervaren en inzien van persoonlijke groei is net zo belangrijk als de groei zelf. Werken aan hun ontwikkelperceptie is een simpele en betaalbare oplossing om jongeren te binden en boeien én om een leerklimaat te creëren met een sneeuwbaaleffect richting de lerende organisatie.

#2

HELP! Wie ben ik, wat kan ik, wat wil ik?

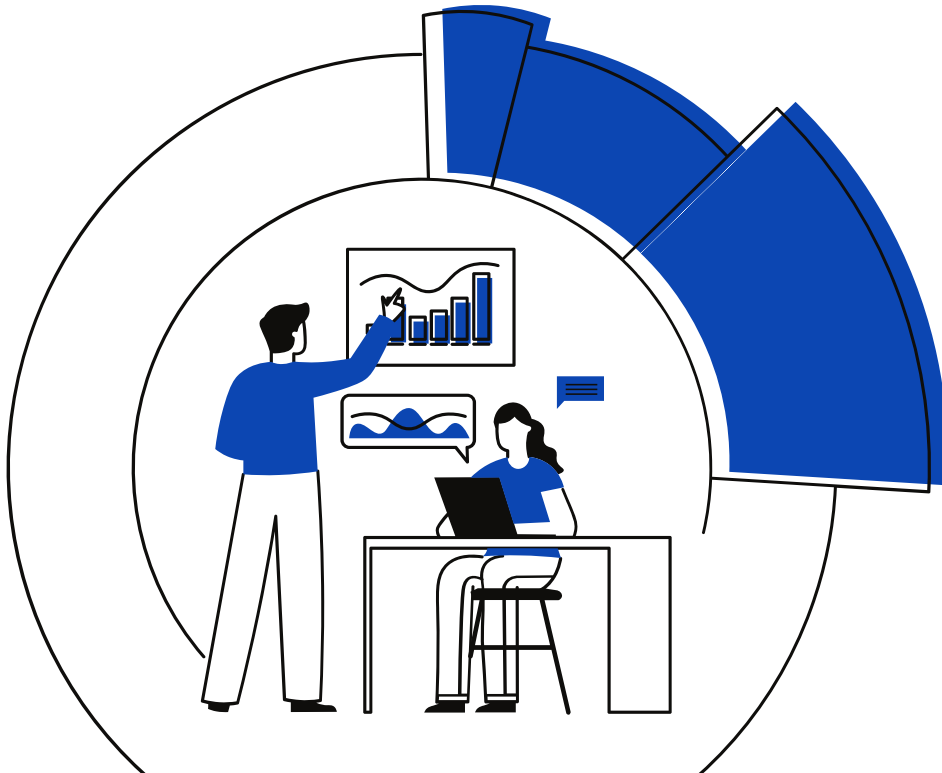
Levensfase vragen als 'wie ben ik, wat kan ik, wat wil ik?' en de zoektocht om talenten optimaal te benutten lijken populairder dan ooit. In een tijd waar FOMO, keuzestress en perfectionisme hoogtij vieren, ervaren de jongeren snel het gevoel geleefd te worden. En dat terwijl de jongeren geen reactief leven willen leiden maar juist proactief willen bijdragen aan de wereld om hen heen. Begin daarom om ze te helpen hun zelfinzicht te vergroten om van daaruit aan het roer te gaan staan van hun eigen leven. Wat zijn mijn talenten, waar ben ik goed in, wat vind ik leuk en bovenal: waar krijg ik energie van? Dit kan al door gebruik te maken van simpele tools zoals het kernkwadrant, een talententest of door te werken met het levenswiel. Het zijn slechts voorbeelden om te laten zien dat het niet ingewikkeld hoeft te zijn. Leven vanuit wie je bent en waar je voor staat, geeft meer rust en verlaagt de kans op burn-out.

Maak een persoonlijk ontwikkelplan waarin je stil staat bij waar iemand al heel goed in is en waar ruimte voor ontwikkeling is. Vergeet niet om ook stil te staan bij een 8 (wat iemand al heel goed doet) en hoe je daar een 10 van kunt maken. Concretiseer deze ontwikkeling: wat gaat iemand doen? Denk hierbij verder dan alleen een opleiding. Zoals het lezen van een boek, meelopen met een collega, een interview etc. Sta ook expliciet stil bij hoe ze dat gaan doen, met wie en waar ze hulp bij kunnen gebruiken. Door dit regelmatig te bespreken maak je groei expliciet.

- Miriam Boer

#3 Er is meer dan de weg omhoog - de angst om stil te staan

Jongeren lijken vaak veeleisend: ze willen graag vooruit, stappen maken en denken na binnenkomst al snel de baan van een senior aan te kunnen. **Het is goed om te realiseren dat deze wens om promotie te maken in veel gevallen een uiting is van hun angst om stil te staan.** Ze willen groeien, blijkt meer dan eens uit dit onderzoek. Antwoord daarom door proactief te inventariseren waarin ze willen groeien. Ondersteun hen door samen een persoonlijk leerpad uit te stippelen met heldere leerdoelen en organiseer specifieke projecten, een coach of mentor om aan die persoonlijke leerdoelen te werken. Er is meer dan de weg omhoog.



#4 Ontwikkeling is maatwerk - overvloed is geen antwoord

Veel organisaties hebben een enorm aanbod voor ontwikkeling, van traineeships tot een volle academie en van een persoonlijk opleidingsbudget tot dagen om je in te zetten voor een maatschappelijk doel. Maar zo'n enorm aanbod en de mentaliteit van 'bij ons mag je alles ontwikkelen, jij mag het zeggen' werkt niet. Jongeren zien door de bomen het bos niet en hebben geen idee waar ze moeten beginnen. Ze willen een persoonlijke benadering, een plan op maat en hebben behoefte aan een leidinggevende of coach die hen ondersteunt. Zo maak je samen met de jongeren de omslag van aanbodgestuurd naar individueel relevante ontwikkeling die direct toepasbaar is. **Jongeren willen graag zelf kiezen, maar willen het keuzeproces niet alleen doorlopen.** Creëer daarom samen een continu proces van inventariseren, ondersteunen, groeien en reflecteren voor de jongere. Dit kan je eventueel ook in groepsverband organiseren om de druk bij de lijn(manager) wat weg te nemen en jongeren tegemoet te komen in hun behoefte om te leren in groepsverband.

Jongeren worden opgevoed met een sterk gevoel van autonomie. Die behoefte aan zelfregie nemen ze mee naar de werkvloer.

- Jos Ahlers

#5 Bevorder bevlogenheid: job crafting... en nu echt!

Jongeren willen een maatwerk benadering. Geen jongere is hetzelfde, dus zou geen functieprofiel of ontwikkelpad hetzelfde moeten zijn. Het is belangrijk dat de jongere zélf nadenkt over hoe hij zijn eigen baan (anders) zou willen vormgeven. En dat kan over van alles gaan. Hoe zie jij je baan? Wat zou je anders organiseren? Wat wil je meer? Wat wil je minder? En ga aan de hand van die vragen en antwoorden in gesprek. Wat is er mogelijk? Het voordeel is dat de baan, en de organisatie, op deze manier meer toekomstbestendig worden én de young professional zich volledig betrokken voelt. Hij kan zijn baan en ontwikkeling zelf vormgeven, met het oog op zijn kwaliteiten, wensen en (leer)behoeften, van zichzelf en van de organisatie. Ondersteuning is nodig bij het concreet maken en het kiezen van de eerste kleine stappen richting grote doelen. Bij tegenslag, moeilijke opdrachten en perioden van stress, helpt het om samen met de young professional persoonlijke hulpbronnen te identificeren en het inzetten ervan te stimuleren¹⁷. Hoe meer hoop, optimisme, veerkracht en zelfvertrouwen¹⁸ een jongeren ervaart, hoe beter hij het leven aankan; wat zich vertaalt in een lagere kans op burn-out¹⁹. En hoe meer bevlogen ze zullen zijn over hun werk en de organisatie.

#6 Verbind generaties op de werkvloer

Jongeren leren graag met en van elkaar. Ze zijn niet anders gewend. Ook leren en sparren ze graag met ervaren collega's. Creëer hiervoor bewust mogelijkheden:

1. Zorg voor laagdrempelige toegang tot ervaren collega's. Laat de jongeren zelf kiezen van wie ze willen leren en ondersteun bij het leggen van contacten.
2. Voor jongeren is het heel belangrijk om zelf te kunnen blijven beslissen wat ze met de opgedane kennis doen en *hoe* ze in hun eigen project of opdracht van A naar B komen. Zorg dat die vrijheid er is.
3. Laat ervaren en jonge collega's samenwerken aan projecten. Bewaak daarbij een open en gelijkwaardige relatie. Deze interactie stimuleert het leren van alle collega's.

De nieuwsgierigheid van jongeren en het plezier wat ouderen beleven aan het overdragen van kennis en ervaring leidt tot een verrassend resultaat.

Iedereen kent de piano op het station wel. Wat veel mensen niet weten is dat een 28 jarige talentvolle onderzoeker dit bedacht en uitgerold heeft. Van ervaren collega's kreeg zij de ruimte en ook boden ze haar een veilige haven bij de uitvoering van dit traject. Door generaties met elkaar te verbinden ontstaan de mooiste ideeën.

- Miriam Boer

¹⁷ Bakker & Demerouti, 2014

¹⁸ Psychologischkapitaal.nl

¹⁹ Salanova, Schaufeli, Xanthopoulou, & Bakker, 2010

²⁰ Bakker & Demerouti, 2014 & Luthans, Youssef, & Avolio, 2007



#7 De leidinggevende als coach

De werkomgeving moet vooral 'leuk', 'veilig' en 'inspirerend' zijn. Van leidinggevendens wordt verwacht dat ze deze werkomgeving creëren en dat ze uitdagen tot ontwikkeling. Jongeren willen omhoog klimmen, maar dat moet wel goed gezekerd gebeuren. **De zoektocht naar persoonlijke ontwikkeling doen ze het liefst vanuit veiligheid.** Jongeren willen daarnaast door hun leidinggevende begeleid worden en continu feedback krijgen. Ze zoeken een leidinggevende die ondersteunt, hen de mogelijkheid biedt om hun vaardigheden te tonen en die hen rugdekking geeft bij moeilijke situaties en relaties. Als leidinggevende ben je dus meer dan eens de coach die jongeren helpt om grote doelen concreet te maken in kleine realistische deelstappen. Zowel in het werk als in hun ontwikkeling. Nu de afstand is gegroeid door het thuiswerken, ligt hier een extra uitdaging voor werkgevers en leidinggevendens.

Jongeren willen zicht hebben op hun groei, waar ze staan en waar ze naartoe gaan. Om de lijn(manager) te verlichten introduceer ik daarvoor regelmatig een groepscoachingsprogramma bij bedrijven. Dat helpt jongeren bij het inventariseren van hun leerbehoeften. Ik zet hen vervolgens aan het roer van hun eigen groei. De groep helpt elkaar met reflecteren en vervolgacties. Samen vieren we successen maar delen we ook het falen. Want fouten maken mag, dat is waar leren begint. Op deze manier omgaan met ontwikkeling verlicht de lijn(manager), geeft plezier en voldoening en is daarmee een belangrijk ingrediënt voor het succesvol binden & boeien van millennials en Generatie Z.

- Matthijs Hamster



Maak plezier!

Het is niet toevallig dat veel aanbevelingen gaan over ontwikkeling. Het vormt de rode draad in de zoektocht die jongeren doormaken en vervult daarmee een sleutelrol bij het binden & boeien. Tegelijk scoren werkplezier, het leuke contact met collega's, geluk, voldoening en een bijdrage willen leveren ook duidelijk hoog in de uitkomsten van dit onderzoek. Zorg dat het voor jongeren duidelijk is waaraan ze bijdragen. Functioneel, wat hun bijdrage is aan het grotere geheel en een betere wereld. Dat laatste wordt richting Generatie Z steeds belangrijker. En dan tot slot, van jongeren wordt gezegd dat alles leuk moet zijn. En wees eerlijk, geef ze eens ongelijk. Helemaal nu je weet dat het voor hen één van de belangrijkste aantrekkingskrachten is om ergens te blijven werken; maak gewoon lekker plezier met elkaar.

We wensen jullie enorm veel succes en plezier bij het samenwerken met jongeren.

Careerwise - Softskills & leiderschapsprogramma's voor twintigers en dertigers.

Careerwise ontwerpt trainee- en leiderschapsprogramma's voor bedrijven en verzorgt de trainingen, masterclasses en games die daar onderdeel van uitmaken ook als losse interventies.

Dit doen we met ruim zestig experts die vanuit onze onderzoeken en dagelijkse praktijk weten hoe ze hun vak overdragen op de voor jongeren aantrekkelijke Careerwise-manier: ervaringsgerichte, interactieve werkvormen op maat en met enorm veel plezier. Want als je plezier hebt, leer je meer!

In een wereld waarin er steeds meer prikkels op ons afkomen worden de jongeren van nu als geen andere generatie uitgenodigd om van buiten naar binnen te leven; reactief dus. Aangejaagd door notificaties en devices is dit voor velen de enige manier die zij kennen. Maar dit houdt geen mens lang vol. Ik maak me dan ook grote zorgen om het toenemende aantal burn-outs onder jongeren. Een in mijn ogen structurele oplossing hiervoor is om jongeren te leren hoe je van binnen naar buiten kunt leven. Dus door aan het roer te gaan staan van je eigen leven, de regie te pakken. Je oor te luister te leggen bij je binnenwereld en te oefenen met de beweging 'uit je hoofd naar je hart'. Want daar vind je echte antwoorden die passen bij jou in plaats van reacties volgens verwachtingen van anderen of van vroeger.

Vraag ons gerust hoe je dit het beste aanpakt voor de jongeren in jouw organisatie. We denken graag met je mee.

- Matthijs Hamster

Bronnen

Wil je meer weten over millennials en Generatie Z? Houd dan onze [website](#) in de gaten, abonneer je op onze nieuwsbrief of download de geheel herziene uitgave van de vorige editie van het Young Professional Onderzoek: [Het Millennial Onderzoek](#).

- Careerwise (2018). - Whitepaper Millennials & Werk - Young Professional Onderzoek #4 - te downloaden via www.careerwise.nl
- Bontekoning, A.C. (2007). Generaties in Organisaties, de verborgen krachten van onze sociale evolutie. Proefschrift, Universiteit Tilburg.
- Boer, M.E. (2015). Haal het beste uit Generatie Y. O&O, Nr 2, pp 29-33
- Arnett, J. (2000). Emerging Adulthood. A Theory of Development From the Late Teens Through the Twenties. American Psychologist, vol.55, nr 5, 469-480.
- Ahlers, Boender (2019). Gen Z: Verlangen naar verandering. Bertam+De Leeuw Uitgevers, Amsterdam.
- Luthans, Youssef & Avolio (2007)
- Psychologischkapitaal.nl
- Salanova, Schaufeli, Xanthopoulos & Bakker (2010)
- Bakker & Demerouti (2014)
- Bent Hougaard (2000). Curling Forældre og Service-børn: debat om vort nye børnesyn. Utgaverij Hougaard, 2000
- UNICEF (2020). Innocenti, 'Worlds of Influence: Understanding what shapes child well-being in rich countries', Innocenti Report Card 16, UNICEF Office of Research – Innocenti, Florence, 2020.
- SLO over 21-eeuwse vaardigheden: <https://www.slo.nl/thema/meer/21e-eeuwsevaardigheden/achtergrondinformatie/>
- CBS (2018). Meer psychische vermoeidheid ervaren door werk - <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/46/meer-psychische-vermoeidheid-ervaren-door-werk>
- Nieuwsuur / ArboNet (2015). - Burn-out groeiend probleem onder jonge werknemers - <https://nos.nl/nieuwsuur/artikel/2032376-burn-out-groeiend-probleem-onder-jonge-werknemers.html>
- NRC (2017). - Kosten van een burn-out bedragen 60.000 euro - <https://www.nrc.nl/nieuws/2017/06/19/kosten-van-burn-out-bedragen-60000-euro-1172164-a1563696>
- CBS (2019). <https://longreads.cbs.nl/jeugdmonitor-2020/welzijn-van-jongeren/>
- CBS (2020). <https://www.cbs.nl/nl-nl/cijfers/detail/84572NED>



**DOWNLOAD
HIER**

Millennials & Werk
Grootste onderzoek van NL
Meer dan 3300 millennials
Uit 100+ bedrijven

Het Millennial Onderzoek
Waar krijgen millennials energie van? Careerwise onderzocht 3300 millennials:
het grootste millennial onderzoek van NL. Resultaten & tips!