

# Essay

**Jeroen den Dekker en Tuyen Lien**

## Jonge professionals uit Generatie Y kunnen wel degelijk loyaal zijn aan hun werkgever

Jonge professionals die eind vorige eeuw zijn geboren stromen nu de arbeidsmarkt op. Hoe kunnen bedrijven het beste halen uit deze veeleisende generatie hoogopgeleiden?

**Z**e worden vaak gezien als arrogante jobhoppers die vooral voor zichzelf kiezen. Maar dit beeld van de hoogopgeleide Generatie Y (geboren tussen 1985-2000) is niet juist. Naar aanleiding van een onderzoek dat wij hebben uitgevoerd bij negen Nederlandse bedrijven uit verschillende branches, zien wij juist volop kansen voor ondernemingen die de diversiteit aan talenten van Generatie Y bewust inzetten.

Efficiëntie, creativiteit, een kritische houding, veranderingsgezindheid, een goed ontwikkeld multitaskend vermogen en een 'can do'-mentaliteit zijn kenmerkend voor deze generatie. In de huidige marktomstandigheden zijn dit belangrijke eigenschappen om de concurrentie de loef mee af te steken.

Er lopen volgens de Nederlandse generatie-expert Aart Bontekoning momenteel vier generaties op de werkvloer: Babyboomers (1940-1955), Generatie X (1955-1970), de Pragmatische Generatie (1970-1985) en Generatie Y. Al die generaties verschillen van elkaar. Door de tijdgeest waarin zij opgroeien ontwikkelen zij hun eigen kenmerken, mentaliteit en gedragspatronen en drukken daarmee een eigen stempel op de cultuur van de organisaties waarbinnen zij werken.

Gemiddeld genomen wordt het effect van een nieuwe generatie op de arbeidsmarkt merkbaar als meer dan de helft van een generatie deze heeft betreden. De hoogopgeleide Generatie Y, die sinds 2008 de arbeidsmarkt opstroomt, zal een steeds groter stempel gaan drukken op het reilen en zeilen binnen bedrijven.

De leden van de Nederlandse Generatie Y zijn opgegroeid in een periode van toenemende welvaart en versnelde technologische en economische ontwikkeling. Al vanaf de middelbare school zijn ze gewend in teams te werken, communiceren ze gemakkelijk en snel via verschillende (social) media, en raadplegen zij internet en hun eigen uitgebreide netwerken voor informatie.

Diversiteit is voor hen een gegeven, authenticiteit en een fijne werkcultuur staan hoog in het vaandel. Ze zijn kritisch en zoeken mogelijkheid tot zelfontplooiing via uitdagende functies. Feedback en waardering zijn belangrijker dan een boven marktconform salaris.

Het doel van ons onderzoek was om inzichtelijk te maken hoe de hoogopgeleide Generatie Y-professional het beste tot zijn recht komt en op welke wijze een goede samenwerking met de andere generaties op de werkvloer kan worden gerealiseerd. Dit onderzoek onderscheidt zich van andere onderzoeken door de focus op de hoogopgeleide Nederlandse werknemers die relevante werkervaring hebben en deelnemen aan een manage-

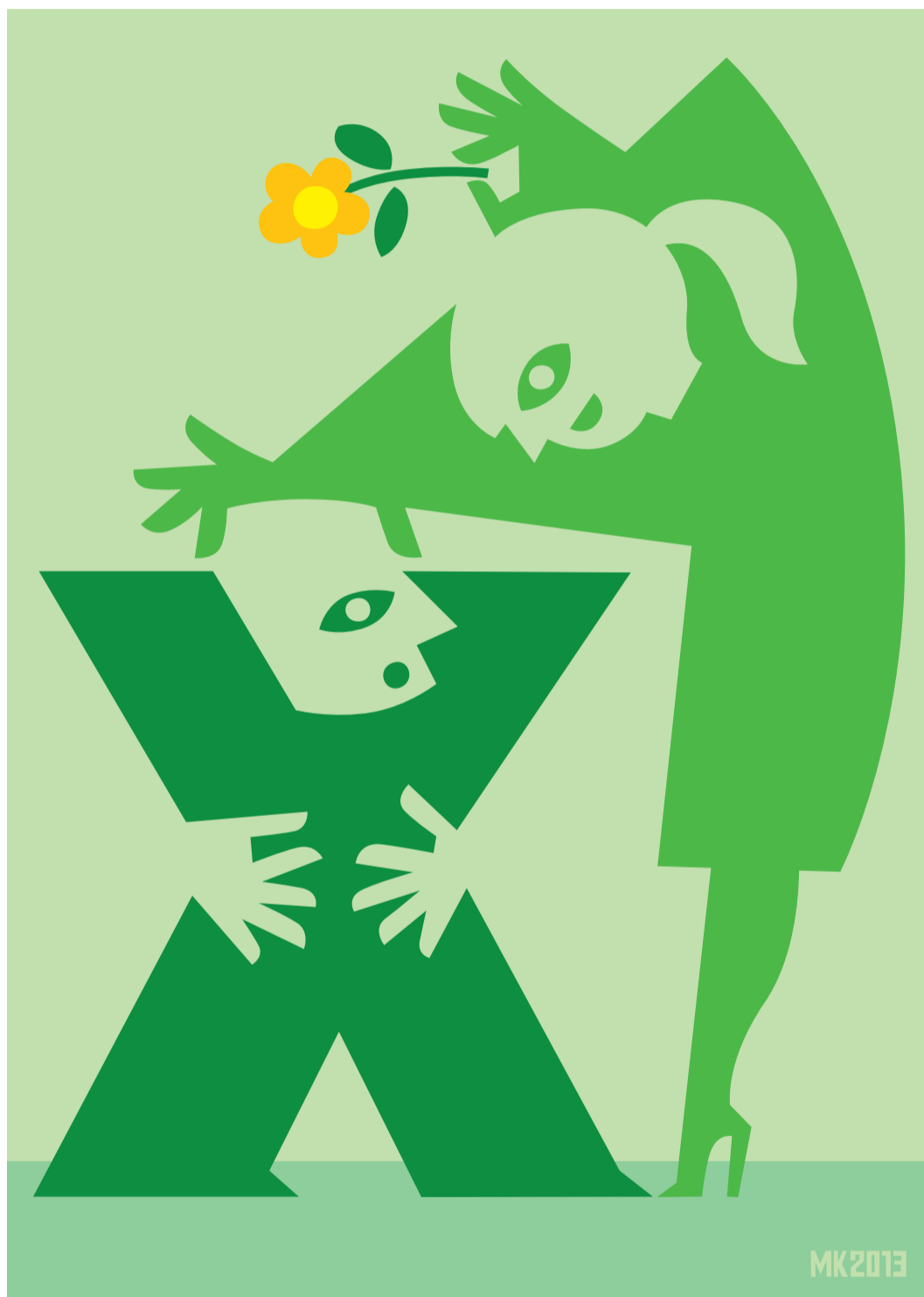


FOTO: ILLUSTRATIE: MAX KISMAN

**Hiërarchie**  
Jonge professionals niet zo wars van hiërarchie als wordt aangenomen

**Persoonlijk contact**  
Generatie Y zoekt graag contact met collega's en wil niet thuiswerken

menttraineeship of talentprogramma. De managers van de toekomst dus.

Naast een literatuuronderzoek hebben wij in totaal 36 'high potentials' van Generatie Y geïnterviewd. Door middel van semigestructureerde interviews hebben we hun verwachtingen, normen en waarden, ervaringen, werkrelatie met collega's en leidinggevendenden, en hun ambities in kaart gebracht.

Veel van de reeds bekende eigenschappen van deze generatie werden daarbij bevestigd, maar er kwamen ook interessante verschillen met de in de literatuur beschreven kenmerken aan het licht.

Ten eerste zijn zij niet zo wars van hiërarchie als wordt aangenomen. Onze respondenten zien hiërarchie juist als een noodzakelijk goed dat structuur geeft aan een organisatie. De voorkeur van de meeste respondenten gaat uit naar een

transparante en informele hiërarchie.

Ten tweede werkt Generatie Y zeer efficiënt en is ook bereid over te werken om hun resultaten te bereiken. Zo gaf 97% van de geïnterviewden de voorkeur aan 'work smart' (efficiëntie) boven het credo 'work hard' en wilden ze allemaal graag afgerekend worden op hun resultaten in plaats van op gewerkte uren.

Verder blijkt uit het onderzoek dat tijd- en plaatsafhankelijk werken, het Nieuwe Werken, niet als prettig wordt ervaren. Bijna alle respondenten geven er de voorkeur aan om minimaal vier dagen tijdens 'reguliere' werktijden op kantoor te werken. Zo kunnen zij persoonlijk contact hebben met hun collega's voor afstemming en kunnen zij geconcentreerd werken. Slechts bij uitzondering wordt er liever thuis gewerkt.

Ook viel ons op dat deze generatie zeer veranderingsgezind is. Zij staat veel meer

open voor veranderingen in de organisatie dan andere generaties. Zij is continu op zoek naar verbeteringen die leiden tot meer efficiëntie. Dit zien we ook terug in de manier waarop high potentials uit Generatie Y samenwerken met de voorgaande generaties.

Van de respondenten gaf ruim 80% aan het beste samen te werken met dertigers en begin veertigers uit de Pragmatische Generatie net boven hen. Deze generatie deelt hun affiniteit met (vernieuwende) technologie en een efficiënte werkaanpak.

Samenwerking met collega's uit Generatie X verloopt iets moeizamer. De respondenten ervaren hen over het algemeen als conservatief, hiërarchisch, statusgevoelig en niet-authentiek. Hoewel de leeftijds kloof met de Babyboom-generatie het grootst is, heeft deze generatie weer wel een klik met Generatie Y. Op voorwaarde dat de babyboomers openstaan voor hun ideeën en bereid zijn hun kennis en ervaring met hen te delen.

Net als alle voorgaande generaties hecht Generatie Y veel waarde aan erkenning en waardering. Maar deze erkenning hoeft niet uitgedrukt te worden in financiële beloningen als bonussen en aanzienlijke salarisverhogingen. Uitdaging, zelfontwikkeling en aantrekkelijke organisatiecultuur spelen vaak een belangrijker rol in de keuze voor een werkgever.

Moeten de oudere generaties de Y-collega's met hun vlotte en vaak directe manier van communiceren en hun efficiëntie, kritische en creatieve manier van werken zo maar accepteren? Dit is een vraag waar veel organisaties mee worstelen, eenduidige en algemeen geldende antwoorden zijn er nog niet.

Uit ons onderzoek blijkt hoe belangrijk het is dat er een balans is tussen de verschillende generaties, waarbij alle generaties openstaan voor elkaars normen en waarden, mentaliteit en gedragspatronen. Deze open organisatiecultuur is voor Generatie Y zelfs het belangrijkste selectiecriteria bij hun keuze voor een werkgever.

Het leren van elkaar blijkt in de praktijk een grote uitdaging. Wanneer de oudere generaties zich realiseren over welke eigenschappen Generatie Y beschikt, zullen zij ook inzien dat deze nieuwe generatie geen bedreiging hoeft te zijn, maar juist nieuwe kansen biedt. Via een gestructureerde dialoog, bijvoorbeeld in generatieworkshops of trainingen, kan een klimaat ontstaan waarin optimaal gebruik gemaakt wordt van elkaars talenten, kennis en ervaring.

De high potentials van Generatie Y kunnen wel degelijk loyaal zijn aan hun werkgever, op voorwaarde dat die weet hoe hij het beste met hen kan omgaan. Veel organisaties zijn in de huidige economische omstandigheden minder snel bereid te investeren in talentontwikkeling. Wij zijn echter van mening dat de creatieve Generatie Y juist de verbeteringen teweeg kan brengen die nodig zijn om de recessie het hoofd te bieden. Als het bedrijfsleven de vruchten van hun talenten wil plukken, zijn investeringen in hun ontplooiing onmisbaar.

Jeroen de Dekker en Tuyen Lien zijn oprichters van Drive & Change Management Consulting. Het genoemde onderzoek werd uitgevoerd i.s.m. Harry Starren, voorzitter van de Federatie Nederlandse creatieve industrie en directeur van Ithaca International.