



Verjonging

ma+on

Betrek Generatie Z bij de sociale evolutie van je organisatie

Zet in op personeelsbeleid dat alle generaties inspireert



De multigenerationele aard van het huidige personeelsbestand biedt zowel uitdagingen als kansen voor organisaties. Er zijn op dit moment maar liefst vijf generaties werkzaam op de arbeidsmarkt. Deskundigen zijn het erover eens dat een personeelsbestand van meerdere generaties veel voordelen biedt. Maar organisaties moeten dan wel bereid en in staat zijn effectief om te gaan met uiteenlopende verwachtingen, talenten, waarden en werkstijlen om samenhangende teams en organisaties te vormen.

Nog nooit liepen er zoveel verschillende actieve leeftijdsgroepen rond op de werkvloer. Terwijl de pensioenleeftijd steeds verder opschuift, zetten de digital natives hun eerste stappen op de arbeidsmarkt. Medewerkers van pakweg 17 tot en met 70 jaar zullen met elkaar moeten gaan samenwerken. Om al die verschillende leeftijdsgroepen met succes aan je organisatie te binden moet je weten wat hen drijft, wat ze belangrijk vinden in hun werk en wat ze van jou, als werkgever, verwachten. Dat kan voor iedere generatie verschillend zijn.

BABYBOOMER 1941 - 1955 <i>Senior</i> <i>Protestgeneratie</i>	GENERATIE X 1956 - 1970 <i>Leider</i> <i>Generatie nix</i>	PRAGMATISCHE GENERATIE 1971-1985 <i>Professional</i> <i>Patatgeneratie</i>	GENERATIE Y 1986 - 2000 <i>Student/junior</i> <i>Millenniums/ screenagers</i>	GENERATIE Z 2001 - 2015 <i>Jongere/student</i> <i>Zoomers</i>
Kenmerken Gedreven en idealistisch	Kenmerken Nuchter en gewoon doen	Kenmerken Persoonlijk en interactief	Kenmerken Snel, intuïtief en informeel	Kenmerken Zelfverzekerd en multitasken
Gericht op werkstructuren	Verbindend en procesgeoriënteerd	Ambitieuw en resultaatgericht	Actief, snel en informeel	Maatschappelijk en sociaal
Deskundigheid en specialisatie	Ervaring inbrengen en luisteren	Praktisch, snel en samen leren	Jezelf zijn, autonoom en keuzegelijkheden	Transparantie en authenticiteit
Samenwerken Ruimte geven en goede sfeer	Samenwerken Leren van experts en eigen tempo	Samenwerken Expertise delen en snel resultaat	Samenwerken Zinvol, voldoening en teamwork	Samenwerken Nuttig, open en gelijke kansen
Leiding Hiërarchisch en democratisch	Leiding Teamgericht en balans zoeken	Leiding Netwerkend en efficiënt	Leiding Persoonlijk en authentiek	Leiding Ruimte voor eigen invulling
Benadering Persoonlijk	Benadering Persoonlijk en mail	Benadering Persoonlijk en mail	Benadering Persoonlijk en online	Benadering Persoonlijk en online
Binding Solide pakket arbeidsvoorwaarden	Binding Senioriteit waarderen	Binding Keuzevrijheid werk en privé	Binding Staat of valt met onboarding	Binding Flexibiliteit en afwisseling

Figuur 1 – Kenmerken van de verschillende actieve leeftijdsgroepen

Arbeidsmarktgeneraties in aantallen

BABYBOOMER	2.562.000
GENERATIE X	3.660.000
PRAGMATISCHE GENERATIE	3.274.000
GENERATIE Y	3.335.000
GENERATIE Z	2.913.000

Figuur 2 – De werkende generatie (CBS 2020)

Waar babyboomers behoefte hebben aan zekerheden, willen de jongste generaties juist het tegenovergestelde. Zij willen flexibiliteit, afwisseling, uitdaging én een zekere mate van saamhorigheid.

Het gevoel écht bij een organisatie te horen is eigenlijk van alle generaties. Het is een gevoel van waardering en bijdrage dat voor iedereen belangrijk is. Hoe je daar als werkgever invulling aan geeft bepaal je zelf. Als het maar authentiek is en zeker niet standaard.

Om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te vergroten, wordt het belangrijk duidelijk te maken waar je als werkgever maatschappelijk voor staat. Werkgeluk wordt steeds belangrijker gevonden. Dat betekent dat werk moet aansluiten bij persoonlijke drijfveren en identiteit. Als die match er niet is, wordt de switch naar een andere werkgever snel gemaakt.

De nieuwere generaties hebben ook een geheel andere kijk op werkcultuur dan de voorgaande generaties. Het is op dit moment voor veel organisaties best een uitdaging om nieuwe medewerkers te boeien en te binden.

Dat de nieuwe generatie zich meer dan vorige laat leiden door milieu, welzijn en sociale issues, dat is bekend. Maar het verschil kan wel eens groter zijn dan je misschien zou denken. Zo meldt een onderzoek van de Britse verzekeraar Bupa dat ruim 30 procent banen zou afslaan in organisaties met een slechte milieu-impact, en dat 54 procent bereid is om (tot meer dan een kwart) minder loon te aanvragen als de werkgever handelt in overeenstemming met de eigen normen en waarden.

Ofschoon de nieuwe generatie over het algemeen goed is opgeleid hebben de nieuwkomers op de arbeidsmarkt ook een sterk gevoel dat hun opleiding hen nog niet voldoende goed heeft voorbereid op het werkzame leven. Hier liggen dus kansen voor werkgevers die hen willen aantrekken. Zorg dat er een leercultuur is en dat je een leven lang ontwikkelen op orde hebt in je organisatie.

Opgegroeid met grote studieschulden zal de nieuwe generatie de financiële beloning ook sterk mee laten wegen in hun beslissing om voor een organisatie te kiezen. Door de wereldwijde talent-schaarste en demografische verandering kennen ze hun waarde en zullen zij daar ook naar handelen.

ZIJN HR-PROFESSIONALS KLAAR VOOR DE NIEUWE GENERATIE WERKNEMERS?

Het beheer van een divers personeelsbestand met meerdere generaties lijkt één van de grootste uitdagingen van HR-professionals te worden. Elke generatie gedraagt zich anders op de werkplek en vereist verschillende strategieën voor effectief management.

Generatie Y en Z worden ook wel de digital natives genoemd omdat zij zijn opgegroeid in een snel bewegende, sterk verbonden omgeving onder invloed van sociale media. Uit onderzoek blijkt dat zij een unieke generatie zijn met een andere mentaliteit dan de vorige generaties. Het zou goed zijn als organisaties deze generatie beter gaan zien en bedienen.

Aart Bontekoning heeft in zijn boek 'Nieuwe generaties in vergrijzende organisaties' heel goed verwoord dat sociale innovaties van organisaties net zo belangrijk zijn als technologische innovaties. Elke generatie brengt zijn eigen sociale patroon mee. Iedere generatie is op een bepaalde manier opgevoed, heeft andere dingen meegemaakt en brengt nieuwe en verfrissende ideeën mee. HR-professionals doen er goed aan de evolutie van generaties in de maatschappij te omarmen en een plek te geven in hun beleid. Als organisatie wil je je blijven ontwikkelen zowel sociaal als economisch.

Nieuwe generaties zijn daarenboven niet alleen potentiële medewerkers, maar ook nieuwe potentiële klanten. Om je als organisatie futureproof te ontwikkelen is het van belang de nieuwe generatie met hun gebruiken en patronen goed aan te laten haken bij de bestaande organisatie-generaties.

Aart Bontekoning specialiseerde zich als organisatiepsycholoog in de hoofdrol die generaties



Figuur 3 – Sociale evolutie van binnenuit, bron Aart Bontekoning

spelen in de evolutie van de eigen cultuur. Zijn ontdekkingen:

- Opvolgende generaties in een levensfase, van de jongste tot de oudste, hebben de potentie om de eigen cultuur 'bij de tijd' te houden. Die potentie is te vinden in het gebied dat de meeste werknemers opwekt. Daarin verschillen generaties.
- Omgekeerd, gedateerde cultuurpatronen - zoals verouderde manieren van leidinggeven, samenwerken, organiseren, communiceren, leren, omgaan met diversiteit, veranderen, enzovoorts - nemen werknemers weg bij alle generaties.

Met de jongste werkende generatie kunnen verouderde cultuurpatronen zeer snel en haarscherp worden gescand. Zij zijn er het gevoeligs voor.

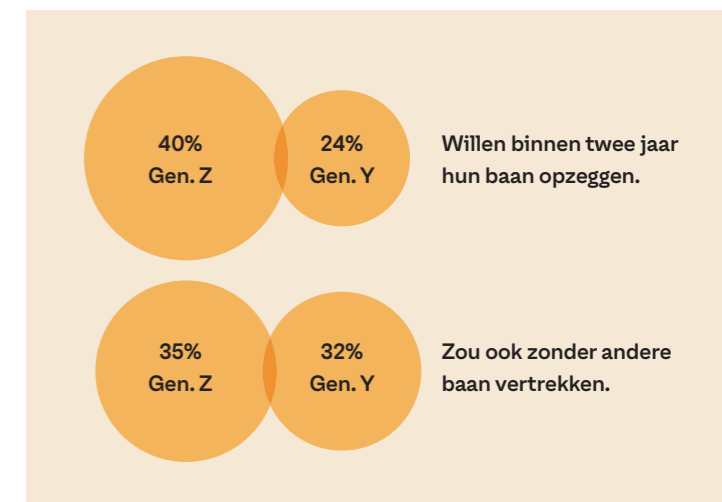
Deze digital natives zijn in de meeste organisaties echter nog niet echt op de kaart gezet door de HR-professionals. Willen organisaties toekomstbestendig blijven, dan moet dat snel veranderen. Immers, nieuwe generaties hebben de actieve steun van de oudere generaties nodig om hun updates te integreren in de bestaande cultuur. In het belang van iedereen: ge-update cultuurpatronen wekken werknemers op bij alle generaties. Het trekt nieuwe medewerkers en klanten aan en verlengt het werkleven.

In de meeste organisaties stijgt de komende decennia de gemiddelde leeftijd sterk. Zowel de risico's (veroudering van de cultuur) als de kansen (het ervaringsniveau stijgt sterk) worden onderschat. De mogelijkheden om de eigen organisatie bij de tijd te houden door het beter benutten van de generatiediversiteit worden door de HR-afdelingen nog nauwelijks gezien en benut.

NIEUWE GENERATIE GAAT VOOR BALANS EN VERANDERING

Het onderzoek van Deloitte 'Generatie Z en Millennial Survey 2022' laat zien dat nieuwe generaties zich grote zorgen maken over klimaatverandering, vermogensongelijkheid, geopolitieke conflicten en de kosten van levensonderhoud. Maar de digital natives worstelen ook met uitdagingen in het dagelijks leven, zoals financiële onzekerheid, gebrek aan balans tussen werk en privé en een aanhoudend hoog stressniveau.

In het onderzoek noemen Generatie Z'ers klimaatverandering als hun belangrijkste persoonlijke zorg, net boven de kosten van levensonderhoud. Nederlandse millennials maken zich vooral zorgen over de gezondheidszorg en ziektepreventie, op de voet gevolgd door klimaatverandering en kosten van levensonderhoud.



Figuur 4 – De nieuwe generatie wisselt ook veel vaker van baan als de oudere generaties.

Salaris, mentale gezondheidsproblemen op de werkplek en burn-out zijn wereldwijd de belangrijkste redenen voor respondenten om de afgelopen twee jaar van baan te wisselen. Bij het kiezen van een nieuwe baan zijn de balans tussen werk en privé en leren en ontwikkeling de topprioriteiten, evenals het gevoel van betekenis hebben.

Klimaatverandering blijft een groot aandachtspunt voor Generatie Z-respondenten en millennials. Driekwart van de Nederlandse Generatie Z-respondenten en 64 procent van de Nederlandse millennials is het erover eens dat de wereld zich op een kantelpunt bevindt als het gaat om het aanpakken van de klimaatcrisis.

Van de Nederlandse respondenten spant 82 procent (90 procent wereldwijd) zich momenteel in om het milieu te beschermen, voornamelijk met alledaagse acties als het gebruik van tweedehands en recyclebare items of het kopen van lokaal en biologisch voedsel. De respondenten vinden dat grote bedrijven en de overheid nog veel te weinig doen om klimaatverandering tegen te gaan

Als het erop aankomt om een organisatie te kiezen om voor te werken, zijn een goed evenwicht tussen werk en privéleven en leer- en ontwikkelingsmogelijkheden de belangrijkste prioriteiten.

HOE BEREIK JE DE NIEUWE GENERATIE?

Doordat generatie Z volledig is opgegroeid in het online tijdperk, en traditionele media minimaal gebruikt, moet je als organisatie die deze generatie wil bereiken het internet op. Hierbij is het wel belangrijk rekening te houden met het grote leeftijdsverschil binnen deze groep. Generatie Z is nu tussen de 12 en 26 jaar oud en is daarom niet met één boodschap te vangen. Bedenk dus goed op wie je je gaat richten, kies het juiste kanaal en pas de communicatie aan.

Gen Z gebruikt gemiddeld minder verschillende soorten platformen dan millennials, maar besteedt wel meer tijd per platform. Instagram, TikTok, Snapchat en YouTube krijgen de meeste aandacht, maar ook podcasts worden steeds populairder. Houd er daarnaast rekening mee dat deze generatie zich als geen ander bewust is van de online marketingmachines van bedrijven en een filter hebben ingebouwd als het aankomt op advertenties.

De nieuwe generatie werkt het liefst bij organisaties die hun sociale verantwoordelijkheid nemen. Vooral duurzaamheid is een belangrijk thema voor deze

generatie. Als een bedrijf of product niet goed is voor de wereld, raak je de aandacht van deze jongeren al snel kwijt.

Om jongeren aan te spreken, is het belangrijk een duurzaam verhaal te vertellen waarin ze zichzelf herkennen. De generatie gelooft dat bedrijven een belangrijke rol spelen in een betere wereld. Dit is waar je je als organisatie in kunt onderscheiden om de jongeren echt aan je te binden. Laat duidelijk zien waar je voor staat. Maar pas op: de nieuwe generatie is extreem handig met internet en checkt alles. Daarom heeft het geen zin om iets mooier voor te doen dan het in werkelijkheid is. Binnen no time val je door de mand en ben je het vertrouwen kwijt. Versterk je verhaal in plaats daarvan met foto's of video's om te bewijzen dat het echt zo is.

Naast duurzaamheid is ook tolerantie een belangrijke waarde voor de nieuwe generatie. De generatie groeide op in een hele diverse samenleving met verschillende culturen en sociale groepen. Via het internet komt de generatie makkelijk in contact met nog meer verschillende (sub)culturen. Dit maakt ze erg open minded. Deze open instelling en bijbehorende inclusiviteit verwacht men ook van organisaties.

Eén zaak is heel opvallend: de nieuwe generatie wil in beweging blijven. Onder het jong talent op de arbeidsmarkt is de drang naar ontwikkeling actueler dan ooit. Ze willen continu groeien (Careerwise, 2021). Maar waar komt deze drang vandaan en wat kunnen organisaties doen om aan deze vraag te voldoen?

Volgens verschillende commissies en onderzoeksbureaus, waaronder McKinsey, is een leven lang ontwikkelen noodzakelijk voor de Nederlandse economie. Serieus investeren in de ontwikkeling van medewerkers levert Nederland naar schatting ruim 2 procent extra economische groei op. Dit betreft ontwikkeling in de breedste zin: niet alleen het volgen van cursussen en opleidingen, maar ook activiteiten zoals job rotation, spannende nieuwe opdrachten aanpakken, verdieping en verbreding zijn manieren om te leren en ontwikkelen (van Kooten, 2017).

De maatschappelijke ontwikkelingen en (soms onzekere) omgeving zorgen er voor dat de jongere generatie voorbereid wil zijn op de toekomst. Ze zijn actief bezig met toekomstige kansen en successen, omdat zekerheid gewenst is. Voldoende groei en ontwikkeling op zowel persoonlijk als professioneel gebied kan ervoor zorgen dat ze flexibeler en veerkrachtiger zijn en ze zich beter kunnen aanpassen

aan hun omgeving. Zaken die ze bij hun baan bijvoorbeeld in overweging nemen zijn (Praal, 2019):


- Zijn er cursussen en opleidingen te volgen?
- Is er kans op een hogere functie?
- Is er voldoende coaching en begeleiding vanuit de leidinggevende?

We hebben een toekomst voor ons waarin mensen langer leven en langer (moeten) werken. Volgens L. Gratton en A. J. Scott (2017) betekent dit het einde van het zogenoemde 'driefasenmodel' waarin een fase van opleiding wordt gevolgd door een fase van werk en vervolgens pensioen. Zij voorspellen een 'multistage life' waarin opleiding en werk een leven lang door elkaar heen lopen. Dit vraagt van de jongere generatie dat zij in staat moeten zijn hun eigen

leven en loopbaan vorm te geven. Volgens Van Dam (2020) zullen mensen die het vermogen om te leren behouden, anderen op professioneel gebied altijd een stap voor zijn.


Tenslotte: zorg dat het financieel klopt en dat er een goede balans tussen werk en privé mogelijk is. Met name de Generatie Z is vrij zuinig en bewust in de omgang met geld. Zo zegt 57 procent van Generatie Z liever geld te sparen dan het uit te geven. De generatie zag hoe mensen in hun omgeving tijdens de crisis hun baan of huis kwijtraakten en hoe oudere broers of zussen enorme studieschulden opbouwden, zonder dat ze vervolgens een goedbetaalde baan konden vinden. Deze ervaringen hebben Generatie Z gevormd tot een financieel conservatieve generatie.

Hoofd, hart en handen




Wat zie ik?

- De Nederlandse beroepsbevolking bestaat uit vijf verschillende generaties
- Nieuwe generaties willen alles uit hun leven halen
- Werk en privé lopen steeds meer in elkaar over



Wat voel ik?

- Organisatiewaarden en persoonlijke waarden zijn niet in evenwicht
- Nieuwe generaties voegen iets toe en kunnen meteen een verschil maken
- Er is een kloof tussen gevraagde en aanwezige vaardigheden



Wat denk ik?

- Organisaties moeten sociale waarden en duurzaamheid etaleren
- Organisaties moeten hun gedateerde cultuurpatronen aanpassen
- Organisaties moeten hun werving en selectie ook op nieuwe generaties richten

www.zijinstroom.nl

Instituut Gak wil een bijdrage leveren aan de kwaliteit van de sociale zekerheid in Nederland door financiële ondersteuning van onderzoek, projecten en leerstoelen. Meer informatie is te vinden op www.instituutgak.nl



rjnconsult
onderwijs

ADVIES
INTERIM
ICT