



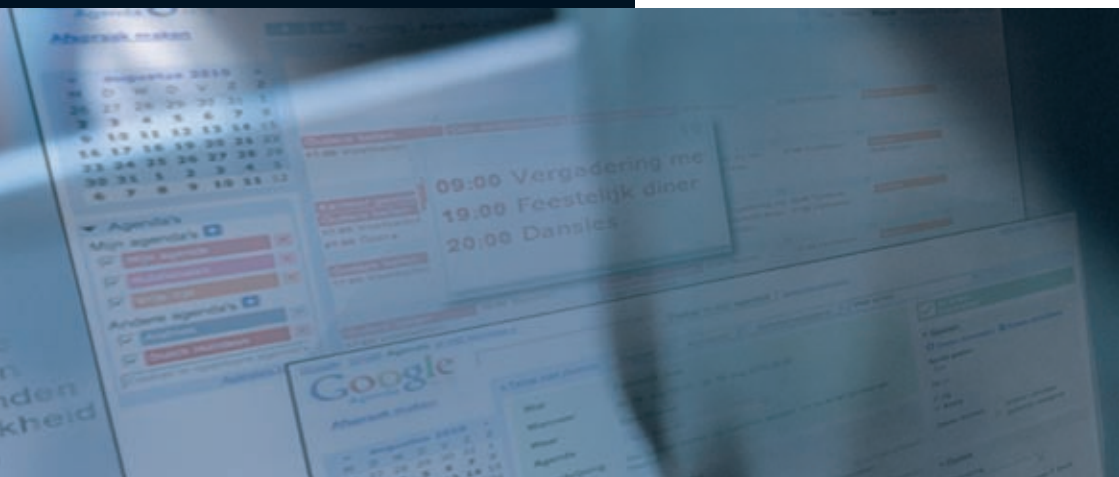
2punt0

Is uw organisatie klaar voor de nieuwe generatie werknemers?

Sijas P. Akkerman (redactie), Betty van der Roest en Steven Marshall



nederlands centrum voor sociale innovatie **ncsi**





Colofon

Auteurs

Sijas P. Akkerman (redactie), Betty van der Roest en Steven Marshall

Eindredactie

Projectbureau NCSI

Vormgeving

Design onderweg, Rotterdam

Drukwerk

Promedia

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie of op enige wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijk toestemming van de auteurs en de uitgever.

Copyright©2008

NCSI

ISBN 9789079867

Inhoudsopgave

• Is uw organisatie klaar voor Werknemer 2.0?	3
• Wie is Werknemer 2.0?	9
• Succesvol aan de slag met Werknemer 2.0	15
• Samenvatting	25
• Literatuur	26
• Over de auteurs	27
• Over het NCSI	27

Is uw organisatie klaar voor Werknemer 2.0?

Een nieuwe generatie bestormt de arbeidsmarkt: Werknemer 2.0. Met een levens- en werkstijl van virtueel samenwerken, communiceren, netwerken en kennis delen. Gewend aan verschillende culturele invloeden, snel schakelen, multitasken en een wereld vol mogelijkheden. Uitmuntend in het verzamelen van kennis en informatie. Anders in het verwerken ervan. Gemakkelijk te interesseren voor uitdagende projecten of functies. Maar ook zo weer weg als het werk even minder boeit.

Met het project 'Werknemer 2.0' brengt het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie de betekenis van Werknemer 2.0, Generatie Einstein of Generation Y voor organisaties in kaart. Het doel is bedrijven en instellingen uit te dagen de unieke kenmerken en talenten van Werknemer 2.0 optimaal te benutten.

Deze publicatie is een eerste aanzet om u daartoe te prikkelen. Op basis van ons literatuuronderzoek schetsen we een beeld van de kenmerken van Werknemer 2.0 en de wijze waarop Werknemer 1.0 en 2.0 met elkaar samenwerken. Daarnaast bespreken we welke gevolgen de komst van de Werknemer 2.0 heeft voor uw organisatie. Tot slot geven we 'tips en tricks' om de talenten van Werknemer 2.0 optimaal te gebruiken en te ontwikkelen, zodat u concurrerend blijft in een dynamische markt.

Deze publicatie helpt u de volgende vragen te beantwoorden:

- Bent u klaar voor Werknemer 2.0?
- Is uw organisatie boeiend genoeg voor deze generatie Einstein?
- Maakt u voldoende gebruik van de innovatiekracht van jonge werknemers?
- Werken de verschillende generaties binnen uw bedrijf of organisatie optimaal samen?



Typeringen van generaties

Een generatie is een groep mensen die tot dezelfde leeftijdsgroep behoort en te maken heeft gehad met dezelfde uitdagingen in levensloop. In het leven van een gemiddelde persoon spelen verschillende generaties een rol: grootouders, ouders, leeftijdgenoten en kinderen. Om een beeld te schetsen van de generatieverschillen geven we een voorbeeld van een indeling.

- Babyboomers of protestgeneratie: geboren tussen 1940-1955. Trefwoorden: protest, na-oorlogse wederopbouw, vol idealen, geen merken, bevlogen, andere toekomst, zoektocht naar persoonlijkheid, tv cassetterecorder, bromfiets.
- Generatie X en/of pragmatische generatie: geboren tussen 1955-1985. Trefwoorden: negatief, economische depressie, ideologisch vacuüm, opkomst merken, relativeren, geen toekomst, persoonlijkheid is een constructie, kleuren-tv, videorecorder, magnetron.
- Generatie Einstein of screenager generatie (Werknemer 2.0): geboren tussen 1985-2000. Trefwoorden: positief, groei, opbouw en welvaart, traditionele idealen, overal merken, serieus, goede toekomst, persoonlijkheid is echt, mobiele telefoon, computer met internet, mp3-speler.

Bron: Generatie Einstein. Slimmer, sneller en socialer: communiceren met jongeren in de 21^e eeuw, Jeroen Boschma en Inez Groen, 2006. Generaties en hun kansen, Henk Becker, 1992.

Zijn generatieverschillen van alle tijden?

Generatieverschillen zijn er altijd geweest. Vitale en energieke organisaties maken hier al jaren gebruik van door de natuurlijke vernieuwingsdrang van jonge mensen te waarderen en te steunen. 'De ervaren rotten die de bestaande cultuur vormden, hebben jonge mensen nodig om te vitaliseren', schrijft Aart

Bontekoning in Management & Consulting. Tegelijkertijd hebben die jonge mensen ook de vak- en organisatorische kennis van senior medewerkers nodig om innovaties te realiseren. De verbinding tussen de vernieuwers en de makers van het bestaande vormt de optimale sociale innovatiemotor.

Koester dus de jongeren. En geef ze ruimte. 'De meeste vijftigplussers moesten zich aanpassen toen ze jong waren', aldus Bontekoning. 'Het duurde vaak lang voordat ze invloed kregen. Die gewoonte wordt in organisaties onbewust herhaald naar de jonkies van nu. Dat is verre van slim en heeft een dubbel negatief effect. Het oorspronkelijk vernieuwend vermogen van jonge mensen wordt hierdoor niet goed ontwikkeld en vergrijsde organisatiesculturen krijgen geen vitale impuls. Jongen mensen leren zich aan te passen in plaats van te vernieuwen.'

De nieuwe werknemer in 1994

In hun publicatie *De nieuwe werknemer?!?* vragen De Korte en Bolweg zich in 1994 af of de nieuwe werknemer eigenlijk wel bestaat. Ze komen tot de conclusie dat de nieuwe werknemer op een aantal punten niet echt verschilt van zijn voorgangers. Net als de oude schreeuwt ook de nieuwe werknemer om managementaandacht en haalt hij veel voldoening uit het functioneren in een gezellige werkgroep. De auteurs roepen managers op meer aandacht te hebben voor de menselijke factor in tijden van snelle verandering op elk niveau. Wat anno 1994 - zo constateren ze zelf - ook al een open deur is.

Tegelijkertijd constateren De Korte en Bolweg dat de nieuwe werknemer gekenmerkt wordt door een toenemende heterogeniteit. Hij of zij is steeds vaker tweeverdiener. Waardoor de combinatie werk/privé belangrijker wordt. Bovendien stijgt het opleidingsniveau en gaat dat samen met het feit dat de relatie werknemer werkgever meer en meer getypeerd gaat worden door gelijkwaardigheid, respect en authenticiteit in plaats van autoriteit. Ook de verwachtingen van managers veranderen in een 'warme, zachte' richting. Feedback, respect, waarding - AANDACHT dus - zijn in 1994 essentiële management waardigheden aan het worden.

Bron: *De nieuwe werknemer?!?* A.W. de Korte en J.F. Bolweg, 1994.

Slimmer, sneller en socialer

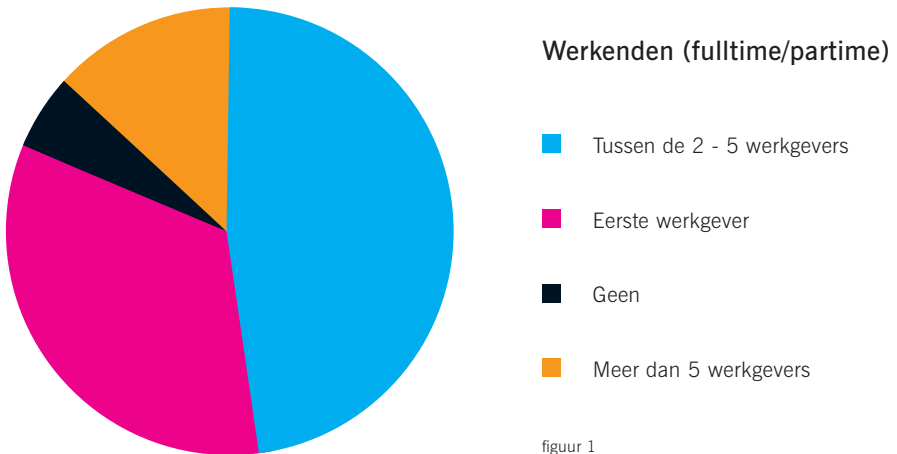
Hoe geef je jongeren de ruimte en krijg je de sociale innovatiemotor in de hoogste versnelling? Zeker met de generatie die nu de arbeidsmarkt betreedt is dat niet altijd gemakkelijk. Ja, ze zijn volgens trendwatcher Jeroen Boschma slimmer, sneller en socialer. En inderdaad: ze vinden als geen ander hun weg in onze globaliserende economie door de steeds vernieuwende vormen van internetgebruik. Maar - zo valt onder managers te beluisteren - ze zijn ook snel verveeld, stellen hoge eisen aan werkgevers, vinden privé belangrijker dan werk, en gaan losjes om met kennis, communiceren slordiger en maken wezenlijk anders gebruik van informatie en communicatie technologie.

Informatie verwerken

Werknemer 2.0 leest een pagina niet van links naar rechts en van boven naar beneden. Hij scant - bij voorkeur webpagina's - van het midden uit. Ook chatten jongeren met gemiddeld tien anderen tegelijk via MSN. Terwijl de generatie vòòr hen niet meer dan drie of vier gesprekken tegelijk aankan. Homo zappiens' kan vier televisieprogramma's tegelijk volgen zonder de draad kwijt te raken. Tegelijkertijd is het concentratievermogen van de huidige leerlingen maximaal zes minuten. Door hun dagelijkse omgang met digitale media leggen jongeren andere verbindingen in hun hersenen en krijgen zo een ander brein. Volgens deskundigen gebruiken jongeren hun rechter hersenhelft veel meer dan andere generaties. Dat maakt dat Werknemer 2.0 informatie wezenlijk anders verwerkt dan oudere generaties.

Bron: Financieel Dagblad, 25 april 2008, Thema pagina Generatie Einstein.

Bovendien is er sprake van een krappe arbeidsmarkt en wordt die arbeidsmarkt door de vergrijzing alleen maar krappere. Tel daar een aansluitende trend bij op: jongere werknemers wisselen steeds sneller van baan. Uit onderzoek van het uitzendbureau Ad Rem Young Professionals onder 798 jonge hoogopgeleiden blijkt dat 90% van de starters binnen een jaar vertrokken is bij zijn eerste werkgever (2008). Dat percentage lijkt aan de hoge kant, maar doorgaans duurt het een baan of drie voordat afgestudeerden zich comfortabel voelen met hun werk. Ook uit onderzoek van ACA/JES blijkt dat 53,3% van de onderzochte jongeren (tussen 15 en 24 jaar) al twee tot vijf werkgevers heeft gehad (2007, zie figuur 1).



figuur 1

Home

E-mail

Online

People & Chat

Seattle

http://www.msn.com/

Go Stop

54° Partly Cloudy
Weather Events

msn

You'll be amazed
eShop has TVs,

Pay your vet bill
with a mouse click

Autos

Back to School Gear

Business

Computing & Web

City Guides

Entertainment

Games

Health

Home & Loans

Simple project:
Build a stellis

Live & Related Tips

MSN Update

News

Research & School

Sports

Travel

Women

Is the sky falling?

Age of Aquarius

- New Age of Empires II
- Yoga: your ticket of youth?
- **Get a free Tarot reading**



Fall

forecast:
See DKNY
fashion
show

Today on MSN

- Brad Pitt: no pre-nup?
- Ask 7 money experts
- 'Sick' celebrity stories
- 'Braveheart' DVD, \$20

Click Personalize!
Add stuff to this page.

ADD UnderWire: essays, advice for women

ADD MSN Health

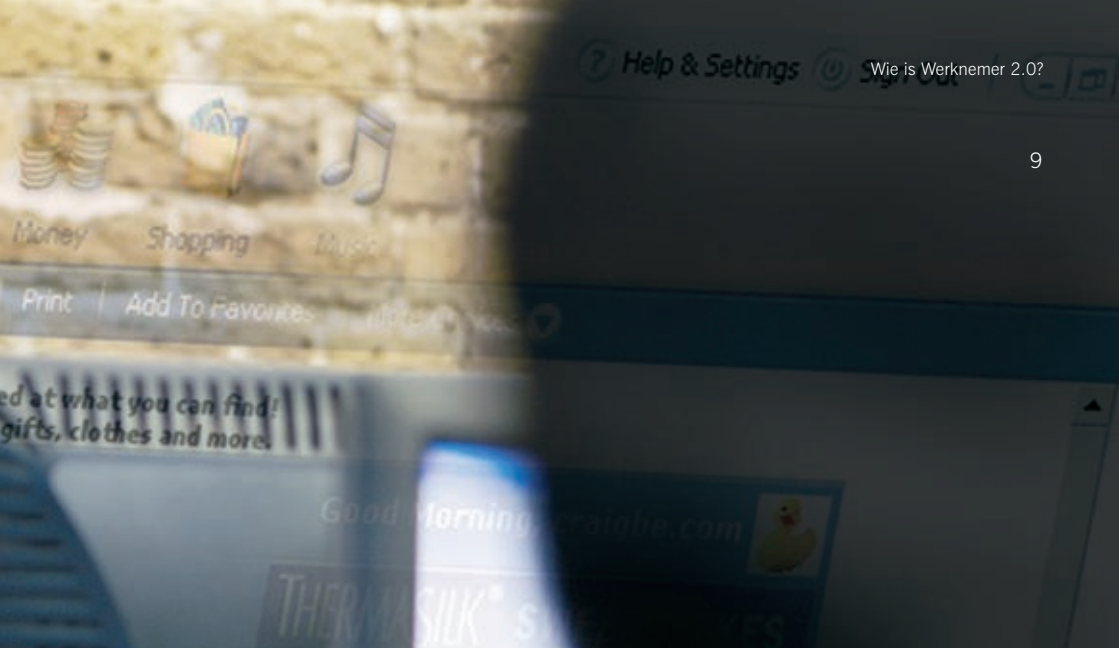
Worth a click

Can spaghetti give you a spare tire?

Local News & Weather

MSNBC Weather - Seattle, Boeing, WA
Wednesday

Friday



Wie is Werknemer 2.0?

Wilt u binnen uw organisatie optimaal gebruik maken van de talenten van Werknemer 2.0 en die ook ontwikkelen, dan moet u deze jongeren eerst leren kennen. Zonder in clichés te vervallen, zijn er wel een aantal bruikbare typeringen te geven van Werknemer 2.0. Die kenmerkt zich door een levens- en werkstijl van virtueel samenwerken, communiceren, netwerken en kennis delen. Dit wordt krachtig ondersteund door de tweede generatie webapplicaties, ofwel Web 2.0. Voor Werknemer 2.0 zijn MSN, e-mail, Wikipedia, games, LinkedIn, Hyves, blogs, Google, SMS, downloaden, skype en online winkelen vanzelfsprekend. Daarmee beschrijven wij Werknemer 2.0 als een generatie met specifieke kenmerken die nu of in de komende jaren de arbeidsmarkt betreft. Wij schetsen een beeld van de kenmerken van Werknemer 2.0, die steeds vaker zullen voorkomen bij de jongere generatie. Zonder andere generaties te kort te willen doen. Die kunnen ook Werknemer 2.0 kenmerken hebben. Het is overigens de vraag of de geschetste kenmerken van Werknemer 2.0 gelden voor jongeren van alle opleidingsniveaus. Uit onderzoek van Hiteq blijkt bijvoorbeeld dat voor vmbo'ers andere eigenschappen typerend zijn dan voor hoger opgeleide jongeren (zie figuur 2).



Is een vmbo'er ook een Werknemer 2.0?

Vmbo-leerlingen lijken op hun leeftijdgenoten van andere opleidingen als het gaat om sociale kenmerken. Ze stellen echter andere prioriteiten als je hen vraagt wat ze belangrijk vinden in hun toekomstige opleiding of werk, en noemen dan bijvoorbeeld 'geld verdienen' en 'zekerheid door een vast contract'. Daarnaast leren ze op een andere manier.

Dit blijkt uit een grootschalig onderzoek van Hiteq (centrum van innovatie voor technische opleidingen en beroepen) onder ruim 1.400 vmbo'ers uit klas 3 en 4. Anders dan verondersteld wordt van de Generatie Einstein, wijst het onderzoek uit dat vmbo-leerlingen veel instructie en begeleiding nodig hebben. Ook zijn vmbo'ers (nog) niet in staat om geheel zelfstandig opdrachten uit te voeren. Het omgaan met veel informatie en raadplegen van een netwerk behoren niet tot hun vaardigheden. Zowel op school als op de werkplek gedijen vmbo-leerlingen het best met een aardige en toegankelijke leermeester die hen, met de nodige vakkennis, stapsgewijs op weg helpt. Er lijkt daarmee bij vmbo'ers nog geen sprake van zelfstandige, zichzelf ontplooiende en zelfverzekerde werknemers.

Bron: Kenmerkend vmbo: een vergelijkend onderzoek naar de kenmerken van vmbo-leerlingen en de generatie Einstein.

Groeneveld, M.J. en K. van Steensel, Hiteq Hilversum, 2008.

Vergelijking kenmerken generatie Einstein en vmbo-leerlingen

	vmbo	Werknemer 2.0
Hechte band met vrienden, familie	x	x
Verticale netwerken		x
Als free agent in netwerk opereren		x
Passie en plezier		x
Zekerheid en carrière kansen	x	
Persoonlijke erkenning	x	x
Chatting, sharing, self-publishing	x	x
Life online geïntegreerd met life offline?		x

figuur 2

Opgroeien in wereld vol mogelijkheden

Werknemer 2.0 groeit op in een wereld vol mogelijkheden met een overvloed aan informatie. Door het veelvuldig gebruik van het internet is informatie overal voorhanden. Het gezin vormt voor Werknemer 2.0 een thuishaven, niet uit verplichting maar uit keuze. De opvoeding is in veel gevallen meer overleggericht dan vroeger en de relatie van jongeren met hun ouders is in die zin veranderd. Het ontbreekt Werknemer 2.0 hierdoor meestal niet aan zelfvertrouwen.

Kennis is collectief eigendom

Door de aanwezigheid van het internet is informatie altijd en overal beschikbaar. Het gevolg hiervan is dat kennis steeds meer collectief eigendom wordt. Werknemer 2.0 wisselt snel kennis uit met anderen en verwerft informatie door het inschakelen van zijn eigen virtuele netwerk. Over het delen van kennis doet Werknemer 2.0 niet moeilijk, want deze is relatief eenvoudig verkregen. Bovendien krijgt kennis een voorlopig karakter omdat je nooit alle informatie tot je kunt nemen, dus je weet maar een deel. Werknemer 2.0 kijkt kritisch naar overdragers van kennis: door de toegankelijkheid van kennis is er geen kennisautoriteit meer.

Schakelen en multi-taken

Het onderwijs is het laatste decennium veranderd en draait nu vaak om competenties verwerven, projectwerk, zelfstandig werken en minder om klassikaal onderwijs. Doordat hij vaak verschillende projecten naast elkaar uitvoert, is Werknemer 2.0 getraind in het schakelen tussen verschillende activiteiten. Werknemer 2.0 kan uitstekend multi-taken en verwerkt input vaak sneller dan eerdere generaties. Hij legt gemakkelijk verbanden en gaat efficiënt met de tijd om. De manier waarop hij is opgeleid maakt Werknemer 2.0 autonoom, zelfsturend, dynamisch en multi-inzetbaar.

MSN, E-mail of bellen?

Uit onderzoek van studenten van de Hogeschool INHOLLAND blijkt dat er al een groot verschil is in de manier waarop studenten en scholieren communiceren. Studenten e-mailen nog. Scholieren vinden dat belachelijk. 'Je wacht gewoon tot iemand online is, dan heb je echt contact'. Deze jongeren treffen elkaar op MSN even vaak als in het echt, minstens meer dan 4 keer per week.

Het verschil met voorgaande generaties is nog groter. Er bestaat een grote kans dat een manager van de babyboomgeneratie bijvoorbeeld vindt dat je collega's niet per e-mail kunt vragen om bijdragen te leveren aan je project. Even bellen vindt deze manager gepaster. Ook zal deze manager de mening zijn toegedaan dat je ingewikkelde inhoudelijke kwesties niet per mail bediscussieert, maar dat je hiervoor een bijeenkomst belegt.

Vervagende grens tussen reëel en virtueel

Door de opkomst van onder andere LinkedIn, Hyves en Facebook onderhoudt Werknemer 2.0 zijn persoonlijke en werkgerelateerde netwerk steeds vaker op het internet. Informatie wordt snel verspreid binnen het netwerk en Werknemer 2.0 vindt gemakkelijk gelijkgestemden die met gerelateerde onderwerpen bezig zijn. In veel gevallen is Werknemer 2.0 bovendien thuis achter de computer actief en participeert hij met anderen in virtuele werelden zoals Second Life of World of Warcraft. Persoonlijke contacten verlopen voor Werknemer 2.0 vaak net zo gemakkelijk via het internet als via fysieke connecties (bijvoorbeeld school, buurt of vereniging).



World of Warcraft en de nieuwe leiders

Van het spel World of Warcraft zijn al meer dan 10 miljoen exemplaren verkocht. Je kunt het zien als een vechtspel. Maar dat is niet de essentie. Uiteindelijk gaat het om het organiseren van samenwerking. Op de hogere spelniveaus moet een leider 16 karakters, met verschillende eigenschappen, bij elkaar krijgen om een opdracht te volbrengen. Spelers binden zich alleen aan een leider als die succesvol is. Dat vraagt van hem of haar dus uitmuntende management en organisatie kwaliteiten. De leiders van de toekomst zouden op dit moment weleens de leiders in World of Warcraft kunnen zijn. Bovendien is World of Warcraft een zogenaamde online multiplayer Role Playing Game (RPG). In veel RPG's leer je samenwerken. Werknemer 2.0 ontwikkelt zijn vaardigheden dus ook in virtuele simulaties.

Bron: World of Warcraft leert leider managen, Financieel Dagblad, 4 juli 2007.



PID	Description	Company Name
0	68.18	
14	26.52 Hardware Interrupts	
3140	2.27 System Idle Process	System Idle Process
1540	2.27 AVG Basic Interface	GRISOFT s.r.o.
2040	0.76	
1340	Microsoft Office Word	Microsoft Corporation
376	Windows NT Logon Application	Microsoft Corporation
3636	ActiveSync Connection Manager	Microsoft Corporation
2856	Synaptics TouchPad Enhancement	Synaptics, Inc.
48	Generic Host Process for Win	Microsoft Corporation
1076	Generic Host Process for Win	Microsoft Corporation
1288	Generic Host Process for Win	Microsoft Corporation
1480	Generic Host Process for Win	Microsoft Corporation
1652	Generic Host Process for Win	Microsoft Corporation
1280	Service to handle post-install	SF&L
1936	Spooler Subsystem	Microsoft Corporation
796		
1240		
664	Windows NT Logon Application	Microsoft Corporation
2926	SMSS	Microsoft Corporation
3512	CSRSS	Microsoft Corporation
1054	Service to handle post-install	SF&L
3184	RealNetworks	RealNetworks, Inc.
3820	ActiveSync	Microsoft Corporation
3164	EasySpeedUpManager	EasySpeedUpManager
3216	PowerDVD PC Services	Pleasanton Technology, Inc.
496	Microsoft Office Outlook	Microsoft Corporation
724	Machine Debug Manager	Microsoft Corporation
3148	MagicKBD V5 Launcher	Magical Keyboard
644		
1076	LSA Shell (Export Version)	Microsoft Corporation
2776	Java(TM) Platform SE binary	Sun Microsystems, Inc.
520	AVG Anti-Spyware	GRISOFT s.r.o.
368	AVG Anti-Spyware	GRISOFT s.r.o.
260	Windows Explorer	Microsoft Corporation
n/a	Deleted Procedure Call	
2772	DivX Player	DivX, Inc.
3244	Display Manager	SAMSUNG
3648	CTF Loader	Microsoft Corporation
936	Client Server Runtime Process	Microsoft Corporation
3584	CLI Application (Command Li	ATI Technologies Inc.
	CLI Application (Command Li	ATI Technologies Inc.

Scheduler
Test Results
Attention:
You can extend your protection level with Anti-Spyware, Personal Firewall or Anti-Spyware.
[Click here to learn more.](#)

Scanned objects: 2011 Threats: No threats found yet.

The screenshot shows the AVG Anti-Virus interface. At the top, it says "Scanned objects: 2011 Threats: No threats found yet." Below this, there is a keyboard and a mouse. The interface is in a light blue and white color scheme.

Other Places
Details

Succesvol aan de slag met Werknemer 2.0

Werknemer 2.0 is op zoek naar een uitdagende baan waarin hij voldoende vrijheid krijgt, kan leren door zelf dingen aan te pakken en daar feedback over te krijgen. Daarnaast wil Werknemer 2.0 door een snelle ontwikkeling snel carrièrestappen kunnen maken. Werknemer2.0 heeft doorgaans een flink eisenpakket. Dat maakt het voor werkgevers niet altijd eenvoudig om hen binnen te halen en te houden. De volgende management- en organisatieaspecten zijn belangrijk zijn bij het aantrekken, boeien en optimaal inzetten van de nieuwe generatie werknemers:

- Management en organisatie
- Samenwerken tussen generaties
- Arbeidsvoorwaarden
- Wervingsstrategie

Management en organisatie: sturen op output & veel evalueren!

Voor een succesvolle inzet van Werknemer 2.0 moeten organisaties zo zijn ingericht dat de behoefte aan flexibiliteit en uitdaging wordt bevredigd. Daarnaast is Werknemer 2.0 dol op evaluatiegesprekken en middelen die waardering voor zijn prestaties uitdrukken, bijvoorbeeld prestatiebeloning. Bovendien is deze generatie gewend om real time feedback te krijgen en daar van te leren. Jongeren staan open voor de kennis, ervaring en kunde van oudere werknemers. Zolang zij het werk vervolgens maar een eigen manier kunnen uitvoeren. Op het terrein van management en organisatie kunnen de onderstaande aanbevelingen helpen de inzet van Werknemer 2.0 tot een succes te maken:

Geef kaders en stuur op output

De jongere generatie werkt het liefst aan afgebakende en daardoor duidelijk herkenbare producten of het realiseren van doelen. Het beste resultaat is te behalen door output en kaders goed te definiëren, maar het 'hoe' van een opdracht aan Werknemer 2.0 zelf over te laten. Jongeren zijn door hun opleiding immers gewend aan deze manier van werken. Werknemer 2.0 kan de werkzaamheden daardoor uitoefenen op de manier zoals hij gewend is: multi-taskend en gebruik makend van de wereld aan informatie die beschikbaar is op internet. Een extra voordeel van sturen op output is dat het veel flexibiliteit met zich mee brengt, ook wat betreft de tijdstippen waarop Werknemer 2.0 het werk uitvoert.

Schrijven van een SEO (mobiel versie)

Schrijven van een SEO

- 1 Spannende verhaal over Black Hat, DDOS aanvallen, witte huis, hackers en de
- 2 Hoe kom je aan massieve inkomende links
- 3 Met of zonder www bepaal het zelf
- 4 BlackHatWorld.com ook gehackt

Voorbeeld uit de praktijk: Achmea

In de opbouw van het traineeprogramma bij Achmea wordt de concrete bijdrage van een trainee goed zichtbaar gemaakt. Trainees starten elke zes maanden met een concreet omschreven opdracht, waarbij de resultaatgebieden, bijdrage en rol van de trainee in het team in de opdracht worden beschreven.

Bron: De Y-generatie. Engaging jong talent: onderzoek en praktijk bij Achmea,

M. Dierkens Schuttevaer, Tijdschrift voor Management Development, nummer 15, 2007.

Geef hun assertiviteit de ruimte

Werknemer 2.0 is over het algemeen assertief naar alle niveaus en autoriteiten en kan heel zelfverzekerd over komen. Hij mailt net zo gemakkelijk met de CEO van de multinational waar hij werkt of een hoogleraar met bruikbare kennis, als met een directe collega of leidinggevende. Het verdient aanbeveling om Werknemer 2.0 hier de ruimte voor te geven en afstand te doen van het traditionele uitgangspunt dat communicatie met de top uitsluitend via hiërarchische lijnen dient te verlopen.



Respect!

‘Respect is iets dat dertigplussers toekennen op basis van rang, status, positie en verdiensten, terwijl jonge twintigers vrijwel uitsluitend verdiensten van belang vinden als basis voor respect’, schrijft jongerenonderzoeker Karin van Steensel in Tijdschrift voor HRM. Dat is niet zo gek als je bedenkt dat de jongeren van nu zijn opgeroeid in een wereld waar ze uiterst serieus worden genomen. Ouders, consulteren hun geliefde kind al op jonge leeftijd voor allerlei vraagstukken. Welke kleren wil je vandaag aan? Wat zullen we eten? Waar wil je naar toe op vakantie? Tot en met de kleur van de nieuwe auto aan toe! Kinderen leren al vroeg dat hun mening telt en ook regelmatig van doorslaggevend belang is.

Bron: K. van Steensel, Tijdschrift voor HRM, 16 juli 2007.

Ondersteun de behoefte aan flexibiliteit

Werk is belangrijk voor Werknemer 2.0, maar werk staat vaak niet op de eerste plaats.

Het mag niet ten koste gaan van het privé-leven. Uit onderzoek van financieel uitzendbureau Accountemps in 2006 blijkt dat Werknemer 2.0 naast aandacht voor zijn carrière, sterk hecht aan vrije tijd en de balans tussen werk en privé goed in de gaten houdt. Werknemer 2.0 vindt flexibiliteit en de mogelijkheid om naar eigen inzicht de werktijd in te delen daarom belangrijk.

Zorg voor korte lijnen

Werknemer 2.0 hecht veel waarde aan contact en samenwerking met anderen en werkt daarom graag in teamverband. In plaats van 'een manager die beslist en een team dat uitvoert', verkiest Werknemer 2.0 'een platte hiërarchie, weinig politiek, geen top-down communicatieprocessen maar juist veel inspraak'.

Investeer in coaching en learning bij doing

Werknemer 2.0 vindt het belangrijk om zichzelf te blijven ontwikkelen. Hij is gewend aan 'learning by doing' en houdt ervan onmiddellijk feedback op zijn handelen te krijgen. Uit interviews met jongere (hoogopgeleide) werknemers blijkt dat deze waarde hechten aan regelmatige evaluatiegesprekken en coaching van een ervaringsdeskundige. Elke maand een functionerings- of evaluatiegesprek met zijn manager is in de ogen van Werknemer 2.0 niet vreemd. Bovendien vindt Werknemer 2.0 het wenselijk dat hij sturing krijgt van een coach on-the-job, waar hij veel van kan leren.

Zorg voor afwisseling

Werknemer 2.0 zoekt verantwoordelijkheid en afwisseling en werkt graag vanuit de combinatie hart en hoofd. Belangrijk is dat Werknemer 2.0 intrinsiek gemotiveerd wordt, dat hij de toegevoegde waarde, ofwel het nut, inziet van zijn werk. Werknemer 2.0 vindt het daarnaast prettig als meerdere projecten naast elkaar lopen, waar hij tussen kan schakelen.

Zorg voor up-to-date technologie

Door de huidige technologische mogelijkheden heeft Werknemer 2.0 behoefte aan up-to-date technologie. Werknemer 2.0 wil kunnen beschikken over de technologieën die hij nodig heeft om zijn werkzaamheden uit te voeren. Hij wil in zijn werk optimaal gebruik kunnen maken van de mogelijkheden die de huidige technologie biedt.

Samenwerking tussen generaties

Om als organisatie de talenten van Werknemer 2.0 goed te benutten is het belangrijk dat jonge werknemers gezien worden als een bron van vernieuwing. Organisaties doen er goed aan om Werknemer 2.0 de mogelijkheid en de ruimte te geven om mee te denken over vernieuwingen en innovaties. Dat is een uitgelezen kans om nieuwe producten, diensten, business en processen te ontwikkelen. De organisatie kan hierdoor snel inspelen op de veranderende markt.

Voorbeeld uit de praktijk: FiNext

Een goed voorbeeld van een organisatie die past bij Werknemer 2.0 is de financiële dienstverlener FiNext. Bij FiNext staat ondernemerschap centraal. Dit uit zich in zelforganiserende teams met team-medewerkers die zelf verantwoordelijkheid nemen voor het uitvoeren van projecten bij klanten. Ideeën voor nieuwe businessprojecten ontstaan op de werkvloer. Rondom deze projecten ontstaan teams en de verantwoording ligt bij de teams zelf. FiNext is organisch en door het eigen initiatief van medewerkers kan FiNext goed inspelen op veranderingen in de markt.

Zie www.finext.nl

Volgens onderzoek van Xerox ervaart 93% van de managers een verschil in werkstijl tussen generaties. Aangezien managers vaak van een eerdere generatie zijn dan Werknemer 2.0, ligt er een uitdaging om goed om te gaan met deze verschillen. De eerste stap om ervoor te zorgen dat de generatieverschillen in het voordeel van de organisatie werken is de verschillen onder ogen zien. Vervolgens kunt u de verschillen optimaal benutten. Hierna geven wij een aantal tips om generatieverschillen en onderlinge samenwerking zo goed mogelijk benutten.

Generatieleren: herkennen en benutten van de verschillen

Volgens Aart Bontekoning - die regelmatig over de nieuwe generatie publiceert - is het zinvol te kijken naar de mogelijkheden die generatieverschillen bieden. Ongewild en onbewust leggen ervaren generaties in organisaties vaak hun manier van werken op aan Werknemer 2.0. Dat remt organisatievernieuwing en de ontwikkeling van Werknemer 2.0.

Generaties moeten openstaan voor de aanwezige talenten en van elkaar willen leren. Tegelijk hebben jongeren ervaren mensen nodig om zich te ontwikkelen. Deze ervaren experts hebben vaak hun expertise opgedaan door ervaringen uit de praktijk. Wanneer de expert authentiek is zal de jonge generatie hier graag van leren. Omgekeerd kan Werknemer 2.0 een oudere expert inspireren, kennis bijbrengen over de digitale mogelijkheden, en hem leren wat prille organisatietrends zijn. Generaties zouden zich niet moeten aanpassen aan elkaar, maar juist zichzelf zijn en tot een synthese komen waarin de potentie van het verschil kan worden benut.

Aanpak voor samenwerking tussen generaties

De samenwerking tussen de oudere en jongere generatie is te bevorderen door 'two-way mentoring', een systeem waarin beide generaties van elkaar kunnen leren. Op deze manier worden vaste patronen doorbroken en wordt er een stap gezet in het stimuleren van creativiteit. Daarbij is het belangrijk dat een jonge werknemer bij binnenkomst niet aan een willekeurige oudere medewerker wordt gekoppeld. Wat beter werkt is dat de jonge werknemer per project kan aangeven wie van zijn collega's hem behulpzaam kan zijn en vice en versa. Koppel jong en oud slim aan elkaar en ga met beleid de samenwerking aan. Bedenk een werkvorm waarin beide partijen tot hun recht komen.



Voorbeeld uit de praktijk: Friesland Foods

Friesland Foods brengt 'two-way mentoring' in de praktijk door elke instromer (vmbo- of HAVO-leerling) in het leer/werk-programma Young Waves aan een oudere medewerker te koppelen. Deze 'master' maakt de leerling wegwijs in het bedrijf. Tegelijkertijd kan hij zelf ook wat opsteken van de kritische waaromvragen die de jongere werknemer stelt.

Zie www.werkenenlerenin1.nl

Manager zorgt voor gelijkwaardigheid

De leidinggevende speelt een belangrijke rol in het creëren van een cultuur van gelijkwaardige samenwerking waarin verschillende generaties van elkaar kunnen leren. Bontekoning schetst een drietal randvoorwaarden voor een succesvolle samenwerking tussen jong en oud. Allereerst moet de organisator van de interactie tussen jong en oud - meestal de leidinggevende - geloven in het richtingsgevoel van jongeren. De tweede stap is dat de organisator zich laat leiden door de richting die de jonge mensen aangeven. Hij moet bovendien kunnen optreden als de schakel tussen jongere en expert. Tot slot moet de informatie-overdracht volledig gestuurd worden door de jongere, daarbij ondersteund door de organisator. Of simpel gezegd: experts of mensen met veel ervaring hebben de neiging om uit zichzelf veel te vertellen. Zij zenden vooral. Het werkt beter als je Werknemer 2.0 vragen laat stellen en daarop antwoord geeft. Werknemer 2.0 krijgt dan de informatie die voor hem zinvol is en blijft langer geboeid.

Arbeidsvoorwaarden: niet binden, maar boeien!

Met zijn goed toegankelijke netwerk is Werknemer 2.0 sneller geneigd van baan te wisselen. Dit leidt tot een dilemma voor de werkgever. Investeren in de ontwikkeling van jongeren is risicovol omdat jongeren de verworven kennis en ervaring al na een paar maanden mee kunnen nemen naar een andere werkgever. Anderzijds verwacht Werknemer 2.0 juist dat er voldoende ontwikkelingsmogelijkheden zijn. In het onderzoek van Accountemps (2006) gaf 51% van de respondenten aan dat een gebrek aan een ontwikkelingsprogramma de belangrijkste reden was om een bedrijf te verlaten. Op het terrein van arbeidsvoorwaarden zijn daarom de onderstaande aanbevelingen te geven:

Biedt regelmatig een stapje naar boven

Werknemer 2.0 vindt de inhoud en organisatie van het werk belangrijker dan een paar honderd euro meer in de maand. Toch speelt beloning wel degelijk een rol bij het motiveren van Werknemer 2.0. Deze wil vooral snel stappen naar boven kunnen zetten, en dit moet ook tot uitdrukking komen in de salariering. Daarnaast hebben bonussen een belangrijke motiverende werking op Werknemer 2.0.

Zorg dat de randvoorwaarden op orde zijn

Geld is voor Werknemer 2.0 niet zozeer een issue. Geen geld is dat wel. Een hoog salaris is voor hem dus niet de belangrijkste reden om bij een bedrijf te gaan werken. In de optiek van Werknemer 2.0 zouden randvoorwaarden zoals salaris, laptop, mobiele telefoon en een auto van de zaak als je veel reist, gewoon goed moeten zijn.

Werk niet met clauses

Sommige werkgevers proberen Werknemer 2.0 te binden door clauses in het arbeidscontract op te nemen. Denk aan een opleidingsbeding of een concurrentie beding. Het is maar zeer de vraag of deze clauses op de lange termijn bijdragen aan het reduceren van het verloop onder jonge werknemers. Om de bewegingsvrijheid van werknemers te beschermen toetst de rechter de relevantie van dergelijke clauses, en die is daar doorgaans vrij streng in. De mogelijkheden voor beschermingsconstructies zijn dus beperkt. Bovendien is de kans groot dat de vrijheidsbeperking door Werknemer 2.0 negatief gewaardeerd wordt, wat een reden kan zijn om snel te vertrekken of helemaal niet aan de baan te beginnen.

Bouw een psychologisch contract op

Om een relatie voor langere termijn op te bouwen is het wenselijk dat Werknemer 2.0 emotionele verbondenheid gaat voelen met het doel van en de mensen in de organisatie waar hij werkt. Om dit te bereiken moet de werkgever een risico durven te nemen door flink te investeren in de ontwikkeling van de medewerker. Boeien in plaats van binden dus.

Wervingstrategie: écht en sexy, écht sexy!

Werknemer 2.0 bevindt zich in een luxe positie. De uittocht van de babyboomers leidt tot een structurele schaarste op de arbeidsmarkt. Daarom is het voor bedrijven een uitdaging om Werknemer 2.0 binnen te halen. De onderstaande factoren bepalen of een werkgever daar succesvol in is:

Creëer een sexy imago

Allereerst dient de werkgever 'sexy' te zijn. Werknemer 2.0 gaat liever bij een flitsend bedrijf aan de slag dan bij een organisatie met een stoffig imago. Dat is niet nieuw. De meeste grotere organisaties besteden daarom al veel aandacht aan 'employer branding'. Het lukte de overheid bijvoorbeeld met gerichte campagnes als 'Werken bij het Rijk' en 'Werken bij gemeenten' het voorheen toch wat stoffige imago van zich af te schudden. Er is nu een beeld neergezet van een sector met een grote diversiteit aan uitdagende vraagstukken. Met werk dat nog maatschappelijk relevant is ook!

En wees écht

Maar alleen sexy is niet genoeg. Naast een hip imago is authenticiteit minstens zo belangrijk. Een bedrijf dat echt ergens voor staat, schrijft Boschma, een eigen identiteit heeft en die ook uitdraagt op een eerlijke manier is populair onder jongeren. Wees open en duidelijk in hoe je wilt ondernemen en wat je wilt bereiken in deze wereld. Neem de oprichters van Google als voorbeeld, die als motto uitdragen: *Don't do evil*.

Communiceer uitdaging en ontwikkeling

Uit het voorgaande bleek al dat uitdaging en ontwikkeling voor Werknemer 2.0 toverwoorden kunnen zijn in de zoektocht naar een baan. Om in de smaak te vallen moet een potentiële werkgever deze kenmerken uitstralen, ook bij startersfuncties.

Bied een traineeship aan

Het aanbieden van een traineeship kan een ideaal middel zijn om Werknemer 2.0 aan te trekken. Traineeships zijn zonder uitzondering populair bij starters. Het Rijkstraineeprogramma bijvoorbeeld trekt al jaren achtereen duizenden sollicitanten. Toch is het opvallend dat het traineeship in sommige sectoren - bijvoorbeeld in de techniek - nog nauwelijks is doorgedrongen.

Creëer stages

Starters werken doorgaans liever voor grotere organisaties, omdat ze verwachten daar meer te kunnen leren. Niet alle organisaties zijn groot genoeg voor het aanbieden van een traineeprogramma. Het MKB heeft daarom een minder goede uitgangspositie als het gaat om het binnenhalen van jong talent. Maar met een goed stageaanbod kan ook het MKB starters kennis laten maken met de uitdagingen die er in die sector zijn. Bovendien blijkt dat Werknemer 2.0 na de eerste baan sneller geneigd is naar een kleinere organisatie over te stappen.

Samenvatting

Bent u klaar voor Werknemer 2.0? Is uw organisatie boeiend genoeg voor deze generatie Einstein? Maakt u voldoende gebruik van hun innovatiekracht? Werken de verschillende generaties binnen uw bedrijf of instelling optimaal samen? De in deze publicatie beschreven kenmerken van Werknemer 2.0 en de beschreven 'tips and tricks' geven u handvatten om deze vragen te beantwoorden. Hieronder vatten we deze kernachtig samen:

- Probeer een psychologisch contract te sluiten met de Werknemer 2.0. Om dit te bereiken dient u een risico te nemen door flink te investeren in de ontwikkeling van Werknemer 2.0. Hoge startsalarissen zijn minder van belang, regelmatig een stapje naar boven kunnen maken wel.
- Organiseer het werk rond afgebakende en duidelijk herkenbare producten waarbij output en kaders goed zijn gedefinieerd. Laat het 'hoe' van een opdracht aan Werknemer 2.0 zelf over. Las regelmatig evaluatiemomenten in met feedback waar Werknemer 2.0 van kan leren.
- Besteed voldoende aandacht aan 'employer branding', en communiceer uitdaging en ontwikkeling in het werk, bijvoorbeeld in de vorm van een traineeship of een goed stageaanbod.
- Herken en benut de verschillen tussen Werknemer 1.0 en 2.0. Het is belangrijk dat generaties de kans en mogelijkheden krijgen het beste uit zichzelf te halen. Door effectieve samenwerking te organiseren worden de kwaliteiten van de generaties optimaal benut. Effectieve samenwerking tussen generaties leidt tot nieuwe innovatiemogelijkheden.

Wij gaan er vanuit dat bedrijven en instellingen die hun jonge medewerkers oprecht serieus nemen en ruimte geven om hun talenten te ontwikkelen een betere concurrentiepositie verwerven in een dynamische markt die steeds virtueel wordt.

Meer weten over Werknemer 2.0?

Kijk op www.ncsi.nl/2punt0 een website over Werknemer 2.0, gemaakt door studenten/werknemers 2.0.

Literatuur

- ACA/JES (2007) Y-opener. Onderzoek naar de verwachtingen van 15 tot 24-jarigen rond opleiding en werk.
- Accountemps (2006) Hoe wordt generatie Y gemotiveerd? Website: http://www.accountemps.nl/Press_Corner/NLD/ACT/2006/ACTNLE_20060119_info.pdf
- H. Becker (1992) Generaties en hun kansen. Amsterdam Meulenhoff.
- Bontekoning, A. (2005) Het innovatievermogen van jonge honden. En de samenwerking met ervaren rotten in organisaties. In Management en Consulting, april 2005.
- Bontekoning, A. (2007) Generatiedynamiek benutten in organisaties, potentie van het verschil. In Management en Consulting, nummer 3.
- Boschma, J. en I. Groen (2006) Generatie Einstein. Slimmer, sneller en socialer. Pearson Education.
- CBS (2008) <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/arbeidsmarkt-voelvlucht/default.htm>. Bezoekt op 16 januari 2008.
- Coenen, D. en D. van Paassen (2006) De ambities van Generatie Y. In Intermediair.
- Dierkens Schuttevaer, M. (2007). De Y-generatie. Engaging jong talent: onderzoek en praktijk bij Achmea. In Tijdschrift voor Management Development, nummer 15.
- Doodeman, M. (2007) Wennen aan werknemer 2.0. In Het Financieele Dagblad, 10 februari 2007.
- Groeneveld, M.J. (2007) Generaties en generatielieren in organisaties. Hiteq Hilversum.
- Groeneveld, M.J. en K. van Steensel (2008) Kenmerkend vmbo: een vergelijkend onderzoek naar de kenmerken van vmbo-leerlingen en de generatie Einstein. Hiteq Hilversum.
- Lambregtse, C. (2008) Zuivelsector maakt werk van draagvlak voor sociale innovatie. In Werkgeven, nummer 8.
- Leupen, J. (2007) World of Warcraft leert leider managen, Financieel Dagblad, 4 juli 2007.
- Korte, A.W. de en J.F. Bolweg (1994) De nieuwe werknemer?! Van Gorcum / Stichting Management Studies.
- Pot, F. (2007) Geef millennials ruimte om te vernieuwen. In A+O Magazine, oktober 2007.
- Savenije, M. (2007) De Generatiekloof. Jongeren laten zich moeilijk kisten. In Personeelsbeleid, nummer 3.
- SER (2006) Welvaartsgroei door en voor iedereen: Themadocument Sociale innovatie. Publicatienummer 8.
- Veen, W. en F. Jacobs (2005) Leren van Jongeren, een literatuuronderzoek naar nieuwe geletterdheid. Stichting SURF, Utrecht.
- Wikipedia (2008) http://nl.wikipedia.org/wiki/World_of_Warcraft#_note-1 geconsulteerd op 13 februari 2008

Over de auteurs

Sijas Akkerman is programmamanager bij het NCSI en verantwoordelijk voor het Werknemer 2.0 project. Steven Marshall en Betty van der Roest werkten als trainee mee aan de totstandkoming van deze publicatie.

Over het NCSI

Het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI) bevordert en initieert innovaties op het terrein van management, organisatie en arbeid in bedrijven, organisaties en instellingen. Het NCSI is een actief kenniscentrum, waar kennis over sociale innovatie wordt geproduceerd, verzameld en verspreid en waar initiatieven op het terrein van sociale innovatie worden ondersteund.

Het NCSI is een samenwerkingsverband van de werkgeversverenigingen AWWN en FME-CWM, de vakorganisaties FNV Bondgenoten en CNV Bedrijvenbond en de kennisinstellingen Amsterdams Instituut voor Arbeidsstudies (UvA), Rotterdam School of Management (EUR) en TNO Kwaliteit van Leven.

Het NCSI is in 2006 opgericht onder auspiciën van het Innovatieplatform en wordt ondersteund door de ministeries van Economische Zaken, Onderwijs, Cultuur & Wetenschap en Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Daarnaast investeert een aantal vooraanstaande bedrijven en instellingen in het centrum door deel te nemen in de Programmaraad. Ten slotte nemen wetenschappelijke instellingen, hogescholen en organisatieadviesbureaus deel in het Kennisplatform.

Stichting Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI)

Bezoekadres

World Trade Centre Rotterdam (Beurs WTC)
Kantoren Coolingsingel, kamer 512
Beursplein 37
3011 AA Rotterdam

Postadres

Postbus 30116
3001 DC Rotterdam

t +31 (0)10 205 27 80

f +31 (0)10 205 27 85

e informatie@ncsi.nl

i www.ncsi.nl

