Generatie Y, wat voor werknemer ben jij?

Een empirisch onderzoek naar de drijfveren en motivatie van hoogopgeleide starters van Generatie Y om te solliciteren op een vacature

Master Communicatie, Beleid en Management

Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisatiewetenschap

Universiteit Utrecht

Daphne de Wit

Studentnummer: 0347906

Begeleider: Dr. E. F. Loos

Utrecht, 27 juni 2008

Generatie Y, wat voor werknemer ben jij?

Een empirisch onderzoek naar de drijfveren en motivatie van hoogopgeleide starters van Generatie Y om te solliciteren op een vacature

Daphne de Wit

Utrecht, juni 2008

Master Communicatie, Beleid en Management
Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisatiewetenschap,
Universiteit Utrecht

Begeleider en eerste lezer: Dr. E. F. Loos
Tweede lezer: Mw. Drs. I. Y. E. van Veenendaal

Daphne de Wit (0347906)
Pijnackerstraat 24-2
1072 JV Amsterdam
06- 455 36 355
send_to_daph@hotmail.com

Samenvatting

Deze scriptie is een empirisch onderzoek en literatuurreview naar de motivatie van hoogopgeleide starters van generatie y om te solliciteren op een vacature. Centraal staat generatie y, een nieuwe generatie. Deze generatie wordt in dit onderzoek als volgt gedefinieerd:

> 'Generatie y is geboren tussen de cohorten 1980 en 1994, hebben in hun formatieve periode de economische groei en welvaart meegemaakt en door de 24/7 vercommercialiseerde informatiemaatschappij en Internet delen zij waarden die typerend zijn voor deze generatie.'

Er zijn op dit moment verschillende commerciële marktonderzoeken gepubliceerd die een blauwdruk geven van deze generatie. Ze geven naar mijn mening geen eenduidig beeld van deze generatie. Deze onderzoeken benadrukken de verschillen tussen groepen binnen generatie y, maar hierdoor is vaak onduidelijk welke kenmerken deze generatie heeft en worden er weinig concrete uitspraken gedaan. Daarnaast mis ik de wetenschappelijke onderbouwing in deze onderzoeken. Dit heeft mij ertoe aangezet een wetenschappelijke scriptie over een specifieke groep te schrijven die valt onder generatie y.

Ten eerste bevat dit onderzoek een literatuurreview over eerdere generaties in Nederland en generatie y. Het accent ligt daarbij op welke kenmerken deze eerdere generaties hebben volgens Becker (1992) en hoe Boschma en Groen (2007) generatie y typeren. Daarnaast wordt aan de hand van Becker bekeken in hoeverre deze kenmerken van generatie y empirisch onderbouwd zijn en of we wel kunnen spreken van een nieuwe generatie. Becker beschrijft vier verschillende generaties in Nederland. De Vooroorlogse Generatie is geboren tussen ongeveer 1910 en 1930, de Stille Generatie tussen 1930 en 1940, de Protest Generatie tussen 1940 en 1955 en tot slot de Verloren Generatie, geboren tussen ongeveer 1955 en 1970. Deze generaties hebben verschillende kenmerken die ontstaan zijn door trendbreuken, zoals een economische crisis of een oorlog. Becker spreekt tenslotte over een nieuwe generatie, de Pragmatische Generatie, voor velen ook bekend onder de naam 'Generatie x'. In de lijn van Becker kunnen we spreken van een zesde generatie, generatie Y. Boschma en Groen noemen deze generatie 'Generatie Einstein'. Zij typeren deze generatie als een generatie die om kan gaan met de hoeveelheid informatie die tot hun beschikking staat. Daarnaast hebben zij het idee dat de wereld voor hen openligt en begrijpt deze generatie de wereld veel beter dan voorgaande generaties. Generatie y geeft een eigen invulling aan hun leven en stelt zelfontplooiing en ontwikkeling voorop. Werk moet voor deze generatie bijdragen aan het ideale leven, waarin een goede balans tussen werk en privé erg belangrijk is. Boschma en Groen geven daarnaast nog een aantal kenmerken en waarden die deze nieuwe generatie typeren en beschrijven

hoe deze generatie aankijkt tegen werk.
In het tweede deel van dit onderzoek wordt dit vraagstuk vanuit het perspectief van werkzoekenden die behoren tot generatie y, bekeken. De werkzoekenden betreffen Bestuurs- en Organisatiewetenschapstudenten die tussen nu en een jaar de arbeidsmarkt zullen betreden en geboren zijn tussen 1981 en 1988.
Aan de hand van een enquête die gebaseerd is op kenmerken uit drie verschillende vacatures van een profit en non- profit organisatie en een overheidsinstelling, wordt bekeken wat deze generatie belangrijk vindt in hun werk en wat doorslaggevend is om te solliciteren op een vacature. Ook de kenmerken die Boschma en Groen ontlenen aan deze generatie zijn in de enquête opgenomen. De kenmerken zijn verdeeld in zeven deelgebieden en aan de hand van deze verdeling worden de resultaten uit de enquête besproken. De verdeling is gemaakt in kenmerken gericht op kennis, vaardigheden, waarden en zelfontplooiing. Daarnaast kenmerken gericht op de werkomgeving, gericht op de arbeidsvoorwaarden en tenslotte kenmerken gericht op persoonlijke eigenschappen.
Ten derde is onderzocht hoe werkgevers uit een profit en non- profit organisatie en een overheidsinstelling, aankijken tegen een nieuwe generatie werkzoekenden. De verantwoordelijke voor de inhoud van de vacature die gebruikt is in dit onderzoek, van de Nederlandse Spoorwegen, HOF, Promotie Haags Vrijwilligerswerk en Adviesgroep Amsterdam, zijn voor dit onderzoek geïnterviewd. Aan de hand van deze interviews wordt onderzocht in hoeverre zij bekend zijn met generatie y en in hoeverre zij rekening houden met de motivatie van deze groep werkzoekenden. Wat duidelijk uit de interviews naar voren komt, is dat dit onderwerp nog niet bij alle werkgevers speelt. Daarnaast wordt duidelijk dat er bij de profit en non-profit organisatie, en overheidsinstelling, een verschil is in opvattingen over deze generaties. De NS heeft op dit moment haar wervingsbeleid al aangepast op een nieuwe generatie werkenden, terwijl HOF nog niet bekend was met een nieuwe generatie. AGA past haar wervingsbeleid onbewust aan, maar zolang de respons op vacatures hoog blijft zal ook deze organisatie haar wervingsbeleid nog niet aanpassen aan een nieuwe generatie.

Tot slot worden deze drie perspectieven met elkaar vergeleken. Er wordt ingegaan op zowel de verschillen als de overeenkomsten tussen de resultaten vanuit de literatuur, de werkgevers en de werkzoekenden. Er komt duidelijk naar voren dat er overeenkomsten zijn tussen de beschrijving van Boschma en Groen over generatie y en de resultaten uit de enquête. Daarnaast blijkt dat de beschrijving van Boschma en Groen niet empirisch onderbouwd is, maar dat er wel sprake is van een nieuwe generatie als wordt gekeken naar de beschrijving van generaties volgens Becker. Ook blijkt uit de resultaten dat de vacature van de NS en AGA goed aansluiten bij werkzoekenden uit generatie y. Het heeft dus zeker zin om een vacature aan te passen aan een nieuwe generatie werkzoekenden die de komende jaren steeds meer de arbeidsmarkt zullen betreden.

Inhoudsopgave

Samenvatting **3**

Voorwoord **7**

1. Inleiding **8**

1.1 Huidige situatie *8*

1.2 Aanleiding *9*

1.3 Relevantie *11*

1.4 Onderzoeksvragen *11*

1.5 Opbouw *12*

2. Generaties **13**

2.1 Wanneer spreken we van generaties? *13*

2.2 Verschillende generaties *16*

2.2.1 De Vooroorlogse Generatie 16

2.2.2 De Stille Generatie 17

2.2.3 De Protestgeneratie 19

2.2.4 De Verloren Generatie 20

2.2.5 Een Nieuwe Generatie 21

3. Generatie Y **23**

3.1 Inleiding *23*

3.2 Generatie Einstein *24*

3.3 Generatie Einstein aan het werk *28*

3.4 Evaluatie *31*

4. Methode van onderzoek en methodologische verantwoording **33**

4.1 Inleiding *33*

4.2 Enquête *33*

4.3 Interviews *34*

5. Operationalisering van de Enquête **36**

5.1 Inleiding *36*

5.2 Operationalisering *36*

6. Resultaten Enquête **45**

6.1 Respondenten *45*

6.2 Resultaten *45*

6.2.1 Kennis 45

6.2.2 Vaardigheden 45

6.2.3 Overtuigingen, waarden en normen 46
6.2.4 Kwaliteiten, persoonlijke eigenschappen en competenties 47

6.3 Evaluatie *48*

7. Resultaten uit de interviews **50**

7.1 Kennismaking met de werkgever *50*
7.1.1 Adviesgroep Amsterdam 50
7.1.2 HOF Promotie Haags Vrijwilligerswerk 50
7.1.3 De Nederlandse Spoorwegen 51

7.2 Resultaten *51*
7.2.1 Het wervingsbeleid 51
7.2.2 De vacature voor Junior Adviseur van Adviesgroep Amsterdam 53
7.2.3 De vacature voor Communicatie Medewerker van het HOF 54
7.2.4 De vacature voor het Trainee Interne Communicatie van de NS 55
7.2.5 De visie van de werkgevers op Generatie y 55
7.2.6 Het toekomstbeeld met Generatie Y als nieuwe werknemer 59

7.3 Evaluatie *61*

8. Conclusie **63**

8.1 Literatuur *63*

8.2 Werkzoekenden *65*

8.3 Werkgevers *66*

8.4 Tot slot *68*

Nawoord **69**

Bibliografie **70**

Voorwoord

Deze scriptie is onderdeel van de Master Communicatie, Beleid en Management en wordt verzorgd door de studie Bestuurs- en Organisatiewetenschap van de Universiteit Utrecht. Het is een onderzoek naar de motivatie en drijfveren van een nieuwe generatie werkzoekenden, generatie y, om te solliciteren op een vacature.

In de periode dat ik mijn scriptie heb geschreven ben ik mij gaan afvragen waar ik na mijn studie wil gaan werken. Wat voor bedrijf zoek ik en wat vind ik belangrijk in mijn toekomstige baan? Vragen die naar mijn idee iedereen zich stelt op het moment dat zij de arbeidsmarkt gaan betreden. Echter, nu is er sprake van een nieuwe generatie, generatie y. Deze generatie gedraagt zich volgens veel marketing- en communicatiebureaus anders dan de eerdere generaties, zeker als het gaat om werk. Veeleisend, dat is volgens velen een kenmerk van deze generatie. Op de vraag of ik zelf veeleisend ben als het om mijn toekomstige baan gaat, is het antwoord ja. Ik behoor ook tot generatie y. Omdat ik zelf onderdeel ben van de generatie die ik onderzocht heb, is dit onderwerp gedurende mijn hele scriptieperiode erg interessant gebleven. Ik hoop dat dit ook geldt voor diegenen die deze scriptie lezen. Toch is het ook een nadeel geweest om onderdeel te zijn van een groep die je onderzoekt.
Dit onderzoek is een begin, een start waardoor andere wetenschappers die geïnteresseerd zijn in een nieuwe generatie werkzoekenden meer wetenschappelijke onderzoeken kunnen uitvoeren, want deze ontbreken naar mijn idee om dit moment. Misschien ben ik te vroeg, deze generatie begint namelijk op dit moment pas de arbeidsmarkt te betreden. We hebben dus nog een aantal jaren te gaan waarin zich weer nieuwe ontwikkelingen voordoen en meer onderzoek gedaan kan worden.

Ik wil graag Eugène Loos, mijn scriptiebegeleider bedanken voor zijn betrokkenheid en kritische noot. De momenten waarop ik het overzicht kwijt was, niet wist of ik op het goede pad was en af en toe een duwtje in de rug nodig had, maakte hij tijd vrij om heldere inzichten te bieden en liet hij mij reflecteren. Daarnaast wil ik mijn naaste familie bedanken voor hun kritische blik en objectieve kijk op het onderzoek. Tenslotte Wouter Schoonhoven, voor zijn steun en inspiratie. Bedankt voor jullie bijdrage!

Amsterdam, juni 2008 Daphne de Wit

1. Inleiding

1.1 Huidige situatie

Op dit moment betreedt 'generatie y' de arbeidsmarkt. Onder deze generatie vallen alle jongeren die geboren zijn vanaf 1980 tot 1994. Generatie y is geboren tussen de cohorten[1] 1980 en 1994, hebben in hun formatieve periode de economische groei en welvaart meegemaakt en door de 24/7 vercommercialiseerde informatiemaatschappij en Internet delen zij waarden die typerend zijn voor deze generatie. Deze generatie wordt ook wel Generatie Einstein genoemd.[2] Er zijn op dit moment verschillende commerciële marktonderzoeken[3] gepubliceerd die een blauwdruk geven van deze generatie. Ze geven naar mijn mening geen eenduidig beeld van deze generatie. Dit komt mede door het feit dat dergelijke onderzoeken[4] focussen op laag- en hoogopgeleiden, man en vrouw, allochtoon en autochtoon. Deze onderzoeken benadrukken de verschillen tussen deze groepen binnen generatie y, maar hierdoor is vaak onduidelijk welke kenmerken deze generatie heeft en worden er weinig concrete uitspraken gedaan. Daarnaast mis ik de wetenschappelijke onderbouwing in deze onderzoeken. Dit heeft mij ertoe aangezet een wetenschappelijke scriptie over een specifieke groep te schrijven die valt onder generatie y.

Deze scriptie is een empirisch onderzoek en literatuurreview naar de motivatie van hoogopgeleide starters van generatie y om te solliciteren op een vacature.

Dit vraagstuk wordt drieledig bekeken:

1. Ten eerste bevat dit onderzoek een literatuurreview over generatie Y. Het accent ligt daarbij op welke kenmerken deze generatie heeft en wat zij belangrijk vindt in haar werk volgens Boschma en Groen (2007). Daarnaast wordt aan de hand van Becker (1992) bekeken in hoeverre deze kenmerken empirisch onderbouwd zijn en of er sprake is van een nieuwe generatie.

2. Ten tweede wordt dit vraagstuk vanuit het perspectief van de werkzoekenden bekeken. Er wordt onderzoek gedaan naar de motivatie van hoogopgeleide starters met een B&O achtergrond[5] om te solliciteren op een vacature. Er is gekozen voor een specifieke, kleine

[1] Een 'cohort' definieert Becker (1992) als een geboortejaargang.
[2] Boschma en Groen geven Generatie Y in hun boek *Generatie Einstein: Slimmer, Sneller, Socialer,* (2007) de naam Generatie Einstein
[3] Onder andere: *Y Opener* van Emma Bouwmeester voor communicatiebureau ACA/JES, oktober 2007, *De jeugd van Tegenwoordig* van Onderzoeksbureau Motivaction, 2006
[4] Een samenvatting van het onderzoek van communicatiebureau ACA/ JES, *Y Opener,* is terug te vinden in bijlage 1
[5] Bachelor en Master studenten van de studie Bestuurs- en Organisatiewetenschap van de USBO (onderdeel van Universiteit Utrecht)

groep om op deze manier uitspraken te kunnen doen over hun motivatie. Er wordt op deze manier geprobeerd om een redelijk homogene groep binnen generatie y te onderzoeken.

3. Ten derde wordt onderzocht op welke manier werkgevers uit de profit, non- profit en overheidsinstellingen werkzoekenden uit generatie y werven. Er wordt ingegaan op in hoeverre zij bekend zijn met deze generatie en in hoeverre zij rekening houden met de motivatie[6] van deze groep werkzoekenden.

   In dit onderzoek is gekozen voor drie organisaties uit de profit, non- profit en overheidsinstellingen. Deze organisaties worden willekeurig gekozen. Er is hiervoor gekozen om een duidelijk beeld te krijgen van profit, non- profit organisaties en overheidsinstellingen en daarnaast worden deze drie verschillende soorten organisaties met elkaar vergeleken.

Deze drie perspectieven worden aan het einde van het onderzoek met elkaar vergeleken. Er wordt ingegaan op zowel de verschillen als de overeenkomsten tussen de resultaten vanuit de literatuur, de werkgevers en de werkzoekenden.

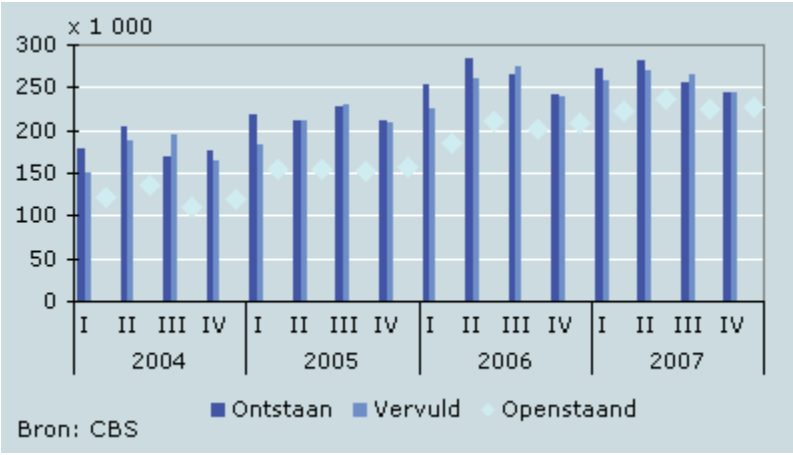
1.2 Aanleiding

Aanleiding voor dit onderwerp is onder andere de krapte op de arbeidsmarkt. Op het moment is het erg moeilijk om werknemers te werven en ze te binden aan organisaties. Tevens is dit een interessant onderwerp door de vergrijzing. Veel sectoren kampen tegenwoordig met een personeelstekort en het aantal vacatures is de afgelopen jaren flink gestegen. Vanaf eind september 2003 is het aantal vacatures met bijna 150 duizend toegenomen. Eind 2007 stonden, gecorrigeerd voor seizoensinvloeden, 236 duizend vacatures open en dit is volgens het CBS een record.[7] Deze tendens is weergegeven in de grafiek van het aantal openstaande vacatures van het CBS, figuur 1.

[6] Rob Vinke definieert 'motivatie' in zijn boek *Motivatie en belonen, de mythe van intrinsieke motivatie (1996* p. 26*)* als volgt: 'Motivatie betreft het proces en het geheel van factoren en aandriften waardoor het gedrag richting krijgt en behoudt'.
[7] CBS, **www.cbs.nl**, 8-4-2008

Figuur 1 Aantal open vacatures

De arbeidsmarkt is volgens het CBS iets dynamischer dan een jaar eerder. Dit heeft te maken met het aantal ontstane en vervulde vacatures. In het vierde kwartaal van 2007 zijn er drie duizend meer vacatures ontstaan dan een jaar eerder, namelijk 244 duizend. Hiervan zijn 243 duizend vacatures vervuld en dit zijn 4 duizend minder vacatures dan het jaar ervoor. Deze tendens is weergegeven in figuur 2.[8]



Figuur 2 Stroom- en standcijfers vacatures

Een andere aanleiding voor dit onderzoek is dat er een aantal commerciële marktonderzoeken gepubliceerd zijn (zie voetnoot 1) waarin generatie y gedefinieerd wordt en verschillende marketing en communicatiebureaus hebben uitspraken gedaan over de motivatie en drijfveren van deze groep. Deze onderzoeken zijn gebaseerd op onderzoekspanels, maar zijn naar mijn idee niet wetenschappelijk onderbouwd. In geen enkel onderzoek kan ik achterhalen of het onderzoek op wetenschappelijke literatuur gebaseerd is. Daarnaast worden er uitspraken gedaan over de hele generatie y, zowel het verschil tussen man en vrouw, allochtoon, autochtoon, als laag en

[8] ibid.

hoogopgeleiden speelt daarbij een rol. Hierdoor wordt onduidelijk wat de resultaten van de onderzoeken betekenen.

1.3 Relevantie

Dit onderzoek is relevant voor werkgevers en wetenschappers die geïnteresseerd zijn in de kenmerken van generatie y en hun houding ten opzichte van werk. Omdat er op dit moment weinig tot geen wetenschappelijke onderzoeken bestaan over deze generatie, kan dit onderzoek een pilot zijn voor wetenschappers. Voor werkgevers is dit onderzoek relevant, omdat een specifieke groep van generatie y wordt onderzocht. Vanwege de krapte op de arbeidsmarkt, die volgens experts steeds nijpender wordt, kan dit onderzoek een aanleiding zijn voor anderen om meer wetenschappelijk onderzoek over generatie y te doen en hierdoor meer inzicht kunnen krijgen in de kenmerken van deze generatie.

1.4 Onderzoeksvragen

De vragen die in dit onderzoek centraal staan zijn:

1a. Wat zijn de kenmerken van generatie y volgens marketing- en communicatiebureaus?
1b. In hoeverre zijn deze kenmerken empirisch onderbouwd?
1c. Is er sprake van een generatie zoals Becker (1992) beschrijft?

2a. Wat is de motivatie van hoogopgeleide starters met een B&O studie uit generatie y om te solliciteren op een vacature?
2b. Welke kenmerken van een vacature zijn voor de groep doorslaggevend om te solliciteren op een vacature?

3a. Is er in de beleving van werkgevers uit de profit, non-profit en overheidsinstellingen sprake van een generatie y? Zo nee, waarom niet? Zo ja, in hoeverre houden die werkgevers rekening met de motivatie van werkzoekenden uit generatie y?
3b. Welke elementen komen naar voren in vacatures die specifiek gericht zijn op werkzoekenden uit generatie y?
3c. Waar houden werkgevers rekening mee bij het werven van nieuwe medewerkers van generatie y?

1.5 Opbouw

Dit onderzoek is opgebouwd uit drie onderdelen. Allereerst worden in hoofdstuk 2 en 3 een theoretisch kader geschetst welke ten grondslag ligt aan het onderzoek. Hoofdstuk 2 is erop gericht om een beeld te krijgen van generaties, aan welke eisen een generatie moet voldoen om een generatie te mogen heten en welke kenmerken een generatie heeft. Daarnaast worden de vier generaties die Becker (1992) beschrijft weergegeven. De Vooroorlogse, de Stille, de karakteristieken van de Protest- en de Verloren generatie en wordt dit vergeleken met de door Boschma en Groen (2007) geschetste generatie y, wat in hoofdstuk 3 aan bod komt. In hoofdstuk 4 wordt de methodiek die in dit onderzoek gebruikt is uitgelegd en verantwoord. Hoofdstuk 5 sluit hierop aan met een operationalisering van de enquête die voor dit onderzoek is opgesteld. In hoofdstuk 6 en 7 worden de resultaten beschreven van het empirisch onderzoek. In Hoofdstuk 6 worden de resultaten behandeld uit het kwantitatieve gedeelte van het onderzoek, de enquêtes over de vacatures die zijn afgenomen bij de werkzoekenden. Hoofdstuk 7 geeft de resultaten weer van het kwalitatieve gedeelte van het onderzoek, de interviews met de werkgevers. Hoofdstuk 8 geeft uiteindelijk een antwoord op de vragen die in deze scriptie centraal staan, waarbij ik zal toewerken naar een vergelijking van de resultaten vanuit de literatuur, de werkgevers en de werkzoekenden om erachter te komen of er verschillen of overeenkomsten tussen de resultaten bestaan.

2. Generaties

2.1 Wanneer spreken we van generaties?

> 'Door kennis over het patroon van generaties, krijg je de mogelijkheid om je eigen levensloop tegen de achtergrond van algemene maatschappelijke ontwikkelingen te bekijken.'[9]

Vanaf 1985 is Becker naar buiten getreden met de hypothese, dat in onze samenleving een patroon van vier generaties is ontstaan. Met zijn boek *Generaties en hun kansen* (1992) wil Becker een referentiekader bieden waarmee alle leden van de samenleving de balans van hun eigen levensloop en die van anderen kunnen opmaken.[10] Daarnaast laat hij met zijn boek aan beleidsmakers zien welke mogelijkheden er zijn tot maatschappelijke sturing.

Bijna alle sociologen die geïnteresseerd zijn in generaties, grijpen volgens Becker altijd terug naar een artikel van Karl Mannheim uit 1928. Mannheim bracht zijn gedachtegang, gebaseerd op het begrip 'sociale klasse' en ontwikkeld door Max Weber, over naar het terrein van generaties.[11] Bij het ontstaan van generaties onderkende Mannheim drie fases. Allereerst de 'generatieligging'. Deze ligging vormt de sluimerende mogelijkheid voor het ontstaan van een generatie en dit komt doordat de betrokken individuen in dezelfde periode zowel geboren als opgegroeid zijn. De tweede fase is de 'generatiesamenhang'. Deze samenhang ontstaat door het ondergaan van een gemeenschappelijk lot, dezelfde grote feiten en veranderingen.[12] De laatste fase gaat om 'generatie- eenheden'. Hiermee bedoelt Mannheim organisaties of informele samenwerkingsverbanden die de stijl van de generatie uitdragen. Becker geeft hierbij als voorbeeld de jeugdbeweging in de jaren zestig. Volgens Becker draagt de gedachtegang van Mannheim substantieel bij aan het verhelderen van actuele ontwikkelingen.[13]
Als kanttekening geeft Mannheim aan dat generaties geen homogene groep hoeven zijn. Binnen een generatie kan een stedelijke elite optreden bijvoorbeeld, die de stijl van de generatie bepaalt en deze probeert op te dringen aan andere groepen binnen de generatie.[14] Ook kan het volgens Mannheim zo zijn dat leden van een eerdere generatie als gangmakers optreden bij nieuwe generaties. Mannheim ziet daarnaast het hoogtepunt van de formatieve periode rond het zeventiende levensjaar. In de formatieve periode staan jongeren volgens Mannheim meer open voor invloeden

[9] Becker, 1992, p. 9
[10] Ibid., p. 10
[11] Ibid., p. 19
[12] Ibid., p. 20
[13] Ibid.
[14] Ibid., p. 21

op hun waardenoriëntaties en culturele bagage dan de jaren ervoor of erna.[15] De waardenoriëntaties krijgen in de formatieve periode een inhoud die doorwerkt tot ver in de levensloop. Mannheim sluit niet uit dat waardenoriëntaties ook na de formatieve periode kunnen veranderen. Becker baseert zijn onderzoek en beschrijving van generaties op Karl Mannheim.[16]

Generaties zijn volgens Becker clusters van geboortejaargangen. Door de invloed van een oorlog, economische crises en soortgelijke trendbreuken die een heel land of een heel werelddeel raken, ontstaan er verschillen in kansen. Hierbij gaat het vooral om verschillen voor individuen die in hun puberteit en adolescentie met een trendbreuk te maken krijgen.[17]

Becker geeft de volgende definitie als het om generaties gaat:

> 'Een generatie is in deze geest: '*Een clustering van cohorten, die gekenmerkt worden door een specifieke historische ligging en door gemeenschappelijke kenmerken op individueel niveau (levenslopen, waardenoriëntaties en gedragspatronen) en op systeemniveau (omvang en samenstelling, generationele cultuur en generationele organisaties).'*[18]

Becker geeft aan dat de betrokken clustering van cohorten een specifieke 'historische ligging' samen hebben moeten meemaken, bijvoorbeeld dat zij in hun formatieve periode dezelfde trendbreuk hebben moeten ondergaan. De 'formatieve periode' in de levensloop van een individu is de periode van de puberteit tot en met de adolescentie, ongeveer tussen de leeftijd van 10 tot 25 jaar.[19] Een 'cohort' definieert Becker als een geboortejaargang. Het gaat er hierbij om dat leden van de betrokken jaargangen bepaalde belangrijke gebeurtenissen in hun leven gezamenlijk hebben meegemaakt, wat vaak in de formatieve periode in het leven gebeurt. Becker maakt een onderscheid tussen kerncohorten, de cohorten die in de formatieve periode de trendbreuken het langst hebben meegemaakt, en de grenscohorten, de cohorten die de afscheiding tussen generaties markeren.[20] Op 'individueel niveau' gaat het volgens Becker in eerste instantie om de 'levensloop'. Het gaat hierbij volgens de auteur om het tijdstip in de levensloop waarop een individu een bepaald onderwijsniveau bereikt, het ouderlijk huis verlaat, zijn of haar beroep kiest, de arbeidsmarkt betreedt of een duurzame relatie aangaat.[21] Daarnaast gaat het om het tijdstip waarop kinderen worden geboren, een eigen huis wordt verworven, carrière wordt gemaakt of uiteindelijk het beroepsleven wordt verlaten. In een raamwerknotitie voor een NWO thema *Kwaliteit van leven: De dynamiek van levenslopen* (2006) behandelen Kalmijn et al. de levensloop. Dit is volgens de schrijvers

[15] Ibid.
[16] Ibid.
[17] Ibid., p. 22
[18] Ibid., p. 23
[19] Ibid., p. 13, 17
[20] Ibid., p. 25-26
[21] Ibid., p. 23-24

een leeftijdsgebonden ontwikkelingspad of traject wat wordt gemarkeerd door een opeenvolging van statusovergangen. Zij zien het begrip levensloop als een manier van kijken, een dynamisch perspectief, wat een ander beeld van de werkelijkheid geeft dan een statisch perspectief.[22] Een generatie die op deze manier wordt opgevat, is volgens Becker te herkennen aan de biografische kenmerken van de leden van de generatie. Hierbij gaat het vooral om 'transities', door Becker omschreven als belangrijke overgangen die de verdere levensloop sterk beïnvloeden.[23] Daarnaast gaat het op individueel niveau ook om 'waardenoriëntaties'. Becker ziet dit als waardenoriëntaties in de sfeer van relaties tussen mannen en vrouwen, seksuele voorkeuren en etnische afkomst, maar ook in de sfeer van gezagsverhoudingen.

Tenslotte gaat het volgens Becker om 'gedragspatronen' in de zin van kiesgedrag, politieke activiteiten of deelname aan culturele activiteiten.[24]

Naast het individuele niveau, worden generaties door Becker ook gedefinieerd op basis van het systeemniveau. Becker onderscheidt drie verschillende systeemniveaus. Allereerst 'de omvang en de samenstelling' van de clusters van cohorten. De overgang tussen twee generaties wordt vaak gemarkeerd door demografische veranderingen. Becker noemt als voorbeeld een sterke toename van het aantal geboorten of de vergrijzing.[25] Daarnaast gaat het om 'generationele cultuur'. Hiermee bedoelt Becker dat generaties zich door hun eigen culturele stijl of gemeenschappelijke herinneringen kunnen onderscheiden. Ten derde gaat het om 'generationele organisaties'. Hierbij valt te denken aan organisaties als jeugdbewegingen, maar ook radio, film en televisie vallen hieronder.[26]

Opgemerkt dient te worden dat er een verschil bestaat tussen generaties en 'partiële generaties'. Dit zijn volgens Becker groepen binnen een samenleving, zoals kunstenaars, wetenschappers, of bijvoorbeeld politieke activisten. Hierbij is ook sprake van een formatieve periode, maar deze ligt meestal iets later in de levensloop dan bij de algemene generaties.[27]

Ten tweede is het volgens Becker belangrijk om een verschil te maken tussen generaties en 'levenstijdperken'. Hij spreekt over levenstijdperken als er wordt gesproken over 'de oudere generatie', meestal ouders en grootouders van de 'jongere generatie'.

[22] Kalmijn et al., 2006, p. 1-3
[23] Becker, 1992, p. 24
[24] Ibid.
[25] Ibid.
[26] Ibid.
[27] Ibid., p. 26

Hierbij wordt in het midden gelaten in welke periode de individuen geboren zijn en is er volgens Becker dus geen sprake van een generatie.[28]

2.2 Verschillende generaties

Door verschillende trendbreuken in de twintigste eeuw is een patroon van generaties ontstaan. Becker geeft hiervan een beschrijving in zijn boek en typeert deze generaties aan de hand van de naam die hij aan de generaties geeft.[29]

2.2.1 De Vooroorlogse Generatie

Leden uit deze generatie zijn geboren tussen ongeveer 1910 en 1930. De oudste leden van deze generatie hebben de Eerste Wereldoorlog niet bewust meegemaakt, maar kennen deze periode alleen van horen zeggen. Zij hebben in hun formatieve periode de economische crisis van de jaren dertig meegemaakt waardoor onder andere hun loopbaan is vertraagd. Becker besteedt in het bijzonder aandacht aan de leden van deze generatie die in 1920 zijn geboren, zij hebben namelijk het uitbreken van de economische crisis aan het begin van hun formatieve periode meegemaakt. Daarnaast hebben zij aansluitend de Tweede Wereldoorlog meegemaakt, want het einde van hun formatieve periode valt in 1945. Becker geeft aan dat de leden van deze cohort de kernleden van de Vooroorlogse Generatie vormen, zij vertonen volgens de auteur relatief sterk de kenmerken van deze generatie.[30] Voor het merendeel van deze generatie geldt dat de kinderjaren uiterst conventioneel zijn verlopen. Becker geeft als voorbeeld dat het moraal van het gezin onveranderd aan de kinderen werd doorgegeven, waardoor deze generatie haar levensloop heel conventioneel is begonnen.[31] Werkloosheid kwam bij deze generatie volgens de auteur harder aan dan bij latere generaties. Dit heeft te maken met het feit dat er nog geen waarborgen, zoals een verzekering tegen werkloosheid, bestonden. Uitkeringen bestonden nog niet, alleen in de laatste jaren van deze generatie op zeer beperkte schaal, dus de vrees voor werkloosheid was groot.[32] Veel leden van deze generatie zijn in hun formatieve periode doorlopend en indringend door radio en film geconfronteerd met informatie over gebeurtenissen uit de hele wereld, zo beschrijft Becker. Nederland vormde een sterk gesloten samenleving en de invloed van gevestigde machten, zoals de verschillende kerken, was groot. Daarnaast was van grote invloed dat een stelsel van regels het denken en doen aan banden legde en dat standenverschillen nog volop leefde.[33]

[28] Ibid., p. 26- 27
[29] Ibid., p. 13
[30] Ibid., p.33-34
[31] Ibid., p. 35
[32] Ibid., p. 38
[33] Ibid., p. 39-41

Doordat in 1955 onverwachts de economie opbloeide, hebben opeenvolgende kabinetten grote delen van het nationale inkomen in de openbare hand gehouden waarmee het beginkapitaal van de verzorgingsstaat is gevormd. Hierdoor zijn de aanvangsalarissen van de leden van deze generatie veel lager geweest en hebben zij volgens Becker de zwaarste offers gebracht voor de totstandkoming van de verzorgingsstaat.

Becker schetst deze generatie als een typisch mannengeneratie. Als vrouw was je positie minder gunstig. In theorie stonden alle beroepen open en hadden vrouwen kiesrecht, maar in de praktijk had de vrouw voornamelijk de rol van echtgenote en moeder.[34] Tevens is voor deze generatie kenmerkend dat zij hun eigen ouders tot de dood thuis verzorgd en verpleegd hebben. Hierdoor waren ziekten en de dood veel meer onderdeel van het gewone leven dan voor latere generaties, aldus Becker.[35]

Voor de meeste leden uit deze generatie was het mogelijk om vervroegd uit het arbeidsproces te treden door de aanwezigheid van de VUT- regeling. Daarnaast zijn de waardenoriëntaties ten aanzien van beroepsarbeid volgens Becker nauwelijks veranderd.

Becker geeft aan dat er in Nederland geen redenen zijn om aan te nemen dat er voor de Vooroorlogse Generatie sprake is van een eerdere generatie.

> ‘Er zijn geen exacte criteria voor het bepalen van het punt, waarop een potentiële in een uitgekristalliseerde generatie overgaat. Vooralsnog zijn er echter geen gegevens of argumenten aan het licht gekomen die het mijns inziens zinvol maken om in ons land bij de cohorten geboren tussen 1880 en 1910 van een specifieke generatie te spreken.’[36]

2.2.2 De Stille Generatie

De leden uit de Stille Generatie zijn volgens Becker geboren tussen 1930 en 1940. De formatieve periode valt tijdens of vlak na de Tweede Wereldoorlog, van 1945 tot 1960 en verliep volgens Becker preuts en ingetogen[37]. Deze generatie heeft volop kunnen profiteren van het sociale en economisch gunstige klimaat wat plaatsvond in de tweede helft van de jaren vijftig en de eerste helft van de jaren zestig. Becker, de auteur van dit boek, behoort zelf tot deze generatie.

De levensloop van de kerncohort, geboren in 1935, is volgens de auteur te typeren voor het lot van deze generatie als geheel.[38] Deze generatie dankt zijn naam volgens Becker aan het feit dat jongeren

[34] Ibid., p. 46
[35] Ibid.
[36] Ibid., p. 52
[37] Ibid., p. 52, 57
[38] Ibid., p. 53

hun onlusten niet uitspraken, zoals de generatie hierna deed in de jaren zestig door middel van protesten, zij hebben zich stil gehouden.

De Stille Generatie kenmerkt zich door drie situaties. Becker beschrijft dat de wederopbouw en het economisch herstel na de Tweede Wereldoorlog concrete idealen waren en deze generatie kon hieraan meewerken. Daarnaast gingen de vorderingen in de richting van het ideaal moeizaam en over het algemeen vrij traag. Wat uiteindelijk bereikt werd was duidelijk zichtbaar, maar de leden van deze generatie moesten hard werken voor hun geld. Hierdoor ontstond volgens Becker een kalme tevredenheid en een nuchtere kijk op wat komen ging. Deze generatie heeft geprofiteerd van een grote economische groei tussen 1955 en 1965 toen zij de arbeidsmarkt betrad, wat een cruciale overgang in de levensloop betekende, beschrijft Becker.[39] De waarden van deze generatie zijn volgens de schrijver overwegend conventioneel en het arbeidsethos was ouderwets hoog. Deze sfeer van hard werken en zuinigheid was niet bevorderlijk voor deelname aan culturele activiteiten. Overbodige luxe werd vermeden, omdat de leden van deze generatie gericht waren op het werken aan hun toekomst. Daarnaast is deze generatie de laatste die is opgegroeid zonder televisie.[40]
De leden van deze generatie hadden gunstige kansen op een hoog startsalaris en primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden weerspiegelden volgens Becker de toenmalige situatie van 'over employment'. Hierdoor was de kans op een vaste aanstelling en salarisverhogingen groot.[41] In 1975 is de economische recessie uitgebroken, maar de leden van de Stille Generatie waren toen al op grote schaal doorgedrongen in machtsposities, in de politiek, de overheidsdienst, de onderneming, het bedrijfsleven en de non- profit sector. Becker geeft aan dat dit de reden is dat tot 1980 geprobeerd is om de recessie met conventionele middelen te bestrijden.[42]

Volgens Becker zullen ouderen van deze generatie na hun vijfenzestigste jaar willen blijven doorwerken, bijvoorbeeld in deeltijdverband, waardoor de tekorten op de arbeidsmarkt mede door ouderen zullen worden opgevuld.[43]

Becker benadrukt dat het niet zo raar is dat deze generatie zich heeft stil gehouden. Volgens de auteur hebben de leden van deze generatie de meeste kansen gehad in vergelijking met de andere generaties. Op grond van historische toevalligheden en op basis van hun eigen prestaties heeft deze generatie volgens Becker bij verdelingsprocessen uitzonderlijk veel voordelen gekregen.[44]

[39] Ibid., p. 56
[40] Ibid., p. 57
[41] Ibid., p. 60
[42] Ibid., p. 66
[43] Ibid., p. 68
[44] Ibid., p. 69

2.2.3 De Protestgeneratie

Tussen 1940 en 1955 zijn de leden van deze generatie geboren en zij zijn opgegroeid tijdens het maatschappelijk protest van 1968 tot 1975. Omdat zij ten dele de gangmakers van het protest zijn geweest, staat deze generatie symbool voor de toenmalige opstand. Becker neemt als kerncohort 1947, zij hebben in hun formatieve periode de rijke jaren na de oorlog meegemaakt, hebben de culturele revolutie laten plaatsvinden en na 1975 de zware economische recessie over zich heen gekregen.[45] Kenmerkend voor deze generatie is volgens Becker dat zij een grote rol hebben gespeeld in de rumoerige jaren rond 1968, vandaar de naam Protestgeneratie. Typerend is de omvang van deze generatie, na de Tweede Wereldoorlog steeg het geboortecijfer aanzienlijk, dit wordt ook wel de geboortegolf of de babyboom genoemd. Hierdoor raakten scholen overvol en hier was het onderwijssysteem niet op voorbereid. Het onderwijs werd dan ook onpersoonlijk en kreeg een geïmproviseerd karakter, beschrijft Becker. Doordat deze generatie in economische hoogconjunctuur is opgegroeid, hebben zij geen directe ervaring gehad met armoede en werkloosheid en werd de samenleving om deze generatie heen steeds welvarender.[46]

In de jaren zestig en begin zeventig is de culturele revolutie onder leiding van de leden van de Protestgeneratie op gang gekomen. Door de strijd voor de burgerrechten en ook latere protestbewegingen, wordt er volgens Becker gesproken van 'burgerlijke ongehoorzaamheid'. Dit betekent dat er wordt uitgegaan van algemene beginselen van rechtvaardigheid en worden concrete wettelijke bepalingen en overheidshandelen aangevochten, zo beschrijft Becker. Hierdoor zijn de kansen van de 'underdogs' vergroot en die van de 'topdogs' ingeperkt.[47] Ook heeft de onderkenning van de milieuvervuiling volgens Becker geleid tot milieuprotesten en dit is een belangrijk onderdeel van de culturele revolutie geweest. Als voorbeeld noemt Becker dat een groep jonge Amsterdammers in de avonduren om het beeld van het Lieverdje heen dansten, schuin tegenover het Maagdenhuis. Dit beeld was geschonken door een sigarettenfabriek en deze groep protesteerde hiermee tegen het roken. Door aanwezigheid van de televisie werden deze protesten aan iedereen getoond en dit zorgde voor het werven van steeds weer nieuwe leden. [48]
Al vanaf het begin werd volgens de auteur de revolutie gezien als een strijd tussen generaties. Ook andere wetenschappers, zoals Reich, spreken van de revolutie van een nieuwe generatie[49].
Als voorbeeld geeft Becker de belangrijkste opstand in Nederland, de bezetting van het Maagdenhuis op 16 mei 1969. Studenten eisten medebeslissingsbevoegdheid voor iedereen op elk niveau.

[45] Ibid., p. 71
[46] Ibid., p. 72 -73
[47] Ibid., p. 76
[48] Ibid., p. 77-78
[49] Reich, 1970, p. 2

Uiteindelijk maakte de politie op 21 mei een einde aan de bezetting.[50] Becker geeft in zijn boek aan dat de Protestgeneratie vanaf het begin een duidelijk zichtbare eigen stijl heeft laten zien.

> 'Haar leden lieten hun haren groeien en trokken nonchalante kleding aan. De mannelijke leden verschenen ook bij officiële gelegenheden zonder stropdas. (……) Al snel namen oudere generaties elementen uit de jeugdcultuur over, al dan niet na transformatie.'[51]

Vanaf 1975 treed er bij vele normen een verstrakking op, stelt Becker. De samenleving wordt niet meer gezien als vrijetijdsmaatschappij, de prestatiemaatschappij komt hier weer voor in de plaats. Dit heeft te maken met het uitbreken van de economische crisis in 1975, dit ziet Becker als één van de trendbreuken die de culturele revolutie hebben afgebroken. Deze omslag maakte volgens Becker ook een einde aan de materiële welvaart. Toch raakten de leden van de Protestgeneratie hun waardenoriëntaties hierdoor niet kwijt, stelt Becker. Deze generatie bleef minder op familie georiënteerd en bleef meer hedonistisch ingesteld. Daarnaast is gebleken, zo schrijft Becker, dat deze generatie beroepen heeft gekozen die ruimte maken voor zelfontplooiing.[52]
Mede door de vergrijzing zal deze generatie waarschijnlijk moeten blijven werken tot na de pensioengerechtigde leeftijd. Becker vraagt zich af of deze Protestgeneratie nu ze ouder zijn hun eigen emancipatie weer realiseren, zoals ze hebben gedaan in hun jongere jaren.[53]

2.2.4 De Verloren Generatie

Leden van deze generatie zijn geboren tussen ongeveer 1955 en 1970. In de jaren van de economische recessie en het no- nonsens- beleid, hebben deze leden hun formatieve periode meegemaakt. Als gevolg hiervan is deze generatie, gedeeltelijk, verloren geraakt op de arbeidsmarkt. Becker neemt 1960 als kerncohort, omdat deze cohort het tekort aan banen na het verlaten van school het langst hebben meegemaakt. Doordat vele leden uit deze generatie verloren zijn geraakt op de arbeidsmarkt, hebben zij de naam Verloren Generatie gekregen.[54] De gevolgen van de economische recessie zijn het meest op de jongeren van deze generatie afgewenteld.
Kenmerkend voor deze generatie is volgens Becker dat zij langer thuis zijn blijven wonen in vergelijking met de Protestgeneratie. Hij geeft hier een aantal redenen voor. Kinderen uit deze generatie hebben thuis meer vrijheid gekregen, waardoor thuis wonen in combinatie met een zekere zelfstandigheid goed te combineren was. Daarnaast hangt het samen met het feit dat de leden van deze generatie de wens of de noodzaak hadden om langer financiële ondersteuning van de ouders te krijgen. Ten derde heeft het volgens Becker te maken met de verlenging van de adolescentie.

[50] Becker, 1992, p. 82
[51] Ibid., p. 85
[52] Ibid., p. 85- 87
[53] Ibid., p. 90- 92
[54] Ibid., p.93- 94

Deze generatie onderscheidt zich volgens Becker ook van de Protestgeneratie op het gebied van een meer gevarieerde en meer uithuizige vrijetijdsbesteding. Deze verschilt onderling bij deze generatie, alleen de intensieve belangstelling voor popmuziek wordt door iedereen gedeeld.[55]
Vanaf 1985 is de economische recessie langzaam veranderd in economisch herstel, waardoor de vraag naar jonge arbeidskrachten steeg, beschrijft Becker.

De Verloren generatie is daarnaast de eerste generatie die haar formatieve periode en midleven in een samenleving doorbrengt, die vrouwendiscriminatie voor het grootste gedeelte heeft uitgeroeid. Daarentegen zijn gelijke kansen voor man en vrouw voor deze generatie nog steeds een utopie, schrijft Becker.[56]

2.2.5 Een Nieuwe Generatie

Becker constateert dat door de 'baby bust', een sterke daling van het geboorteniveau vanaf 1970, het begin van een reeks kleine cohorten ontstaat. Hierdoor is het minder dringen in het onderwijs en op de arbeidsmarkt en is er een relatief grote kans op welvaart en welzijn. Daarnaast zullen deze cohorten volgens Becker ook door de economische opleving een gunstige startpositie krijgen. [57]
Door de economische trendbreuk rond 1985 raken de nieuwe cohorten volgens Becker niet meer verloren op de arbeidsmarkt. Na het verlaten van het voortgezet of hoger onderwijs, zijn hun kansen relatief gunstig, aldus Becker.[58]

Daarnaast is de toenemende aantasting van het milieu en daarbij de toenemende bezorgdheid om de kwaliteit van het milieu, volgens Becker een trendbreuk die tot een nieuwe generatie zou kunnen leiden. De politieke doorbraken vanaf de jaren negentig, bijvoorbeeld de val van Communistische regimes in Oost- Europa, leiden ertoe dat politieke vrijheid en pluriformiteit nog steeds mogelijk kunnen zijn. Ook de komst van een gemeenschappelijke markt binnen de Europese Gemeenschap ziet Becker als een trendbreuk.[59] Als vijfde trendbreuk noemt Becker de groei van het aantal allochtonen, wat leidt tot een multiculturele samenleving.

Becker stelt dat deze trendbreuken de mogelijkheid in zich hebben om nieuwe generaties te laten ontstaan. Toch vindt hij het nog te vroeg om hier definitieve conclusies aan te verbinden. Het zou namelijk ook mogelijk kunnen zijn dat clustering van cohorten tot een nieuwe generatie uitblijft. Becker ziet toch de mogelijkheid tot een nieuwe generatie met de cohorten 1970 tot 1980 en deze

[55] Ibid., p. 98- 101
[56] Ibid., p. 103- 104
[57] Ibid., p. 107
[58] Ibid., p. 117
[59] Ibid., p. 117-118

noemt hij de Pragmatische Generatie. Pragmatisch, omdat de leden van deze generatie overwegend zakelijk en een hard werkende categorie van individuen zullen zijn.[60]

De Pragmatische Generatie kennen wij als generatie x. Deze generatie was volgens Boschma en Groen (2007) een negatieve generatie. Het was een tijd van consumentisme in plaats van idealen, wat leidde tot een cynische kijk op het leven en een grote neiging tot relativeren. Generatie x is opgegroeid in een economische recessie waarbij aids, werkeloosheid en polarisatie een grote rol speelden. Zij zagen in eerste instantie geen voordelen in de keuzevrijheid en de opkomende consumptiemaatschappij en zagen de toekomst hierdoor niet rooskleurig in.[61]

Generatie y is in de lijn van de Becker de zesde generatie. Al vraag ik mij af of wij wel kunnen spreken van een nieuwe generatie, maar dit zal in de volgende hoofdstukken duidelijk worden.

[60] Ibid., p. 119
[61] Boschma en Groen (2007), p. 15-18

3. Generatie Y

3.1 Inleiding

Jeroen Boschma en Inez Groen zijn beide werkzaam bij Keesie, een internationaal communicatie-, advies- en reclamebureau gespecialiseerd in het bereiken van jongeren en hun omgeving.[62] Boschma en Groen hebben in 2007 het boek *Generatie Einstein: Slimmer, Sneller, Socialer* geschreven. Het boek is gericht op een nieuwe generatie, door de schrijvers Generatie Einstein genoemd, en is bedoeld voor iedereen die jongeren wil bereiken.[63] Zij geven aan dat jongerencommunicatie als vakgebied nog in de kinderschoenen staat. Er wordt momenteel veel gepubliceerd en onderzocht, maar goede handboeken met gedeelde kennis en ervaring ontbreken volgens de schrijvers.[64] Om deze reden wordt er veel marktonderzoek gedaan naar jongeren, zowel kwantitatief als kwalitatief, maar dit blijkt volgens Boschma en Groen steeds minder effectief om inzicht te krijgen in de opvattingen en het (consumptie) gedrag van jongeren. Door de opkomst van verschillende nieuwe methoden om achter de waarden en drijfveren te komen, zoals het YoungMentalitymodel van Motivaction en Sanoma, wordt ingezien dat er meer nodig is dan alleen feiten en cijfers over de doelgroep als het om jongeren gaat.[65] Het boek van Boschma en Groen geeft inzicht in een nieuwe generatie en haar kenmerken en biedt daarnaast handvatten om met deze jongeren te communiceren op een manier die volgens de schrijvers wel werkt, in tegenstelling tot andere onderzoeken, die dit inzicht volgens de schrijvers niet bieden.[66]

Door het ontstaan van de 24/7 vercommercialiseerde informatiemaatschappij is volgens de schrijvers Generatie Einstein ontstaan. Commercie en Internet zijn de peilers waarop de wereld en de maatschappij steunt waarin deze generatie opgroeit en dit is volgens de schrijvers een generatievormend fenomeen.[67] Becker beschrijft dit als een trendbreuk welke ervoor zorgt dat er verschillen in kansen ontstaan waardoor een generatie gevormd kan worden.[68]

Mensen die drie onderdelen van het leven met elkaar delen, namelijk hun verleden, hun heden en hun toekomst, waarbij grote historische gebeurtenissen op dezelfde momenten met elkaar worden gedeeld, worden door Boschma en Groen gedefinieerd als een generatie.[69] Eén generatie omvat dan volgens de schrijvers een groep mensen die geboren worden in een periode van maximaal twintig

[62] http://www.keesie.nl/, 26-5-2008
[63] Boschma en Groen, 2007, p. 6
[64] Ibid., p. 4
[65] Ibid.
[66] Ibid., p. 6
[67] Ibid., p. 14
[68] Becker, 1992, p. 22
[69] Boschma en Groen, 2007, p. 14

jaar waardoor deze groep geconfronteerd wordt met dezelfde muziek, televisieprogramma's, normen en waarden, wereldbeeld en politieke en economische structuur. Doordat deze mensen zijn opgegroeid in dezelfde tijdsgeest, delen zij gezamenlijke waarden, normen, opvattingen en meningen. Iedereen houdt zijn eigen individuele verschillen, maar deze zijn gevormd en ontwikkeld in dezelfde tijdsgeest als leeftijdsgenoten.[70] In vergelijking met de definitie die Becker geeft aan generaties, valt op dat Boschma en Groen dezelfde kenmerken hanteren als het gaat om een generatie. Het onderscheid tussen gemeenschappelijke kenmerken op individueel niveau en systeemniveau is naar mijn idee minder gescheiden bij Boschma en Groen dan bij Becker. Becker ziet namelijk het individuele niveau als levenslopen, waardenoriëntaties en gedragspatronen. Terwijl het systeemniveau betrekking heeft op omvang en samenstelling, generationele cultuur en generationele organisaties. [71]

3.2 Generatie Einstein

Boschma en Groen kenmerken Generatie Einstein als volgt. Deze generatie is geboren in grofweg het laatste decennium van de vorige eeuw, zij geven aan van 1988 tot nu.[72] De wereld bestaat volgens deze generatie uit enorme hoeveelheden informatie die vaak ook tegenstrijdig is. Veel is niet wat het lijkt en alles is maakbaar geworden. Deze complexe wereld dwingt volgens de schrijvers niet tot een relativisme, maar juist tot een zeker collectivisme. Hierdoor leren jongeren dat een basis, die je leert hoe je moet kijken, hoe je de wereld moet interpreteren en welke wegen je kunt kiezen, absoluut noodzakelijk is. Zonder dit collectieve kader is het onmogelijk om je staande te houden tussen alle keuzemogelijkheden en de vrijheid die je krijgt. Boschma en Groen omschrijven dit als volgt:

> 'Geen vrijheid zonder verbondenheid, dat kenmerkt de jongeren van vandaag.'[73]

Collectief wordt in deze zin niet gezien als in de oude zin van het woord, een groep mensen met hetzelfde denkbeeld, maar juist als mensen die trouw zijn en loyaal, waarmee je je twijfels kunt delen en die je inspireren. Dit past volgens de auteurs ook in het streven van deze generatie naar een authentieke persoonlijkheid.[74]

Deze generatie kenmerkt zich daarentegen ook in het besef dat de wereld voor hen openligt en waarin ze deze wereld veel beter interpreteren dan voorgaande generaties. Een wereld waarin zij

[70] Ibid., p. 15
[71] Becker, 1992, p. 23
[72] Boschma en Groen, 2007, p. 18
[73] Ibid.
[74] Ibid., p. 19

hun eigen leven kunnen vormgeven zoals geen enkele generatie voor hen dat heeft kunnen doen en deze wereld daarnaast veel beter doorhebben en begrijpen, aldus Boschma en Groen.[75]

Op dit moment worden aan deze generatie veel verschillende namen gegeven. Van 'knip- en plakgeneratie' tot 'patatgeneratie' tot de 'steeds-meergeneratie'. Boschma en Groen hebben gekozen voor de naam 'Generatie Einstein', omdat de andere benamingen vaak uitgaan van één kenmerk van de generatie, daarnaast uitgaan van een oppervlakkige observatie en daar een hele generatie aan vasthangen. Generatie Einstein gaat volgens de schrijvers uit van het positieve, van de kracht van de generatie.[76] Deze generatie heeft door het opgroeien in een informatiemaatschappij, een andere manier van informatieverwerking, te vergelijken met Einstein, waardoor zij het aanzien van de maatschappij op dezelfde manier kunnen veranderen als Einstein heeft gedaan. Door de verschillende manier van denken, kijken en redeneren, die anders is dan in de generaties ervoor, is er volgens de schrijvers sprake van een paradigmaverschuiving. Ook vinden Boschma en Groen dat Einstein staat voor een beetje rebellie, het volgen van je eigen pad, het eenvoudig maken van ingewikkelde dingen, wat volgens hun typerend is voor deze generatie.[77] Naar mijn idee gaat de naam 'Generatie Einstein' ook uit van één kenmerk van de generatie. Verder lijkt de beschrijving in mijn ogen gebaseerd op een oppervlakkige observatie en hangen ook Boschma en Groen hier een hele generatie aan vast. De redenen die de schrijvers zelf geven om andere namen niet te gebruiken voor generatie y, gelden naar mijn idee dus ook voor de naam 'Generatie Einstein'.

Boschma en Groen typeren Generatie Einstein aan de hand van een aantal kenmerken en eigenschappen. Zo vinden de schrijvers dat Generatie Einstein sociaal is. Deze generatie waardeert familiebanden en vindt vriendschappen erg belangrijk waarin geld een ondergeschikte rol speelt.[78] Hierbij vinden jongeren dat je voor elkaar moet zorgen, je niet alleen op de wereld bent en dat je elkaar moet helpen, daarom doen zij ook meer dan wordt gedacht aan vrijwilligerswerk, maar zien zij het niet als vrijwilligerswerk.

Daarnaast zijn jongeren uit Generatie Einstein volgens de schrijvers maatschappelijk betrokken. Zij houden zich bezig met wat er in de wereld gebeurt, zijn betrokken bij grote rampen en discussiëren graag over politieke onderwerpen. Wat volgens de schrijvers opvallend is, is dat de leden van deze generatie zich niet snel aansluiten bij politieke en maatschappelijke instellingen, zoals vakbonden. Dit komt doordat deze instellingen vaak procedureel en bureaucratisch zijn en dit sluit niet aan bij de manier waarop Generatie Einstein met deze onderwerpen bezig wil zijn.[79] Boschma en Groen geven

[75] Ibid.
[76] Ibid., p. 20
[77] Ibid., p. 21
[78] Ibid., p. 73
[79] Ibid., p. 74

als argument dat voor Generatie Einstein het thema en onderwerp met mogelijke oplossingen belangrijker is dan de vorm of procedure waarin oplossingen tot uiting komen.[80]
Een derde eigenschap van deze generatie is dat deze jongeren houden van functionaliteit en kwaliteit. Dit komt volgens de schrijvers doordat zij opgroeien met veel materiële welvaart en door de toenemende diversiteit heeft deze generatie veel keuzemogelijkheden. Jongeren vergelijken op een functionele manier deze verschillende producten en diensten met elkaar, waardoor ze de ultieme consument worden. Dit bewuste consumentengedrag is niet per se een teken van materialisme vinden de schrijvers. Geld wordt belangrijk gevonden, maar is absoluut niet het belangrijkste wat er is.[81]

Ook zijn jongeren volgens Boschma en Groen trouw. Doordat de wereld groter en commerciëler is geworden, zijn zij op zoek naar een veilige plek in die wereld waardoor zij meer dan ooit waarde hechten aan traditionele familiebanden en trouw. Ouders mogen streng zijn, want regels zijn nodig om goed te kunnen functioneren. Daarnaast is de band met de ouders meestal gebaseerd op gelijkwaardigheid en respect, waardoor van een generatiekloof niet meer te spreken is. Een gevolg hiervan is dat jongeren uit Generatie Einstein langer thuis blijven wonen. Een fikse breuk is niet meer nodig om een eigen identiteit te ontwikkelen, Boschma en Groen geven juist aan dat ouders de jongeren de ruimte geven en jongeren hun ouders respecteren, en hierdoor is er geen dringende reden meer om uit huis te gaan.[82]

Als vijfde eigenschap geven de schrijvers aan dat jongeren op zoek zijn naar intimiteit. Dit als een ander gevolg van de groter wordende wereld. Dit komt tot uiting in de vrijetijdsbesteding van jongeren uit Generatie Einstein. Zij kiezen er eerder voor om thuis te zitten met vrienden en plezier dicht bij huis te zoeken. Als voorbeeld geven de schrijvers dat regionale festivals beter bezocht worden door deze generatie en dat regionale dagbladen meer gelezen worden dan landelijke dagbladen. Zij zijn immers op zoek naar wat er in hun eigen omgeving gebeurt.[83]
Tevens zijn jongeren zakelijk volgens Boschma en Groen. Als voorbeeld geven zij het vinden van informatie. Als informatie niet snel en handig te vinden is, haken de jongeren af. Dit komt ook tot uitdrukking in de beoordeling van websites. Als niet binnen een paar seconden duidelijk is waar het om draait en waar ze aan toe zijn, dan gaan ze op zoek naar andere organisaties die dat wel aanbieden. Ook administratieve zaken handelen deze jongeren volgens de schrijvers het liefst zo snel mogelijk af zonder gedoe.[84]

[80] Ibid.
[81] Ibid.
[82] Ibid., p. 74-75
[83] Ibid., p. 75
[84] Ibid.

De laatste eigenschap is dat Generatie Einstein mediasmart is. Boschma en Groen geven als argument dat jongeren reclame, marketing en communicatie snappen. Doordat deze generatie is blootgesteld aan verschillende manieren van communiceren, heeft deze generatie leren begrijpen wat bedrijven of instellingen met hun boodschappen willen. Ze weten zelfs via de reclame wat de marketingstrategie van een bedrijf is, maar begrijpen volgens de auteurs ook dat reclame een essentieel onderdeel is van het economisch proces, en dus onmisbaar is.[85]

Om erachter te komen hoe de jongeren uit Generatie Einstein in het leven staan, wat zij belangrijk vinden en waar ze de rest van de wereld, en elkaar, op beoordelen, noemen Boschma en Groen vier centrale waarden van Generatie Einstein.

Allereerst authenticiteit. Dit betekent volgens de schrijvers dat je jezelf bent, ergens voor staat en duidelijk een eigen mening hebt. De jongeren uit Generatie Einstein zijn volgens Boschma en Groen net zoals jongeren uit andere generaties bezig met de ontwikkeling van een eigen identiteit, maar de manier waarop deze generatie zich hiermee bezighoudt verschilt erg van de vorige generaties. Boschma en Groen zien dit als volgt:

> 'Een jongere van nu hoort er pas echt bij als hij écht is. Als hij geen meeloper is, maar een heuse eigen identiteit heeft.'[86]

Deze authenticiteit verwachten de jongeren ook van anderen, zowel van bedrijven, als van alle mensen om hun heen.[87]

Respect is de tweede waarde die Boschma en Groen beschrijven. Bij de jongeren uit deze generatie gaat het om respect voor je eigen kunnen en authenticiteit. Je krijgt volgens de jongeren dus geen respect als je iemand nadoet, hoe moeilijk dat ook is.[88]

De derde waarde is zelfontplooiing. Dit is volgens de schrijvers het hoogste goed onder autochtone jongeren. Het meest belangrijke in het leven is gelukkig worden en plezier hebben, en zelfontwikkeling speelt hierin een belangrijke rol. Een baan en een opleiding moeten daarom ook aan dit doel voldoen. Als voorbeeld geven Boschma en Groen dat het voor de jongeren bij een baan niet belangrijk is hoeveel geld je er mee verdient, maar juist de hoeveelheid dat je ervan leert en of je gelukkig wordt, doet er toe. Dit zien de schrijvers ook als reden waarom deze generatie sneller van baan wisselt. Als het ergens echt niet leuk is, gaan de leden van deze generatie ergens anders heen.

[85] Ibid., p. 75- 76
[86] Ibid., p. 76
[87] Ibid.
[88] Ibid.

Hierbij is het belangrijk om op te merken dat het bij deze generatie er om gaat dat ze zelf bepalen wat kwaliteit en goed werk afleveren is, dan wat de baas hiervan vindt.[89]

Tenslotte de waarde 'eer'. Door de multiculturele samenleving geldt volgens de auteurs niet elke waarde voor elke jongere uit Generatie Einstein. Generaliserend stellen zij dat voor allochtone jongeren eer als hoogste waarde wordt gezien. Dit wordt bereikt door statusverhogende activiteiten en producten, zoals een goede baan of een mooie auto. Het laten zien dat het goed gaat, je het goed doet en je daardoor status hebt, daar draait het bij deze waarde om. Dit laten jongeren ook zien aan hun familie en hun geloof.[90]

3.3 Generatie Einstein aan het werk

Boschma en Groen gaan in hun boek voornamelijk in op het bereiken van deze nieuwe generatie jongeren met marketing en communicatie. Alleen in het hoofdstuk *Generatie Einstein: hun toekomst*, wordt ingegaan op hoe deze generatie om gaat, of om zal gaan, met werk.

Geluk staat voor de jongeren uit generatie Einstein op de hoogste plaats. Dit zien de schrijvers als zelfontplooiing van binnenuit, ze worden intern gedreven door wensen en behoeftes van zichzelf en niet extern gestuurd door eisen van de maatschappij. Dit komt ook tot uitdrukking in hoe deze generatie aankijkt tegen werk. Het ultieme geluk ligt in kleinere dingen, ze hebben niet veel nodig voor zichzelf en hoeven daarom ook niet altijd het onderste uit de kan te halen; geen enorme salarissen als dit inhoudt dat ze nooit meer tijd hebben voor andere dingen.[91]

> 'Die topbaan in Amsterdam past daar dus niet in, want verhuizen betekent vertrekken uit je eigen sociale omgeving. Dat torenhoge salaris, waarvoor je wel zestig uur per week moet werken, hoort daar ook niet bij, want dan houd je geen tijd meer over voor jezelf, je vrienden en de rest van je leven. Kleine dingen vind je dicht bij huis.'[92]

Volgens Boschma en Groen gaat het deze generatie dus om leven, het kunnen zijn wie je bent en kunnen wonen en werken zoals je dat zelf zou willen. De invulling zal voor iedere jongere uit Generatie Einstein anders zijn, maar over het algemeen denkt deze generatie volgens de schrijvers hetzelfde over wonen, werk en leven. Boschma en Groen beschrijven dat goed werken volgens de jongeren uit deze generatie betekent dat je doet wat je leuk vindt, dat het past bij je individuele

[89] Ibid., p. 77
[90] Ibid.
[91] Ibid., p. 151
[92] Ibid.

ontwikkeling en je interesses en dat het leidt tot geld, waarmee je je interesses of het gezin kunt bekostigen.[93]

Boschma en Groen zien daarnaast een omgekeerde generatiekloof: jongeren hebben geen last van ouderen, maar ouderen hebben des te meer moeite met jongeren. Dit komt ook naar voren in *Pakken en Piercings* (2006) van Hans de Boer en Mirjam Jansen, die de ervaringen van Taskforce Jeugdwerkloosheid beschrijven. Hierin komt naar voren dat door een gebrek aan motivatie, een te relaxte houding over werk, kleding en brutaal gedrag, ouderen zich ergeren aan de jongeren. [94]
Door onbegrip, gebrek aan communicatie en een andere invulling van waarden, ontstaat er volgens Boschma en Groen een kloof tussen de jongeren en hun werkgevers. Daarnaast is er volgens de auteurs nog iets veel fundamentelers aan de hand. Jongeren functioneren met elkaar op een manier die andere generaties niet gewend zijn waardoor de jongeren uit Generatie Einstein niet meer in de huidige organisatiestructuren passen. Een reactie hierop is dat veel werkgevers hun organisatiestructuur hierop aanpassen. Jongeren gaan namelijk gewoon ergens anders werken of gaan voor zichzelf werken als door de werkgever wordt geëist dat ze zich aanpassen.[95]
Boschma en Groen zien het als volgt:

> 'het idee dat jongeren een probleem vormen voor de huidige arbeidscultuur en het blijven denken dat dit vanzelf overgaat zodra ze leren dat ze zich gewoon, net als ieder mens, moeten aanpassen, is een te beperkte en zelfs gevaarlijke visie. Jongeren zijn een nieuwe generatie in een nieuwe wereld. En deze nieuwe wereld wordt gekenmerkt door een aantal ontwikkelingen die perfect aansluiten bij deze nieuwe generatie.'[96]

De schrijvers zien de jongeren dus niet als oorzaak van het probleem, maar eerder als een symptoom van veranderingen die ook in Nederland een rol zullen gaan spelen. Deze veranderingen hebben betrekking op organisaties, bedrijfsstructuren en economische modellen. Hierdoor ontstaan volgens Boschma en Groen twee ontwikkelingen die parallel lopen. Enerzijds een nieuwe generatie jongeren en hoe zij denken en doen met betrekking tot werk en anderzijds ontstaat er wereldwijd een nieuwe manier van denken over bedrijfsvoering en werk. Toch hebben deze twee ontwikkelingen één ding gemeen, zij hebben als bron het Internet.[97]

Boschma en Groen noemen een aantal oorzaken voor de kloof tussen werkgever en jonge werknemers.
Allereerst staat werk niet op nummer 1 bij Generatie Einstein. Zij hebben een aantal redenen om te

[93] Ibid., p. 152
[94] De Boer & Jansen, 2006
[95] Boschma en Groen, 2007, p. 157
[96] Ibid.
[97] Ibid., p. 157- 158

werken en die verschillen per soort baan. De bijbaan wordt door deze generatie gezien als een middel om geld mee te verdienen. Als een vorm van onafhankelijkheid vinden jongeren het ook steeds belangrijker om hun eigen geld te verdienen. De schrijvers geven aan dat deze generatie heel anders aankijkt tegen een echte baan. Zo kan geld de primaire motivatie zijn, maar kan het ook gaan om leuke collega's, iets leren of om iets te doen wat ze leuk vinden.[98] Volgens Boschma en Groen zien jongeren een ideale baan als een baan waarin ze een goed salaris verdienen en waarin de arbeidsvoorwaarden goed geregeld zijn. Een laptop is normaal en een auto hoort ook niet te ontbreken als ze ver moeten reizen voor hun werk. Deze zaken worden volgens de jongeren niet gezien als extra of als bonus, maar deze zijn randvoorwaardelijk en vanzelfsprekend. Volgens Boschma en Groen gaat deze generatie ervan uit dat deze zaken goed geregeld zijn.[99]

Doordat deze generatie is opgegroeid in steeds meer groeiende welvaart, zijn ze gewend om alles te krijgen en ook van een hoge kwaliteit. Werk moet bijdragen aan het ideale leven, beschrijven Boschma en Groen. Volgens de schrijvers staat centraal dat jongeren werken om te leven, waardoor zij ook meer tijd willen overhouden voor vrienden, familie en interesses.[100]

Jonge werknemers hebben volgens Boschma en Groen ook een zelfverzekerde houding. Dit komt volgens de schrijvers doordat jongeren al vroeg leren dat hun mening telt en zijn ze gewend dat er, onder andere door hun ouders, wordt geluisterd naar hun mening. Deze generatie gaat ervan uit dat ze serieus genomen worden en handelen vanuit dit idee, wat over kan komen als een zekere arrogantie, maar dit is een oprecht geloof dat zij ook gehoord mogen worden, beschrijven de auteurs.[101] Daar komt bij dat jongeren zich als gelijkwaardige zien waardoor zij niet zullen aarzelen om direct bij de directeur aan te kloppen met klachten of suggesties en hiermee alle hiërarchische lagen voorbij zullen lopen.[102]

Boschma en Groen geven als derde kenmerk dat jonge werknemers zijn opgegroeid in een cultuur waarin ze hebben geleerd om met elkaar samen te werken om tot een gezamenlijk resultaat te komen. Competenties en talenten binnen de groep bepalen de uitkomst van het project. Maar ook zijn jongeren uit deze generatie volgens de auteurs gewend om vanuit hun eigen brede netwerk informatie te halen om vraagstukken op te lossen en uit te werken op arbeidsgebied. Dit betekent dat hulp ook ingeschakeld kan worden van vrienden die bij de concurrentie werken. Hierbij hebben zij geen oog voor concurrentieoverwegingen en zien zij niet de negatieve kanten hieraan.

[98] Ibid., p. 158
[99] Ibid., p. 158-159
[100] Ibid., p. 159
[101] Ibid.
[102] Ibid., p. 160

Netwerkleren is volgens de schrijvers hiermee het ultieme netwerken geworden, maar op een hele andere manier dan hoe andere generaties dit zijn gewend.[103]

Een andere eigenschap van Generatie Einstein is dat zij zelf willen bepalen hoe hun loopbaan en carrière er uitzien en willen zij zich niet vastleggen aan de loopbaantrajecten die door werkgevers bepaald worden, zeggen Boschma en Groen. Daarnaast zijn bedrijven onder deze generatie populair die ergens voor staan, een eigen identiteit hebben en dit op een eerlijke manier uitdragen, bedrijven die een authentieke visie hebben.[104] Deze bedrijven moeten ook een loyaliteit ontwikkelen waardoor medewerkers zich onderdeel voelen van een bedrijf. Door een wij- gevoel te creëren behoudt je volgens Boschma en Groen de jonge werknemers, althans, voor een iets langere tijd, want jonge werknemers uit Generatie Einstein zullen zodra ze uitgeleerd zijn weer om zich heen gaan kijken naar andere plekken om zich verder te kunnen ontwikkelen.[105]

3.4 Evaluatie

Wat mij opvalt in het boek van Boschma en Groen, *Generatie Einstein: Slimmer, Sneller, Socialer* (2007), is dat niet duidelijk wordt waar zij zich op baseren. Zoals hierboven beschreven, geven zij een aantal eigenschappen van Generatie Einstein wat betreft het werk en hoe zij hier tegenaan kijken. Naar mijn idee wordt niet duidelijk of deze resultaten afkomstig zijn uit het onderzoek van Motivaction en Sanoma, het YoungMentalitymodel, of dat zij dit concluderen aan de hand van verschenen artikelen in de media en onderzoeken van collega's van marketing en communicatiebureaus.

Generatie y is volgens Boschma en Groen ontstaan door de 24/7 vercommercialiseerde informatiemaatschappij. Commercie en Internet zijn volgens Boschma en Groen de pijlers waarop de wereld en de maatschappij steunt waarin deze generatie opgroeit.
Deze generatie is volgens Boschma en Groen geboren tussen 1988 tot nu. Kenmerken die typerend zijn voor deze generatie zijn onder andere dat zij sociaal zijn en maatschappelijk betrokken, houden ze van functionaliteit en kwaliteit, zijn ze trouw, op zoek naar intimiteit, zakelijk en mediasmart. Deze generatie heeft daarnaast vier centrale waarden, namelijk authenticiteit, respect, zelfontplooiing en eer.
Als het om werk gaan, heeft deze generatie volgens de schrijvers nog een aantal kenmerken die verschillen met voorgaande generaties. Randvoorwaarden worden door deze generatie als vanzelfsprekend gezien en een baan voldoet pas aan de eisen als er volledige ruimte is voor

[103] Ibid., p. 161
[104] Ibid., p. 161- 162
[105] Ibid., p. 162

zelfontplooiing.
Daarnaast staat geluk voor deze generatie op de hoogste plaats wat betreft werk en gaat het deze generatie om leven, het kunnen zijn wie je bent en kunnen wonen en werken zoals je dat zelf zou willen. Centraal staat dat deze generatie werkt om te leven, hebben zij een zelfverzekerde houding en bestaat hun leven uit netwerken. Boschma en Groen geven ook aan dat deze generatie zelf wil bepalen hoe hun loopbaan en carrière er uitziet en willen zij zich niet vastleggen aan de loopbaantrajecten die door werkgevers bepaald worden. Een bedrijf wordt gekozen op de authentieke visie die een bedrijf heeft en deze generatie is tenslotte gericht op resultaat.

Naar mijn idee is er sprake van een nieuwe generatie, generatie y. Zij hebben namelijk in hun formatieve periode dezelfde trendbreuk meegemaakt, de 24/7 vercommercialiseerde informatiemaatschappij waarbij Internet een onderdeel van het leven werd. Daarnaast zijn zij opgegroeid in economische welvaart die in 1990 begon. Voor deze generatie neem ik de cohorten 1980 tot 1994, ruimer dan Boschma en Groen doen. Ik heb gekozen voor de cohorten 1980 tot 1994, omdat deze jongeren de economische recessie van 1980 zijn geboren en de economische groei en welvaart in hun formatieve periode hebben meegemaakt. Op individueel niveau gaat het om de levensloop, in dit onderzoek het moment waarop deze generatie de arbeidsmarkt betreedt. Deze generatie deelt daarnaast een aantal waardenoriëntaties, welke besproken zullen worden aan de hand van de resultaten uit de enquête in hoofdstuk 6. De vergrijzing is daarnaast een gebeurtenis die te maken heeft met het systeemniveau. Door deze demografische verandering zullen de kansen op de arbeidsmarkt voor deze generatie verschillen met die van voorgaande generaties. Wat betreft generationele cultuur en organisaties, denk ik dat deze in de loop van de tijd zijn afgenomen. Dit is ook te lezen in de beschrijvingen van Becker van voorgaande generaties. Internet en sociale netwerken typeren deze generatie wel. Deze zijn onderdeel geworden van hun leven en door deze eigen culturele stijl onderscheidt deze generatie zich van andere. Ondanks dat er sprake is van de ‘baby bust’, een sterke daling van het aantal geborenen, en dus het ontstaan van een reeks kleinere cohorten, is er naar mijn idee sprake van een nieuwe generatie, generatie y. Generatie y omschrijf ik als volgt:

> ‘Generatie y is geboren tussen de cohorten 1980 en 1994, hebben in hun formatieve periode de economische groei en welvaart meegemaakt en door de 24/7 vercommercialiseerde informatiemaatschappij en Internet delen zij waarden die typerend zijn voor deze generatie.’

Allereerst bespreek ik nu de methode van onderzoek en de operationalisering van de enquête om daarna de resultaten uit mijn onderzoek te behandelen.

4. Methode van onderzoek en methodologische verantwoording

4.1 Inleiding

De drie hoofdvragen die in dit onderzoek centraal staan worden in hoofdstuk 2, 5 en 6 beantwoord. De eerste vraag wordt beantwoord aan de hand van een literatuurstudie. Vraag twee wordt beantwoord door middel van resultaten uit de enquête die is uitgezet onder werkzoekenden en vraag drie wordt door middel van de resultaten van de open interviews die gehouden zijn met drie werkgevers beantwoord.

4.2 Enquête

De enquête is onder studenten van de studie Bestuurs- en Organisatiewetenschap (onderdeel van Universiteit Utrecht) in de periode van maart tot en met april 2008 afgenomen. Ik heb gebruik gemaakt van een survey- onderzoek, omdat ik een steekproef heb getrokken uit een grotere populatie op één moment en in mijn onderzoek gebruik maak van één meting.[106] Ik heb hiervoor gekozen, omdat ik één specifieke groep, namelijk universitaire studenten die binnen nu en 1 jaar de arbeidsmarkt betreden, wil onderzoeken binnen generatie y. Generatie y is de operationele populatie en bestaat uit alle jongeren geboren vanaf 1980 tot 1994 in Nederland van alle opleidingsniveaus.[107] Dit is een heterogene groep en mijn onderzoekspopulatie is redelijk homogeen. De reden hiervoor heeft te maken met de commerciële marktonderzoeken over generatie y. Deze onderzoeken zijn gericht op de hele populatie en doen naar mijn idee geen duidelijke uitspraken. Er worden vergelijkingen gemaakt tussen autochtone en allochtone leden uit generatie y, tussen hoog- en laagopgeleiden en tussen man en vrouw.[108] Naar mijn idee is er altijd sprake van een verschil tussen hoog- en laagopgeleiden in opvattingen over werk. Daarom heb ik ervoor gekozen om een relatief homogene groep te onderzoeken die deel uitmaakt van een heterogene populatie. De definitie van de onderzoekspopulatie is[109]:

Bestuurs- en Organisatiewetenschapstudenten[110] die tussen nu en een jaar de arbeidsmarkt zullen betreden en geboren zijn tussen 1981 en 1988.

[106] Baarda en de Goede, 2001, p. 131
[107] Zie voor de definitie van generatie y paragraaf 1.1 van dit onderzoek
[108] Onder andere: *Y Opener* van Emma Bouwmeester voor communicatiebureau ACA/JES, oktober 2007, *De jeugd van Tegenwoordig* van Onderzoeksbureau Motivaction, 2006
[109] 't Hart et al, 2005, p. 230
[110] Bachelor en Master studenten van de studie Bestuurs- en Organisatiewetenschap van de USBO (onderdeel van Universiteit Utrecht)

Binnen deze populatie heb ik via een a- selecte clustersteekproef[111] de enquête uitgezet onder 80 studenten wat geresulteerd heeft in een respons van 73 enquêtes.

De enquête is opgebouwd aan de hand van kenmerken uit drie vacatures. De vacatures zijn afkomstig van een organisatie uit de profit en non-profit en een overheidsinstelling, hebben in de periode van februari tot en met april opengestaan en sluiten aan op de respondenten.[112] Daarnaast heb ik de kenmerken van generatie Y in de enquête verwerkt die genoemd worden door Boschma en Groen in hun boek *Generatie Einstein: Slimmer, Sneller, Socialer* (2007). De herkomst van deze kenmerken zijn terug te vinden in Hoofdstuk 4 Operationalisering. Zowel de vacatures als de enquête zijn terug te vinden in bijlagen 2 en 3.

De enquête is schriftelijk onder de studenten afgenomen en ik heb persoonlijk een introductie gegeven alvorens de enquête werd ingevuld.

Ik heb de enquête twee keer gepre-test om er zeker van te zijn dat het juiste effect bereikt zou worden. In de eerste pre- test was de opzet van de enquête anders. Ik heb toen vragen gesteld naar aanleiding van de vacature en deze was ook bijgevoegd. Hierdoor werd het onmogelijk om deze manier toe te passen op drie verschillende vacatures. De uitkomsten zouden namelijk verschillen op een manier waardoor er naar mijn idee geen vergelijkingen gemaakt konden worden. Dit is de reden geweest om een algemene enquête te ontwikkelen met alle kenmerken van de drie vacatures in stellingen geformuleerd en daarnaast de kenmerken van generatie Y die genoemd worden door Boschma en Groen (2007). Op deze manier was het mogelijk om een vergelijking te maken tussen de drie vacatures en uitspraken te kunnen doen over de kenmerken die Boschma en Groen noemen in hun boek *Generatie Einstein: Slimmer, Sneller, Socialer (2007).*

Tijdens de tweede pre- test kwam duidelijk naar voren dat het voor de respondent lastig was om de stellingen in te vullen vanuit motivatie en belangrijkheid en niet vanuit de insteek of je de vaardigheden bezit. Daarom heb ik ervoor gekozen om duidelijk bovenaan de enquête te vermelden hoe de enquête ingevuld moet worden en heb ik dit daarnaast mondeling nog eens benadrukt voordat de enquête werd ingevuld.

4.3 Interviews

De personen die voor dit onderzoek geïnterviewd zijn, zijn verantwoordelijk voor de inhoud van de drie vacatures die gebruikt zijn voor de enquête en zijn afkomstig uit een profit organisatie, een non-

[111] Baarda en de Goede, 2001, p. 158

[112] Bij de selectie van de vacatures heb ik rekening gehouden met de volgende criteria: is de vacature bedoeld voor een starter, sluit de vacature aan bij de studie Bestuurs- en Organisatiewetenschap, is de vacature direct door de organisatie uitgezet en is de werkgever respectievelijk een organisatie uit de profit, non-profit of een overheidsinstelling.

profit organisatie en een overheidsinstelling. De vacatures zijn ad random geselecteerd uit alle openstaande vacatures in de periode van februari tot en met april 2008 die aansluiten bij de respondenten uit het enquête onderzoek.[14] Hierbij is alleen rekening gehouden met de bereidwilligheid van de organisaties om mee te doen aan dit onderzoek.
De interviews zijn gebaseerd op een topiclijst en zijn mondeling afgenomen onder de respondenten.[113] Ik heb gekozen voor een semi- gestructureerd interview[114] aan de hand van een topiclijst om een zo duidelijk mogelijk beeld te krijgen over de mening van de respondenten. De interviews zijn digitaal opgenomen zodat mijn eigen interpretatie buiten beschouwing is gebleven. De analyse van de interviews is gebaseerd op de transcripties van de interviews aan de hand van de topiclijst.

[113] De topiclijst is terug te vinden in bijlage 4. De transcripties van de interviews zijn eveneens opgenomen in bijlage 5
[114] 't Hart et al, 2005, p. 275

5. Operationalisering van de Enquête

5.1 Inleiding

De enquête die is uitgezet onder studenten die de Studie Bestuurs- en Organisatiewetenschap[115] volgen, is gebaseerd op drie vacatures[116]. De vacatures zijn van Adviesgroep Amsterdam (AGA), HOF, Promotie Haags Vrijwilligerswerk (HOF) en de Nederlandse Spoorwegen (NS). De vacatures en de enquête zijn terug te vinden in bijlage 2 en 3.

Op basis van het boek *Competentiemanagement en dan?* (2007) van Ton van Dongen, heb ik een verdeling gemaakt van de kenmerken die gebruikt zijn in de enquête. Deze kenmerken zijn afkomstig uit de drie vacatures en uit de beschrijving van generatie y door Boschma en Groen (2007).

Allereerst zal ik deze verdeling verantwoorden om vervolgens een indeling te maken van de verschillende kenmerken. Deze kenmerken zijn willekeurig in de enquête geplaatst. Daarnaast heb ik één stelling dubbel gesteld, om er achter te komen in hoeverre de enquête serieus is ingevuld. Dit zijn stelling 50 en 67, en deze zijn gericht op de werkomgeving. Uit de resultaten blijkt dat de respondenten bijna identieke antwoorden hebben gegeven, waaruit ik concludeer dat de enquête door de respondenten serieus is ingevuld.[117]

5.2 Operationalisering

Ton van Dongen beschrijft in zijn boek *Competentiemanagement en dan?* (2007) wat competenties zijn.

> 'Competenties zijn bekwaamheden die tot uitdrukking komen in succesvol gedrag'.[118]

Deze definitie bevat drie elementen, 'bekwaamheden', 'tot uitdrukking komen' en 'succesvol'. Onder bekwaamheden verstaat de auteur de competenties die bestaan uit een combinatie van kennis, vaardigheden, attitudes, overtuigingen, kwaliteiten en intelligentie. 'Tot uitdrukking komen' houdt volgens hem in dat competentiebeschrijvingen voorzien zijn van gedragsvoorbeelden. Deze omschrijving in concreet gedrag is de belangrijkste toegevoegde waarde van competenties. 'Succesvol' betekent in de definitie dat de competentie beschrijft welk gedrag in de organisatie

[115] Bachelor en Master studenten van de studie Bestuurs- en Organisatiewetenschap van de USBO (onderdeel van Universiteit Utrecht) die tussen nu en een jaar de arbeidsmarkt zullen betreden en geboren zijn tussen 1981 en 1988.
[116] De vacatures zijn van een profit en een non- profit organisatie en een overheidsinstelling.
[117] De SPSS uitwerking van deze stellingen is te vinden in bijlage 6
[118] Van Dongen, 2007, p. 18

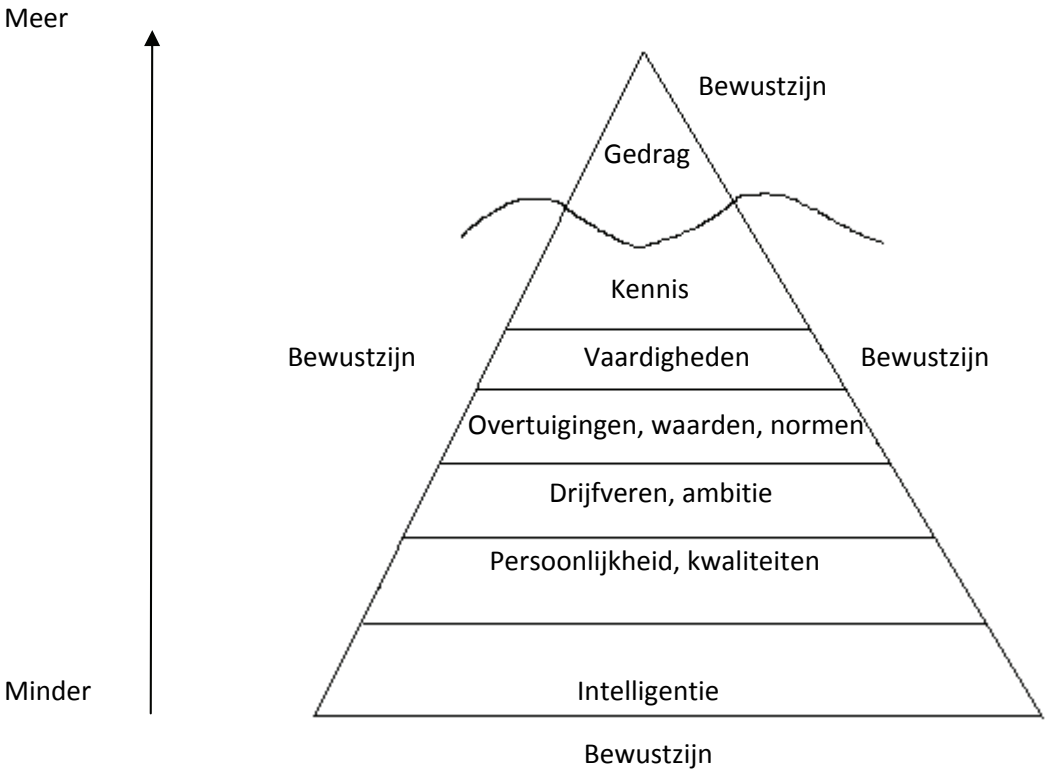
bijdraagt aan succesvol functioneren. Hierbij wordt een verband gelegd met wat het gedrag moet opleveren.[119]

Er zijn volgens Van Dongen twee hoofdcategorieën van competenties te onderscheiden: domeinspecifieke en voorwaardenscheppende competenties. De domeinspecifieke competenties bestaan uit vakinhoudelijke kennis en expertise die verworven zijn door opleiding en werkervaring. Voorwaardenscheppende competenties bestaan uit gedragsbekwaamheden die in de loop van het leven ontwikkeld zijn en waarmee aan de gedragsmatige voorwaarden voldaan wordt om goed te kunnen functioneren.[120]

Ik gebruik deze theorie over competentiemanagement, omdat de kenmerken uit de vacatures en de kenmerken van generatie y gaan over werk. Werkgevers zullen altijd op zoek gaan naar de persoon die het beste in de functie past. De wervingsmethoden of vacature zijn dus ook een klein onderdeel van competentiemanagement. Van Dongen heeft een model ontwikkeld voor competenties en gebruikt hiervoor een aantal basis theorieën. Eén van die theorieën is de ijsberg van de persoonlijkheid.

Dit model is gebaseerd op de ijsberg van McClelland. De reden waarom van Dongen dit model heeft aangepast en uitgebreid, is omdat er volgens hem essentiële onderdelen in ontbreken als de ijsberg wordt ingezet voor competentiemanagement.[121] Om deze ijsberg in te zetten om de kenmerken uit de vacatures te operationaliseren, zullen een aantal lagen van de ijsberg niet behandeld worden in dit onderzoek. Zowel het gedrag, als de intelligentie en het bewustzijn zijn naar mijn idee niet in kenmerken te vertalen. Om deze reden zijn deze onderdelen uit de ijsberg niet meegenomen in de operationalisering van de kenmerken uit de vacatures en de kenmerken van Generatie Y van Boschma en Groen (2007).

[119] Ibid., p. 19
[120] Ibid., p. 20
[121] Ibid., p. 113



Figuur 3 De ijsberg van de persoonlijkheid[122]

Gedrag is het topje van de ijsberg. Dit topje is boven water, en waarneembaar, net zoals gedrag waarneembaar is. Gedrag komt volgens Van Dongen voort uit allerlei lagen van de persoonlijkheid, die niet zichtbaar zijn, en deze bevinden zich onder het wateroppervlak.[123]
Kennis is op veel verschillende manieren te vergroten, maar toch zijn er grenzen aan het niveau van kennis dat iemand kan verwerken. Deze grenzen worden volgens Van Dongen bepaald door intelligentie, de onderste laag van de ijsberg.[124] Onder kennis schaal ik de kenmerken uit de drie vacatures die een bepaalde kennis vereisen, zoals ervaring in projectmatig werken. Hieronder vallen ook de domeinspecifieke competenties, zoals vakinhoudelijke kennis en expertise.

Tabel 1 Kenmerken gericht op kennis

Kenmerk	Bron	Stelling in Enquête
Voltooide academische opleiding	AGA, NS	1
Ervaring met projectmatig werken	AGA	4
Globale kennis van maatschappelijke, bestuurlijke en ambtelijke infrastructuur	AGA	7

[122] Ibid., p. 116
[123] Ibid., p. 114
[124] Ibid., p. 117

Ervaring met bestuurlijke vraagstukken, beleidsimplementatie en advisering	AGA	8
Diploma HBO communicatie moet hebben aangevuld met enkele jaren werkervaring	HOF	32
Ervaring in projectmatig werken	HOF	40
Maximaal een jaar werkervaring	NS	41
Kennis en ervaring met inzet van digitale media	NS	44

Vaardigheden worden volgens Van Dongen voornamelijk ontwikkeld door te oefenen en door het te doen. Zowel kennis als vaardigheden liggen vlak onder de waterlijn en zijn daarom volgens hem relatief makkelijk te ontwikkelen. Van Dongen maakt een onderscheid tussen de vaardigheden rondom de doe- as en de interpersoonlijke- of sociale vaardigheden, in het gebied van de interactie met anderen.[125] Zowel de vaktechnische als de sociale vaardigheden die in de vacatures genoemd worden, plaats ik in de laag van de ijsberg die Van Dongen vaardigheden noemt.

Tabel 2 Kenmerken gericht op vaardigheden

Kenmerk	**Bron**	**Stelling in Enquête**
Vaardig in acquireren	AGA	9
Vaardig in het opbouwen en onderhouden van een relatienetwerk	AGA	11
Vaardig in plannen	AGA	13
Vaardig in organiseren	AGA	15
Uitstekende schriftelijke vaardigheden	HOF	35
Uitstekende mondelinge uitdrukkingsvaardigheden	HOF	37
Goede sociale vaardigheden	HOF	39

Overtuigingen, waarden, normen en attitudes zijn volgens Van Dongen veel moeilijker te ontwikkelen. Training van competenties heeft namelijk weinig zin als de overtuiging over de te leren

[125] Ibid., p. 117- 118

competenties niet verandert.[126] Onder de overtuigingen, normen en waarden schaal ik de waardenoriëntaties ten opzichte van werk die door Boschma en Groen benoemd zijn.[127]

Tabel 3 Kenmerken gericht op overtuigingen, waarden en normen

Kenmerk	Bron	Stelling in Enquête
Randvoorwaarden zijn vanzelfsprekend	Boschma en Groen	30
Goede balans tussen werk en privé	Boschma en Groen	52
Werk om te leven	Boschma en Groen	55
Authentiek	Boschma en Groen	56
Respect	Boschma en Groen	57
Eer	Boschma en Groen	58

Motivatie, drijfveren en inzet, de vierde laag van de ijsberg, zijn volgens Van Dongen ook moeilijk te ontwikkelen. Dit heeft te maken met het feit dat motivatie van veel verschillende factoren afhankelijk kan zijn. Motivatie wordt ook beïnvloed doordat iemand te weinig kennis, vaardigheden of kwaliteiten bezit, het werk niet past bij de overtuigingen of waarden, of dat de intelligentie wordt overvraagd of juist te weinig wordt uitgedaagd.[128] Onder motivatie, drijfveren en inzet, schaal ik de kenmerken die vallen onder ontwikkeling en zelfontplooiing, werkomgeving en arbeidsvoorwaarden. Er zijn verschillende motivatietheorieën geschreven waarin naar voren komt wat iemand motiveert. Zo heeft Maslow een piramide ontwikkeld met behoeften die de motivatie tot handelen bepalen. Tussen die behoeften bestaat een hiërarchisch verband.[129] Deze innerlijke behoeftes vormen altijd een drijfveer voor een bepaald handelen, ongeacht de achtergrond van de persoon. (zie figuur 4). Boschma en Groen behandelen ook de piramide van Maslow, maar zeggen hierover dat één van de centrale waardes van Generatie Einstein 'zelfontplooiing' is. Dit is in de piramide van Maslow de laatste behoefte en de enige behoefte die niet gestuurd is vanuit een gebrek, maar vanuit ontwikkeling en groei. Generatie Einstein weet al wie ze is en is daarom volgens Boschma en Groen alleen bezig met de ontplooiingsbehoefte, de vijfde en hoogste laag van Maslow.[130] Mede hierom heb ik de kenmerken uit de vacatures die gericht zijn op ontwikkeling en ontplooiing apart geoperationaliseerd. Ik heb deze niet onder de waarden van de generatie geplaatst, omdat

[126] Ibid., p. 118- 119
[127] Boschma en Groen, 2007, p. 76-77
[128] Van Dongen, 2007, p. 119- 120
[129] Vinke, R., 2001, p. 17
[130] Boschma en Groen, 2007, p. 149- 150

ontwikkeling en ontplooiing volgens Boschma en Groen het hoogste goed is voor Generatie Einstein en ik erachter wil komen of dit door de respondenten ook daadwerkelijk zo wordt gezien.

Behoefte hiërarchie van Maslow:[131]

1. Fysiologische behoeften (zuurstof, drinken, eten)
2. Veiligheidsbehoeften (bedreiging, zekerheid)
3. Sociale behoeften (geborgenheid, contact)
4. Waarderingsbehoeften (eer, respect)
5. Ontplooiingsbehoefte (groei)

Figuur 4 De behoeftehiërarchie van Maslow

Tabel 4 Kenmerken gericht op Ontwikkeling en zelfontplooiing

Kenmerk	Bron	Stelling in Enquête
Veel ingangen voor een schitterende carrière	NS	6
Toekomstige directieleden worden zoveel mogelijk binnen de eigen organisatie ontwikkeld	NS	16
Doorgroeien naar managementfunctie	NS	28
Verantwoordelijk voor je eigen ontwikkeling	NS	31
Zelfontplooiing	Boschma en Groen	51
Aanstelling voor 1 jaar, daarna mogelijkheid tot vaste aanstelling	HOF	53

Ook de werkomgeving en arbeidsvoorwaarden schaal ik onder motivatie, drijfveren en inzet. Rob Vinke beschrijft in zijn boek *Motivatie en belonen, de mythe van intrinsieke motivatie* (1996) verschillende motivatie theorieën. Zijn definitie van motivatie is:

Theoretisch (gericht op inzicht):

'Motivatie betreft het proces en het geheel van factoren en aandriften waardoor het gedrag richting krijgt en behoudt.'

[131] Vinke, R., 2001, p. 18

Praktisch (gericht op toepassing):

'Bij motivatie gaat het om het faciliteren en beïnvloeden van het gedrag van een persoon waardoor gewaardeerde doelen worden gerealiseerd.'[132]

In verschillende motivatietheorieën komt naar voren dat de werkomgeving en de arbeidsvoorwaarden invloed hebben op de motivatie en drijfveren van een persoon.[133] Omdat in dit onderzoek centraal staat wat Generatie Y belangrijk vindt en motiveert met betrekking tot werk, vallen de kenmerken gericht op de werkomgeving en de arbeidsvoorwaarden in dit onderzoek onder motivatie, drijfveren en inzet.

Tabel 5 Kenmerken gericht op werkomgeving

Kenmerk	Bron	Stelling in enquête
Non- profit organisatie	HOF	10
Overheidsinstelling	AGA	34
Prettig in een hectische omgeving	NS	46
Selectie werkgever op visie van de organisatie	Boschma en Groen	64
Profit organisatie	NS	66

Tabel 6 Kenmerken gericht op arbeidsvoorwaarden

Kenmerk	Bron	Stelling in enquête
Ouderschapsverlof	AGA	5
Secundaire arbeidsvoorwaarden	AGA	14
Eindejaarsuitkering	AGA	20
Spaarloon/ levensloopregeling	AGA	22
Flexibele werktijden	AGA	26
Salaris	AGA- HOF	33
Fietsproject	AGA	36
Werken in deeltijd	AGA	38
Aan- en verkoop van verlof	AGA	43
Bedrijfsfitness	AGA	47
Uitdagende werkomgeving	AGA	50 en 67

[132] Ibid., p. 25
[133] Ibid., p. 25- 208

Van Dongen geeft daarnaast aan dat kwaliteiten de stijl van het functioneren aangeven en dat dit een ingesleten aspect is. Dit is de zesde laag van de ijsberg. Door de kwaliteiten te leren kennen ontstaat het besef dat sommige competenties van nature bij iemand passen en dat andere veel minder passen, waardoor deze competenties ook veel moeilijker te ontwikkelen zijn.[134] De kenmerken uit de vacatures die gericht zijn op persoonlijke eigenschappen en competenties schaal ik onder kwaliteiten. De voorwaardenscheppende competenties zoals resultaatgerichtheid en overtuigingskracht, vallen hier ook onder.

Tabel 7 Kenmerken gericht op kwaliteiten, persoonlijke eigenschappen en competenties

Kenmerk	Bron	Stelling in Enquête
Breed inzetbaar	AGA	2
Generalistische benadering	AGA	3
Organisatiebewust	AGA	12
Analytisch	AGA, NS	17
Probleemoplossend	AGA	18
Inlevingvermogen	AGA	19
Samenwerken	AGA	21
Overtuigingskracht	AGA	23
Resultaatgericht	AGA, NS, Boschma en Groen	24
Zelfstandige houding	HOF	25
Proactieve houding	HOF	27
Aanpakker	NS	29
Klantgericht	NS	42
Lef	NS	45
Functioneel	Boschma en Groen	48
Mediasmart	Boschma en Groen	49
Talent	Boschma en Groen	54
Sociaal	Boschma en Groen	59
Maatschappelijk betrokken	Boschma en Groen	60
Trouw	Boschma en Groen	61
Intimiteit	Boschma en Groen	62

[134] Ibid., p. 120

Zakelijk	Boschma en Groen	63
Snel teleurgesteld	Boschma en Groen	65

Intelligentie groeit volgens Van Dongen over het algemeen niet meer als het werk- en denkniveau tot een hoogtepunt is gekomen, wanneer mensen volwassen zijn. Hij geeft aan dat het bij intelligentie gaat om de denkcapaciteit van het brein, in de ijsberg bedoelt hij dan ook de cognitieve intelligentie, het denkvermogen.[135]

Bewustzijn is op alle lagen van de ijsberg van invloed en is hierdoor moeilijk in de ijsberg zelf te plaatsen, aldus Van Dongen. Hij ziet dit dan ook als basisvoorwaarde van de persoonlijkheid.

Allereerst bespreek ik de resultaten uit het kwantitatieve deel van het onderzoek, de resultaten uit de enquête. Hierna worden de resultaten die betrekking hebben op de werkgevers besproken, het kwalitatieve onderzoek.

[135] Ibid.

6. Resultaten Enquête

6.1 Respondenten

De enquête is uitgezet onder 73 respondenten waaronder 35 mannen en 38 vrouwen. De leeftijd van de respondenten varieert van 20 jaar tot en met 27 jaar, wat inhoudt dat de respondenten geboren zijn tussen de cohorten 1981 en 1988. Een of meerdere stellingen zijn door sommige respondenten niet ingevuld. Dit wordt aangegeven met 'missing values' en per onderdeel zal ik aangeven hoeveel missing values er zijn.

Alle statistische uitwerkingen waarop de resultaten in dit hoofdstuk gebaseerd zijn, zijn terug te vinden in bijlage 7.

Allereerst bespreek ik de resultaten ten opzichte van de kenmerken gericht op kennis, vaardigheden, overtuigingen, waarden en normen en de kenmerken gericht op kwaliteiten, persoonlijke eigenschappen en competenties. Belangrijke kenmerken, onder andere de kenmerken die door Boschma en Groen (2007) genoemd worden, bespreek ik apart.

6.2 Resultaten

6.2.1 Kennis

Bij de stellingen die gericht zijn op kennis zijn er 6 missing values. Dit houdt in dat de percentages gebaseerd zijn op de mening van 67 respondenten. Uit de resultaten blijkt dat 70.1 % van de respondenten de kenmerken die betrekking hebben op kennis onbelangrijk vindt. Dit betekent dat zij aangeven het niet belangrijk te vinden als er in een vacature gevraagd wordt om een universitaire opleiding of bijvoorbeeld ervaring in projectmatig werken. 29.9 % geeft aan dat zij het wel belangrijk vinden als er gevraagd wordt om bepaalde kennis.

6.2.2 Vaardigheden

De stellingen die betrekking hebben op het bezitten van vaardigheden zijn door alle respondenten ingevuld. 15.1 % vindt het niet belangrijk wanneer er in vacatures gevraagd wordt om vaardigheden die iemand moet bezitten. Daarentegen geeft 84.9 % van de respondenten aan dat zij het wel degelijk belangrijk vinden als er gevraagd wordt om bepaalde vaardigheden, zoals vaardigheid in plannen, organiseren of het bezitten van sociale vaardigheden.

6.2.3 Overtuigingen, waarden en normen

In de enquête heb ik een aantal stellingen verwerkt die refereren aan de waarden die Boschma en Groen (2007) noemen. Bij deze stellingen is er alleen bij de stelling 'ik vind de randvoorwaarden voor mijn toekomstige baan vanzelfsprekend' sprake van één missing value. Hierbij zullen de percentages dus betrekking hebben op 72 respondenten.

'Ik vind de randvoorwaarden voor mijn toekomstige baan vanzelfsprekend'

Met deze stelling is 68 % het eens of zijn ze het er helemaal mee eens. 32 % geeft aan dat zij het oneens, of helemaal oneens, zijn met deze stelling. Hieruit concludeer ik dat voor deze groep respondenten de randvoorwaarden voor een toekomstige baan als vanzelfsprekend gezien worden. Dit sluit aan bij de visie van Boschma en Groen (2007).

'Ik vind een goede balans tussen werk en privé belangrijk'

Hierop reageert 98.6 % positief. Zij geven aan het volledig eens te zijn met deze stelling. Slechts 1 respondent geeft aan dat hij of zij het hier helemaal mee oneens is.

'Ik werk om te leven'

Op deze stelling antwoordt 60.3 % dat zij het eens of helemaal eens zijn met de stelling. 39.7 % is het niet eens met de stelling. Ik vraag mij af of dit te maken heeft met het feit dat 'werken om te leven' en 'leven om te werken' nogal eens door elkaar gehaald worden, of dat daadwerkelijk bijna 40 % van de ondervraagden het niet eens is met deze stelling.

Boschma en Groen geven aan dat Generatie Y authentiek wil zijn en eer en respect belangrijk vindt. De stellingen in de enquête hebben betrekking op werk en hieruit blijkt dat 24.7 % het niet belangrijk vindt om authentiek te zijn tegen 75.3 % die dit wel belangrijk vinden. Respect wordt door de respondenten ook als belangrijk ervaren met betrekking tot werk. Slechts 6.8 % vindt respect in hun werk niet belangrijk. De waarde 'eer' ligt wat meer verdeeld. Hiervan vindt 34.2 % dit niet belangrijk in hun werk tegen 65.8 % die dit wel belangrijk vinden.

Wat betreft ontwikkeling en ontplooiing zijn de meningen minder verdeeld. De stellingen die te maken hebben met ontwikkeling worden door 86.3 % positief beoordeeld. Dit betekent dat 63 respondenten aangeeft het belangrijk te vinden als in een vacature kenmerken staan die betrekking hebben op ontwikkeling. De stelling 'Ik vind het belangrijk dat ik mij kan ontplooien in de functie', gebaseerd op de veronderstelling van Boschma en Groen dat Generatie Y gericht is op

zelfontplooiing, wordt door 1 respondent tegengesproken. De andere 72 respondenten vinden ontplooiing belangrijk, of zelf heel belangrijk, in hun functie.

De resultaten van de stellingen die betrekking hebben op kenmerken van de werkomgeving laten zien dat 76.7 % dit over het algemeen niet belangrijk vindt. Wel kiezen 53 van de 73 respondenten een organisatie op hun visie, zoals ook Boschma en Groen stellen. Wat betreft de voorkeur voor een profit of non- profit organisatie of een overheidsinstelling, zijn de meningen verdeeld. Slechts 26.1 % vindt het belangrijk dat hun toekomstige werkgever een non-profit organisatie is. 13.7 % vindt het belangrijk dat hun toekomstige werkgever een overheidsinstelling is en 28.8% wil bij een profit organisatie werken. Hieruit concludeer ik dat de organisatievorm voor deze respondenten niet doorslaggevend is om te solliciteren op een functie. Wel wordt aangegeven dat een uitdagende werkomgeving voor 98.6 % van de respondenten belangrijk is.

Bij de stellingen die betrekking hebben op de arbeidsvoorwaarden zijn drie missing values. De resultaten refereren dus aan 70 respondenten. 24 respondenten geeft aan dat zij de verschillende arbeidsvoorwaarden die in vacatures genoemd worden niet belangrijk vinden. 46 respondenten vinden arbeidsvoorwaarden wel degelijk belangrijk als het gaat om hun toekomstige baan. Opvallend is, is dat op de stelling ‘Ik vind het salaris van mijn toekomstige baan de belangrijkste reden om te solliciteren op een vacature’, slechts 14 respondenten antwoorden het hiermee eens te zijn. 80.9 % vindt salaris niet de belangrijkste reden om te solliciteren op een vacature.

6.2.4 Kwaliteiten, persoonlijke eigenschappen en competenties

3 respondenten hebben één of meerdere stellingen die betrekking hebben op kwaliteiten, persoonlijke eigenschappen of competenties, niet ingevuld. De resultaten hebben daarom betrekking op 70 respondenten.

97.1 % is het eens of is het helemaal eens met de stellingen. Slechts 2.9 % geeft aan bepaalde competenties niet belangrijk te vinden als het gaat om hun toekomstige baan.
De competenties en persoonlijke eigenschappen die door Boschma en Groen (2007) worden genoemd als eigenschappen van Generatie Y bespreek ik apart. De resultaten hebben betrekking op wat de respondenten belangrijk vinden om te moeten bezitten voor een toekomstige functie en zeggen dus niets over de eigenschappen of competenties die de respondenten daadwerkelijk bezitten.
Samenwerken vindt 91.7 % van de respondenten belangrijk in hun toekomstige functie. Met de stelling ‘Ik vind het belangrijk om resultaatgericht te moeten zijn’ is 72.6 % het eens. Met de stelling die betrekking heeft op de competentie ‘functioneel’ is 68 % het eens. In tegenstelling tot de

competentie ‘mediasmart’. 71.3 % geeft aan het niet belangrijk te vinden om mediasmart te moeten zijn.
63 respondenten willen geselecteerd worden op talent, tegen 10 respondenten die dit niet belangrijk vinden. Wel geven bijna alle respondenten, namelijk 95.9 %, aan dat zij het belangrijk vinden om sociaal te moeten zijn voor hun toekomstige functie. 82.2 % vindt het heel belangrijk om maatschappelijk betrokken te moeten zijn voor de functie. De competenties ‘trouw’, ‘intimiteit’ en ‘zakelijkheid’ worden minder uitgesproken beoordeeld. Op de stelling ‘Ik ben trouw aan mijn toekomstige werkgever’ antwoordt 63 % dat zij het hiermee eens zijn. Intimiteit vindt 50.7 % dat zij dit niet belangrijk vinden in hun werk, tegen 49.3 % die dit wel belangrijk vindt. Tenslotte geeft 58.4% aan dat zij het belangrijk vinden om zakelijk te moeten zijn in hun toekomstige functie, terwijl 41.6 % dit niet belangrijk vindt.

Boschma en Groen geven in hun boek ook aan dat leden van Generatie Y snel teleurgesteld zijn in hun werk. 89 % van de respondenten is het hier niet mee eens. Zij geven aan dat zij niet snel teleurgesteld zullen zijn in hun werk.

6.3 Evaluatie

Uit de enquête blijkt dat kenmerken uit een vacature die betrekking hebben op persoonlijke eigenschappen en competenties het hoogst gewaardeerd worden. Op de tweede plaats worden kenmerken die betrekking hebben op persoonlijke ontwikkeling en zelfontplooiing hoog gewaardeerd. Opvallend is, is dat kenmerken die betrekking hebben op kennis of de werkomgeving, niet belangrijk gevonden worden, maar wel geven de respondenten aan dat een uitdagende werkomgeving erg belangrijk is. Vaardigheden en arbeidsvoorwaarden vinden de respondenten ook belangrijk, maar salaris wordt door de respondenten niet gezien als doorslaggevende factor om te solliciteren op een vacature. Hieruit concludeer ik dat kenmerken die gericht zijn op competenties, persoonlijke eigenschappen en persoonlijke ontwikkeling en zelfontplooiing doorslaggevend zijn voor generatie y om te solliciteren op een vacature.

Zowel in de vacatures van AGA en HOF staan kenmerken beschreven die onder vaardigheden vallen. Kenmerken gericht op ontwikkeling en zelfontplooiing zijn afkomstig uit de vacature van de NS. Wat mij opvalt, is dat de kenmerken die betrekking hebben op arbeidsvoorwaarden, alleen in de vacature van AGA zijn beschreven. Zowel NS als HOF noemen dit niet, maar HOF noemt wel het salaris in de vacature. Daarnaast blijkt dat competenties bij AGA veel gevraagd worden, terwijl HOF en NS hier relatief weinig aandacht aan besteden. Hieruit concludeer ik dat de vacature van de NS een goed voorbeeld is met betrekking op ontwikkeling en ontplooiing en daardoor generatie y zal aanspreken. Zij noemen geen enkele arbeidsvoorwaarde en er wordt ook niet over salaris gesproken. Ook de

vacature van AGA valt naar mijn idee in de smaak, aangezien zij een uitdagende werkomgeving bieden, veel competenties en vaardigheden beschrijven en hierdoor kenmerken in hun vacature plaatsen die voor generatie y erg belangrijk zijn.

De kenmerken die afkomstig zijn uit het boek van Boschma en Groen (2007) worden voor een groot deel ondersteund door de respondenten die de enquêtes hebben ingevuld. Zo geeft 68 % namelijk aan dat de randvoorwaarden vanzelfsprekend moeten zijn, vindt 98.6 % de balans tussen werk en privé erg belangrijk en werkt 60.3 % om te leven. 53 van de 73 respondenten selecteert een organisatie op hun visie en dit komt overeen met wat Boschma en Groen beschrijven. Opmerkelijk is, is dat 89 % aangeeft niet snel teleurgesteld te zijn. Hierbij is het natuurlijk de vraag of Boschma en Groen ook zijn uitgegaan van de leden van generatie y of dat dit door buitenstaanders is bevestigd. Een mogelijkheid is, dat de omgeving van generatie y vindt dat zij snel teleurgesteld zijn, maar zij dit zelf niet zo zien.

7. Resultaten uit de interviews

7.1 Kennismaking met de werkgever

7.1.1 Adviesgroep Amsterdam

Adviesgroep Amsterdam, in deze scriptie wordt de afkorting AGA gebruikt, is het Amsterdamse interimbureau voor projectbegeleiding, projectondersteuning en organisatieadvies.[136] Adviesgroep Amsterdam is onder de naam 'Projectbureau 2200 begonnen en bestaat sinds 2003.
Binnen AGA werken vijftig adviseurs op interim basis voor alle 54 diensten, stadsdelen en bedrijven van de Gemeente Amsterdam. AGA is een overheidsinstelling en heeft een mobiliteitsdoelstelling van 80 % binnen het concern.[137]

De Business Unit Manager, verantwoordelijk voor de vacature voor Junior Adviseur, is via de trainee pool van de gemeente Amsterdam bij de gemeente terecht gekomen en werkt nu ruim anderhalf jaar bij AGA. Zij valt onder generatie x, door Becker omschreven als de Pragmatische Generatie.[138]

7.1.2 HOF Promotie Haags Vrijwilligerswerk

Het HOF, Promotie Haags Vrijwilligerswerk, is een professionele non- profit organisatie die in opdracht van de gemeente Den Haag vrijwilligersbeleid uitzet in de stad Den Haag en een aantal diensten, producten en activiteiten organiseert om vraag en aanbod rondom vrijwilligerswerk bij elkaar te brengen. HOF is geen onderdeel van de gemeente Den Haag, maar ongeveer 90 % van de financiële stromen komt vanuit de overheid in de vorm van een subsidie. De core business van HOF is het plaatsen van vacatures in hun vacaturebank en de bemiddeling met de vrijwilligers. Bij HOF werken ongeveer 30 medewerkers die 20 fte vullen en de gemiddelde leeftijd is ongeveer 43 jaar.
In de jaren 70 was HOF een welzijnsorganisatie, maar door een reorganisatie in 1998 zijn zij veranderd in een vrijwilligersorganisatie. Door de ontwikkelingen op het gebied van vrijwilligerswerk bij de overheid, zoals de maatschappelijke stage voor middelbare scholieren die in 2011 start, zal HOF de komende jaren groeien in het aantal medewerkers.[139]

[136] Brochure 'Een kennismaking met de Adviesgroep Amsterdam', april 2008
[137] Interview met de Business Unit Manager van AGA, 13-5-2008
[138] Becker, 1992, p. 119
[139] Interview met de Communicatie Manager van HOF, 10-4-2008

De Communicatie Manager van HOF is verantwoordelijk voor de vacature voor Communicatie medewerker en heeft de vacature zelf geschreven. Hij werkt nu 9 jaar voor de organisatie en valt onder de Verloren Generatie.[140]

7.1.3 De Nederlandse Spoorwegen

De NS heeft als core business de treinen die in Nederland rijden, dagelijks 4500 treinritten, maar daarnaast heeft NS nog vier bedrijfsonderdelen. NS is één van de grootste horeca ondernemingen van Nederland waarvan Servex de ondersteunende organisatie is. Alle horeca gelegenheden op de stations zijn onderdeel van de NS en het winkelpersoneel is bij NS in dienst. Daarnaast is NS een grote vastgoedpartij en bezit zij veel kantoorpanden die verhuurd worden aan andere organisaties. Strukton is het derde bedrijfsonderdeel van NS en is een bouw en infrabedrijf. HiSpeed is de internationale tak van de NS waardoor er ook een kantoor van NS in Londen is gevestigd.
NS heeft een doorstroom van 80 % en een instroom van 20 % en er werken 25.000 mensen bij het bedrijf. NS was vroeger een overheidsinstelling, maar heeft sinds een paar jaar commerciële doelstellingen en is daardoor veranderd in een profit organisatie.[141]

De Recruiter van NS is verantwoordelijk voor de inhoud van de vacature voor het Traineeship Interne Communicatie. Zij is nu ruim een half jaar werkzaam bij de NS op de afdeling Recruitment en valt precies tussen generatie x en y. Volgens Becker behoort zij dus tot de grenscohort van de Pragmatische Generatie.[142]

7.2 Resultaten

De medewerkers van de drie organisaties die ik voor mijn scriptie geïnterviewd heb, hanteren alle drie een verschillend wervingsbeleid. Allereerst zal ik beschrijven wat het wervingsbeleid van de drie organisaties, Adviesgroep Amsterdam, het HOF Promotie Haags Vrijwilligerswerk en de NS, inhoudt. Daarna ga ik in op de vacatures die ik voor mijn onderzoek heb gebruikt. Hierna zal de visie van de drie geïnterviewden aan bod komen wat betreft generatie y met aansluitend hun visie op de toekomst met generatie y als nieuwe werknemer.

7.2.1 Het wervingsbeleid

Een van de doelstellingen van Adviesgroep Amsterdam (AGA) is een mobiliteitsdoelstelling. Ze proberen jonge, frisse, slimme mensen naar de gemeente te trekken door een traject van 3 à 4 jaar

[140] Becker, 1992, p.93- 94
[141] Interview met de Recruiter van de NS, 14-5-2008
[142] Becker, 1992, p. 119

aan te bieden met een doorstroom binnen de gemeente. Ze krijgen bij AGA de kans om verschillende functies uit te proberen, variërend van projectleider tot beleidsadviseur en daarnaast de verschillende stadsdelen en diensten van de gemeente te leren kennen.[143] De Business Unit Manager van AGA voert bijna wekelijks kennismakingsgesprekken met mensen die geïnteresseerd zijn in werken bij de gemeente. Daarnaast zijn er een aantal keer in de maand sollicitatiegesprekken, de vacature voor adviseur staat namelijk altijd open, zowel extern als intern op het intranet van de gemeente.[144] Vaak komt het voor dat mensen onder hun niveau bij de gemeente werken, bijvoorbeeld als bijbaan tijdens de studie. Deze mensen willen ze een kans bieden door een baan aan te bieden bij AGA, hierdoor blijven talenten binnen de gemeente en behouden ze het potentieel. AGA trekt zowel van buiten als van binnen mensen aan. De Business Unit Manager van AGA geeft als voorbeeld:

> 'Ik vind het heel erg leuk als er goede ambtenaren rondlopen, maar uitgekeken zijn op een bepaald stadsdeel, verder willen kijken en dan via ons de kans krijgen, om te kijken of er niet binnen de gemeente toch nog iets ligt wat wel bij ze past.'[145]

Vorig jaar heeft AGA drie keer de wervingsprocedure doorlopen. De vacature wordt dan op Monsterboard, een digitale vacaturebank, of in Volkskrant banen geplaatst. De respons hierop is gemiddeld 80 tot 100 sollicitatiebrieven.

De gemeente zelf heeft moeite met het aantrekken van jong talent, maar AGA heeft dit probleem niet. Op de vacature voor Junior Adviseur zijn ongeveer 100 reacties gekomen, waarvan er ongeveer 30 interessant waren voor AGA.[146]

Het HOF, Promotie Haags Vrijwilligerswerk, heeft in eerste instantie altijd gebruik gemaakt van hun eigen netwerk bij de werving van nieuwe medewerkers. HOF heeft 6 jaar geleden een reorganisatie meegemaakt van een welzijnsorganisatie naar een vrijwilligersorganisatie en daaruit zijn veel medewerkers meegegaan naar de nieuwe situatie.[147] De afgelopen jaren is HOF geprofessionaliseerd waardoor er ook meer behoefte is ontstaan aan managers uit het bedrijfsleven. Daarnaast adverteren zij nu ook in de krant met een personeelsadvertentie, maar dit proces is kortgeleden pas in gang gezet. Den Haag heeft 2500 organisaties die met vrijwilligers werken en deze staan

[143] Interview met de Business Unit Manager van AGA, 13-5-2008
[144] Interview met de Business Unit Manager van AGA, 13-5-2008
[145] Ibid.
[146] Ibid.
[147] Interview met de Communicatie Manager van HOF, 10-4-2008

ingeschreven bij HOF. HOF zal de komende jaren dan ook groeien. Op het moment staan er vier vacatures uit en dit is voor HOF tamelijk uniek.[148]

De NS heeft de afgelopen jaren de werving uitbesteed aan werving- en selectiebureaus. Dit jaar is besloten om het wervingsbeleid zelf weer op te pakken. Enerzijds richten zij zich op starters en anderzijds op professionals. Voor starters is er jaarlijks een traineeship, de Talent Clinic, ontwikkeld, maar daarnaast staan er af en toe ook vacatures uit. Deze Talent Clinic is de enige grote wervingsactie per jaar waar ongeveer dertig trainees uit voortkomen.[149]

Veel mensen weten niet wat NS allemaal doet. Het is een bekend en sterk merk, maar wordt niet altijd positief beoordeeld. Daarom is een groot communicatie concept gestart, 'NS biedt onverwachte ingangen'. Daarmee wil de NS communiceren dat de trein core business is, maar daarnaast nog vier bedrijfsonderdelen heeft. Om dit concept kracht bij te zetten is vorig jaar een aparte website gelanceerd waarop de onverwachte ingangen gevisualiseerd worden, maar dit is tegelijkertijd ook uitgezet bij Intermediair, in Spits! en Metro, is er geflyerd op universiteiten en twee jaar geleden is er een radio commercial gemaakt. Om nieuwe medewerkers te werven worden bedrijfspresentaties gegeven, in house dagen georganiseerd en gaat de afdeling Recruitment langs bij hogescholen en universiteiten.[150]

De reden dat NS gekozen heeft voor een talent clinic is volgens de Recruiter omdat er momenteel heel veel gebeurt op de arbeidsmarkt. De vergrijzing komt er aan en daarnaast is er sprake van ontgroening. Binnen NS is hier ook sprake van, vooral in de managementlaag zijn medewerkers te vinden die over ongeveer vijf jaar met pensioen gaan. Daarnaast vindt de organisatie het belangrijk om nieuwe medewerkers zelf op te leiden en wordt doorstroom binnen de organisatie gestimuleerd door het aanbieden van opleidingsmogelijkheden. Volgens de Recruiter van NS is een traineeship de beste methode om high potentials binnen het bedrijf te houden.

> 'Hoe kun je mensen de eerste 2 jaar, bezighouden in een bedrijf, in een zodanig groot bedrijf als NS laten binnenkomen, ontwikkelen en een bedrijf leren kennen, dat is met een traineeship.'[151]

7.2.2 De vacature voor Junior Adviseur van Adviesgroep Amsterdam

Voor deze vacature van AGA zijn de eisen iets versoepeld in vergelijking met de vacature voor Adviseur. Daarbij is gekeken naar het aantal jaar werkervaring en de ervaring in projectmatig werken.

[148] Ibid.
[149] Interview met de Recruiter van de NS, 14-5-2008
[150] Ibid.
[151] Ibid.

Voor deze vacature is er geen onderzoek gedaan naar de doelgroep. Een reden hiervoor is, is dat de standaard vacature veel mensen aantrekt. De Business Unit Manager geeft in het interview aan dat de respons altijd erg hoog is. Zij wordt meerdere keren per week gebeld door kandidaten die langs willen komen voor een kennismakingsgesprek en hierdoor weet ze dat de vacature werkt.[152]

Over het algemeen zoekt AGA mensen met minimaal 2 à 3 jaar werkervaring en een academische achtergrond. Daarnaast vindt AGA het belangrijk dat de kandidaten maatschappelijk betrokken zijn en dat dit te zien is in de nevenactiviteiten die een kandidaat gedaan heeft tijdens zijn of haar studie. Wel geven zij starters de kans als zij binnen een jaar kunnen doorgroeien naar een functie als Adviseur. De afgelopen jaren zijn er alleen Adviseurs aangetrokken. Hierdoor blijven de lichtere projecten liggen en is dit een reden geweest om meer Junior Adviseurs aan te trekken.[153]

In het interview komt naar voren dat er in een vacature niet bewust kenmerken van werkzoekenden uit generatie y geplaatst worden. In de vacature wordt wel duidelijk dat AGA op zoek is naar mensen die breed inzetbaar zijn. Dit is eigenlijk alleen in het belang van de organisatie in de vacature geplaatst. Denken, voelen en kracht zijn de kerncompetenties die binnen AGA gehanteerd worden. Aan deze kerncompetenties worden competenties gehangen die typerend zijn voor de medewerkers van AGA. Zowel de functioneringsgesprekken als de Persoonlijk Ontwikkel Plannen worden vormgegeven door deze competenties. Deze zijn dus niet specifiek gericht op de doelgroep van de vacature.[154]

7.2.3 De vacature voor Communicatie Medewerker van het HOF

Volgens de Communicatie Manager van HOF blijkt uit de sollicitaties dat de combinatie van het vakgebied communicatie en de sector waarin HOF zich begeeft veel interesse wekt bij werkzoekenden. In de sollicitatiebrieven is naar voren gekomen dat maatschappelijke betrokkenheid steeds belangrijker wordt en dat werkzoekenden heel graag willen werken voor een bedrijf wat maatschappelijk betrokken is.[155]

De vacature voor Communicatie Medewerker is geschreven door de Communicatie Manager van HOF. Omdat HOF nog geen P&O afdeling heeft, worden de vacatures door de managers geschreven en dit gaat op intuïtie, hier hebben ze nog geen instrument voor ontwikkeld. HOF gebruikt dus geen specifieke kenmerken in een vacature om de doelgroep aan te trekken. HOF wil graag jonge mensen aantrekken, maar past de vacatures alleen aan op de doelgroep door het gebruik van ‘je’ in de

[152] Interview met de Business Unit Manager van AGA, 13-5-2008
[153] Business Unit Manager van AGA, 13-5-2008
[154] Ibid.
[155] Interview met de Communicatie Manager van HOF, 10-4-2008

vacature. Toch is de respons op de vacature hoog en komen er volgens de Communicatie Manager veel jonge werkzoekenden op af.[156]

7.2.4 De vacature voor het Trainee Interne Communicatie van de NS

De vacature voor het Trainee Interne Communicatie is geschreven door de afdeling Recruitment en is specifiek bedoeld voor starters. Op de vacature hebben twintig werkzoekenden gesolliciteerd waarvan één iemand is aangenomen.[157] De Recruiter van NS denkt dat de grootste groep jonge startende werkzoekenden voorkeur heeft voor een traineeship. Zij ziet dit aan het aantal reacties op een vacature voor een starterfunctie en de aanmeldingen voor een traineeship, de respons op een traineeship is volgens de Recruiter veel hoger.[158] NS kiest er dus specifiek voor om de vacature te plaatsen als traineeship en hierin te benadrukken dat doorgroei- en opleidingsmogelijkheden vanzelfsprekend zijn, om de nieuwe generatie werkzoekenden aan te spreken.

7.2.5 De visie van de werkgevers op Generatie y

De nieuwe generatie werknemers, generatie y, was nog niet bekend bij de Business Unit Manager van AGA. De oudere adviseurs binnen AGA zien wel een verschil tussen de adviseurs die een leeftijd hebben van onder de 30 jaar en hun eigen generatie. Dit is volgens de Business Unit Manager vooral te zien bij de onderhandeling van de arbeidsvoorwaarden.[159]

> ‘Jonge mensen hebben heel erg geleerd om voor zichzelf op te komen, ik wil dit en over een jaar wil ik dat. Dat merk ik al op een kennismakingsgesprek. Als je mensen spreekt van 35, 40 jaar dan is het al snel een eer om langs te mogen komen en dat ze het heel leuk zouden vinden om hier te mogen werken en bij jongeren heb je al meteen het gevoel dat je moet onderhandelen en dat hebben ze misschien geleerd. Maar ze stralen uit dat een werkgever blij moet zijn dat ze daar willen werken.’ [160]

Als ik dit koppel met de beschrijving van Becker, blijkt dat de mensen waar de Business Unit Manager over spreekt, vallen onder de Stille Generatie. Een kenmerk van deze generatie is dat zij tijdens hun formatieve periode de economische recessie hebben doorgemaakt. Door deze trendbreuk is deze generatie gedeeltelijk verloren geraakt op de arbeidsmarkt.[161] Dit zou een reden kunnen zijn dat zij zich daarom anders opstellen ten opzichte van hun werkgever dan de nieuwe generatie, generatie y,

[156] Ibid.
[157] Interview met de Recruiter van de NS, 14-5-2008
[158] Ibid.
[159] Business Unit Manager van AGA, 13-5-2008
[160] Ibid.
[161] Becker, 1992, p.93- 94

die door Boschma en Groen omschreven wordt als een generatie die zelfverzekerd is. Deze generatie is gewend om hun mening te geven en uit te dragen wat zij belangrijk vinden.[162]

De Business Unit Manager ziet dit positief. Ze geeft aan dat de jongeren uit generatie y heel veel willen leren en willen groeien en dit ook uitstralen. Een aantal adviseurs van AGA is geboren in 1980 en 1981. Zij schetst deze medewerkers als jongeren die heel enthousiast zijn en alles willen uitproberen. Ze durven veel en hebben lef, maar daarnaast stellen ze ook eisen. Ze vinden het belangrijk dat projecten aansluiten bij hun eigen ontwikkelingsidee en dat vindt ze alleen maar positief en dit past ook erg goed bij AGA. Daarnaast ziet ze een verschil tussen jong en oud in de plek die ze willen innemen in de organisatie. Ouderen zijn meer gewend aan hiërarchie, volgen sneller de beslissingen die genomen worden. Jongeren willen meepraten en geven hun mening over beslissingen die van hogerhand worden genomen.[163] Hierbij vraag ik mij af of de Business Unit Manager spreekt van een verschil tussen levenstijdperken of generaties. Becker geeft namelijk aan dat een verschil tussen de 'ouderen' en de 'jongeren' van alle tijden is en in het midden wordt gelaten in welke periode de individuen geboren zijn.[164] De Business Unit Manager spreekt hier naar mijn idee dus over levenstijdperken.

De Business Unit Manager ziet daarnaast in haar persoonlijke situatie ook verschillen. Ze geeft aan dat de jongere generatie, generatie y, de toekomst heel rooskleurig inziet. Ze vinden het niet erg om een hoge studieschuld op te bouwen, omdat ze toch wel een goede baan vinden en geld gaan verdienen. Daarin vindt zij dat haar generatie, generatie x, welke door Becker getypeerd wordt als de Pragmatische Generatie[165], anders omgaat met schulden en minder zeker is van een rooskleurige toekomst.
Binnen AGA ziet zij ook een duidelijk verschil tussen adviseurs uit generatie y en adviseurs uit eerdere generaties. AGA biedt namelijk een cyclus aan waarin workshops gegeven worden, coachingsgesprekken worden aangeboden, een gezamenlijk opleidingstraject en daarnaast krijgt iedereen een mentor waarmee gesprekken worden gevoerd. Alle kansen worden geboden om jezelf te ontwikkelen, kennis te delen en te groeien. Deze mogelijkheden worden door alle adviseurs gewaardeerd, maar de jongere adviseurs geven aan dat er toch dingen anders kunnen, bijvoorbeeld een persoonlijk opleidingsbudget of meer tijd voor kennisdeling. De oudere adviseurs zijn eerder tevreden en denken meer aan verbetering dan aan nog meer mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling.[166] Ook bij dit verschil spreekt de Business Unit Manager naar mijn idee over een

[162] Boschma en Groen, 2007, p. 159
[163] Business Unit Manager van AGA, 13-5-2008
[164] Becker, 1992, p. 26- 27
[165] Ibid., p. 119
[166] Business Unit Manager van AGA, 13-5-2008

verschil tussen levenstijdperken.[167] Toch is dit voorbeeld een typisch kenmerk van generatie y volgens de beschrijving van Boschma en Groen. Een eigenschap van Generatie Einstein is namelijk dat zij zelf willen bepalen hoe hun loopbaan en carrière er uitzien en dat zij zich niet willen vastleggen aan de loopbaantrajecten die door werkgevers bepaald worden.[168]

De Communicatie Manager van HOF heeft wel eens gehoord van generatie y en gaf in het interview verschillende voorbeelden uit zijn persoonlijke situatie om de generatie te kenmerken. Binnen de organisatie zijn namelijk nog geen medewerkers werkzaam die vallen onder de generatie y.
Volgens de Communicatie Manager zijn jongeren uit generatie y heel erg ik- gericht. Deze jongeren zorgen eerst goed voor zichzelf en denken dan pas aan hun omgeving. Dat ze heel erg ik- gericht zijn merkt hij ook bij twee medewerkers van HOF. Deze vallen net buiten generatie y. Hij geeft als voorbeeld dat zij heel erg bezig zijn met spiritualiteit en dat dit ook erg te maken heeft met eigen ontwikkeling en ontplooiing.[169] Daarnaast kenmerkt generatie y zich volgens hem door hun zelfvertrouwen. Ze wachten rustig met afstuderen aangezien ze altijd wel een baan krijgen. Hij krijgt het idee dat deze generatie het idee heeft dat de wereld voor ze open ligt. Als ze binnenkomen bij hun toekomstige werkgever bepalen ze zelf hoelang ze blijven en wanneer en hoe snel ze vooruit gaan, dat laten ze niet over aan het bedrijf. De Communicatie Manager zegt het volgende over de generatie y:

> ‘Ze willen daarnaast ook tijd over houden om leuke dingen te doen, dat wil ik trouwens ook wel, maar ja, dat wil iedereen, dat is van alle tijden volgens mij.’[170]

Toch is dit een eigenschap van Generatie y die ook door Boschma en Groen wordt beschreven. Werk moet bijdragen aan het ideale leven. Volgens de schrijvers staat centraal dat jongeren werken om te leven, waardoor zij ook meer tijd willen overhouden voor vrienden, familie en interesses.[171]
Dat dit van alle tijden is, wordt door Becker tegen gesproken. Zo is een eigenschap van de Stille Generatie dat het arbeidsethos erg hoog was. Deze sfeer van hard werken en zuinigheid was niet bevorderlijk voor deelname aan culturele activiteiten en de leden van deze generatie waren voornamelijk gericht op het werken aan hun toekomst.[172] Zelf ziet de Communicatie Manager wel een groot verschil met zijn eigen generatie, omschreven door Becker als de Verloren Generatie.[173] Hij heeft het idee dat salaris erg belangrijk is voor deze nieuwe generatie, maar ook de mogelijkheid voor flexibele werktijden. Dit is volgens hem ook de reden dat de afgelopen 5 jaar het aantal

[167] Becker, 1992, p. 26- 27
[168] Boschma en Groen, 2007, p. 162
[169] Interview met de Communicatie Manager van HOF, 10-4-2008
[170] Ibid.
[171] Boschma en Groen, 2007, p. 159
[172] Becker, 1992, p. 57
[173] Ibid., p.93- 94

ZZP'ers[174] extreem is gestegen, dat heeft volgens de Communicatie Manager te maken met het zelfvertrouwen van de generatie dat het allemaal wel goed komt.[175]

Deze kenmerken komen ook terug in het boek van Boschma en Groen. Zo schetsen zij dat de nieuwe generatie zelfverzekerd is, salaris belangrijk vindt, maar tegelijkertijd veel waarde hecht aan vrije tijd en zelfontwikkeling. De Verloren Generatie heeft hele andere kenmerken aldus Becker. Doordat zij de economische recessie hebben meegemaakt, zijn zij gedeeltelijk verloren gegaan op de arbeidsmarkt en hierdoor stelden zij veel minder eisen aan hun werk. Zij waren allang blij dat ze werk hadden.[176]

De Communicatie Manager van HOF vraagt zich af of je rekening moet houden met de eisen en wensen van een nieuwe generatie werkzoekenden. HOF zelf heeft missies, doelstellingen en meerjarenplannen die de grenzen van de organisatie aangeven. Daarnaast zijn ze afhankelijk van politieke ontwikkelingen en hebben de projecten politieke en maatschappelijke grenzen.
De gemiddelde leeftijd van medewerkers van HOF ligt rond de 43 jaar, volgens Becker vallen deze medewerkers onder de Verloren- en Protest Generatie[177]. Het voordeel hieraan is, vindt de Communicatie Manager, is dat ouderen meer kennis en ervaring hebben. Maar daarnaast is het prettig en verfrissend als jonge mensen ook voor HOF kiezen en dat gebeurt volgens hem steeds vaker.[178]

De Recruiter van NS is wel bekend met generatie y. Zij heeft tevens het boek van Boschma en Groen (2007) gelezen en op de afdeling Recruitment is iedereen bekend met deze nieuwe generatie.

De Recruiter van NS heeft het idee dat starters niet weten waar ze voor kiezen. Veel starters maken keuzes op basis van de naam en de status van een organisatie, het gaat erom waar je gaat werken en niet zozeer wat je gaat doen. Dit ziet zij als reden waarom de nieuwe generatie werkenden sneller wisselt van baan.

> 'En ik denk dat daar het percentage van studenten het eerste jaar door komt. Gewoon, omdat ze van te voren verwachtingen hadden die niet overeen komen met wat ze gaan doen en dat is dan gebleken.' [179]

[174] Een ZZP'er is een Zelfstandige Zonder Personeel, bron: **www.kvk.nl**, 28-5-2008
[175] Interview met de Communicatie Manager van HOF, 10-4-2008
[176] Becker, 1992, p.93- 94
[177] Ibid.
[178] Interview met de Communicatie Manager van HOF, 10-4-2008
[179] Interview met de Recruiter van de NS, 14-5-2008

Het komt voor dat de NS twee jaar geïnvesteerd heeft in starters en ze daarna aan de slag gaan bij een ander bedrijf. Dit is volgens de Recruiter altijd een risico, maar als je niets investeert weet je al zeker dat het niet lukt.[180] Hierin is een duidelijk verschil zichtbaar tussen de opvatting van de Recruiter van de NS en de Business Unit Manager van AGA. Boschma en Groen geven als reden voor het snelle vertrek van generatie y dat jonge werknemers uit deze generatie zodra ze uitgeleerd zijn, weer om zich heen gaan kijken naar andere plekken om zich verder te kunnen ontwikkelen.[181]

NS probeert heel erg rekening te houden met een nieuwe generatie werkzoekenden. De generieke campagnes worden dan ook aangepast naar doelgroep gerichte campagnes. Recruitment heeft van ieder werkveld onderzocht welke media ze gebruiken, welke interesses zij hebben en wat de push en pull factoren zijn. Hier wordt de vacature op geschreven en wordt er aandacht besteed aan wat de doelgroep belangrijk vindt. Ze verdiepen zich in de verschillende aspecten van de verschillende doelgroepen en NS is zich er erg bewust van dat het belangrijk is om hier over na te denken.[182]

De Recruiter geeft aan dat generatie y zich kenmerkt door een tijd waarin veel welvaart is geweest. Hierdoor is er de ruimte geweest om alleen maar voor jezelf op te hoeven komen waardoor zij heel erg bezig zijn met hun eigen ontwikkeling en hun eigen mogelijkheden. Daarnaast vindt de Recruiter werkzoekenden uit deze generatie kritisch, ze stappen niet zomaar in een baan en verwachten veel. Zo willen ze volgens haar geen kaders om hun functie hebben en zijn ze bezig met hun eigen loopbaan. Daarnaast willen ze uitdagingen aangaan en denken ze minder in hokjes. Ze weten waar ze goed in zijn en willen dat graag inzetten in een bedrijf, maar denken hierbij vanuit zichzelf en niet vanuit de organisatie. Deze slag wordt door de NS ook gemaakt. De NS probeert steeds meer te denken vanuit de starters en minder vanuit de organisatie zelf.[183] Deze manier van denken sluit aan bij de visie van Boschma en Groen. Volgens deze auteurs functioneren jongeren met elkaar op een manier die andere generaties niet gewend zijn, waardoor de jongeren uit Generatie Einstein niet meer in de huidige organisatiestructuren passen. Een reactie hierop is dat veel werkgevers hun organisatiestructuur hierop aanpassen.[184]

7.2.6 Het toekomstbeeld met Generatie Y als nieuwe werknemer

De Business Unit Manager van AGA geeft in het interview aan dat zij de vacaturetekst pas gaan aanpassen op een nieuwe doelgroep als ze merken dat de tekst niet meer werkt, wanneer het aantal sollicitaties daalt. Omdat er nog nooit problemen zijn opgetreden bij de werving, is er ook nog nooit

[180] Ibid.
[181] Boschma en Groen, 2007, p. 162
[182] Interview met de Recruiter van de NS, 14-5-2008
[183] Ibid.
[184] Boschma en Groen, 2007, p. 157

op die manier gekeken naar de vacaturetekst. De Business Unit Manager geeft aan dat wanneer er wel problemen optreden tijdens de werving, zal worden onderzocht of dit ligt aan de media die ingezet worden, of de locatie waar de vacature geplaatst wordt. Daarbij geeft ze in het interview aan dat ze het idee heeft dat AGA al heel veel rekening houdt met wat werkzoekenden nu willen. Volgens de Manager wil de nieuwe generatie werkzoekenden zich ontwikkelen en rondkijken, zich niet meteen vastbinden aan één functie. Deze mogelijkheden biedt AGA en daar speelt de organisatie op in.[185] De reden hiervoor ligt volgens de Business Unit Manager in het feit dat zij zelf ook jong zijn en daardoor dicht bij de nieuwe generatie zitten. Zij zegt hierover:

> 'En dat merk je ook in je werving, dat gaat een stuk makkelijker, je identificeert je een stuk makkelijker met de mensen die tegenover je zitten.'[186]

Daarnaast geeft zij aan dat ze al zoveel bezig is met wat de jongere adviseurs willen, dat zij zich er niet meer bewust van is. Doordat de Business Unit Manager continue gesprekken voert met jonge mensen, vangt zij de signalen op van wat deze nieuwe generatie wil. Ieder jaar wordt de manier van werken aangepast aan wat de wensen zijn van de adviseurs die bij AGA werken waardoor het aanpassen op de doelgroep als het ware geïncorporeerd zit in de werkwijze van AGA.[187]

AGA heeft als doelstelling om 80% van de medewerkers door te laten stromen binnen de gemeente en dit is tot nu toe altijd gehaald. Mede hierom vervuld AGA voor de gemeente Amsterdam een belangrijke functie in het aantrekken en binden van jonge mensen aan de gemeente en de gemeente wil in het kader van de vergrijzing graag jonge mensen aantrekken. De stadsdelen en de diensten van de gemeente hebben hier moeite mee, maar AGA niet. Om die reden is er nu een onderzoek gestart naar de oorzaak hiervan.[188]

HOF is op dit moment bezig met de ontwikkeling van een P&O afdeling. Er is nog geen beleid opgezet over de werving in de toekomst, dat staat nog in de kinderschoenen. Volgens de Communicatie Manager reageren op dit moment genoeg jonge mensen op de vacatures en is de nood dus nog niet aan de man.[189]

Volgens de Recruiter van NS is het belangrijk om steeds minder functies en banen aan te bieden, maar meer uitdagingen en loopbaanpaden. Mensen uit generatie y zijn volgens haar ook niet meer op zoek naar een baan waar ze heel lang kunnen werken, maar werken ergens totdat het niet meer

[185] Business Unit Manager van AGA, 13-5-2008
[186] Ibid.
[187] Ibid.
[188] Ibid.
[189] Interview met de Communicatie Manager van HOF, 10-4-2008

spannend en uitdagend is. De Recruiter van NS denkt ook dat dit een reden is voor de enorme groei zelfstandigen.

> 'Je ziet ook een enorme groei van freelancers, jonge ondernemers en ZZP'ers. En dat geeft denk ik des te meer aan dat mensen inderdaad gewoon zelf willen bepalen wat ze doen en niet zoeken naar zekerheid en niet naar vastigheid, maar zoeken naar ontwikkeling en uitdaging, dus dat je dat als bedrijf ook moet gaan bieden.'[190]

Zij vindt dat je als bedrijf hierop in kan spelen door te bekijken hoe je met deze mensen kunt samenwerken, welke vraag hebben zij en welke vraag heb je als bedrijf en hoe kun je tot elkaar komen. Zij ziet dit als een win- win situatie.[191]

Binnen de NS worden medewerkers gestimuleerd om om de drie jaar van functie te wisselen. Er zijn functioneringsgesprekken waar aandacht wordt besteed aan wat je als medewerker leuk vindt, want volgens de Recruiter vind je iets leuk als je er goed in bent, dus is het heel belangrijk dat medewerkers op de juiste plek werken en dat je medewerkers laat doen waar ze goed in zijn. Volgens haar heb je om je ambities als bedrijf waar te maken capabele mensen nodig en maak je daar uiteindelijk het verschil mee.[192]

7.3 Evaluatie

Alle drie de werkgevers zijn er van overtuigd dat jongeren van nu andere kenmerken hebben en andere eisen stellen aan werk, maar voor het interview werd afgenomen, waren twee van de drie werkgevers nog niet bekend met generatie y. De Business Unit Manager van AGA dat deze generatie veeleisender is in vergelijking met eerdere generaties en erg bezig is met hun eigen ontwikkeling. De Communicatiemanager van HOF was in eerste instantie ook niet bekend met generatie y. In het interview geeft hij voorbeelden uit zijn persoonlijke situatie, aangezien er binnen HOF nog geen medewerkers werken die behoren tot generatie y. Hij geeft aan dat deze generatie heel erg ik-gericht is en vindt dat zij veel zelfvertrouwen hebben. Ook heeft hij het idee dat deze generatie zich snel wil ontwikkelen, maar daarnaast de balans tussen werk en privé belangrijk vinden.

De Recruiter van de NS was wel bekend met generatie y. In het interview noemt zij kenmerken die ook door Boschma en Groen beschreven worden, bijvoorbeeld dat generatie y snel van baan wisselt, gericht is op ontwikkeling en zelfontplooiing en dat zij zelf hun loopbaan willen bepalen.

[190] Interview met de Recruiter van de NS, 14-5-2008
[191] Ibid.
[192] Ibid.

AGA heeft de vacature niet aangepast aan een nieuwe doelgroep, omdat er op het moment voldoende reacties op komen. In het interview komt naar voren dat er in een vacature niet bewust kenmerken van werkzoekenden uit generatie y geplaatst worden. In de vacature wordt wel duidelijk dat AGA op zoek is naar mensen die breed inzetbaar zijn. Dit is eigenlijk alleen in het belang van de organisatie in de vacature geplaatst. Denken, voelen en kracht zijn de kerncompetenties die binnen AGA gehanteerd worden. Aan deze kerncompetenties worden competenties gehangen die typerend zijn voor de medewerkers van AGA. Deze elementen zijn dus niet specifiek gericht op werkzoekenden uit generatie y.

HOF gebruikt ook geen specifieke kenmerken gericht op werkzoekenden uit generatie y. Zij schrijven de vacatures nu ook nog niet aan de hand van een instrument, de P&O afdeling van HOF is op dit moment nog in ontwikkeling. Om jongeren aan te spreken is de vacature in 'je'- vorm geschreven en aangezien de respons op de vacature hoog genoeg is, is het volgens de Communicatiemanager ook nog niet noodzakelijk om de vacature aan te passen.

NS schrijft vacatures wel specifiek voor de doelgroep. Zij geeft aan dat jongeren nu een voorkeur hebben voor een traineeship in plaats van een functie en daarom is hier ook voor gekozen. Er wordt in de vacature benadrukt welke ontwikkelings- en doorgroeimogelijkheden er zijn en dit zijn elementen die specifiek gericht zijn op de doelgroep.

Uit het interview blijkt dat AGA en HOF nog geen rekening houden met een nieuwe generatie werkzoekenden in hun vacatures. Zodra blijkt dat de respons minder wordt, zullen beide organisaties hun vacatures wel gaan aanpassen. AGA houdt onbewust al veel rekening met jongeren en een nieuwe generatie werknemers, terwijl HOF geen rekening houdt met een nieuwe generatie vanwege het feit dat er nu nog genoeg jonge mensen op de vacatures reageren. NS ziet dit heel anders. NS richt zich wel op een nieuwe generatie en houdt daar rekening mee bij de werving. De generieke campagnes worden aangepast naar doelgroep gerichte campagnes. Recruitment heeft van ieder werkveld onderzocht welke media zij gebruiken, welke interesses zij hebben en wat de push en pull factoren zijn. Aan de hand van deze criteria wordt de vacature geschreven en wordt er aandacht besteed aan wat de doelgroep belangrijk vindt. Ze verdiepen zich in de verschillende aspecten van de verschillende doelgroepen en NS is zich er erg bewust van dat het belangrijk is om hier over na te denken.

8. Conclusie

In dit onderzoek staan acht vragen centraal die verdeeld zijn over de drie perspectieven, namelijk de literatuur, de werkgevers en de werkzoekenden.

8.1 Literatuur

Allereerst begint deze conclusie met antwoorden op de vragen die betrekking hebben op de literatuurreview.

1a. Wat zijn de kenmerken van generatie y volgens marketing- en communicatiebureaus?

Volgens marketing- en communicatiebureaus, in het bijzonder het boek van Jeroen Boschma en Inez Groen *Generatie Einstein: Slimmer, Sneller, Socialer* (2007) die aangesloten zijn bij communicatiebureau Keesie, heeft generatie y verschillende kenmerken.

Generatie y is ontstaan door de 24/7 vercommercialiseerde informatiemaatschappij. Commercie en Internet zijn volgens Boschma en Groen de pijlers waarop de wereld en de maatschappij steunt waarin deze generatie opgroeit.
Deze generatie is geboren in grofweg het laatste decennium van de vorige eeuw, zij geven aan van 1988 tot nu. Kenmerken die typerend zijn voor deze generatie zijn onder andere dat zij sociaal zijn en maatschappelijk betrokken, houden ze van functionaliteit en kwaliteit, zijn ze trouw, op zoek naar intimiteit, zakelijk en mediasmart.
Daarnaast heeft deze generatie volgens Boschma en Groen vier centrale waarden, namelijk authenticiteit, respect, zelfontplooiing en eer.
Als het om werk gaan, heeft deze generatie volgens de schrijvers nog een aantal kenmerken dat verschilt met voorgaande generaties. Randvoorwaarden worden door deze generatie als vanzelfsprekend gezien en een baan voldoet pas aan de eisen als er volledige ruimte is voor zelfontplooiing.
Daarnaast staat geluk voor deze generatie op de hoogste plaats wat betreft werk en gaat het deze generatie om leven, het kunnen zijn wie je bent en kunnen wonen en werken zoals je dat zelf zou willen. Centraal staat dat deze generatie werkt om te leven, hebben zij een zelfverzekerde houding en bestaat hun leven uit netwerken. Boschma en Groen geven ook aan dat deze generatie zelf wil bepalen hoe hun loopbaan en carrière er uitziet en willen zij zich niet vastleggen aan de loopbaantrajecten die door werkgevers bepaald worden. Een bedrijf wordt gekozen op de authentieke visie die een bedrijf heeft en deze generatie is tenslotte gericht op resultaat.

1b. In hoeverre zijn deze kenmerken empirisch onderbouwd?

Deze kenmerken zijn naar mijn idee niet empirisch onderbouwd. In het boek van Boschma en Groen (2007) hebben de schrijvers het over het YoungMentalitymodel van Motivaction en Sanoma, maar wordt niet duidelijk vermeld of zij de resultaten uit dit onderzoek hebben gebruikt. Verder wordt uit geen enkele beschrijving duidelijk waar de resultaten op gebaseerd zijn en op welke manier deze verkregen zijn. In de geraadpleegde literatuur wordt voornamelijk naar artikelen verwezen en deze zijn over het algemeen afkomstig uit de marketing en communicatie discipline. Wetenschappelijke artikelen of boeken worden niet genoemd.

1c. Is er sprake van een generatie zoals Becker (1992) beschrijft?

Op de vraag of er sprake is van een generatie zoals Becker (1992) beschrijft kan ik positief antwoorden. Becker definieert een generatie namelijk als volgt:

> 'Een clustering van cohorten, die gekenmerkt worden door een specifieke historische ligging en door gemeenschappelijke kenmerken op individueel niveau (levenslopen, waardenoriëntaties en gedragspatronen) en op systeemniveau (omvang en samenstelling, generationele cultuur en generationele organisaties).''[193]

Generatie y heeft in hun formatieve periode dezelfde trendbreuk meegemaakt, namelijk de 24/7 vercommercialiseerde informatiemaatschappij waarbij Internet een onderdeel van het leven werd. Daarnaast zijn zij opgegroeid in economische welvaart die vanaf 1990 inzette. Voor deze generatie neem ik de cohorten 1980 tot 1994, ruimer dan Boschma en Groen doen. Zij geven aan dat deze generatie is geboren tussen 1988 en nu. Ik heb gekozen voor de cohorten 1980 tot 1994, omdat deze jongeren de economische recessie van 1980 zijn geboren en de economische groei en welvaart in hun formatieve periode hebben meegemaakt. Op individueel niveau gaat het om de levensloop, in dit onderzoek het moment waarop zij de arbeidsmarkt betreden. Ook beschrijft Becker dat een generatie gedeelde waardenoriëntaties moet hebben. Aan de hand van de kenmerken die Boschma en Groen noemen en die ik zelf heb onderzocht, kan ik concluderen dat deze nieuwe generatie bepaalde waardenoriëntaties deelt. De vergrijzing is daarnaast een gebeurtenis die te maken heeft met het systeemniveau. Door deze demografische verandering zullen de kansen op de arbeidsmarkt voor deze generatie verschillen met die van voorgaande generaties. Wat betreft generationele cultuur en organisaties, denk ik dat deze in de loop van de tijd zijn afgenomen. Dit is ook te lezen in de beschrijvingen van Becker van voorgaande generaties. Internet en sociale netwerken typeren deze generatie wel. Deze zijn onderdeel geworden van hun leven en door deze eigen culturele stijl

[193] Becker, 1992, p. 23

onderscheidt deze generatie zich van andere. Ondanks dat er sprake is van de 'baby bust', een sterke daling van het aantal geborenen, en dus het ontstaan van een reeks kleinere cohorten, is er naar mijn idee sprake van een nieuwe generatie, generatie y. Generatie y is naar mijn idee als volgt te omschrijven:

> 'Generatie y is geboren tussen de cohorten 1980 en 1994, hebben in hun formatieve periode de economische groei en welvaart meegemaakt en door de 24/7 vercommercialiseerde informatiemaatschappij en Internet delen zij waarden die typerend zijn voor deze generatie.'

8.2 Werkzoekenden

2a. Wat is de motivatie van hoogopgeleide starters met een B&O studie uit generatie y om te solliciteren op een vacature?

Uit de enquête blijkt dat kenmerken uit een vacature die betrekking hebben op persoonlijke eigenschappen en competenties het hoogst gewaardeerd worden. 97.1 % geeft namelijk aan dat zij dit heel belangrijk vinden. Op de tweede plaats worden kenmerken die betrekking hebben op persoonlijke ontwikkeling en zelfontplooiing hoog gewaardeerd. 86.3 % van de respondenten vindt dit erg belangrijk in een vacature. Opvallend is, is dat kenmerken die betrekking hebben op kennis of de werkomgeving, niet belangrijk worden gevonden. Wel geeft 98.6 % aan een uitdagende werkomgeving belangrijk te vinden. Vaardigheden en arbeidsvoorwaarden vinden de respondenten ook belangrijk. 84.9 % vindt vaardigheden belangrijk en 46 respondenten geven aan de arbeidsvoorwaarden belangrijk te vinden in een vacature. Salaris wordt door de respondenten niet gezien als doorslaggevende factor om te solliciteren op een vacature. 80.9 % vindt dit niet de belangrijkste reden om te solliciteren. Hieruit concludeer ik dat kenmerken die gericht zijn op competenties, persoonlijke eigenschappen en persoonlijke ontwikkeling en zelfontplooiing doorslaggevend zijn voor generatie y om te solliciteren op een vacature.

2b. Welke kenmerken van een vacature zijn voor de groep doorslaggevend om te solliciteren op een vacature?

Zowel in de vacatures van AGA en HOF staan vaardigheden beschreven. Kenmerken gericht op ontwikkeling en zelfontplooiing zijn afkomstig uit de vacature van de NS. Wat mij opvalt, is dat de kenmerken die betrekking hebben op arbeidsvoorwaarden, alleen in de vacature van AGA zijn beschreven. Zowel NS als HOF noemen dit niet, maar HOF noemt wel het salaris in de vacature. Daarnaast blijkt dat competenties bij AGA veel gevraagd worden, terwijl HOF en NS hier relatief weinig aandacht aan besteden. Hieruit concludeer ik dat de vacature van de NS een goed voorbeeld is met betrekking op ontwikkeling en ontplooiing en daardoor generatie y zal aanspreken. Zij noemen

geen enkele arbeidsvoorwaarde en er wordt ook niet over salaris gesproken. Ook de vacature van AGA valt naar mijn idee in de smaak, aangezien zij een uitdagende werkomgeving bieden, veel competenties en vaardigheden beschrijven en hierdoor kenmerken in hun vacature plaatsen die voor generatie y erg belangrijk zijn. Ik beveel organisaties dan ook aan om hiermee rekening te houden, maar het allerbelangrijkste, alleen te beschrijven wat zij ook daadwerkelijk kunnen waarmaken. Dit wordt door generatie y namelijk erg gewaardeerd en daarnaast zullen zij eerder op zoek gaan naar een andere baan als blijkt dat een bedrijf niet waarmaakt wat zij in eerste instantie hebben gezegd.

De kenmerken die afkomstig zijn uit het boek van Boschma en Groen (2007) worden voor een groot deel ondersteund door de respondenten. Zo geeft 68 % namelijk aan dat de randvoorwaarden vanzelfsprekend moeten zijn, vindt 98.6 % de balans tussen werk en privé erg belangrijk en werkt 60.3 % om te leven. 53 van de 73 respondenten selecteert een organisatie op hun visie en dit komt overeen met wat Boschma en Groen beschrijven. Opmerkelijk is, is dat 89 % vindt dat zij niet snel teleurgesteld zullen zijn. Hierbij is het natuurlijk de vraag of Boschma en Groen ook zijn uitgegaan van de leden van generatie y of dat dit door buitenstaanders is bevestigd. Het kan namelijk mogelijk zijn dat de omgeving van generatie y vindt dat zij snel teleurgesteld zijn, maar zij dit zelf niet zo zien. Uit deze enquête concludeer ik dat Boschma en Groen er niet ver naast zitten. Over het algemeen komen de kenmerken en eigenschappen van deze generatie overeen.

8.3 Werkgevers

3a. Is er in de beleving van werkgevers uit de profit, non-profit en overheidsinstellingen sprake van een generatie y? Zo nee, waarom niet? Zo ja, in hoeverre houden die werkgevers rekening met de motivatie van werkzoekenden uit generatie y?

In de beleving van werkgevers is er wel sprake van een nieuwe generatie, alleen waren twee van de drie nog niet bekend met generatie y. Alle drie zijn zij er wel van overtuigd dat jongeren van nu andere kenmerken hebben en andere eisen stellen aan werk. Zo vindt de Business Unit Manager van AGA dat deze generatie veeleisender is in vergelijking met eerdere generaties en erg bezig is met hun eigen ontwikkeling. De Communicatiemanager van HOF was in eerste instantie ook niet bekend met generatie y. In het interview geeft hij voorbeelden uit zijn persoonlijke situatie, aangezien er binnen HOF nog geen medewerkers werken die behoren tot generatie y. Hij geeft aan dat deze generatie heel erg ik- gericht is en vindt dat zij veel zelfvertrouwen hebben. Ook heeft hij het idee dat deze generatie zich snel wil ontwikkelen, maar daarnaast de balans tussen werk en privé belangrijk vinden.

De Recruiter van de NS was wel bekend met generatie y en heeft zelf ook het boek van Boschma en Groen (2007) gelezen. In het interview noemde zij kenmerken die ook door Boschma en Groen beschreven worden, bijvoorbeeld dat zij snel van baan wisselen, gericht zijn op ontwikkeling en zelfontplooiing en dat zij zelf hun loopbaan willen bepalen.

De Communicatiemanager van HOF vraagt zich af of je als bedrijf rekening moet houden met een nieuwe generatie. Zowel AGA als NS doen dit wel en houden, deels onbewust, rekening met een nieuwe groep werkenden die andere eisen hebben.

3b. Welke elementen komen naar voren in vacatures die specifiek gericht zijn op werkzoekenden uit generatie y?

AGA heeft de vacature niet aangepast aan een nieuwe doelgroep, omdat er op het moment voldoende reacties op komen. In het interview komt naar voren dat er in een vacature niet bewust kenmerken van werkzoekenden uit generatie y geplaatst worden. In de vacature wordt wel duidelijk dat AGA op zoek is naar mensen die breed inzetbaar zijn. Dit is eigenlijk alleen in het belang van de organisatie in de vacature geplaatst. Denken, voelen en kracht zijn de kerncompetenties die binnen AGA gehanteerd worden. Aan deze kerncompetenties worden competenties gehangen die typerend zijn voor de medewerkers van AGA. Deze elementen zijn dus niet specifiek gericht op werkzoekenden uit generatie y.

HOF gebruikt ook geen specifieke kenmerken gericht op werkzoekenden uit generatie y. Zij schrijven de vacatures nu ook nog niet aan de hand van een instrument, de P&O afdeling van HOF is op dit moment nog in ontwikkeling. Om jongeren aan te spreken is de vacature in ‘je’- vorm geschreven en aangezien de respons op de vacature hoog genoeg is, is het volgens de Communicatiemanager ook nog niet noodzakelijk om de vacature aan te passen.

NS schrijft vacatures wel specifiek voor de doelgroep. Zij geeft aan dat jongeren nu een voorkeur hebben voor een traineeship in plaats van een functie en daarom is hier ook voor gekozen. Er wordt in de vacature benadrukt welke ontwikkelings- en doorgroeimogelijkheden er zijn en dit zijn elementen die specifiek gericht zijn op de doelgroep.

3c. Waar houden werkgevers rekening mee bij het werven van nieuwe medewerkers van generatie y?

Uit het interview blijkt dat AGA en HOF nog geen rekening houden met een nieuwe generatie werkzoekenden in hun vacatures. Zodra blijkt dat de respons minder wordt, zullen beide organisaties hun vacatures wel gaan aanpassen. AGA houdt onbewust al veel rekening met jongeren en een nieuwe generatie werknemers, terwijl HOF geen rekening houdt met een nieuwe generatie vanwege

het feit dat er nu nog genoeg jonge mensen op de vacatures reageren. NS ziet dit heel anders. NS is heel erg bezig met een nieuwe generatie en houdt hier rekening mee bij de werving. De generieke campagnes worden dan ook aangepast naar doelgroep gerichte campagnes. Recruitment heeft van ieder werkveld onderzocht welke media ze gebruiken, welke interesses zij hebben en wat de push en pull factoren zijn. Hier wordt de vacature op geschreven en wordt er aandacht besteed aan wat de doelgroep belangrijk vindt. Ze verdiepen zich in de verschillende aspecten van de verschillende doelgroepen en NS is zich er erg bewust van dat het belangrijk is om over een nieuwe generatie na te denken.

8.4 Tot slot

Samenvattend kan ik concluderen dat er dus wel degelijk sprake is van een nieuwe generatie, generatie y. Werkgevers zijn over het algemeen nog niet bezig met deze nieuwe generatie. Ik krijg het idee dat eerst duidelijk moet worden dat een wervingscampagne of vacature niet meer werkt, voordat er onderzoek gedaan wordt naar een nieuwe doelgroep. Toch vind ik het typerend dat de respondenten uit de enquête, leden van generatie y, de kenmerken uit de vacature van de NS en AGA het belangrijkste vonden. Hieruit blijkt dat het dus zeker zin heeft om een vacature aan te passen aan de doelgroep en specifieke kenmerken te noemen die deze generatie belangrijk vindt. Zeker als straks de arbeidsmarkt nog meer vergrijst en generatie y volop aan het werk gaat.

Nawoord

In deze scriptie heb ik onderzoek gedaan naar een kleine groep binnen generatie y, namelijk Bestuurs- en Organisatiewetenschapstudenten[194] die tussen nu en een jaar de arbeidsmarkt zullen betreden en geboren zijn tussen 1981 en 1988. Doordat dit een kleine onderzoekspopulatie is binnen generatie y en er in dit onderzoek gebruik is gemaakt van drie vacatures, is de representativiteit in het geding. Ondanks dat sommigen zullen zeggen dat hierdoor mijn onderzoek niet valide is, heb ik deze keuze bewust gemaakt. Ik ben namelijk van mening dat in een korte periode, namelijk drie maanden, het onmogelijk is om onderzoek te doen naar de gehele generatie. Generatie y is een heterogene groep en mijn onderzoekspopulatie is homogeen, maar is dit niet juist de manier om uitspraken te kunnen doen over deze generatie? Ik hoop dan ook dat er in de toekomst nog meer wetenschappelijk onderzoeken uitgevoerd zullen worden, waardoor we uiteindelijk een beeld krijgen van deze nieuwe generatie, empirisch onderbouwd.

Naar mijn idee blijft dit dan ook een belangrijk vraagstuk de komende jaren. Jonge werknemers blijven heel belangrijk voor werkgevers, zeker als rekening wordt gehouden met de vergrijzing die de komende jaren zal toenemen.

Ik hoop dat geïnteresseerden door deze scriptie aangespoord worden om meer onderzoek naar deze generatie te doen. Want naar mijn idee worden wij er allemaal beter van als deze nieuwe generatie duidelijk en wetenschappelijk onderbouwd in kaart wordt gebracht.

[194] Bachelor en Master studenten van de studie Bestuurs- en Organisatiewetenschap van de USBO (onderdeel van Universiteit Utrecht)

Bibliografie

Primaire literatuur

- Baarda, D.B. Goede, de M.P.M., (2001) *Basisboek Methoden en Technieken. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek,* Groningen/ Houten: Wolters- Noordhoff
- Becker, H., (1992), *Generaties en hun kansen,* Amsterdam: Meulenhoff
- Boer, de H., Jansen, M., *Pakken en Piercings,* Amsterdam: Thoeris Uitgeverij, december 2006
- Dongen, van T., *Competentiemanagement. En dan? Een mensgerichte visie op competentiemanagement,* Zaltbommel: Thema, bedrijfswetenschappelijke en educatieve uitgeverij, 2007
- Groen, I, Boschma, J., (2006), *Generatie Einstein: Slimmer, Sneller, Socialer,* Amsterdam: Pearson Education Benelux bv.
- Kalmijn, M., Aken, van M., Bennis, H., Bijleveld, C., Bransen, J., Deeg, D., Ormel, H., (2006) *Kwaliteit van leven: de dynamiek van levenslopen. Concept Raamwerknotitie voor een NWO Thema*
- Reich, C. A. *The Greening of Americal,* New York: Random House, 1970
- 't Hart, H., Boeije, H, Hox, J., *Onderzoeksmethoden*, Amsterdam: Boom onderwijs, 2005
- Vinke, R.H.W., (1996), *Motivatie en belonen, de mythe van intrinsieke motivatie*, Nieuwegein

Secundaire literatuur

- Brochure 'Een kennismaking met de Adviesgroep Amsterdam', april 2008
- Bouwmeester, E., (2007), *Y Opener, onderzoek naar de verwachtingen van 15 tot 24-jarigenrond opleiding en werk,* Communicatiebureau ACA/JES, oktober 2007 http://www.aca-jes.nl/media/projecten/Y_Brochure.pdf, 24-5-2008
- http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/arbeidsmarkt-vogelvlucht/korte-termijn-ontw/2006-arbeidsmarkt-vv-vacatures-art.htm, 8-4-2008
- http://www.keesie.nl/, 26-5-2008
- http://www.kvk.nl/bedrijfstarten/200_Orie%5Entatie/freelancersenzzpers/default.asp 28-5-2008