

ONDERZOEK

“Senior leiderschap en jong talent”

*Onderzoek naar een generatiekloof
tussen leidinggevend en jonge professionals.*



2010

Upstream Consulting

Drs. Dennis Boutkan

Drs. Trudie Westen

MSc. Jennifer Roth



Samenvatting

Inleiding

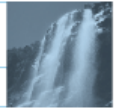
De komende jaren zijn vier verschillende generaties werkzaam op de arbeidsmarkt, elk met eigen waardeoriëntaties en voorkeuren voor leiderschapsstijl en manier van werken. Gezien de demografische ontwikkelingen en veranderingen op de arbeidsmarkt, ligt bij organisaties de uitdaging een strategisch personeelsbeleid uit te zetten wat jonge medewerkers kan aantrekken en binden aan organisaties. Interessant is de vraag of de leiderschapsstijl van de oudste werkzame generatie voldoende aansluit bij de behoefte van de jongste werkende generatie. Weten de huidige leidinggevenden wat de drijfveren zijn van jonge medewerkers en zijn ze in staat jonge medewerkers te motiveren? Begin 2009 heeft organisatieadviesbureau Upstream Consulting besloten om dit thema te onderzoeken. In de maanden januari tot en met juli 2009 zijn de generatiekenmerken, de motivatiepatronen en de behoeften aan leiderschapsstijlen en aspecten van de kwaliteit van de arbeid van de jongste werkzame generatie onderzocht. Met het onderzoek worden de bovenstaande vragen beantwoord en staat de volgende onderzoeksvraag centraal:

“Is er sprake van een generatiekloof tussen senior leidinggevenden en jonge professionals.”

Bij de lokale overheid zal de vergrijzing de komende jaren hard toeslaan en krijgen gemeentelijke organisaties te kampen met wervingsvraagstukken en vervangingsvraagstukken. De meerderheid van het personeelsbestand is hoog opgeleid. Om die reden richt het onderzoek zich op het binden en boeien van jonge gemeenteambtenaren die minimaal in het bezit zijn van een HBO of WO opleiding. De nadruk van het onderzoek ligt op het binnenhouden van de jonge ambtenaren en minder op wervingsvraagstukken. Daarom richt het onderzoek zich op jonge professionals die minimaal twee jaar werkervaring hebben.

Onderzoeksopzet

Het onderzoek was zowel kwalitatief als kwantitatief van aard. Het onderzoek is uitgevoerd bij vijf gemeenten: Amsterdam Stadsdeel Noord, Utrecht, Utrechtse Heuvelrug, Helmond en Zwolle. Eerst is uitgebreid literatuuronderzoek gedaan en zijn zes oriënterende interviews afgenomen om het theoretisch kader te toetsen en de verdere onderzoeksinstrumenten scherp te krijgen, namelijk: een vragenlijst en onderwerpen voor diepte-interviews en focusgroep-interviews. Een vragenlijst is uitgezet



onder 303 jonge professionals. Er zijn 206 vragenlijsten ingevuld, wat het totale responspercentage op 68% brengt. Het responspercentage ligt tussen de 60% en de 84% bij de vijf gemeenten. De samenstelling van de steekproef geeft een representatieve afspiegeling van de groep jonge professionals bij de lokale overheid. Aansluitend zijn tien leidinggevend en vijf P&O adviseurs geïnterviewd en zijn de onderzoeksgegevens aangevuld en vergeleken met administratieve data. Om diepgang te geven aan de antwoorden van de jonge professionals, is de onderzoeksfase afgesloten met vijf focusgroepinterviews bij de gemeenten. In totaal namen eenentwintig jonge professionals deel aan de focusgroepinterviews.

Generaties in organisaties

Uit literatuuronderzoek blijkt dat zich iedere vijftien jaar een nieuwe generatie ontwikkelt. Een groep geclusterde geboortecohorten is opgegroeid in een dusdanig andere tijdgeest, dat een generatie ontstaat met andere waardeoriëntaties dan de reeds gevormde generaties (Becker 1992). Volgens Aart Bontekoning (2007) gaat het generatievormingsproces samen met het begin van een nieuwe levensfase. Een generatie wordt iedere vijftien jaar gevormd. Uit de theorie zijn vier werkzame generaties te definiëren met elk eigen ideaaltypische kenmerken, namelijk: de Protestgeneratie, Generatie X, de Pragmatische Generatie en de Screenagers (Bontekoning 2007). De jongste werkzame generaties zijn de Pragmatische Generatie en de Screenagers uit de geboortecohorten van 1974 tot en met 1989. In 2009 heeft deze groep jonge medewerkers de leeftijd tussen de 20 en 35 jaar. Bontekoning (2007) geeft de jongste werkzame generatie ideaaltypische kenmerken, namelijk: het waarde hechten aan authenticiteit, op lange termijn gericht zijn en het willen van heldere doelen. Verder wil de jongste generatie geen halfslachtige maatregelen en communiceert open, direct volgens informele wegen binnen de organisatie. De jongste werkzame generatie is te typeren als realistisch, kritisch, wil geen zinloze discussie en maakt gebruik van netwerken.

Wat willen jonge professionals?

Uit het onderzoek is gebleken dat binnen de lokale overheid twee ideaaltypische jonge generaties werkzaam zijn: de Pragmatische Generatie en de Screenagers. De jonge ambtenaren zijn te typeren als geboeide medewerkers en als verbonden medewerkers. Jonge professionals zijn op zoek naar persoonlijke groei én gemeenschap.



Jonge talenten zijn voornamelijk gemotiveerd vanuit de inhoud van hun werk en minder vanuit beloning, erkenning en prestatie.

“Ontwikkeling gaat verder dan alleen een kleine cursus volgen. Ik wil mezelf blijven stimuleren en blijven groeien.”

“Elkaar met respect behandelen en ook kunnen praten over andere zaken die buiten het werkveld vallen. Dat is belangrijk. En gezelligheid: de sfeer in het team moet goed zijn.”

Jonge professionals en leiderschap

De jonge professionals geven aan behoefte te hebben aan ruimte in het uitvoeren van hun functie, maar willen daarbij duidelijke kaders en sturing van een coachende leidinggevende. Een leidinggevende moet sociaal zijn en oprecht interesse hebben in de medewerkers. Daarbij moet een leidinggevende daadkrachtig zijn, er voor zijn medewerkers staan en knopen kunnen doorhakken. Jonge talenten vinden dat een leidinggevende oog moet hebben voor de ontwikkeling van de medewerkers en persoonlijke groei meer moet stimuleren.

“Een leidinggevende moet mij aanmoedigen om de juiste vragen te stellen en kritisch te blijven”

De jonge ambtenaren zijn ontevreden over de mate waarin hun directe leidinggevende zicht geeft op groei in de huidige functie van de jonge ambtenaren. Hier is wel behoefte aan. Dit heeft echter geen effect op de motivatie van de medewerkers. Verschillende aspecten van de kwaliteit van de arbeid, zoals een grote autonomie in de functie, goede onderlinge verhoudingen en een hoog verantwoordelijkheidsgevoel, dragen wel positief bij aan de motivatie van de jonge professionals. Dit is in lijn met de theorie van Herzberg. De maatschappelijke relevantie van het werk is een factor die de jonge ambtenaren aanspreekt bij het werken voor de lokale overheid. Tenslotte zijn jonge professionals breed geïnteresseerd en willen werken volgens een organisatiebrede visie en doelstelling. Deze gedeelde visie ontbreekt veelal nog.



Leidinggevend en zijn redelijk goed op de hoogte van de behoeften van jonge professionals op de verschillende terreinen van kwaliteit van de arbeid en leiderschap. In deze behoeften wordt alleen niet altijd voorzien. Leidinggevend en willen investeren in ontwikkeling van hun medewerkers, maar tegelijkertijd bestaat de angst medewerkers kwijt te raken als gevolg van verhoogde *employability*.

“Investeren in jong talent is leuk, maar er zijn grenzen.”

Conclusie

Er is geen sprake van een generatiekloof tussen senior leidinggevend en jonge professionals. De leeftijd van de directe leidinggevende heeft géén invloed op de mate waarin een leidinggevende in staat is de behoeften van jonge professionals goed in te kunnen schatten. Generatieverschillen zijn wel aanwezig, maar deze verschillen hoeven niet te leiden tot onbegrip en het zich niet kunnen inleven in andere generaties. De generatiekloof tussen leidinggevend en jonge professionals uit zich wel in een andere arbeidsethos: een andere visie op het organisatiebreed werken en denken.

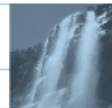
Aanbevelingen

Aanbeveling I: investeer in ‘Groot Leiderschap’.

Laat leidinggevend en meer als één organisatie denken en ontmoedig ‘eilandjescultuur’. Gemeenten hebben leidinggevend en nodig die de visie van de organisatie uitdragen en met het belang van de gehele organisatie in hun achterhoofd hun eigen afdeling aansturen. Een leidinggevende moet laten zien waar de organisatie voor staat, communiceert dit duidelijk binnen de afdeling en maakt inzichtelijk wat de rol van de eigen afdeling is binnen het gehele proces. De leidinggevende moet sturen op hoofdlijnen, medewerkers autonomie in hun functie bieden maar daarbij duidelijke kaders stellen waarbinnen het werk uitgevoerd kan worden.

Aanbeveling II: investeer in *employability* of levensfase bewust personeelsbeleid

Het is van belang dat gemeenten een gedeelde visie op loopbaanontwikkeling uitdragen over de gehele organisatie. Laat merken dat jonge talenten een waardevolle toevoeging zijn voor de organisatie en vertaal dit naar concrete acties. Jonge professionals hebben behoefte aan persoonlijke groei en ontwikkeling. Maak dit mogelijk door het inzetten van instrumenten zoals het POP, een vernieuwd functiehuis met functiefamilies, een bredere range in salarisschalen, een instelling in algemene dienst



gecombineerd met een tijdelijke functionele aanstelling en stimuleer interne mobiliteit. Daarbij kunnen leidinggevendenden begeleiding krijgen in het coachend leiderschap met aandachtspunten voor *employability* en ‘Groot Leiderschap’.

Aanbeveling III: ken de kracht van de organisatie.

Maak inzichtelijk wat de kernwaarden van de organisatie zijn en weet wat de sterke punten zijn binnen de organisatie. Draag de kwaliteiten van de organisatie intern en extern uit en schep alleen verwachtingspatronen bij medewerkers die waar te maken zijn. Stem het arbeidsmarktbeleid en wervingsbeleid af op de gewenste type medewerkers.

Meer informatie?

Wilt u meer weten over het leeronderzoek van Upstream Consulting? Bezoek de website: www.upstreamconsulting.nl. Heeft u interesse in het volledige rapport? Neem contact op met organisatieadviseur Dennis Boutkan via 020 – 528 7322 of stuur een mail naar: d.boutkan@upstreamconsulting.nl.