

Generatie Y: onthyped

Het eerste Nederlandse onderzoek naar de
interne communicatiebehoeften van generatie Y op de werkvloer



Januari 2009
Marieke Verhoeven - Vrije Universiteit Amsterdam
Matthijs Reerink - Universiteit Utrecht
Involve

Inhoudsopgave

Samenvatting	2.
Voorwoord	3.
Inleiding	4.
Doel en vraagstelling	6.
Opzet onderzoek	7.
Methoden	7.
Respondenten	8.
Resultaten	10.
1. Generatie Y en communicatiemiddelen	10.
Gebruik van communicatiemiddelen	10.
Interactieve media	12.
2. Generatie Y en informatie verwerken	13.
Multitasken	13.
Informatie zoeken	13.
Toegankelijkheid van informatie	15.
Beelddenken	15.
3. Generatie Y in de organisatie	17.
Coaching, feedback en erkenning	17.
Invloed op besluitvorming	18.
Openheid	18.
Reactie snelheid	19.
Samenwerking	20.
Betrokkenheid	21.
Combinatie van resultaten	23.
Belangrijkheid	23.
Tevredenheid	23.
Analyse van resultaten	24.
Conclusies	27.
Literatuurlijst	29.
Bijlagen	

Samenvatting

Dit rapport is een verslag van onderzoek naar generatie Y werknemers en hun voorkeuren, behoeften en tevredenheid op het gebied van interne communicatie. Het onderzoek is opgezet en gerealiseerd door studenten van de Vrije Universiteit Amsterdam en de Universiteit Utrecht, in samenwerking met communicatiespecialist Involve. Het onderzoek bestaat uit drie delen: een literatuuronderzoek, interviews met leidinggevenden en enquêtes ingevuld door medewerkers uit zes grote organisaties: **Shell, Philips, ING, NXP, Nuon en Wageningen Universiteit en Researchcentrum**.

Er wordt veel geschreven over jonge medewerkers en wat zij van hun werkgever verwachten. Ondanks groeiende aandacht voor de aanstormende generatie, is er nog geen Nederlands onderzoek bekend naar deze generatie en hun voorkeuren op het gebied van interne communicatie. In dit onderzoeksrapport wordt de vraag behandeld wat de jongste generatie medewerkers belangrijk vindt op het gebied van interne communicatie, en hoe zij de interne communicatie op dit moment waarderen.

Uit het literatuuronderzoek kwamen tal van veronderstellingen over generatie Y naar voren. Veel van deze veronderstellingen worden door leidinggevenden herkend maar blijken nog geen rol te spelen op de werkvloer. Uit de resultaten blijkt dat generatie Y zich op dit moment voornamelijk aan de organisatie aanpast in plaats van andersom. Typische generatie Y kenmerken die in de literatuur gevonden werden, zoals co-creatie en netwerken, zijn in de werksfeer nog nauwelijks terug te zien. Opvallend is dat de aanwezigheid van interactieve media voor jongeren van minder groot belang is dan over het algemeen wordt aangenomen, middelen spelen voor hen een ondergeschikte rol. Het zijn met name inhoudelijke factoren in interne communicatie die voor generatie Y van belang zijn. Openheid en toegankelijkheid van informatie zijn hier voorbeelden van. Daarin verschilt generatie Y niet van oudere werknemers. Als het gaat om invloed op besluitvorming binnen de organisatie blijken de jongeren dit zelfs minder belangrijk te vinden dan oudere werknemers. De wensen en behoeften van generatie Y werknemers lijken in dit stadium vooral te verklaren vanuit de fase in loopbaan waarin zij verkeren in plaats van de generatie waartoe zij behoren. Voor de veelal net ingetreden generatie Y medewerkers heeft op dit moment het krijgen van goede begeleiding de hoogste prioriteit.

Ondanks alle voorspellingen over grote verschillen tussen generatie Y en oudere werknemers blijkt uit dit onderzoek dat hier op dit moment nog weinig van te zien is op de werkvloer. In de toekomst, wanneer de samenstelling van het medewerkersbestand verandert, kan hier mogelijk een verschuiving in plaats gaan vinden. Dit onderzoek vormt een goede basis om trends te begrijpen en verontrustende artikelen te relativeren.

Voorwoord

In veel artikelen wordt geschreven over generaties en worden generaties met elkaar vergeleken. Vanzelfsprekend ligt daarin de laatste jaren de focus op de nieuwste generatie jongeren. Ook trendwatchers hebben op basis van hun beschouwingen de nieuwste generatie jongeren een aantal eerste kenschetsen gegeven. Veel managementliteratuur publiceert hier al over. Over een onderzoek naar interne communicatie onder Nederlandse bedrijven en hun jongste werknemers werd nog niet eerder gerapporteerd. Dit rapport richt zich op deze niche.

Dit rapport is geschreven door Marieke Verhoeven, studente Communicatiewetenschap aan de Vrije Universiteit Amsterdam, en Matthijs Reerink, student Communicatie Studies aan de Universiteit Utrecht. Wij deden onderzoek naar aanleiding van onze stage bij Involve, specialisten in interne communicatie en in het kader van afstudeeronderzoek en onderzoeksstage. Zowel vanuit onze interesse, vanuit wetenschappelijk oogpunt als vanuit Involve was er behoefte aan inzicht in de interne communicatie voorkeuren en behoeften van generatie Y. Dit is dan ook de focus van ons onderzoek geworden. De inhoud is gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek maar de indeling en schrijfstijl van dit rapport is ten behoeve van de leesbaarheid niet volgens de klassieke wetenschappelijke methode geschreven en ingedeeld.

Onze dank gaat uit naar Involve en haar medewerkers voor het faciliteren en begeleiden van dit onderzoek. Ook zijn wij de organisaties die deelgenomen hebben aan dit onderzoek dankbaar. Wij bedanken tot slot alle contactpersonen die het onderzoek intern hebben begeleid en alle respondenten en geïnterviewden.

Marieke Verhoeven
Matthijs Reerink

Januari 2009

Inleiding

Er is de laatste jaren een ware hype ontstaan rondom generatie Y. Er is een heel aantal benamingen verzonnen voor deze groep jongeren; zij worden zoal generatie Einstein, de nexters, de zap generatie, sms generatie, de netgeneratie, de MySpace Generatie en Google generatie genoemd. Er zijn boeken, congressen en artikelen aan deze generatie gewijd. Voor organisaties is deze doelgroep erg interessant. Het zijn immers de werknemers van de (nabije) toekomst. Jong en goed opgeleid personeel is schaars en daarom is het een noodzaak om hen te leren kennen.

Managementonline - 10 oktober 2007 - Generatie Y doet op dit moment haar intrede op de arbeidsmarkt. Werknemers van generatie Y zijn hard nodig om de uitstroom van de 'babyboomers' als gevolg van de vergrijzing op te vangen. Generatie Y is echter nogal verschillend van andere generaties en daarom voor werkgevers moeilijk te peilen. Zij zullen zich moeten verdiepen in generatie Y, hun denkbeelden, motivatie en gedrag om ze te kunnen bereiken...

Er is veel gespeculeerd en geadviseerd over hoe deze groep door organisaties binnen te halen en te behouden is. Een voorbeeld hiervan is het door steeds meer bureaus en Consultants gegeven advies om meer web 2.0-technologieën in de organisatie toe te passen. Vanuit het vakgebied interne communicatie is nog geen onderzoek gedaan naar generatie Y binnen organisaties. De onderzoeksfocus van generatie Y onderzoek lag tot op heden voornamelijk op management, marketing en arbeidsmarktcommunicatie. De aandacht ging met name uit naar het werven van jonge werknemers. Maar wat te doen als generatie Y eenmaal binnen is? Zijn organisaties met voornamelijk leidinggevenden van oudere generaties voldoende toegerust om de jonge generatie aan zich te binden?

Onze interesse gaat vooral uit naar het vakgebied interne communicatie. Juist omdat er veel geschreven en gespeculeerd is over het specifieke communicatiegedrag van deze groep. Zo is er een aantal aan communicatie gerelateerde punten waarop generatie Y verondersteld wordt anders te zijn dan oudere generaties. Bijvoorbeeld hun behoefte aan een snelle reactie op vragen en de mogelijkheid om zelf informatie te zoeken. Of dit gedrag zich ook vertaalt naar specifieke communicatiewensen en gedrag binnen organisaties wordt over het algemeen wel verwacht, maar is nog niet onderzocht. Deze thema's hebben de basis gevormd van dit onderzoek.

Allereerst wordt ingegaan op generatie Y en communicatiemiddelen. Een belangrijk thema is het gebruik van interactieve media. Generatie Y is van jongs af aan gewend om met computers te werken en een groot deel van hun interpersoonlijke communicatie vindt via computers plaats. Denk daarbij aan MSN, Hyves, Skype en weblogs. Omdat jongeren gewend zijn aan deze vormen van communicatie, is het te verwachten dat zij deze middelen anders inzetten dan oudere generaties. En zullen ze niet alleen anders met deze middelen omgaan, maar ook sneller. Het gebruik van interactieve media maakt dat jongeren gewend zijn aan een snelle reactie op hun ideeën en vragen. Ze zijn niet gewend om te wachten op een antwoord per brief maar verwachten direct een reactie. Als het niet snel genoeg komt, zoeken ze direct naar andere informatiebronnen of plekken waar ze wel instant bevrediging vinden op hun informatiebehoeften.

Vervolgens wordt de manier van informatie verwerken onder de loep genomen. Toegankelijkheid van informatie is daar een aspect van. Generatie Y is gewend aan het shoppen; zelf zoeken en selecteren van informatie via bijvoorbeeld internet. Deze generatie is opgegroeid met een overvloed aan informatie en communicatie via een enorme hoeveelheid aan kanalen. Dit heeft hen behendig gemaakt in het snel switchen, filteren en selecteren van informatie. Jongeren zijn gewend aan het hebben van invloed op hun omgeving, nieuwe technologieën maken co-creatie mogelijk. Denk aan bijvoorbeeld wiki, maar ook aan het online uitwisselen van ervaringen over producten, bedrijven en diensten.

Naast diverse eigenschappen van generatie Y zoals hun manier van informatie zoeken en verwerken in, is in dit onderzoek stil gestaan bij deze groep als werknemer in organisaties. Thema's die aan de orde komen zijn coaching en feedback, invloed op besluitvorming, openheid en samenwerken. Over al deze thema's zijn in de literatuur aannames te vinden in relatie tot deze generatie. Geen van deze aannames is tot voor kort ook werkelijk binnen organisaties onderzocht. In dit rapport wordt een eerste antwoord gegeven op de vraag of generatie Y ook daadwerkelijk iets anders vraagt van organisaties en leidinggevenden, zoals over het algemeen wordt aangenomen.

Doel en vraagstelling

Het doel van dit onderzoek is tweeledig. Enerzijds willen we te weten komen of generatie Y werkelijk verschilt van oudere generaties op het gebied van interne communicatie. En dan met name wat zij belangrijk vinden, hoe zij de interne communicatie binnen hun organisatie waarderen en of dit hun betrokkenheid bij de organisatie beïnvloedt. Anderzijds willen we weten hoe leidinggevenden kijken naar hun generatie Y medewerkers. Hebben ze werkelijk wat anders nodig, worden ze anders benaderd en wat is hun invloed op de werkvloer.

Door de vraag vanuit zowel literatuurperspectief, het perspectief van leidinggevenden en het perspectief van de generatie Y werknemers te benaderen hopen we een beeld te krijgen van de werkelijke invloed van deze generaties op de interne communicatie, en of organisaties hier voldoende zicht op hebben en op zijn toegerust.

Dit leidt tot de volgende onderzoeksvragen:

1. Gaat generatie Y anders om met informatie en communicatiemiddelen binnen hun organisatie dan oudere generaties?
2. In hoeverre vindt generatie Y andere onderwerpen belangrijk in interne communicatie dan oudere generaties, en hoe waarderen zij de interne communicatie?
3. Is de betrokkenheid bij de organisatie van generatie Y werknemers anders dan de betrokkenheid van oudere generaties, en welke interne communicatiethema's spelen hierin eventueel een rol?
4. Worden de thema's die generatie Y belangrijk vindt ook goed door hen gewaardeerd in de dagelijkse praktijk?
5. Welk beeld hebben leidinggevenden van generatie Y werknemers met betrekking tot hun interne communicatievoorkeuren?
6. In welke mate komt de organisatie tegemoet aan deze voorkeuren volgens directie/leidinggevenden?
7. In welke mate klopt het beeld dat leidinggevenden hebben van de communicatievoorkeuren van generatie Y?

Deze vragen vormen de basis voor de drie hoofdstukken waarin de onderzoeksresultaten aan de hand van thema's worden beschreven en een hoofdstuk waarin de verschillende resultaten aan elkaar gerelateerd worden. In de conclusie van dit rapport wordt aan de hand van de belangrijkste bevindingen vervolgens een antwoord op de vragen gegeven.

Opzet onderzoek

Het onderzoek bestond uit een literatuuronderzoek, een kwantitatief en een kwalitatief deel. In het literatuuronderzoek is aan de hand van bestaande literatuur onderzocht wat er al over het onderwerp bekend is, wat bestaande theorieën en aannames zijn. In het kwantitatieve onderzoek zijn werknemers van zes grote Nederlandse organisaties door middel van een online enquête bevraagd over hun perceptie, waardering en tevredenheid over de interne communicatie en hun betrokkenheid bij de organisatie waar zij werken. In het kwalitatieve gedeelte is een aantal leidinggevend geïnterviewd over hun visie op generatie Y werknemers binnen de eigen organisatie. De onderzoeksvragen worden beantwoord door de resultaten van deze verschillende methoden te combineren.

Methoden

Literatuuronderzoek

Het literatuuronderzoek werd begonnen met het doorzoeken van een groot aantal digitale wetenschappelijke databanken. Middels een grote hoeveelheid verschillende zoekopdrachten is op trefwoord gespeurd naar wetenschappelijke literatuur over 'generaties'. Veel gebruikte zoektermen (al dan niet in combinatie met elkaar) zijn:

- Generatie Y;
- Generatie Einstein;
- Organisatie;
- Jonge professionals;
- (Interne) communicatie;
- Communicatie klimaat;
- Betrokkenheid.

Uiteraard is ook op de Engelstalige equivalenten uitvoerig gezocht. De literatuur is opgezocht in diverse (online) bibliotheken en geselecteerd op basis van relevantie voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen.

Kwantitatief deel: de vragenlijsten

Aan de hand van literatuuronderzoek is een aantal interne communicatie thema's gekozen waarin de wensen en behoeften van generatie Y zou verschillen van oudere werknemers. Deze communicatiethema's zijn:

1. Coaching en begeleiding door leidinggevende;
2. Krijgen van feedback;
3. Openheid;
4. Reactiesnelheid;
5. Toegankelijkheid van informatie;
6. Invloed op besluitvorming;
7. Ruimte voor samenwerking;
8. Gebruik van interactieve media.

Deze veronderstellingen zijn als uitgangspunt genomen voor het samenstellen van digitale vragenlijst. De vragenlijst is eind mei 2008 bij medewerkers van zes organisaties afgenomen. Zie voor meer informatie over deze organisaties de paragraaf 'respondenten' in dit hoofdstuk. De deelnemende organisaties hebben geen inzicht gekregen in de individuele resultaten van werknemers. Zij hebben wel een rapport ontvangen met een overzicht van resultaten van hun eigen organisatie.

Op basis van de onderzoeksvragen is de vragenlijst samengesteld uit een aantal onderwerpen:

- Demografische kenmerken van de deelnemer (leeftijd, geslacht, hoe lang al werkzaam binnen de organisatie enz..)
- Gebruik van communicatiemiddelen in het algemeen
- Betrokkenheid bij de organisatie

- Perceptie op de 8 communicatiethema's
- Tevredenheid over de 8 communicatiethema's
- Belangrijkheid van de 8 communicatiethema's

De vragenlijst is terug te vinden in bijlage 1.

Kwalitatief deel: interviews

In alle deelnemende organisaties is een aantal leidinggevendenden gevraagd mee te werken aan een interview. In een interview werd de leidinggevende zorgvuldig bevroegd over de herkenbaarheid van de veronderstellingen uit het literatuuronderzoek. Ook werd de leidinggevende gevraagd deze veronderstellingen te duiden.

De interviews bestonden uit semi-gestructureerde vragenlijsten. Hierdoor konden de interviews na afloop gestructureerd verwerkt worden maar was er tevens voldoende ruimte voor duiding. Ook wordt het begrip interne communicatie behandeld. Aangezien dit een containerbegrip is, zijn ook hier richtinggevende vragen geformuleerd om tijdens de verschillende interviews op gelijke wijze het begrip 'interne communicatie' te benaderen.

Ter inleiding werd eerst over de context van de organisatie en de werkzaamheden van de leidinggevende gesproken, om de situatie waarin de geïnterviewde opereert te begrijpen, en op basis daarvan ook de antwoorden op de vragen te kunnen wegen. Daarna werd de geïnterviewde gevraagd te vertellen wat de begrippen interne communicatie en (los daarvan) generatie Y representeren. De geïnterviewde kreeg zo de ruimte de eigen standpunten uiteen te zetten. Tot slot werden de hoofdvragen van de vragenlijst besproken, en werd daarmee een overall conclusie getrokken over generatie Y en haar interne communicatie voorkeuren.

Een overzicht van de vragenlijst is terug te vinden in bijlage 2. De interviews zijn afgenomen in de maanden mei en juni 2008.

Respondenten

Organisaties

Er is voor gekozen om Nederlandse organisaties te benaderen, zodat culturele verschillen op basis van landsgrenzen minimale invloed hebben. Elke organisatie heeft een eigen culturele identiteit die voor kleuring van de antwoorden zorgt. Daarnaast werd gekozen voor grote organisaties zodat er voldoende kans bestaat dat er al een heel aantal generatie Y werknemers actief is. De organisaties waaruit medewerkers en leidinggevendenden hebben deelgenomen aan het onderzoek zijn: Philips, ING, Shell, NXP, Wageningen Universiteit en Researchcentrum (WUR) en Nuon.

Medewerkers

De mail met link naar de vragenlijst is gestuurd naar een selectie van medewerkers uit de zes deelnemende organisaties. Elke organisatie is gevraagd e-mailadressen aan te leveren van een groep generatie Y medewerkers en een groep oudere werknemers. Deze selectie is door de bedrijven zelf gemaakt en is niet 'at random' tot stand gekomen. Het totaal aantal benaderde werknemers per organisatie verschilt. Uiteindelijk hebben in totaal 247 medewerkers de vragenlijst volledig ingevuld. Niet volledig ingevulde enquêtes zijn buiten de analyses gehouden.

In het huidige onderzoek is ervoor gekozen om jongeren die geboren zijn na 1980 als generatie Y te definiëren. Omdat de literatuur geen eenduidige begripsafbakening biedt, is gekozen voor een pragmatische aanpak. Een lagere geboortegrens zorgt voor een te kleine steekproef. Mensen die geboren zijn na 1985 zijn veelal nog bezig met een opleiding en zijn nauwelijks aanwezig in de onderzochte organisaties. Het verlagen van de geboortegrens zou enkele kenmerken buiten beschouwing laten die juist zo specifiek zijn voor de nieuwe generatie, namelijk het opgroeien met computers en een enorm informatie

en media aanbod. Het kiezen van de afbakening 'geboren na 1980' omvat voldoende doelgroepsspecifieke kenmerken. De afgebakende groep is in voldoende mate aanwezig in organisaties zodat we er conclusies aan te kunnen verbinden. Steeds wanneer in het huidige onderzoek concluderend gesproken wordt over generatie Y, worden hiermee generatie Y werknemers werkzaam in grote Nederlandse organisaties bedoeld. Dit geldt niet voor de literatuur.

Van de respondenten zijn er 95 geboren na 1980 en behoren daardoor tot generatie Y. De generatie Y deelnemers hebben een gemiddelde leeftijd van 25 jaar. Van hen is 49,5% vrouw en 50,5% man. 58,9% van hen is hoger opgeleid (HBO/universitair). 152 respondenten zijn voor 1980 geboren en zijn ingedeeld bij oudere generaties. Zij zijn gemiddeld 46 jaar. Van hen is 23,7 % vrouw en 76,3% man. 72,4% van hen is hoger opgeleid. Gezien de verdeling in twee generatiegroepen is de spreiding in leeftijd binnen de groep die tot generatie Y behoort uiteraard kleiner dan de spreiding in leeftijd binnen de groep met oudere generaties.

De respondenten van generatie Y hebben een arbeidscontract van gemiddeld 37,6 uur per week. Het leeftijdsverschil met hun leidinggevende is gemiddeld 19,5 jaar. De respondenten uit oudere generaties hebben een arbeidscontract voor gemiddeld 37,1 uur per week. Het leeftijdsverschil met hun leidinggevende is gemiddeld 7,6 jaar. Niet onderzocht is of de leidinggevendenden ouder of jonger zijn.

Leidinggevendenden

Er zijn interviews afgenomen onder tien managers van de deelnemende organisaties. De meeste van deze managers gaven leiding aan enkele generatie Y medewerkers. In twee gevallen werd niet direct leiding gegeven aan generatie Y medewerkers maar waren er indirect wel nauwe contacten met hen. Slechts één manager gaf leiding aan een grote groep (van 30) generatie Y medewerkers. De leidinggevendenden waren niet noodzakelijkerwijs gekoppeld aan de respondenten die meewerkten aan het kwantitatieve deel van dit onderzoek, het gaat immers om de (algemene) perceptie van leidinggevendenden op generatie Y. De geïnterviewde leidinggevendenden zijn werkzaam op verschillende niveaus in de organisaties. Er is getracht een zo groot mogelijke spreiding in functie en plek in de hiërarchie aan te brengen. Spreiding tussen organisaties en posities moet voorkomen dat de uitkomsten van de interviews teveel gekleurd zouden zijn door de lokale contexten.

Resultaten

In de volgende drie hoofdstukken worden de resultaten gepresenteerd uit zowel het literatuuronderzoek, de interviews met leidinggevendenden als de vragenlijsten aan medewerkers. De resultaten zijn per thema beschreven. Steeds is met iconen aangegeven hoe de gegevens zijn verzameld; een blad (📄) waar resultaten zijn verkregen door literatuuronderzoek, gespreksballonnen (💬) waar resultaten afkomstig zijn uit de interviews met leidinggevendenden, en een checkbox (☑) waar de resultaten afkomstig zijn uit de enquête onder medewerkers.

1. Generatie Y en communicatiemiddelen

📄 De literatuur laat verschillende beelden zien van generatie Y in relatie tot het gebruik van nieuwe media, specifiek het gebruik van door computer gemedieerde communicatie. Volgens Boschma en Groen (2006) die in hun boek *Generatie Einstein* een trendschets geven van de jongste generatie, ervaren jongeren de technologie achter communicatiemiddelen niet maar bezien ze middelen vanuit emotioneel oogpunt. De mogelijkheden en welk doel die mogelijkheid dient staan voorop. Jongeren ervaren bijvoorbeeld virtuele en fysieke contacten als even intens. Jongeren voelen zich thuis in het informatie- en communicatie tijdperk, ze kunnen complexe materie aan, ze onderzoeken, ze netwerken en respecteren authenticiteit en oprechtheid. Ze willen als individu benaderd worden, de essentie van de boodschap moet duidelijk zijn en aansluiten bij hun belevingswereld. Een boodschap die niet interessant of relevant is laat hen onverschillig. Volgens zowel Boschma en Groen (2006) als volgens Cassells en Harding (2007) die een groot onderzoek onder de Australische generatie Y deden, zijn de hedendaagse ouders ook van grote invloed op deze generatie. Het zijn de ouders die het kind hebben vertroeteld en wegens schuldgevoel (door tijdgebrek) in materiële zin hebben overstelpt. Ondermeer door deze materiële overdaad zijn jongeren gericht geraakt op authenticiteit.

In het rapport 'De opkomende digitale cultuur' (een literatuur verkenning), stelt Beeksma (2006) ook dat de toename van digitale communicatie(middelen) heeft gezorgd voor veranderingen in communicatie. De hedendaagse jongeren zijn als eerste bijna helemaal opgegroeid met digitale communicatie en lopen hierin voorop. Ze hebben de digitale cultuur volledig in hun eigen leven geïntegreerd en dit lijkt dan ook de belangrijkste gemene deler voor onderscheid tussen ouderen en de jongere generatie(s) te zijn, aldus Witteman (2008). Natuurlijk geldt dit nog niet voor alle jongeren en verschilt de intensiviteit (nog) sterk tussen jongeren onderling, aldus Rubens, de Jong en Prozee (2006) op basis van hun eigen trendstudie. Ouderen hebben veel meer tijd nodig om te wennen aan nieuwe communicatievormen.

Rubens, de Jong en Prozee (2006) deden een trendstudie (bestaande uit een literatuuronderzoek en interviews met de jongste generatie) waarbij is gekeken naar de veranderingen in de leer -en informatieverwerkingsstijlen van toekomstige studenten en naar de mogelijke gevolgen hiervan voor het universitair onderwijs. Samenvattend stellen zij dat er schromelijk overdreven wordt over het ICT-gebruik van de nieuwe generatie op dit moment. Ze onderkennen wel dat de aankomende generatie studenten zich anders gedraagt in relatie tot ICT, informatie en kennis dan voorgaande generaties. Deze bevindingen vormen dan ook een belangrijke nuancering. Het lijkt volgens hen nog te vroeg om te spreken over een compleet andere generatie met universeel andere eigenschappen, gewoonten en voorkeuren. Jongeren zijn nog steeds heel divers, sommigen passen meer bij het profiel van de voorgaande generatie, anderen passen al deels in het generatie Y profiel.

Gebruik van communicatiemiddelen

De opkomende digitale cultuur heeft verschillende gevolgen voor communicatie. Beeksma (2006) noemt onder andere de volgende verschuivingen:

- traditionele communicatie op basis van gecreëerde behoeftes maakt plaats voor co-creatie. Afgebakende rollen van zenders en ontvangers vervagen, ontvangers worden

zenders en publiceren zelf. Dit is bijvoorbeeld zichtbaar op wiki's maar ook op profielsites waar gebruikers bloggen en hun identiteit construeren

- Zichzelf tonen: het tonen van de eigen persoon op een profielensite is zeer populair. Dit kenmerk wordt ook gesignaleerd Boschma en Groen (2006) in het boek 'Generatie Einstein'. Hier wordt de nadruk gelegd op self-publishing via netwerksites, waarbij geldt 'hoe meer vrienden hoe beter'.
- Contact leggen: in de digitale cultuur is het leggen van contacten met de buitenwereld enorm belangrijk, face-to-face is favoriet onder Nederlanders, maar jongeren prefereren instant messaging.

Boschma en Groen (2006) benoemen verder nog:

- Sharing, het delen van persoonlijke informatie, foto's, muziek, spellen, films, alles is uit te wisselen en dat wordt niet als bezwaarlijk ervaren.

☑ Naar aanleiding van de diverse ideeën die in de literatuur bestaan over jongeren en het gebruik van digitale en interactieve media, is in het huidige onderzoek nagegaan of er werkelijk verschillen zijn tussen generatie Y en de oudere generaties als het gaat om de intensiteit en de wijze waarop deze middelen worden gebruikt. Eerst werd gekeken naar het aantal uren dat werknemers achter de PC doorbrengt. Dit aantal uren is het totaal aantal uren per week, dus niet alleen op de werkplek maar ook thuis. Leeftijd blijkt voor de onderzochte populatie niet samen te hangen met het aantal uren dat achter de PC wordt doorgebracht. Generatie Y bracht gemiddeld 7,2 uur achter de computer door, en oudere generaties gemiddeld 6,8 uur. Dit verschil is statistisch niet significant. De mate van computergebruik verschilt dus niet wezenlijk tussen ouderen en jongeren. Omdat het aantal uur dat iemand achter de computer doorbrengt slechts een beperkt beeld geeft van het gebruik, is ook gekeken naar doelen waarvoor de PC gebruikt wordt.

Voor de meeste doeleinden waarvoor de PC gebruikt wordt zijn geen statistisch significante verschillen tussen de groepen gevonden. Alleen voor het gebruik van een instant messenger (MSN) en voor 'gamen' gebruikt generatie Y de PC significant vaker dan oudere generaties. Voor het schrijven van een brief wordt de PC juist weer significant meer gebruikt door de oudere generaties.

Tabel 1 - Doelen PC gebruik

	Generatie Y	Oudere generaties
e-mailen	99%	99%
Msn	47%	32%
Netwerken (netwerksites)	39%	38%
Gamen	25%	14%
Nieuws lezen	73%	65%
Online winkelen	42%	47%
Online bankieren	74%	65%
Brief schrijven	32%	50%
Surfen	74%	76%
Telefoneren	14%	12%
Foto's bekijken	53%	50%
Muziek luisteren	40%	30%
Film kijken	20%	11%
Bloggen	5%	3%
Site beheer	17%	15%

👉 Leidinggevenden zien een verschil in voorkeur voor communicatiekanalen tussen ouderen en jongeren. De werksituatie bepaalt of er al dan niet ruimte voor die voorkeuren bestaat. Zo is bijvoorbeeld op een productievloer in een ploegendienst het gebruik van mobiele telefoon verboden. De aard van het werk is dan dusdanig afgekaderd dat er voor vrije invulling van het werk en de keuze van communicatievormen en -middelen rondom het werk nauwelijks ruimte is. Toch zien vijf van de tien geïnterviewden wel verschillen in het gebruik van communicatiemiddelen. Meermaals wordt de bevinding uit het literatuuronderzoek -dat jongeren gemedieerde communicatie als even intens ervaren als persoonlijke interactie- ondersteunt. Voor jongeren telt persoonlijke communicatie minder zwaar dan voor ouderen.

Waar ouderen veel waarde hechten aan persoonlijk contact met de meerdere, is dat voor een jongere minder belangrijk. Het kanaal is minder van belang, de snelheid en de duidelijkheid van de boodschap is voor een jongere belangrijker. Contact via Hyves en MSN vindt een jongere net zo handig als persoonlijk contact. Maar voor 'oude' middelen zoals een nieuwsbrief geldt dit niet, een jongere wordt dan liever persoonlijk geïnformeerd. De component snelheid speelt hierbij vermoedelijk een rol.

Interactieve media

👉 Uit de interviews met leidinggevenden kwam naar voren dat jongeren sneller zijn in het zich eigen maken van interactieve middelen. Ouderen gebruiken deze nieuwe middelen minder. Ze hebben als groep minder noodzaak om de nieuwe middelen te gaan gebruiken omdat niemand uit hun groep die nieuwe kanalen gebruikt.

☑ Een ander middel dat als 'typisch generatie Y' wordt gekenmerkt, is sms. In de analyse van de vragenlijsten is gekeken naar het aantal dagen per week dat gebruik gemaakt wordt van sms, niet naar de redenen daarvan. In de mate van smsgebruik is een significant verschil tussen generatie Y en oudere generaties gevonden. De jongeren maken gemiddeld 5,2 dagen per week gebruik van sms, terwijl de ouderen dat slechts 3,1 dagen doen. Deze resultaten sluiten aan bij wat in de literatuur gevonden is over het gebruik van sociale media.

Naast het algemene gebruik van diverse communicatiemiddelen is gekeken naar het gebruik van interactieve media binnen de organisatie. Voorbeelden die in het onderzoek genoemd werden zijn instant messenger, wiki, weblog en sms. Allereerst is gekeken naar hoe belangrijk de verschillende generaties het vinden dat in hun organisatie interactieve media gebruikt, gestimuleerd en gefaciliteerd worden. Opvallend is dat er geen verschil gevonden werd in hoe belangrijk de verschillende generaties dit vinden. Beide groepen staan hier gemiddeld neutraal tegenover; ze vinden het niet belangrijk maar ook niet onbelangrijk. Deze resultaten zijn opvallend omdat vaak gedacht wordt dat het faciliteren van interactieve media een manier is om aan (jongere) werknemers tegemoet te komen in hun wensen (zie kader).

*Managementonline - 13 maart 2008 - Werkgevers moeten het gebruik van sociale media niet ontmoedigen bij hun werknemers, maar juist omarmen. Op die manier creëren ze een betere werkplek, meer betrokkenheid en betere communicatie...
....Een goede manier waarop werkgevers sociale mediatechnieken in kunnen zetten, is bijvoorbeeld door hun statische intranet uit te breiden met meer dynamische Web 2.0-technologieën. Geef werknemers bijvoorbeeld de gelegenheid zelf nieuws te plaatsen en op de berichten van elkaar te reageren. Dit kan via blogs, wiki's, vlogs, podcasts, enzovoort....*

De jongeren binnen de onderzochte organisaties gaven gemiddeld een 3,6 op een schaal van 7 voor de mate waarin binnen het gebruik van interactieve media binnen hun organisatie gebruikt, gestimuleerd en gefaciliteerd wordt. Desondanks is volgens generatie Y is de situatie binnen hun organisatie redelijk hoe ze het op dit gebied willen hebben, al zijn er verbeteringen mogelijk. Generatie Y is zelfs gemiddeld iets meer tevreden over het aanbod binnen hun organisatie dan de oudere generaties. Een mogelijke verklaring hiervoor kan gevonden worden in het feit dat generatie Y werknemers over het algemeen iets meer tevreden zijn over alle onderzochte items. Maar wellicht zoekt de jonge generatie werknemers de aanwezige faciliteiten ook sneller, en zijn ze voor hen makkelijker in gebruik door de ervaring die zij ermee hebben. De verschillen tussen de generaties werd over alle organisaties heen gevonden, al zien we wel dat de specifieke organisatie van invloed is op de mate van tevredenheid over het inzetten van interactieve media. In technisch georiënteerde organisaties was de tevredenheid onder jongeren hoger. Volgens medewerkers waren in deze organisaties ook de faciliteiten meer aanwezig.

👉 Ook uit de interviews met leidinggevenden bleek hoezeer de lokale situatie van invloed is op de mogelijkheid interactieve media te gebruiken. In een productieomgeving of op een callcenter werkt men met weinig vrijheid. De werkprocessen dicteren in grote mate de werk- en communicatievorm.

2. Generatie Y en informatie verwerken

Eén van de onderwerpen waarover veel is geschreven in relatie tot generatie Y is het anders verwerken van informatie. Dit onderwerp is onder te verdelen in een aantal thema's. Multitasken, informatie zoeken en beelddenken. In dit hoofdstuk worden deze onderwerpen achtereenvolgens behandeld. Daarnaast wordt aandacht besteed aan toegankelijkheid van informatie binnen organisaties omdat dit een belangrijke voorwaarde is voor de veronderstelde manieren van omgaan met informatie.

Multitasken

▣ Zowel Boschma en Groen (2006) als Cassells en Harding (2007) typeren de jongere generatie als multitaskers. Multitasken staat voor het simultaan uitvoeren van handelingen. Jongeren zijn opgegroeid in een moderne informatiemaatschappij waar (multi)media voortdurend om aandacht vragen in een rijk aanbod van tegenstrijdigheden. Ze zijn daar vanaf jongs af aan in getraind en weten kritisch en selectief om te gaan met deze grote hoeveelheid informatie.

☑ Er werd in het onderzoek aan de hand van antwoorden uit de enquête geen verschil gevonden tussen werknemers van generatie Y en oudere werknemers in hun antwoord op de vraag of zij weleens meerdere taken tegelijk uitvoeren. Wellicht is de definitie van multitasken mede bepalend voor deze uitkomst. Het gaat volgens Beeksma (2006) namelijk niet zozeer om gelijktijdigheid maar om veelvuldige afwisseling. De focus ligt steeds op wat op dat moment belangrijkste activiteit is. Wel wordt er continu onbewust gescand naar andere signalen opdat er van belangrijkste activiteit gewisseld kan worden. Dit vergt een groot selectievermogen, uit alle signalen moet steeds alleen dat beetje informatie gehaald worden wat relevant is, de rest passeert. Deze andere definitie van multitasken, waarin taken snel worden afgewisseld in plaats van simultaan uitgevoerd, is niet onderzocht.

▣ Veen en Vrakking (2006) zien dat jongeren beter dan ouderen in staat zijn hun aandacht te verdelen over verschillende informatiestromen, waardoor ze zodra nodig snel kunnen switchen van de ene handeling naar de andere. Ouderen die hier niet of minder in getraind zijn hebben hier veel grotere moeite mee, zij kunnen informatie alleen verwerken door deze van het begin tot het eind op te nemen. Selectie is bij hen slechts mogelijk door kanalen af te sluiten (Ito, 2004). Beeksma (2006) ziet dat jongeren beter dan ouderen weten om te gaan met de digitale cultuur, ze switchen gemakkelijk tussen een grote diversiteit aan activiteiten.

👉 Vier van de tien leidinggevenden vinden multitasken een kenmerkende eigenschap voor generatie Y. Twee leidinggevenden zien hier nadelen in. Zo zijn volgens hen de jongeren helaas minder accuraat en doen ze veel half-half.

Naast het 'multitasken' is in het huidige onderzoek ook gekeken naar het gebruiken van meerdere middelen tegelijk. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het tegelijkertijd telefoneren en MSN-en. Het tegelijk gebruiken van meerdere communicatiemiddelen veronderstelt het vermogen snel te kunnen switchen van het een naar het ander. Op dit vlak werden echter geen verschillen geconstateerd tussen de beide generatiegroepen. Zij gebruiken gemiddeld even vaak meerdere communicatiemiddelen tegelijk.

Informatie zoeken

▣ Jongeren zien het Internet niet als een nieuw medium maar als een dagelijkse realiteit. Dit heeft tot gevolg dat informatieverwerking en kennisverwerving op een nieuwe wijze plaatsvindt. Jongeren zien de computer als een sociale machine en internet als een sociaal medium, waarbij de autoriteit van een kennisbron niet vanzelfsprekend is. Ze willen geïnformeerd worden, maar niet overtuigd worden. Ze willen zelf tot conclusies kunnen komen maar hiertoe niet geforceerd worden, aldus Boschma en Groen (2006) in hun trendschets over 'Generatie Einstein'. Ook Veen en Vrakking (2006) constateren dat jongeren goed zijn in het filteren van informatie uit verschillende bronnen en niet automatisch uitgaan van autoriteit van een afzender. Jongeren hebben al vroeg geleerd dat informatie uit verschillende elkaar tegensprekende bronnen afkomstig kan zijn.

Voor organisaties is het interessant te weten waar jongeren hun werkgerelateerde informatie vandaan halen. Halen zij deze informatie binnen de organisatie of gaan zij daarbuiten op zoek, bijvoorbeeld op het internet. En wanneer zij informatie zoeken in de eigen organisatie, zoeken zij dan zelf via intranet of vragen zij het aan hun leidinggevende?

👉 Jongeren zijn volgens de meeste leidinggevenden behendiger in het (online) zoeken van informatie en weten de weg in, en het bestaan van, tal van (online) bronnen. Volgens de meeste geïnterviewden is deze behendigheid kenmerkend voor generatie Y. Wel wordt door hen opgemerkt dat jongeren minder goed zijn in het bepalen of de informatie juist is. Dit zou komen door hun gebrek aan achtergrondkennis en ervaring. Volgens enkelen is het voornamelijk de leeftijd en levensfase waardoor dat jongeren veelvuldig zelfstandig naar informatie zoeken, ze ontberen tenslotte nog veel van de benodigde kennis.

☑ Aan de hand van de resultaten uit de vragenlijsten is nagegaan of de wijze van werkgerelateerde informatie zoeken verschilt tussen de generatiegroepen. En welke manier van zoeken de voorkeur heeft. In de vragenlijst is een onderscheid gemaakt tussen:

- Informatie over arbeidsvoorwaarden
- Informatie over hoe werk gewaardeerd wordt
- Informatie over het organisatiebeleid
- Informatie over eisen die aan het werk gesteld worden
- Informatie over veranderingen binnen de organisatie
- Informatie over prestaties van de organisatie
- Informatie over carrièremogelijkheden

Tussen generatie Y en oudere generaties zijn in het algemeen geen significante verschillen gevonden in de wijze waarop zij informatie zoeken over bovenstaande onderwerpen. Informatie over arbeidsvoorwaarden wordt door beide groepen het meest gezocht via intranet. Evenals informatie over het organisatiebeleid, informatie over veranderingen binnen de organisatie en informatie over prestaties van de organisatie. Voor informatie over hoe werk gewaardeerd wordt en voor informatie over eisen die aan het werk gesteld worden lopen beide groepen als eerste naar hun leidinggevende of een collega toe. Zij verkiezen hierin face-to-face contact boven het gebruik van digitale middelen. Voor informatie over carrièremogelijkheden kijkt het grootste deel van de oudere generatie werknemers het eerst op intranet. Van generatie Y werknemers loopt de meerderheid hiervoor het eerste naar hun leidinggevende, maar dit verschil tussen de groepen is niet significant. We zien in deze resultaten dat generatie Y werknemers net als hun oudere collega's gebruik maken van de informatievoorziening die binnen hun organisatie aanwezig is.

Toegankelijkheid van informatie

📖 In het boek 'Homo Zappiens' constateren Veen en Vrakking (2006) op basis van uitgebreid eigen onderzoek dat jongeren zappend relevante informatie kunnen opsporen en dat ze daardoor niet genoodzaakt zijn informatie lineair te verwerken. Ze zijn bedreven in het definiëren van zoek- en leerdoelen.

👉 De helft van de geïnterviewde leidinggevenden herkent dat jongeren zappend informatie kunnen zoeken bij generatie Y werknemers. Ze zijn sneller in het selecteren en opsporen van relevante informatie in de grote bulk aan informatie die voorhanden is. Ze begrijpen hoe de informatie is opgeborgen. De kwaliteit van de gevonden informatie is niet perse slechter, het is andere informatie. "We hebben van deze mensen met een andere zoekstrategie als organisatie voordeel van", aldus één van de leidinggevenden.

Wanneer we uitgaan van het hier beschreven, goed ontwikkelde vermogen van jongeren om zelf informatie te zoeken en te filteren, lijkt het voor deze groep met name van belang dat binnen de organisatie de informatie gemakkelijk bereikbaar en zelf te zoeken is, en dat er toegang is tot achtergrondinformatie over bijvoorbeeld beleidszaken. Volgens een leidinggevende leggen ouderen zich sneller neer bij onvoldoende informatie. Mogelijk hebben zij al vaker ervaren dat sneller verlangen geen zin heeft. Een andere leidinggevende benoemd dat generatie Y vooral alles wil weten wat hen persoonlijk aangaat en vindt ze het volstrekt normaal dat die informatie beschikbaar is.

☑ We veronderstelden in de analyse van vragenlijsten op basis van de literatuur een verschil te vinden voor de oudere en jongere generatie in hoe belangrijk zij toegankelijkheid en bereikbaarheid van informatie over bijvoorbeeld beleidszaken vinden. Er is hier echter geen verschil gevonden tussen de generatiegroepen. Beide groepen vinden toegankelijkheid van informatie binnen de organisatie belangrijk tot erg belangrijk. Blijkbaar is de wens om zelf op zoek te kunnen naar informatie over de organisatie niet alleen aan de jongeren voorbehouden. Ook ouderen vinden het belangrijk dat deze informatie voor hen toegankelijk en bereikbaar is.

Een mogelijk onderscheid tussen de generatiegroepen zou kunnen zitten in de tevredenheid over de toegankelijk van de informatie in de eigen organisatie. Maar ook hierin blijken generatie Y en oudere generaties gemiddeld genomen gelijk. Beide groepen geven aan dat de situatie rond de toegankelijkheid van informatie redelijk is zoals zij graag zouden willen, maar dat hierin nog verbetering mogelijk is.

Beelddenken

📖 Verschillende auteurs merken op dat jongeren anders om gaan met taal en beeld. Volgens Veen en Vrakking (2006) verwerven jongeren vaardigheden voor de verwerking van informatie doordat zij intensiever technologie gebruiken voor communicatie en informatievergaring. Een voorbeeld van zo'n vaardigheid is naast multitasken ook het beelddenken. Ook wel 'iconische vaardigheid' genoemd. Niet alleen tekst maar ook beeld bepaalt betekenis. Beelddenken maakt het mogelijk met grote hoeveelheden (multimediale) informatie om te gaan. Beeksma (2006) ziet de eerste tekenen van een andere verwerking van taal. Jongeren hebben volgens haar een sterke voorkeur voor beeld, geluid en kleur. Voor hen is beeld niet enkel prikkelend maar heeft het ook een functionele en informatieve waarde, meer dan ouderen dat vinden. Deze visuele instelling wordt door Oblinger en Oblinger (2005) en Veen en Vrakking (2006) onderstreept, zij beweren dat de jongste generatie zich sterker laat leiden door beelden dan door tekst. Rubens de Jong en Prozee (2006) hebben in hun trendstudie hiervoor echter geen bewijzen kunnen vinden.

👉 De helft van de ondervraagde leidinggevenden beaamt de vermoedens over beelddenken als kenmerkende eigenschap voor generatie Y. Jongeren zijn volgens hen inderdaad gevoeliger voor visuele informatie dan ouderen. De verklaring moet mogelijk gezocht worden in het opgroeien van kinderen in de huidige informatiemaatschappij. Er zijn nu veel meer visuele prikkels dan vroeger die om aandacht vragen. Jongeren die hiermee zijn opgegroeid, hebben een grote behendigheid ontwikkeld om snel te kunnen selecteren wat relevant voor ze is, ze worden niet moe van die grote hoeveelheid beelden.

Doordat jongeren behendig zijn in het interpreteren van visuele informatie is voor hen veel minder vaak de noodzaak aanwezig om informatie geheel tot zich te nemen. Ze lezen daardoor minder volledig. Dat merken leidinggevenden bijvoorbeeld wanneer schriftelijke werkinstructies worden verspreid. Ouderen verwerken de informatie lineair daar waar jongeren op basis van kopjes en kernwoorden scannend de informatie tot zich nemen.

3. Generatie Y in de organisatie

Over het gedrag van de jongste generatie in organisaties is nog weinig wetenschappelijk onderzoek gepubliceerd. In het rapport 'Nieuwe links in het gezin, De digitale leefwereld van tieners en de rol van hun ouders' van het Sociaal Cultureel Planbureau (Duimel en de Haan, 2007) wordt gewezen op onthiërarchisering die ontstaat wanneer diverse levensdomeinen door elkaar heen gaan lopen. Vrienden, kennissen, collega's en studiegenootjes komen samen in netwerken op internet, waardoor rangen en standen lijken weg te vallen. Iedereen communiceert hierdoor in steeds grotere mate op informele wijze met elkaar. Deze informatisering veroorzaakt informalisering, waardoor de scheidslijn tussen het openbare leven en het privéleven kan vervagen. Dit kan leiden tot een grotere gelijkheid in verhoudingen tussen mensen, aldus Schnabel (2000) in Duimel, en de Haan (2007). Tegen het licht van deze context wordt in dit hoofdstuk een aantal thema's binnen organisaties bekeken waarin de verschillen tussen de oudere en jonge generaties wordt onderzocht.

Coaching, feedback en erkenning

Zemke (2000) benadrukt dat jongeren van nu zich willen blijven ontwikkelen. Hij adviseert te investeren in mentorprogramma's: jongeren zijn vanuit hun opleiding hieraan gewend en werken graag met inspirerende voorbeeldfiguren. Niet de hiërarchie is bepalend voor de leerling-mentor constructie, maar de inhoud en de kans om te ontwikkelen.

Uit de interviews met leidinggevendenden blijkt dat verschillende van de deelnemende organisaties inmiddels programma's hebben voor jongeren waarin mentorrelaties een belangrijke rol spelen. Deze zijn er voornamelijk op gericht om de zogenoemde 'high potentials' binnen te halen en te houden en worden nog niet veel breder ingezet. Het blijkt in deze gevallen een goede manier te zijn om tot kennis- en netwerkoverdracht te komen. Een jongere kan gemakkelijk meeliften op het netwerk van zijn of haar mentor en zo de mensen met de juiste kennis binnen de organisatie lokaliseren.

Op de vraag of jongeren meer om begeleiding vragen, geven de leidinggevendenden verschillende, en elkaar tegensprekende inzichten. Zeven van de tien geïnterviewden beaamen dat jongeren om meer begeleiding vragen dan ouderen. Volgens de meesten ligt dit niet zozeer aan de generatie, maar aan de werkervaring. Een jongere heeft minder ervaring en is onzekerder en vraagt daarom vaker om begeleiding. Een aardige uitzondering vormt een callcenter waar vooral met (nieuwe) computersystemen moet worden gewerkt. Daar zijn het juist de ouderen die meer begeleiding nodig hebben en daar ook veelvuldig om vragen. Een teamleider van een productieteam zag het nog anders: "ze hebben wel meer begeleiding nodig, maar hebben niet de behoefte".

Zes van de tien leidinggevendenden ziet een verschil tussen ouderen en jongeren wanneer het gaat om de behoefte aan feedback en erkenning. Ouderen hebben volgens hen minder behoefte aan feedback en erkenning, maar volgens de meeste leidinggevendenden is dit geen generatiekenmerk maar puur een verschil op basis van leeftijd en ervaring. Eén leidinggevende merkt op dat ouderen eigenlijk ook dezelfde behoeften aan erkenning hebben maar dat minder snel laten blijken.

Uit de statistische betrouwbaarheidsanalyse bleek dat respondenten in dit onderzoek onvoldoende onderscheid kunnen maken tussen coaching en het krijgen van feedback. Zij benaderen coaching en feedback in hun antwoorden als een en hetzelfde thema. Dit verklaart waarom de mate van tevredenheid en de mate van hoe belangrijk deze thema's gevonden worden voor deze onderwerpen nagenoeg gelijk zijn. In de vragenlijst is coaching en begeleiding van de leidinggevende beschreven als: De leidinggevende luistert, motiveert en stimuleert. Daarnaast biedt de leidinggevende ondersteuning en neemt hij of zij de tijd wanneer er problemen in het werk zijn.

Feedback krijgen is gedefinieerd als: de leidinggevende koppelt terug wat hij of zij van het functioneren van medewerkers vindt, hij of zij geeft erkenning voor inspanningen en geeft aan wat in het functioneren verbeterd kan worden. Het feit dat weinig onderscheid gemaakt wordt tussen deze begrippen zegt waarschijnlijk iets over het beeld dat medewerkers

hebben van hoe coaching en begeleiding door hun leidinggevenden eruit ziet, of zou moeten zien; namelijk begeleiding in de vorm van feedback en dan specifiek het aangeven waar verbetering mogelijk is en erkenning geven voor inspanningen.

Generatie Y vindt zowel coaching als feedback krijgen erg belangrijk. Oudere generaties vinden coaching en ontvangen van feedback ook belangrijk, maar significant minder dan de jonge medewerkers. Ook in het krijgen van feedback is dit verschil tussen de generaties terug te zien. Ook in de tevredenheid over coaching binnen de organisatie is hetzelfde verschil te zien tussen de generaties. Volgens generatie Y komt coaching redelijk overeen met hoe zij het willen en zijn de oudere generaties hierover iets minder tevreden. Hetzelfde geldt voor de tevredenheid over het krijgen van feedback.

Tabel 2 - coaching en feedback
(belangrijkheid: 1= helemaal niet belangrijk en, 7= heel erg belangrijk; tevredenheid: 1= komt helemaal niet overeen met hoe ik het zou willen, 7= is precies zoals ik het wil)

	Coaching		Feedback	
	Belangrijkheid	Tevredenheid	Belangrijkheid	Tevredenheid
Generatie Y	6,1	5,0	6,0	5,0
Oudere generaties	5,4	4,5	5,6	4,5

Invloed op besluitvorming

De nieuwste generatie werknemers leert door te doen. Het leren door middel van experimenteren, het proefondervindelijk vaststellen hoe iets werkt, wordt als een van de voorkeuren van deze generatie genoemd (Rubens, de Jong en Prozee, 2006). Beeksma (2006) beschrijft het toenemende fenomeen van co-creatie: de consument zoekt zelf naar bevrediging van behoeftes en laat zich minder snel verleiden door gecreëerde behoeftes. Consumenten dragen bijvoorbeeld bij aan de ontwikkeling van producten door middel van het zogenaamde 'crowdsourcing' (waarin organisaties via internet gebruik maken van 'het publiek' voor advies en innovatie) en het verzamelen van kennis, denk aan door gebruikers te doorontwikkelen games of wiki. Boschma en Groen (2006) beschrijven deze invloed van generatie Y ook in hun boek *Generatie Einstein*: iedereen kan communiceren en oordelen vellen op internet. Dit geeft een enorme macht als consument maar ook als deelnemer in een sociale groep. Kortom, jongeren van nu zijn meer dan ooit gewend om invloed uit te oefenen op hun omgeving.

Invloed hebben op de besluitvorming in de organisatie vinden alle werknemers belangrijk. De oudere generaties vinden dit echter nóg belangrijker dan generatie Y werknemers (respectievelijk 5,1 en 4,7 op een schaal van 7).

Leidinggevenden bevestigen dit beeld. Een oudere werknemer stelt vaker en langduriger besluiten ter discussie. "Als het een jongere daarentegen niet bevalt verlaat deze de organisatie", aldus een leidinggevende. Een oudere doet dit waarschijnlijk minder snel vanwege de gunstige arbeidsvoorwaarden en de opgebouwde zekerheid. Een oudere werknemer is daarnaast ervarener en kan dus in veel gevallen met meer achtergrondkennis een discussie voeren.

In de mate van tevredenheid is het omgekeerde verschil tussen de generatiegroepen te vinden. Oudere generaties zijn significant minder tevreden met de invloed die zij kunnen uitoefenen op de besluitvorming dan generatie Y. Beide groepen zijn niet erg tevreden over dit thema (generatie Y scoren 4,2 en oudere generaties 3,7 op een schaal van 7). Van alle interne communicatiethema's die in dit onderzoek betrokken zijn, is de tevredenheid van werknemers in het algemeen op dit thema het laagst.

Openheid

Openheid wordt in diverse literatuur gezien als een belangrijk onderwerp voor generatie Y. Jongeren zijn allergisch voor boodschappen die de zaken mooier voorspiegelen dan dat ze zijn. Bij de jongeren staat authenticiteit voorop. Ze willen als individu benaderd worden, de essentie van de boodschap moet duidelijk zijn en aansluiten bij hun beleavingswereld. Ze

willen geïnformeerd worden en willen zelf tot conclusies kunnen komen maar hiertoe niet geforceerd worden.

👉 Jongeren benaderen zelf leidinggevenden met respect maar op informele wijze en proberen zo de informatie te verzamelen die ze persoonlijk nodig hebben. Hiërarchische verschillen vormen geen belemmering en veroorzaken minder snel een informatieachterstand wat de jongeren betreft.

📖 Jongeren zijn mediasmart: ze doorzien communicatie en marketing, ze prikken door gebakken lucht heen en waarderen eerlijkheid (Boschma en Groen, 2006). Jongeren verlangen openheid van hun werkgever. Zemke (2000) adviseert werkgevers genoeg tijd te reserveren voor oriëntatie; geef een duidelijk beeld van je werkomgeving – wat is goed, wat is minder goed -, beschrijf je verwachtingen en lange termijn doelen. Al deze observaties en adviezen zijn gecentreerd rond openheid in eerlijke informatie zonder poespas. Het vraagt om een reële presentatie van hoe zaken er werkelijk voor staan.

👉 Onder leidinggevenden is het beeld over wat jongeren willen op het gebied van openheid diffuus. Vier van de tien leidinggevenden denkt dat de behoefte aan transparantie onder generatie Y kenmerkend groter is. Jongeren vinden het volstrekt normaal dat ze alle informatie krijgen die voor hun relevant is. De helft van de geïnterviewde leidinggevenden ziet geen onderscheid tussen ouderen en jongeren op dit vlak.

☑ Uit de analyse van de vragenlijsten blijkt ook dat beide generatiegroepen openheid een erg belangrijk organisatiethema vinden. Er zijn geen verschillen gevonden in hoe belangrijk de generatiegroepen dit vinden (5,9 op schaal van 7). Generatie Y is wel meer tevreden over de openheid dan de oudere generaties, volgens hen komt de situatie rond openheid redelijk overeen met hoe zij het zouden willen, maar is er nog verbetering mogelijk. Oudere generaties zijn iets minder tevreden (resp. 4,9 en 4,2 op schaal van 7). De behoefte aan openheid lijkt hiermee niet te zijn voorbehouden aan jongeren.

Reactiesnelheid

📖 Beeksma (2006) beschrijft dat de jonge generatie actief is in verwerking van informatie en communicatie. Online wordt gelezen, geleerd, geschreven, gecommuniceerd en onderhandeld, waarbij snelheid is geboden, wachten op een reactie per e-mail kost teveel tijd, dus 'instant communication' heeft de voorkeur. In de trendstudie van het Expertisecentrum ICT in het onderwijs van de Universiteit Utrecht (Rubens, de Jong en Prozee, 2006) is gekeken naar de te verwachten veranderingen in de leer – en informatieverwerkingsstijlen. Eén van de eigenschappen die hierin aan de nieuwe generatie wordt toegedicht is het snel en ongeduldig zijn. Men reageert snel, maar verwacht ook dat anderen snel reageren. Deze verwachting is mogelijk binnen organisaties ook van invloed op de samenwerking met collega's en leidinggevenden.

👉 Volgens leidinggevenden maken jongeren meer dan ouderen gebruik van mobiele telefoons en is dit gebruik voornamelijk privé gerelateerd. Door dit veelvuldige gebruik zijn jongeren behendiger en sneller en verwachten ze net als in het privé leven dat iedereen op elk moment bereikbaar is. Wanneer dat niet het geval is wordt dat sneller irritant gevonden. De interviews laten verder een gemêleerd beeld zien voor wat betreft reactiesnelheid. Uit een interview kwam naar voren dat generatie Y servicemedewerkers van zichzelf vinden dat ze goede service leveren wanneer ze snel vragen beantwoorden. Dit prevaleert in hun ogen boven het grondig uitzoeken van een vraag. Zelf zijn deze generatie Y medewerkers ook zeer kritisch wanneer er niet snel genoeg op hun vragen wordt gereageerd.

Een andere geïnterviewde merkte op dat jongeren zich er vaak niet bij neerleggen dat een grote organisatie traag kan zijn. Ze verwachten op het laatste moment van alles nog te kunnen regelen. Ouderen zijn door schade en schande wijs geworden en kennen de traagheid van de organisatie en hebben zich daar bij neergelegd. Een derde geïnterviewde koppelde de verwachting van snelheid voornamelijk aan hiërarchie. Hoe hoger de status van een persoon, des te korter hij of zij wil wachten op een reactie. Jongeren zijn veelal nog laag in de hiërarchie gepositioneerd en daardoor onzichtbaarder en kunnen zich dus nonchalance

permitteren. Deze opmerking doet juist een tegengesteld effect vermoeden: des te ouder, des te hoger in de hiërarchie, des te grotere verwachting van snelheid.

☑ Aan de hand van de vragenlijsten is gekeken naar hoe belangrijk reactiesnelheid door de verschillende generaties wordt gevonden. Reactiesnelheid is in het onderzoek gedefinieerd als dat er snel een reactie of antwoord gegeven op vragen, ideeën en suggesties, maar ook dat mensen snel bereikbaar zijn. Hierbij is niet gekeken naar hoe snel of langzaam de jongeren zelf reageren, maar naar wat zij van anderen verlangen. Er werd een verschil gevonden tussen de generaties in het belang dat zij hechten aan het snel krijgen van een reactie, maar dit verschil is klein.

Beide groepen vinden het snel krijgen van een reactie belangrijk tot erg belangrijk, waarbij de jongeren het iets belangrijker vinden dan de ouderen. Naast het belang van snelheid is ook gekeken naar de tevredenheid over de reactiesnelheid op het werk. Hierin zijn geen verschillen gevonden tussen de generatiegroepen, beide groepen zijn redelijk tevreden. Ook tussen de verschillende organisaties zijn geen verschillen waargenomen in de tevredenheid over de snelheid waarmee medewerkers een reactie krijgen.

Samenwerking

📖 Jongeren zijn gewend virtueel samen te werken met anderen, zonder dat ze deze anderen kennen. Fysieke ontmoetingen zijn geen noodzaak meer voor samenwerking. Beeksma (2006) beschrijft in 'De opkomende digitale cultuur' de socialisering van de maatschappij. Socialisering is een tegenreactie op de individualisering. De vraag is niet hoe het grootste aantal individuele wensen vervuld kan worden maar hoe mensen weer tot elkaar te brengen zijn. Lidmaatschap van groepen is wenselijk maar zonder dat dit het individu belemmert. Het draait om raakvlakken niet om verschillen. Ook Rubens, de Jong en Prozee (2006) beschrijven de nieuwe generatie werknemers als sociaal en interactief. De jonge generatie werkt graag samen met anderen en vindt het belangrijk om via digitale middelen contacten te onderhouden met anderen.

Zemke (2000) ziet generatie Y als de meest tolerante generatie voor wat betreft andere bevolkingsgroepen. Verschillen in etniciteit, religie en geslacht zijn geen grote issues meer. Zemke adviseert organisaties op afdelingen waar veel jongeren (komen te) werken, in grotere teams te gaan werken en sterke teamleiders aan te wijzen. Ook Boschma en Groen (2006) zien een andere manier van samenwerken bij generatie Y. Zij leggen de nadruk op het delen van informatie. De toegang tot de enorme hoeveelheid aan informatie leidt bij jongeren tot de wetenschap dat je toch nooit alles kunt weten, en dat dit ook niet hoeft. Ze kunnen omgaan met discontinue informatie, en leren ook vanuit discontinuïteit. Ze lezen her en der wat, proberen, en bij fouten schakelen ze experts uit hun netwerk in.

👥 Leidinggevenden zijn vrijwel unaniem in het bestempelen van generatie Y als een generatie die beter is in het leggen van contacten en netwerken, dan ouderen. Generatie Y is minder op zichzelf. Ze zoekt gemakkelijk nieuwe contacten binnen en buiten hun afdeling en werkt makkelijker dan ouderen in teamverband. Daarnaast zijn jongeren beter in het opbouwen van (online) netwerken, ze zijn immers al gewend om veelvuldig virtueel contact te onderhouden. Jongeren zijn volgens leidinggevenden beter in virtueel samenwerken, maar zijn ook meer genoodzaakt om deel uit te maken van een netwerk, omdat ze zelf nog niet altijd voldoende kennis voor hun werk hebben. Het generatiekenmerk van makkelijk online samenwerken wordt aangewakkerd door de levensfase waarin een jongere zich bevindt. Deze levensfase waarin nog veel kennis en ervaring wordt gemist maakt ook (noodzakelijk) dat jongeren zich kwetsbaar op durven te stellen, dit vergemakkelijkt de co-creatie.

☑ In de enquête is de nadruk gelegd op de ruimte voor samenwerking. Hoe belangrijk wordt het door de jongeren gevonden om samen te werken met anderen in de organisatie, of samenwerking gestimuleerd wordt, en of het mogelijk is om zelf te bepalen met wie wordt samengewerkt. Ook buiten de eigen afdeling. Tussen generatie Y en oudere generaties is geen verschil gevonden in hoe belangrijk ze dit vinden binnen hun werk. Beide groepen vinden ruimte voor samenwerken belangrijk tot erg belangrijk. Evenals voor een aantal andere thema's geldt, is generatie Y wat betreft tevredenheid ook over de ruimte voor

samenwerking iets meer tevreden dan de oudere generaties. De situatie komt redelijk tot grotendeels overeen met hoe zij het graag willen.

Betrokkenheid

▣ Volgens Zemke (2000) is de jonge generatie gewend te leven met veranderingen, hun aanpassingsvermogen is vanzelfsprekend, daarnaast zijn ze gericht op hard werken en prestatie. Deze prestatie richt zich op de inhoud, niet op de beloning: De jongeren prefereren liefde en respect boven geld. Ze vinden makkelijk werk en weten het 'weten dat je gewenst bent' te benutten, maar zijn niet arrogant en hebberig wanneer ze onderhandelen over beloningen. De jongeren zien in dat ze op bepaalde vlakken onervaren zijn en dat alleen door nderaan te beginnen, hard te werken en te leren, ze uiteindelijk in de maakbare luxe kunnen verkeren zoals ze die in hun jeugd hebben ervaren.

☑ Deze uitspraken leiden tot de aanname dat de continuïteitsbetrokkenheid bij de jonge generatie werknemers niet erg hoog zal zijn. Continuïteitsbetrokkenheid is slechts één aspect wat de totale betrokkenheid van medewerkers bepaald. De andere dimensies op basis waarvan betrokkenheid bepaald wordt, worden in de volgende paragrafen toegelicht. Continuïteitsbetrokkenheid staat voor het betrokken zijn bij een organisatie uit het gebrek aan betere alternatieven. Bijvoorbeeld de angst geen andere baan te kunnen vinden. Voor generatie Y lijkten op dit moment geen redenen aanwezig waarom zij aan gebrek aan alternatieven bij een organisatie zouden blijven werken. Uit de resultaten van de vragenlijsten blijkt inderdaad dat deze dimensie van betrokkenheid bij de organisatie bij oudere generaties significant hoger is dan bij de jongeren.

👉 Leidinggevendens herkennen dit, acht van de tien geïnterviewden noemt een kenmerkend verschil in betrokkenheid tussen ouderen en jongeren. Drie leidinggevendens koppelen dit verschil in betrokkenheid aan generatie: Jongeren zijn emotioneel wel verbonden aan een organisatie maar ze realiseren zich dat ze ook bij een andere organisatie eenzelfde verbondenheid kunnen voelen. Er is een verschil tussen generaties in de afhankelijkheidspositie die zij ervaren ten opzichte van een organisatie.

☑ Normatieve betrokkenheid is voornamelijk gebaseerd op loyaliteit en de waarde dat het goed is om je organisatie trouw te blijven door niet van baan te wisselen. Deze waarde lijkt voor jongeren vanuit de literatuur bezien niet belangrijk gevonden te worden ook de interviews onderstrepen dit. Het gaat jongeren om de inhoud; respect, waardering en loyaliteit moeten verdiend worden. De resultaten van de vragenlijsten laten geen verschil zien tussen de generatiegroepen als het gaat om normatieve betrokkenheid.

👉 Dit wordt herkend door een aantal leidinggevendens: de maatschappij is veranderd en het is acceptabel geworden om het beste voor je zelf te willen en dat na te streven, mensen wisselen dus van baan als dat goed is voor hun carrière.

Affectieve betrokkenheid bij een organisatie staat voor identificatie met de organisatie. Uitspraken als 'ik voel me als "een deel van de familie" in deze organisatie' geven aan dat het werken voor een bedrijf onderdeel uitmaakt van iemands identiteit. In de literatuur zijn weinig uitspraken gevonden die een voorspellende waarde hebben ten aanzien van generatie Y en deze vorm van betrokkenheid. Het is met name de inhoud die van belang is voor jongeren. Het is dan ook te verwachten dat het de inhoud van het werk is, en de mate waarin de persoonlijke identiteit overeenkomt met de organisatiewaarden, die de affectieve betrokkenheid bepalen.

👉 Een leidinggevende verwoorde het als volgt: de betrokkenheid van ouderen is gericht op de organisatie, de betrokkenheid van jongeren op de volgende stap die ze bij de organisatie kunnen zetten. Het is zwart wit gezegd liefde voor eigen ontwikkeling in plaats van liefde voor de organisatie. Dit neemt niet weg dat ze wel trots zijn op hun baan en werkgever. Maar die trots bind ze niet wanneer ze elders ook weer trots kunnen zijn.

☑ Er zijn tussen de generatiegroepen geen significante verschillen gevonden in hun mate van affectieve betrokkenheid. De mate van affectieve betrokkenheid was gemiddeld genomen bij beide generatiegroepen hoger dan de andere twee dimensies van betrokkenheid.

Volgens Zemke (2000) voelen de jongeren zich over het algemeen het beste thuis in grote organisaties waar ze binnen de bestaande structuur veiligheid vinden en waardering vragen van autoriteit. Aangezien in het huidige onderzoek uitsluitend grote organisaties zijn betrokken is te verwachten dat dit een positieve invloed heeft gehad op de mate van affectieve betrokkenheid.

Tabel 3 -betrokkenheid (schaal van 1 t/m 5)

	Betrokkenheid	Continuïteit	Normatief	Affectief
Generatie Y	2,9	2,5	2,9	3,3
Oudere generaties	3,0	3,0	2,9	3,2

Tussen de generatiegroepen zijn geen significante verschillen gevonden wat betreft betrokkenheid in z'n geheel. Leidinggevenden herkennen dit niet, acht van de tien geïnterviewde noemt een kenmerkend verschil te zien in betrokkenheid tussen ouderen en jongeren. Door vijf leidinggevenden wordt dit verschil echter niet gekoppeld aan de generatie maar aan bijvoorbeeld leeftijd. Zij verwachten dat als de jongeren van nu ouder worden, dit verschil niet meer te merken is.

In de analyse van de vragenlijsten is nagegaan welke specifieke communicatiethema's van invloed zijn op betrokkenheid in het algemeen en op de affectieve betrokkenheid van werknemers. Maar geen van de onderzochte interne communicatiethema's bleek in dit onderzoek een significante invloed te hebben op betrokkenheid wanneer factoren als, waar of hoe lang iemand al werkt, werden meegenomen in de analyse.

Combinatie van resultaten

In voorgaande hoofdstukken zijn de onderzoeksresultaten per thema apart weergegeven. In dit hoofdstuk worden de kwantitatieve onderzoeksresultaten van de eerder beschreven thema's met elkaar vergeleken (coaching en feedback, openheid, reactiesnelheid, toegankelijkheid van informatie, invloed op besluitvorming, Ruimte voor samenwerking en gebruik van interactieve media). Hierdoor ontstaat een duidelijker beeld van de thema's ten opzichte van elkaar.

Belangrijkheid

Hoe belangrijk werknemers verschillende interne communicatie thema's binnen de organisatie vinden is in voorgaande hoofdstukken per onderwerp gerapporteerd. Wanneer we de thema's met elkaar vergelijken, geeft dit een beeld van hoe belangrijk de onderwerpen ten opzichte van elkaar gevonden worden. En of generatie Y andere prioriteiten stelt dan oudere generaties. Uit de analyse van vragenlijsten blijkt dat generatie Y werknemers coaching en feedback het allerbelangrijkst vinden, gevolgd door openheid. Oudere generaties vinden openheid en ruimte voor samenwerking de belangrijkste thema's in hun werk. Coaching en feedback staat bij de oudere generaties pas op de vierde plaats. Het minst belangrijk vinden beide generatie groepen het gebruik van interactieve media. In *tabel 4 - overzicht belangrijkheid thema's* in bijlage 3 is een compleet overzicht te vinden van de belangrijkste thema's per generatiegroep.

Tevredenheid

Naast dat gekeken is naar hoe belangrijk de diverse thema's gevonden worden, is de mate van tevredenheid met elkaar vergeleken. Wanneer we kijken naar de tevredenheid van de twee generatiegroepen in het algemeen dan valt op dat generatie Y werknemers de verschillende onderwerpen in hun organisatie over het algemeen beter waarderen dan de oudere generaties. Dit verschil tussen de groepen is significant. Voor het feit dat generatie Y tevredener is dan de oudere generaties zijn verschillende verklaringen mogelijk.

Jongeren zouden positiever kunnen zijn ingesteld dan ouderen, zij hebben lagere verwachtingen van organisaties, of wellicht kijken zij (nog) minder kritisch naar hun organisatie omdat zij minder ervaring hebben. De tevredenheid van generatie Y wordt ook gezien door leidinggevenden. Zij verwachten dat de interne communicatie voldoende aansluit op de behoeften van generatie Y, behalve in die gevallen dat de interne communicatie niet aan de verwachtingen voldoet van zowel ouderen als jongeren.

Wanneer we kijken naar de verschillen in tevredenheid over de diverse thema's binnen de organisaties, dan zien we dat generatie Y het meest tevreden is over de ruimte voor samenwerking en coaching en feedback die zij krijgen in de organisatie. De oudere generaties zijn op de eerste plaats ook het meest tevreden over ruimte voor samenwerking, maar op de tweede plaats staat voor hen de toegankelijkheid van informatie binnen hun organisatie. Beide groepen zijn het minst tevreden over de invloed die zij hebben op de besluitvorming. In *tabel 5 - overzicht tevredenheid thema's* in bijlage 4 is een compleet overzicht te vinden van de tevredenheid over thema's per generatiegroep.

Analyse van resultaten

Aan het begin van dit rapport is een aantal onderzoeksvragen geformuleerd. In de daarop volgende hoofdstukken zijn per thema resultaten weergegeven die nodig zijn om deze vragen te beantwoorden. In dit hoofdstuk worden de eerder beschreven resultaten geanalyseerd, en wordt aan de hand daarvan een antwoord gegeven op de vragen. Per paragraaf wordt één vraag behandeld.

Gaat generatie Y anders om met informatie en communicatiemiddelen binnen hun organisatie dan oudere generaties?

In het algemeen werd geen verschil gevonden in de mate van PC gebruik tussen de generaties, maar wel in de doelen waarvoor de PC gebruikt wordt. Jongeren maken onder andere meer gebruik van MSN. Dit sluit aan bij wat in de literatuur gevonden werd over het gebruik van sociale en interactieve media door jongeren. Maar wanneer we specifiek kijken naar het gebruik van communicatiemiddelen in organisaties, onze specifieke vraagstelling, kunnen deze bevindingen niet worden doorgetrokken.

Volgens leidinggevenden zijn het met name de werkvoorschriften en de werksituatie die bepalen welke middelen door werknemers worden gebruikt. Deze opmerking wordt ondersteund door de bevindingen uit de vragenlijsten, namelijk dat er geen verschillen tussen de generaties zijn in op welke manier zij informatie zoeken over bepaalde onderwerpen in hun werk. Wel worden communicatiemiddelen door jongeren anders beleefd. Zij hechten minder zwaar aan persoonlijke communicatie. Door hen kan gemedieerde communicatie als even intens ervaren worden. Verder signaleerden leidinggevenden dat jongeren inderdaad behendig zijn in het zoeken van informatie, zoals ook in de literatuur beschreven is. Dit wil alleen niets zeggen over de kwaliteit van de door hen gevonden informatie. Volgens de leidinggevenden lukt het hen door gebrek aan ervaring niet altijd om de juiste informatie te vinden.

In hoeverre vindt generatie Y andere onderwerpen belangrijk in interne communicatie dan oudere generaties, en hoe waarderen zij de interne communicatie?

Jongeren willen zich blijven ontwikkelen. Zij vinden coaching en feedback het belangrijkste in hun werk. De literatuur en vragenlijsten onderschrijven elkaar op dit vlak.

Leidinggevenden geven een belangrijke opmerking bij deze resultaten: volgens hen komt het verschil tussen generatie Y en ouderen in hoe belangrijk ze coaching en feedback vinden niet zozeer door de generatie waartoe de jongeren behoren maar meer door hun leeftijd en fase in hun loopbaan.

In de literatuur wordt netwerken en co-creatie als typische generatie Y eigenschap beschreven, maar ruimte voor samenwerking wordt in het huidige onderzoek door de verschillende generaties even belangrijk gevonden. Voor de oudere generaties is dit, na openheid, het belangrijkste thema uit de vragenlijsten. Dit is tevens het onderwerp waarover beide generatiegroepen binnen hun organisatie het meest tevreden zijn.

Opvallend is verder dat het gebruik van interactieve media in de literatuur als erg belangrijk voor generatie Y wordt bestempeld, maar dat dit niet terug te zien is in het huidige onderzoek. Zowel generatie Y als oudere generaties vonden dit thema het minst belangrijk op hun werk, leidinggevenden gaven aan dat de gebruikte middelen op het werk meer afhangen van de werkprocessen dan van de voorkeur van een generatie. Het minst tevreden zijn beide generatiegroepen over de invloed die zij hebben op de besluitvorming. Oudere generaties vinden dit thema volgens de vragenlijsten belangrijker dan jongeren, ook leidinggevenden zien dit terug.

Is de betrokkenheid bij de organisatie van generatie Y werknemers anders dan de betrokkenheid van oudere generaties, en welke interne communicatiethema's spelen hierin eventueel een rol?

Zowel in de literatuur, in de interviews met leidinggevenden als in de vragenlijsten werd geconcludeerd dat de continuïteitsbetrokkenheid bij generatie Y lager is dan bij oudere werknemers. Geen alternatief hebben op de arbeidsmarkt of angst hun baan kwijt te raken is voor generatie Y werknemers geen reden om zich betrokken te voelen bij de organisatie waar ze nu werken. Of zoals leidinggevenden het verwoordden: 'jongeren zijn wel verbonden

aan een organisatie maar ze realiseren zich dat ze ook bij een andere organisatie eenzelfde verbondenheid kunnen voelen'.

Er bleek uit de vragenlijsten echter geen verschil in betrokkenheid in het algemeen tussen de generaties. Ook wat betreft loyaliteit en identificatie met de organisatie lijkt er op basis van dit onderzoek geen verschil tussen de generaties te bestaan. Geen van de onderzochte interne communicatiethema's uit de vragenlijst bleek uiteindelijk van invloed te zijn op de betrokkenheid van medewerkers wanneer gecontroleerd werd voor organisatie en/of het aantal jaren dat iemand daar al werkzaam is.

Worden de thema's die generatie Y belangrijk vindt ook goed door hen gewaardeerd in de dagelijkse praktijk?

Globaal gezien worden de thema's die het meest belangrijk gevonden worden ook het hoogst gewaardeerd wat betreft de mate waarin de realiteit tegemoet komt aan de wensen van deze generatie. Zo hoort het minst belangrijke thema (gebruik van interactieve media) bij de thema's waarover jongeren ook het minst tevreden zijn. En hoort het belangrijkste van de ondervraagde thema's (coaching en feedback) bij de thema's die het meest overeen met de wensen van generatie Y ten opzichte van de andere ondervraagde thema's.

Kanttekening hierbij is dat geen enkel thema helemaal overeen komt met hoe generatie Y de situatie het liefst zou willen in hun werk, met als grootste negatieve uitschieter de invloed die zij hebben op besluitvorming. Hoewel dit thema wat generatie Y betreft niet bij de belangrijkste hoort, komt de situatie hierin het minst overeen met hoe de jongeren het graag zouden zien.

Welk beeld hebben leidinggevenden van generatie Y werknemers met betrekking tot hun interne communicatievoorkeuren?

De geïnterviewde leidinggevenden bestempelen op een aantal gebieden generatie Y als een generatie met eigen communicatievoorkeuren. Zo is generatie Y behendiger in het gebruik van digitale communicatiemiddelen en is zij behendiger in het leggen van contacten/netwerken en het benutten van vrijheid om samen te werken. Ook de behoefte om zelf het werk in te kunnen delen wordt door generatie Y sterker gevoeld dan door ouderen, al is dit sterk afhankelijk van de werksituatie.

Ondanks deze voorkeuren, conformeert generatie Y zich aan de gewoonten en gebruiken op het gebied van interne communicatie die gebruikelijk zijn binnen de organisatie. Op andere gebieden zijn de gevonden communicatievoorkeuren volgens leidinggevenden geen generatiekenmerk maar een kenmerk behorende bij de leeftijdsfase en daaruit voortvloeiende eigenschappen zoals onervarenheid of onzekerheid. Zeven van de tien geïnterviewden zag overall geen typerend verschil tussen generatie Y en andere werknemers. Volgens hen zijn er geen grote verschillen tussen generatie Y en andere werknemers met betrekking tot hun interne communicatie voorkeuren.

In welke mate komt de organisatie tegemoet aan deze voorkeuren volgens directie/leidinggevenden?

De meeste leidinggevenden zeggen dat de organisatie niet tegemoet komt aan de interne communicatie voorkeuren van generatie Y en dat ook niet hoeft te doen, daar de verschillen niet groot en essentieel genoeg zijn om met hen rekening te moeten houden als aparte doelgroep. "De organisatie gaat niet stuk als we hier niets mee doen."

Het algemene beeld van leidinggevende is dat hun organisatie geen rekening houdt met de interne communicatievoorkeuren van generatie Y. De meesten zeggen dat dit niet nodig is omdat ze de verschillen tussen generatie Y en ouderen niet drastisch vinden. De organisatie hoeft hier volgens hen simpelweg dus niet op te anticiperen

In welke mate klopt het beeld dat leidinggevenden hebben van de communicatievoorkeuren van generatie Y?

Het beeld van de leidinggevenden blijkt redelijk te kloppen. Op een aantal vlakken is generatie Y behendiger en heeft ze eigen voorkeuren ontwikkeld. Binnen de organisatie past generatie Y zich goed aan, en hoeft er dan ook nauwelijks rekening mee te worden gehouden, als zijnde een aparte doelgroep. De geïnterviewde leidinggevenden hebben nog relatief weinig generatie Y medewerkers onder hun hoede, waardoor -mocht er al een verschil zijn- een normaliserend effect optreedt. De enkele typerende

communicatievoorkeuren (buiten het werk om) van generatie Y hebben nog maar weinig invloed op hun communicatievoorkeuren binnen de organisaties.

Conclusie

Aan het begin van dit onderzoek hebben we onszelf een aantal vragen gesteld over generatie Y in de organisatie. Aan de hand van verschillende methoden hebben we zeer diverse gegevens verzameld. Deze hebben we naast elkaar gelegd en met elkaar vergeleken en aan de hand daarvan zijn de onderzoeksvragen zoveel mogelijk beantwoord. Wanneer we alles bezien kunnen we een aantal conclusies trekken.

Generatie Y gebruikt meer interactieve middelen, en het doel waarvoor ze hun communicatiemiddelen gebruiken verschilt van oudere generaties. Maar binnen organisaties heeft dit vooralsnog geen grote invloed. Op het werk gebruiken jongeren net als oudere werknemers vooral de middelen die binnen de organisatie aanwezig zijn, zoals intranet en hun manager. Hoewel jongeren geneigd zijn in het algemeen middelen anders te gebruiken dan ouderen, is dit binnen hun werkkring (nog) niet het geval. Daarnaast worden interactieve media niet zo belangrijk gevonden door werknemers van generatie Y als verwacht werd. Jongeren vinden vooral inhoudelijke thema's op hun werk belangrijk, het middel lijkt een ondergeschikte rol te spelen volgens de bevindingen. Op basis hiervan kunnen vraagtekens geplaatst worden bij de soms grote investeringen die binnen organisaties gedaan worden om de nieuwste technologieën in huis te halen met als doel jonge werknemers te trekken en te behouden.

Een kenmerk dat genoemd wordt als een specifieke generatie Y eigenschap is het gericht zijn op co-creatie. De werkprocessen van organisaties lijken in dit stadium nog niet te zijn ingericht om optimaal van deze eigenschap gebruik te kunnen maken. Het zijn nu nog de jongeren die zich aan de organisatie aanpassen in plaats van andersom. Het gebruik maken van sociale netwerken doen jongeren nog voornamelijk buiten de werksfeer. In het stimuleren en faciliteren van medewerkers in het inzetten van sociale netwerken lijkt nog een enorme kans te liggen voor organisaties. Werk-, informatie- en communicatieprocessen zullen anders ingericht moeten worden om meer van deze eigenschap te kunnen profiteren. Het uitsluitend aanbieden van interactieve media lijkt hierin onvoldoende.

Generatie Y zelf vindt op dit moment met name coaching en feedback erg belangrijk in het werk. Het beeld dat geschetst wordt door leidinggevendenden komt grotendeels overeen met wat generatie Y werknemers zelf aangeven. We zien een jonge, net gestarte generatie op de arbeidsmarkt die veel wil leren. We kunnen ons afvragen of dit verschil tussen de generatiegroepen niet meer afhangt van de fase in hun carrière, dan dat het een specifiek generatie kenmerk is, maar dit neemt niet weg dat deze groep gedreven wordt door de wens zichzelf verder te ontwikkelen. Organisaties doen er goed aan zich te realiseren dat met name coaching en feedback een belangrijke rol speelt in de ontwikkelingswensen van jonge werknemers. Deze conclusie nodigt uit om mentorrelaties binnen organisaties in te zetten om aan de behoefte van jongeren tegemoet te komen. Ook het faciliteren en ondersteunen van direct leidinggevendenden in het geven van goede coaching en feedback is hierin een belangrijk aandachtspunt.

Opvallend is dat wat betreft de meeste onderzochte onderwerpen de generatiegroepen nauwelijks verschillen. Thema's die voor de jongeren belangrijk zijn, zijn evengoed voor ouderen belangrijk. Soms zelfs belangrijker, zoals de mogelijkheid invloed uit te oefenen op de besluitvorming. De wensen die jongeren hebben binnen organisaties typeren veelal de wensen van alle werknemers. Namelijk om goed gefaciliteerd te worden in het werk en serieus genomen te worden. Zij waarderen het als informatie toegankelijk is en op een reële manier gepresenteerd wordt. Ook oudere werknemers vinden deze zaken belangrijk, al hebben zij waarschijnlijk door de fase in hun loopbaan iets andere prioriteiten. De fase in loopbaan komt ook tot uitdrukking in de betrokkenheid van medewerkers. In het algemeen zijn oudere werknemers niet meer betrokken bij hun organisatie dan jongeren, maar de beperktere mogelijkheid die zij zien om een andere baan te zoeken speelt wel een rol.

Dit rapport kan door organisaties gebruikt worden als een document over de wensen, voorkeuren en verwachtingen op het gebied van communicatie- en organisatiethema's van werknemers in het algemeen. Het schept een duidelijk beeld over wat werknemers belangrijk vinden en waar volgens hen nog verbetering mogelijk is. Het beeld dat geschetst wordt zegt

waarschijnlijk meer over werknemers en de organisatie van nu, dan over één specifieke generatie.

Kanttekeningen

Naast de hiervoor beschreven conclusies kunnen we een aantal kanttekeningen en overwegingen plaatsen bij dit onderzoek. Zo is generatie Y nog maar beperkt aanwezig in grote organisaties. Het stadium waarin dit onderzoek is afgenomen is wellicht te vroeg geweest om een aantal veranderingen die generatie Y met zich meebrengt al zichtbaar te maken. Volgens een aantal leidinggevenden hoeft hun organisatie niet te anticiperen op de voorkeuren van generatie Y. Dit kan van tijdelijke aard zijn. Naarmate er meer generatie Y mensen in de poule komen, worden de voorkeuren en gewoonten die zij hebben de norm. "Het water wordt druppelsgewijs warmer, op een bepaald moment zullen we voelen dat het te heet wordt"

De drie geïnterviewde HR leidinggevenden gaven elk aan dat de werving en selectie van jongeren (arbeidsmarktcommunicatie) wel drastisch verandert. Echter eenmaal binnen de organisatie zijn generatie Y werknemers op dit moment (nog) geen aparte groep met eigen gewoonten.

Aan dit onderzoek hebben uitsluitend grote organisaties deelgenomen. De keuze van de deelnemende organisaties is van invloed op de uiteindelijke resultaten. Een aantal van de in dit onderzoek betrokken organisaties is een 'A1 werkgever' en trekt daardoor waarschijnlijk eerder mensen aan, die trots en blij zijn om bij deze organisatie te werken. Het mogelijk onvoldoende tegemoetkomen aan de eigen communicatiewensen kan hierbij voor lief genomen worden. Dit kan de resultaten gekleurd hebben. Ook hebben de onderzochte organisaties nog relatief weinig generatie Y medewerkers in dienst. Enerzijds stromen jongeren pas later in omdat het kennis intensieve organisaties zijn. De studietijd van hun toekomstige generatie Y werknemers is nog niet altijd afgerond.

De keuze van de afdelingen waar de in dit onderzoek betrokken medewerkers werkzaam zijn, kan van invloed zijn geweest op de resultaten. De jongeren waren ten tijde van het afnemen van dit onderzoek veelal geclusterd binnen bepaalde organisatieonderdelen, zoals serviceafdelingen en de productievloer. Mogelijk zijn er op basis van de aard van het werk en de interesse van deze jongeren gemeenschappelijke kenmerken die van invloed zijn geweest op de resultaten.

Literatuurlijst

- Beeksma, J. (2006) De opkomende digitale cultuur. ECK/I&O Kennisnet.nl
- Boschma, J. & Groen, I. (2006) "Generatie Einstein, slimmer sneller en socialer: communiceren met jongeren van de 21ste eeuw", Pearson Education
- Cassells, R. Harding, A. (2007). Generation why? Income and Wealth Report Issue 17. AMP (National Centre for Social and Economic Modelling Pty Limited)
- CIBER (2008) Information behaviour of the researcher of the future, University College London, British Library and JISC, <http://www.bl.uk/news/pdf/googlegen.pdf> (03-03-2008)
- Duimel, M., Haan, J., de (2007) Nieuwe links in het gezin, De digitale leefwereld van tieners en de rol van hun ouders. Sociaal Cultureel Planbureau.
- Elk, W.J. van, (2006) Recensie: Generatie Einstein en Homo Zappiens vergeleken, <http://e-learning.surf.nl/e-learning/boekenensites/3743> (25-02-2008)
- Hofstede, G. (1998) Allemaal andersdenkenden; omgaan met cultuurverschillen, Contact, Amsterdam.
- Ito, J. (2004), Continuous Partial Attention, in Beeksma, J. (2006) De opkomende digitale cultuur (p.8).
- Oblinger, D.G., James L. Oblinger, J.L. (2005) Educating the Net Generation, Educause.
- Rubens, W., de Jong, W., Prozee, G. (2006) Trendstudie Nieuwe vormen van onderwijs voor een nieuwe generatie studenten, Expertisecentrum ICT in het onderwijs, IVLOS.
- Veen, W., Vrakking, B. (2006) Homo Zappiens
- Witteman, R. (2008) Generatie Einstein bestaat niet, <http://youngmarketing.weblog.nl/youngmarketing/2008/02/generatie-einst.html> (28-02-2008)

Bijlagen

Index:

Bijlage 1 - Vragenlijst	2.
Bijlage 2 - Interviewvragen	5.
Bijlage 3 - Tabel 4 - overzicht belangrijkheid thema's	6.
Bijlage 4 - Tabel 5 - overzicht tevredenheid thema's	6.

Literatuursamenvattingen:

In deze samenvattingen geven we een overzicht relevante literatuur die verschenen is rondom het thema jongeren en communicatievoorkeuren. We lichten steeds die onderdelen eruit die voor dit thema relevant zijn. In veel gevallen behandelen de boeken, artikelen of rapporten ook andere onderwerpen die hier verder buiten beschouwing worden gelaten. Er wordt steeds zo precies mogelijk verwezen naar pagina's uit de betreffende oorspronkelijke literatuur zodat deze makkelijk opgezocht kunnen worden.

Bijlage 5 - Beekma, J. (2006) De opkomende digitale cultuur. ECK/I&O Kennisnet.nl	7.
Bijlage 6 - Cassells, R. Harding, A. (2007). Generation whY? Income and Wealth Report Issue 17. AMP (National Centre for Social and Economic Modelling Pty Limited)	10.
Bijlage 7 - Rubens, W., de Jong, W., Prozee, G. (2006) Trendstudie Nieuwe vormen van onderwijs voor een nieuwe generatie studenten, Expertisecentrum ICT in het onderwijs, IVLOS.	12.
Bijlage 8 - Zemke, R., Raines, C., Filiczak, B. (2000) Generations at work, Managing the Clash of Veterans, Boomers, X-Ers and Nexters, In Your Workplace, New York: Performance Research Associates/American Management Association.	13.
Bijlage 9 - Boschma, J. & Groen, I. (2006) "Generatie Einstein, slimmer sneller en socialer: communiceren met jongeren van de 21ste eeuw", Pearson Education.	20.

Bijlage 1 - Vragenlijst

- 1) In welk jaar bent u geboren?
- 2) Wat is uw geslacht? Man
 Vrouw
- 3) Wat is uw hoogst afgeronde opleiding?
 Basisschool of vergelijkbaar
 VMBO of vergelijkbaar
 HAVO/VWO of vergelijkbaar
 MBO of vergelijkbaar
 HBO/Universiteit
 Anders, namelijk...
- 4) Hoe lang bent u al werkzaam binnen <organisatie>, eventuele fusies en naamsveranderingen inbegrepen?
..... jaar en maanden
- 5) Hoeveel uur werkt u volgens uw contract bij <organisatie>?
..... uur per week
- 6) Hoeveel jaar werkervaring had u voordat u bij <organisatie> kwam werken?
..... jaar en maanden
Hoeveel jaar hiervan bestond uit bijbaantjes?
..... jaar en maanden
- 7) Hoeveel verschilt u in leeftijd met uw direct leidinggevende? Geef een schatting als u dit niet exact weet.
.....jaar
- 8) Onderstaande vragen gaan over welke communicatiemiddelen u gebruikt. Het gaat om uw gebruik hiervan *in het algemeen*, dus op het werk én thuis.
Hoeveel uur gebruikt u gemiddeld per dag een pc?
.....uur per dag

Voor welke van onderstaande doeleinden gebruikt u een pc? Meerdere antwoorden mogelijk.

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> e-mailen | <input type="checkbox"/> agenda bijhouden |
| <input type="checkbox"/> msn/ICQ/ andere instant messenger | <input type="checkbox"/> werk |
| <input type="checkbox"/> bezoeken/bewerken van netwerksite | <input type="checkbox"/> surfen op internet |
| <input type="checkbox"/> spelletjes doen/gamen | <input type="checkbox"/> telefoneren |
| <input type="checkbox"/> nieuws lezen | <input type="checkbox"/> foto's kijken/bewerken |
| <input type="checkbox"/> online kopen/verkopen | <input type="checkbox"/> muziek luisteren |
| <input type="checkbox"/> online bankieren | <input type="checkbox"/> film kijken |
| <input type="checkbox"/> brieven schrijven | <input type="checkbox"/> overig, namelijk... |

- Hoeveel dagen gebruikt u gemiddeld per week e-mail?
.....dagen per week
- Hoeveel dagen gebruikt u gemiddeld per week een instant messenger?
.....dagen per week
- Hoeveel dagen gebruikt u gemiddeld per week sms?
.....dagen per week

Heeft u een profiel op een **zakelijke** (Linked-In, xing..) en/of op een **sociale** (Hyves, myspace..) netwerksite?

- | |
|---|
| <input type="checkbox"/> Nee, op geen van beiden |
| <input type="checkbox"/> Alleen op een sociale netwerksite |
| <input type="checkbox"/> Alleen op een zakelijke netwerksite |
| <input type="checkbox"/> Op zowel een zakelijke als een sociale netwerksite |

De volgende twee vragen gaan over uw manier van werken.

Antwoordschaal bij deze vragen:

Nooit - Soms - Regelmatig - Bijna altijd - Altijd

- Voert u weleens meerdere taken tegelijk uit op het zelfde moment?
- Gebruikt u weleens meerdere communicatiemiddelen tegelijk op hetzelfde moment?

Onderstaande vragen gaan over het zoeken van informatie op het werk. Geef per vraag aan wat u het eerste doet.

Antwoordschaal bij deze vragen:

- | |
|--|
| <input type="radio"/> Zoek ik op internet |
| <input type="radio"/> Zoek ik op intranet |
| <input type="radio"/> Loop ik naar een collega of leidinggevende |
| <input type="radio"/> Mail ik een collega of leidinggevende |
| <input type="radio"/> Bel ik een collega of leidinggevende |
| <input type="radio"/> Msn ik een collega of leidinggevende |
| <input type="radio"/> Vraag ik vrienden of kennissen |

- Als ik meer wil weten over arbeidsvoorwaarden
- Als ik wil weten hoe mijn werk gewaardeerd wordt
- Als ik wil weten wat het organisatiebeleid is
- Als ik wil weten welke eisen aan mijn werk gesteld worden
- Als ik wil weten welke veranderingen binnen <organisatie> plaatsvinden
- Als ik wil weten hoe <organisatie> presteert
- Als ik meer wil weten over carrièremogelijkheden

9) Hieronder volgt een aantal stellingen over werken in het algemeen en over werken bij <organisatie>. Geef aan in hoeverre u het eens bent met onderstaande uitspraken.

Antwoordschaal bij deze vragen:

Helemaal niet mee eens	<input type="radio"/>
Niet mee eens	<input type="radio"/>
Neutraal	<input type="radio"/>
Mee eens	<input type="radio"/>
Helemaal mee eens	<input type="radio"/>

- Een van de belangrijkste redenen waarom ik bij <organisatie> blijf, is dat ik loyaliteit belangrijk vind
- Ik voel me thuis bij <organisatie>
- Het is onbehoorlijk om van de ene organisatie naar de andere over te stappen
- Het zou voor mij op dit moment moeilijk zijn om weg te gaan bij <organisatie>, ook al zou ik dat willen
- Ik voel me als "een deel van de familie" bij <organisatie>
- Ik heb het gevoel dat ik te weinig alternatieven heb om nu ontslag te nemen
- <organisatie> betekent veel voor mij
- Het zou een goede zaak zijn als werknemers het grootste deel van hun loopbaan bij één organisatie zouden blijven
- Ik ervaar problemen van <organisatie> als mijn eigen problemen
- Ik ben bang voor wat er zou kunnen gebeuren als ik mijn baan opzeg, zonder meteen een nieuwe baan te hebben
- Ik ben opgegroeid met de gedachte dat het waardevol is loyaal te blijven aan een organisatie
- Er zou teveel in mijn leven verstoord worden als ik nu ontslag zou nemen
- Ik vind dat iemand loyaal zou moeten zijn ten opzichte van zijn of haar organisatie
- Ik voel me emotioneel gehecht aan <organisatie>
- Als ik ontslag neem wordt het moeilijk om een andere baan te vinden

10) Hieronder volgt een aantal stellingen over uw dagelijks werk binnen <organisatie>. Beantwoord de stellingen vanuit uw persoonlijke werksituatie en geef aan in hoeverre de onderstaande stellingen op u van toepassing zijn.

Antwoordschaal bij deze vragen:

Totaal niet van toepassing	<input type="radio"/>
Grotendeels niet van toepassing	<input type="radio"/>
Niet helemaal van toepassing	<input type="radio"/>
Neutraal	<input type="radio"/>
Redelijk van toepassing	<input type="radio"/>
Grotendeels van toepassing	<input type="radio"/>
Helemaal van toepassing	<input type="radio"/>

- Mijn leidinggevende luistert naar me
- Als ik meer wil weten over een onderwerp kan ik daar zelf voor zorgen
- Het wordt bij <organisatie> gestimuleerd om contact te zoeken met mensen buiten je eigen afdeling
- Je hebt binnen <organisatie> over het algemeen weinig invloed als het om beslissingen gaat
- Ik kan op mijn werk gemakkelijk informatie zoeken
- Ik moet lang wachten op een reactie als ik feedback geef
- Binnen <organisatie> wordt gebruik gemaakt van nieuwe interactieve media, zoals een instant messenger, wiki, weblog en/of sms
- Mijn leidinggevende neemt de tijd voor me
- Ik ben aangewezen op mijn directe collega's voor samenwerking
- Zaken worden hier vaak mooier voorgespiegeld dan ze zijn
- Ik heb weinig toegang tot achtergrondinformatie
- Ik krijg mensen meestal snel te pakken als ik ze nodig heb
- Als ik anderen vraag om mij te helpen in mijn werk, wordt dit niet op prijs gesteld
- Het management houdt regelmatig informatie voor medewerkers achter
- Ik word betrokken bij het maken van beslissingen die <organisatie> aangaan
- Mijn leidinggevende motiveert me
- Ik kan zelf bepalen waarover ik aanvullende informatie krijg
- Mijn leidinggevende bespreekt met mij wat ik in mijn werk kan verbeteren
- Ik ontvang feedback over hoe ik mijn werk doe
- Ik heb invloed op de besluitvorming binnen deze organisatie
- Ik krijg erkenning voor mijn inspanningen
- Ik kan zelf bepalen met wie ik samenwerk
- Ik mag niet alle communicatiemiddelen op mijn werk gebruiken
- Ik krijg snel antwoord op mijn vragen
- Binnen <organisatie> zijn nieuwe interactieve media zoals een instant messenger, wiki, weblog en/of sms, voor iedereen toegankelijk
- In gesprekken met collega's hoor ik meer over veranderingen binnen <organisatie> dan van het management
- Over het algemeen is iedereen binnen <organisatie> open en eerlijk
- Mijn leidinggevende helpt me problemen in mijn werk op te lossen
- Medewerkers worden weinig betrokken bij het tot stand komen van belangrijke beslissingen binnen <organisatie>
- Ik weet hoe mijn leidinggevende over mijn functioneren denkt
- Als ik een berichtje stuur wordt dit over het algemeen direct beantwoord
- <organisatie> stimuleert het gebruik van nieuwe media zoals een instant messenger, wiki, weblog en/of sms

11) Hieronder vindt u een lijst met onderwerpen die gerelateerd zijn aan uw werk.

Geef per onderwerp aan in hoeverre de huidige situatie op uw werk **is zoals u het zou willen**.
U kunt meer te lezen over de onderwerpen door met de cursor boven de onderwerpen te hangen.

Antwoordschaal bij deze vragen:

- Is totaal niet zoals ik het wil
- Is grotendeels niet zoals ik het wil
- Is niet helemaal zoals ik het wil
- Neutraal
- Is redelijk zoals ik het wil
- Is grotendeels zoals ik het wil
- Is precies zoals ik het wil

- Coaching en begeleiding van uw leidinggevende
- Toegankelijkheid van informatie
- Ruimte voor samenwerking
- Invloed op besluitvorming
- Feedback krijgen
- Gebruik van nieuwe media
- Openheid
- Reactiesnelheid

12) Hieronder vindt u een lijst met onderwerpen die gerelateerd zijn aan uw werk.

Geef per onderwerp aan **hoe belangrijk** u dit onderwerp voor uw werk vindt.

U kunt meer te lezen over de onderwerpen door met de cursor boven de onderwerpen te hangen.

Antwoordschaal bij deze vragen:


- Totaal onbelangrijk
- Grotendeels onbelangrijk
- Onbelangrijk
- Neutraal
- Belangrijk
- Erg belangrijk
- Heel erg belangrijk

- Coaching en begeleiding van uw leidinggevende
- Toegankelijkheid van informatie
- Ruimte voor samenwerking
- Invloed op besluitvorming
- Feedback krijgen
- Gebruik van nieuwe media
- Openheid
- Reactiesnelheid

Hartelijk dank voor het invullen van de vragenlijst.

Om kans te maken op een boekenbon ter waarde van 40 euro en/of om na afloop van het onderzoek de belangrijkste resultaten te ontvangen, kunt u op de volgende pagina uw e-mailadres noteren.

- Ja, ik wil kans maken op de boekenbon ter waarde van 40 euro
 - Ja, ik wil de belangrijkste onderzoeksresultaten per mail ontvangen
- Mijn e-mailadres is...

Bij een aantal vragen is een toelichting gegeven bij een begrip. Het begrip werd in de vragenlijst gevolgd door een -icoon, met daaronder de toelichting.

Coaching en begeleiding van leidinggevende	De leidinggevende luistert, motiveert en stimuleert. Daarnaast biedt hij/zij ondersteuning en neemt hij/zij de tijd bij problemen in het werk
Toegankelijkheid van informatie	Binnen de organisatie is informatie gemakkelijk bereikbaar en zelf te zoeken, en er is toegang tot achtergrondinformatie over bijvoorbeeld beleidszaken.
Ruimte voor samenwerking	Samenwerken met anderen in de organisatie wordt gestimuleerd en het is mogelijk zelf te bepalen met wie wordt samengewerkt, ook buiten de eigen afdeling.
Invloed op besluitvorming	Medewerkers worden betrokken bij besluitvorming in de organisatie en zij kunnen invloed uitoefenen op beslissingen.
Feedback krijgen	De leidinggevende koppelt terug wat hij/zij van het functioneren van medewerkers vindt, hij/zij geeft erkenning voor inspanningen en geeft aan wat in het functioneren verbeterd kan worden
Gebruik van nieuwe media	De organisatie maakt gebruik van nieuwe (interactieve) media, zoals een instant messenger, wiki, weblog en sms, en stimuleert en faciliteert het gebruik hiervan.
Openheid	De organisatie is open, eerlijk en communiceert tijdig, zaken worden niet anders worden voorgespiegeld dan ze zijn en er wordt geen informatie achtergehouden.
Reactiesnelheid	Er wordt snel een reactie of antwoord gegeven op vragen, ideeën en suggesties, mensen zijn snel bereikbaar.

Bijlage 2 - Interviewvragen

Algemene gegevens geïnterviewde

1. Positie binnen organisatie
 - a. Functie
 - b. Eerdere functies binnen organisatie
 - c. Plek in org. structuur (diagram)
 - d. Verantwoordelijk voor x-tal medewerkers
 - e. Werkzaam binnen organisatie sinds (incl. fusies)
2. Persoonlijke gegevens (CV)
 - a. Geboortjaar
 - b. Geslacht
 - c. Kinderen, aantal, leeftijd(en).
 - d. Opleidingen, Hoogst afgeronde opleiding.
 - e. Aard van de opleiding.

Perceptie op interne communicatie

3. Wat is IC?
4. Wat is het doel van IC?
5. Hoe is de interne communicatie binnen uw organisatie nu georganiseerd?
 - a. Wat rekent u tot interne communicatie?
 - i. Lijncommunicatie/ parallelle communicatie,
 - ii. Media/ kanalen,
 - iii. IC-functie (Is er een IC functie? Wat doet die?, zo ver bekend)

Beeld op generatie y

6. Heeft u jonge medewerkers (na 1985) in uw afdeling?
7. Zijn zij opvallend anders? Op welke gebieden?
8. Wat zijn kenmerkende eigenschappen van deze generatie? Gesprek opties:
 - a. Andere eisen aan techniek (one-button-easy)
 - b. Andere voorkeuren voor com. kanalen (Instant Messaging vs. Face2face)
 - c. Andere verwachtingen van snelheid?
 - d. Andere waardering van autoriteit? (informeel)
 - e. Beter in co-creatie (online bijdragen leveren/samenwerken op bijv. intranet)?
 - f. Multitaskers? (Veel tegelijk, of slecht geconcentreerd)?
 - g. Zappiens vs. lineaire verwerking.
 - h. Beelddenken vs. tekstdeken. (Minder lezen).
9. Ziet u verschil tussen ouderen en jongeren in hun manier van communiceren? Opties:
 - a. Behoeft aan begeleiding
 - b. Zelfstandig informatie zoeken.
 - c. Contacten leggen/ netwerken (vrijheid samenwerken).
 - d. Invloed op besluitvorming.
 - e. Behoeft aan feedback en erkenning.
 - f. Omgang met hiërarchie/autoriteit.
 - g. Sociaal informeel gedrag
 - h. Behoeft aan transparantie
 - i. Behoeft aan snelheid van besluitvorming
 - j. Behoeft aan snelheid contact leggen en bereikbaarheid.
 - k. Behoeft aan vrijheid om zelf werk in te delen.
10. Ziet u verschil in betrokkenheid tussen jongeren en ouderen?
 - a. Loyaliteit? (Jobhopping)
 - b. Emotioneel verbonden / betrokken?

Uw omgang met generatie Y

11. Communiceert u anders met jongeren dan met ouderen?
 - a. Gebruikt u andere kanalen richting jongeren?
 - b. Hanteert u een informeler stijl richting jongeren?
 - c. Biedt u informatie anders aan, aan jongeren?
12. Wordt er door de organisatie rekening gehouden met generatie Y?
 - a. Worden ze anders bediend qua interne communicatie.
 - b. Is het een aparte interne doelgroep?
 - c. Zijn er aparte programma's voor jongeren?

Interne communicatie en generatie Y

13. Sluit de IC voldoende aan op de behoefte van jongeren?
 - a. Wat kan beter? Moet er wel iets beter? Hoe urgent is dat?

Tot slot: Mediawijsheid geïnterviewde (uw generatie Y factor)

14. Digitale middelen gebruik door geïnterviewde
 - a. Gebruikt u thuis/op werk een pc? (sinds hoeveel jaar)
 - b. Gebruikt u im? (sinds hoeveel jaar)
 - c. Gebruikt u e-mail (sinds hoeveel jaar)
 - d. Aangesloten op netwerksites (welke, hoelang)
 - e. Mobiele telefoon (sinds hoeveel jaar).
 - f. Gebruikt u sms (sinds hoeveel jaar).
 - g. MP3 speler? (sinds hoeveel jaar)
 - h. Digitale camera? (sinds hoeveel jaar)

Hoofdvragen check?

- Welk beeld heeft u als leidinggevenden van generatie-y werknemers met betrekking tot hun interne communicatievoorkeuren?
- In welke mate komt de organisatie tegemoet aan deze voorkeuren volgens u?

Bijlage 3 – Tabel 4 - overzicht belangrijkheid thema's

Hoe belangrijk vinden de generatiegroepen diverse thema's. De thema's zijn gemeten op een schaal van 1 t/m 7, waarbij een 1 staat voor erg onbelangrijk en een 7 staat voor heel erg belangrijk. De tabel is zo weergegeven dat onderwerpen voor generatie Y in volgorde van belangrijkheid staan, met bovenaan het thema dat zij als belangrijkste ervaren.

Tabel 4 – overzicht belangrijkheid thema's

Belangrijkheid	Generatie Y	Oudere generaties
Coaching en feedback	6,1	5,5
Openheid	5,9	6,0
Toegankelijkheid van informatie	5,8	5,6
Reactiesnelheid	5,8	5,5
Ruimte voor samenwerking	5,6	5,7
Invloed op besluitvorming	4,7	5,0
Gebruik van interactieve media	4,6	4,6

Bijlage 4 – Tabel 5 - overzicht tevredenheid thema's

Hoe tevreden zijn de generatiegroepen over de diverse thema's. De thema's zijn gemeten op een schaal van 1 t/m 7, waarbij een 1 staat voor een situatie die totaal niet is zoals ze het graag zouden willen, en een 7 staat voor een situatie die precies is zoals ze het willen. De tabel is zo weergegeven dat onderwerpen voor generatie Y in volgorde van tevredenheid staan, met bovenaan het thema waarover ze het meest tevreden zijn.

Tabel 5 – overzicht tevredenheid thema's

Tevredenheid	Generatie Y	Oudere generaties
Ruimte voor samenwerking	5,4	5,1
Coaching en feedback	5,1	4,5
Openheid	4,9	4,2
Toegankelijkheid van informatie	4,9	4,7
Reactiesnelheid	4,7	4,4
Gebruik van interactieve media	4,6	4,1
Invloed op besluitvorming	4,2	3,7

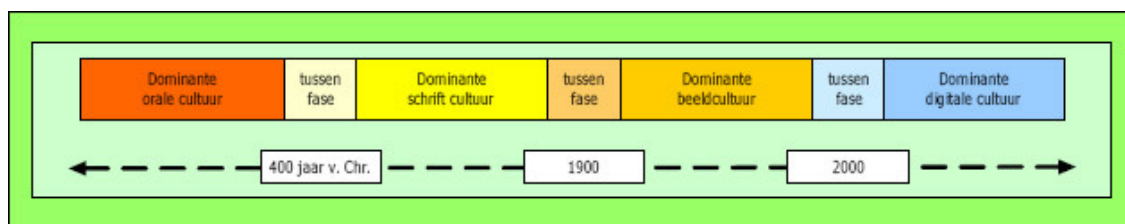
Samenvatting

De opkomende digitale cultuur is een rapport over de *netgeneratie*. Deze generatie wordt geplaatst in een historische context (p.3) waarna toegelicht wordt wat de meest dwingende aspecten zijn voor deze digitale cultuur. De digitale cultuur heeft inmiddels bijna iedereen bereikt, alleen kan nog niet iedereen er in even grote mate mee overweg. De netgeneratie loopt hierin voorop, zij hebben de digitale cultuur volledig in het eigen leven geïntegreerd (p.22). Ze weten om te gaan met de digitale cultuur, ze switchen tussen een grote diversiteit aan activiteiten. Nieuwe mediavormen weten ze te hanteren, ze zijn hierdoor verbonden met de buitenwereld en spelen een rol in een groter geheel. De verwachting is dat de digitale cultuur dominantier wordt, dat steeds meer mensen zich hierin weten te manifesteren en dat de digitale cultuur daarmee een volwaardig deel van de samenleving wordt.

Samenvatting per hoofdstuk

1: De cultuur door de eeuwen heen (p.3)

Om de digitale cultuur te kunnen plaatsen wordt een kenschets gegeven van de culturen die de afgelopen eeuwen de samenleving domineerden.



Afb. 1: culturen door de eeuwen heen (p.3)

Ten tijde van de **orale cultuur** bestond de noodzaak dat deelnemers zich op fysiek dezelfde plaats bevonden waardoor de context van uitwisseling gelijk was. Dit bood de mogelijkheid tot interactiviteit en dialoog en afstemming op de ontvanger waardoor communicatie persoonlijk maar ook ongestructureerd kon zijn. Woorden zijn echter vluchtig waardoor de kwaliteit van reproductie afhankelijk was van het geheugen (en dus mogelijk gekleurd kon zijn door interpretatie). Ten einde effectieve communicatie te hebben moest de grote lijn voor iedereen duidelijk zijn. Het gesprek verdraagt geen wijdvertakte uiteenzetting.

De **schriftcultuur** overschreed tijd en ruimte en maakte onpersoonlijk (en) eenrichtingsverkeer mogelijk. De duurzaamheid nam toe en papier bood ruimte voor verzamelen, rangschikken en uiteenzettingen. Wel moet de afstand naar schrijver overbrugd worden, wat structurering vereist.

De **beeldcultuur** sluit in grote mate aan bij de schriftcultuur, maar beelden spreken directer dan woorden, ze representeren een werkelijkheid. Technologische ontwikkelingen maken beeld in steeds grotere mate toepasbaar wat tot een visuele overrompeling heeft geleid.

De **digitale cultuur** herbergt veel eigenschappen van voorgaande culturen in zich, de opkomst van deze cultuur wordt hierna geanalyseerd op de aspecten: Maatschappij, Mens, Media en Techniek.

2: Opkomende digitale cultuur (p.5)

Maatschappij

Vijf maatschappelijke processen:

- Individualisering: de mens is verzelfstandigt en geeft invulling aan z'n eigen leven, het eigen belang prevaleert boven het maatschappelijk belang.
- Informalisering: gezagsverhoudingen verdwijnen stilaan, we tutoyeren en zijn steeds minder vaak lid van politieke of religieuze organisaties. Organisaties worden platter en minder hiërarchisch.
- Informatisering: degene die het beste in staat is om de beschikbare informatie te schikken op basis van kwaliteit, relevantie en toepasbaarheid naar de eigen situatie, zal het meest succesvol zijn.
- Internationalisering: in toenemende mate worden we geconfronteerd met grensoverschrijdende vraagstukken, we maken meer en meer deel uit van een groter geheel maar wel met behoud van de eigen achtergrond en cultuur, mores en zeden.

- Intensivering: door de toenemende welvaart is genieten en beleven belangrijk en wenselijk geworden, producten spelen hier handig op in met lifestyle producten en diensten.
- Socialisering: is een tegenreactie op de individualisering, de vraag is niet hoe het grootste aantal individuele wensen vervuld kan worden maar hoe we weer tot elkaar zijn te brengen. Lidmaatschap van groepen is wenselijk maar zonder dat dit het individu belemmert. Het draait om raakvlakken niet om verschillen. Het nastreven van een gezamenlijk doel versterkt de verbondenheid.

Digitale generatie (p.7)

Netgeneratie, MySpace Generatie, Generatie M, de Generatie Einstein zijn allemaal aanduidingen voor jongeren geboren tussen 1982 en 1991, die volledig zijn opgegroeid in een digitale omgeving. Techniek is bij hen volledig vervlochten met het leven. Zo wordt beweerd dat ze multi-taken, maar dat is niet helemaal correct, ze voeren niet gelijktijdig meerdere taken uit, maar switchen snel tussen taken, ondertussen wordt er wel voortdurend gescand naar signalen die belangrijker zijn en een nieuwe switch kunnen veroorzaken. Ze willen niets missen en willen verbonden blijven met de buitenwereld. De netgeneratie beheerst de vaardigheid tot continue selectie en filtering, in tegenstelling tot ouderen die complete verwerking aangeleerd gekregen hebben, en daar maar moeilijk vanaf kunnen wijken. De Netgeneratie switcht moeiteloos tussen virtuele en fysieke wereld en ervaart contact via beiden even diep en intens. De eerste tekenen zijn zichtbaar dat deze generatie ook anders om gaat met de verwerking van taal (p.9), ze heeft sterke voorkeur voor beeld, geluid en kleur. Beeld heeft een functionele en informatieve waarden en is niet enkel prikkelend.

De Netgeneratie is actief in verwerking maar draagt zelf ook bij (prosumers, p.10), online wordt gelezen, geleerd, geschreven, gecommuniceerd en onderhandeld, waarbij snelheid is geboden, wachten op een reactie per e-mail kost teveel tijd, dus instant communication heeft de voorkeur. Het collectieve belang staat voorop, samenwerken in plaats van tegenwerken. De Netgeneratie kan met nieuwe middelen experimenteel de eigen identiteit te ontdekken, ze kan zich (online, anoniem) anders voor doen wat helpt bij het vormgeven van de eigen identiteit.

Nieuwe media (p.11)

Bestaande media transformeren naar nieuwe media (remediatie) die aansluiten bij behoeften van haar gebruikers en die behoefte verder versterkt. Nieuwe media kenmerken zich door:

- multimedialiteit: integratie van uitingen in één digitale code. (p.12)
- virtualiteit: virtuele werelden worden gecreëerd die echt zijn in effect, maar niet in feite.
- interactiviteit: de gebruiker kan invloed uitoefenen op (de volgorde van) de aangeboden informatie.
- connectiviteit: het traditionele broadcastmodel maakt plaats voor een netwerkmodel, technieken of interfaces zijn gekoppeld en verkenbaar.

Techniek (p.13)

De opkomende digitale cultuur wordt gefaciliteerd door de hoge frequentie van nieuwe, verbeterde toepassingen door:

- betere verbindingen: 70% van de huishoudens beschikt in 2005 over een breedband. De *fiber law* stelt dat de transportcapaciteit elke negen maanden verdubbelt.
- grotere verwerkingscapaciteit: de wet van Moore (1965) stelt dat elke 18 tot 24 maanden de rekenkracht van computers verdubbelt, tot nu toe gaat dit op, er wordt wel aan getwijfeld of de miniaturisatie fysieke barrières bereikt.
- grotere opslagcapaciteit: de opslagcapaciteit verdubbelt gemiddeld elk jaar (disk law).
- Service Oriented Architecture (SOA): functies als fora, authenticatie, zoeken of chat, worden niet meer voor individuele diensten ontwikkeld maar als te integreren of te verbinden component aangeboden.

3. De gevolgen, vormen en conclusie (p.16)

Gevolgen

De gevolgen van de digitale cultuur:

- Personalisatie: dienstverlening kent en herkent en volgt de gebruiker.
- Mobiel: mobiele connectiviteit is een primaire levensbehoefte, de toename van mobiel breedband zal dit extra bevorderen.
- Convergentie: computer, telefoon en televisie groeien naar elkaar toe, telecom- en media industrie komen samen.
- Zichzelf tonen: het tonen van de eigen persoon op een profielensite is zeer populair.
- Co-creatie: massamarketing is uitgewerkt, de consument zoekt zelf naar bevrediging van behoeftes en trapt in mindere mate in gecreëerde behoeftes. Consumenten dragen bij aan de ontwikkeling van producten, denk aan door gebruikers door te ontwikkelen games of wiki.
- Long tail: de digitale cultuur heeft het blikveld vergroot, dé smaak van de samenleving bestaat niet meer, ieder z'n gedifferentieerde smaak. De Pareto wetmatigheid dat 20% van het aanbod 80% van de omzet genereert geldt in steeds mindere mate.
- Modulariteit: door de totale behoefte op te delen in elementaire functies (zoals in de SOA-architectuur) en deze te koppelen met behulp van identieke interfaces, vergroot men de flexibiliteit in de eigen dienstverlening. Denken en handelen in delen is een belangrijke voorwaarden voor de hedendaagse samenleving en zal steeds centraler komen te staan.
- Contact leggen: in de digitale cultuur is het leggen van contacten met de buitenwereld enorm belangrijk, face-to-face is favoriet onder Nederlanders, maar jongeren prefereren instant messaging.
- Always on: steeds meer mensen zijn voortdurend online en beschikbaar voor communicatie, jongeren zijn het best in staat om te gaan met deze continue informatiestroom.
- WYSIWYG: What You See Is What You Get, software moet doen wat je ervan verwacht zonder ingewikkelde technische kennis. Deze gedachte wordt steeds verder geïntegreerd in het dagelijkse leven, we verlangen van producten en technologie dat het *one-button easy* is.

Samenvatting (p.3)

Dit rapport behandelt de Australische Generatie-Y. Tot deze generatie rekent men de kinderen van baby boomers, volgens dit rapport zijn het in essentie jongeren geboren in de late jaren zeventig (1976-1991). Het zijn jongeren tussen 16 en 29 jaar, er worden vergelijkingen gemaakt met jongeren van dezelfde leeftijd omstreeks 1989. De generatie-y is vertoeteld vanaf de geboorte en opgegroeid in kleinere gezinnen dan voorgaande generaties. Hierdoor is er minder strijd om aandacht en onderlinge strijd tussen broers en zussen over het overvloedige speelgoed, wat hen door werkende moeders (vol van schuldgevoel) wordt toegestopt.

Hun ouders hebben de swingende zestigerjaren meegemaakt en willen hun beste vriend zijn, ze zijn de eerste post-feministische generatie, en kennen discriminatie op basis van geslacht niet. Ze zijn technisch bedreven multi-taskers die praten in -voor ouderen- onbegrijpelijk modern jargon. Tijdens de komende twee decennia stoten ze de babyboomers van het podium en nemen ze de werkvloer over. De vraag is dus hoe deze generatie zich gedraagt en hoe het ze vergaat. Dit rapport vergelijkt deze generatie met generatie X, 15 jaar geleden, en beschrijft (waar mogelijk) het verschil in onderwijs, baan, dromen, ambities, inkomen, vermogen en schulden.

2. Leaving the nest (p.4-9)

Generatie-Y blijft langer thuiswonen, deze trend is te zien onder de 25-29 jaar oude Y's. Waar in 1989 nog maar 1 op de 10 thuis woonde op die leeftijd zijn dat er nu bijna 1 op de 20. Van de thuiswonenden hebben 7 op de 10 een baan, naar de redenen voor thuis blijven wonen kan worden gegist, zo kan het zijn dat men geld wil sparen voor reizen, studie of een duur eerste eigen huis. Sinds 1989 is er een verschuiving geweest naar meer betaald werk naast de studie, er wordt nu überhaupt meer gewerkt door 19-26 jarigen, dit is wellicht te wijten aan een gunstig arbeidsklimaat. De nestverlaters worden in meer dan de helft van de gevallen alsnog (financieel) ondersteund door ouders. Het rapport openbaart een opvallend verschil; in 1989 leefden 42% van de 25-29 jarigen samen met partner en kinderen, in 2004 is dit aantal nog maar 22%, de verschuiving wordt veroorzaakt door toename in nestblijvers en kinderloze koppels.

3. Great expectations (p.10-12)

De topprioriteit van 15-19 jarigen is fit blijven onderwijs verkrijgen, dit verandert snel naarmate men ouder wordt, de 25-29 jarigen vinden de relatie, huwelijk, kinderen, investeren en sparen belangrijk. Dit geldt in sterkere mate voor vrouwen dan voor mannen, mannen richten zich meer op carrière sporten en hobby's. Zowel jongere als oudere generatie Y leden geven aan dat rond hun vijfendertigste kinderen en huwelijk van groot belang zullen zijn, alhoewel mannen meer op sport gefocust zijn dan vrouwen zijn de overall voorkeuren en verwachten vrijwel gelijk.

4. Girl power (p.13-14)

De ongelijkheid tussen vrouwen en mannen in het hebben van een baan is in de afgelopen 15 jaar afgenomen. De discussie over het glazen plafond lijkt minder relevant nu 27% van de vrouwelijke werknemers hoog op de arbeidslader staat t.o.v. 20% mannelijke werknemers, en er meer generatie Y vrouwen een bachelor behalen. Of het glazen plafond blijft bestaan hangt af van de keuze van ouders om een deel van hun baan in te ruilen voor opvoeding van het kind, en de verdeling die ouders hier onderling in gaan maken.

5. The great Australian housing dream (p.15-17)

De Australische droom om een eigen huis te bezitten is lastiger te verwezenlijken dan 15 jaar geleden. Het grootste gedeelte van generatie Y verwacht omstreeks hun dertigste een huis te kunnen kopen, het aantal huurders is (daarom) sinds 1989 fors gestegen.

6. Money issues (p.18-26)

Generatie Y mannen verdienen meer dan generatie Y vrouwen op gelijke functies. Het vermoeden dat Generatie Y het grootste gedeelte van het inkomen uitgeeft aan persoonlijke

verzorging en recreatie blijkt onjuist, ze spendeert het grootste gedeelte aan huisvesting en transport.

7. Conclusie

Generatie-Y is een generatie als nooit tevoren, opgegroeid in een tijd met verschoven waarden en attitudes. Ze denken en gedragen zich anders, zijn goed opgeleid, werken hard, hebben veelal geen kinderen, weinig eigen vermogen maar zijn optimistisch. Met name het mannelijke deel van generatie Y blijft langer thuis wonen in vergelijking tot jongeren van dezelfde leeftijd 15 jaar geleden, of dit komt door onwil of onvermogen kan hier niet beantwoord worden. Generatie Y wordt in ieder geval fors ondersteund door ouders. Dat het multitaskers zijn blijkt uit het grote aantal dat zowel fulltime werkt en studeert (50%), in tegenstelling tot 37% van ouderen die dat destijds deden. Er is tussen beiden nog een verschil, namelijk de samenstelling van het huishouden. Generatie Y stelt het krijgen van (een kleiner aantal) kinderen en het kopen van een huis uit tot na de dertig, babyboomers deden dit voor hun dertigste.

De droom van een eigen huis bestaat nog steeds, maar velen zijn sceptisch over de realiseerbaarheid. Ze sparen dan ook weinig, het meeste geld gaat op aan huisvesting, maar liefst 21% van de kinderen tussen de 18 en 24 jaar wordt in de huisvestingskosten ondersteund door ouders.

Het vrouwelijk deel van generatie Y is het product van een postfeministisch tijdperk, ze presteren ontegenzeggelijk beter op het gebied van onderwijs en werkgelegenheid dan eerdere generaties. Ook behalen ze meer naschoolse diploma's en hebben ze ten opzichte van hun leeftijdsgenoten 15 jaar geleden, meer hogere functies weten te bekleden dan hun mannelijke leeftijdsgenoten. Ondanks deze 'girl power' verdienen ze minder dan de mannen van hun generatie en worstelen ze met carrière, kinderen en doorstuderen.

Bijlage 7 - Rubens, W., de Jong, W., Prozee, G. (2006) Trendstudie Nieuwe vormen van onderwijs voor een nieuwe generatie studenten, Expertisecentrum ICT in het onderwijs, IVLOS.

Samenvatting (Managementsamenvatting) (p.4-5)

Het Expertisecentrum ICT in het onderwijs van de Universiteit Utrecht heeft een trendstudie uitgevoerd waarbij is gekeken naar de te verwachten veranderingen in de leer -en informatieverwerkingsstijlen van toekomstige studenten en naar de mogelijke gevolgen hiervan voor het universitair onderwijs. De trendstudie bestaat uit een literatuurstudie en er zijn groepsinterviews met leerlingen uit 4 en 5 vwo gedaan. Het is een studie naar de 'net-generatie', de generatie die is opgegroeid met ICT en met anderen in netwerken interacteert (geboren na 1980).

De volgende eigenschappen worden aan deze generatie toegedicht:

1. Snel en ongeduldig. Men reageert snel, maar verwacht ook dat anderen snel reageren.
2. Leren door doen. Het leren door middel van experimenteren, het proefondervindelijk vaststellen hoe iets werkt, wordt als een van de voorkeuren van de net-generatie genoemd.
3. Resultaatgericht. De net-generatie vraagt zich vaak af wat het doel is van een bepaalde activiteit en handelt als aan deze handeling een bepaalde beloning gekoppeld is.
4. Sociaal en interactief. De net-generatie werkt graag samen met anderen en vindt het belangrijk om via ICT contacten te onderhouden met anderen.
5. Multi-tasking. De net-generatie is in staat meerdere taken simultaan uit te voeren.
6. Visueel ingesteld. De net-generatie laat zich sterker leiden door afbeeldingen dan door tekst.
7. Verbonden & mobiel. De net-generatie is mobiel, voorzien van communicatietechnologie om op verschillende plaatsen in verbinding te staan met onder andere hun sociale kring.

Verschillende auteurs hebben voornamelijk opiniërende artikelen geschreven, de uitkomsten van deze trendstudie versterken over het algemeen deze opvattingen, maar er zijn ook belangrijke nuanceringen:

- Jongeren gebruiken ICT op een vanzelfsprekende manier, maar de mate waarin zij ICT gebruiken verschilt sterk.
- Of jongeren visueel ingesteld is in het eigen onderzoek niet gevonden.

Een andere opvallende conclusie is dat jongeren andere ICT tools gebruiken dan de tools die binnen het Universitair onderwijs gebruikelijk zijn.

Samenvattend kan worden geconcludeerd dat de geruchten over de net-generatie schromelijk worden overdreven, maar de aankomende generatie studenten gedraagt zich wel degelijk anders in relatie tot ICT, informatie en kennis dan voorgaande generaties.

Bijlage 8 - Zemke, R., Raines, C., Filiczak, B. (2000) Generations at work, Managing the Clash of Veterans, Boomers, X-Ers and Nexters, In Your Workplace, New York: Performance Research Associates/American Management Association.

In dit boek doen de auteurs verslag van hun onderzoek (in de Verenigde Staten van Amerika) naar conflicten op de werkvloer die veroorzaakt worden doordat mensen van verschillende leeftijden samenwerken. Naast leeftijdsverschil bestaat er ook verschil in ervaring, denk- en werkwijze. Dit resulteert in ander gedrag en verschil in manier van communiceren. Nooit eerder werkten er zulke diverse generaties samen, dit veroorzaakt moeilijkheden. Er kunnen tal van factoren de grondslag zijn voor conflicten op de werkvloer, de auteurs hebben onderzocht of conflicten verklaard kunnen worden door verschillen tussen generaties. Hiertoe zijn de eigenschappen van generaties uitgebreid in kaart gebracht en er worden adviezen gegeven waarmee de samenwerking op het werk tussen generaties gemanaged kan worden.

Ook hier zien we weer een afwijkende indeling van generaties, de auteurs baseren hun indeling op eigen onderzoek, waaruit blijkt dat de door hen afgebakende groepen het meest homogeen zijn. Ze benadrukken dat ook hier geen sprake kan zijn van een harde scheidslijn, daarom laten ze de groepen overlopen in een eind en begin jaar. De generatie-indeling die in dit boek wordt gehanteerd is de volgende:

- **De Veteranen**, de oudste nu nog werkzame generatie, geboren tussen 1922 en 1943. Deze generatie heeft de tweede wereldoorlog of de gevolgen daarvan bewust meegemaakt. Ze kenmerkt zich door oude waarden, zoals trots burgerschap, respectvolle omgang met gezag en vaderlandsliefde. Ze zijn gewend hard te werken volgens oude normen waar ze sterk aan hechten, ze willen zich niet zomaar aanpassen aan moderne inzichten en willen verworven posities niet zomaar afstaan. Ze verdienen over het algemeen goed en zijn economisch aantrekkelijk. (*Hoofdstuk 2, p.29-62*).
- **Baby Boomers**, momenteel succesvol in werk, geboren tussen 1943 en 1960. Ze zijn opgevoed in een naoorlogse periode die gekenmerkt werd door optimisme, kansen en vooruitgang. Deze generatie werkt hard en is ambitieus. Ze beschikt over veel energie en werklust. Ze stelt zichzelf centraal, wil invloed kunnen uitoefenen, verlangt menselijkheid en fair play. (*Hoofdstuk 3, p.63-91*).
- **Generatie X**, de generatie in opkomst, geboren tussen 1960 en 1980; Deze generatie is opgegroeid in de schaduw van de vooruitgang zoals de Baby Boomers die kenden. Ze zijn over het algemeen pessimistisch over de wereld en de toekomst, maar optimistisch over hun eigen toekomst. Ze weten om te gaan met veranderingen en hebben behoefte aan flexibiliteit. Ze zijn allergisch voor autoriteit, ze werken om te leven en zoeken de balans tussen privéleven en werk. (*Hoofdstuk 4, p.93-126*).
- **De Nexters**, de nieuwste generatie werknemers, geboren tussen 1980 en 2000. De Nexters zijn opgegroeid in een high-tec tijd waar optimisme weer zegen viert. Ze zijn slim, gezond en gewild. Ze zetten zich niet echt af tegen ouders en kunnen vaak goed met hen opschieten. Nexters leven met veranderingen, hun aanpassingsvermogen is vanzelfsprekend, daarnaast zijn ze net als de veteranen gericht op hard werken en prestatie. Uit onderzoek blijkt dat Nexters de veteranen sowieso het hoogst in het vaandel hebben. Het is deze generatie die ze kennen uit heldenverhalen in films. (*Hoofdstuk 5, p.127-150*).

Deel 1: de dynamiek van een werkomgeving waar meerdere generaties werken (p.9-147)

De auteurs beginnen met de onderkenning dat er al decennia lang mensen van verschillende generaties, sociale achtergronden, en etniciteit samenwerken. Dit waren verschillende groepen die niet zo sterk mengden als dat nu het geval is. De grenzen zijn vervaagd, hiërarchie verdwijnt. In dit veranderende werklandschap doet de vierde generatie (de Nexters) nu zijn intrede en krijgt veel ruimte om zichzelf te zijn. Deze generatiemix kan creatieve hoogten bereiken mits er geen conflicten ontstaan wegens wederzijds onbegrip, door verschillen van inzicht of waarden, verschillen in werkwijze, taalgebruik, denkpatroon. In 'oude' hiërarchische organisaties leiden dergelijke conflicten mogelijk niet tot schadelijke gevolgen, in 'nieuwe' organisaties kunnen zulke conflicten werk en persoonlijke omgang sterk frustreren. Nieuw aan de huidige tijd is dat een nieuwe generatie nu zijn intrede doet terwijl de organisatiestructuur ze niet meer isoleert van de andere generaties. De (werk)wereld is niet langer lineair maar onvoorspelbaar en niet meer te ordenen.

De invloed van demografie (p.13-17)

Mensen die opgroeien in dezelfde periode worden gevormd door die periode. Ze behoren tot een groep (cohort) die min of meer dezelfde ervaringen heeft. Zo zijn mensen die opgroeien in een oorlog evident anders dan mensen die opgroeien in vrede en rust. Hoewel de meeste mensen denken een sterke individuele eigen identiteit te hebben, is die identiteit in sterke mate mede bepaald door de sociale, sociologische, politieke en economische factoren in de tijd. Generaties delen een plek in de tijd (geschiedenis) en beleven gelijktijdig de wereld en de gebeurtenissen, en bouwen van daaruit hun eigen persoonlijkheid op. De realiteit is uiteraard minder zwart wit dan de theorie, voor elk individu geldt een andere samenhang met een generatie stereotiep.

→ Tabel 1-5 (p.24) geeft een samenvatting van de invloeden die de vier besproken generaties hebben gevormd.

De 'Nexters' nader bekeken: (p.127-150)

Hoe je ze ook noemt (Generatie Y – als opvolgers van X – of de internet generatie, nintendo generatie, millennials, echo boomers, of generatie 2001 – voor het eerste jaar afstudeerders in het nieuwe millennium – of N-Gen – als interNet generatie. Ze zijn voortgekomen uit ouders met een diversiteit aan leeftijden. Een derde is opgevoed door alleenstaande ongetrouwde moeders, anderen zijn voortgekomen uit ouders die pas op latere leeftijd kinderen kregen, deze ouders (babyboomers) hebben eerst hun carrière een kans gegeven en hebben nu alle tijd en energie om gepland kinderen op te voeden. De babyboomers weten wat ze willen en zorgen dat ze krijgen wat ze willen. Als dat welopgevoede en goed geschoolde kinderen zijn, dan stellen ze alles in het werk om dat voor elkaar te krijgen. De Nexters zijn niet verloren zoals generatie X, ze zijn gevonden, worden vertroeteld en weten dat ze gewenste kinderen zijn. Ze worden door bezorgde ouders van de ene activiteit naar de andere gebracht omdat de buitenwereld gevaarlijk is (bevestigd door de Oklahoma City bombing). Veel Nexters groeien niet op in traditionele gezinnen, en voelen in tegenstelling tot de generatie X'ers dan ook geen stress van het niet hebben van een harmonieus gezin. Nexters vinden veiligheid bij vrienden, (afzonderlijke) ouders en burens. Ze zijn de meest tolerante generatie voor wat betreft andere bevolkingsgroepen, verschillen in etniciteit, religie en geslacht zijn geen grote issues meer.

In de VS maken de Nexters ca. een derde uit van de totale bevolking, marketeers doen daarom hun uiterste best ze te begrijpen en te bereiken. De Nexters bepalen mede waar het gezinsinkomen aan wordt uitgegeven van computers tot vakanties.

De Nexters zijn opgegroeid in het digitale tijdperk en streven ouderen en ouders voorbij in het benutten er van. Niet eerder was er een generatie die op een zo belangrijk(er wordend) vlak het beter weet dan ouderen.

Nexters en werk (p.143-147)

De Nexters prefereren liefde en respect boven geld. Ze hebben een sterke hang naar de waarden en normen van de uitstervende veteranen generatie. Nexters vinden makkelijk werk en weten ook hier het 'weten dat je gewenst bent' te benutten, maar Nexters zijn niet arrogant en hebberig wanneer ze onderhandelen over beloningen. Ze zien in dat ze op bepaalde vlakken onervaren zijn en dat alleen door onderaan te beginnen, hard te werken (meer dan 40 uur) en te leren, ze uiteindelijk in de maakbare luxe kunnen verkeren zoals ze die in hun jeugd hebben ervaren. Ze zijn optimistisch over de toekomst, en realistisch over het heden. Ze combineren de teamwork ethiek van de Babyboomers met de 'hands-on' mentaliteit van de veteranen en de technowijsheid van generatie X. Het is de best geschoolde generatie ooit, en de verwachting is dat ze zich blijven ontwikkelen om de voortschrijdende techniek bij te houden. Het is mogelijk een veeleisende 'workforce', ze weten immers goed wat ze het willen en zijn gewend te krijgen wat ze willen. De Nexters voelen zich volgens de auteurs het beste thuis in grote organisatie waar ze binnen de bestaande structuur veiligheid vinden en waardering vragen van autoriteit. Wanneer de trend doorzet richting kleinere en plattere organisaties en thuiswerkconstructies, moeten de Nexters opzoek naar discipline en skills die niet in hun directe natuur liggen.

Zoals ze gewend zijn van hun ouders, willen nexters gefaciliteerd worden door hun werkgever. Amerikaanse bedrijven hebben jaren beweerd dat ze hun medewerkers behandelen als klanten, dat zullen ze nu daadwerkelijk moeten doen. Enkele principes voor werkgevers zijn:

1. Reserveer genoeg tijd voor oriëntatie, geef een duidelijk beeld van je werkomgeving – wat is goed, wat is minder goed -, beschrijf je verwachtingen en lange termijn doelen. Leer tegelijkertijd van de persoonlijke doelen die de nieuwe medewerkers hebben, en ontwikkel een strategie om die doelen te verwezenlijken in werkprestaties.
2. Mocht je nog over een greintje traditionele rolverwachtingen beschikken op het gebied van sekse, laat ze schieten. De rolpatronen zijn aan het vervagen en Nexters zien zelfs al geen issue meer in deze.
3. Op afdelingen waar veel Nexters (komen te) werken, is het raadzaam in grotere teams te gaan werken en sterke teamleiders aan te wijzen.
4. Wees alert op potentiële conflicten tussen Nexters en generatie X'ers.
5. Vergroot de training en educatie mogelijkheden, Nexters willen zich blijven ontwikkelen.
6. Intensiveer mentorprogramma's, Nexters zijn vanuit de opleiding hieraan gewend en werken graag met inspirerende voorbeeldfiguren.

Deel 2: case studies naar werkomgevingen waar generaties vredig samenwerken.

In dit deel van het boek worden cases behandeld waarin naar voren wordt gebracht hoe verschillende generaties nu al samenwerken, en op welke manier er wordt geïntervenieerd om een prettige samenwerking te bevorderen. De volgende cases komen aan bod:

1. Chevys Fresh Mex (p.162-165);
2. TGI Friday's (p.166-170);
3. Ben & Jerry's Homemade, Inc. (p.171-174);
4. West Group (p.175-183);
5. Lucent Technologies (p.184-188).

Deel 3: de meest gegeven adviezen

Eenentwintig veelgestelde vragen en antwoorden (p.213-248)

Motiveren en managen

1. **V:** Wat kun je doen wanneer leidinggevenden van de Baby Boom-generatie en werkenden van generatie X niet samen kunnen werken? De Xers zijn van groot belang want ze beschikken over nog redelijk recente kennis en al (ruime) werkervaring. Ze zijn van groot belang voor de productiviteit van een onderneming. (p.216).
A: De leidinggevende Baby Boomers moeten empathie krijgen voor de Xers, de Boomers moeten inzien dat Xers een valide perspectief hebben, dat niet beter of slechter is maar simpelweg anders. Ontwerp een eenvoudig trainingsprogramma voor de leergierige Boomers. Maak duidelijk wat de belevingswereld van een Xer is, bespreek dus zaken als werk/privé balans, loyaliteit tussen werkgevers en werknemers, het belang van plezier en de ideale werkomgeving. Onderzoek in welke vorm de Boomers het liefst een dergelijk programma krijgen aangeboden (seminar, audiotape, cd-rom, video, werkboek) en betrek Xers bij het ontwerp en de uitrol van het programma.
2. **V:** Als Xer wordt ik niet op waarde geschat door een collega die oud genoeg is om mijn opa te zijn (Veteraan). Wat kan ik hieraan doen? (p.217).
A: Verplaats je in je oudere collega en bedenk hoe hij of zij tegen jou aan moet kijken. Toen je oudere collega begon met zijn werk waren leeftijd en positie sterk aan elkaar gerelateerd, destijds had jij je huidige positie nooit kunnen hebben. Je oudere collega kijkt mogelijk tegen jou aan als een onervaren, niet gerijpt persoon. En een beetje gelijk heeft die oudere collega wel, je bent jonger en hebt veel minder werk- en levenservaring. Daarnaast kan het zijn dat gender issues meespelen, oudere collega's zijn opgegroeid in een tijd dat er verschillende rolpatronen waren tussen mannen en vrouwen. Ook kunnen ouderen minder makkelijk overweg met fysieke afstand, daar ze virtueel contact minder makkelijk vinden. Neem de tijd voor de veteranen, bereik ze met persoonlijk contact, verwacht van e-mail minder effectiviteit. Focus in gesprekken op zijn ervaring en wijsheid en als je leidinggeeft aan een veteraan wees dan formeel. Houdt er rekening mee dat een oudere niet makkelijk meer kan veranderen na een lang werkend leven en ingeslepen

gewoonten. Je eigen inlevingsvermogen en aanpassingsvermogen moeten de sleutel zijn tot beter contact.

3. **V:** Baby Boomers blijken zich lastig te conformeren aan modernere manieren van tijdsindeling, ze willen niet mee in de flexibele geest die de huidige tijd van werknemers vraagt. Wat is daar aan te doen? (p.219).
A: Baby Boomers hebben een zeer competitief arbeidsleven achter de rug, ze moesten vechten voor een goede baan, en hebben jaren achtereen extreem veel uren gewerkt om hun eigen status en goede leven te verdienen. Nu hun ouders langzaam maar zeker overlijden zien ze dat er meer is dan werken alleen. Ze hebben veelal een goed verzorgd leven bij elkaar gewerkt en realiseren zich nu dat er naast werken ook nog een waardevol privéleven in het verschiet ligt, mits je niet ingehaald wordt door de eindigheid van het leven. Het advies is eenvoudig; respecteer deze houding. Wees zuinig op de Boomers en stel geen eisen aan ze die niet passen bij hun nieuwe levenshouding. Met de ontstane krapte op de arbeidsmarkt is het juist de kunst deze expertise binnenboort te houden. Put de Boomers dan ook niet uit, maar zoek naar wegen die voor hen het werk en privéleven goed te combineren maken. Vraag de Xers hierbij om hulp, zij zijn immers de experts op het gebied van de privé- en werklevens balans.
4. **V:** Wat te doen als ik (Xer) opeens de baas over mijn bevriende collega's wordt, ik wil deel van het team uit blijven maken, maar moet ook op mijn autoriteit aanspraak kunnen maken, wat te doen? (p.220).
A: Xers hebben in tegenstelling tot Veteranen of Boomers niet per definitie respect voor autoriteit. Je moet experimenteren om de juiste stijl te vinden, maar let op dat de kwaliteit van het werk niet door vriendschap negatief beïnvloed wordt. Praat met je team over de beste manier van leidinggeven, onderhoud hierover een dialoog.
5. **V:** Hoe kan ik als Veteraan nog een peptalk geven die werkt, de Xers laten mijn woorden gewoon van zich af glijden. De peptalks die mijn baas me vroeger gaf zaten vol vuur en motiveerden ons allen, ik kan dit effect niet bij Xers bewerkstelligen, wat doe ik verkeerd? (p.222).
A: Peptalks zijn gedateerd, zeker in vorm zoals ze vroeger gegeven werden, accepteer dat. Inspireer je medewerkers taakgeoriënteerd. Als de taak dat niet toelaat of in zich heeft, motiveer de Xers dan met 'fun' als beloning na een taak, daar zijn ze ook gevoelig voor. Laat je medewerkers als team samenwerken en samen bepalen wat de einddoelen zijn, dan raken ze gemotiveerd om die doelen te verwezenlijken. Dit werkt niet wanneer jij ze voorkauwt wat die einddoelen zijn.
6. **V:** Als Baby Boomer heb ik jaren weken gemaakt van 50 tot 60 uur, nu manage ik Xers die constant om feedback vragen. Maar wanneer ik ze feedback geef, beschuldigen ze me van micromanagement. Ik wordt wel geacht aan strenge kwaliteitseisen te voldoen... help! (p.223).
A: Mogelijk is je feedback te veel gericht op je eigen ideaalbeeld. Ontwikkel samen met je Xers een ideaalbeeld dat past bij jullie beiden. Dat kost veel tijd, maar werkt op de lange termijn beter. Begeleid je Xers individueel in hun carrière, je feedback wordt in het gunstigste geval dan gezien als coaching die bijdraagt aan hun persoonlijke succes.
7. **V:** Ik als prototype Veteraan geef leiding aan generatie Xers, binnenkort komt een evaluatieronde waarin ze hun manager mogen beoordelen, hoe kijken ze tegen mij aan? (p.224).
A: Xers beoordelen je voornamelijk op je technische competenties, je staat van dienst (bijdragen aan de technische ontwikkeling van de organisatie) telt voor hen het zwaarst, meer dan leiderschapsstijl of -kwaliteiten. Ze respecteren je niet enkel vanwege het feit dat je een manager bent, je moet hun respect verdienen. Xers zijn wel bereidwillig een Veteraan te waarderen vanwege zijn of haar staat van dienst.

Carrière planning

8. **V:** Hoe behouden we de Xers die goed opgeleid zijn maar waar nog geen passende baan voor is in onze organisatie? De Xers bevolken nu nog de eenvoudige baantjes en het kan

nog twintig jaar duren voordat de lichte Boomers en Veteranen plaats heeft gemaakt op de zwaardere functies. (p.225).

A: In een deze situatie blijft de doorstroom op het instapniveau groot, daar is weinig aan te doen. Zorg ervoor dat de instapbanen makkelijk door anderen kunnen worden overgenomen, zorg dus voor standaardisatie en protocollen zodat deze werknemers snel opgevolgd kunnen worden door anderen. Maak het hoge doorstroom onderwerp bespreekbaar, en peil in de organisatie of hier oplossingen voor zijn. Wanneer je als organisatie weet dat er weinig opwaartse doorstroommogelijkheden binnen je organisatie zijn benadruk dan andere voordelen die aan het werken voor de organisatie gerelateerd zijn. Biedt de instromers bijvoorbeeld een carrièreweb in plaats van een carrière ladder. Wanneer instromers merken dat ze uitgedaagd worden, leren en groeien reduceer je de kans op ontevredenheid over de beperkte carrièremogelijkheden. Dit wordt vaak opgelost met een mentorprogramma, waarmee instromers gekoppeld worden aan topmensen, de instromers leren zo de praktijk beter kennen en zien daar voordelen in ten opzichte van een andere baan of vervolgopleiding.

9. **V:** Onze organisatie verlangt intern jobhoppen, maar de Veteranen hebben daar helemaal geen zin in, ze presteren goed op hun huidige functie en willen niet wisselen. Wat is hieraan te doen? (p.227).

A: Veteranen prefereren een stabiele werkomgeving, zonder al te veel risico's ze hebben dan ook weerstand tegen veranderingen. Zorg er voor dat je eerst hun weerstand begrijpt pas dan kun je proberen die weg te nemen. Baseer het verhaal op vermindering van weerstand op:

- Intern jobhoppen dient de lange termijn doelen van de organisatie;
- Een intern jobhoppprogramma dient een hoger doel;
- De organisatie wordt succesvoller en loopt soepeler wanneer mensen leren nieuwe rollen te vervullen.

Benadruk daarnaast dat zij als ervaren Veteraan zo ook op andere posities kennis kunnen overbrengen, appelleer hiermee aan het 'teacher inside' gevoel dat naarmate iemand ouder wordt, sterker wordt.

10. **V:** Onze oudste werknemers zijn Baby Boomers, zij ontnemen veel van hun persoonlijke waarden aan hun positie op het werk. Promotie en verzwaring van hun functie is een beloning, maar daar kunnen we niet mee doorgaan, hoe blijven we hun werk verrijken zodat ze zich gewaardeerd blijven voelen? (p.228).

A: Blijf deze mensen vertellen dat je ze waardeert, beloon ze met stressvermindende oplossingen, en laat ze van luxe genieten tijdens zakenreizen (business class), kortom verwen ze.

11. **V:** Mijn afdeling bestaande uit Xers scoort slecht op het gebied van medewerkertevredenheid en het verloop is hoog. De medewerkers zeggen dat ze in het ongewisse worden gelaten over hoe er een succesvolle bijdrage geleverd kan worden. Wat kan ik doen? (p.229).

A: Zorg dat je inzicht krijgt in de uitkomsten van het medewerkertevredenheidonderzoek. Bespreek deze uitkomsten met je medewerkers en laat ze zien welke vaardigheden en welk gedrag er in de organisatie van medewerkers wordt verwacht. Betrek ze bij het zoeken naar een oplossing. Kies daarnaast voor een individuele benadering waarin aan een persoonlijk carrièrepad gewerkt kan worden, zodat ze zien welke kansen er binnen de organisatie zijn en wat daar voor nodig is.

12. **V:** Er is koude oorlog gaande hier, tussen Veteranen en Xers. De Xers willen veranderingen doorvoeren en snel vooruit en vinden dat de Veteranen remmend werken. De Veteranen vinden de Xers overhaast en hekelen dat zij niet kijken naar wat wel niet gewerkt heeft in het verleden. (p.230).

A: Probeer wederzijdsbegrip te creëren, dat kan door de medewerkers tijdens een sessie te vragen zich te verdelen in twee groepen. Eén groep voor diegene die zichzelf toekomstgeoriënteerd vindt en een groep die zichzelf historisch georiënteerd vindt. Laat deze groepen intern bespreken wat ze frustrerend vinden aan het werken met de andere groep, wat ze waarderen aan het andere perspectief en vraag vervolgens hun antwoorden te bespreken met de andere groep. Vervolgens bediscussieer je wat er

belangrijk is aan effectief samenwerken en vraag je de hele groep welke richtlijnen er moeten komen voor onderlinge samenwerking bij toekomstige projecten. Hoe specifieker de afspraken worden gemaakt des te groter de kans dat ze zullen overleven.

Teambuilding

13. **V:** Als Xer broekie word ik niet serieus genomen op mijn vakgebied, terwijl ik wel degelijk een goede bijdrage kan leveren gezien mijn recente technische opleiding. Boomers staat niet open voor mijn nieuwe kennis. (p.233).

A: De Boomers voelen zich mogelijk bedreigd door hun kennisachterstand op nieuwe gebieden en voeren mogelijk hun eigen agenda om politieke redenen. Ze zijn echter in potentie uitstekende samenwerkingspartners gezien hun ervaringen. Mogelijk helpt het als je ze een-op-een benadert, en voorzie ze van geschreven technische documentatie zodat ze jouw kennisvoorsprong kunnen overbruggen. Vraag ze naar historische informatie en respecteer openlijk hun kennis.

14. **V:** Ik Baby Boomer geef leiding aan een team van slimme en ethusiaste Xers, hoe stuur ik ze zonder dat dit averechts werkt? (p.234).

A: Bespreek samen met je Xers wat de doelen van het team zijn. Formuleer tussendoelen en bespreek samen wat haalbare en werkbare stappen zijn om die doelen te verwezenlijken. Bepaal je mijlpalen en vier wanneer die behaald zijn. Geef individuen en het team veel positieve feedback op hun creativiteit. Vertel niet wat ze moeten doen, maar vraag hoe je ze kunt helpen dat te doen wat nodig is.

15. **V:** We hebben oudere Xers en jongere Xers in onze organisatie, de oudere Xers werken snel maar zijn minder flexibel qua tijd aangezien ze jonge gezinnetjes hebben. De jongere Xers zijn zeer flexibel en werken meer uren (over), maar zijn minder snel. Het verschil in beloning tussen beiden is een gevoelig punt. (p.235).

A: Het vergelijken van salarissen is geen taboe meer, Xers doen dit, en daar ontstaat dan ook frustratie. Ervaring en dus hogere productiviteit mag extra beloond worden, maar overuren die tot extra productiviteit leiden moeten evengoed beloond worden. Ook de volgende generatie (Nexters) werkt niet meer vanzelfsprekend over en wil beloond worden voor de uren die ze maken.

Verkoop en service

16. **V:** Mijn veteranen klanten klagen dat ze respectloos benaderd worden door mijn jonge medewerkers (Xers). Nadere beschouwing leert dat het niet respectloos is maar dat het informeler is. Wat kan ik hier aan doen? (p.237).

A: Leer de Xers dat er verschillen in generaties bestaan en dat wanneer je een uit een andere generatie komt je andere verwachtingen hebt van beleefdheid. Train Xers in het juiste taalgebruik en maak ze bovenal alert op cues die klanten geven, zodat ze op een juiste manier kunnen anticiperen. Immers is niet elke grijsaard is een Veteraan en per definitie 'on hip'.

17. **V:** Een Xer die als verkoper werkt bij ons bedrijf werd ongeduldig tegenover een klant die niet snel genoeg instemde met een voorgedragen oplossing. (p.238).

A: Excuseer je bij de klant en vraag een ervarener verkoper deze account over te nemen. Wanneer het wel een waardevolle verkoper is die ongeduldig werd en je dus belang hecht aan haar ontwikkeling, zet daar dan fors op in. Persoonlijke carrière planning, training en coaching kunnen helpen. Zo krijgt de verkoper voldoende aandacht en blijft deze bij de organisatie en verbeteren de vaardigheden van de verkoper.

18. **V:** Wat is cohort marketing? (p.239).

A: Een cohort is een groep met een gelijke achtergrond of referentiekader, een generatie dus. Het kan afhankelijk van je sales doelstellingen raadzaam zijn generaties met afzonderlijke gefocuste middelen te benaderen. Neem bijvoorbeeld de oudste Nexters, zij zijn net afgestudeerd en verdienen hun eerste geld. Ze zijn getraind in uitgeven aangezien ze voor het gezin waarin ze opgroeiden meedachten met de belangrijkste aankopen. Ze zijn volgens Business Week gevoelig voor humor, ironie en de ongezoeten waarheid. Leer je cohort kennen en boor daarmee een nieuwe generatie klanten aan.

Training

19. **V:** Hebben de generaties verschillende trainingsbehoeften? Wat verwacht generatie Next van een goede training? (p.242).

A: Ja elke generatie heeft zijn eigen leerstijl, de volgende punten zijn handig om in gedachte te houden wanneer u een training opzet voor generatie Next:

- Generatie Next leest meer dan de voorgaande generatie, de boekverkoop is de laatste tien jaar verviervoudigd.
- Ze zijn gewend op een zeer interactieve manier te leren, in projectteams in klaslokalen waar ogenschijnlijk complete chaos lijkt te heersen.
- Rollenspellen zijn allen effectief bij jongere Nexters, des te ouder ze worden des te ineffectiever rollenspellen worden.
- Nexters zijn zo technosmart dat Xers er als dinosaurussen bij afsteken, betrek daarom docenten die nu lesgeven aan Nexters en vraag wat de meest effectieve manier is om ze te trainen, zij hebben ervaring met het trainen van Nexters.

20. **V:** Xers die meedoen aan interne jobrotation programma's zijn niet te interesseren voor seminars en speeches van het seniormanagement, ze kunnen hun tijd wel beter besteden beweren ze. (p.235).

A: Houd een focusgroep met een stuk of 10 mensen die het programma afgelopen jaren succesvol hebben doorlopen, vraag voor de begeleiding van deze meeting een persoon waarbij de groep zich comfortabel kan voelen, je wil immers de waarheid weten over de effectiviteit van je programma. Houd er wel rekening mee dat dit mensen zijn die het programma overleefd hebben, interview indien mogelijk ook de uitvallers. Je leert zo wat goed ging en wat minder goed ging. Geef daarnaast niet te gemakkelijk toe, want ook Xers moeten zich leren gedragen naar de regels die gelden binnen een bedrijf. Wel is het goed om rekening te houden met hun niet automatische waardering voor rang, wanneer een topmanager een speech houdt kan die mogelijk getraind worden om deze op de juiste inhoudelijke wijze in te vullen. Zodat hij het respect van de Xers verdient. Mogelijk is een speech niet de juiste vorm en is een vraag en antwoord sessie effectiever?

Werving

21. **V:** Wat is verreweg de beste manier om aan nieuw personeel te komen? (p.247).

A: Doe het goed bij je huidige medewerkers, creëer een werkomgeving die voorziet in hun behoeften, op een niet traditionele manier. Zorg voor managers die gefocust zijn op respectvolle omgang en die zich focussen op behoud van medewerkers.

Tot slot

In dit boek worden voor elke generatie historische gebeurtenissen aangehaald die bepalend zijn geworden voor het referentiekader van de bewuste generatie. In het boek wordt geschetst dat nog niet duidelijk is welke gebeurtenis(sen) dat voor de Nexters zullen worden. Het boek verscheen in 2000, en was waarschijnlijk 'te laat' om de terroristische aanslagen uit 1999 te bespreken. *Generations at Work* behandelt enkel Amerikaans onderzoek en casestudies, de karakterisering van de generaties zijn hiermee dan ook typisch Amerikaans en niet generaliseerbaar voor generaties van dezelfde leeftijd in andere landen en/of culturen. Amerikanen hebben een ander historie en een ander historisch perspectief wat waarschijnlijk de karakteristieken van een generatie beïnvloedt.

Bijlage 9 - Boschma, J. & Groen, I. (2006) "Generatie Einstein, slimmer sneller en socialer: communiceren met jongeren van de 21ste eeuw", Pearson Education

'Generatie Einstein' is volgens auteurs Boschma en Groen een boek over jongeren die geboren zijn in het laatste decennium van de vorige eeuw. Het boek typeert de jongste generatie als slimmer sneller en socialer. Deze jongeren zijn opgegroeid in een moderne informatiemaatschappij waar (multi)media voortdurend om aandacht vragen in een rijk aanbod van tegenstrijdigheden. Ze zijn daar vanaf jongs af aan in getraind en weten kritisch en selectief om te gaan met deze grote hoeveelheid informatie.

Volgens de auteurs staat bij 'Einsteiners' authenticiteit voorop. Ze willen dan ook als individu benaderd worden, de essentie van de boodschap moet duidelijk zijn en aansluiten bij hun belevingswereld. Een boodschap die niet interessant of relevant is laat hen onverschillig. Ze willen geïnformeerd worden, maar niet overtuigd worden. Ze willen zelf tot conclusies kunnen komen maar hiertoe niet geforceerd worden. De technologie achter communicatiemiddelen ervaren ze niet, ze bezien middelen vanuit emotioneel oogpunt, wat er mee mogelijk is en welk doel die mogelijkheid dient staat voorop. Het Internet zien ze niet als een nieuw medium maar als een dagelijkse realiteit. Dit heeft tot gevolg dat informatieverwerking en kennisverwerving op een nieuwe wijze plaatsvindt. Ze zien de computer als een sociale machine en internet als een sociaal medium, waarbij de autoriteit van een kennisbron niet vanzelfsprekend is.

Inleiding (p.1-6)

Was vroeger alles beter? In dit boek wordt op een positieve manier gekeken naar Generatie Einstein, en zo wordt geprobeerd het negatieve beeld wat veelal heerst bij ouderen over jongeren, los te laten. Generatie Einstein is geboren in een periode waarin er een scala aan informatiestromen en communicatiemiddelen beschikbaar is. In tegenstelling tot voorgaande generaties heeft generatie Einstein zich hieraan niet hoeven aan te passen maar is het volstrekt vanzelfsprekend voor ze. Dit maakt dat ze hierin een voorsprong hebben op ouderen.

Deel I - Ontmoet generatie Einstein: slimmer, sneller, socialer (p.7-78)

In deel 1 van het boek worden voorgaande generaties beschreven. De babyboomers, generatie X en generatie Einstein komen aan bod. De groep ouderen die de oorlog heeft meegemaakt wordt buiten beschouwing gelaten aangezien de Einsteiners er te weinig affiniteit mee hebben, aldus de auteurs. Huh?

1. Introductie: een nieuwe generatie (p.13-21)

Wanneer spreken we over een generatie? In hoofdstuk 1 volgt hierover een kleine uiteenzetting.

De grondlegger van het begrip 'generatie' is Karl Mannheim. Volgens hem is de gehele jeugdperiode een sterk vormende fase, waarin persoonlijke houding, verwachtingen en perspectieven een vorm krijgen. Historische gebeurtenissen kunnen daar in meer of mindere mate invloed op hebben. Er zijn tal van scheidingen te maken in generaties, met telkens andere onderbouwing die daar aan ten grondslag ligt. Welke scheiding je ook maakt, het is goed om te onthouden dat er elke dag kinderen geboren worden en dat het dus om een continue proces gaat waarin alleen op basis van grove karakterisering generaliserend onderscheid gemaakt kan worden in generaties. Ondanks deze kritiek kan het denken over en indelen in generaties wel een waardevolle methode zijn om vat te krijgen op verschillen tussen ouderen en jongeren.

Drie generaties (p.15)

In het leven van een gemiddeld persoon spelen drie generaties een rol: grootouders, ouders en de leeftijdsgenoten. Voor generatie Einstein zijn dat dus:

Babyboomers	Generatie X	Generatie Einstein
1945-1955	1960-1985	1988-nu
Protest	Negatief	Positief
Na-oorlogse wederopbouw	Economische depressie	Groei, opbouw en welvaart

Bomvol idealen	Ideologisch vacuüm	Traditionele idealen
Geen merken	Opkomst merken	Overall merken
Bevlogen	Relativeren	Serieus
Andere toekomst	Geen toekomst	Goede toekomst
Zoektocht naar persoonlijkheid	Persoonlijkheid is constructie	Persoonlijkheid is echt
Identiteit los van ouders en autoriteit	Identiteit is erbij horen	Identiteit is oprecht van jezelf

(Tabel p.15)

Waarom Einstein? (p.19-21)

De auteurs hebben gekozen voor een naam die uitgaat van het positieve van deze generatie. Ze stellen dat deze generatie dankzij het opgroeien in de huidige informatiemaatschappij een andere manier van informatieverwerking heeft die meer gemeen heeft met Einstein (creatiever, multidisciplinair) dan met Newton (rationeel, logisch, lineair). Generatie Einstein kan de maatschappij net zo veranderen als Einstein zelf heeft gedaan. Haar manier van kijken, denken en redeneren is zo wezenlijk anders dan die van ouderen generaties, dat er sprake is van een veranderend beeld van de werkelijkheid. Einstein staat daarnaast ook voor een beetje rebellie, voor het volgen van een eigen pad, voor het eenvoudiger maken van ingewikkelde zaken.

2. Generatie Einstein: hun wereld (p.23-61)

In dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan op de wereld van Einstein en generatie X. Ze komen elkaar tegen in drie domeinen: **thuis, school en maatschappelijk**. De auteurs stellen dat generatie Einstein zich op elk domein beter thuis voelt dan de X-ers, en het zou dan voor het eerst zo zijn dat een jonge generatie oudere generaties hierin overtroeft. X-ers verwachten dat ze de wijsheid in pacht hebben omdat ze meer hebben meegemaakt maar ze moeten niet vergeten dat jongeren uniek zijn aangepast aan deze tijd en daardoor meer grip hebben op alles wat er gebeurt.

Samenleving en maatschappij: uitdagingen en gevaren (p.24-44):

De 24/7 informatiemaatschappij, hoge welvaart en massamediale (commerciële) beeldcultuur resulteren in het einde van 'het grote gelijk'. Kennismonopolies vervallen evenals vanzelfsprekende autoriteit van een bron, jongeren zijn mediasmart. De welvaart en toegenomen commercie leidt tot andere keuzes op basis van echtheid en kwaliteit. De X-ers fixeren zich op jong zijn, ze willen zelf (net zo als wie?) losjes leven zonder al te strikte waarden en normen en zijn daarnaast veel meer dan voorgaande generaties bezig met het vertroetelen van jongeren. Jongeren leven onder talloze restricties van ouderen. X en Einstein hebben nooit de armoede ervaren van voor de Tweede Wereldoorlog. Generatie X heeft wel de depressie van de jaren '80 meegemaakt, Einstein alleen nog maar de alsmaar beter wordende economie vanaf de jaren '90. Generatie Einstein heeft hierdoor een optimistische kijk op de wereld, maar ze zijn ook kritischer dan ouderen ten aanzien van/qua verwachtingen van materiële welvaart. Er is veel keuze en ze zijn gewend aan hoge kwaliteit.

24/7 informatiemaatschappij (p.27) heeft geleid tot:

- Het verdwijnen van de waarheid, en 'de gevestigde orde'. Kennis heeft een voorlopig karakter, het beeld op de wereld is fragmentarisch en tijdelijk dat weet Generatie Einstein en ervaart het ook niet als problematisch;
- De computer als social machine, generatie Einstein gebruikt de computer voor interactie en communicatie. Ze richten zich voornamelijk op chatten en communiceren via netwerksites, e-mailen hoe opvallend vinden ze veel minder aantrekkelijk;
- Zien en gezien worden, selfpublishing via netwerksites en connecties aangaan met anderen, waarbij het adagium geldt 'hoe meer vrienden hoe beter'.
- Sharing, het delen van persoonlijke informatie, foto's, muziek, spellen, films, alles is uit te wisselen en wordt niet als bezwaarlijk ervaren.
- Unieke macht, iedereen kan communiceren en oordelen vellen op internet. Dit geeft een enorme macht als consument maar ook als deelnemer in een sociale groep.

Multiculturele samenleving (p.32)

Bijna de helft van de inwoners uit de vier groten steden (Amsterdam, Rotterdam, Den Haag, Utrecht? Gok ik?) bestaat uit allochtonen, waarvan meer dan zestig procent jongere is. Dit heeft een serieuze impact op onze samenleving. Voor jongeren betekent het dat hun omgeving anders is dan die van X-ers destijds. De maatschappij wordt beïnvloed qua taalgebruik, waarden en normen, muziekvoorkeuren, kledingstijlen etc. door de allochtonen die nu deel uit maken van de maatschappij. Wat heeft dat met de jongeren te maken? als het om jongere allochtonen gaat die het beïnvloeden zou ik dat expliciet vermelden.

In dit kader wordt de behoeftentheorie van Maslow besproken (p.34), die volgens Maslow universeel was voor elk mens. Wanneer aan primaire behoeften voldaan was werkt een mens aan de volgende lagen om zo terkortkomingen weg te werken, uiteindelijk bereik je de top van de piramide en is het doel zelfontwikkeling. En hoe wordt deze theorie dan aan bovenstaande alinea gerelateerd? Want nu vind ik beide alinea's niet echt iets toevoegen. Met de theorieën van Maslow en Pinto zou iets verklaard moeten worden maar dat gebeurt nu niet.

Pinto brengt hier een culturele nuance op aan die betrekking hebben op de communicatieregels en omgangscodes; waarbij onderscheid gemaakt wordt tussen grofmazige (globalere regels) en fijnmazige culturen (gedetailleerde regels). In de fijnmazige cultuur is een grotere behoefte aan duidelijkheid en is de collectieve identiteit belangrijker dan het individu, het hoogste streven is eer en niet zelfontplooiing. Eer betekent een goede naam binnen de groep, en heeft alles te maken met (materiële) status.

Thuis: Vriendschap en familie: van individu tot collectief (p.45-52)

Familiale waarden hebben weer terrein gewonnen, De babyboomers die zo fanatiek streden voor individuele vrijheid, zien nu hun kinderen (X-ers) weer echt gezinnetjes bouwen, de verworven vrijheden ten spijt. Het samenzijn in een gezin kwam vroeger voort uit het noodgedwongen met elkaar de tijd en ruimte delen, tegenwoordig wordt er bewust gekozen om op bepaalde momenten kwalitatief samen te zijn. De meeste mensen hebben nu keuzevrijheid, zijn welvarend en worden niet meer gestuurd door een kerk. We zijn individuen geworden met een eigen wil, niet gedictieerd door geloof of een andere ideologie.

Het gezin blijkt na decennia met experimentele andere vormen (als communes) toch weer de veilige basis. Paarvorming en het daarmee een veilige en vertrouwde omgeving creëren voor kinderen is blijkbaar een diepgewortelde behoefte van de mens. De maatschappij is opener geworden, verzuiling is verdwenen. Dit heeft ook effect op de persoonlijkheid. Waren we vroeger gesloten en hard werkend, tegenwoordig ligt ons leven voor een groot deel in de openbaarheid, we gooien onze gevoelens en emoties op straat, en op tv leven we mee met de dagelijkse real life beslommingen van anderen.

Voor kinderen wordt tegenwoordig bewust gekozen, voorbehoedsmiddelen maken precieze planning van kinderen in een carrière mogelijk. Generatie X is gek op de bewust gekozen kinderen, ze monitort haar kinderen nauwgezet, afwijkingen worden vroeg gesignaleerd en bijgeschaafd. Kinderen ervaren hierdoor een grote druk om te presteren volgens de verwachtingen van hun ouders. De opvoeding van kinderen is veranderd, de gebiedende ouder is nu een overleggende partij geworden die rekening houdt met en open staat voor argumentatie van een kind. Kinderen weten in veel gezinnen het meest van techniek en zijn worden dan ook betrokken bij de aanschaf ervan. Het liberale opvoedregime met haar nadruk op begrip, gelijkwaardigheid en compromissen heeft geleid tot een radicaal andere relatie tussen ouders en kinderen. De tijd dat rebellie tegen ouders werd beschouwd als een tijdloos aspect van het leven van tieners lijkt daarmee voorbij.

School en leren: van lineair tot lateraal (p.52)

Onderwijsvernieuwingen worden altijd vergezeld met heel veel kritiek van de oude garde, maar zijn noodzakelijk om jonge generaties nog te kunnen blijven boeien. Je moet van goeden huize komen wil je als docent even educatief en overtuigend zijn als Discovery Channel of internet. Scholen zijn grote vergaarbakken geworden van alle mogelijke types leerlingen met alle mogelijke capaciteiten. In het licht van al deze individualistische verschillen vergt elke leerling een eigen aanpak. Het nieuwe leren speelt hier op in, de voortgang die een individu maakt in kennisverwerving wordt als beoordelingsinstrument

gebruikt in plaats van toetsing van algemene niveaus. Het nieuwe leren krijgt vorm in verschillende soorten onderwijs, maar oogst ook veel en voor het onderwijs gebruikelijk felle kritiek. Gelijke basisniveaus van kennis blijven voor iedereen onontbeerlijk, aldus de criticasters zijn dat de schrijvers of halen de schrijvers die aan?.

De leerlingen van generatie Einstein verwerken informatie op een andere manier dan voorgaande generaties. Voorgaande generaties ontvingen onderwijs in een reeks van theoretische blokjes, wat heeft geleid tot lineaire informatieverwerking. Jongeren zijn echter opgegroeid met internet waar je van hak op de tak navigeert door een oneindige hoeveelheid informatie die onmogelijk lineair te verwerken is. Bij jongeren leidt dat tot de wetenschap dat je toch nooit alles kunt weten, en dat dit ook niet hoeft. Ze kunnen omgaan met discontinue informatie, en leren ook vanuit discontinuïteit. Ze lezen her en der wat, proberen en bij fouten schakelen ze experts uit hun netwerk in. Ze interpreteren discontinue beelden en maken op basis van de creativiteit van hun linker hersenhelft daar een volledig plaatje bij. Waar oudere generaties in hun hele schoolcarrière vooral focusten op lineaire verwerking voor luisteren, lezen en theorie verwerken, gebruiken Einsteiners de linker hersenhelft voor combinatie en synergie tussen discontinue informatie. Deze generatie wordt hierdoor creatiever, kan beter problemen oplossen die uitstijgen boven de theorie, en is beter aangepast aan de huidige complexe maatschappij.

3. Generatie Einstein: hun identiteit (p.63-77)

Om een beter beeld te krijgen van huidige generatie jongeren wordt er in dit hoofdstuk ingegaan op de eigenschappen en kenmerken van deze generatie. Te beginnen bij adolescentie, of te wel pubertijd. Dat is de periode waarin een kind geestelijk en lichamelijk volwassen wordt. Een heftige periode, waarin het lichaam volwassen wordt en de geest haar intelligentie kan tonen, wat leidt tot de behoefte aan discussiëren en argumenteren. Meisjes lopen veelal voor op jongens, maar ook factoren als leeftijd, omgeving, schooltype, beïnvloeders, ouders (en hun inkomensklasse) spelen mee wanneer een jongere begint te pubberen en met welke snelheid.

Generatie Einstein anno nu (p.73)

Hoofdstuk 2 en 3 samenvattend komen de auteurs tot het volgende beeld van generatie Einstein. Deze jongeren zijn:

- Sociaal: ze waarderen familiebanden, vinden vriendschap heel belangrijk en vinden het vanzelfsprekend om anderen te helpen die belangrijk voor ze zijn.
- Maatschappelijk betrokken: ze trekken zich het leed van de wereld aan en kunnen heftig met elkaar discussiëren over politieke en maatschappelijke onderwerpen. Ze sluiten zich echter niet snel aan bij gerelateerde organisaties vanwege de bureaucratie. Ze willen snelle oplossingen verzinnen en zijn niet bezig met een complexe, langdradige uitvoer.
- Functioneel: de toegenomen welvaart maakt uitgebalanceerde keuzes mogelijk, die worden gemaakt op basis van functionaliteit en kwaliteit.
- Trouw: de wereld is groter en commerciëler geworden, jongeren zoeken een veilige plek door te hechten aan familiebanden en relaties. Ouders geven jongeren de ruimte en jongeren respecteren hun ouders.
- Op zoek naar intimiteit: de groter wordende wereld veroorzaakt ook de hang naar regionaliteit en intimiteit.
- Zakelijk: jongeren verwachten van leveranciers efficiënte en snelle systemen, bieden ze die niet dan schakelen ze snel over naar een ander.
- Mediasmart: jongeren doorzien communicatie en marketing, ze prikken door gebakken lucht heen en waarderen eerlijkheid.

Centrale waarden van generatie Einstein (p.76-77)

- Authenticiteit: experimenteren met de eigen identiteit kan, zolang je maar echt bent. Dat verlangen ze ook van anderen, een leraar die zogenaamd 'hip doet' maar weinig vakkennis heeft valt door de mand.
- Respect: op basis van authenticiteit en eigen kunnen verwerf je respect, niet meer op basis van leeftijd of positie in de maatschappij.
- Zelfontplooiing: voor autochtone jongeren is dit het hoogste goed. Bij een baan is het niet belangrijk hoeveel je verdient, maar hoeveel je ervan kunt leren en of je gelukkig wordt.

- Eer: voor allochtone jongeren speelt eer een belangrijkere rol, te verkrijgen door statusverhogende activiteiten en producten.

Deel II - Communitatie wordt contact: het nieuwe communiceren (p.79-144)

In het tweede deel wordt ingegaan op communicatie met jongeren. De hoofdstukken moeten de niet-Einsteiners helpen in het effectiever maken van hun communicatie met Einsteiners.

5. Waarom communiceren we met jongeren? (p.87-90)

Er zijn meerdere redenen te noemen:

- We willen jongeren, of via jongeren, iets verkopen. Jongeren hebben relatief veel te besteden en hebben bij (elektronica) aanschaffen in het huishouden een belangrijke beslissende rol;
- We willen hun mening vormen. Jongeren bevinden zich in beïnvloedbare jaren. Niet commerciële organisaties willen graag een band aangaan, opleidingen willen ze graag werven;
- We willen jongeren wijzen op gevaren. Het leven van een onzekere puber is vol verleidingen en gevaren. De beschermingsdrift van ouderen uit zich hier in waarschuwingen via tal van campagnes.

6. Jongeren als doelgroep (p.91-96)

Er zijn verschillende manieren om naar jongeren als doelgroep te kijken:

- Vanuit leeftijd: veel gebruikte categorieën zijn: tweens (10-12), teens (12-14), youngsters (14-16). In welke fase een adolescent zich bevindt, is van grote invloed op interesse en houding.
- Vanuit onderzoek. Volgens de auteurs is dit een goede methode om de status quo - het hier en nu - te meten, maar het heeft geen enkele voorspellende waarde.
- Vanuit trends. Wat vinden jongeren 'cool'? Coolhunting wordt ingezet om jongeren te laten bepalen wat zij wel en niet cool vinden. Deze vorm van trendwatching door de doelgroep zelf heeft twee nadelen: het richt zich voornamelijk op de hipste jongeren en niet op de gemiddelde jongeren, en jongeren zitten niet per definitie te wachten op het klonen van een trend. Verzin maar iets creatiefs en nieuws, dat vinden ze veel interessanter.
- Vanuit waarden en drijfveren. Het YoungMentality-onderzoek van Sanoma heeft jongeren opgedeeld in zes groepen die onderling verschillen in waarden en drijfveren. Het onderzoek legt de achterliggende factoren bloot in gedrag en de keuzes die jongeren maken.
- Vanuit subculturen. Vanuit een sociologische invalshoek worden jongeren als onderdeel van een groep met een eigen groepscultuur gezien en bestudeerd. Volgens de auteurs zijn de jeugdculturen zoals we die vroeger kende van nozems, hippies en provo's, tegenwoordig niet meer zodanig te definiëren. De scheidslijn tussen subculturen is vervaagd. De jongeren zijn lastig in doelgroepen te benaderen, ze zijn individuen en willen zodanig benaderd worden.

7. Het vak communicatie en jongeren (p.97-105)

Reclamemakers klagen dat de jongeren zo lastig te bereiken zijn. Hebben jongeren geen interesse meer in de producten en diensten die ze aanbieden, of pakken de reclamemakers het niet goed aan?

Het vak communicatie met de bijbehorende modellen, kennis en kunde en regels over hoe het wel en niet moet, voldoet niet meer. Dit vak is ontwikkeld met in het achterhoofd een volwassen consument. De nieuwe generatie volgt niet meer de patronen van volwassenen. Voor het communicatievak heeft dit grote gevolgen. Je moet elke keer opnieuw kijken naar wat je wilt vertellen en waarom. Het huidige communicatie-denken biedt niet voldoende tools voor een effectieve communicatie met deze doelgroep. Boschma en Groen noemen vier valkuilen:

1. Eenrichtingsverkeer (p. 99): veel communicatie is verworden tot eenrichtingscommunicatie waarbij een zender enkel zijn berichten (massamediaal) verstuurt. Jongeren willen echter tweerichtingsverkeer, ze willen kunnen reageren en verwachten dat er iets met hun reactie gebeurt.

2. Communicatie als lapmiddel (*p. 100*): met marketing worden beloftes toegevoegd aan producten, die een toegevoegde waarde suggereren. Jongeren accepteren dat, maar vinden het wel een probleem als hiermee slechte eigenschappen gemaskeerd worden.
3. Arrogantie (*p.101*): reclame is de kunst van het beïnvloeden. Dat werkt alleen als de ontvanger van de boodschap nietsvermoedend is. Mensen worden echter steeds getrainder in het doorzien van die beïnvloeding, vooral generatie Einstein is daar zeer bedreven in. Jongeren zijn mede-communicatieprofessionals, die communicatiedoelstellingen doorzien. Jongeren komen dus op een gelijkwaardig niveau, er is geen sprake meer van slimme verzenders en domme ontvangers. Zenders die dit niet doorzien worden door Einstein dom gevonden.
4. Belangenverstengeling (*p. 102*): in de marketingcommunicatie branche bestaat er belangenverstengeling tussen adviseurs en media-inkopers wat maakt dat er soms voor middelen gekozen wordt die niet per se het meest effectief zijn. In de ogen van jongeren leidt dit tot volstrekt onlogische campagnes. Jongeren hebben een heel sterk gevoel voor plaats, tijd en functie van ingezette middelen. Al deze zaken dienen een coherent en verklaarbaar geheel te vormen, vanuit de essentie van de boodschap.

Hoe kun je het verprutsen bij deze generatie? (*p. 103*)

- Denk niet: ik ben toch ook een kind geweest? Je hebt selectieve herinneringen.
- Denk niet: alle jongeren zijn zoals mijn eigen kinderen/neefjes/nichtjes/buurkinderen. Je eigen omgeving geeft niet een gemiddeld of breed genoeg beeld.
- Denk niet: 'de jeugd van tegenwoordig' en 'vroeger was alles beter'. Oppervlakkige observaties staan daadwerkelijk begrip in de weg.
- Doe niet jong en hip om geaccepteerd te worden door jongeren. Volwassenen zijn geen jongeren en dienen zich dan ook niet dusdanig te gedragen. Jongeren prikken daar doorheen.
- Doe niet: liegen in communicatie over je producten/diensten. Jongeren laten je massaal en hard vallen als je liegt.
- Doe niet: 'jongeren'-media en middelen klakkeloos inzetten.

Als dit letterlijk is overgenomen zou ik daar een tekst toevoegen van de auteurs noemen:... anders heb je straks plagiaatgedoe ☺.

8. Jongerenmiddelen en -media? (*p. 107 - 125*)

Volwassenen benaderen alle verschillende media en uitingen vanuit een technisch oogpunt (wat kan ik ? er mee), Einstein benadert deze vanuit een emotioneel (wat is de betekenis) oogpunt. Er zijn dus geen jongerenmiddelen of -media. Jongeren kiezen hun eigen media en middelen, ongeacht of die wel of niet voor hen ontwikkeld zijn. Wil je jongeren bereiken, dan moet je denken vanuit de emotionele betekenis in plaats vanuit de vorm van het middel.

Bij ouderen hebben technische innovaties zoals de mobiele telefoon geleid tot verwondering. Innovaties worden door hen vergeleken met wat er al was en dat roept weerstand op. Jongeren hebben dit veel minder, die kunnen nog makkelijk wennen aan iets nieuws en ontdekken snel de nieuwe mogelijkheden. Zonder dat ze het vergelijken met traditionele middelen.

Jongeren groeien op in een maatschappij waar een aantal zaken al zijn: internet, mobiele telefoon, computers en dergelijke maken deel uit van hun dagelijkse realiteit. En? Ik vind dat deze zin er ook wel uit kan, is al vaker (ongeveer) aangestipt.

Mediastrategie vanuit de essentie (*p. 112*)

De essentie van de boodschap moet het vetrekpunt zijn, per mediumtype moet worden bekeken in hoeverre deze bij die essentie past: 'form follows function'. De emotionele betekenis die jongeren toekennen aan het middel moet hierbij overwogen worden. Introzin voor de opsomming (wat staat er in de opsomming → bij het opstellen van een strategie moet rekening worden gehouden met:)

- Beoogd effect: het bepalen van de essentie is het startpunt, daarna kijk je hoe je middelen en media in kan zetten om het beoogde effect te realiseren. Wie meer betrokkenheid (involvement) wil creëren bij de doelgroep kiest eerder voor het verschaffen van feiten en infotainment. Wie streeft naar interactie gebruikt middelen die een dialoog mogelijk maken met de doelgroep.

- Zorgvuldig kiezen: welke plek neemt een middel in, in de belevingswereld van een jongere? Kies logische middelen.
- Groep of individu: spreek je jongeren als groep aan, of wil je ze individueel bereiken? Internet, tv, radio en print richten zich op het individu. Evenementen of alternatieve kanalen met een collectief karakter richten zich op groepen.
- Houd rekening met multitasking: jongeren omarmen de overdaad aan media, ze selecteren, skippen en filteren.
- Geïntegreerde mediastrategie: jongeren verwachten consistentie in alle uitingen van een bedrijf.

9. Aanknopingspunten voor communicatie met jongeren (p. 127 - 144)

Een overzicht van de eigenschappen van generatie Einstein waarmee je rekening dient te houden als je met ze wil communiceren:

1. Generatie Einstein is mediasmart. Ze eisen eerlijkheid en oprechtheid.
2. Zij zijn professionele ontvangers, die snappen hoe communicatie en marketing werkt.
3. Ze staan in contact met elkaar, waardoor informatie razendsnel verspreid wordt.
4. Generatie Einstein hecht emotionele waarde aan middelen en media.
5. Generatie Einstein maakt deel uit van een segment gebaseerd op hobby en interesse.
6. Generatie Einstein is gewend aan lezen direct reageren.
7. Generatie Einstein heeft respect voor iedereen die zichzelf is.

Het bepalen van de essentie (p. 129)

De essentie is de betekenis van de boodschap in de ogen van jongeren. Elk onderwerp heeft diverse betekenissen. Het is de truc de juiste betekenis daaruit te kiezen die staat voor dat wat je wil vertellen en wat de jongeren op emotioneel vlak raakt. Het vervolg is een campagne. Hierbij kan gebruik gemaakt worden van een olievlek-campagne volgens het reconnection-model (p. 130). Dit virale model richt zich op het verkrijgen van acceptatie bij de mensen die de essentie van je product het meest belichamen. Als die acceptatie er is kan de rest van de wereld kennis maken met het niet meer te scheiden merk of product en haar essentie.

- Fase 1: Seed – Non branded: zoek mensen die de essentie van de boodschap het meest belichamen, sponsor deze anoniem zonder er iets voor terug te verlangen.
- Fase 2: Feed – Hidden branded: bouw met de succesvolle initiatieven uit fase 1 verder aan projecten in ruil voor naamsvermelding.
- Fase 3: Breed – Visible branded: de buzz heeft z'n werk gedaan, de projecten zijn succesvol en de sponsor plukt nu de vruchten hiervan.
- Fase 4: Eat – Branded: start massamediale campagnes waarin je de mensen van het eerste uur vraagt om te ondersteunen, de rollen draaien om.

Deel III – De toekomst (p.145-174)

10. Generatie Einstein: hun toekomst (p. 147 – 174)

De huidige generatie jongeren heeft het zo goed dat ze weinig moeite doen om iets te veranderen. Ze studeren, maar niet de moeilijkste studies. Ze protesteren niet, ze zijn tevreden met hun leven. Ouderen vinden dat niet ambitieus, vinden ze lui en onverschillig. Maar jongeren zijn volgens Boschma en Groen wel degelijk ambitieus. Een van de centrale waarden van generatie Einstein is zelfontplooiing, jongeren richten zich op zelfontwikkeling, ze willen gelukkig zijn en plezier hebben, dit is hun hoogste goed. Dit is geen ambitie of streven, dit is er al, ze zijn zichzelf al en willen daar enkel aan doorontwikkelen. Die zelfontplooiing geschied van binnenuit, intern gedreven door wensen en behoeftes van jezelf en niet extern gestuurd door eisen van de maatschappij.

Werk en jongeren: klachten alom (p. 156)

Volgens Boschma en Groen staan op een aantal terreinen werkgevers en jongeren op gespannen voet met elkaar. Ouderen hebben last van de jongeren: ze vinden ze lui, brutaal en ongemotiveerd maar ze willen wel direct de hoogste salarissen. Naast dit onbegrip is er een breder probleem; hoe jongeren nu functioneren met elkaar is totaal anders dan wij gewend zijn. Ze passen niet meer in de organisatiestructuren zoals we die nu kennen. Er zijn

steeds meer bedrijven wereldwijd die dit erkennen en zich aanpassen. Want eisen dat jongeren zich aanpassen, dat werkt niet meer. Dan gaan ze ergens anders heen, of ze richten zelf een bedrijf op.

Er ontstaan langzaam maar zeker nieuwe manieren van denken over werk en bedrijfsvoering:

- Werk staat niet op nummer 1 (*p. 158*), werk en geld moeten bijdragen aan het ideale leven, je werkt om te leven en niet andersom;
- Een zelfverzekerde houding (*p. 159*), Jongeren hebben zelfvertrouwen meegekregen van hun ouders, kennisautoriteit bestaat niet meer.
- Direct naar de hoogste baas! (*p. 159*), Je verdient geen respect meer vanwege je titel maar enkel omdat je bent wie je bent. De hoogste baas zit enkel op die positie omdat hij of zij het waar kan maken, de daadkracht en actiebereidheid heeft om iets te kunnen veranderen. Wanneer jongeren iets geregeld moeten hebben gaan ze direct naar dit niveau.
- Netwerklere wordt netwerken (*p. 160*), jongeren vinden het logisch samen problemen aan te pakken en op te lossen. Is binnen een groep niet de benodigde expertise aanwezig, dan sporen zij die op in hun externe netwerk. Jongeren werken aan resultaat, zonder al te veel aandacht te hebben voor concurrentieoverwegingen door het inzetten van kennis van externen (ofzoies zou ik toevoegen om het wat duidelijker te linken aan dat externe netwerk)
- Onvoorspelbaar gedrag (*p. 161*): jongeren stippelen graag hun eigen carrièrepad uit en dat hoeft niet noodzakelijkerwijs binnen één organisatie te zijn. Zolang er maar iets geleerd kan worden en het leuk is.
- Loyaliteit en commitment (*p. 163*), Jongeren moeten zich onderdeel voelen van het bedrijf. Persoonlijke aandacht, sturen op resultaat en heldere regels over wat je wel en niet van elkaar kunt verwachten. Zodra ze uitgeleerd zijn, gaan ze om zich heen kijken. En wie is dan de ideale werkgever? (*p. 161*), Een bedrijf dat echt ergens voor staat, een eigen identiteit heeft en eerlijkheid uitstraalt, en ook daadwerkelijk eerlijk is.

Nieuwe en veranderde waarden (*p. 172*)

- Samen: niet alleen vrienden zijn belangrijk, iedereen is belangrijk. Samenwerken betekent dat je met zijn allen meer weet te bereiken dan in je eentje. Meer hoofden maken meer kennis.
- Gezellig: iedereen doet zijn eigen ding, maar wel 'gezellig' samen, met respect voor individuele wensen.
- Zelfontplooiing nieuwe stijl: niet nieuwe vaardigheden onder de knie krijgen, maar beter worden in het begrijpen van jezelf, opdat je jezelf kunt zijn overal in alle situaties.
- Geluk: nu en in de toekomst.