

De nieuwe werkrelatie

Organisaties moeten zich niet alleen voorbereiden op een tekort aan talent, maar ook op een nieuw type medewerker. Deze jonge generatie kijkt anders tegen werk aan dan de oudere generaties die nu aan het roer staan in de meeste organisaties. Hoe behoud je de jonge generaties voor je organisatie?

ARTIKEL

Michelle Veugelers

'Afbrokkeling talent dreigt na twee jaar bezuiniging'

'Houd uw talent vast – nu het nog kan'

'Tekort aan hoogopgeleiden blijft dreigen'

Het zijn slechts enkele van de koppen over het tekort aan talent die de laatste weken in de kranten stonden. Internationaal onderzoek wijst uit dat twee jaar van bezuinigingen en ontslagen ervoor hebben gezorgd dat de betrokkenheid van medewerkers sterk is gedaald (Economist Intelligence Unit, 2010). In een periode waarin gemotiveerde medewerkers cruciaal zijn voor economisch herstel, is bijna een derde van de onder-vraagde lijnmanagers ervan overtuigd dat hun medewerkers vertrekken zodra de arbeidsmarkt weer aantrekt. Zonder aandacht voor deze massale uittocht van medewerkers, bouwen organisaties aan een nieuwe crisis waarin geen gebrek is aan geld, maar aan talent.

Toch is er meer nodig dan ons voorbereiden op een tekort aan talent. Organisaties moeten zich ook voorbereiden op een nieuw type medewerker dat duidelijk anders tegen werk aankijkt dan de Generatie X en de Protestgeneratie die in veel organisaties op dit moment de scepter zwaaien (Bontekoning, 2007). De nieuwe medewerker voelt zich gevangen in de organisatiecultuur waar planning en control, hiërarchische verhoudingen en het hebben van ruime ervaring hoog in het vaandel staan. Niet gek dus dat 90 procent van de starters zijn eerste organisatie binnen twee jaar verlaat. Dat slurpt talent, kennis, innovatiekracht en heel veel geld. Uit mijn onderzoek blijkt dat bij een commerciële organisatie de vervangingskosten van één getalenteer-

de junior medewerker al snel tot 40.000 euro oplopen.

Hoe kun je je als organisatie voorbereiden op deze nieuwe medewerker zonder je huidige waardevolle medewerkers uit het oog te verliezen? In dit artikel beantwoord ik deze vraag met de vier stappen naar een nieuwe werkrelatie. Deze relatie geldt niet alleen voor de jonge generaties, zoals de pragmatische generatie (geboren 1970-1984) of generatie Einstein (geboren na 1985), maar voor alle vier de generaties die op dit moment in organisaties werken.

Werkgever, ambitieus, intellig, mvo z.k.m. aantrk Werknm, 25-35, HBO/WO, ondernmd. reislustig, omg. Brab om een duurzm relatie op te bouwen. Br. m. foto o. Nr. 167-10359

Hoe vind je een nieuwe werkrelatie?

Wat doe je als je op zoek bent naar een nieuwe werkrelatie? Een van de mogelijkheden is een contactadvertentie. Hoewel de vergelijking vergezocht lijkt, bevinden zich hierin de belangrijkste vragen die een werkgever en werknemers zichzelf moeten stellen.

Wie ben ik?

Zonder als organisatie duidelijk te weten wie je bent, is het onmogelijk een relatie op te bouwen met de nieuwe generatie werknemers. Gedeelde overtuigingen, visie op mens, werk en drijfveren hebben namelijk een grote aantrekkings- en vooral motivatiekracht voor de jonge generatie (Studenttalent, 2009). Wees authentiek en blijf vooral jezelf is hun credo. Zowel voor medewerkers intern (wat is

je identiteit?) als potentiële talenten extern (wat is je imago?) is een helder en, in de hele organisatie, gedeeld antwoord op deze vragen dus essentieel. De twaalf archetypen van Jung kunnen hierbij ondersteunen. Is je organisatie een gevoelige Ikea, een bedachtzame Philips of een intuïtieve Apple?

Wat heb ik te bieden?

Naast een heldere collectieve ambitie, zijn duidelijke kaders waaruit blijkt wat een organisatie wel en niet kan bieden essentieel om een goede werkrelatie op te bouwen. De basis hiervoor wordt gelegd in de personeelsregeling die antwoord geeft op de vraag: 'Wat is onze visie op werken?' Doen we dat flexibel of op kantoor? Van 9 tot 5 of 24/7? Reizen we met de auto of de trein? En op welke manier houden we contact? Om vervolgens flexibel te kunnen inspelen op de behoeftes van de verschillende generaties in de organisatie, is een individuele arbeidsovereenkomst (ook wel een I-deal genoemd) nodig. I-deals combineren de belangen van werkgever en werknemer (Sjollema, 2009). En met succes: uit onderzoek blijkt dat medewerkers met I-deals harder werken en zich meer verbonden voelen met de organisatie (Nauta et al., 2007). Om succesvol maatwerkafspraken te kunnen maken, bepaalt een organisatie eerst wat haar speelruimte binnen de I-deals is. Leidinggevend krijgen vervolgens het vertrouwen en de verantwoordelijkheid om op basis van hun inzicht en de behoefte van de medewerker I-deals te sluiten over ontwikkeling, arbeidstijden, prestatie en beloning. Zo creëert een organisatie flexibiliteit, balans en werkplezier voor alle generaties. De organisatie Topdesk, beste werkgever voor ouders 2009, is hiervan een sterk praktijkvoorbeeld.

De nieuwe generatie werknemers:

Ruimte versus leegte

Ik ben op zoek naar een droombaan. Een baan waarin ik de ruimte krijg om uitdagende taken op te pakken en door feedback te leren. Ruimte is echter iets anders dan leegte. Een collectieve ambitie geeft me duidelijkheid. Waar gaan we nu met z'n allen voor? Als ik dat weet en voel, dan loop ik harder.

Resultaten versus kantooruren

Ik wil graag afgerekend worden op mijn behaalde resultaten, niet op het aantal uren dat ik na vijven nog op kantoor doorbreng. Als ik mijn eigen tijd kan indelen, werk ik harder.

Prestatie versus ervaring

Ik bewonder collega's op basis van hun prestaties, niet op basis van hun jarenlange ervaring en titel. Ik houd ook niet van autoriteit of

hiërarchie. Als ik een innovatief idee heb, ga ik het liefst rechtstreeks naar mijn directeur.

Brainstormen versus vergaderen

Brainstormen betekent voor mij in een creatief team doelgericht met opdrachten aan de slag. Aan eindeloze vergaderingen zonder concreet resultaat heb ik een hekel.

Aanstormend talent versus junior

Je mag op mijn talenten vertrouwen. Als ik eenmaal ergens voor ga en uitgedaagd word, kan ik namelijk bergragen verzetten. Als werk niet boeiend is, ben ik snel weg.

Frisse wind versus naïeveling

Ik heb creativiteit en wil graag onze dienstverlening vernieuwen. Ik krijg

daar vaak niet de ruimte voor. Zonde, want vernieuwen is mijn kracht. Laat me samen met een openminded senior werken en je zult zien dat we elkaar versterken.

Salaris versus beginnersvergoeding

Geld is voor mij geen belangrijke reden om een baan te kiezen, maar ik ga wel twijfelen als mijn vrienden voor hetzelfde werk veel meer verdienen.

Wat ik belangrijk vind bij de keuze van een baan is:

1. Goede sfeer en leuke collega's
2. Leren en ontwikkelen en uitdagend werk
3. Carrièreperspectief

Gebaseerd op: Bontekoning (2007), Teeuwisse (2009) en Veugelers (2010).

Wie zoek ik?

Om mensen te kunnen inzetten op hun talenten in plaats van hun zwaktes én een relatie aan te gaan die klikt, is het noodzakelijk goed in kaart te brengen wie de organisatie als (potentiële) relatiepartners ziet. Volgens Cappelli (2009) ondersteunt het beantwoorden van de volgende vragen hierbij:

1. Welke mensen met welke competenties/achtergrond hebben we nodig?
2. Kunnen we deze al aanwezige werknemers intern ontwikkelen of moeten we extern op zoek naar een nieuwe relatie?
3. Als een nieuwe relatie nodig is, past de nieuwe medewerker dan bij onze visie?
4. Als een nieuwe relatie nodig is, welke type relatie (vast, flexibel, aantal uur) gaan we met hem/haar aan?

Met het beantwoorden van de eerste drie vragen is de beleidsbasis voor de nieuwe werkrelatie gelegd. Nu is het tijd voor concrete actie.

Hoe kunnen we aantrekkelijk zijn en blijven voor elkaar?

De vierde en laatste vraag is belang-

rijk, maar ook complex. Wat voor de ene medewerker aantrekkelijk is, is voor de andere vreselijk. I-deals maken het mogelijk om aantrekkelijk te zijn voor elke medewerker. Hoe geef je I-deals echter concreet

vorm? Uiteraard zegt de I in deze term al dat de inhoud van de deal voor elke individuele medewerker uniek is. Toch is er een hele duidelijke basisbehoefte per generatie te ontdekken. Zo ook voor de nieuwe generatie werknemers.



De I-deals die organisaties naast hun basispakket sluiten, kunnen vaak meege-
nomen worden in de gesprekken die nu
al plaatsvinden over ontwikkeling en
POP. Daar waar leidinggevendenden binnen
POP-gesprekken kijken naar het Wat (wat
zijn onze competenties, wat gaat de me-
dewerker doen om hieraan te voldoen),
kijken leidinggevendende en werknemer
voor I-deals naar het Hoe (hoe zit je in je
functie, hoe kun je talenten gebruiken in
het werk, hoe aantrekkelijk zijn we voor
elkaar, hoe kunnen we onze aantrekkelij-
kheid voor elkaar vergroten). Dit vraagt
om een dialoog waarin zowel de ontwik-
keling van de medewerker als van de or-
ganisatie geïntegreerd worden (Sjollema,
2009). Een gestandaardiseerd HR-beleid
maakt hiermee dus plaats voor een meer
flexibel HR-beleid. Op die manier kunnen
organisaties aansluiten bij de behoefte
van elke generatie.

Op naar een nieuwe werkrelatie!

*'As in ancient times, talent become the coin of
the realm. Companies that multiply their hu-
man talents will prosper. Companies that don't
will struggle.'*

Michaels et al. (2001; Xiv).

Een nieuwe generatie werknemers staat
te popelen om haar talenten en innova-
tiekraft te gebruiken. Door als organisa-
tie en werknemer na te gaan wie je bent,
wat je kunt bieden, wie je zoekt en hoe
je aantrekkelijk voor elkaar blijft, kun je
kortstondige verkering met jonge werk-
nemers omzetten in duurzame werkrela-
ties.

De nieuwe werkrelatie vraagt om een cao
die ruimte biedt voor individuele afspra-
ken. De nieuwe werkrelatie vraagt ook
om een dialoog tussen leidinggevendenden
en werknemers waarin de aantrekkelijk-
heid voor elkaar centraal staat. Deze dia-
loog ontstaat niet vanzelf in de reguliere
POP gesprekken. Als HR-adviseur en OR-
lid speel je een cruciale rol in het maken
van raamwerken waarbinnen werknemer
en leidinggevendenden tot I-deals kunnen
komen. Zo leg je de basis voor een nieuwe
duurzame werkrelatie met elke generatie.

Opdat de kranten over enkele jaren maar
vol mogen staan met positieve berichten
over gelukkige werkgevers en werknem-
ers!

**Michelle Veugelers (26) is opleidingskun-
dige en werkt als consultant bij CINOP.**

De nieuwe generatie aan het woord

Interview met Lotte Hamer, copywriter

Hoe ziet jouw werkdag eruit?

'Ik werk nu bijna drie jaar als copywriter bij De Huurwordenaar, een jong com-
municatiebureau in Arnhem. Elke werkdag ziet er anders uit. Ik schrijf teksten,
bedenk slogans, ontwikkel brochures, websites en hele campagnes. Ook redigeer
ik teksten en geef ik trainingen over creatief schrijven.'

Wat maakt het werk voor jou zo leuk?

'De afwisseling in opdrachten en de verschillende klanten maken dat ik echt plezier
heb in mijn werk. Ik zit niet alleen achter de computer, maar mag overal een kijkje
in de keuken nemen. Van de autobranche tot de groensector en IT-wereld.

Daarnaast kreeg ik al snel de ruimte om zelfstandig opdrachten van klanten op te
pakken. Mijn baas geeft me het vertrouwen dat ik deze verantwoordelijkheid aan
kan. Ik heb me daardoor de afgelopen jaren enorm kunnen ontwikkelen als tekst-
schrijver én als adviseur voor klanten.

Het is bij ons dus heel vanzelfsprekend dat je als jonge medewerker opdrachten
zelf uitvoert. Dit betekent echter niet dat ik er alleen voor sta. Ik kan altijd rekenen
op de feedback van collega's.

Tot slot is De Huurwordenaar gewoon een erg leuke en jonge organisatie. We wor-
den in onze stadsvilla omringd door andere creatieve bedrijven. Dat geeft gezellig-
heid, energie en veel nieuwe ideeën.'

Hoe kun werkgevers ervoor zorgen dat jonge werknemers meer plezier hebben in hun werk?

'Geef vertrouwen aan je medewerkers, dan krijg je ook vertrouwen terug. Doordat
mijn baas me de mogelijkheid geeft om thuis te werken en mijn eigen tijd in te de-
len, ben ik meer gemotiveerd en werk ik harder.'

En wat kunnen jonge werknemers zelf doen?

'Laat in je organisatie weten wat je wilt en wat je kan. Wat vind je leuk in je werk?
Waar wil je je in ontwikkelen? Wacht dus niet af, maar neem het heft in eigen hand.
Zo zorg je ook zelf voor meer plezier in je werk.'

**Zij deed het afgelopen jaar onderzoek
naar de nieuwe werkrelatie. Op haar blog
www.denieuwewerkrelatie.nl doet ze hier-
van verslag. Dit artikel is een samenvat-
ting van het boek 'De nieuwe werkrelatie'
(in publicatie). mveugelers@cinop.nl**

Literatuur

Bontekoning, A.C. (2007). *Generaties in organi-
saties: een onderzoek naar generatieverschillen
en de effecten daarvan op de ontwikkeling van
organisaties*. Academisch proefschrift. Tilburg:
universiteit van Tilburg.
Cappelli, P. (2008). *Talent on demand*. Boston:
Harvard Business Press.
Economist Intelligence Unit (2010). www.eiu.com.
Michaels, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B.
(2001). *The war for talent*. Boston: Harvard Busi-
ness School Press.
Nauta, A., Oeij, P., Huiskamp, P., & Goudswaard, A.
(2007). *Loven en bieden over werk. Naar dialoog
en maatwerk in arbeidsrelatie*. Assen: van Gorcum.
Sjollema, S. (2009). De nieuwe arbeidsrelatie. Aan-
sturen en ontwikkelen van medewerkers. *Leren in
organisaties (9) 8/9*.

Studenttalent (2009). *De nieuwe lichting*. Den
Haag: Studenttalent.
Teeuwisse, E. (2009). Tools: hoe aantrekkelijk
zijn we voor elkaar? Binden en boeien van young
professionals. *Leren in organisaties (9) 1/2*.
Veugelers, M.J.E. (2010). *De nieuwe werkrelatie
voor CINOP*. Intern rapport. 's-Hertogenbosch:
CINOP.