

GENERATIE Z

De onstuitbare opkomst van een digitale generatie

- Jos Ahlers – 26 september 2010 -

Een precies tijdstip is moeilijk aan te geven, maar zo rond 1995 breekt het internet door als breed maatschappelijk verschijnsel. Het is het begin van een digitale revolutie. Oudere generaties hebben zich, soms met pijn en moeite, aangepast aan die nieuwe realiteit, maar de kinderen die vanaf dat moment zijn geboren kennen geen andere wereld dan een wereld waarin het worldwide web een prominente, bepalende rol speelt.

Deze generatie groeit op in een digitale wereld waarin technologische revoluties de gewoonste zaak van de wereld zijn. Het is een generatie die altijd en overal online is, een generatie voor wie sociale media geen ontdekking zijn, maar een noodzaak. Rond 2020 zullen deze 'kinderen van het web' de werkvloer opstromen.

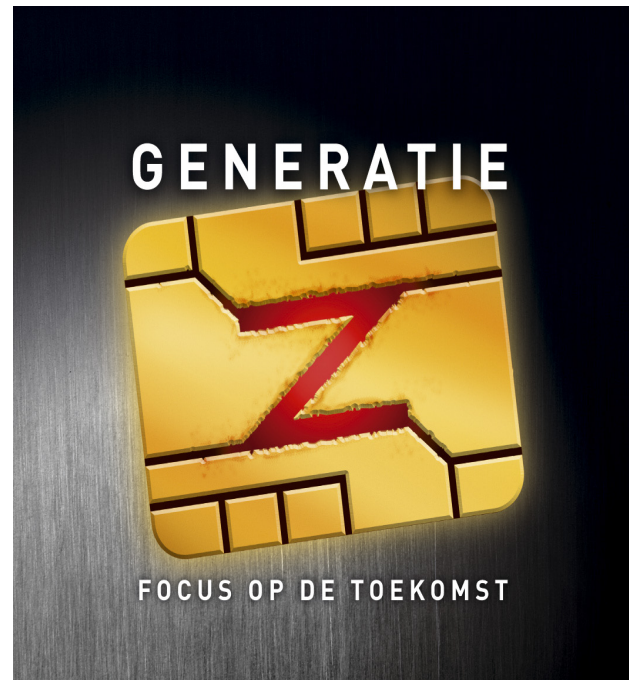
Voor Eiffel is dit een goede aanleiding om eens in detail te kijken naar deze digitale kids. Wie zijn ze? Wat verwachten ze van de wereld? Welke eisen gaan ze stellen? Hoe gaat Generatie X leiding geven aan deze Generatie Z? En bovenal: hoe gaan ze de werkvloer veranderen?

Op basis van uitgebreid literatuuronderzoek (off- en online natuurlijk), de inzichten van Rene C. W. Boender, Brain Agent en Trendteller, en een serie van vierentwintig interviews met leden van Generatie Z schetsen we een beeld van een generatie die nu opgroeit en die vanaf 2020 de werkvloer zal veroveren.

DIT IS GENERATIE Z.

DE GENERATIES

Babyboomers zijn de eerste generatie in de geschiedenis die zichzelf een naam hebben gegeven. Passend gedrag voor een generatie (geboren tussen ruwweg 1946 en 1964) die is opgegroeid in een tijd van economische opbouw, technologische vooruitgang en maatschappelijke ontwikkeling. In sommige literatuur wordt de Babyboomers generatie ook wel de 'ik-generatie' genoemd. Een generatie die verwend is en een lichte neiging vertoont tot narcisme. Maar ook de generatie die sinds de jaren zestig van de vorige eeuw de motor was achter de snelle ontwikkelingen op economisch en maatschappelijk gebied. De Babyboomers generatie is een leeftijdsgroep die is opgegroeid met steeds meer rechten (en waarschijnlijk steeds minder plichten) en daar hoort ook een eigen naam bij. Sindsdien is er steeds weer naarstig gezocht naar een passende naam voor iedere volgende generatie. Na de Babyboomers kregen we Generatie X met dank aan de



roman met dezelfde naam van Douglas Coupland ('Generatie X, vertellingen voor een versnelde cultuur' uit 1991). Generatie X zag het levenslicht tussen 1965 en 1979. Volgens velen is dit een 'verloren generatie' die het nooit goed is gelukt onder de vleugels van de Babyboomers uit te komen. Volwassen geworden tijdens een periode van economische stagnatie en hoge jeugdwerkloosheid, had deze generatie weinig idealen waarvoor nog gestreden kon worden. Dat hadden de Babyboomers immers al gedaan.

Na Generatie X was de creativiteit er qua naamgeving wel een beetje uit en spreken we van Generatie Y. Overigens, een prima illustratie van wat er volgens de Babyboomers juist mis is met deze hele generatie: geen inspiratie en verwend door materiële overvloed. Generatie Y (geboren tussen 1980 en 1995) kent een serie alternatieve namen die geen van allen zijn blijven hangen: Millennium generatie (omdat het de eerste generatie is die volwassen is geworden in het huidige millennium), Generatie Next, Net Generation, Echo Boomers en Peter Pan Generatie. Ook interessant is dat deze generatie volwassen wordt of is geworden na 9 september 2001 in een wereld waarin de dreiging met grootschalig geweld is opgelopen na

decennia te zijn afgenomen.

Generatie Y is opgegroeid met internet, mobiele telefoon en email, maar kan zich nog wel een wereld zonder herinneren. Langdurige economische tegenslagen hebben ze nooit gekend en ondanks de verhoogde dreiging van terroristische aanslagen heeft dit geleid tot een generatie die vooral lijkt te geloven in 'alles kan' en 'alles mag'.

GENERATIE Z

En dan zijn we nu aangekomen bij Generatie Z. Iedereen die tussen de jaren 1992 en 2010 is geboren wordt gerekend tot deze generatie. Die jaartallen worden in de wetenschap hier en daar nog wel behoorlijk bediscussieerd, maar voor deze beschrijving houden we ons daar aan. Dat er een overlap is met Generatie Y nemen we voor lief. In 2020, het jaar waar we naar toe kijken, zal deze groep dus tussen de 10 en de 28 jaar oud zijn. Met andere woorden: de eerste leden van deze generatie zijn dan de werkvloer opgestroomd.

Ook Generatie Z staat bekend onder meerder namen. De meest gebruikte en meest invloedrijke is "Digital Natives". Marc Prensky (2001) komt de eer toe de uitvinder van deze naam te zijn. Prensky stelt dat deze generatie is geboren in een tijdsgewricht waarin de verregaande aanwezigheid van digitale technologie de norm is. Dit in tegenstelling tot alle voorgaande generaties, die, in meer of mindere mate, zijn opgegroeid in tijden waarin we gebruik moesten leren maken van digitale technologieën. Deze oudere generaties noemt Prensky de "Digital Immigrants". De immigranten versus de inboorlingen dus.

Generatie Z groeit op in een wereld van overvloed en met relatief weinig beperkingen. Generatie Z leeft in de overtuiging dat eventuele tegenslagen zullen worden opgevangen door ouders of de overheid. In die verwachting worden ze ook regelmatig bevestigd. Ondanks de recessie van de afgelopen jaren is, bijvoorbeeld, tussen 2007 en 2009 het gemiddelde inkomen van jongeren met 7% gestegen. Generatie Z blijft dan ook een onveranderd vertrouwen houden in de toekomst.

Generaliseren is natuurlijk gevaarlijk, maar in dit kader wel even toegestaan om een beeld te schetsen. Generaliserend kunnen we daarom over Generatie Z stellen dat dit een generatie is die opgroeit in een '24/7' informatie maatschappij. Vaak wordt gesteld dat het een generatie is die wordt gekenmerkt door een korte aandachtsboog. Ze vervelen zich snel en ze zappen door het leven. Dit leidt er ook toe dat ze razendsnel informatie kunnen vinden en filteren. Al betekent dat soms ook dat informatie oppervlakkig wordt verwerkt.

Deze digitale inboorlingen zijn dus de focus van dit verhaal. Nadat we eerst een kort overzicht geven van een aantal

kerncijfers en algemene trends, zullen we aan de hand van twaalf stellingen inzicht geven in hoe deze generatie tegen het leven aankijkt en hoe zich dat vertaalt naar de werkvloer. Natuurlijk eindigen we met een aantal concrete aanbevelingen. Generatie Z is reeds geboren. Ze zijn onderweg naar de toekomst. Vanaf 2020 zullen ze hun maatschappelijke invloed doen gelden. Het zijn onze kinderen en de kinderen van onze kinderen. Op persoonlijk gebied weten we dus al veel van ze; we kennen ze zelfs bij naam. Maar kunnen we een breder beeld schetsen?

EEN AANTAL CIJFERS

Volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek heeft Nederland in 2010 zo'n 3.721.000 inwoners van nul tot en met 18 jaar oud; Generatie Z. Op een totale bevolking van 16,5 miljoen inwoners is dat 22,5%. Overigens, ongeveer een kwart van die jongeren is op dit moment van allochtone afkomst. De verwachting is dat het aantal allochtone jongeren absoluut niet zal stijgen, maar dat hun aantal de komende generaties relatief wel zal toenemen (er worden namelijk minder autochtone kinderen geboren). Nu wordt ongeveer 20% van de totale bevolking gedefinieerd als allochtoon.

Op dit moment zijn de oudste leden van Generatie Z achttien jaar oud. Het is dus moeilijk te zeggen welk opleidingsniveau en welke studierichtingen we precies mogen verwachten als ze de werkvloer opstroomt. Wat we wel weten: begin jaren '90 ging gemiddeld tweederde van de kinderen na de basisschool naar een opleiding op VMBO niveau. Inmiddels zakt dat aandeel naar bijna de helft van de kinderen. De Havo en het VWO groeien snel in populariteit. Ook al wordt er geklaagd over de daling in het niveau van de Havo-opleiding, we kunnen toch stellen dat, gemiddeld gezien, jongeren hoger opgeleid van school komen. Vanwege allerlei leeftijdseffecten is het moeilijk te beoordelen of Generatie Z nu al ander media- en communicatiegedrag vertoont in vergelijking met voorgaande generaties en dan met name Generatie Y. Wat opvalt aan de beschikbare gegevens is dat televisie aan belangstelling in boet en dat gaming duidelijk erg geliefd is. Met name 'casual gaming' is populair. Dit zijn relatief kleine en simpele spelletjes die via het internet worden gespeeld. Sites als www.spele.nl bieden honderden van dit soort spellen aan. Casual gaming is vooral populair onder jongere groepen. Een van de gevolgen: een kwart van de peuters is inmiddels minimaal een keer per week online.

Wanneer we inzoomen op wat Generatie Z nu online doet, valt een ding vooral op: voor deze groep lijkt het internet voornamelijk een sociale functie te hebben. Hyves en MSN zijn nu nog de koningen van het internet voor deze groep, maar ook sociale sites als Facebook, Partypeeps2000, Sugababes en Partyflock zijn mateloos populair. Opvallend is tevens dat

allerlei nieuwe sociale media als twitter en foursquare (nog) weinig worden gebruikt. Desalniettemin kunnen we stellen in de woorden van Seth Godin: "an entire generation or two is ready to grow up in public".

De mobiele telefoon is alomtegenwoordig. Van de huidige 12 tot 14 jarigen bezit 80% een mobiele telefoon. Over de groep 15+ kunnen we gerust stellen dat iedereen een mobiel heeft. Het gebruik van deze telefoons is nog wel redelijk traditioneel: ze worden voornamelijk gebruikt voor bellen en sms-en. Recent eigen kwalitatief onderzoek doet echter vermoeden dat dit op het punt van veranderen staat. Steeds vaker geven jongeren aan dat SMS een oude techniek is. Door de razendsnelle instroom van smartphones zijn goedkopere alternatieven voor handen gekomen. Ping (Blackberry of 'BB') en WhatsApp (andere smartphones) zijn 'gratis in gebruik' en winnen daarom snel aan populariteit. Verwacht mag worden dat onder invloed van deze toepassingen het mobiele internet snel een prominente plaats zal gaan innemen. Hier en daar wordt zelfs al gesuggereerd dat 'vast internet' zijn hoogtepunt heeft gehad.

Telefoons die geschikt zijn voor mobiel internet hebben nu nog een marktaandeel van ongeveer 40%, met een sterke oververtegenwoordiging in het zakelijke segment. Dat gaat de komende jaren (of moeten we zeggen 'maanden') snel veranderen.

Regelmatig wordt beweerd dat de tijd die jongeren achter de computer, de game console, de mobiele telefoon en de televisie doorbrengen allerlei negatieve effecten hebben: ze worden dik en asociaal. Om met dat laatste te beginnen: 80% van 15-24 jarige zit op Hyves en 40% bezoekt Facebook (cijfers over jongere groepen zijn niet beschikbaar). Ze zijn daar voornamelijk bezig met sociale activiteiten. Maar ook offline zien we nog veel sociaal gedrag. 40% van de jongeren tussen 18 en 25 jaar doen bijvoorbeeld vrijwilligerswerk. Gewicht lijkt wel een probleem te worden. 14% van de jongeren is te zwaar, 3% heeft zelfs ernstig overgewicht. En deze percentages stijgen.

**“ IEDEREEN IS GELIJK, MAAR
GENERATIE Z IS EEN BEETJE
GELIJKER ”**

-René C.W. Boender

ZEVEN TRENDS

In welke wereld gaat Generatie Z volwassen worden? Om daar zicht op te krijgen, moeten we een aantal grote, wereldwijde trends op een rijtje zetten. Deze trend zijn beschreven op een macro niveau door partijen als McKinsey, IBM en IMD. Aangezien de wereld steeds kleiner wordt, spelen ze zeker ook een rol in Nederland.

1. Demografische verschuivingen

Wereldwijd zien we bevolkingen vergrijzen. De steden groeien, het platteland loopt leeg en in toenemende mate zien we etnische groepen hun plek in de wereld opeisen.

2. De evolutie van de informatie-economie

Ontwikkelingen in digitale technologie maken het mogelijk dat alles met alles wordt verbonden. Daarnaast komt steeds meer individuele en collectieve informatie beschikbaar. De grens tussen wat we vrijwillig en onvrijwillig delen wordt vager.

Een negatieve kant van deze ontwikkeling is de toenemende onbetrouwbaarheid van informatie.

3. Globalisatie

Het wegvallen van grenzen en handelsbarrières leidt aan de ene kant tot economische groei en culturele egalitatie, maar aan de andere kant tot een toename in nationalisme en religieus fundamentalisme. Dit conflict zal ons nog decennia bezighouden.

4. Nieuwe wereldleiders

De economische en politieke stagnatie in zowel de Verenigde Staten als Europa biedt een podium aan nieuwe wereldleiders uit Azië en Zuid-Amerika. Niet alleen op politiek gebied, maar ook op zakelijk en sociaal vlak zullen we zien dat landen uit deze opkomende werelddelen hun invloed doen gaan gelden. Met name Brazilië, Turkije, India en China gaan deze rollen op zich nemen.

5. Een overvloed aan arbeidskrachten en een gebrek aan talent

Dankzij de opkomst van met name de Aziatische economieën zien we een enorme groei in het aanbod van laag opgeleide arbeidskrachten. Outsourcing van productie zal de komende decennia een economische factor van belang blijven. Aan de andere kant zien we een tekort aan hoogopgeleide werknemers met talent voor innovatie. Deze talenten zullen kunnen werken waar ze willen tegen voorwaarden die ze zelf kunnen stellen.

6. Uitputting van natuurlijke bronnen

Steeds meer natuurlijke bronnen (denk aan zoetwater, energie, voedsel, leefomgevingen en klimaat) zullen verder onder druk komen te staan. De prijzen voor commodities zullen blijven stijgen. De zoektocht naar duurzame energie zal verder intensiveren. De 'groene revolutie' die nu in alle sectoren zichtbaar is, is een resultaat van dit besef dat we de aarde aan het uitputten zijn.

Wantrouwen ten aanzien van het bedrijfsleven

Het verlies in vertrouwen in grote multinationale bedrijven in met name de financiële sector zal ons nog jaren achtervolgen. Bedrijven zullen steeds meer verantwoording moeten afleggen en transparanter worden. Het bedrijfsleven wordt niet meer automatisch gezien als de motor van maatschappelijke ontwikkelingen, maar eerder als een potentieel probleem.

TWAALF STELLINGEN

Kijkend naar de versnellende technologische ontwikkelingen, demografische trends en maatschappelijke veranderingen die ons te wachten staan, presenteren wij nu twaalf stellingen die een beeld scheppen van Generatie Z anno 2020. We kijken daarbij eerst naar algemene trends en zoomen vervolgens wat verder in op de werkvloer.

Hoe de wereld er in 2020 precies uitziet, weet natuurlijk niemand. Zelfs Eiffel niet. Deze stellingen hebben dan ook niet tot doel de toekomst precies te voorspellen, maar om te inspireren en te prikkelen, zodat we beter voorbereid die toekomst kunnen binnen stappen.

Stelling 1: *In 2020 stroomt de eerste netwerkgeneratie de hiërarchische werkvloer op.*

Generatie Z groeit op in een wereld waarin netwerken de norm is. Hyves heeft bijna 10 miljoen leden in Nederland, Facebook, op moment van schrijven, een half miljard wereldwijd. Eigenlijk zijn Hyves en Facebook (en ieder ander online netwerk) verzamelingen van sociale netwerken. Je bent niet lid van Facebook, maar van jouw netwerken op Facebook. Vriendengroepen, gedeelde interesses en evenementen zijn allemaal aanleidingen voor het vormen van (soms tijdelijke) netwerken. Een belangrijk kenmerk van deze sociale netwerken is dat ze organisch gestructureerd zijn. Hoeveel connecties je hebt en hoeveel je communiceert bepaalt of je in het centrum van een netwerk staat of meer aan de rand. Een ander kenmerk: iedereen praat met iedereen zonder aanzien des persoon. In deze organische wereld groeit Generatie Z op. Het bepaalt in belangrijke mate hun sociale kader.

De meeste bedrijven zijn nog steeds hiërarchisch georganiseerd. Ze hebben een duidelijke machtstructuur die zich uit in een piramide vorm en heldere organogrammen. In tegenstelling tot sociale netwerken hebben bedrijven duidelijke bazen en duidelijke grenzen. Om een sociaal netwerk staat nooit een hek met een slagboom. Om bedrijven wel. Rond 2020 stroomt een grote groep jonge netwerkers de werkvloer op. Deze jongeren zijn niet gewend te denken in hiërarchische bedrijfsstructuren en afgebakende grenzen. Sterker nog, de oude werkethos "hard werken, doen wat de baas zegt, zelf je mond houden en loyaal blijven aan je bedrijf" is onbekend en irrelevant. Deze generatie vraagt een andere aanpak, terwijl ze moeten samenwerken met de hiërarchische denkers die

dan ook nog actief zullen zijn. Voor de manager in 2020 zal de uitdaging zijn: *hoe ga ik om met deze 'clash of cultures'.*

Stelling 2: *Generatie Z wil wel delen maar geen offers brengen.* Iedereen die voor pakweg 1990 is geboren, is in meer of mindere mate gedwongen geweest materiële zaken te delen. Of het nu de radio, de televisie, de telefoon of de computer was, meestal moesten meerdere leden van een gezin in onderling overleg gebruik maken van deze communicatiemiddelen. Veel leden van Generatie Z groeien op in de omstandigheid dat ze alles zelf hebben: een eigen computer waar vandaan ze hun eigen muziek downloaden op hun eigen iPod. Via hun eigen mobiele telefoon houden ze contact met hun vrienden. Op hun eigen kamer staat hun eigen televisie waarop ze kunnen kijken naar programma's die ze zelf kiezen.

'Delen' heeft voor deze generatie een andere betekenis gekregen. In een non-digitale omgeving betekent delen per definitie dat je zelf minder hebt. Als je een koekje deelt, heb je zelf nog maar de helft. Maar, als ik online een liedje of een game deel stel ik het alleen maar beschikbaar. Delen wordt dan vermeerderen. Van iets beschikbaar te stellen aan je sociale netwerk wordt je alleen maar beter, nooit slechter. Schaarste is een onbekend fenomeen geworden.

Op deze manier kijkt deze generatie ook naar werk. Ze gaan ervan uit dat ze alles kunnen krijgen zoals ze het willen, zonder zelf offers te brengen. Zo zijn ze immers groot geworden.

Stelling 3: *Van beroepskeuze naar beroepswang.*

We kunnen het ons niet meer veroorloven dat de rock academies en de musicalopleidingen vol zitten terwijl we een schreeuwend tekort hebben aan personeel in de zorg, in het onderwijs en in administratieve functies. Zo weten we nu al dat de helft van de leerlingen die een kappersopleiding volgt nooit een baan zal vinden in dat vak. Hetzelfde geldt voor de gamedesigners. Dit zijn voorbeelden van populaire opleidingen die nauwelijks zicht op een baan bieden.

De toenemende tekorten aan geschoolde arbeidskrachten in cruciale sectoren zal er toe leiden dat de ruimte om een opleiding te kiezen enkel en alleen op basis van persoonlijke interesse, zal afnemen. De politiek zal gaan ingrijpen in het proces van beroepskeuze. Dit zal ongetwijfeld leiden tot een mengeling van beloning en beperking.

Stelling 4: *In 2020 wordt internet gezien als primaire levensbehoefte.*

Op 21 september 2010 maakte Europees Commissaris voor de Digitale Agenda Neelie Kroes bekend dat in 2020 alle EU-burgers toegang moeten hebben tot een snelle of ultrasnelle internet breedbandaansluiting. De Europese Unie zal zich actief inzetten om dit te bereiken. Dit besluit ligt geheel in lijn

met een gedachte die leeft bij een groot deel van Generatie Z: internet is een primaire levensbehoefte. Deze generatie gelooft dat voor internet hetzelfde geldt als voor voedsel, schoon water, huisvesting, onderwijs en toegang tot medische voorzieningen: eigenlijk kan een mens niet goed functioneren zonder.

Uit onderzoek, dat al uit 2005 stamt, komt naar voren dat 51% van de respondenten internet ziet als een onmisbaar onderdeel van hun leven. In een Belgisch onderzoek onder 26.000 jongeren geeft zelfs 75% aan 'niet te kunnen leven zonder internet'.

En aangezien toegang tot internet voor deze 'Digital Natives' zo ongeveer gelijk staat aan toegang tot sociale media, zullen ze niet toestaan daar tijdens werktijd van afgesneden te zijn. Nu al zegt 24% van de jongeren een baan te zullen weigeren wanneer dat betekent dat ze tijdens werktijd zijn afgesneden van Hyves of Facebook. Dit percentage zal naar verwachting alleen nog maar stijgen.

Overigens, bedrijven kunnen hiervoor barrières opwerpen wat ze willen, via de mobiele telefoon kan iedereen altijd en overal inloggen op zijn/haar favoriete sociale netwerk. Het is waarschijnlijk verstandiger deze continue aansluiting op sociale netwerken te zien als een kans en niet als een bedreiging.

Stelling 5: *Het internet raakt zo vervuild dat het als informatie-bron irrelevant wordt.*

Het internet is de grote vergaarbak. Of het nu gaat om nieuws, wetenschappelijke kennis, roddels of misinformatie, alles vindt een plek op het worldwide web. De hoeveelheid informatie die via het internet beschikbaar is, groeit exponentieel. Naarmate de hoeveelheid informatie toeneemt zal het steeds moeilijker worden deze te evalueren. Wat is nog waar? En wat niet?

Naar verwachting is het internet in 2020 zo'n wirwar van voornamelijk misinformatie dat het vertrouwen in dit medium zal afkalven. Kennis en informatie zal voornamelijk gezocht gaan worden binnen sociale netwerken of op websites waar de bron van de informatie is geverifieerd.

Stelling 6: *Online reputatie is belangrijker dan online zichtbaarheid.*

"De-vrienden" was de trend van het jaar 2009. De-vrienden is het wissen van overbodige online 'vrienden' op sociale media sites. Veel jongeren hebben via via zoveel 'vrienden' opgeduikeld dat het tijd werd de lijst op te schonen.

Waar het sinds de doorbraak van het internet zo was dat je aanwezig probeerde te zijn op zoveel mogelijk netwerken met zo veel mogelijk vrienden, zien we nu dus een tegenbeweging. Het gaat er inmiddels niet meer om hoeveel mensen je kent, maar welke mensen je kent. Het gaat er niet meer om op alle

kanalen aanwezig te zijn maar om op de juiste manier op een gelimiteerd aantal kanalen aanwezig te zijn.

Ook bij Twitter zien we dat reputatie belangrijker is dan massa. Het gaat er niet om wie jij volgt, maar om wie jou volgt. Dat iemand via Twitter Angelina Jolie volgt is niet zo interessant, want dat doen honderdduizenden al. Maar, wanneer Angelina Jolie jou volgt, ben je een held. Online onderscheid je je niet meer door het aantal vrienden, maar door de kwaliteit van je volgers.

Online kwaliteit wordt belangrijker dan online kwantiteit. Dat gaat niet alleen op voor personen, maar ook voor bedrijven en instellingen. Overigens, deze behoefte aan online kwaliteit sluit natuurlijk aan bij de toenemende onbetrouwbaarheid van online informatie, die we zagen in de vorige stelling.

Stelling 7: *De "War for talent" is op zijn hoogtepunt in 2020.*

In het volgende decennium bereikt de vergrijzing zijn hoogtepunt. Tijdens dat decennium zullen de laatste Babyboomers en de eerste leden van Generatie X met pensioen gaan.

Even wat cijfers: tussen 2010 en 2013 zal 20% van de Nederlanders de arbeidsmarkt verlaten. De werkende bevolking zal dalen van 7,75 miljoen naar 6,9 miljoen. Daarnaast kan, door een toenemende flexibilisering (ZZP en detachering), het aantal werknemers dat beschikbaar is voor een vast dienstverband zakken naar 5,5 miljoen. 'Krapte' is dus nog een understatement.

Naar verwachting zal dit leiden tot allerlei opvolgingsproblemen. Niet alleen zijn er absoluut gezien te weinig opvolgers, ook op het gebied van ambitie en interesse zal er een gat vallen.

Voor vervanging zijn we namelijk afhankelijk van een nieuwe lichter werknemers: Generatie Z. Deze groep is naar verwachting minder trouw aan het bedrijf (als ze al een vast dienstverband ambiëren) en meer trouw aan persoonlijke ambities in vergelijking met hun voorgangers.

Dit alles houdt in dat bedrijven en instellingen gedwongen zullen zijn alles op alles te zetten om hun eigen hoog opgeleid kaderpersoneel vast te houden (terwijl de halve wereld aan het 'head hunt' is), en tegelijkertijd moeten zorgen voor vervanging en nieuwe aanwas. Alleen die bedrijven die dit spel succesvol spelen, kunnen rekenen op continuïteit in bedrijfsvoering.

Stelling 8: *In 2020 is het een statussymbool om meerdere werkgevers te hebben.*

De leden van Generatie Z streven naar afwisseling, flexibiliteit en zelfontplooiing. Een enkele vaste baan past niet altijd in dat plaatje. De verwachting is dat de schaarste op de arbeidsmarkt in combinatie met de toename in ZZP-ers er toe zal leiden dat het tegelijkertijd werken voor meerdere opdrachtgevers een statussymbool zal worden. Het is een manier aan te tonen dat je geen saai werk doet en dat je jezelf ontwikkeld. Het gevolg is dat het, in de toch al krappe arbeidsmarkt, moeilijker wordt talent te binden. Talentvolle leden van Generatie Z zullen steeds ongrijpbaarder worden.

Stelling 9: *Generatie Z zit aan het bureau van de baas.*

Autonomie is voor de leden van Generatie Z een vanzelfsprekendheid. Generatie Z is een netwerker die heeft geleerd snel informatie te verzamelen en te filteren. Ze zijn goed op de hoogte van hun rechten en aarzelen niet die op te eisen. Daarbij laten ze zich niet afschrikken door de aanwezigheid van traditionele hiërarchische systemen. Wensen, ambities en problemen worden rechtstreeks opgenomen met de hoogst verantwoordelijke. En daar moeten ook de antwoorden vandaan komen.

Een ander punt is dat deze generatie het ook is gewend continu te worden getest. Vanaf het begin van de basisschool worden leerlingen voortdurend getoetst, getest en geëvalueerd. Hierdoor is een afhankelijkheid aan externe feedback ontstaan. Met andere woorden: ze willen steeds weer horen van de eindverantwoordelijke hoe ze het doen. En als die feedback niet vrijwillig wordt gegeven, zullen ze hem komen halen. Daarnaast stelt de werknemer in tijden van extreme krapte steeds meer eisen. De arbeidsmarkt wordt een aanbiedermarkt en Generatie Z weet dat maar al te goed. Bovendien heeft deze generatie het zelfvertrouwen meegekregen dat voordeel volledig uit te buiten.

Generatie Z wil in een een-op-een gesprek horen wat er van ze wordt verwacht, waarom dat van ze wordt verwacht en hoe ze het doen. Platte organisaties met een transparante communicatie- en beloningsstructuur krijgen de voorkeur.

Stelling 10: *Generatie Z kiest eerst een plek om te leven, daarna volgt de baan.*

Voor Generatie Z geldt dat de balans tussen werk en privé zo belangrijk is, dat harde carrièrekansen ondergeschikt worden gemaakt aan 'waar ik woon'. En met 'waar ik woon' bedoelen we dan vooral de grote stad. De grote steden bieden namelijk de faciliteiten die Generatie Z cruciaal acht voor een uitgebalanceerd leven. In een krappe arbeidsmarkt zal men minder geneigd zijn te verhuizen voor een baan. Ook lang forensen zal worden gezien als ouderwets en inefficiënt.

Daarnaast ziet deze '24/7 generatie' steeds minder de noodzaak iedere dag aanwezig te zijn op de werkplek. Dankzij mobiel breedband kun je immers werken wanneer het nodig is op de plek waar je je op dat moment bevindt. Flexibiliteit in locatie en werktijden worden een vanzelfsprekendheid in ieder bedrijf.

Generatie Z voelt nauwelijks scheiding tussen werk en privé. Tijdens 'werktijd' wordt contact gehouden met het volledige sociale netwerk en na het werk wordt er verder gesproken over werk in de kroeg. Zij zijn van jongs af aan gewend hun eigen tijd in te delen en aan projecten te werken wanneer het hen uitkomt. Werken van negen tot vijf is iets uit de industriële revolutie. Dankzij de digitale revolutie heeft iedereen altijd en overal beschikking over productiemiddelen. Generatie Z wenst daar ook op die manier gebruik van te maken. En als je overal kunt werken, kun je ook overal wonen, dus kies je dat als eerste. Voor de groep top-talenten binnen deze generatie geldt eigenlijk hetzelfde op een internationale schaal: die kunnen uit zoveel geweldige locaties in binnen en buitenland kiezen, dat het niet meer uitmaakt wat ze kiezen (Londen? Parijs? New York? Sjanghai?). Waar ze ook willen wonen, overal liggen de kansen voor het oprapen. In de 'War for talent' zal het in toenemende mate moeilijk worden een 'braindrain' uit Nederland te voorkomen. Kwaliteit van leven wordt een belangrijke secundaire arbeidsvoorwaarde.

Stelling 11: *Bedrijven moeten "brandschoon" zijn.*

Doordat de samenleving steeds transparanter wordt, is men zich er steeds meer van bewust welke bedrijven niet duurzaam ondernemen of hun geld investeren in "foute" goederen of projecten. Daarnaast wordt Generatie Z expliciet opgevoed met de desastreuze gevolgen voor de toekomst van niet duurzaam en/of eerlijk ondernemen. Deze vergaande transparantie en dit algemene besef leiden er toe dat de Generatie Z niet zal willen werken voor bedrijven die bewust niet duurzaam ondernemen, investeren in "foute" goederen of geen eerlijke producten produceren.

Mogelijkerwijs gaat deze ontwikkeling nog een stap verder. Generatie Z zal niet alleen eisen dat bedrijven geen schade aanrichten, ze zullen zelfs gaan eisen dat bedrijven een actieve en positieve bijdrage leveren aan het welzijn van de wereld. 'Do no harm' is dan niet meer voldoende. 'Do good' wordt de eis. En aangezien de meeste leden van Generatie Z tegen het jaar 2020 de werkgevers voor het uitkiezen hebben, ligt hier voor veel bedrijven een flinke uitdaging. Overigens, deze eis dat bedrijven actief bijdragen aan een betere wereld zou ook wel eens kunnen overslaan naar consumentengedrag.

Stelling 12: *Werk moet leuk zijn.*

Zoals we reeds hebben gezien zullen werk en privé steeds meer met elkaar vermengen. Dat betekent natuurlijk niet dat

de privé situatie meer op de werksituatie zal gaan leiden. In tegendeel. Werk zal steeds meer kenmerken van het privé leven gaan aannemen. Zo wordt het onderscheid tussen vrienden en collega's steeds kleiner. Ze staan immers allemaal broederlijk naast elkaar op je Hyves en je Facebook.

Generatie Z vindt het belangrijk dat werk voornamelijk uitdagend en leuk is. En 'leuk' wordt dan hoofdzakelijk bepaald door de sfeer op de werkvloer. Het lijkt steeds minder alleen te draaien om salaris, status of carrière maar zeker ook om prettig werk en een prettige werksfeer. Het is daarom van essentieel belang actief te investeren in een positieve sfeer op de werkvloer, als je als bedrijf leden van Generatie Z wilt kunnen aantrekken en vasthouden. En, dankzij de verspreiding van sociale media, weet het volledige sociale netwerk van de jonge werknemer onmiddellijk wanneer dat lukt of niet.

EEN AANTAL CONCRETE TIPS

Hoewel uit het bovenstaande al een aantal duidelijke implicaties naar voren komen, zullen we hieronder nog een aantal praktische tips op een rijtje zetten.

Intensieve begeleiding is een vereiste.

Generatie Z is binnen hun werk geïnteresseerd in korte termijn gratificatie. Zoals we al zagen is Generatie Z opgevoed met externe feedback. Na vijf jaar een fikse promotie verliest het van elk jaar een stapje vooruit. Hierbij is coachende begeleiding een vereiste. Bedrijven die een beleid voeren waarbij jongere werknemers met kleine (korte termijn) stapjes hun positie zien verbeteren, zullen het beter doen dan bedrijven die dit soort programma's niet hebben. De leden van Generatie Z willen weten waarvoor ze het nu, op dit moment, doen, ze willen waardering en respect voelen van collega's en superieuren en ze willen precies weten wat ze moeten doen voor de volgende stap.

Investeer in de onderlinge werkrelaties.

Zoals hiervoor vermeld is sfeer op de werkvloer voor Generatie Z belangrijker dan het behalen van topprestaties of vlammend carrière maken. Het is daarom van essentieel belang om, als je als bedrijf leden van Generatie Z wilt binnen halen of wilt binnen houden, actief te investeren in de 'zachte kant' van het bedrijf of de instelling. Netwerkstructuren, variabele teams, ruimte voor zelfontplooiing en sociale activiteiten zijn allemaal instrumenten die Generatie Z betrekken bij het bedrijf.

Communiceer kraakhelder

Generatie Z kan moeilijk omgaan met abstracte taakomschrijvingen. Taken moeten specifiek en helder zijn. Ook de context waarbinnen wordt gewerkt is belangrijk. Generatie Z doet niets 'omdat het ze nou eenmaal gezegd wordt'. Denk daarom niet in opdrachten, maar in specifieke uitdagingen. Communiceer duidelijk en geef aan waar het werk aan bijdraagt zodat ze

weten waarvoor ze het doen.

Sociale netwerken

Generatie Z is een netwerk-generatie. Bedrijven kunnen daarom bij het werven van nieuwe mensen veel meer gebruik maken van de (digitale) netwerken van hun eigen jonge werknemers. Dus niet via de LinkedIn van de baas, maar de hyves of de twitter van de werkvloer. Voorwaarde is dat die werknemers trots zijn op hun werk en dat hun functie bij leeftijdsgenoten status heeft. Denk hierbij aan 'Member-get-member'-achtige programma's.

Slot

Oudere generaties hebben vaak de neiging smalend te oordelen over de generaties die na hen komen. Uit die houding is nooit veel goeds voortgekomen. Want, of we er nu positief of negatief tegenaan kijken: de Digital Natives zijn onder ons. En over een tiental jaren zullen deze digitale inboorlingen beginnen de dienst uit te maken. Dat is de realiteit van de demografische ontwikkeling. Deze geboren netwerkers voor wie internet en al haar toepassingen zo gewoon zijn als zuurstof, zullen een aantal ingrijpende veranderingen afdwingen in de manier waarop we leven en werken. Wie nu afhaakt, haakt nooit meer aan.

MET DANK AAN:

B&E: Elise Hietbrink, Tycho Stoelinga;
Eiffel: Sabine Doorman, Martin Heining;
Great Opportunities: René C. W. Boender.

BIJLAGE

Onderzoeksopzet Generatie Z

Methode

De resultaten en inzichten gepresenteerd in dit onderzoek zijn gebaseerd op een combinatie van technieken:

- Literatuuronderzoek en desk research (online, offline).
Zie bijgevoegde bronnenlijst en websites.
- Face-to-face interviews.
- Groepsdiscussie.

Steekproef interviews en groepsdiscussie

24 jongeren in de leeftijd van 14 tot 18 jaar oud.
Opleidingsniveau van VMBO tot VWO.

Onderzoekperiode

13 tot en met 27 september 2010.

BRONNENLIJST

- Bennett, S., Maton, K. & Kervin, L. (2008) The 'digital natives' debate: A critical review of the evidence. *British Journal of Education Technology*, 39, 775 – 786.
- Bijl, R., Boelhouwer, J., Pommer, E., & Schyns P. (2009). *De sociale staat van Nederland 2009*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Boon, Saskia (2010). *Generatie Y en waarom werken gaat veranderen*. Geraadpleegd op 20 augustus 2010, <http://www.factomagazine.nl/>
- Carp (2009). *Let op, generatie Z komt er alweer aan*. Geraadpleegd op 1 september 2010, <http://www.carp.nl/let-op-generatie-z-komt-er-alweer-aan>
- Coupland, D. (1991). *Generatie X, vertellingen voor een versnelde cultuur*. Amsterdam: Uitgeverij Meulenhoff
- CBS (2009). *Jaarrapport 2009, landelijke jeugdmonitor*. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- CBS (2010). *Landelijke jeugdmonitor, rapportage 2e kwartaal 2010*. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Dagevos, J. (2004). *Arbeidsmarkt. In het zicht van de toekomst, sociaal en cultureel rapport*. Den Haag, Sociaal en Cultureel Planbureau, 223 - 266.
- Duimel, M. & de Haan, J. (2007). *De nieuwe links in het gezin, de digitale leefwereld van tieners en de rol van hun ouders*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Frankenhuis, S., van der Hagen, S., & Smelik, A. (2007). *De effecten van nieuwe media op jongeren van 12 – 14 jaar*. Enschede: Stichting leerplanontwikkeling (SLO).
- Genabeek, J. van, Gründemann, R., & Wevers, C. (2007). *De toekomst werkt, mens en bedrijf in 2020*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.
- Grimley, M. & Allan, M. (2010). *Towards a pre-teen typology of digital media*. *Australian Journal of Education Technology*, 26, 571-584.
- Haan, J. de (2004). *ICT en samenleving. In het zicht van de toekomst, sociaal en cultureel rapport*. Den Haag, Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Haan, J. de, (2010). *NL Kids online*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Huysmans, F. & Steyaert, J. (2002). *Van huis uit digitaal*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau
- Kennedy, G. E., Judd, T. S., Churchward, A., Gray, K. & Krause K. L. (2008). *First year students' experiences with technology: Are they really digital natives?* *Australian Journal of Educational Technology*, 24, 108 – 122.
- Keuzenkamp, S., Breedveld, K. & Cloin, M. (2004). *Andere tijden voor huishoudens. In het zicht van de toekomst, sociaal en cultureel rapport*. Den Haag, Sociaal en Cultureel Planbureau, 45 - 91.
- Matthews, V. (2008). *Generation Z: New kids on the virtual block*. Geraadpleegd op 2 september 2010, <http://www.personneltoday.com/articles/2008/09/14/47303/generation-z-new-kids-on-the-virtual-block.html>
- Montana, P. J. & Petit, F. (2008). *Motivating and managing generation X and Y on the job while preparing for Z: a market oriented approach*. *Journal of Business & Economics Research*, 6, 35 – 40.
- Nelis, H. & Sark, Y. van (2009). *Puberbrein binnenstebuiten*. Utrecht, Kosmos.
- Prensky, M. (2006). *Listen to the natives*. *Best of Educational Leadership*, 6, 20 – 23
- Prensky, M. (2001). *Digital natives, digital immigrants*. *On the Horizon*, 9-5, 1- 6.
- Prensky, M. (2001). *Digital natives, digital immigrants, part 2: Do they really think differently?* *On the Horizon*, 9-6, 1-6.
- *Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (2009). De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2014*. Maastricht: Maastricht University.
- Sikkema, P. (2009). *Jongeren 2009, we laten ons niet gek maken*. Amsterdam: Qrius.
- *Speak Up (2009). Creating our future; Students speak up about their vision for 21st learning*. Geraadpleegd op 25 augustus 2010, <http://tomorrow.org/speakup/>
- Spangenberg, F. & Lampert, M. (2009). *De grenzeloze generatie*. Amsterdam: Nieuw Amsterdam.
- Steen, A. (2010). *De nieuwe lichte*. Den Haag: Studententent.
- Vergt, A. L. van der, den Blanken, M. & Hoogeveen, K. (2005). *Nationale scholierenmonitor: meting voorjaar 2005*. Utrecht: Sardes.
- Vinken, H., Ester, P., Dekkers, H. & Dun, L. van (2002). *Aan ons de toekomst*. Assen: Van Gorcum.

WEBSITES

- www.cbs.nl
- www.frankwatching.com
- www.greatopportunities.eu
- www.partyflock.nl
- www.partypeeps2000.com
- www.scp.nl
- www.spele.nl
- www.sugababes.nl
- www.tns-nipo.com
- www.trendwatching.com
- www.xyofeinstein.wordpress.com/
- www.youngmarketing.nl