



IK WIL EEN GIDS!

JONGE WERKNEMERS AAN DE START VAN HUN LOOPBAAN

Rapport van de Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen/Stichting Innovatie & Arbeid,
Wetstraat 34-36, 1040 Brussel - W www.serv.be/stichting - T +32 2 209 01 11 - E info@serv.be

Bij gebruik van gegevens en informatie uit dit rapport wordt een correcte bronvermelding op prijs gesteld.

Publicatiedatum 6 juli 2022

Contactpersoon Fatima Yassir fyassir@serv.be

Inhoud

Samenvatting	4
Rapport	9
1. Inleiding	9
1.1 Onderzoeksaanpak	9
1.2 Profiel van de respondenten	10
1.3 Opbouw rapport	12
2. Werknemerschap als vertrekpunt	13
2.1 Een visueel concept rond werknemer – & werkgeverschap	14
3. Millennials op de werkvloer	17
4. Bevindingen uit de interviews	19
4.1 De direct leidinggevende op de voorgrond	21
4.2 Ontwikkeling en groei, van schoolbank tot werkvloer	29
4.3 Soft skills: onderontwikkeld en onderbenut	37
4.4 Ondernemerschap en ondernemerschapszin	46
4.5 Geïndividualiseerd maatschappelijk engagement	50
4.6 De transitie van student naar werknemer	53
5. Conclusie & Aandachtspunten	56
Referentielijst	60
Lijst met figuren en tabellen	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
1. Figuren	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
2. Tabellen	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlagen	62

Samenvatting

Via diepte-interviews met dertig jongeren, tien werkgevers en een twintigtal experts bekeken we welke elementen en sleutelfiguren bepalend zijn voor jongeren op hun weg naar werk en op de werkvloer. We brachten de verwachtingen, ervaringen en noden van jongeren rond werknemerschap in kaart. Bij de werkgevers gingen we na hoe ze jongeren goede startkansen bieden en bij experts met praktijkervaring met jongeren toetsten we onze bevindingen af.

Wij willen een gids!

Uit de interviews blijkt duidelijk dat jongeren op hun weg naar en in werk hard op zoek zijn naar begeleiding. Een gids die de weg wijst, op de werkvloer maar ook daarbuiten, voor de overgang naar het professionele leven. In het onderwijs worden ze hierop onvoldoende voorbereid.

Een ander opvallend element is de focus die jongeren leggen op niet-materiele zaken in het begin van hun loopbaan: begeleiding, steun en ontwikkeling wegen voor jongeren zwaarder door dan materiële zaken.

Vraag naar een mensgerichte leidinggevende, een cultuur van vertrouwen en heldere feedback

De direct leidinggevende is de centrale figuur voor jongeren. Soft skills van de leidinggevende en de stijl van leidinggeven komen hierbij scherp op de voorgrond, meer dan de inhoudelijke expertise. Jongeren zoeken een mensgerichte leidinggevende die begeleidt, ondersteunt waar het moet en loslaat waar het kan. Duidelijkheid verschaffen over het kader en de verwachtingen via regelmatige feedback is enorm belangrijk voor jonge intreders om hun weg te vinden en verder te groeien.

Deze leiderschapstijl moet zich ook vertalen naar de bredere organisatiecultuur waarin samenwerking en vertrouwen de norm zijn. De praktijken van de werkgevers en experts die we interviewden bieden inspiratie om hier concreet mee om te gaan op een werkvloer. Werkgevers investeren in leiderschapstrajecten voor teamleiders om de gidsrol sterker op te nemen, zorgen voor frequent persoonlijk contact om medewerkers echt te kennen, zorgen voor een sterke inwerking en houden de sfeer op de werkvloer intact. Experts ondersteunen jongeren en werkgevers via coaching tijdens de eerste periode in de job. Organisaties zoals Emino, Make It Work of trajectbegeleiders duaal leren & werken onderstrepen het belang van intensieve coaching, zeker voor kwetsbare jongeren.

Jongeren willen ontwikkeling en groei

Ontwikkeling en groei zijn voor jongeren de topcriteria om een job als positief of negatief te evalueren. Ze willen kansen en mogelijkheden om te leren, zich te ontwikkelen en expertise op te bouwen. De direct leidinggevende is in deze belangrijk: jongeren willen een gids die hen coacht in de juiste richting. We belichten ook hier vanuit het werkveld enkele interessante praktijken van werkgevers. Het ontwikkelen van een eigen leerplatform, paspoort of een interne academie, investeren in interne coaching en kweken van loopbaanspieren, ontwikkelpaden op maat uittekenen, omscholing tijdens de werkuren en investeren in duaal leren: verschillende recepten worden ingezet op maat van de organisatie. Experts getuigen van het belang van loopbaangericht coachen op de werkvloer, van de gids die jongeren wegwijs maakt in het ontwikkelaanbod en van de impact van een goede leeromgeving.

Gebrek aan taal over soft skills

Werkgevers en jongeren zijn zich steeds meer bewust van het belang van soft skills op de werkvloer. Er is echter nog een gebrek aan 'taal', tools en gelegenheid om soft skills te benoemen, ontwikkelen en in te zetten. Zowel op de schoolbanken als op werkvloeren wordt nog te weinig over soft skills gesproken. Concrete instrumenten om soft skills te prioriteren, ontwikkelen en meten ontbreken. Werkgevers zetten in op soft skills tijdens sollicitatiegesprekken, door uitgewerkte competentieframeworks te bieden en door jongeren te coachen in soft skills. Experts ondersteunen werkgevers hierin door jonge starters via een traject te trainen in soft skills of als vorm van nazorg tijdens de inwerkperiode jongere én leidinggevende te ondersteunen op de werkvloer.

Nood aan meer ruimte voor ondernemersvaardigheden en creativiteit

Jongeren zijn ondernemend en ondernemingsgezind, vooral in de studententijd of buiten de werkvloer. Vaak zijn ze zich niet bewust van hun ondernemersvaardigheden. Werkgevers hechten minder belang aan creativiteit als soft skill op de werkvloer blijkt uit ander onderzoek. Jongeren krijgen op de werkvloer hun honger naar creativiteit en autonomie onvoldoende gestild, een groot deel droomt ervan op termijn ondernemer te worden. Deze mismatch maakt dat de kennis, talenten en 'intrapreneurial skills' van jongeren nog te vaak onbenoemd en verborgen blijven onder de oppervlakte. Dit zijn gemiste kansen op vlak van engagement en innovatie. Enkele werkgevers die we vraagd zetten hier op maat stappen in, gaande van kindvrije uren in een kinderopvang, over mogelijkheden om eigen rollen te creëren tot een intern innovatielab.

Voor jongeren zijn maatschappelijke engagementen belangrijk, ook in het werk

Jongeren zijn sterk maatschappelijk geëngageerd, op een eigentijdse, geïndividualiseerde manier. Ze investeren eerder in tijdelijke projecten, via losse netwerken en met peers. Dit engagement vinden ze ook belangrijk in hun werk en de organisatie waar ze werken. Ze zoeken naar en kiezen bewust voor organisaties die dezelfde maatschappelijke waarden uitdragen. Ook hier is potentieel om verder op in te zetten om jongeren te binden en hun maatschappelijk engagement ook op de werkvloer te versterken. Enkele werkgevers getuigen hoe de maatschappelijke dimensie van de organisatie jongeren warm maakt: pro bono projecten in consultancy of de focus op de beleving van bewoners in woonzorgcentrum.

Nood aan meer informatie en ondersteuning bij transitie school - werk

De transitie van student of scholier naar werknemer ten slotte brengt allerlei veranderingen en verplichtingen met zich mee. Van solliciteren, arbeidsrechtelijke issues op de werkvloer tot administratieve verplichtingen. Jongeren hebben nood aan begeleiding hierin, maar vinden onvoldoende aansluiting bij de structurele instanties die hier voor instaan.

Jongeren stromen onvoldoende voorbereid in van onderwijs naar de werkvloer. Zelfkennis, loopbaancompetenties en andere soft skills zijn onderontwikkeld waardoor jongeren bij de start nog veel begeleiding en richting nodig hebben.

Ook om die belangrijke overgang van student naar werknemer vlot te kunnen maken hebben ze nood aan hulp.

Op de werkvloer is de jobcontext, met de direct leidinggevende als centrale figuur, van cruciaal belang om die richting te vinden. Empathisch leiderschap, het expliciteren en duiden van de wederzijdse verwachtingen en het bieden van perspectieven op ontwikkeling en groei zijn succesfactoren om jongeren duurzaam te binden aan de organisatie.

Het concept werknemerschap als vertrekpunt

De interviews vertrekken vanuit een denkkader rond werknemerschap dat we ontwikkelden. Werknemerschap gaat ten eerste over individueel eigenaarschap over de ontwikkeling van competenties voor de job en voor de loopbaan. Het gaat over het beschikken over de nodige kennis en vaardigheden om op de arbeidsmarkt als werknemer aan de slag te kunnen gaan en te blijven en binnen organisaties de rol van werknemer op te nemen, met als doel

de loopbaan op een duurzame manier te kunnen sturen. Waar wenselijk of nodig kunnen tijdig transities worden gemaakt (tussen jobs en/of statuten).

Werknemerschap wordt ten tweede ook bepaald door de jobcontext die de werkgever creëert en die de koers van de loopbaan beïnvloedt. Voor werknemers is het van belang te kunnen rekenen op voldoende steun van de werkgever, leidinggevende, HR en andere (arbeidsmarkt)actoren. Goed werknemerschap gaat dus hand in hand met goed werkgeverschap. Werknemerschap en werkgeverschap zijn bovendien onlosmakelijk verbonden via een juridisch en een psychologisch contract waarbinnen de individuele relatie tussen werknemer en werkgever centraal staat.

Wat te doen?

Afsluitend formuleren we tien aandachtspunten waarop verder ingezet kan worden.

- **Jongeren beter voorbereiden op werknemerschap:**
- Het is van belang meer in te zetten op zelfkennis en loopbaancompetenties van jongeren in een vroeg stadium – op de schoolbanken - het helpt hen om meer overwogen keuzes te maken om hun loopbaan vorm te geven. Ook duidelijke informatie over werk- en ondernemerschap hoort hierbij.
- In het onderwijs kan meer aandacht gaan naar extra-curriculaire activiteiten die toegankelijk zijn voor alle jongeren en naar doelbewuste ontwikkeling van soft skills om zo ook interessegebieden te exploreren. Praktijkervaringen en stages moet meer en vaker worden geïntegreerd in alle studierichtingen, ook in het middelbaar.
- Instrumenten om de vaardigheden, talenten en kennis, ontwikkeld in professionele en niet-professionele context, te valideren, helpen jongeren om hun talenten beter in te schatten, te benoemen en te benutten. Het is van belang hier meer op in te zetten, er zijn goede voorbeelden beschikbaar.
- Faciliteren van de combinatie van leren en werken, al dan niet met oog op een eindkwalificatie, dient te worden bevorderd. Dit zorgt dat jongeren sneller instromen op de arbeidsmarkt (versus de eeuwige studenten) en versterkt het gericht kiezen van opleidingen in lijn met de loopbaanontwikkeling.
- **Jongeren beter begeleiden op en rond de werkvloer:**
- Jongeren hebben nood aan coaching en begeleiding in de uitbouw van hun professionele loopbaan. Binnen de jobcontext gebeurt dat best op

de werkvloer, met de direct leidinggevende die richting geeft over groei en ontwikkeling. Buiten de werkvloer hebben jongeren vaak geen toegang tot betaalbare en toegankelijke coaching, zoals loopbaanbegeleiding. Stimuleer, faciliteer en versterk loopbaangesprekken op de werkvloer en zorg voor een aanbod voor loopbaanbegeleiding buiten de werkvloer.

- Inzetten op de verdere ontwikkeling van soft skills van de direct leidinggevenden is cruciaal voor de begeleiding van startende jongeren. De bestaande tools en praktijken rond soft skills zouden zichtbaarder en toegankelijker gemaakt moeten worden voor werkgevers en werknemers.
- Jongeren in tijdelijke en preciaire jobs missen vaak tijd, ruimte en begeleiding voor groei en ontwikkeling, in de job en vooral tussen de jobs in. Stimuleer en faciliteer organisaties om te investeren in ontwikkeling en groei van uitzend- en tijdelijke werkrachten. Ondersteun de transitie van tijdelijk (of aflopend in het algemeen) werk naar werk beter.
- Ondernemerschapsvaardigheden, creativiteit én maatschappelijk engagement leven sterk bij jongeren en zouden op de werkvloer meer aanbod moeten kunnen komen om engagement te versterken. Transitie of combinaties tussen ondernemerschap en werknemerschap moeten beter gefaciliteerd en mogelijk gemaakt worden. Het maatschappelijk engagement van jongeren als toekomstige leidinggevenden warm houden is belangrijk om inclusieve leiders te garanderen.
- Jongeren hebben nood aan duidelijke, toegankelijke informatie over rechten en plichten over werk.
- Jongeren willen mee nadenken met het beleid om maatschappelijke impact te creëren. Vandaag worden ze nog te weinig betrokken in sociaal overleg, raden van bestuur of in beleidswerk.

Dit rapport werd geschreven door Fatima Yassir.

Rapport

1. Inleiding

Dit rapport gaat over jonge werknemers en hun verwachtingen, ervaringen en noden rond werk. We bundelen de inzichten uit diepte-interviews met dertig jongeren tussen negentien en dertig jaar, die tussen enkele maanden en vier jaar werkervaring hebben. Ze vertellen hoe ze hun rol als werknemer invullen, wat ze ervan verwachten en hoe ze het ervaren. We bekijken dit zo holistisch mogelijk, startend op de middelbare schoolbanken en volgen zo de reis die ze - in interactie met anderen - afleggen om te komen tot waar ze vandaag staan. Wie of wat vormt hen op de weg naar en in werk? Hoe zien ze de rol van werknemer en werkgever? En wat komen ze in de praktijk tegen op de werkvloer?

We geven ook het perspectief mee van werkgevers om te begrijpen welke aanpak zij hanteren om met jonge intreders op de werkvloer om te gaan.

We vullen het geheel aan met de input van experts die dagelijks in contact staan met jongeren die student, werkzoekend of werknemer zijn.

In het licht van de structurele krapte op de arbeidsmarkt -die nooit eerder zo acuut was als vandaag- is een focus op jongeren en werk geen overbodige luxe. De vergrijzing die in bijna alle sectoren piekt en de toenemende arbeidsvraag, maakt dat onze huidige en toekomstige jongeren scherper dan ooit in het vizier staan van werkgevers en arbeidsmarktactoren. Per definitie zijn zij cruciaal kapitaal om onze arbeidsmarkt duurzaam draaiende te houden. De vraag is hoe we jongeren voorbereiden, aantrekken en duurzaam binden aan organisaties. Om dit te beantwoorden moeten we in hun hoofden kruipen, niet enkel over maar mét jongeren spreken.

1.1 Onderzoeksaanpak

We hielden tussen september 2021 en januari 2022 diepte-interviews met dertig jongeren tussen 19 en 30 jaar met een eerste werkervaring van één tot vier jaar als werknemer.

Het vinden van deze jongeren was geen sinecure aangezien werkende jongeren als groep niet via toegankelijke kanalen te vinden zijn, zoals bijvoorbeeld in het onderwijs of bij activering wel het geval is. We spraken een brede groep van partners en contacten aan uit het onderwijsveld, de opleidingswereld, activeringspartners,... voor hun respectievelijke alumni en werkten via een sneeuwbal effect (mensen die jongeren uit de privékring aanspreken of jongeren die andere jongeren aandragen). Dit zorgde voor een diversiteit aan profielen.

In diezelfde periode spraken we met tien werkgevers¹ om te horen hoe zij jongeren aantrekken en begeleiden op de werkvloer. Deze werkgevers werden geselecteerd op basis van relevante aspecten van hun personeelsbeleid, op suggestie van organisaties die met jongeren werken en via het eigen netwerk.

Op 18 maart 2022² werden de eerste resultaten voorgelegd aan een groep van 22 experten uit het veld van onderwijs, onderzoek, activering, opleiding en consultancy – uit de private en de publieke sector. Ook enkele jonge werknemers namen hieraan deel. De resultaten werden getoetst aan hun expertise en ervaringen op het terrein en via een workshop werden actiegerichte inzichten verzameld.

1.2 Profiel van de respondenten

Het gaat over een heterogene groep op vlak van leeftijd, schoolparcours, achtergrond/levensparcours en mentaal/fysiek welzijn.

Leeftijd		Nationaliteit & herkomst	
<22 jaar	3	EU nationaliteit	24
22-25 jaar	17	non-EU-nationaliteit	6
26-30 jaar	10	EU-nationaliteit met migratie-afkomst	14
Geslacht		Woonplaats	
man	14	Antwerpen	8
vrouw	16	Oost-Vlaanderen	8
		Vlaams-Brabant	4
		Limburg	1
		West-Vlaanderen	1
		Brussels Hoofdstedelijk Gewest	8
Contract & statuut		Beperking/ziekte	
vast (incl. vast na tijdelijk)	17	leerstoornis	5
tijdelijk	11	auto-immuniteitsziekte	2
werkloos	1	depressie	2
zelfstandige in hoofdberoep	1	kanker	1
		PTSS	1
		spraakstoornis	1
Scholingsgraad			
on- & kortgeschoold	3		
middengeschoold	6		
hooggeschoold	21		

¹ Voor de volledige lijst van organisaties en geïnterviewden: zie bijlagen.

- 24 jongeren hebben de Europese nationaliteit – maar verschillende achtergronden: tien jongeren hebben een Belgische achtergrond, elf een migratieachtergrond (bij beide ouders) en drie met één ouder met een migratieachtergrond. Van de zes respondenten met een nationaliteit buiten de EU zijn er twee die als niet-begeleide minderjarige naar hier zijn gevlucht, twee migreerden als jongvolwassenen naar België in het kader van studie en werk (waarvan één respondent uit het Verenigd Koninkrijk) en twee jongeren vluchtten als kind met hun ouders en andere gezinsleden naar België.
- Drie jongeren zijn on- of kortgeschoold (twee zonder diploma van het secundair en één vroegtijdige schoolverlater met een diploma van het lager secundair onderwijs BSO). Zes respondenten zijn midden-geschoold: drie met een diploma van het TSO en drie met een diploma van het BSO. De meerderheid is hooggeschoold (9 Professionele Bachelors en 12 Masters). Achter deze 21 diploma's van het hoger onderwijs schuilt een diversiteit aan - soms hobbelige - schoolloopbanen: tien komen rechtstreeks van het ASO (algemeen secundair onderwijs), zes van TSO (technisch secundair onderwijs), een van BSO (beroepssecundair onderwijs) en twee hebben eerst OKAN (onthaalklas anderstalige nieuwkomers) gevolgd. Twee personen behaalden hun secundair diploma in het buitenland.
- We hebben zes profielen kunnen interviewen die uit een kwetsbare positie komen zoals ex- vluchtelingen, ex-Neet, iemand met een gerechtelijk verleden en jongeren met financiële issues. Vandaag hebben ze min of meer hun weg uit die kwetsbaarheid gevonden, al is het maar omdat ze een inkomen hebben dat perspectief biedt. Voor vier van deze zes jongeren is dat slechts een perspectief op zeer korte termijn, omdat ze maar een tijdelijk contract hebben.
- De respondenten werken in diverse sectoren en functies – met een overgewicht aan stafmedewerker in de non-profit (waarachter diverse functies schuilen van administratief bediende tot zorgkundige). Over het algemeen zijn de jongeren gelijk vertegenwoordigd in de profit - (15) en non-profit-sector (14).

Tabel 1: functies & beroepen van de respondenten

functie	#	type
stafmedewerker non profit (administratief bediende, deskundige, maatschappelijk werker, opleidingsmedewerker, wijkwerker, kindverzorger, zorgkundige)	9	non-profit
bediende privé (HR-medewerker, horecamedewerker, salesassistent)	3	profit
consultant (start-up & grote consultancybureaus)	3	profit
mediaproductie (camera & montage, redactie, webredactie)	3	non-profit
marketingmedewerker	2	profit
uitzendconsulent / recruiter	2	profit
operator industrie	2	profit
acteur	1	non-profit
fietshersteller	1	profit
IT (webdeveloper)	1	profit
lesgever	1	non-profit
vakman (zelfstandig schilder)	1	profit
werkloos	1	NA

Tabel 2: sectoren waarin de respondenten tewerkgesteld zijn

sector	#
adviesbureau bedrijfsbeheer (consultancy) - groot & klein	4
maatschappelijke dienstverlening (woonzorgcentrum, kinderopvang, mutualiteit, vereniging)	4
media & marketing (privé en publiek)	4
onderwijs (volwassenenonderwijs, hogeschool, universiteit)	4
uitzendbureaus & arbeidsbemiddeling	3
chemie	2
openbaar bestuur	2
horeca	1
kleinhandel in fietsen	1
kunst	1
retail	1
telecom	1
bouw	1

1.3 Opbouw rapport

In het eerste gedeelte lichten we het denkkader toe waarbinnen dit onderzoek plaatsvindt. We vertrekken vanuit het concept van werknemerschap en - inherent daaraan verbonden - werkgeverschap. We gieten onze conceptuele benadering in een visueel model.

We schetsen hierna kort het generatiedenken en het mechanisme achter generatiewissels en generatiekloven, om te begrijpen hoe de tijds- en opvoedingsgeest de verwachtingen en noden van jongeren op vlak van werk beïnvloedt.

Vervolgens zoomen we in op de resultaten van de gesprekken met jongeren, werkgevers en experts – we bundelen de informatie rond zes thema's die uit al deze inzichten naar boven komen en die een belangrijke impact hebben op de loopbanen van jongeren:

1. de rol van de direct leidinggevende op de werkvloer,
2. ontwikkeling & groei,
3. soft skills,
4. ondernemerschap en ondernemerschapszin,
5. geïndividualiseerd maatschappelijk engagement en
6. de transitie van scholier/student naar werknemer.

Ten slotte concluderen we met enkele aandachtspunten.

2. Werknemerschap als vertrekpunt

Werknemerschap als term of concept is in Vlaanderen - en ook daarbuiten³ - weinig in gebruik. De term werd gebruikt in 2016 in de SERV-platformtekst "Vlaanderen 2030" onder actieterrein 7 'Talenten en competenties voor de toekomst ontwikkelen en valoriseren':

"Ook werknemerschap wordt belangrijker. Dat houdt in dat men zichzelf kan positioneren op de arbeidsmarkt en loopbaancompetenties ontwikkelt, dat men zijn rechten en plichten kent, goede arbeidsattitudes kan ontplooiën, zich inschrijft in levenslang leren en vakmanschap onderhoudt door innovatiegerichtheid, creativiteit en verantwoordelijkheid te ontwikkelen."

De invalshoek voor werknemerschap in deze omschrijving is twee-dimensioneel: het gaat zowel over het hier en nu - de huidige job - als over de toekomst, meer bepaald de inzetbaarheid en de loopbaan. Werknemerschap vertrekt hierbij sterk vanuit het individu, de werknemer die zelf zijn of haar ontwikkeling en loopbaan in handen neemt.

Adviezen van de sociale partners over duurzame loopbanen⁴, alsook wetenschappelijk onderzoek of beleidsteksten hanteren vaak een exclusieve focus op individueel eigenaarschap. Dat is niet onlogisch, het is uiteindelijk het individu dat stapsgewijs via handelingen vormgeeft aan zijn loopbaan.

De Vos, Van der Heijden en Akkermans omschrijven duurzame loopbanen als een opeenvolging van loopbaanervaringen over een bepaalde periode, waarbij verschillende sociale ruimtes worden doorkruist, gekarakteriseerd door individueel eigenaarschap.⁵

Tegelijkertijd geven de onderzoekers aan dat elke individuele loopbaan inherent in relatie staat tot, beïnvloed wordt door en implicaties heeft op diverse andere stakeholders en contexten. Elke context waarbinnen een loopbaanervaring - werk, hobby of zelfstandig ondernemerschap - plaatsvindt is van belang en bepaalt mee de koers en het duurzaamheidskarakter van de loopbaan. Werken binnen een organisatie beïnvloedt het loopbaanpad van dat individu op basis van de specifieke jobcontext: de relatie met leidinggevende, de jobinhoud of de mogelijkheden voor ontwikkeling.

³ In Nederland wordt de term werknemerschap gebruikt vooral vanuit een juridische invalshoek. TNO heeft in 2005 i.k.v. onderzoek een ruimere definitie ontwikkeld: "Werkgeverschap en werknemerschap zijn gedragingen van werkgevers en werknemers waarin beiden optimaal rekening houden met de verwachtingen van de ander en in een dialoog de arbeidsrelatie vormgeven met het oog op de positieve uitkomsten voor de onderneming en de samenleving". Zie Huiskamp, R., et al, 'Goed werkgeverschap en goed werknemerschap: een bijzondere arbeidsrelatie'. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 2005-21, nr. 3. 211.

⁴ SERV adviezen o.a. Iedereen aan boord, 2019; nota Levenslang leren 2020 ; Platformtekst Vlaanderen 2030 - www.serv.be

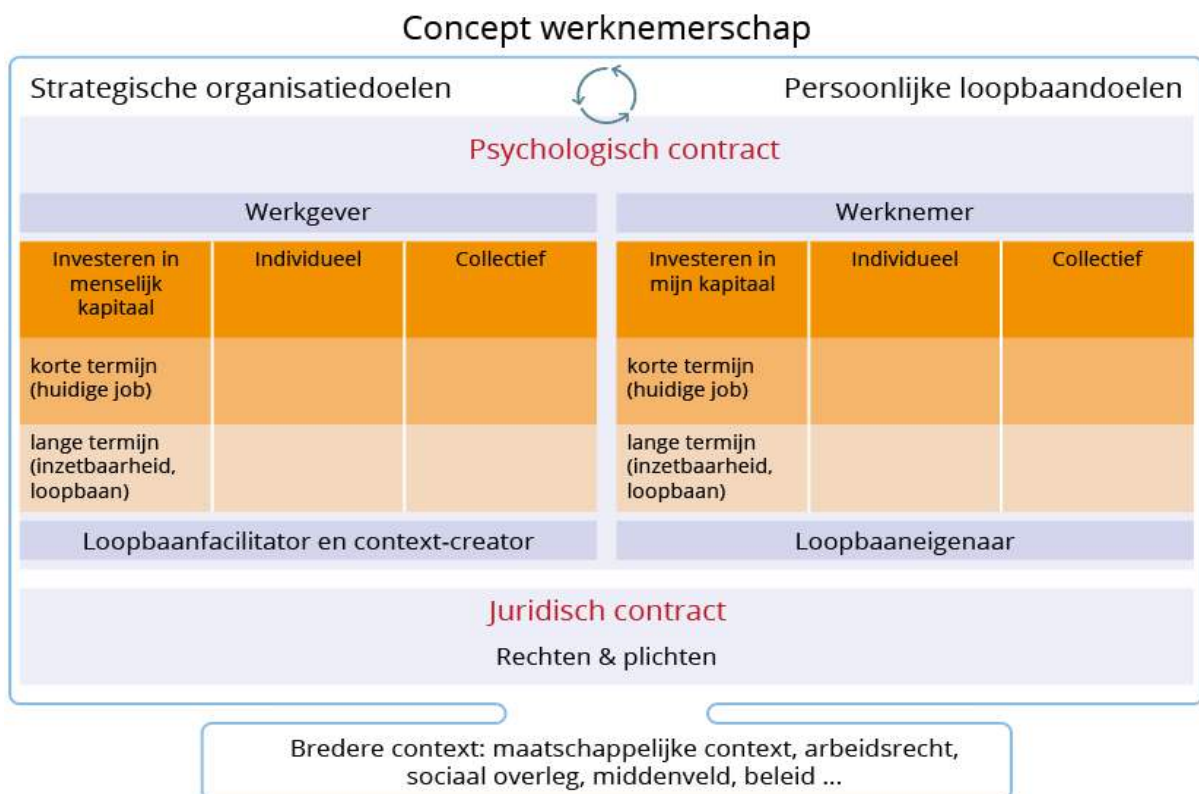
⁵ Akkermans, J., Van der Heijden, B. en De Vos, A. (2019). Sustainable Careers. In W. De Lange, P. De Prins, & B. Van der Heijden (Eds.), *Canon HRM* (pp. 871-881). Vakmedianet.

Zowel het individu als de jobcontext beïnvloeden dus de invulling van werknemerschap. Die jobcontext wordt gecreëerd door de werkgever. Hierdoor zijn werknemerschap en werkgeverschap onlosmakelijk verbonden met elkaar – meer dan enkel door de arbeidsovereenkomst. In onderstaand model trachten we dit in een visueel model te gieten met de werknemer als loopbaaneigenaar en de werkgever als context-creator die continu in verbinding staan en elkaar beïnvloeden. Voor ons onderzoek vertrekken we van dit kader en zoomen we specifiek in op de jonge werknemer die aan de start van zijn of haar loopbaan staat.

2.1 Een visueel concept rond werknemer – & werkgeverschap

Werknemer- en werkgeverschap zijn inherent verbonden aan elkaar en deze arbeidsrelatie ontstaat vanaf het moment dat een arbeidscontract wordt ondertekend. Binnen die arbeidsrelatie ontstaan er wederzijdse rechten en plichten samen met (impliciete) verwachtingen en engagementen. Visueel kan dit op deze manier worden voorgesteld:

Figuur 1: een model voor werkgevers- en werknemerschap (F. Yassir)



In dit model staat de dynamische en wederzijdse arbeidsrelatie tussen werkgever en werknemer centraal:

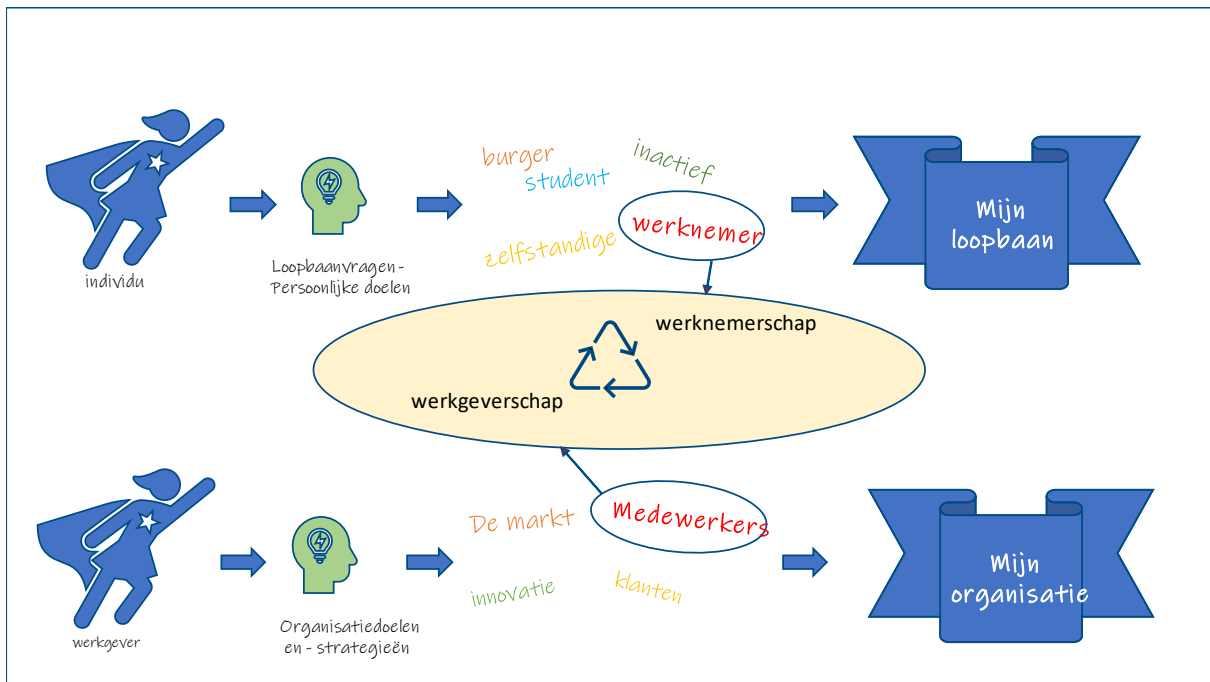
- De **werkgever** wil zijn organisatiedoelstellingen (stabiliteit, groei, innovatie, maatschappelijke impact,...) realiseren en zet daarvoor medewerkers – waaronder werknemers - in. Als contextcreator of loopbaanfacilitator investeert hij/zij tijd en middelen om een context te

creëren dat talent aantrekt, versterkt in de huidige job en duurzaam laat meegroeien met de organisatie op langere termijn. Hierbij wordt geïnvesteerd in de werknemers in de organisatie: via algemeen personeelsbeleid (welzijns-, leiderschaps-, opleidingsbeleid etc) als ook op maat van het individu (individueel opleidingsplan, jobdesign, ...) . De werknemer is een hefboom voor de werkgever in het bereiken van de organisatiedoelen.

- De **werknemer** heeft persoonlijke loopbaandoelen – van inkomenszekerheid, stabiliteit tot groei en zelfontwikkeling – die in functie van onder meer de levensfase veranderen. De werknemer investeert tijd en energie om de juiste job te vinden en te behouden waarbinnen en/of waardoor die persoonlijke doelen kunnen gerealiseerd worden. Hij of zij investeert in het eigen kapitaal (kennis, vaardigheden, netwerk, gezondheid) alsook in de organisatie (het collectief gebeuren zoals het team) om de huidige job goed uit te voeren en de inzetbaarheid te vergroten. De werkgever is een hefboom voor de werknemer in het bereiken van zijn persoonlijke loopbaandoelen. (figuur 2)
- Deze relatie en dit engagement vertaalt zich naar twee types **contracten**.
 - Het juridisch contract is een tastbaar document dat de wederzijdse rechten en plichten expliciteert en juridisch afdwingbaar is. Deze rechten en plichten zijn de fundamenten waarop de werknemers- en werkgeversrelatie steunt.
 - Het psychologisch contract⁶ verwijst naar de verwachtingen en percepties die werkgever (in casu de leidinggevende) en werknemer ten opzichte van elkaar hebben, bijvoorbeeld op vlak van de relatie of op vlak van ontwikkeling. In de praktijk blijven deze verwachtingen vaak impliciet en onuitgesproken. In bovenstaand model is het psychologisch contract zo expliciet en tastbaar mogelijk gemaakt en evolueert het in functie van de veranderende noden en doelen.
- De bredere context wijst op het ruime **ecosysteem** van stakeholders die werkgeverschap en werknemerschap vormgeven, stimuleren en ondersteunen via bijvoorbeeld wetgeving, beleid en andere instrumenten. Stakeholders zijn overheidsinstanties, werknemers- en werkgeversorganisaties, onderwijsactoren, sectorfondsen etc.

⁶ Een concept ontwikkeld door Argyris (1960) dat dankzij het werk van Denise Rousseau ('90) meer aandacht kreeg in onderzoek.

Figuur 2: werkgever & werknemers als hefboomen voor elkaars doelstellingen



Enkele principes liggen aan de basis van ons model rond werknemer- en werkgeverschap:

- Een **gedeelde verantwoordelijkheid**: werkgever en werknemer engageren zich om uitvoering te geven aan het juridische en psychologische contract. Het individueel loopbaaneigenaarschap vertaalt zich binnen de context van een job naar een wederkerig verhaal. De werkgever creëert de juiste context (de juiste tools en ondersteuning) en de werknemer benut deze context op een (pro)actieve manier.
- **Wederkerigheid** in geven en nemen: de relatie tussen werknemer en werkgever (in de praktijk de leidinggevende) is een dynamisch circulair mechanisme van geven en nemen. De ondersteuning vanuit de werkgever triggert, activeert en stimuleert 'goed' werknemerschap, dat op zich weer 'goed' werkgeverschap voedt, met name het investeren in de context voor de werknemer.
- Een **voortdurende afstemming** over de veranderende doelstellingen: in een snel veranderende arbeidsmarkt en economie, evolueren organisatiedoelstellingen en individuele loopbaandoelstellingen even snel. Het individueel psychologisch contract is een dynamisch gegeven. Dit vereist dat leidinggevende en werknemer elkaar kennen, elkaars evolutie volgen en regelmatig afstemmen over de wederzijdse verwachtingen en noden.
- Arbeidsrelaties worden steeds meer **maatwerk**: de invulling van werkgever- en werknemerschap verschilt van organisatie tot organisatie en van werknemer tot werknemer, in functie van de eigen realiteit, capaciteit en behoeften. Werknemers die - al dan niet tijdelijk - vooral stabiliteit zoeken hebben andere noden dan werknemers met concrete doorgroeiambities. Individueel maatwerk houdt daar rekening mee én stimuleert tegelijkertijd het loopbaaneigenaarschap van *elke* werknemer. Een werknemer die bewuste keuzes neemt in

zijn of haar loopbaan, weet wat er op hem of haar af komt⁷ en weet welke stappen te nemen op het moment dat het nodig of gewenst is. Deze werknemer is veerkrachtiger en duurzamer inzetbaar.

- Ook voor **tijdelijke jobs** zou dit model – in theorie – toepasbaar moeten zijn. Elke kortdurende job is dan voor de loopbaaneigenaar een bewuste stap binnen zijn of haar loopbaanperspectief. In de praktijk zien we dat vooral kwetsbare profielen kortdurende (soms preciaire) jobs aan elkaar rijgen zonder dat er voldoende tijd en ruimte is voor zelf- en loopbaanontwikkeling, niet binnen de tijdelijke jobcontext en niet tussen twee jobs in.

Dit model rond werknemerschap en werkgeverschap – gelinkt aan duurzame loopbanen - is het denkkader waarbinnen ons onderzoek plaatsvindt. De interviews met de jongeren, de werkgevers en de experts vertrekken van hieruit. Hun inzichten laten zien wat werknemerschap en werkgeverschap concreet betekent in de praktijk – specifiek met betrekking tot jongeren.

3. Millennials op de werkvloer

De jongeren die we geïnterviewd hebben voor ons onderzoek zijn geboren tussen 1991 en 2002. Zij behoren dus tot de zogenaamde Millennial-generatie waarvan de geboortejaren min of meer tussen 1980 en 2000 liggen. Andere veelgebruikte termen zijn Generatie Y, Quarterlifers of Grenzeloze Generatie.⁸

Millennials zijn vandaag tussen de 19 en 39 jaar oud en zijn de kinderen van de Babyboomers (1940-1960) en van Generatie X (1960-1980). Ze gaan generatie Z voor, geboren tussen 2000 en 2015 (generatie Zoomers).

Er wordt veel gezegd en geschreven over de zin en onzin van het generatiedenken – zeker in tijden van superdiversiteit en toenemende individualisering lijkt de kunstmatige opdeling in brede generatiehokjes te simplistisch.

Voorliggend onderzoek heeft niet de ambitie om de wetenschap hierachter te evalueren. Meer dan op termen en labels, ligt de focus voor ons op de natuurlijke processen achter generatiewissels en op de sociale impact van nieuwe generaties die instromen op de arbeidsmarkt. Elke generatie draagt in zich een natuurlijke, evolutionaire rol verbonden aan deze levensfase: ze wil verouderde sociale patronen updaten.⁹

⁷ Hierbij is het van belang om zicht te hebben op de actuele en toekomstige evoluties op de arbeidsmarkt en in je organisatie, om je loopbaankansen realistisch in te schatten – Adriaens, W., & Wilmots, J. (2020). Loopbaandenken als katalysator voor levenslang leren. *Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt Werk*, 30(1), 203-207.

⁸ Launspach, T. (2019). *Werken met Millennials*. Spectrum.

⁹ Bontekoning, A. (2020). *Nieuwe generaties in vergrijzende organisaties*. Mediawerf.

Millennials zijn niet anders in hun vernieuwingsrol dan de vorige generaties, maar groeien op in een andere tijds- en opvoedingsgeest dan hun voorgangers en dit beïnvloedt hun manier van denken. Ze starten hun leven en loopbaan in een bloeiende economie en in een consumptie-maatschappij.

Door de vele keuzemogelijkheden zien we dat deze generatie kritischer en veeleisender is. Ze groeien op in een wereld van snelle technologische veranderingen, waardoor ze al als kind omgeven zijn voor vernieuwing en innovatie.¹⁰

Ze kregen van hun ouders – de zogenaamde Generatie X - mee dat ze zelf moeten vorm geven aan hun leven. De relatie met de ouders is open, gelijkwaardig en close.

Ze worden gestimuleerd om authentiek en zichzelf te zijn en een eigen mening te vormen. Dit brengen de Millennials dus ook mee binnen in organisaties waar ze werken. Ze zien, als ze het werk leven instappen, vaak direct mogelijkheden om het werk anders te doen.

In organisaties met een top-down cultuur, die tegenovergesteld is aan hoe het thuis is, wordt die creativiteit en innovatie vaak afgeremd. Een sterke dominantie van de oudere generaties die vasthouden aan oude patronen dwingt jongeren om zich aan te passen. Jongeren passen zich aan omdat ze niet weten hoe die verandering aan te brengen, omdat ze bang zijn om de job te verliezen of omdat ze denken dat anderen verwachten dat ze zich aanpassen. Het effect is dat ze hun werkenergie verliezen.

Volgens Bontekoning is dit een belangrijke oorzaak van burn-out en depressie bij Millennials. Ze kunnen hun werk in een gedateerde omgeving niet echt goed doen en voelen zich verloren als de oudere generatie niet openstaat en geen waardering heeft voor hun anders zijn. Het is dan pas dat een generatiekloof ontstaat – de verschillende generaties kunnen geen of moeilijk verbinding maken. Dat zorgt voor wederzijdse afstand, onbegrip en beschuldigingen.

Het interessante is uiteraard dat de ouders van de Millennials vandaag de leidinggevenden op de werkvloer zijn. Hen doen beseffen om op het werk met jongeren om te gaan zoals ze dat thuis doen – meer informeel, open en gelijkwaardig – kan, aldus Bontekoning, de generatiekloof in verouderde organisaties helpen dichten.¹¹

Generatie Z komt er ondertussen ook al aan (geboren tussen 2000-2015). Van deze generatie wordt in vergrotende trap gesproken: nog bewuster van zichzelf en van het groepsproces waarin ze zitten, meer open, direct en vrij, hebben nog meer afwisseling nodig en zijn zeer vroege sociale media-gebruikers. Ze zijn drukker, verwerken informatie sneller, hebben meer zelfvertrouwen en vinden gelijkwaardigheid belangrijker.

¹⁰ Hamster, M. (2021), Gedreven door Ontwikkeling. Een onderzoek naar de werkbehoeften van Millennials & Generatie Z, Careerwise

¹¹ Bontekoning, A. (2020). Nieuwe generaties in vergrijzende organisaties. Mediawerf

Los van deze veralgemenende uitspraken, staat het vast dat generatie Z de kleinst werkende generatie zal zijn, die zal instromen in organisaties die steeds grijzer worden. Als ze zelf een bedrijf oprichten, zijn hun klanten voornamelijk vergrijzende organisaties.¹²

De uitdaging om vlot en slim samen te werken met collega's uit verschillende generaties zal alleen maar scherper worden in de toekomst.

Voorliggend kwalitatief onderzoek licht een tip van de sluier over de verwachtingen en noden van de huidige generatie jongeren – de zogenaamde Millennials – op de werkvloer. Inzicht krijgen in hoe deze intreders op de arbeidsmarkt denken over werk en waar ze nood aan hebben, versterkt de verbinding tussen generaties op de werkvloer. En een sterke verbinding haalt het beste uit het natuurlijke vernieuwingspotentieel dat in elke nieuwe generatie inherent aanwezig is. Het zijn organisaties die dit kunnen waarmaken die aantrekkelijk zijn voor jongeren.

4. Bevindingen uit de interviews

De diepte-interviews met de jongeren geven hun ervaringen, verwachtingen en noden weer op hun weg naar werk en op de werkvloer. Die weg is voor de meeste jongeren allesbehalve vlot en gemakkelijk en jongeren geven aan nood te hebben aan meer begeleiding hierin. Op de werkvloer is dat vooral de direct leidinggevende, die de jongere begeleidt om zijn weg te vinden en zich verder te ontwikkelen. Maar ook de overgang van scholier naar werknemer is voor veel jongeren een hobbelig parcours waar ze weinig hulp op maat in vinden.

Zes thema's komen hierbij naar boven die reflecteren wat voor jongeren belangrijk is, waar ze mee bezig zijn en waar ze naar op zoek zijn:

7. de direct leidinggevende op de werkvloer
8. ontwikkeling & groei
9. soft skills
10. ondernemerschap en ondernemerschapszin
11. geïndividualiseerd maatschappelijk engagement
12. de transitie van scholier/student naar werknemer

Het zijn deze aspecten die de jongeren vormen en sturen in hun (school)loopbaan – vaak nog te onbewust en ondoordacht. Jongeren zijn binnen elk van deze zes domeinen nog hard op zoek naar begeleiding, een gids die richting geeft.

De analyse per thema vullen we aan met de inzichten en praktijken van tien werkgevers. We zien gelijkenissen met wat jongeren vertellen en we zien domeinen waar er potentieel voor

¹² Bontekoning, A. (2020). Nieuwe generaties in vergrijzende organisaties. Mediawerf

verbetering is. De experts vervolledigen het plaatje met interessante input en aandachtspunten vanuit hun dagelijkse ervaring met jongeren en jonge werknemers.

Een korte reflectie voor we duiken in de thema's

De zes thema's reflecteren wat voor jongeren belangrijk is, waarbij opvalt dat dit over niet-materiele zaken gaat. **Loon** of andere extralegale voordelen staan opvallend niet vooraan bij het kiezen of beoordelen van een job. In tegenstelling tot de soms negatieve perceptie die bestaat over Millennials en Generatie Z als goudzoekers. Het loon bengelt in ons onderzoek zelfs helemaal onderaan het voorkeurslijstje, slechts voor één respondent die in een financieel kwetsbare positie zit. Sommige respondenten vermelden het loon wel wanneer het gaat over het solliciteren voor een tweede of derde job, omdat ze na een eerste werkervaring sterker staan om te onderhandelen over het salaris. Niemand van de respondenten gaf echter het loon aan als hoofdreden van vertrek of als belangrijkste argument om te kiezen voor een bepaalde werkgever.

Ander onderzoek bevestigt dat geld niet de hoogste prioriteit heeft. Careerwise ontdekte dat jongeren werkplezier, ontwikkeling en kunnen bijdragen belangrijker achten. Het salaris moet wél marktconform zijn. Door sociale vergelijking komen jongeren er snel achter als ze onderbetaald worden. Dan gaan ze verder gaan kijken. Jongeren verwachten een redelijk loon, maar een hoog salaris is niet wat hun betrokkenheid of engagement aanwakkert.¹³

Onderzoek van De Ambrassade verscherpt de nuance tussen het belang van een inkomen en het belang van een hoog inkomen. Veel jongeren voelen de druk van ouders of van de omgeving om snel geld te verdienen. Hierdoor zijn ze bang om zonder inkomen te vallen. Zeker voor kwetsbare jongeren is die druk hoog. Een belangrijk deel van jongeren in een moeilijke situatie – werkzoekend, ongekwalificeerd of kortgeschoold, in armoede – nemen eender welke (precaire) job aan omdat ze snel geld op de planken moeten brengen.¹⁴

In ons onderzoek¹⁵ verwachten en hebben de jonge werknemers een redelijk, marktconform loon voor starters met beperkte ervaring. Transparantie bieden over loonschalen en over het perspectief op groei hierin door de werkgever is belangrijk om jongeren hierover een fair gevoel te geven. Ook voor jongeren met een tijdelijk contract speelt perspectief op verdere groei in de organisatie of op vast werk harder door dan het loon. Enkele jongeren kiezen zelfs bewust voor een job en salaris onder hun diplomaniveau, omdat ze zich stapsgewijs willen ontwikkelen en expertise willen opdoen.

¹³ Hamster, M. (2021), *Gedreven door Ontwikkeling. Een onderzoek naar de werkbehoefte van Millennials & Generatie Z*, Careerwise

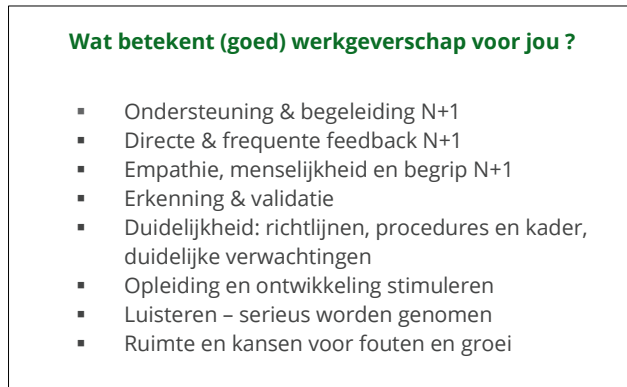
¹⁴ De Potter, S. (2021), *Expeditie Werk. Hoe willen jongeren werken in de toekomst?*, De Ambrassade

¹⁵ Belangrijk om te vermelden dat 18 van de 30 jongeren uit ons onderzoek thuiswoont en geen druk ervaart

Een redelijk inkomen is dus belangrijk maar de hoogte van het salaris of andere extralegale voordelen bepalen niet waarom een jongere voor een job kiest of erin blijft. Welke elementen bepalen dat wel ?

4.1 De direct leidinggevende op de voorgrond

Figuur 3: “wat betekent (goed) werkgeverschap voor jou ?” enkel de antwoorden gegeven door minstens 1/3^{de} van de jongeren - in afnemende volgorde



Voor de jongeren staat de **direct leidinggevende** centraal in het verhaal van werknemer- en werkgeverschap. Hierbij benoemen jongeren vooral de soft skills van de direct leidinggevende, nog voor de technische of inhoudelijke expertise.

Jongeren zoeken in de eerste plaats naar iemand die hen voldoende begeleidt en ondersteunt tijdens de inwerkingsperiode. Ontdekkende, leren en groeien staan dan op kruissnelheid en dit kan overweldigend zijn.

Een leidinggevende die de juiste steun biedt creëert een veilige context waarbinnen de jonge werknemer kan bewegen en groeien. Jongeren willen een empathische leider, iemand die hen persoonlijk kent en begrip heeft voor de persoonlijke situatie. Dit veronderstelt een open relatie van wederzijds vertrouwen en toegankelijkheid. Die toegankelijkheid uit zich letterlijk op vlak van beschikbaarheid en nabijheid en ook figuurlijk - in de vorm van een open, laagdrempelige houding en oprechte interesse in de mens achter de functie. Actief luisteren wordt door de jongeren benoemd als een belangrijke vaardigheid: een leidinggevende die luistert en de inbreng van jonge werknemers serieus neemt.

Erkenning en validatie – vooral door de direct leidinggevende – staan ook hoog op de lijst. Dit is een menselijke basisbehoefte van alle werknemers, maar stelt zich voor jongeren scherp omdat ze in die eerste periode erg zoekende zijn, zowel naar de inhoud van de job als naar zichzelf, zo blijkt uit de interviews.

Jongeren hebben duidelijke verwachtingen naar wat dit betekent op vlak van concreet gedrag van de direct leidinggevende. Jongeren hebben nood aan directe en frequente **feedback**, liefst in een persoonlijk gesprek. Ze willen horen wat ze al dan niet goed doen en waarom, kort op de bal spelend zodat ze vlot kunnen bijsturen. Lang moeten wachten op een moment om een

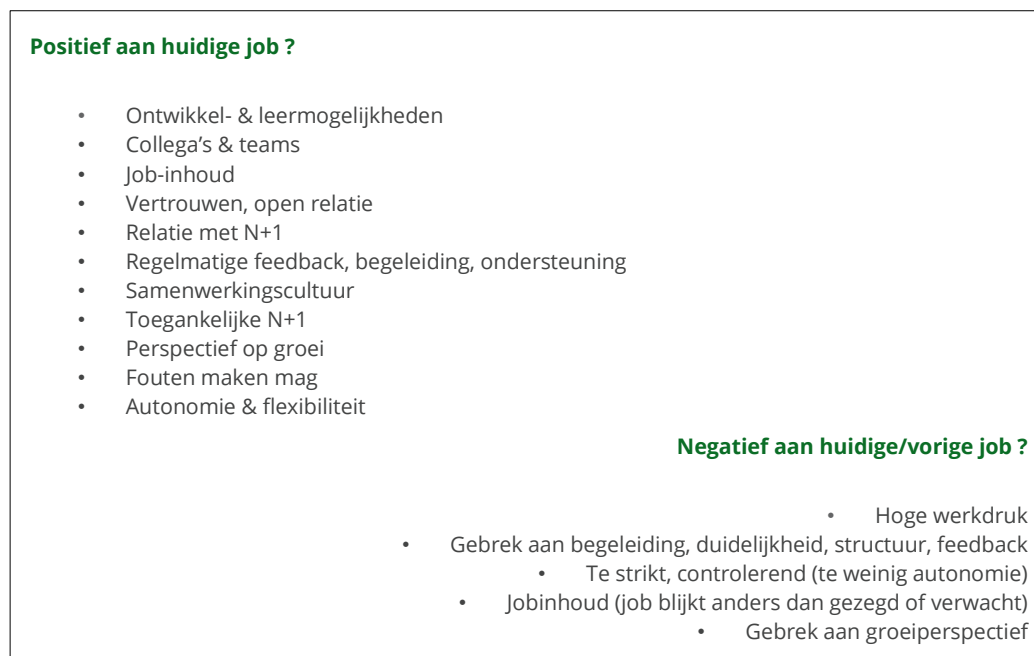
feedbackgesprek te voeren, een te formele aanpak of vage omschrijvingen zoals 'alles gaat goed' zijn afknappers. Liefst willen ze snel en informeel feedback krijgen op een specifieke taak zodat ze verder kunnen - naast de structureel ingeplande functionerings- of evaluatiegesprekken.

Ze hebben behoefte aan **duidelijkheid** over de verwachtingen en het bredere kader. Richtlijnen, procedures, of tools zoals werkfiches zien ze als een houvast in die eerste periode. Ze willen de krijtlijnen begrijpen: wat moet ik doen, wat verwacht je als resultaat, wat mag ik doen en wat mag ik niet? Eens die krijtlijnen duidelijk zijn, hopen de jongeren stapsgewijs wel de nodige autonomie en flexibiliteit te krijgen om binnen dat kader zelf te proberen, tot resultaat te komen en het op eigen manier invulling te geven. Resultaten en impact zijn het uitgangspunt.

Omdat **leren** en groeien zo hoog staan, verwachten jongeren dat de direct leidinggevende de juiste context voorziet waarbinnen groei mogelijk is. Naast fysieke tijd en ruimte om te leren en opleiding te volgen, willen ze ook advies over de richting die ze moeten uitgaan en willen ze de ruimte krijgen om fouten te mogen maken.

Als we de jongeren vragen om hun huidige of vorige job te evalueren, duiken de jongeren nog meer in het 'hier en nu' en zien we bijkomende nuances in de antwoorden. Ontwikkel- en groeikansen en de rol van de direct leidinggevende vallen opnieuw op, maar de blik wordt breder getrokken naar de jobinhoud, de collega's en de cultuur.

Figuur 4: evaluatie van de huidige/vorige job



Collega's en het team worden even vaak vernoemd als ontwikkeling, job-inhoud of direct leidinggevende. De dagelijkse contacten en samenwerking op de werkvloer gebeurt immers voornamelijk met collega's. Jongeren vinden hierin steun, soms vriendschap en een uitlaatklep wanneer het

nodig is. Ook hun vragen over praktische zaken of zaken die hen 'niet relevant genoeg' lijken richten ze eerder aan collega's dan aan de direct leidinggevende.

Een **organisatiecultuur** die samenwerking en ontwikkeling stimuleert, die niet te hiërarchisch of strikt is en waarin aandacht is voor werkdruk blijken belangrijke beoordelingscriteria. Dit blijkt ook uit hoe de jongeren kiezen om bij een bepaalde organisatie te solliciteren. Ze zoeken doelbewust en proactief informatie op over de bedrijfscultuur. Ze kammen de website uit of bellen naar peers die er werk(t)en om te weten welke cultuur en waarden in de organisatie leven.

Jongeren geven aan dat **autonomie** en flexibiliteit belangrijk zijn. Een cultuur of leiderschapstijl van controle en hiërarchie wordt als negatief criterium genoemd om de job te evalueren. Tegelijkertijd verwachten ze een leidinggevende die hen ondersteunt en begeleidt. Het lijkt een contradictie. In de realiteit zoeken ze naar een gezond evenwicht tussen geholpen worden en zelf doen. Ze willen duidelijkheid over de verwachtingen en het kader waarbinnen ze moet functioneren. En binnen dat kader willen ze voldoende autonomie om – gradueel en op een veilige manier – op de eigen manier de vooropgestelde resultaten te behalen.

Ook de **jobinhoud** is belangrijk, het moet aansluiten bij hun interesses, voldoende uitdagen en gevarieerd zijn. Enkele jongeren ervaren dat de job in de praktijk anders is dan in het sollicitatiegesprek werd voorgespiegeld. Als dit betekent dat de jobinhoud daardoor minder aansluit op de studie, interesse of competenties én ze kunnen dit niet in vertrouwen bespreken met de leidinggevende, kan dit een belangrijke reden voor vertrek zijn.

Van de dertig jongeren zijn er elf die **ontslag** hebben genomen: acht jongeren in het verleden bij een vorige werkgever en drie die nog na ons interview de stap hebben gezet.

De meest voorkomende redenen voor de ontslagcases zijn de direct leidinggevende (10), de jobinhoud (6), bedrijfscultuur (6) en werkdruk (4) – vaak in gecombineerde vorm.

Concreet gaat het over de leidinggevende die onvoldoende ondersteunt, begeleidt en feedback geeft. Jongeren die terecht komen in een job die hen onvoldoende uitdaagt ('saai werk') of omgekeerd teveel werkdruk geeft houden het niet lang vol.

Teveel werkdruk vullen de jongeren in de interviews in als 'erin gesmeten worden zonder enige steun'. Een grote verantwoordelijkheid krijgen zonder de nodige ondersteuning is ook een reden, dit in combinatie met een grote blootstelling aan externe stakeholders met hoge verwachtingen, zoals klanten.

De jongeren voelen dat ze nog onvoldoende kennen, kunnen en begrijpen om deze verantwoordelijkheid alleen te dragen en ervaren een ongezonde mate van stress. Zeker in combinatie met een afwezige of slechte leidinggevende met wie dit niet besproken kan worden is er vaak geen andere uitweg dan vertrek.

Ook een toxische cultuur (onopgeloste conflicten, gebrek aan vertrouwen, vergadercultuur, ...) die niet wordt aangepakt door de leidinggevende duwt jongeren richting de achterdeur. Maar het is eerder zelden dat dit in een exitgesprek wordt besproken.

- De direct leidinggevende is de centrale figuur voor jongeren. Soft skills en de stijl van leidinggeven komen hierbij scherp op de voorgrond, meer dan de inhoudelijke expertise. Jongeren zoeken een mensgerichte leidinggevende die begeleidt, ondersteunt waar het moet en loslaat waar het kan. Duidelijkheid verschaffen over het kader en de verwachtingen via regelmatige feedback is enorm belangrijk voor jonge intreders om hun weg te vinden en verder te groeien. Deze leiderschapsstijl moet zich ook vertalen naar de bredere organisatiecultuur waarin samenwerking en vertrouwen de norm zijn.

Werkgevers over leiderschap en cultuur:

“We leggen veel verantwoordelijkheid bij de direct leidinggevende. Ze zijn via een leiderschapstraject getraind in hun verschillende rollen. We gaan hierbij uit van het concept van ‘impeccable leadership’. Als leidinggevende ben je niet feilloos, we zijn allemaal mensen. En dat is oké, wees vooral jezelf en laat de andere zichzelf zijn. Maar op bepaalde momenten moet je specifieke rollen aannemen. Afhankelijk van de fase waarin iemand zit, ben je meer gids of meer expert. Als een onervaren iemand opstart bijvoorbeeld, heb je de opdracht om het kader uitgebreid te schetsen. Dit is onze opdracht, dit zijn de contouren van onze organisatie en onze afdeling, dit is de visie,... die info moet je meegeven. Je bent dan vooral gids. Iemand die van een andere organisatie komt en al wat ervaring heeft, heeft eerder een expert nodig. En dat is geen exacte wetenschap, dat moet je als leidinggevende aanvoelen. Hierin zijn onze leidinggevers intensief getraind en via interviews houden we dit warm. De kunst is om niet infantiliserend te zijn naar jongeren. Het gaat dus niet over een andere aanpak voor jonge starters, maar over eenzelfde aanbod dat op maat wordt gegeven. Als leidinggevende zal je iets meer tijd nemen om duiding te geven bij bepaalde zaken als je merkt dat je startende medewerker dit nog niet kent.” (Tom Jonkers, Manager Talent Management, Argenta)

“Wij krijgen veel stagiairs BSO Logistiek over de vloer omdat we goede contacten hebben met de scholen in de buurt. Om deze stagiairs goed te begeleiden hebben we de rol van teamleider ‘integration’ gecreëerd. Hij staat ook in voor startende uitzendkrachten. Hij stemt af met de andere teamleiders over de evolutie van de stagiair of uitzendkracht. Hij zorgt voor opleiding, samenwerking en ook voor de verbinding. Zo krijgen stagiairs en uitzendkrachten twee dagen uitleg over ons bedrijf, onze visie, strategie en waarden. Ze krijgen ook alle info over veiligheid en rondleidingen in het magazijn. De teamleider integration maakt samen met de andere teamleiders evaluaties om opleidingsnoden in te schatten. Hij organiseert de opleidingen, zoals een externe opleiding hef- en reachtruck. De teamleider integration coacht de andere teamleiders rond leiderschap en hoe ze hun team naar een hoger niveau kunnen tillen, via tweewekelijkse individuele gesprekken.” (Leen Schreurs, HR Business Partner Talent Acquisition, STG Group)

“Persoonlijk contact op de werkvloer is zo belangrijk. Sinds kort heb ik een HR Manager aangesteld die buiten het administratieve luik, ook veel aandacht heeft voor de soft-HR. Langsgaan, goedemorgen zeggen, luisteren naar het persoonlijk verhaal is een vorm van appreciatie. Iedereen heeft een rugzak en wij proberen elkeen te ondersteunen. Soms is dat met papierwerk of met een huurwaarborg. De teamleiders houden me ook op de hoogte van dergelijke issues in het team, ik wil graag betrokken blijven. We groeien hard en binnen vijf jaar zullen we verdubbelen qua aantal collega's. Toch wil ik alles proberen om die persoonlijke connectie te behouden. De fysieke toer op de werkvloer blijven maken. We zijn een bedrijf met menselijk contact en dat wil ik graag behouden.” (Joris Meeussen, zaakvoerder Eosol & Meeussen Montage)

“Leiderschap is cruciaal. Ik loop rond op de werkvloer, babbel met de mensen over werk én over henzelf. Je moet je mensen kennen. Het zijn de kleine dingen die belangrijk zijn: hun kinderen of hun hobby's. Mensen die extra begeleiding nodig hebben, zoals starters of iemand die even in een dip zit, daar gaan we nog extra mee in gesprek. We zoeken altijd oplossingen op maat. Die persoonlijke touch is de enige manier voor retentie.” (Glenn van Dessel, Finance & HR Manager, Chocolate World)

“Wij willen bewust kleinschalig blijven. Ik wil nog altijd kunnen weten hoe de hond van mijn medewerker heet. Die nabijheid is zo belangrijk voor betrokkenheid en binding. En om onze consultants aan de juiste projecten te kunnen matchen, moet je je mensen echt kennen. We weten hoe ze in elkaar zitten, wat voor hen belangrijk is en wat hun ontwikkelambities zijn.” (Luc De Clerck en Iris Coorens, Managing Partners, Agnitio)

“Om zaken bespreekbaar te maken moet je je medewerkers op een ander niveau leren kennen. Zoek uit wat hun persoonlijke noden en doelen zijn. Wie ben je als persoon en wat drijft je? Dit veronderstelt veel connecteren en netwerken, naast je regulier werk. Het Rookies-programma bijvoorbeeld is specifiek opgezet voor junioren die recent zijn opgestart. Er zit een fun-element in maar is ook gericht op netwerken en connecties leggen, zoals een Q&A met de Country Managing Director. Of ons programma rond Inclusion & Diversity dat kansen biedt om naast je werk over andere zaken te connecteren met collega's.” (Anne Selis, Talent Strategy & Learning Lead Belux, Accenture)

“Wat houdt onze jongeren gemotiveerd? Afwisseling in de job – dat is mogelijk in onze productieafdeling – voldoende groeikansen en verantwoordelijkheid krijgen en respect voor iedereen garanderen. Voor dat laatste moet je als leidinggevende snel inspelen op negatieve zaken die de sfeer kunnen verliezen zoals racisme, scheve opmerkingen,” (Dries Hofman, Sales & Product Manager, JIV)

“Wij werken samen met Make It Work en ik wil hier blijven op inzetten. We zijn goed georganiseerd en hebben duidelijke werkinstructies dus dat is een sterke context om kwetsbare jongeren op te vangen. Een drugsverleden of ex-vluchteling, dat maakt allemaal niet uit zolang je een gezonde werklust hebt. Ik wil kansen geven want die heb ik vroeger ook gehad. Een ondernemer is niet enkel economisch van belang, maar ook een steunpilaar voor de samenleving in het algemeen. Een bedrijf kan enkel renderen als mensen er graag werken en af en toe een extra inspanning leveren als het nodig is. En aan ons om in ruil een cultuur van teamwork, leren en groeien te creëren. Dat is een vicieuze cirkel.” (Joris Meeussen, zaakvoerder Eosol & Meeussen Montage)

“Het is belangrijk om de verwachtingen duidelijk te maken bij de start. Wat verwachten wij van jou en wat kan jij van ons verwachten? Welke perspectieven op groei en doorgroei zijn er? Die zaken moeten letterlijk besproken worden, dat is onderdeel van het psychologisch contract tussen werkgever en werknemer. Het mag geen grijze zone blijven waarin elke partij zaken veronderstelt, dat verhoogt het risico op misverstanden, frustratie en teleurstelling. We proberen die cultuur van open communicatie blijvend te stimuleren door jongeren regelmatig te bevragen over concrete dingen. Hoe vond je het onthaal? Zo kweken we een mindset van feedback geven, krijgen en vragen.” (Anne Selis, Talent Strategy & Learning Lead Belux, Accenture)

“Feedback is enorm belangrijk. Uit de bevragingen van onze medewerkers komt feedback ook steeds terug als belangrijk element. Maar ook als werkpunt. We zijn hier zelf nog zoekende in. We willen een cultuur kweken waarin feedback normaal is, om te geven én te vragen. Nu gebeurt het nog te vaak reactief, naar aanleiding van een issue. De teamcoach als direct leidinggevende speelt hierin een cruciale rol.” (Dirk Poppe, Directeur Domein Zorg & Welzijn, vzw Zorgnetwerk Trento)

“Sinds een paar jaar zetten we in op emotionele intelligentie. We hebben daar een programma rond opgezet 'Heart smart'. Vanuit het idee dat emotionele intelligentie begint bij de top en zo doorsijpelt

naar de hele organisatie, zijn we gestart met ons leadershipteam. Via individuele coaching en interviews hebben we gewerkt rond de vraag: hoe kan je emotionele empathie tonen? De impact is enorm. Er is een enorme openheid gegroeid om openlijk te spreken over gevoelens of kwetsbaarheid, ook op onze personeelsevents. Er is meer aandacht en begrip voor mentaal welzijn. Maar ook uiterlijk zijn we veranderd: onze gebouwen zijn anders, dynamischer ingericht.” (Anne Selis, Talent Strategy & Learning Lead Belux, Accenture)

“Jongeren zijn door het watervalstelsel vaak gedemotiveerd. Ze hebben een parcours van zakken (van richting) en falen achter de rug. Vaak moesten ze geen moeite doen op school en dus zijn ze die discipline en verantwoordelijkheid ‘ontleerd’. Je moet als werkgever stilstaan bij waar de jongere goed in is en ze daar zetten waar ze passen. Ze mogen niet nog eens falen. Als leidinggevende moet je dus een omgeving creëren waarin fouten maken mag. Je moet dat blijven herhalen en duidelijk maken dat dat niet onmiddellijk leidt tot ontslag. Dat is ook een stukje opvoeding. We vergeten dat ze pas 18 jaar zijn, amper volwassen. Deeltijds werkenden zijn zelfs nog jonger. We moeten begrip hebben voor hun groei-proces en hen stap voor stap begeleiden naar meer verantwoordelijkheid. Dat vraagt om begrip en vertrouwen.” (Glenn van Dessel, Finance & HR Manager Chocolate World)

“Praktische zaken zijn heel belangrijk bij de start. Je moet als leidinggevende duidelijk zijn over de visie, de regels en afspraken en ook de veiligheidsaspecten. Wij hebben dit gegoten in ons 5R-model: Respect, Relatie (met ouder/kind/team), Rust, Regelmaat en Richting. Dit maakt de richtlijnen concreter. Jongeren hebben tijd nodig om te acclimatiseren – die eerste maand gaat echt over je plekje vinden in een grote groep. Als leidinggevende moet je dan kort op de bal spelen: ze thuis doen voelen, luisteren, rechtstreekse en constructieve feedback geven, het hoe en waarom telkens uitleggen, aantonen dat fouten maken mag, aantonen dat vragen stellen ok is. Door veel in gesprek te gaan, naar het waarom te peilen en hen inspraak te geven, neem je ze mee in eigenaarschap.” (Britt Stuckens, leidinggevende, De Ketjes)

“We zijn een stabiel bedrijf en kennen een gezonde groei. We zijn capabel en bereid om jongeren, en specifiek kwetsbare jongeren, kansen te geven. Daarvoor werken we samen met specifieke organisaties die ook veel kunnen helpen. Dit vraagt wel om een bepaalde aanpak. Je moet deze jongeren korter opvolgen, ze meer aandacht geven. Ze missen soms nog doorzettingsvermogen of plichtsbesef. Een jongere die het na een halve dag al moeilijk heeft en niets meer kan verdragen of die zich vaak verslaapt, daar moet je als leidinggevende duidelijk maken wat de impact is op zijn collega’s, in een klein team. Dit vraagt om geduld en een open mind. Soms is het een kwestie van doorvragen en luisteren. Zo was er een jonge werknemer die moeilijk deed over alles. Uiteindelijk - na doorvragen - bleek dat hij zere voeten had van de veiligheidsschoenen maar het niet durfde vertellen. We kochten hem andere meer soepele schoenen en het probleem was opgelost.” (Dries Hofman, Sales & Product Manager, JIV)

Experten over leiderschap en cultuur:

Tijdens exitgesprekken worden vaak salaris en groeikansen gegeven als reden voor vertrek. Vreemd, want wanneer we er onderzoeken op naslaan over de werkbehoefte van jongeren, komt salaris niet in de top 3, soms zelfs niet in de top 5. Ik vermoed daardoor dat jongeren zulke moeilijke gesprekken

gewoon liever vermijden. Ze voelen zich vaak al rot genoeg dat ze vertrekken. Zeggen dat je te weinig verdient is dan een gemakkelijk en veilig onderwerp. Veel veiliger bijvoorbeeld dan zeggen dat je manager niet deugt. Door exit-gesprekken krijgen werkgevers in mijn ogen gemakkelijk een vertekend beeld van de vertrekredenen van jongeren. Voor een deel sust het ook wel het geweten: 'ze vertrekken voor het loon'. Als het vertrouwen er al niet meer is, zal een jongere het exitgesprek niet aanwenden om plots openhartig te zijn.' Matthijs Hamster, founder, Careerwise – trainers voor Young Professionals

"Het is belangrijk om bewustwording te kweken bij werkgevers over werkbaar werk. Er is veel werkdruk, zeker in grote commerciële bedrijven. Alles moet snel gaan, ondertussen ook even de soft skills aanleren en jonge starters begeleiden. Dat wreekt zich in de praktijk." (verschillende experten)

"Ik werk vooral met jongeren die arbeider zijn. Opvallend is dat deze jongeren vaak weinig duiding krijgen over het geheel van het bedrijf. Ze worden ingezet om ergens aan te werken, maar weten niet eens wat het eindproduct is. Soms denkt men 'jij doet handenwerk, meer hoef je niet te weten'. Zeker als ze aangesteld worden tijdens drukke periodes, bijvoorbeeld rond de kerstperiode, is er in die chaos minder ruimte voor 'dit is wat we doen, hier staan we voor, dit is je lange termijnperspectief'... Dat is jammer, want jongeren willen wél betrokken zijn in hun werk. Ze voelen zich beter als ze weten waar ze mee bezig zijn en wat hun meerwaarde is in het geheel." (Nena Bergs, Coach, Make It Work)

"Zeker kwetsbare jongeren kunnen in de beginperiode veel coaching op de werkvloer nodig hebben. Dat is tijdsintensief maar wel een succesfactor. De coach heeft een neutrale positie en kan zo een vertrouwensrelatie opbouwen met de jongere om op termijn de begeleiding warm over te dragen aan zijn werkgever. Het gaat over coaching van de jongere maar ook over het continu contextualiseren naar de leidinggevende en collega's toe, een onderhandelingsproces om miscommunicatie weg te werken." (Laura Van Cauwenbergh, Teamcoach Kempen, Emino)

"Een intensieve begeleiding tijdens de opstartperiode voor duaal leren is belangrijk om misverstanden bij de jongere en bij de teamleider en teamleden weg te werken. Dit kan een interne mentor zijn of een externe coach. De uitdaging van een mentor op de werkvloer is dat deze zowel de soft als de technische skills onder de knie moet hebben. Een goede mentor is leerbereid, staat open voor feedback én kan het leerproces goed uitleggen en demonstreren. Er is dus ook nood aan begeleiding van de mentor. De opleiding tot mentor in duaal leren duurt echter slechts een dag of twee. Bovendien vraagt die intensieve begeleiding van de jongere tijd en dus middelen. Vooral voor kmo's is dat vaak niet evident. De werkdruk is hoog en er is zelden een afzonderlijk team dat hier mee bezig kan zijn." (Peter De Knock, Trajectbegeleider duaal leren & werken, Centrum Leren en Werken De Rotonde)

"Onze eerste contactpersoon is vaak HR – en die vinden ons sociaal project vaak waardevol en willen kwetsbare jongeren ook echt kansen geven. Maar het zijn de directe leidinggevers die daar in de praktijk effectief moeten mee samenwerken. En die hebben niet altijd die visie van kansen geven, ze willen gewoon dat het werk goed gedaan wordt. Daarom gaan we op de eerste dag op het werk langs om ook met die teamleider te spreken. Onze ervaring leert ons bijvoorbeeld dat de meeste issues tussen werkgevers en jongeren te maken hebben met onuitgesproken verwachtingen. De teamleider kent vaak weinig van de leefwereld van die jongeren en beseft niet altijd dat ze nooit eerder gewerkt hebben. En jongeren krijgen daar weinig informatie rond. Bijvoorbeeld op de onthaaldag twijfelt de jongere 'wat wordt er eigenlijk van me verwacht als werknemer? Als ik klaar ben met mijn taak, mag ik dan gaan

zitten of niet?' En dat frustreert dan de leidinggevende 'ja, maar je moet nu niet gaan zitten, er is toch ander werk?' Ze begrijpen elkaars denkwijze niet en daar proberen we in te ondersteunen." (Nena Bergs, Coach, Make It Work)

4.2 Ontwikkeling en groei, van schoolbank tot werkvloer

Ontwikkeling en groei in de job staan bovenaan de prioriteitenlijst van jonge werknemers – het is een van de topcriteria bij het beoordelen van hun job. We zien verschillende leercurves doorheen de school- en professionele loopbaan.

In het **secundair onderwijs** zijn jongeren vooral bezig met de school en – niet verwonderlijk voor die leeftijd – met zichzelf. De helft van de respondenten beschouwt deze middelbare schoolperiode als moeilijk of ronduit negatief – dit geldt voor jongeren uit alle stromingen (ASO, TSO, BSO). De meeste van hen zaten in die periode in een moeilijke thuissituatie (scheiding, armoede, ziekte ouders, ...) en vonden dat de school hierin weinig steun bood. Jongeren zijn in die periode weinig bezig met activiteiten buiten school, op een handvol jongeren na die sporten of animator zijn in een jeugdbeweging. Jongeren uit diverse stromingen (ASO, TSO, BSO) geven aan dat er in het middelbaar weinig of geen ruimte is voor zelfreflectie en – kennis. Vragen zoals 'wie ben ik en wat doe ik graag' komen volgens hen onvoldoende aan bod. De school bereidt hen onvoldoende voor op het professionele leven. Het curriculum is volgens de jongeren ook te star tegenover een snel veranderende arbeidscontext.

Jongeren die na het middelbaar onderwijs hun intrede doen op de arbeidsmarkt hebben dus een relatief korte periode achter de rug waarin zelfkennis en ander economisch en sociaal kapitaal-ontwikkeld zijn. Ze hebben weinig extra-curriculaire ervaringen opgedaan die hun vaardigheden kunnen versterken. Jongeren die uitstromen van het secundair zonder kwalificatie hebben een nóg leger rugzakje. Sommigen hebben op levensvlak wel een heel parcours achter de rug – chronische ziektes, vluchten als minderjarige, moeilijke en zware thuissituaties, Deze jongeren doorzwemmen deze heftige periodes vaak met vallen en opstaan en geven blijk van veerkracht, maturiteit en doorzettingsvermogen. Maar ze zijn zich onvoldoende bewust van deze eigenschappen, waardoor ze deze ook niet inzetten als kapitaal om werk te zoeken of te solliciteren.

Uit het recente schoolverlatersrapport van VDAB¹⁶ zien we dit ook vertaald in de werkzoekendenpercentages. Ongekwalficeerde schoolverlaters hebben de meeste moeite om werk te vinden. 28% van de jongeren die ongekwalificeerd de arbeidsmarkt betraden in 2019 zijn na een jaar nog steeds werkzoekend. Volgens het rapport zal dit percentage in de realiteit hoger liggen omdat kwetsbare jongeren vaker in de inactiviteit beland zijn tijdens de coronacrisis. Het werkzoekendenpercentage neemt sterk af als jongeren een getuigschrift of diploma bezitten (11.2% diploma secundair onderwijs en 4.5% hoger onderwijs). Jongeren die hun rugzakje weten te vullen met werkervaring via werkplekleren – naast een diploma of onderwijskwalificatie – hebben een sterker profiel. Een specialisatiejaar (zevende jaar BSO of Se-n-Se in TSO) biedt extra werkervaring

¹⁶ VDAB (Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding) Schoolverlatersrapport, [editie 2021](#)

omdat het sterk gericht is op de praktijk en op leren op de werkvloer. Dit bereidt de jongeren beter voor op de arbeidsmarkt en versterkt hun kansen op werk.

Uit de interviews leren we dat de meeste jongeren extra-curriculaire activiteiten pas uitgebreid opnemen als ze in het **hoger onderwijs** zitten en uit de bubbel van gezin en school stappen. Dan hebben ze de maturiteit, tijd en ruimte om allerlei vrijwillige (leer)activiteiten op te nemen, naast hun reguliere studie. Dit biedt hen kansen om hun bewegingskapitaal aan te sterken – hoewel we zien in het volgende thema dat ook zij dit kapitaal te weinig benutten bij het solliciteren of op de werkvloer.

Twee derde van onze respondenten studeerde verder in het hoger onderwijs. Slechts een kleine helft daarvan volgde een klassiek en vlot traject van ASO naar het hoger onderwijs. De andere jongeren hebben een zigzaggend parcours achter de rug, waar ze na het gekende watervalsysteem in het middelbaar tegen de verwachtingen en de stroom in weer naar 'boven' (hoger onderwijs) zwemmen.

Bijna de helft van de geïnterviewde jongeren gaat vlak na het behalen van het eerste diploma in het hoger onderwijs nog voor een **extra diploma** (Ba-na-Ba, Master na een professionele bachelor, Ma-na-Ma of een certificaat in voltijds volwassenenonderwijs). Dit is een verlenging van de studiekeerperiode met een tot drie jaar. In combinatie met het huidige onderwijssysteem waarbij vakken kunnen 'meegenomen' worden naar de volgende jaren, betekent dit in de praktijk dat jongeren soms erg lang studeren voor ze de arbeidsmarkt intreden (de 'eeuwige studenten').

Vaak aangehaalde redenen om extra diploma's of certificaten te behalen zijn 'ik blijf op mijn honger zitten, te generalistisch' en 'ik voel me nog te jong om te werken'. In het licht van de arbeidsmarktkrapte en het levenslangleren-discours is dit een interessant gegeven. Hoe kunnen we jongeren sneller doen instromen? Gaat het over het kweken van een mentaliteit waarbij werken en leren (ook kwalificerend) meer de norm wordt? Of gaat het ook over het flexibeler en toegankelijker maken van de combinatie van werken en leren?

Het **non-formeel** leren kent een piek in de studentenperiode, vooral in het hoger onderwijs. We zien dat de helft van de geïnterviewde jongeren naast hun reguliere studies allerlei activiteiten ondernemen die hun ontwikkeling versterken. Ze nemen initiatief tot vrijwilligerswerk, vrijwillige stages, bouwen hobby's professioneel uit en ondernemen als freelancer. Hierbij leren ze zowel technische als soft skills, al zijn ze zich daar niet altijd van bewust. Ze schrijven zich actief in voor opleiding en vorming. Ze kiezen in alle vrijheid en op basis van hun interesses de inhoud en de leervorm die hen het beste passen: van zelfstudie tot avondopleiding. Ze zoeken advies en wisselen uit met peers en de directe omgeving. Dit lijkt te gebeuren in een vrij risicoloze bubbel van vrijheid en creativiteit, vaak onder leeftijdsgenoten en omschreven als 'vrije tijd'.

Als **werknemer**, stoppen de meeste jongeren met het vrijwilligerswerk of het leren op eigen initiatief in de vrije tijd. Vanaf dan ligt voor de meeste jongeren de focus op leren en groeien op de werkvloer, op goed worden in de job. De directe en regelmatige feedback die ze verwachten van hun leidinggevende hangt hier rechtstreeks mee samen. Ook de begeleiding en verwachtingen naar opleiding en ontwikkeling staan om diezelfde reden hoog op de verlanglijst. Waar ze als

student hun ontwikkelpad zelf vormgaven in lijn met hun interesses, hebben ze als werknemer nood aan een gids die hen begeleidt in het groeien in expertise en vaardigheden voor de job.

Recent Nederlands onderzoek van Careerwise bevestigt hetzelfde belang van ontwikkeling bij Nederlandse jongeren. Succes definiëren ze als geluk en ze doen er alles aan om gelukkiger te worden. Dat geluk vinden ze vooral in ontwikkeling: het 'gevoel onderweg te zijn naar een betere versie van zichzelf'. Ze zoeken voortdurend naar richting, perspectief en een persoonlijk groeipad.¹⁷

- Ontwikkeling en groei zijn de top criteria om een job als positief of negatief te evalueren. Jongeren leren en groeien enorm veel in deze levensfase. Tijdens de school/studietijd kiezen ze in alle vrijheid voor activiteiten en leervormen die bij hun interesses passen. Als werknemer voelen ze de nood aan een gerichte begeleiding om te groeien in hun job. Ze willen kansen en mogelijkheden om te leren, zich te ontwikkelen en expertise op te bouwen. Perspectief op ontwikkeling en groei is bepalend voor de beoordeling van de job. De direct leidinggevende is in deze belangrijk: jongeren willen een gids die hen coacht in de juiste richting.

¹⁷ Hamster, M. (2021), *Gedreven door Ontwikkeling. Een onderzoek naar de werkbehoeften van Millennials & Generatie Z, Careerwise*

Werkgevers over ontwikkeling en groei:

“De arbeidsmarkt schreeuwt dat ze geen vakmensen meer vinden. Als ondernemer wacht ik niet af. We zijn nu al proactief bezig met het digitaliseren van onze werkinstructies. Zo maak je er een leerproces van dat je gemakkelijker kan doorgeven aan instromers. We hebben Leansteps ontwikkeld, een platform waarop die werkinstructies stap voor stap worden uitgelegd. Door de medewerkers zelf! Bijvoorbeeld instructies voor een CNC machine: niet zozeer de technische informatie, maar hoe start je de machine, hoe scan je een bon, in welke volgorde leg je ze, waar moet je op letten. De werknemer die de machine het best kent, legt dit proces stapsgewijs uit in een video opgenomen met zijn tablet. Een nieuwkomer of leek kan via een QR-code snel de video bekijken. Hij leert de kneepjes kennen door de handelingen na te doen. Het is een interactief platform, dus anderen kunnen updaten of verbeteren waar nodig. We merken alvast dat de instroom vlotter en sneller gebeurt. Bijvoorbeeld voor de plotse vervanging van een zieke collega of wanneer collega’s moeten inspringen op drukke afdelingen. Ook voor anderstaligen of slechthorenden zijn deze instructievideo’s waardevol. Bovendien zorg je ervoor dat kennis niet bij één persoon blijft, maar gedeeld wordt.” (Joris Meeussen, zaakvoerder Eosol & Meeussen Montage)”

“We zijn grote fan van duaal leren & werken. We krijgen zo de kans om studenten drie jaar mee op pad te nemen en op te leiden op de werkvloer. We hebben een aparte unit, ons support team, om de jongeren te begeleiden rond de praktische zaken. Ze staan ook in voor de begeleiding van startende werknemers en jobstudenten. Als vertrouwenspersoon en als mentor zorgen ze dat de jongeren hun weg vinden. Dit ontzorgt deels de teams, die eerder de inhoudelijke begeleiding bieden. We houden regelmatig groeigesprekken met de mentor en de teamcoach om issues tijdig op te vangen. Je moet continu een evenwicht zoeken tussen aanleren en zelfstandig laten doen, loslaten. Belangrijk bij het loslaten is om toch altijd een opvangnet te voorzien.” (Dirk Poppe, Directeur Domein Zorg & Welzijn, vzw Zorgnetwerk Trento)

“Starters krijgen na enkele maanden een coach ‘organisatie & talent’ voor regelmatige ‘check-ins’ – om te horen hoe het gaat met hun ontwikkeling. Die coaches zijn equivalenten van de HR-business partners maar met de expliciete focus op functioneren, ontwikkelen en groei. De andere HR-taken hebben wij bij de coaches zo veel mogelijk weggehaald.” (Tom Jonkers, Manager Talent Management, Argenta)

“Elke medewerker kan een performance coach aanwijzen die je gidst rond je dagelijkse performantie, dat is iemand in of buiten je team die dit kan en wil als extra rol opnemen. Er zijn ook development coaches in huis waar je terecht kan met allerlei vragen, over work-life-balance of over de ontwikkeling van je soft en hard skills. En onze career coaches helpen je met loopbaanvragen. Ze bieden klassieke loopbaanbegeleiding alsook concrete hulp om intern te veranderen. We voorzien deze ondersteuning voor iedereen, niet enkel voor management of specifieke profielen. Er is veel beschikbaar om mensen te stimuleren hun ontwikkeling en hun loopbaanpad in handen te nemen.” (Lidwien Morreel, Project Manager & Aurora Boucque, Career Mobility Lead, Partena)

“Ondanks onze kleinschaligheid bieden we twee grote ontwikkelpaden waarin je gecoacht wordt tot specialist of tot generalist in HR en Finance. Elk pad duurt drie jaar. Het gaat over zeer verschillende groeitrajecten, met andere aandachtspunten vertaald in opleidingen en projecten. Als je halfweg be-slist om toch voor generalist te gaan, begin je eigenlijk terug van nul. Het is een puzzelwerk om de juiste

projecten te vinden waarin je én je direct inzetbaar bent voor de klant én waar er tegelijk marge is voor ontwikkeling. Maar zo een traject biedt houvast en perspectief in het ruime aanbod.” (Luc De Clerck en Iris Coorens, *Managing Partners, Agnitio*)

“Jongeren die bij ons starten krijgen een buddy die zelf recent is gestart en voor hun HR-vragen kunnen ze terecht bij de HR Businesspartner. Voor hun loopbaanvragen krijgen ze een coach, de People Lead, toegewezen met wie ze kunnen sparren over opleiding, perspectieven, groeikansen, Met de People Lead bouwen ze een vertrouwensrelatie doorheen de jaren. Hij of zij is ook betrokken bij de Talent Discussions om de positie van de coachee te versterken. Daarnaast is er voor jonge managers (-30 jaar) extra individuele coaching met een externe coach. De inhoud van de coaching is vrij in te vullen in functie van de skills die je als startende manager wil versterken. Ondertussen denken we na over een interne pool van gecertificeerde coaches – die dit als een rol kunnen opnemen - om in de nabije toekomst coaching voor iedereen mogelijk te maken, los van de functie.” (Anne Selis, *Talent Strategy & Learning Lead Belux, Accenture*)

“Hoe wij naar loopbanen kijken, is niet meer zo hiërarchisch of klassiek als vroeger. Het is een wederzijdse inspanning. Een organisatie kan kansen creëren en er is een individu dat goesting heeft om te groeien en die twee wil je connecteren. Maar de meeste mensen, ook jongeren nog, wachten passief af. ‘Het is mijn organisatie die mijn loopbaanpad moet voorzien. En die zal mij wel aanspreken in het jaarlijks functioneringsgesprek’. Ondanks de evoluties en veranderende context zijn jongeren ook nog erg afwachtend en verwachten ze dat iemand het allemaal voor hen regelt. Om die mentaliteit te veranderen investeren we veel tijd en energie, zeker bij jonge starters. Het idee is om de verwachtingen naar elkaar te expliciteren: wij zorgen voor jou, dit is wat je van ons mag verwachten en dit is wat we van jou verwachten op vlak van ontwikkeling. We willen dit op termijn vertalen naar een psychologisch of loopbaancontract dat je effectief ondertekent naast je arbeidsovereenkomst. Als werkgever biedt je loopbaankansen en moet je die inzichtelijk maken. Je moet ook mensen stimuleren om die kansen te grijpen. Dat veronderstelt dat je een bepaald klimaat creëert, een loopbaanklimaat. Waarin het normaal is om loopbaangesprekken te voeren, mogelijkheden vrij te bespreken. Dat vraagt om awareness maar ook om concrete tools en technieken om de loopbaanspieren van elke medewerker te trainen, ook zij die niet durven het gesprek aan te gaan of de sprong te wagen. Die grens tussen een klimaat en kansen creëren en beslissen voor de ander is dun maar wel een grens die we willen bewaken zodat mensen echt eigenaar worden van hun loopbaan.” (Tom Jonkers, *Manager Talent Management, Argenta*)

“Ik kijk meer dan naar de huidige competenties vooral naar de groeicurve. Ik zeg mijn medewerkers altijd letterlijk dat ik ze wil zien groeien, dat ze die verantwoordelijkheid met 2 handen moeten grijpen. Mensen die groeien in het bedrijf zijn trots en werken graag. En dat creëert verbondenheid.” (Joris Meeussen, *zaakvoerder Eosol & Meeussen Montage*)

“We hebben een open beleid naar bij- en omscholing. Vijf zorgkundigen studeren bijvoorbeeld voor verpleegkundige. Eén iemand via Project 600 en vier anderen terwijl ze bij ons aan de slag zijn. We houden rekening met hun roosters en laten hen elders stage volgen. Medewerkers nemen ook extra rollen op als ze kunnen en willen. Dat kan gaan over een rol in het kwaliteitsteam of over een creatieve rol zoals de inrichting. Die extra rollen geven energie aan de medewerkers. Ze beslissen mee over belangrijke zaken en kunnen hun talenten inzetten. Bovendien krijgt elke medewerker één à twee ‘aandachtsbewoners’. Elke collega staat zo in voor de verbinding met de bewoner, bewaakt het welzijn en zorgt dat alles

goed verloopt, connecteert met de familie, Ze worden hierin goed gecoacht. En dit ontbloot bepaalde talenten die anders onzichtbaar blijven. Een van onze jongeren had het wat moeilijk met haar dagelijks werk. Het was allemaal maar net voldoende. Tot ze verantwoordelijk werd voor een aandachtsbewoner waar wij al langer zochten naar een oplossing. De bewoner kon niet spreken, het lukte ons niet om met hem te connecteren zoals we wilden. Ook met de familie verliep het moeilijk. Tot deze jonge medewerker kwam. Ze deed het enorm goed, ze had iets ontwapenend waardoor de verbinding spontaan ontstond. Hiervoor wordt ze ook duidelijk erkend, ja er zijn enkele werkpunten maar 'chapeau' voor dit. We willen altijd op zoek gaan naar kansen om mensen in hun sterkte te zetten, dat is onze opdracht." (Dirk Poppe, Directeur Domein Zorg & Welzijn, vzw Zorgnetwerk Trento)

"Onze werknemers krijgen de vrijheid om dingen naar zich toe te trekken. Zo krijgen ze kansen om hun talenten in te zetten en verder te ontwikkelen. Zo doet een collega van sales onze social media, uit interesse. Een andere collega wilde graag blogs schrijven. En nog iemand is kunnen groeien van onthaalmedewerker naar magazijnverantwoordelijke tot operations manager, met de nodige omscholing. We zijn transparant in de opportuniteiten en zijn bereid te schuiven en puzzelen om het intern potentieel maximaal te benutten." (Glenn van Dessel, Finance & HR Manager, Chocolate World)

"We hebben een buddy-systeem voor starters dat we nu uittesten. We merken in veel afdelingen dat een buddy niet altijd nodig of zelfs gewenst is. Omdat je dan het gevoel krijgt 'ik moet al mijn vragen aan mijn buddy richten'. Terwijl je anders elke collega wel eens een vraag zou kunnen stellen. We zoeken het nog uit of we het houden en of het iemand van de afdeling zelf is. We merken dat dit voor jonge starters en jobstudenten wel waardevol is. Jobstudenten zien in vakantieperiodes sowieso minder collega's en jonge starters blijken, ondanks hun assertiviteit, toch nog erg onzeker te zijn. Ze willen zich niet belachelijk maken voor hun nieuwe collega's. En dan is zo een buddy wel handig. Voor onze trainees voorzien we ook connectie met recente ex-trainees, zo kunnen ze aan peers hun vragen stellen en ervaringen delen. We experimenteren nu ook met een 'speeddate' voor alle starters. Elke starter wordt gekoppeld aan drie onbekenden die niets met hun job te maken hebben. Ze krijgen de opdracht deze personen op te bellen en hen enkele richtvragen te stellen. We doen dit al langer bij leidinggevend en dat werkt heel goed." (Tom Jonkers, Manager Talent Management, Argenta)

"Onze senior medewerkers delen hun expertise met de juniors, het hele jaar door via sessies en workshops. We hebben interne academies opgezet rond payroll, rekrutering, sociaal-juridische wetgeving etc. Zo delen we de opgebouwde kennis maar creëren we ook verbondenheid en teamspirit." (Luc De Clerck en Iris Coorens, Managing Partners, Agnitio)

"Wanneer je bij ons start, wordt je geacht meteen aan de slag te gaan met je Argenta-paspoort. Dat is een instrument rond de toekomstbestendigheid van onze medewerkers, vanuit het loopbaandenken. Daarin staan alle zaken die je moet kennen, kunnen en weten om relevant te blijven. Dat omvat de wettelijke opleidingen, concrete opdrachten alsook alles om jezelf te ontwikkelen en voor te bereiden op de toekomst. Elke leidinggevende zet na de opstart al snel een planningsgesprek op om onder meer het Argenta-paspoort te bespreken en individuele afspraken te maken. In dat gesprek gaan ze in op zowel je opdrachten gelinkt aan je job (wat), de waarden en gedragingen (hoe) alsook je verdere ontwikkeling. Je wordt op alle drie aspecten geëvalueerd dus groei en ontwikkeling zijn niet vrijblijvend. Het paspoort helpt om toekomstgerichte keuzes te maken in ons open aanbod aan vormingen en trainingen. Door

het gestructureerd proces rond het paspoort zorgen we bovendien dat niet enkel de 'sterke' maar elke medewerker inzet op toekomstbestendigheid.” (Tom Jonkers, Manager Talent Management, Argenta)

“We zetten bewust in op rotatie waar het kan. Het is handig als meerdere mensen de verschillende werkposten kennen, bijvoorbeeld bij een dringende vervanging. We merken ook dat dat voor bepaalde profielen belangrijk is, zij willen afwisseling en van veel zaken iets kennen. Voor anderen is dat net niet. Zij willen zich verdiepen in een specifieke werkpost, het volledig beheersen. Het blijft dus maatwerk: kijken naar wie je voor je hebt.” (Joris Meeussen, zaakvoerder Eosol & Meeussen Montage)

“Jongeren vertellen ons vaak dat ze na hun studies nog niet weten wat ze graag willen doen. Hun studies geeft hen wat basiskennis en ze leren vooral om te leren, maar de studie helpt niet met de oriëntatie of geeft niet het gevoel dat ze een vak beheersen. Daarom is ons traineeshipprogramma erg populair onder schoolverlaters. Gedurende twee jaar worden ze on the job getraind via allerlei opdrachten op verschillende afdelingen in de organisatie: call center, kantoorstage, een marketingopdracht, een klantenonderzoek, een marktonderzoek naar leervormen, noem maar op. Een soort van interne consultant. Maar de job op het einde van hun traject ligt niet vast en dat maakt ons programma wel anders. Gaandeweg worden ze georiënteerd naar hun domein van interesse en na twee jaar landen ze uiteindelijk in een functie waarin ze dankzij die twee jaar ervaring sterker staan dan als schoolverlater.

Een jongere is dankzij dat programma gepokt en gemazeld binnen Argenta en zal in de uiteindelijke functie ook beter aanvoelen wat de impact is van een beslissing in een vakdomein op een ander. Tegelijkertijd houden de trainees ons via hun 'interne consultancy' scherp en kritisch.” (Tom Jonkers, Manager Talent Management, Argenta)

“Jongeren die van het hoger onderwijs afstuderen hebben meestal geen idee wat ze graag willen doen. Omdat ze vooral theorie kregen en onvoldoende praktijkervaring hebben opgedaan. Wij nemen ze bewust onder onze vleugels. Als consultant in HR en Finance, laten we ze op zeer korte termijn heel wat ervaring opdoen en hun competenties ontwikkelen. Gedurende twee à drie jaar proeven ze van diverse sectoren, bedrijfscontexten, bedrijfsculturen, projecten, rollen en functies. Zo ontdekken ze wat voor hen werkt en wat niet. Het is leuk dat je in het begin van je loopbaan zo 'foute' keuzes kan maken zonder negatieve impact op je loopbaan of cv. Eigenlijk is dat een beetje jobhoppen, maar onder de noemer van één werkgever en vooral op een verantwoorde manier. We ondersteunen hen via een uitgestippeld ontwikkelpad om hun technische en soft skills te versterken. Dit vereist ook een kwalitatieve matching met de juiste projecten op het juiste moment om die competentieontwikkeling te ondersteunen. Na drie jaren kunnen ze gerichte keuzes maken: 'Nu weet ik het, ik wil in die context mijn loopbaan uitbouwen'. En dan verlaten ze ons nest met een stevig gevulde cv. Als we zien hoe goed ze landen, zijn we enorm tevreden.” (Luc De Clerck en Iris Coorens, Managing Partners, Agnitio)

Experten over ontwikkeling en groei:

“ Uit gesprekken met werkgevers merk ik dat ze heel wat aanbieden aan hun werknemers, ze willen graag dat ze leren en zich ontwikkelen. Denk aan online platforms, academies, ... Maar toch moeten ze nog achter hun werknemers aanzitten opdat ze hun persoonlijk opleidingsbudget opgebruiken. Dat heeft vaak te maken met het feit dat de jongeren door de bomen het bos niet meer zien, in een wereld

van veelheid en FOMO (fear of missing out). Deze generatie wil alle ballen in de lucht houden en legt de lat erg hoog voor zichzelf. Hun speelveld is de wereld en geen dorp meer. Die veelheid kan soms verlamdend werken waardoor je gewoon niet tot kiezen komt. Ze hebben nood aan een gids om een individueel pad te lopen binnen dat aanbod.” (Matthijs Hamster, founder Careerwise – trainers voor Young Professionals)

“We maken gebruik van verschillende talentscans en oefeningen om te weten wat de skills van onze jongeren zijn. Zelf weten ze dat zelden. Op korte tijd krijgen ze dan inzicht in hun sterktes en talenten. Zo was er laatst een jongere bij wie al snel ‘empathie’ naar boven kwam als een sterkte. Zo begon zij er zelf over te reflecteren. ‘Ja eigenlijk klopt dat wel, ik zorg graag voor mensen. Toen ik klein was deed ik dit en dat en nu nog steeds.’ En zo begon ze na te denken over een opleiding in de zorg. We hebben dan een dag vrijwilligerswerk georganiseerd zodat de jongere een realistisch beeld krijgt van de job. Vaak klopt het idee van de job in hun hoofd immers niet met de praktijk.” (Nena Bergs, Coach, Make It Work)

“Leren op de werkvloer wordt nog vaak te eng ingevuld bij duaal leren. Het is een ruim begrip, er moet ook plaats zijn voor soft skills en leren hoe je moet werken, hoe je te bewegen op de werkvloer los van de technische aspecten van de job. Een leeromgeving voorzien die alle aspecten van het werk omvat is de uitdaging. De werkgever is zich daar vaak minder bewust van dat ook dat aspect tot duaal leren behoort.” (Peter De Knock, Trajectbegeleider duaal leren & werken, Centrum Leren en Werken De Rotonde)

“Voor kwetsbare jongeren is opleiding volgen niet altijd evident. Bijvoorbeeld omwille van de gezinslast of financieel. Ze hebben een inkomen nodig en zomaar even een opleiding volgen zonder inkomen kan niet. We moeten ook tijdens opleiding en ontwikkeling voor jongeren die het financieel moeilijk hebben een inkomen garanderen.” (verschillende experts)

“De tijd en ruimte krijgen om opleiding te kunnen volgen is een belangrijke voorwaarde. Opleidingen moeten ook altijd aan zelfkennis worden gekoppeld zodat ze een meerwaarde zijn.”

“What’s in it voor de werkgever om te investeren in persoonlijke ontwikkeling? Technische skills trainen, dat is nog meetbaar maar hoe doe je dat voor soft skills? Het is cruciaal om de leidinggevende te betrekken en te vragen wat zij belangrijke competenties vinden voor hun werknemers. Zo creëer je een win-win: je lost de verwachtingen in van de werkgever en je helpt de jongere met zijn persoonlijke groei. De vrijblijvendheid wordt uit zulk groeitraject gehaald door het bepalen van concrete leerdoelen.” (Nadine Hermans, Managing Partner, Talent Hike)

“We kennen de pijn van werkgevers: instroom, retentie, burn-out of verzuring. We moeten de ingrediënten die we uit onderzoek halen gebruiken om oplossingen te vinden, om leidinggevendenden te ondersteunen. We moeten bedrijfsculturen creëren die bij jongeren passen, waar leren veilig en normaal is.” (Matthijs Hamster, oprichter Careerwise – trainers voor Young Professionals)

“We hebben eigenlijk ‘outplacement’ nodig voor jongeren. Jongeren willen proeven, verkennen wat de mogelijkheden zijn. Vroeger had je loopbaanbegeleidingscheques voor iedereen, nu is dat pas na zeven jaar werkervaring. Dat is een denkfout.” (verschillende experts)

“Op de werkvloer wordt er ook te weinig gesproken over leren. Als HR aan jonge medewerkers vraagt ‘wat heb je geleerd het voorbije jaar?’, is het antwoord vaak weinig of niets. Ze hebben inderdaad niet in een klaslokaal gezeten. Maar als je vraagt: ‘wat kan je nu dat je een jaar geleden niet kon?’ dan krijg je heel andere feedback. Er is geen bewustzijn over wat werknemers echt leren. We moeten dat bewustzijn versterken en meer erkenning geven voor de enorme groei die jongeren meemaken in deze levensfase.” (verschillende experten)

“Bij De Ambrassade wordt momenteel het VTO-beleid samen met jongeren uitgedacht. Een van de werkpunten is om breder te coachen dan enkel op vlak van de job. Minder taakgericht en meer loopbaangericht coachen. Ruimte laten voor gesprekken over de privésituatie want werk en privé lopen voor jongeren door elkaar. Dat er iemand naast je staat op de werkvloer is cruciaal. Direct leidinggevenden moeten hier meer in opgeleid worden.” (Sara De Potter, beleidsmedewerker, De Ambrassade)

“Er wordt vaak neergekeken op uitzend- en platformarbeid. Op zich zijn die ervaringen niet slecht en de jongeren hebben een inkomen. Maar stellen dat die jobs springplanken zijn naar vast werk klopt niet met de realiteit. Vaak zijn het net die jongeren die zichzelf niet goed in de markt kunnen zetten. We moeten hen stimuleren hierin, liefst al vanaf de schoolbanken. Ze leren hoe ze een portfolio kunnen maken van al hun ervaringen en skills. Bovendien moeten wij lessen trekken uit het mechanisme van de platformeconomie. De toegang is erg laagdrempelig. Jongeren die elders vaak neen krijgen, mogen wel werken voor een applicatie. Het is interessant om uit te zoeken hoe dat effectief werkt. Waarom lukt het hier en elders niet?” (verschillende experten)

4.3 Soft skills: onderontwikkeld en onderbenut

Het diploma blijft een belangrijke invloed hebben op de tewerkstellingskansen van jongeren. Hoe hoger de scholingsgraad, hoe beter de kansen op werk.¹⁸ Toch zien we de laatste decennia dat soft skills naast harde competenties steeds meer gevraagd worden, bijvoorbeeld in vacatures.¹⁹ Soft skills zijn de eerder gedragsmatige of persoonsgerichte competenties. Andere gebruikte termen zijn human skills, skills van de 21^{ste} eeuw of generieke arbeidsmarktcompetenties.

We zagen al eerder dat jongeren sterk ontwikkelde soft skills verwachten van hun direct leidinggevende. Maar wat denken de jonge werknemers uit ons onderzoek over de soft skills die ze zelf hebben of zouden moeten hebben? Slechts een vijftal jongeren weet concreet wat soft skills zijn. Deze jongeren hebben dan ook nog eens – niet toevallig – psychologie of toegepaste psychologie gestudeerd, waarin het concept van soft skills structureel onderdeel is van het curriculum. Zij konden vlot aangeven welke soft skills ze belangrijk achten in hun job. We maakten hiervoor gebruik van de dertig human skills – gebundeld in vijf clusters – uit het onderzoek van

¹⁸ VDAB Schoolverlatersrapport, [editie 2021](#)

¹⁹ Zie o.a. De Vos, A., Bastiaenssens, S. en Cannaerts, N. (2018), Vansteenkiste, S. (2016) en VDAB Ontcijfert (2021)

Vansteenkiste.²⁰ Uit deze vijf clusters kozen de geïnterviewde jongeren voor volgende skills als belangrijkste vaardigheden voor werknemers:

- **Samenwerken, vooral intergenerationeel samenwerken:** jongeren geven aan dat op ze op school (middelbaar en hoger onderwijs) leren samenwerken in het kader van projecten en groepswork, maar dat dit vaak gebeurt met leeftijdsgenoten. Het is pas op een werkvloer dat je leert samenwerken met andere (oudere) generaties.
- **Mondelinge en schriftelijke communicatie:** een mail naar een klant of leidinggevende sturen, hoe doe je dat? In de beginperiode vertellen de jongeren dat ze veelal hun collega's observeren en kopiëren, zeker voor formelere of externe mails. Zij geven aan dat leidinggevendenden vaak veronderstellen dat de jonge startende werknemer dit wel kan. De jongere zelf durft uit schroom voor dergelijke 'kleinigheden' de vraag niet stellen. Ook wat presentaties uitwerken en geven betreft, gaan leidinggevendenden er snel van uit dat jongeren dit al op de schoolbanken hebben geleerd. Terwijl jongeren vertellen dat een presentatie voor school toch anders is. Vaak blijven deze zaken en de verwachtingen langs beide kanten onuitgesproken, terwijl jonge werknemers vooral in het begin concrete handvaten en richtlijnen nodig hebben.
- **Professionele houding:** Stipt zijn, je positief en gemotiveerd gedragen op de werkvloer, maar ook 'je plaats kennen' of een professionele houding naar klanten zijn belangrijke aspecten van werknemerschap. Wat is de norm voor mijn specifieke job? Deze vaardigheid blijft vaak onuitgesproken, jongeren leren het vaak door observatie en interpretatie.
- **Kunnen omgaan met feedback en kritiek:** niet defensief reageren op kritiek en feedback, maar feedback als een element voor groei beschouwen, is een belangrijke vaardigheid volgens de jongeren.
- **Creatief en oplossingsgericht zijn:** initiatief nemen, eerst zelf zoeken naar een oplossing en niet onmiddellijk hulp inroepen, werk 'zien', ... zijn soft skills die jongeren belangrijk achten in hun rol als werknemer.

De meerderheid van de jongeren gaf aan niet te weten wat soft skills zijn en had moeite om te benoemen welke belangrijk zijn in een werkcontext. Uit andere antwoorden blijken jongeren echter wél heel wat over soft skills te reflecteren en ze te benoemen (zelfkennis, assertiviteit, leergierigheid, verwachtingen ten aanzien van de leidinggevende) zonder zich dit te realiseren. Het ontbreekt hen dus voornamelijk aan de juiste terminologie en het conceptueel kader rond soft skills. Jongeren geven aan dat dit hen niet op de middelbare of in de hogere studies wordt aangeleerd. Noch wordt dit expliciet besproken in hun huidige job, bijvoorbeeld tijdens een evaluatiegesprek.

We vroegen jongeren wat ze hun vroegere zelf of andere jongeren die (binnenkort) hun intrede maken op de arbeidsmarkt meegeven als tips om zich voor te bereiden en hoe zich te gedragen

²⁰ Vansteenkiste, S. (2016). Het belang van human skills op de toekomstige werkvloer voor jongeren. Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt Werk, 26(1), 120-127.

als werknemer. Soft skills springen duidelijk op de voorgrond (topantwoorden, in afnemende volgorde)

- **Zelfreflectie, - kennis en – sturing:** jongeren geven aan dat het belangrijk is om jezelf zo vroeg mogelijk te leren kennen. Wat doe ik graag? Wat zijn mijn talenten? Wat geeft me energie? Je waarden exploreren en weten wat belangrijk is voor jezelf zijn sleutelfactoren om bewuste en gerichte keuzes te maken, zeker ook op vlak van werk. Dit wordt – op uitzonderingen na – niet gedaan in het middelbaar of hoger onderwijs, en dus komen jongeren zonder deze fundamentele kennis terecht op een complexe, snel evoluerende arbeidsmarkt. Het hebben van deze zelfkennis biedt meer ruggengraat om in de veelheid van mogelijkheden gerichte keuzes te kunnen maken. Jongeren geven aan dit vandaag onvoldoende te bezitten. Hierdoor zitten ze met veel onzekerheden en is de periode vanaf het middelbaar één grote zoektocht naar wat ze willen en kunnen. Een eerste job vinden is vaak niet het eindpunt van deze zoektocht, integendeel. Vaak ontdekken ze al doende wat ze graag en vooral wat ze *niet* graag doen. Dit leidt soms tot het verlaten van de job.
- **Experimenteer via extra-curriculaire activiteiten:** in dezelfde gedachtenlijn geven jongeren als tip om zo vroeg mogelijk ervaringen op te doen via hobby's, vrijwilligerswerk, (vrijwillige) stages, vakantiejobs, bedrijfsdagen en andere activiteiten buiten de school(m)uren. Dit biedt kansen om zonder al te zware risico's te experimenteren en ontdekken wat je kan en wil.
- **Vragen durven stellen:** stel vragen aan je leidinggevende, blijf niet met twijfels zitten omwille van schroom of angst. Ga niet uit van veronderstellingen. Vaak spreken ze vanuit eigen negatieve ervaringen. Dit heeft ook te maken met assertiviteit en het opkomen voor jezelf. Vragen aan de leidinggevende om de opdracht of de verwachtingen te expliciteren, bespaart tijd en kopzorgen en vermijdt dat er fouten worden gemaakt, aldus de jongeren.
- **Leergierig zijn en jezelf ontwikkelen:** nieuwsgierig zijn, tonen en zeggen dat je gemotiveerd en geïnteresseerd bent, laten zien dat je wil leren en groeien, is volgens de jongeren een belangrijke eigenschap van (goed) werknemerschap. Ook deze eigenschappen verwijzen naar een voldoende mate van assertiviteit en zelfzekerheid.
- **Open en flexibele houding:** jobs veranderen snel en een open houding om hier mee om te gaan is van belang op een werkvloer. Dit betekent ook het inspelen op acute noden, samenwerken en collega's bijstaan. Openstaan voor nieuwe opdrachten en rollen – die niet in de initiële functiebeschrijving staan – is belangrijk om te leren en groeien.

Toekomstige werknemers die zich voldoende ontwikkelen in deze vaardigheden, staan volgens de respondenten sterker in hun schoenen bij het zoeken naar jobs én op de werkvloer zelf.

Dit wordt ook bevestigd in het internationaal onderzoek van Vansteenkiste²¹. In 2016 werden meer dan duizend jongeren online bevraagd over het belang van human skills. De overgrote

²¹ Vansteenkiste, S. (2016). Het belang van human skills op de toekomstige werkvloer voor jongeren. *Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt Werk*, 26(1), 120-127.

meerderheid van de jongeren onderstreepte daarin – net als de werkgevers - het belang van alle dertig opgelijste human skills voor de toekomstige werkvloer²². Wel was er een duidelijke mismatch tussen wat jongeren denken te bezitten aan human skills en wat werkgevers denken dat de jongeren bezitten. Werkgevers gaven voor een vijftiental human skills aan dat jongeren deze (eerder) niet bezitten. Ze stelden ook dat (de perceptie van) een gebrek aan een van die vijftien skills al aanleiding was geweest tot niet-aanwerving van de jongere of tot issues op de werkvloer. Jongeren dachten in dit onderzoek deze vaardigheden net wel te bezitten.

In onderstaande figuur zetten we – voor een ruwe vergelijking - deze vijftien human skills die werkgevers missen bij jongeren naast de responsen van de jongeren (in volgorde) uit ons onderzoek. De niet gekleurde vakjes zijn de soft skills waarin de bevroegde werkgevers van mening verschillen met *onze* jongeren, deze skills ontbreken dus in het rijtje van de ander.

Figuur 5: vergelijking perceptie werkgevers over jongeren & soft skills (onderzoek Vansteenkiste 2016) met perceptie jongeren in dit onderzoek

Human skills die jongeren (eerder) niet bezitten volgens werkgevers, (onderzoek Vansteenkiste 2016)	Welke softskills moeten jonge werknemers bezitten volgens jongeren? (huidig onderzoek – in afnemende volgorde)
schriftelijk communiceren	zelfreflectie, zelfkennis
zelfkritisch zijn	assertiviteit: leren nee zeggen, problemen durven bespreken, vragen durven stellen
inzicht hebben in sterktes en zwaktes	leer- en nieuwsgierig zijn, jezelf blijvend ontwikkelen
kunnen omgaan met feedback en kritiek	open en flexibele houding
zichzelf professioneel presenteren	proactief zijn, werk 'zien', oplossingen zoeken
initiatief tonen	(intergenerationeel) samenwerken
kunnen omgaan met tijds- en werkdruk	mondelijke & schriftelijke communicatie
op tijd zijn	professionele houding (stiptheid, houding)
mondeling communiceren	creatief en oplossingsgericht zijn, initiatief nemen

²² Voor de lijst van 30 human skills: https://www.steunpuntwerk.be/files/publications/OW/OW_2016_1/overwerk_2016_1_27.pdf (pagina 121)

de juiste werkhouding hebben	omgaan met feedback en kritiek
flexibel zijn	Je kunnen aanpassen aan nieuwe rollen, verantwoordelijkheden, prioriteiten
kunnen omgaan met conflict	omgaan met werk- en tijdsdruk
weten wanneer te luisteren en spreken	werkorganisatie, timemanagement
luisteren	netwerk binnen de organisatie en erbuiten, connecties maken, coaching zoeken
werkdoelen stellen en bereiken	

Als we de human skills bekijken die werkgevers aangeven als ontbrekend bij de jongeren in het onderzoek van Vansteenkiste, zien we dat elf van die skills ook door de jongeren in ons onderzoek worden vermeld als belangrijk voor werknemers. De overige vier van de vijftien human skills zijn: het kunnen omgaan met conflict, weten wanneer te spreken of luisteren, luisteren en het stellen van werkdoelen (telkens gaven twee of minder respondenten deze soft skill aan als belangrijk in onze interviews).

Omgekeerd onderstreepten de jongeren uit ons onderzoek het belang van zes andere soft skills voor werknemers, die de werkgevers destijds niet hadden benoemd als ontbrekend of onderontwikkeld bij jongeren. Het gaat over (intergenerationeel) samenwerken, assertiviteit, aanpassingsvermogen, creativiteit, leergierigheid/zelfontwikkeling en netwerken. Opvallend dat een deel van deze soft skills in het onderzoek van Vansteenkiste door werkgevers als minder prioritair werden gezien: creatief denken, zelfverzekerd zijn, individueel werken en netwerking. De jonge werknemers uit ons onderzoek geven dus aan dat dit in hun dagelijks werk net wél relevant is.

Dit perspectief van de werkgevers wordt ook bevestigd in semantisch onderzoek van VDAB over soft skills in vacatures.²³ Commercieel zijn, creatief denken en het hebben van leervermogen worden volgens dit onderzoek globaal gezien het minst gevraagd als soft skills. Het feit dat leervermogen weinig wordt benadrukt in vacatures staat in schril contrast met het levenslang-leren discours van beleidsmakers en werkgevers.

Bovendien is het contrast nog scherper met het belang die jongeren in dit onderzoek geven aan leermogelijkheden en groeikansen in de job.

Bijkomend kwalitatief onderzoek bij werkgevers nuanceert deze negatieve perceptie van leervermogen. Uit focusgroepen met experten en ervaringsdeskundigen blijkt dat de skills die belangrijk

²³ Vdab Ontcijfert – Soft Skills gevraagd! (editie 42 – juli 2021). <https://www.vdab.be/trends/ontcijfert>

worden voor de toekomst – generieke competenties zoals leervermogen en aanpasbaarheid – niet altijd weerspiegeld worden in vacatures maar veel aandacht krijgen tijdens het selectieproces.²⁴ We hoorden dit trouwens ook van enkele werkgevers die we geïnterviewd hebben.

Ander onderzoek toont dat werkgevers de **tools** missen om te bepalen welke soft skills prioritair zijn voor de job en om ze specifiek te omschrijven op het niveau van de job.²⁵ Uit onze interviews blijkt dat werkgevers ook zoeken naar betrouwbare instrumenten om soft skills te meten, in het kader van selectie en van ontwikkeling & opleiding.

- Jongeren en werkgevers zijn zich steeds meer bewust van het belang van soft skills op de werkvloer. Er is echter nog een gebrek aan 'taal', tools en gelegenheid om soft skills te benoemen, ontwikkelen en in te zetten. Zowel op de schoolbanken als op werkvloeren wordt nog te weinig over soft skills gesproken. Concrete instrumenten om soft skills te prioriteren, ontwikkelen en meten ontbreken. Jongeren en werkgevers hebben andere verwachtingen en invullingen rond soft skills als deze onuitgesproken blijven creëert miscommunicatie in het sollicitatiegesprek of op een werkvloer.

²⁴ De Vos, A., Bastiaenssens, S. en Cannaerts, N. (2018), *Wijzigingen in jobs, vacatures en vaardigheden*, Departement Werk en Sociale Economie.

²⁵ idem

Werkgevers over soft skills:

“We moeten kapstokken geven aan jonge startende werknemers. Ze gidsen en ze de tijd en middelen geven om stap voor stap eigenaarschap op te nemen. Elke jongere heeft een eigen rugzak en we moeten elkeen de tijd geven om zijn weg te vinden. Een van die kapstokken is Bink, ons visueel competentie-framework met 18 sleutelvaardigheden. Zo weet elke collega duidelijk wat wordt verwacht en in welke richting te groeien. Zelfreflectie staat centraal in dit model. Tijdens de wekelijkse kindvrije uren (elke collega krijgt 2u per week tijd voor zelfontwikkeling) werkt elke collega stapsgewijs en concreet aan deze vaardigheden via individuele coaching, specifieke opdrachten, een persoonlijk ontwikkelingsplan, feedbackgesprekken etc. We geven de tijd, ruimte en middelen en zij vullen verder zelf in volgens hun talenten en interesses. Soms komen er erg creatieve dingen uit, zoals een kinderboek of tiktokfilmpje. Het is niet altijd evident om de puzzel voor die kindvrije uren te maken, maar we merken een enorm positieve impact op onze medewerkers. Als zij groeien en zichzelf kunnen ‘uitvergroten’, straalt dit ook uit op onze kinderen en hun ouders.” (Britt Stuckens, leidinggevende, De Ketjes)

“Digital mastery, learning agility en autonomy zijn de 3 belangrijkste soft skills die we zoeken in medewerkers. Het staat ook duidelijk op onze website. Dit is wat we verwachten van jou, je moet een growth mindset hebben: open staan voor groei en willen leren. De oude verbale en numerieke selectietesten werken dus niet meer. We gebruiken abstracte tests en persoonlijkheidsvragenlijsten als basis voor het gesprek. Maar we zoeken nog naar verfijnde instrumenten om soft skills te testen.” (Lidwien Morreel, Project Manager & Aurora Boucque, Career Mobility Lead, Partena)

“We vinden het belangrijk om op potentieel te rekruteren. Vroeger kon je op zoek gaan naar iemand die volledig matcht met de job, maar vandaag maak je het jezelf moeilijk op die manier. Want over enkele maanden ziet de job er misschien al anders uit. De context verandert tegenwoordig zo snel, dat je echt moet nadenken over hoe je iemand aantrekt die een lange termijn loopbaan of toch minstens enkele loopbaanstappen bij Argenta kan uitbouwen. Dus we proberen het potentieel van de kandidaat in kaart te brengen. We kijken naar twee zaken: de cultural fit en de growth mindset. Via een tool worden onder meer je persoonlijke voorkeuren en waarden gematcht met de waarden van Argenta. Dat is geen uitsluitingsinstrument maar een richtingwijzer, bijvoorbeeld als er ‘maar’ 60% match is, gaan we hierover in gesprek. Growth mindset gaat over leervermogen en aanpassingsvermogen. Het verandert allemaal zo snel en hard dat je daar op een bepaalde manier mee moet kunnen omgaan. Jong en oud. Dus we kijken eerst of de persoon past bij Argenta en in tweede instantie of de persoon past in de job rekening houdend met de veranderende context. En dan nog kijken we met een breed vizier, zeker jonge sollicitanten gaan we helpen oriënteren. Vaak zijn ze getriggerd door een label, jobtitel of vacaturetekst maar dat is maar een klein aspect van wat de job in de realiteit inhoudt!” (Tom Jonkers, Manager Talent Management, Argenta)

“We zien onze jongeren op zeer korte tijd groeien van chiroleiders tot echte professionals. Dit vraagt veel coaching. Deze generatie is immers zo onzeker, al lijken ze mondig en assertief. Je moet ze dus individueel begeleiden om zelfbewuster te worden. Wij doen dat als leidinggevenden en twee senior collega’s nemen die rol van coach ook op voor het team. Als consultancybedrijf waar mensen vaak op projecten zitten is dat niet evident, maar we zetten hier bewust heel erg op in. We zorgen dat er veel contactmomenten zijn en we volgen dat effectief op. Als het te lang geleden is dat ik Sarah nog gezien of gehoord heb, bel ik even op om te horen hoe het gaat. Dat doen we heel bewust om de vinger aan de

pols te houden. En om te luisteren en gerust te stellen. Op die leeftijd kunnen kleine dingen die gebeuren op het werk of in hun privéleven voor hen als gigantische rotsblokken op de weg lijken. Een steen in de voorruit of een kras in de wagen, en nu?! Of moeilijke zaken bespreken met je klant, als 25-jarige is dat niet evident. Dat leren we ze stapsgewijs. Je moet in het professionele leven goed weten wat je zegt, tegen wie en wanneer. Begin je te snel te 'blaffen', heb je een probleem. Als je niets zegt, heb je eveneens een probleem. Ik coach ze om hier goed over na te denken. Dat zijn zaken die je nergens kunt vastleggen uiteraard, maar daar steken we tijd in." (Luc De Clerck en Iris Coorens, Managing Partners, Agnitio)

"Jongeren die solliciteren zijn moeilijker in te schatten op hard skills. We zitten in een niche-sector en de meeste magazijniers hebben nooit van onze machines gehoord. Ervaring is dus minder relevant, iedereen zal intensief getraind moeten worden. Ik til dus ook niet zwaar aan gaten in de cv. Vaak gaat het om een buikgevoel: zal de persoon passen in onze teams? Via een gesprek probeer ik in te schatten hoe openminded iemand is. Small talk, praten over de vrije tijd en over wie je bent, zegt veel over je mindset." (Glenn van Dessel, Finance & HR Manager, Chocolate World)

"We selecteren minder op hard skills en meer op soft skills. We kijken naar drive, enthousiasme, autonomie, vlotheid, feedback vragen, geven en ontvangen. We doen dat niet via selectietests maar via case studies tijdens recruitment events. We lopen rond en kijken wie tijdens oefening de leiding neemt, wie analytisch is, klantgericht denkt," (Anne Selis, Talent Strategy & Learning Lead Belux, Accenture)

"We zien een grote kloof tussen de professionele context en de onderwijswereld. Bachelors en vooral masters zonder stage-ervaring missen gewoon enkele cruciale skills. Presenteren, onderhandelen, overtuigingskracht, professioneel communiceren kunnen ze gewoonweg nog niet als ze zijn afgestudeerd. Bovendien zien we een gigantisch verschil tussen jongeren die wel of geen stage hebben gedaan. Daarom werken we regelmatig met IBO-trajecten voor masters zonder stage-ervaring, omdat we ze eerst intern moeten opleiden voor ze op een project kunnen starten. Ze kennen bijvoorbeeld geen HR-toolsets die veel gebruikt worden op de markt rond rekrutering of payroll of hebben nog nooit een selectiegesprek gedaan. Dat moeten we hen dus eerst allemaal leren via on-the-job training." (Luc De Clerck en Iris Coorens, Managing Partners, Agnitio)

"Soft skills komen veel te weinig aan bod in de opleidingen. Het belang ervan wordt nog onvoldoende ingezien. Zoals verbindend communiceren. Dingen durven in vraag stellen, ook bij collega's, over fouten kunnen spreken zonder persoonlijk aan te vallen of je aangevallen te voelen zijn enorm belangrijke vaardigheden op een werkvloer. Jongeren zijn mondig maar niet constructief mondig. Hoe komt dat ze dit niet leren op de schoolbanken? Ze hebben bijvoorbeeld groepswork, maar de school focust enkel op het resultaat en minder op het groepsproces. Die procesbegeleiding is eigenlijk de essentie. En zo zien we ook de rol van onze teamcoach. Hij of zijn focust op het proces en minder op de inhoud. De inhoud die komt immers voort uit de visie, die je consequent en consistent moet herhalen. Issues of spanningen zijn meestal het gevolg van een visie, regel of opdracht die niet duidelijk is of niet gerespecteerd wordt." (Dirk Poppe, Directeur Domein Zorg & Welzijn, vzw Zorgnetwerk Trento)

"We kijken vooral naar attitude om te bepalen of we een stagiair of uitzendkracht vast in dienst nemen. In een sollicitatiegesprek proberen we hier naar te peilen via vorige stages of studentenjobs. Jongeren weten echter niet goed hoe ze moeten solliciteren. De gesprekken zijn vaak korter en vallen sneller stil. Als werkgever moet je erdoor heen kijken en doorvragen naar de vrije tijd of hobby's. Tijdens de stages

zelf letten we vooral in op attitude: op tijd komen of verwittigen als je te laat bent, doorwerken, betrouwbaar en consequent zijn, inzet en motivatie. De technische aspecten leren ze wel op de werkvloer.

We merken dat onderwijs nog te theoretisch blijft. Ze kunnen geen mails opstellen of een telefoongesprek voeren. Ze moeten vaak wennen aan het ritme van een werkdag. School voorziet te weinig stages en andere praktijkervaringen om deze zaken te leren.” Leen Schreurs, HR Business Partner Talent Acquisition, STG-Group)

Experten over soft skills:

“Via een tweejarig programma ontzorgen we de werkgever door in te zetten op soft en business skills die hun startende werknemers vaak nog missen. Via training met peers en individuele coaching wordt gewerkt aan twaalf competenties zoals zelfinzicht, klantgerichtheid en communicatie. Werkgevers bieden dit vaak aan als onderdeel van het loonpakket en dit trekt schoolverlaters aan. Ze staan enorm open voor deze begeleiding en zien ons als ‘trusted advisor’ om in alle vertrouwen aan hun softskills te werken. De leidinggevende wordt nauw betrokken via een parallel traject rond leiderschapsskills. Zo krijgen ze allebei gelijkaardige handvaten mee en zitten ze op dezelfde golflengte. We merken dat dit de beste resultaten geeft op de werkvloer. Zo niet, heeft de jongere al snel door ‘ik zit hier niet op mijn plaats’ en is er een probleem van retentie.” (Nadine Hermans, Managing Partner, Talent Hike)

“In ons programma werken we specifiek met jongeren met een strafblad of die in aanraking zijn gekomen met justitie in het verleden. Ze worden wekelijks individueel gecoacht in een langdurig traject van een halfjaar of meer als nodig. Als we merken dat de jongere elke keer te laat komt, werken we op attitude en stiptheid. Als we merken dat de jongere telkens zegt ‘ik ga dat niet kunnen’, werken we op zelfvertrouwen. Veerkracht en zelfvertrouwen missen de meeste van deze kwetsbare jongeren. Maar ook als ze werken bieden we coaching aan, als onderdeel van dat traject. Na maand 1 en maand 3 evalueren we samen met de jongere en de werkgever verschillende softskills: attitude, betrokkenheid, verantwoordelijkheid, werktempo, rol in het team, ... We hebben hier een evaluatiedocument voor. Werknemer en werkgever geven allebei hun scores en soms matchen die helemaal niet. Jongeren overschatten zich soms. Het is interessant dat dan ook echt een dialoog plaatsvindt tussen de leidinggevende en de jongere over het waarom en hoe.” (Nena Bergs, Coach, Make It Work)

“Bij eerste werkervaringen - zoals voor studenten uit duaal leren & werken - ontstaan er soms misverstanden door verkeerde interpretatie van elkaars gedrag. Men kent elkaars context onvoldoende en er wordt ook niet altijd op ingegaan. Het vragen van het wifi-paswoord voor tijdens de lunchpauze wordt bijvoorbeeld gezien als desinteresse in de werkomgeving, terwijl de jongere eigenlijk een woning zoekt voor zijn ouders of dringende persoonlijke zaken moet regelen. Die misinterpretaties gebeuren soms door culturele verschillen. Jonge nieuwkomers die geleerd hebben om niet in te gaan tegen ouderen en daarom steeds ja zeggen bijvoorbeeld. Een intensieve begeleiding, zeker bij kwetsbare jongeren, is in die startperiode daarom zo belangrijk.” (Peter De Knock, Trajectbegeleider duaal leren & werken, Centrum Leren en Werken De Ronde)

“Hoe stimuleren we werkgevers om te zien wat er al aan skills en kennis in de rugzak van de jongere zit? Welke ‘taal’ moeten werkgevers gebruiken om te ontdekken hoe die rugzak past in je organisatie, in

plaats van allemaal te blijven zoeken naar de witte raaf. Er wordt vaak gezegd 'we kijken naar talent', maar onze vacaturebeschrijvingen zijn vaak nog dezelfde saaie teksten. Denk aan clichés zoals 'jong & dynamisch, creatieve duizendpoot of geen 9 to 5 mentaliteit'. Daar moeten we vanaf.' (verschillende experten)

4.4 Ondernemerschap en ondernemerschapszin

We vroegen jongeren naar hun interesse in en ervaring met **ondernemerschap**. Ondernemerschap bedoelen we enerzijds in de strikte zin van het woord, met name financieel vergoed worden voor het initiatief dat je neemt, zoals een eigen onderneming uit de grond stampen of als freelancer aan de slag gaan. Zes van de dertig jongeren hebben binnen die beperkte definitie ervaring met ondernemen vandaag of in het verleden. Daarvan zijn er een drietal vandaag nog steeds actief als zelfstandige in bijberoep. En één jongere werd fulltime zelfstandige door de snelle groei van zijn eenmanszaak.

Het gaat over een variatie van domeinen: freelance copywriter, café-eigenaar en eenmanszaken in kantoor materiaal, juwelen, HR-tools en in de bouw. Deze (ex)ondernemers zochten geen externe begeleiding bij een formele startersorganisatie.

Advies haalden ze vooral informeel bij peers. Bijna alle zes begonnen spontaan en direct aan de uitbouw van hun ondernemersidee, via zelfstudie (online opzoeken van informatie, video's, trainingen, tutorials) en door het 'gewoon te doen'.

Anderzijds beweegt ondernemen op een brede schaal van **ondernemerschapszin** tot ondernemerschap. Een probleem zien, initiatief nemen om een oplossing te vinden, experimenteren, falen en proberen vallen onder de brede noemer van ondernemerschapszin.²⁶

Als we ondernemerschap ook in de breedte bekijken zien we nog meer dynamiek. De helft van de jongeren start – vooral tijdens de hogere studies – actief allerlei activiteiten op die aansluiten bij hun interesses. We zien dit terugkomen in de vorm van uitgelopen hobby's (tatoeëerder, kapper, vlogger/zanger op Youtube, ontwikkelaar van een game) en in de vorm van vrijwilligerswerk: huiswerkbegeleiding, helpen in een organisatie, zetelen in raden, politiek engagement, animator jeugd, workshops aan werkzoekenden, schrijver/copywriter, sportcoach, vrijwillige stages,

Hierbij komen heel wat technische en soft skills aan te pas die soms formeel en soms informeel, bijvoorbeeld via zelfstudie of ervaring, worden ontwikkeld.

Zodra jongeren aan de slag gaan als werknemer, zien we dat de dynamiek afzwakt. Ze steken vanaf dan bijna geen tijd en middelen meer in vrijwilligerswerk en vrijwillig leren. Slechts een handvol jongeren zet de vrijetijdsactiviteiten verder na de werkuren – bijvoorbeeld als vlogger op

²⁶ Van den Troost, K. (2019), <https://ambrassade.be/nl/kennis/artikel/ondernemerschap-en-jeugdwerk>

sociale media of kleine diensten aan vrienden zoals kapper of tatoeëerder. Zij koppelen dit zowel thematisch als praktisch echter los van de huidige job.

Opvallende vaststelling is dat de helft van alle geïnterviewde jongeren zegt op termijn graag **ondernemer** (zelfstandige, freelancer) te willen worden. Nu willen ze vooral ervaring opdoen. Dat gaat eveneens over de respondenten die hun job vandaag als positief beoordelen. Het businessidee is voor de meesten nog niet concreet. De redenen om ondernemer te worden zijn wel helder: het perspectief op vrijheid om je eigen ding te doen, je creativiteit ten volle te kunnen benutten en meer financiële vrijheid.

Het Steunpunt Economie en Ondernemen toont in onderzoek dat vooral jongeren een positieve perceptie van ondernemerschap hebben. Daartegenover staat hun zwakke zelfperceptie: ze schatten hun eigen ondernemerscompetenties het laagst in van alle leeftijdsgroepen. Bovendien zijn jongeren het minst actief als 'intrapreneur' in organisaties.²⁷

Het onderzoek van De Ambrassade geeft een gelijkaardig beeld: ondernemen spreekt meer dan de helft van de jongeren aan, vooral om autonoom te kunnen zijn. Opvallend in dit onderzoek is dat vooral laaggeschoolde jongeren erg worden aangetrokken door ondernemerschap. Zij worden vaker tewerkgesteld in jobs met minder autonomie en reguleringsmogelijkheden.²⁸

Het is interessant te zien dat we eerder al zagen dat werkgevers minder belang hechten aan creativiteit als soft skill op de werkvloer terwijl jongeren dit net wel erg relevant vinden. Het feit dat veel jongeren zeggen dat ze later ondernemer willen worden om hun eigen ding te doen hun creativiteit te ontplooiën, kan er op wijzen dat ze die honger vandaag in hun job als werknemer niet gestild krijgen. Een belangrijk aandachtspunt voor werkgevers om jongeren niet te verliezen én de creativiteit op een positieve manier te benutten in de organisatie.

Het lijkt er voorzichtig op dat deze jongeren lijken te kiezen voor een job als werknemer als een tijdelijke, afwachende keuze of in het ergste geval als een negatief alternatief. Een vlotte arbeidsmarkt waarin talent wordt ingezet in de context waar het best past, vereist dat beide pistes – werknemer en ondernemen – gelijkwaardige pistes zijn. Dit vraagt om enkele randvoorwaarden zoals het versterken van beide werkcontexten of het faciliteren van vlotte transitie en combinaties tussen beide stelsels.

Het is ook belangrijk dat jongeren leren om weloverwogen keuzes te leren maken om op het juiste moment de juiste context of combinatie van contexten te kiezen om hun loopbaan stapsgewijs vorm te geven. Dit veronderstelt sterk en zo vroeg mogelijk ontwikkelde loopbaancompetenties. We zagen in het vorige hoofdstuk echter dat deze competenties onderontwikkeld zijn.

²⁷ Roelandt, J. en Andries, P. (2020), *Ondernemerscultuur en ondernemend gedrag in Vlaanderen: situatie 2019*. Steunpunt Economie en Ondernemen. UGent.

²⁸ De Potter, S. (2021), *Expeditie Werk. Hoe willen jongeren werken in de toekomst?*, De Ambrassade

In onze interviews valt verder op dat de jongeren de impact van hun ondernemingsactiviteiten, vrijwilligerswerk, of uitgebouwde hobby's op hun vaardigheden en loopbaan niet beseffen. Het lijkt voor hen iets normaal dat ze niet linken aan werk, maar isoleren als activiteiten binnen de vrije tijd en binnen de persoonlijke context. Ook de grote investering in vrijwillig leren van technische en soft skills - zelfstudie, thematische webinars, met peers uitwisselen, formele (avond)opleidingen om een taal of ambacht te leren – wordt niet naar waarde geschat. Daardoor missen ze de kans om dit als meerwaarde in te zetten bij het solliciteren of op de werkvloer.

- Jongeren zijn erg ondernemend en ondernemingsgezind. Dit gebeurt vooral in de studententijd of buiten de werkvloer. Vaak zijn ze zich niet bewust van hun ondernemingsvaardigheden. De helft van de jongeren zegt op termijn ondernemer te willen worden – omdat ze hun honger naar creativiteit en autonomie niet voldoende gestild krijgen op de werkvloer. Werkgevers hechten minder belang aan creativiteit als soft skill op de werkvloer volgens ander onderzoek. Hierdoor blijven de kennis, talenten en 'intrapreneurial skills' van jongeren te vaak verborgen onder de oppervlakte. Dit zijn gemiste kansen op vlak van engagement en innovatie.

Werkgevers over ondernemerschap en intrapreneurship bij jongeren:

“Een van onze aantrekkingskrachten bij jongeren is onze focus op innovatie en ondernemerschap. Populair bij jongeren is bijvoorbeeld Studio Liquid, een modulaire ruimte waar prototypes (Lego, 3Dprints, ..) kunnen gemaakt worden. In deze ruimte kunnen ze intern en met klanten via design-thinking innovatieve concepten ontwikkelen. Dit zijn nieuwe manieren om intrapreneurship te stimuleren.”
(Anne Selis, Talent Strategy & Learning Lead Belux, Accenture)

“Sinds 2018 ondergaat onze organisatie een serieuze transformatie. We maken de shift van een traditioneel hiërarchisch managementmodel naar collaborative governance. We noemen dat STEP: ‘structure towards employee entrepreneurship Partena’. En employee entrepreneurship staat inderdaad centraal in dit model. We gaan van vaste afdelingen naar multidisciplinaire cirkels en van functies naar rollen. Dit veronderstelt meer autonomie en zelfreflectie van elke medewerker. Je start met een referentierol en kan in functie van je interesses en in functie van de noden van de klant andere rollen (deels, tijdelijk, vast) opnemen of nieuwe rollen creëren. Soft skills worden dus erg belangrijk: autonomie, zelfkennis, open communicatie, feedback geven en ontvangen, initiatief nemen. We merken nu na 2 jaar de meerwaarde van dit model. Onze medewerkers zijn autonomer en denken meer na over hun impact op het geheel. Ze nemen vlotter een andere rol op of kunnen nieuwe rollen creëren. Dit stimuleert en voedt hun creativiteit en ondernemerschap. Talenten en expertises worden zichtbaarder. En het biedt zo kansen om je loopbaan zelf in handen te nemen.” (Lidwien Morreel, Project Manager & Aurora Boucque, Career Mobility Lead, Partena)

“We zetten nu ook in op sociale media, op Facebook, Instagram en we bekijken nu ook om dit op TikTok te doen. Omdat de beeldvorming over onze sector beter kan, en ook om interne momenten van verbinding te creëren. Een groepje werknemers, waaronder enkele jonge collega's, hebben het mandaat gekregen om hier in vrijheid én verantwoordelijkheid (privacy!) rond te werken via verhalen. Zo is er bijvoorbeeld de actie rond 'student in the picture'. Deze rol geeft hen de tijd en ruimte om hun creativiteit in te zetten.” (Dirk Poppe, Directeur Domein Zorg & Welzijn, vzw Zorgnetwerk Trento)

“We zijn een vlakke organisatie met weinig klassieke doorgroei. Toch kunnen medewerkers groeien via extra rollen. We spreken mensen zoveel mogelijk aan op hun eigenheid en sterktes. We hebben 2 ervaren collega's recent aangesteld als coach voor nieuwe medewerkers. Die erkenning gaf hen een enorme boost. Samen werken ze een plan van aanpak uit. We hebben ook een systeem van twee kindvrije uren per week per medewerker. Daarin werken ze aan hun competenties en zelfontwikkeling – via zelfreflectie maar ook concreet via eigen projecten. Daar geven ze zelf invulling aan. Een kinderboek maken, de inrichting van een ruimte of een film op social media maken. Die zelfsturing en talentgerichtheid werkt enorm goed, zeker bij jongeren.” (Britt Stuckens, leidinggevende, De Ketjes)

Experten over ondernemerschap en intrapreneurship bij jongeren:

“TikTok, Youtube, Games, aandelen en de beurs, ... jongeren leren en doen zoveel op specifieke domeinen. Maar dit wordt nu niet benut. Jongeren zien dit zelf als iets normaal. Hoe kunnen zij dit aanbren- gen bij de werkgever en hoe kunnen ze dit beter benutten op een werkvloer? Als een jongere niet weet

dat wat hij kan een talent of skill is, zal hij het niet benoemen en niet onder de aandacht brengen. We moeten inzetten op bewustzijn en zelfvertrouwen hierover” (Nyota Mweze, freelancer in HR)

“Jongeren zeggen ons vaak ‘ik wil niet mijn heel leven voor een baas werken’. We proberen ze te doen beseffen om dat stapsgewijs aan te pakken, om eerst ervaring en kapitaal op te bouwen. Er hangt voor jongeren precies een soort taboe rond werknemer zijn. Is dat gebaseerd op eerder slechte ervaringen of hun idee van de strenge werkgever die geen inbreng wilt? Ze beseffen ook vaak niet wat er in de praktijk allemaal bij ondernemerschap komt kijken, ze hebben er een geromantiseerd beeld van.” (Nena Bergs, Coach, Make It Work)

“Werkgevers moeten in gesprek gaan met jongeren. Jongeren ontwikkelen zich voortdurend, dat is inherent aan de levensfase waarin ze zitten. Ze verhuizen, gaan op zichzelf wonen, moeten voor hun eigen inkomen zorgen, gaan nieuwe vriendschappen en relaties aan... én gaan voor het eerst werken. Dat is zijn veel grote dingen tegelijk. Maar als ze op de werkvloer komen wordt dit niet besproken. Door hier over te spreken krijg je als werkgever een kijk in hoe je je organisatie kunt neerzetten om aantrekkelijk te zijn voor jong talent, nu en naar de toekomst toe.” (Matthijs Hamster, founder Careerwise – trainers voor Young Professionals)

“Uit ons onderzoek ‘Expeditie Werk’ kwam naar boven dat één vierde van de jongeren minder dan 38u per week wil werken. Het beeld over werk evolueert, jongeren denken anders over werk dan hun ouders. Maar jongeren die deeltijds werken worden nog te vaak gezien als niet gemotiveerd of lui. Terwijl het eigenlijk net een sterkte is, het toont aan dat ze voor zichzelf zorgen en dat ze brede interesses hebben. Jongeren willen creatief bezig zijn, freelancen, eigen projecten opstarten, op hun eigen manier.” (Sara De Potter, beleidsmedewerker, De Ambrassade)

“Sommige bedrijven werken met formules van 80% werken en 20% vrije invulling of ‘nice to have’-projecten. De impact is merkbaar: er wordt meer intern genetwerkt, talenten worden zichtbaar en versterkt, meer experimenten en meer innovatie, medewerkers hebben het gevoel dat ze impact hebben”. (verschillende experten)

4.5 Geïndividualiseerd maatschappelijk engagement

Uit de interviews met de jongeren blijkt een opvallend maatschappelijk engagement – vooral in de studententijd. Een recente studie van Méthos in opdracht van Enabel bij jongeren tussen 15 en 19 jaar bevestigt dit beeld.

Vanaf 18 jaar verandert de leefwereld van jongeren, ze is dan minder gelinkt aan wat er binnen de bubbel van het gezin en de school gebeurt. Ze worden onafhankelijker en hebben meer ont-plooiingsmogelijkheden. Maatschappelijk engagement vindt plaats in de leefwereld van de jongeren zelf, buiten de professionele en commerciële context, vaak via individuele initiatieven die minder zichtbaar zijn.

Ervaringen op hun levenspad – op school of in hun privéleven - geven richting aan dit engagement, eerder dan grote thema's en campagnes. Jongeren zijn goed op de hoogte van de actualiteit, ook internationaal. Ze delen en posten op sociale media rond klimaat, #BLM of #Metoo en

bouwen aan burgerschap vanuit hun persoonlijke waarden – niet vanuit een klassiek concept. Ze engageren zich voor zaken die hun individualiteit accentueren, nauw aansluiten bij hun waarden en overtuigingen op een alternatieve manier, via losse netwerken gericht op concrete acties dichtbij de eigen leefwereld, samen met peers uit hun (online) netwerk.

Ze zijn soms tijdelijk, voor een specifiek project betrokken bij een organisatie, zonder dat dat uitmond in lidmaatschap. Dit kan verklaren waarom organisaties het soms moeilijk hebben om jongeren aan zich te binden.²⁹

We zien deze vaststellingen ook in ons onderzoek bevestigd: de helft van de jongeren is (vooral) tijdens hun hogere studies actief met maatschappelijke engagement bezig is, vaak via individuele activiteiten. In hun studentenperiode geven ze bijles en huiswerkbegeleiding aan kansarme jongeren, zijn ze leidinggevende bij een jeugdbeweging, jong raadslid van een grote culturele organisatie, vrijwilliger bij een vluchtelingenorganisatie, redacteur voor een studentenblad, vrijwilliger in een organisatie dat jongeren wil sensibiliseren rond politiek bewustzijn en dergelijke meer.

Ze doen dit vaak in individueel of peer-verband of ze sluiten zich tijdelijk aan bij 'nieuwe' middelveldorganisaties die dezelfde waarden uitdragen : vzw Pep (gelijke onderwijskansen), City Pirates (kwetbare jongeren), A seat at the Table (inclusieve arbeidsmarkt), Gosearching (coaching werkzoekenden), ... Soms sluiten ze aan bij meer structurele organisaties zoals Vluchtelingenwerk Vlaanderen, de Vlaamse jeugdraad, of projecten opgezet door hun hogeschool/universiteit. Dit gebeurt eerder tijdelijk en projectmatig – zonder langdurig lidmaatschap of engagement.

Een handvol jongeren blijft zich ook na hun professionele start nog vrijwillig engageren. Na de werkuren investeren deze jongeren tijd (en middelen) in online projecten om jonge meisjes te 'empoweren', sportlessen aan kwetsbare jongeren, spreken ze zich uit op sociale media (Twitter, Instagram) over maatschappelijke thema's zoals inclusie en diversiteit, een enkeling is ook lokaal politiek actief vanuit een maatschappelijke drive. Dit gebeurt buiten de werkuren en werkmuren, de jongeren houden dit – al dan niet bewust – gescheiden.

Dit maatschappelijk engagement stuurt bij een aantal jongeren ook de keuze van organisatie en functie. Hierbij worden ze getriggerd door persoonlijke ervaringen op hun levenspad: een stigmatiserende uitspraak van de school of het CLB, ervaring met discriminatie of homofobie, ... ervaringen die hen pushen om ook in hun job te willen inzetten op gelijke kansen en maatschappelijke verandering.

Ze solliciteren bewust bij organisaties en bedrijven die maatschappelijke impact creëren of maatschappelijke waarden voorop stellen. Ze zoeken die informatie op via de website, maar ook peers en sociale media hebben een belangrijke invloed op hun perceptie van de organisatiewaarden.

- Jongeren zijn sterk maatschappelijk geëngageerd en doen dit op een geïndividualiseerde manier. Maatschappelijk engagement uit zich via tijdelijke projecten, via losse netwerken

²⁹ Van Steen, A. (2021), *Over jongeren en hun engagementen*. Enabel

en vaak met peers. Dit engagement zoeken ze ook in organisaties, ze kiezen bewust voor organisaties die sterke maatschappelijke waarden uitdragen.

Werkgevers over maatschappelijk engagement bij jonge werknemers:

“Jongeren zijn kritischer over maatschappelijke thema’s. Ze denken na over sociale impact en duurzaamheid. Ze zoeken naar purpose. Je kan die honger niet enkel stillen via projecten en via klanten. Daarom hebben wij onze strategie aangepast, zowel intern, bij de aanwerving als naar onze klanten toe. Het Corporate Citizenship Programma is hier een concreet voorbeeld van. Onze medewerkers kunnen via dit programma pro bono projecten met sociale impact uitwerken – als onderdeel van hun opdracht. Het is zeer populair, zeker bij jongere werknemers.” (Anne Selis, Talent Strategy & Learning Lead Belux, Accenture)

“Als innovatieve arbeidsorganisatie vertrekken we van onze bewoners en hun noden. Hun stem is onze leidraad. We zoeken continu naar de meerwaarde voor hen. Deze aanpak slaat enorm aan bij onze jongeren. Ze nemen hier ook graag initiatief en verantwoordelijkheid in op, mits ze de nodige coaching krijgen. Op onze afdeling voor personen met dementie bijvoorbeeld, is de helft van onze medewerkers jonge starter. Er was lange tijd spanning tussen de ervaren en jonge medewerkers. Op een bepaald moment kwamen we tot het besef van wat aan de basis van die spanning lag: de ervaren medewerkers legden meer de nadruk op de taak, terwijl de jongeren vooral bezig waren met de beleving van de bewoners. Ze kozen eerder voor een spel met de bewoners dan om een kast op te ruimen. Dit gaf onze ervaren mensen de indruk dat ze dit niet wilden doen.” (Dirk Poppe, Directeur Domein Zorg & Welzijn, vzw Zorgnetwerk Trento)

“We zetten eigenlijk al heel vroeg in op verbinding met jongeren via trajecten met scholen. Onze medewerkers geven soms gastlessen over palliatieve zorg of sollicitatieworkshops aan studenten. Maar het begint zelfs nog vroeger, al in de kleuterschool! Onze intergenerationele projecten brengen om de maanden, onze bewoners en scholen samen. Een van de bewoners leest bijvoorbeeld voor of ze gaan samen op pad. Of leerlingen worden uitgenodigd op onze mini-congressen, bijvoorbeeld over dementie. In de namiddag doen ze een spel rond dementie. Ze kennen ons dus al vroeg en kiezen later doelbewust voor ons voor een stage of vakantiewerk. We doen dit niet enkel als employer branding maar ook vanuit maatschappelijk oogpunt: we willen het respect en de waardering voor de ouderen in onze samenleving versterken. Onze huidige werknemers halen hier energie uit en we trekken hier ook nieuwe medewerkers mee aan.” Dirk Poppe, Directeur Domein Zorg & Welzijn, vzw Zorgnetwerk Trento)

4.6 De transitie van student naar werknemer

Jongeren die starten als werknemer, zitten op een belangrijke mijlpaal in hun leven: de transitie van scholier of student naar werknemer. Dit heeft een impact op professioneel vlak – werk zoeken, solliciteren, je job leren en je loopbaan uitbouwen – alsook op persoonlijk vlak. De jongeren hebben vragen over uiteenlopende zaken - van administratieve plichten (ziekenfonds, rekening bij de bank, hospitalisatieverzekeringen, rijbewijs en wagen, belastingen, ...) tot arbeidsrechtelijke zaken zoals ontslagrecht. Een tiental jongeren woont alleen of met een partner – en heeft in principe nog meer verantwoordelijkheden dan de meerderheid die nog thuis woont. Eén jongere heeft een kind – zij woont samen met haar kind in bij haar moeder.

Uit de interviews blijkt dat deze transitie niet altijd even vlot verloopt. Jongeren missen een 'one-stop-shop' waar ze met al deze vragen terecht kunnen. Zeker voor jongeren die hiervoor niet kunnen terugvallen op de ouders of een netwerk, is deze transitie geen 'walk in the park'.

Wat in het privéleven gebeurt heeft soms ook impact op het werk. Rechtstreeks, zoals een rijbewijs behalen, of onrechtstreeks door kopzorgen en zaken die de jongere bezig houden, zoals huisvesting zoeken. Enkele jongeren geven aan dat de leidinggevende heeft geholpen met advies, doorverwijzingen of met het invullen van allerlei paperassen. De openheid om met de leidinggevende over dergelijke (privé)zaken te kunnen spreken, de concrete hulp en het begrip voor de situatie nemen heel wat druk en stress weg bij de jongeren. Deze 'geven en nemen-attitude' op de werkvloer en bij de direct leidinggevende versterkt de loyaliteit en het engagement bij de jongere.

Opvallend is dat jongeren uit zichzelf zelden beroep doen op de bestaande structurele organisaties die hen kunnen helpen, zoals VDAB of de vakbonden.

De meerderheid van de jongeren dacht bijvoorbeeld niet aan VDAB bij het zoeken naar werk. Slechts acht van de dertig jongeren vermeldde VDAB – enkelen in het kader van een individuele beroepsopleiding. Zij spraken zich soms negatief uit over VDAB. (de namen van de jongeren zijn fictief):

Ahmaddou: "Mijn vorig contact was iemand van VDAB, maar ik heb een echte coach nodig, een gids."

Lander: "Het is niet op maat, veel te verouderd en schools. Ze sturen ongeschikte vacatures."

Maarten: "Ik had enkel een online profiel maar ben nooit langsgegaan."

Robbie: "Ik heb het zo lang mogelijk vermeden, ik wil liever autonoom zoeken. Om mijn uitkering te krijgen, heb ik me wel moeten inschrijven."

Stef: "Ik ben langs geweest, maar had niet het gevoel dat ik het nodig had."

Stefanie: "Ze hebben mij veel te laat gecontacteerd, toen ik het al niet meer nodig had."

Een andere opvallende afwezigheid in de interviews zijn de vakbonden. Niemand van de jongeren heeft de vakbonden vernoemd of gecontacteerd, ook niet voor hun prangende vragen over hun rechten en plichten. Het valt op dat zelfs de jonge werknemers uit grotere organisaties – met werknemersvertegenwoordigers op de werkvloer dus – niet op de hoogte zijn van de aanwezigheid en rol van de vakbondscollega's. De respondenten geven nochtans aan dat ze het belangrijk vinden om jongeren beter te informeren hierover.

Jongeren kennen de vakbonden niet of hebben een vertekend beeld. In de media wordt vooral over stakingen bericht – zonder de redenen erachter grondig toe te lichten – en minder over wat er achter de schermen gebeurt: onderhandelingen en collectieve afspraken die hieruit voortvloeien. Vaak treden vakbonden ook naar buiten via hun oudere leden en dat creëert het beeld dat de vakbond bestaat uit en voor oudere (mannen). Nochtans zitten jongeren met specifieke

problemen zoals de moeilijke overgang van school naar werk en hun oververtegenwoordiging in tijdelijke en flexibele contracten waarbij vakbonden een duidelijke rol kunnen spelen.³⁰

- De transitie van student of scholier naar werknemer brengt allerlei veranderingen en verplichtingen met zich mee. Van solliciteren, arbeidsrechtelijke issues tot administratieve verplichtingen. Jongeren hebben nood aan begeleiding hierin, maar vinden onvoldoende aansluiting bij de structurele instanties die hier voor instaan.

Experten over de transitie naar werknemer:

“Jongeren vertellen ons regelmatig dat ze graag bij ons komen en ons vertrouwen. Als we op een bepaald moment willen doorverwijzen, willen ze vaak niet. Ze vertrouwen de andere partners niet. Maar ook onze aanpak die erg focust op talenten spreekt hen aan. We geven hen veel erkenning voor zaken die misschien evident lijken. Het feit dat ze een eigen studierichting hebben gekozen en al op jonge leeftijd goed wisten wat ze wilden. Of dat ze plantrekkers zijn ondanks hun moeilijke thuissituatie. De buitenwereld focust helaas nog te vaak op hun feitenverleden terwijl die jongeren dat eigenlijk achter zich willen laten.” (Nena Bergs, Coach, Make It Work)

“Kwetsbare jongeren zitten eigenlijk nog in overlevingsmodus bij de start. Eerst moeten de basisbehoeften in orde zijn: huisvesting, armoede, dergelijke zaken.” (Laura Van Cauwenbergh, Teamcoach Kempen, Emino)

Jongeren moeten goed geïnformeerd worden over uitzendarbeid en de impact op belastingen bijvoorbeeld. Ze hebben vaak een vertekend beeld door het hoge loon maar worden achteraf verrast door de belastingen die ze moeten betalen. Soms krijgen ze verkeerde contracten, als jobstudent en dan komt de rechtzetting ook achteraf. Die informatie krijgen ze nu te weinig. (Yasmina Fadli, founder, Corporate Game Changers)

“Begeleiding van schooluitvallers is moeilijk. Vaak worden schoolverlaters door VDAB getenderd naar diverse projecten die vaak van korte duur zijn, omdat hun status kan wijzigen. Zij hebben echter nood aan een langere begeleiding. Die jongeren zijn nog vaak zoekende, maar omwille van de vele verplichtingen aan die trajecten, vallen ze regelmatig uit de boot. Het idee van transitiecoach die een jongere langdurig gedurende enkele jaren kan opvolgen is zeer relevant. (Dimitri Van Gansen, stafmedewerker, Groep Intro)

“Jongeren hebben nood aan juridische ondersteuning rond hun rechten en plichten. Vakbonden hebben een rol om jongeren te informeren, los van lidmaatschap. Maar hun bereik bij jongeren is mager. Uit ons onderzoek blijkt dat de arbeidsrechten van jongeren geschonden worden zonder dat ze het beseffen. Juridische bijstand gebeurt pas als het verkeerd loopt – dit zou preventief moeten gebeuren.” (Sara De Potter, beleidsmedewerker, De Ambrassade)

³⁰ Pulignano, V., & Doerflinger, N. (2015). Wie heeft wie nodig? Vakbonden en jongeren in België. *Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt WSE*, 25(3), 52-59. Uitgeverij Acco.

“Een jongerenvakbond zoals in andere landen zou een rol zijn die sterker uitgespeeld kan worden. Vakbonden moeten hun rol herdenken en hun imago aanpassen om aansluiting te vinden bij jongeren. Nu komen ze over als een administratief zware en logge structuur. Jongeren worden ook niet betrokken bij het sociaal overleg en daardoor missen we hun inbreng. Zij brengen vaak andere invalshoeken aan – denk maar aan de CAO rond werkbaarheid voor 45+. In de praktijk betekent dit meer werkdruk voor jongere mensen. De rekening komt bij de jongere generaties terecht.” (verschillende experts)

“De jonge generaties en zeker generatie Z, hebben vooral horizontale netwerken (peers, groepen rond interessegebieden, hobby's of vrije tijd) en minder hiërarchische, verticale netwerken zoals een vakbond of formele instantie. Advies zoeken ze vooral in hun horizontaal netwerken.” (Matthijs Hamster, founder Careerwise – trainers voor Young Professionals)

5. Conclusie & Aandachtspunten

Jongeren stellen vooral niet-materiele zaken voorop om voor een job te kiezen of om er te blijven. Ze zijn hard op zoek naar een gids, niet enkel op de werkvloer maar ook in hun transitie naar werknemer worden.

De direct leidinggevende is de centrale figuur voor jongeren. Soft skills en de stijl van leidinggeven komen hierbij scherp op de voorgrond, meer dan de inhoudelijke expertise. Jongeren zoeken een mensgerichte leidinggevende die begeleidt, ondersteunt waar het moet en loslaat waar het kan. Duidelijkheid verschaffen over het kader en de verwachtingen via regelmatige feedback is enorm belangrijk voor jonge intreders om hun weg te vinden en verder te groeien. Deze leiderschapsstijl moet zich ook vertalen naar de bredere organisatiecultuur waarin samenwerking en vertrouwen de norm zijn.

Ontwikkeling en groei zijn de top criteria om een job als positief of negatief te evalueren. Jongeren leren en groeien enorm veel in deze levensfase. Tijdens de school/studietijd kiezen ze in alle vrijheid voor activiteiten en leervormen die bij hun interesses passen. Als werknemer voelen ze de nood aan een gerichte begeleiding om te groeien in hun job. Ze willen kansen en mogelijkheden om te leren, zich te ontwikkelen en expertise op te bouwen. De direct leidinggevende is in deze belangrijk: jongeren willen een gids die hen coacht in de juiste richting.

Werkgevers en jongeren zijn zich steeds meer bewust van het belang van soft skills op de werkvloer. Er is echter nog een gebrek aan 'taal', tools en gelegenheid om soft skills te benoemen, ontwikkelen en in te zetten. Zowel op de schoolbanken als op werkvloeren wordt nog te weinig over soft skills gesproken. Concrete instrumenten om soft skills te prioriteren, ontwikkelen en meten ontbreken. Jongeren en werkgevers hebben andere verwachtingen en invullingen rond soft skills als deze onuitgesproken blijven creëert miscommunicatie in het sollicitatiegesprek of op een werkvloer.

Jongeren zijn ondernemend en ondernemingsgezin. Dit gebeurt vooral in de studententijd of buiten de werkvloer. Vaak zijn ze zich niet bewust van hun ondernemersschapsvaardigheden. Werkgevers hechten echter minder belang aan creativiteit als soft skill op de werkvloer. Op de werkvloer krijgen veel jongeren hun honger naar creativiteit en autonomie onvoldoende gestild. Hierdoor blijven de kennis, talenten en 'intrapreneurial skills' van jongeren nog te vaak verborgen onder de oppervlakte. Dit zijn gemiste kansen op vlak van engagement en innovatie.

Jongeren tonen heel wat maatschappelijk engagement, vaak op een eigentijdse, geïndividualiseerde manier. Maatschappelijk engagement uit zich via tijdelijke projecten, via losse netwerken en vaak met peers. Dit engagement zoeken ze ook in organisaties, ze kiezen bewust voor organisaties die dezelfde maatschappelijke waarden uitdragen.

De transitie van student of scholier naar werknemer brengt allerlei veranderingen en verplichtingen met zich mee. Van solliciteren, arbeidsrechtelijke issues tot administratieve verplichtingen. Jongeren hebben nood aan begeleiding hierin, maar vinden onvoldoende aansluiting bij de structurele instanties die hier voor instaan.

Uit de verschillende gesprekken met jongeren, werkgevers en experts halen we voorzichtig tien **aandachtspunten** aan:

- In het **onderwijs** worden jongeren onvoldoende voorbereid op werknemerschap. Zelfkennis, loopbaancompetenties en andere soft skills moeten zo vroeg mogelijk ontwikkeld en gestimuleerd worden en dat begint op de schoolbanken. Inzetten op loopbaancompetenties in een vroeg stadium, helpt jongeren om weloverwogen keuzes te maken om hun loopbaan vorm te geven. Ondernemerschap en werknemerschap zijn gelijkwaardige pistes die moeten aansluiten op de noden van de jongere op een specifiek moment in de loopbaan. Transities of combinaties tussen beide stelsels moeten beter gefaciliteerd en mogelijk gemaakt worden.
- **Extra-curriculaire activiteiten** die toegankelijk zijn voor alle jongeren en doelbewust inzetten op de ontwikkeling van soft skills bieden de kans om interessegebieden te exploreren. Ook praktijkervaringen en stages moet meer en vaker worden geïntegreerd in alle studierichtingen, ook in het middelbaar.
- Werkgevers en (jonge) werknemers vinden **soft skills** belangrijk, maar er leeft nog veel onduidelijkheid over de invulling. Werknemers en werkgevers missen de 'taal' en kennen onvoldoende de (weinige) bestaande tools om soft skills te benoemen, meten en ontwikkelen. Soft skills zijn (daardoor) nog te weinig expliciet onderwerp van gesprek op de werkvloer, bijvoorbeeld in functioneringsgesprekken of op feedbackmomenten. Maak de bestaande tools en praktijken³¹ zichtbaar en toegankelijk voor een breder publiek.

³¹ Bijvoorbeeld: ComPas voor jongeren (Stad Antwerpen), het Soda+ attest, Kazi Talent scan, alsook inspirerende praktijken van op de werkvloer zoals deze van de werkgevers die wij interviewden: het Argenta-paspoort en visum, het competentieframework Bink van vzw De Ketjes,

- **Levenslang leren** stimuleren in de mindset van jongeren en werkgevers en concreet mogelijk maken op een werkvloer is belangrijk. Faciliteren van de combinatie van leren en werken, al dan niet met oog op een eindkwalificatie, zorgt dat jongeren sneller instromen op de arbeidsmarkt (versus de eeuwige studenten) en versterkt het gerichter kiezen van opleidingen in lijn met de loopbaanontwikkeling.
- Jongeren hebben nood aan **coaching** en begeleiding in de uitbouw van hun professionele loopbaan. Binnen de jobcontext gebeurt dat best op de werkvloer, met de direct leidinggevende die richting geeft over groei en ontwikkeling. Buiten de werkvloer hebben jongeren vaak geen toegang tot betaalbare en toegankelijke coaching, zoals loopbaanbegeleiding. Stimuleer, faciliteer en versterk loopbaangesprekken op de werkvloer.
- De rol van **direct leidinggevende** is cruciaal op de werkvloer. Kaderen, duiding geven via regelmatige feedback en het leerproces begeleiden worden in een snel veranderende context belangrijker dan inhoudelijk of technische expertise. Empathisch en situationeel leiderschap zijn mee dan holle slogans, maar vinden jongeren belangrijk. De rol en vereiste competenties van de direct leidinggevende worden in organisaties nog te vaak onderschat of verkeerd ingeschat. Inzetten op de ontwikkeling van soft skills van de direct leidinggevendenden zijn hierbij cruciaal.
- **Kwetsbare jongeren** met een precair profiel hebben extra begeleiding nodig om de drempels op hun parcours te overbruggen. Jongeren zonder diploma, met een moeilijk schoolparcours, een justitieel verleden, een beperking, nieuwkomers, jongeren met te weinig bewegingskapitaal (waaronder zelfkennis, een netwerk, ...) hebben vaak enkel toegang tot begeleiding binnen activering. Eens aan de slag, wordt de begeleiding vaak stopgezet. Organisaties die wél nazorg geven in de eerste maanden op de werkvloer onderstrepen samen met de werkgevers die er gebruik van maken het belang van die intensieve coaching. De eerste maanden zijn cruciaal om zaken te contextualiseren tussen werkgever en werknemer, misverstanden weg te werken en een warme overdracht te garanderen. Jongeren in **tijdelijke en precaire jobs** missen begeleiding in de job en vooral tussen de jobs in. De jobcontext is vaak minder gunstig, door de korte duur of door de werkomstandigheden. Bovendien zijn jongeren die tijdelijke jobs aaneenrijgen tussen de jobs door aangewezen op zichzelf om zich te ontwikkelen en hun loopbaan richting te geven. In jobs die tijdelijk zijn is er minder ruimte om te investeren in ontwikkeling of begeleiding naar de volgende stap, uit tijdsgebrek of omdat de meerwaarde ervan niet tastbaar is. De toegang tot externe loopbaanbegeleiding is onmogelijk (door de ervaringsvoorwaarde) en ze vallen door hun snel wijzigend statuut uit de boot voor andere begeleiding. Stimuleer en faciliteer organisaties om te investeren in ontwikkeling en groei van uitzend- en tijdelijke werkkrachten. Ondersteun de transitie van tijdelijk (of aflopend in het algemeen) werk naar werk.
- **Ondernemerschapsvaardigheden** bij studentondernemers en ondernemerschapzin bij jongeren worden nog te weinig erkend of gevalideerd binnen de professionele context. Ook hier ontbreken taal en instrumenten. Werkgevers schatten het belang en nut van creativiteit op de werkvloer vaak nog te weinig in. Jongeren leren en ondernemen veel, maar valideren dit te weinig. Ze zijn zich onvoldoende bewust van de meerwaarde ervan voor een werkvloer. Instrumenten om de ontwikkelde vaardigheden, talenten, kennis en skills,

ontwikkeld in professionele en niet-professionele context, te valideren helpen jongeren om hun talenten beter in te schatten, te benoemen en in te zetten. Jongeren willen **maatschappelijke impact** hebben en geven dit vorm op een eigentijdse manier. Vrijwilligerswerk vermindert eens aan de slag als werknemer. Jongeren zoeken wel naar organisaties die inzetten op maatschappelijk impact. Organisaties die hun maatschappelijke waarden expliciteren, die het een plaats te geven in of naast de job (via projecten bijvoorbeeld) zijn aantrekkelijk voor jongeren. Het maatschappelijk engagement van jongeren warm houden, ook eens ze aan de slag gaan, is belangrijk als we in de nabije toekomst managers en leidinggevendenden in onze organisaties willen die maatschappelijk verantwoord ondernemen.

- Jongeren hebben nood aan duidelijke, toegankelijke informatie over **rechten en plichten** inzake werk. In het onderwijs is hier te weinig aandacht voor. De informatie over zoeken naar werk, rechten & plichten op de werkvloer, verwachtingen van werkgevers, instanties die kunnen helpen zoals vakbonden is versnipperd, onvoldoende toegankelijk en onvoldoende op maat van de jongeren. Ook de informatie over alle administratieve verplichtingen die gepaard gaan met werknemer worden is versnipperd en onduidelijk. Zeker voor kwetsbare jongeren zonder netwerk of nieuwkomers is er nood aan toegankelijke en duidelijke informatie.
- Jongeren willen mee nadenken met het **beleid** om die maatschappelijke impact te creëren. Vandaag worden ze nog te weinig betrokken in sociaal overleg, raden van bestuur of in beleidswerk. Nieuwe generaties geven een andere, vernieuwende kijk op zaken en zijn belangrijk om toekomstgericht te denken en inclusievere dienstverlening uit te tekenen.

Referentielijst

- Adriaens, W., & Wilmots, J. (2020). Loopbaandenken als katalysator voor levenslang leren. *Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt Werk*, 30(1), 203-207.
- Akkermans, J., Van der Heijden, B. en De Vos, A. (2019). Sustainable Careers. In W. De Lange, P. De Prins, & B. Van der Heijden (Eds.), *Canon HRM* (pp. 871-881). Vakmedianet.
- Bontekoning, A. (2020). Nieuwe generaties in vergrijzende organisaties. Mediawerf.
- De Potter, S. (2021), *Expeditie Werk. Hoe willen jongeren werken in de toekomst ?*, De Ambrassade
- De Vos, A., Bastiaenssens, S. en Cannaerts, N. (2018), *Wijzigingen in jobs, vacatures en vaardigheden*, Departement Werk en Sociale Economie.
- Hamster, M. (2021), *Gedreven door Ontwikkeling. Een onderzoek naar de werkbehoeften van Millennials & Generatie Z*, Careerwise
- Huiskamp, R., et al, 'Goed werkgeverschap en goed werknemerschap: een bijzondere arbeidsrelatie'. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 2005-21, nr. 3. 211.
- Launspach, T. (2019). *Werken met Millennials*. Spectrum.
- Pulignano, V., & Doerflinger, N. (2015). Wie heeft wie nodig? Vakbonden en jongeren in België. *Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt WSE*, 25(3), 52-59. Uitgeverij Acco.
- Roelandt, J. en Andries, P. (2020), *Ondernemerscultuur en ondernemend gedrag in Vlaanderen: situatie 2019*. Steunpunt Economie en Ondernemen. UGent.
- SERV adviezen o.a. Iedereen aan boord, 2019; nota Levenslang leren 2020 ; Platformtekst Vlaanderen 2030 - www.serv.be
- Van den Troost, K. (2019), <https://ambrassade.be/nl/kennis/artikel/ondernemerschap-en-jeugdwerk>
- Van Steen, A. (2021), *Over jongeren en hun engagementen*. Enabel
- Vansteenkiste, S. (2016). Het belang van human skills op de toekomstige werkvloer voor jongeren. *Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt Werk*, 26(1), 120-127.
- VDAB Schoolverlatersrapport, [editie 2021](#)
- VDAB Ontcijfert – *Soft Skills gevraagd!* (editie 42 – juli 2021). <https://www.vdab.be/trends/ontcijfert>

Lijst met figuren en tabellen

Figuren

Figuur 1: een model voor werkgevers- en werknemerschap (F. Yassir).....	14
Figuur 2: werkgever & werknemers als hefboomen voor elkaars doelstellingen.....	16
Figuur 3: "wat betekent (goed) werkgeverschap voor jou?" enkel de antwoorden gegeven door minstens 1/3 ^{de} van de jongeren - in afnemende volgorde	21
Figuur 4: evaluatie van de huidige/vorige job.....	22
Figuur 5: vergelijking perceptie werkgevers over jongeren & soft skills (onderzoek Vansteenkiste 2016) met perceptie jongeren in dit onderzoek	40

Tabellen

Tabel 1: functies & beroepen van de respondenten	11
Tabel 2: sectoren waarin de respondenten tewerkgesteld zijn	12

Bijlagen

1. GEINTERVIEWDE WERKGEVERS

ORGANISATIE	GEINTERVIEWDE
Accenture	Anne Selis, Talent Strategy & Learning Lead Belux
Agnitio	Luc De Clerck en Iris Coorens, Managing Partners
Argenta	Tom Jonkers, Manager Talent Management
Chocolate World	Glenn van Dessel, Finance & HR Manager, Chocolate World
De Ketjes	Britt Stuckens, leidinggevende
EOSOL & Meeussen Montage	Joris Meeussen, zaakvoerder
JIV	Dries Hofman, Sales & Product Manager
Partena	Lidwien Morreel, Project Manager & Aurora Boucque, Career Mobility Lead
STG group	Leen Schreurs, HR Business Partner Talent Acquisition
Zorgnetwerk Trento	Dirk Poppe, Directeur Domein Zorg & Welzijn

2. DEELNEMERS WORKSHOP EXPERTEN 18 MAART 2022

- Cheyma Al Mehraj (VUB)
- Nena Bergs (Make It Work)
- Lissa Buyse (VDAB)
- Pieter-Jan De Graeve (Jint)
- Peter De Knock (HTiSA)
- Sara De Potter (De Ambrassade)
- Kelly Devuyst (VDAB)
- Yasmina Fadli (Corporate Game Changers)
- Matthijs Hamster (Careerwise)
- Nadine Hermans (Talent Hike)
- Ingeborg Maes (Compaan)
- Nyota Mweze (VRT)
- Laura Van Cauwenbergh (Emino)
- Isabelle Van Damme (ComPas- Stad Antwerpen)
- Mieke Van dessel (KISP)
- Dimitri Van Gansen (Groep Intro)