Ik wil een gids! Jonge werknemers aan de start van hun loopbaan

Fatima Yassir – SERV – Stichting Innovatie & Arbeid

Yassir, F. (2022). *Ik wil een gids! Jonge werknemers aan de start van hun loopbaan*. SERV - Stichting Innovatie & Arbeid.

ABSTRACT

Wat zijn de verwachtingen, ervaringen en noden van jongeren rond werknemerschap? Voor dit exploratief onderzoek interviewden we dertig jongeren tussen 19 en 30 jaar met één tot maximaal vier jaar ervaring als werknemer. Via open vragen overliepen we hun parcours van schoolbank tot huidige werkvloer, met aandacht voor sleutelmomenten en sleutelfiguren die het parcours mee vormgeven. 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 opvallend element is de focus die jongeren leggen op de kwaliteit van de arbeid in het begin van hun loopbaan, zoals begeleiding, ruimte voor ontwikkeling en affiniteit met de organisatiewaarden. De resultaten bundelden we in zes thema's die een belangrijke impact hebben op de zoektocht naar werk, op de werkvloer en op de loopbaan: de rol van de direct leidinggevende op de werkvloer, ontwikkeling en groei, soft skills, ondernemerschap en ondernemerschapszin, maatschappelijk engagement en tot slot de transitie van scholier of student naar werknemer en de rechten en plichten die bij deze transitie horen. Deze resultaten vulden we aan met inspirerende praktijken van werkgevers en experten. We vertaalden de inzichten verder naar tien beleidsaanbevelingen om jongeren beter voor te bereiden op werk en te begeleiden op de werkvloer. Ook werden deze nog eens omgezet in concrete tips voor jongeren, werkgevers, onderwijs en overheid.

In een steeds krappere arbeidsmarkt zetten ondernemingen alle zeilen bij om jonge medewerkers aan te trekken en te binden. Maar wat willen en verwachten jongeren zelf van een job en hun werkgever? Waaruit halen ze werkgeluk en wat zijn afknappers? We vroegen dit aan dertig jonge werknemers onder de dertig jaar. Daarnaast deelden 10 werkgevers en 22 experten[1] hun ervaringen uit de praktijk. De resultaten ontkrachten vele van de bestaande stereotypen over de nieuwe generaties en bieden inzicht in de drempels die jongeren tegenkomen in hun parcours vanop de schoolbank tot in het werk. We bundelden deze inzichten onder zes thema's die een belangrijke impact hebben op de zoektocht naar werk, op de werkvloer en op de loopbaan. Ten slotte vertaalden we de resultaten naar tien beleidsaanbevelingen en concrete tips voor jongeren, werkgevers en beleidsmakers.[2]

1 Werkten mee aan het onderzoek: tien werkgevers (Accenture, Agnitio, Argenta, Chocolate World, De Ketjes, EOSOL & Meeussen Montage, JIV, Partena, STG Group en Zorgnetwerk Trento) en 22 experten (van VUB, Make It Work, VDAB, Jint, HTiSA, De Ambrassade, Corporate Game Changers, Careerwise, Talent Hike, Compaan, Emino, ComPas/Stad Antwerpen, KISP en Groep Intro)

2 Zowel het onderzoeksrapport als de lijst met tips (voor jongeren, werkgevers, onderwijs en overheid) is terug te vinden op de SERV-website.

Situering: werknemerschap als brede onderzoeksvraag van de Vlaamse sociale partners

Dit onderzoek vertrekt vanuit een denkkader rond werknemerschap dat we ontwikkelden. Werknemerschap gaat ten eerste over individueel eigenaarschap van de werknemer 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 sturen. Waar wenselijk of nodig kunnen tijdig transities worden gemaakt (tussen jobs 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.

Methodologie

Voor dit exploratief onderzoek hielden we tussen september 2021 en januari 2022 dertig diepte-interviews met dertig jongeren tussen 19 en 30 jaar met één tot vier jaar ervaring als werknemer. We stelden open vragen naar hun parcours van op de schoolbank tot in de huidige job of situatie. We gingen dieper in op de motivering van bepaalde keuzes, hun *sparringpartners* in het parcours en hun ervaringen in de praktijk. We vroegen hen om hun huidige en vorige jobs te evalueren en om aan te geven wat werknemerschap volgens hen inhoudt.

Om deze profielen te bereiken, spraken we een brede groep van partners en contacten aan uit onder andere het onderwijsveld, de opleidingswereld en activeringspartners en polsten naar hun respectievelijke alumni. Verder werkten we via een sneeuwbaleffect, namelijk mensen die jongeren uit de privékring aanspreken of jongeren die andere jongeren aandragen. Er werd doelgericht gezocht naar een diversiteit aan profielen, op vlak van type jobs en sector, diploma en achtergrond (bijvoorbeeld schoolparcours, thuissituatie en persoonlijke kenmerken).

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

Op 18 maart 2022 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 deel aan deze focusgroep. De resultaten werden getoetst aan hun expertise en ervaringen op het terrein en via een workshop werden actiegerichte inzichten verzameld.

Resultaten

Uit de interviews blijkt duidelijk dat jongeren op hun weg naar en op 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 opvallend element is de focus die jongeren leggen op de kwaliteit van de job, van het werk en van de werkomgeving in het begin van hun loopbaan: begeleiding, ruimte voor ontwikkeling en creativiteit, en affiniteit met de organisatiewaarden, wegen voor jongeren zwaarder door dan materiële zaken om de job en het werkgeluk te evalueren. Deze elementen beïnvloeden in sterke mate de keuze om al dan niet te blijven in de organisatie.

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

Voor de jongeren is de direct leidinggevende de centrale figuur als we vragen naar de evaluatie van hun huidige job of naar de reden van vertrek uit een vorige job. 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. Ontdekken, 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 resultaten 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.

De houding en stijl van de direct leidinggevende moeten zich volgens de jongeren ook vertalen naar de bredere organisatiecultuur waarin samenwerking en vertrouwen de norm zijn.

De praktijken van de werkgevers en experten die we interviewden bieden inspiratie om hier concreet mee om te gaan op een werkvloer. Zo investeren deze werkgevers in leiderschapstrajecten voor teamleiders om de gidsrol sterker op te nemen, zorgen ze voor frequent persoonlijk contact om medewerkers echt te leren kennen, een sterke inwerking en een goede werksfeer. Experten uit het middelveld ondersteunen jongeren en werkgevers via coaching tijdens de eerste maanden in de job. Organisaties die jongeren helpen in het zoeken naar werk en trajectbegeleiders duaal leren en werken, onderstrepen het belang van intensieve coaching en begeleiding op de werkvloer, zeker voor jongeren met een moeilijk parcours achter de rug (bijvoorbeeld in geval van schoolfalen, specifieke beperkingen of een gerechtelijk verleden).

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. Jongeren leren en groeien enorm veel in deze levensfase. Tijdens de school of studietijd kiezen ze in alle vrijheid zelf voor activiteiten en leervormen die op dat moment bij hun interesses en wensen passen. Als werknemer voelen ze echter de nood aan een gerichte begeleiding om te groeien in hun job. Hiervoor kijken ze naar de direct leidinggevende: jongeren willen een gids die hen coacht in de juiste richting binnen het ruime aanbod.

We belichten in het rapport enkele interessante praktijken van werkgevers en experten. 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. Experten onderstrepen het belang van loopbaangericht coachen op de werkvloer, van een (interne of externe) gids die jongeren wegwijst maakt in het ontwikkelaanbod en van de impact van een goede leeromgeving.

Gebrek aan gemeenschappelijke taal rond soft skills

Volgens verschillende onderzoeken zijn werkgevers en jongeren zich steeds meer bewust van het belang van soft skills (andere gebruikte termen zijn bijvoorbeeld *human skills* of sociaal-emotionele vaardigheden) op de werkvloer. Uit ons onderzoek blijkt echter dat er nog een gebrek is aan een gemeenschappelijke taal, aan tools en aan gelegenheid om soft skills effectief te identificeren, benoemen en te ontwikkelen. Zowel op de schoolbanken als op werkvloer wordt er nog te weinig concreet gesproken over de invulling en ontwikkeling van soft skills binnen een specifieke context. De meeste geïnterviewde jongeren kennen de soft skills als concept zelfs niet en kunnen ze op onze vraag niet benoemen. Echter, ze geven ze wél aan als we bijvoorbeeld vragen hoe jongeren zich volgens hen het best voorbereiden en gedragen op het werk (bijvoorbeeld assertiviteit of klantgerichtheid). Hierdoor missen ze kansen om hun soft skills bewust en gericht in te zetten, zoals in een sollicitatiegesprek. Concrete instrumenten voor werkgevers om soft skills te prioriteren, ontwikkelen en meten, ontbreken of zijn onvoldoende gekend. Daardoor hebben werkgevers het moeilijker om de vereiste soft skills in vacatures scherper af te bakenen en concreet te omschrijven, zoals ook blijkt uit onderzoek van VDAB (2021). Jongeren en werkgevers hebben andere verwachtingen en invullingen van soft skills en als deze onuitgesproken blijven, creëert dat miscommunicatie in het sollicitatiegesprek en op de werkvloer.

De werkgevers die we interviewden geven enkele interessante praktijken aan zoals het uitwerken van competentieframeworks op maat van de organisatie en coaching in soft skills voor startende werknemers. Ook worden externe partners ingezet die jonge werknemers trainen in soft skills via een traject of die – als vorm van nazorg na aanwerving – tijdens de inwerkperiode zowel de jongere als de direct leidinggevende ondersteunen op de werkvloer.

Nood aan meer ruimte voor ondernemerschapsvaardigheden en creativiteit

Jongeren zijn ondernemend en ondernemingsgezind, vooral in de studententijd of buiten de werkvloer. Vaak zijn ze zich niet bewust van hun ondernemerschapsvaardigheden. Werkgevers hechten minder belang aan creativiteit als soft skill op de werkvloer, blijkt uit ander onderzoek. Tegelijkertijd vertellen de jongeren in ons onderzoek dat ze op de werkvloer hun honger naar creativiteit en autonomie onvoldoende gestild krijgen. Een groot deel droomt om op termijn ondernemer te worden ('eerst expertise opdoen'). Deze mismatch in werkwaarden maakt dat de ondernemerszin 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 bevroegen, zetten hier op maat stappen in, gaande van kindvrije uren in een kinderopvang waar werknemers eigen projecten kunnen uitwerken, over mogelijkheden om nieuwe rollen te creëren tot een intern innovatielab waar werknemers met klanten kunnen ontwerpen.

Voor jongeren is maatschappelijke engagement 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 samen met *peers*, dan in langdurig lidmaatschap bij gevestigde organisaties. Dit engagement vinden ze ook belangrijk in hun werk en in de organisatie waar ze werken. Ze zoeken naar en kiezen bewust voor organisaties die dezelfde maatschappelijke waarden uitdragen als zijzelf hebben. Ook hier is potentieel om als organisatie verder op in te zetten om jongeren te binden en om hun maatschappelijk engagement naar de werkvloer door te trekken. Enkele werkgevers uit ons onderzoek getuigen hoe hun maatschappelijke inzet jongeren net aantrekt en boeit – bijvoorbeeld de pro bono-projecten in een consultancybedrijf of de aanpak rond beleving voor bewoners in een woon-zorgcentrum.

Nood aan meer informatie en ondersteuning bij transitie van school naar werk

Jongeren stromen onvoldoende voorbereid in van onderwijs naar de werkvloer. Zelfkennis, loopbaan-competenties en kennis van de arbeidsmarkt zijn onvoldoende aanwezig waardoor jongeren bij de start nog veel begeleiding en richting nodig hebben.

De transitie van student of scholier naar werknemer brengt ook allerlei veranderingen en verplichtingen met zich mee. Van solliciteren, arbeidsrechtelijke issues op de werkvloer tot administratieve verplichtingen (zoals de aansluiting bij een ziekenfonds en belastingen). Ze missen een centraal punt waar ze met al hun vragen terechtkunnen. Jongeren hebben nood aan begeleiding hierin, maar doen geen beroep op de structurele instanties die hiervoor instaan zoals VDAB, overheid of vakbonden. Omdat ze deze instanties niet kennen of er een negatieve perceptie van hebben, zoeken en vinden ze geen aansluiting. De informatie die er is, vinden de jongeren vaak te versnipperd, onvoldoende toegankelijk en niet op maat van jongeren.

Beleidsaanbevelingen

Uit deze inzichten formuleerden we een tiental beleidsaanbevelingen met de focus op het voorbereiden van jongeren op werk en op het begeleiden van jongeren op en rond de werkvloer.

Jongeren beter voorbereiden op werk(-nemerschap)

Als eerste is het van belang om 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.

Ten tweede, 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 moeten meer en vaker worden geïntegreerd in alle studierichtingen, ook in het middelbaar.

Verder is het van belang om meer in te zetten op instrumenten die vaardigheden, talenten en kennis, ontwikkeld in een professionele en niet-professionele context, valideren. Het helpt jongeren om hun talenten beter in te schatten, te benoemen en te benutten. Er zijn goede voorbeelden beschikbaar.

Ook het 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 gerichter 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 daarom loopbaangesprekken op de werkvloer en zorg voor een aanbod voor loopbaanbegeleiding buiten de werkvloer.

Daarnaast is inzetten op de verdere ontwikkeling van soft skills van de direct leidinggevenden 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 precaire jobs missen vaak tijd, ruimte en begeleiding voor groei en ontwikkeling, in de job en vooral tussen de jobs in. De beleidsaanbeveling luidt daarom als volgt: stimuleer en faciliteer organisaties om te investeren in ontwikkeling en groei van uitzend- en tijdelijke werkkrachten. Ondersteun de transitie van tijdelijk (of aflopend) werk naar werk beter.

Ondernemerschapsvaardigheden, creativiteit én maatschappelijk engagement leven sterk bij jongeren en zouden op de werkvloer meer aan bod moeten kunnen komen om hun motivatie en innovatie in organisaties te versterken. Transities of combinaties tussen ondernemerschap en werknemerschap moeten beter gefaciliteerd en mogelijk gemaakt worden. Het maatschappelijk engagement van de jongeren als toekomstige leidinggevenden warm houden, is belangrijk om inclusieve leiders te garanderen.

Jongeren hebben bovendien nood aan duidelijke, toegankelijke informatie over rechten en plichten inzake werk.

Een laatste beleidsaanbeveling heeft betrekking op het belang van maatschappelijk engagement. Jongeren willen namelijk 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.

Beperkingen van het onderzoek

Per definitie is het aantal bevraagde respondenten in dit verkennend kwalitatief onderzoek beperkt. Niettemin werden uit de bevragingen een aantal interessante patronen gedistilleerd. Deze elementen zijn waardevol om verder kwantitatief te onderzoeken. We moedigen verder onderzoek van dit onderwerp ook in de diepte aan. Dit kan mogelijkheden bieden om genuanceerder in te gaan op de differentiaties tussen subgroepen, bijvoorbeeld in functie van schoolloopbaan (zoals ex-NEET-jongeren) of type job.

Hoewel we doelbewust hebben ingezet op diversiteit in de profielen van de jongeren en de werkgevers, zijn in dit onderzoek bepaalde profielen toch ondervertegenwoordigd, zoals jongeren die in bepaalde sectoren werken (bijvoorbeeld de industrie of landbouw).

Verdere onderzoeksplannen

Werknemerschap was het vertrekpunt van dit onderzoek waarbij de focus lag op jongeren die voor het eerst instromen op de arbeidsmarkt. Werknemerschap - en daaraan verbonden werkgeverschap - is uiteraard een breed concept dat vele invalshoeken en segmenten kent. Bekeken vanuit de invalsoek van nieuwe instromers op de arbeidsmarkt zijn er bijvoorbeeld andere profielen relevant, zoals herintreders die na een lange loopbaanpauze terug aan de slag gaan of nieuwkomers die na migratie in een nieuwe arbeidsrealiteit terechtkomen. Bekeken vanuit de loopbaanfases is de eindeloopbaan ook een belangrijk kruispunt in de loopbaan. Werknemerschap krijgt dan wellicht een andere invulling. Ook de verschillende onderdelen van werknemer- en werkgeverschap zijn boeiende materies om dieper op in te gaan om werknemerschap als concept te begrijpen: de rol van de *context-creator*, loopbaaneigenaarschap en de betekenis ervan in de dagelijkse jobuitvoering, het psychologisch contract, enzovoort. Wij opteren in samenspraak met de Vlaamse sociale partners om in 2023 verder in te zoomen op loopbaanontwikkeling op de werkvloer als onderdeel van (goed) werknemer- en werkgeverschap.

BIBLIOGRAFIE

- VDAB. (2021). *Soft Skills gevraagd!* (VDAB Ontcijfert – editie juli 2021). https://www.vdab.be/sites/default/files/media/files/ontcijfert2020nr42.pdf