

# WERKWAARDEN ALS BELANGRIJKSTE USP IN HET AANTREKKEN VAN DE PRAGMATISCHE GENERATIE

Een onderzoek door Jannah Schraven | 2019



**Wat zijn de belangrijkste werkwaarden van de pragmatische generatie (1970 – 1985) en hoe kunnen organisaties deze gebruiken om hen aan te trekken voor facilitaire management en directiefuncties? Deze vraag stond centraal in het afstudeeronderzoek van Jannah Schraven, destijds afstudeerstagiaire Interim & Recruitment, inmiddels Recruitment Consultant bij Hospitality Group. Het onderzoek is uitgevoerd onder verschillende respondenten van de pragmatische generatie waarna een verdiepingsslag is gemaakt naar pragmaten die werkzaam zijn in het facilitaire werkveld op management- en directieniveau. Ook zijn er interviews gehouden met generatie-experts. In totaal zijn er onder andere 31 respondenten geïnterviewd en is er uitgebreid literatuuronderzoek gedaan. Tijdens het onderzoek is gebruik gemaakt van kwalitatieve onderzoeksmethodes.**

#### **EEN VERGETEN GENERATIE**

Door de krapte op de arbeidsmarkt en de welbekende 'war for talent' besteden steeds meer organisaties aandacht aan het thema aantrekkelijk werkgeverschap. De toenemende vergrijzing in Nederland zorgt ervoor

## **DE MEESTE PRAGMATEN ZIJN LANGE TIJD OP ZOEK NAAR ZICHZELF; WIE BEN IK NOU ECHT?**

dat veel organisaties zich toespitsen op de jongere generaties Y en Z. Dat neemt echter niet weg dat ook andere generaties nog lang actief zijn op de Nederlandse arbeidsmarkt. Een voorbeeld hiervan is de pragmatische generatie, geboren tussen 1970 en 1985, die momenteel voornamelijk zijn plek op leidinggevende functies inneemt. De gemiddelde pragmaat heeft de afgelopen jaren al ruime werkervaring opgedaan en is met zijn kennis en kunde van waarde voor iedere organisatie.

Hierbij kan de pragmatische generatie gezien worden als een belangrijke doelgroep binnen de huidige facilitaire arbeidsmarkt. Echter is er in tegenstelling tot jongere generaties, relatief weinig bekend over deze generatie onder andere omdat hier de afgelopen jaren weinig over onderzocht en geschreven is. In 2007 bracht gepromoveerd generatie-expert Aart Bontekoning een rapport uit met zijn jarenlange onderzoek naar de pragmatische generatie. Zijn onderzoek was het eerste, maar ook één van de laatste onderzoeken naar de pragmatische generatie. Daarnaast zijn de pragmaten veelal aan het verschuiven naar leidinggevende functies waardoor ze een belangrijke doelgroep zijn bij het werven en selecteren voor facilitaire management en directie functies. Om deze redenen is er gekozen de pragmatische generatie in hun huidige levensfase verder te onderzoeken.

#### **DE PRAGMATISCHE GENERATIE; WIE ZIJN DAT?**

De pragmatische generatie is geboren tussen 1970 en 1985 en over het algemeen opgevoed door de Baby Boomers. In vergelijking met voorgaande generaties komen ze uit kleinere gezinnen, zijn ze relatief hoog opgeleid en bekleden significant meer vrouwen leidinggevende functies. De pragmatische generatie heeft veel kansen gekregen; de ruimte en vrijheid om zelf keuzes te maken stond vaak centraal in hun opvoeding. Hierdoor hebben veel pragmaten zich al vroeg ontwikkeld tot autonomen die geneigd zijn snelle, rationele beslissingen te nemen. Echter zijn er ook beslissingen die zij minder makkelijk nemen, zoals op het gebied van beroepskeuze en ouderschap. De meeste pragmaten zijn lange tijd op zoek naar zichzelf; wie ben ik nou echt? Wat wil ik in het leven en op werkgebied? Zelfontplooiing is dan ook iets waar deze generatie over het algemeen veel waarde aan hecht. De pragmatische generatie kenmerkt zich door hun sterke wil om successen te boeken en resultaat te behalen. Dit doen ze vaak met een concrete, to the point en no-nonsense aanpak. Pragmaten hebben dan ook het talent om in organisaties processen te veranderen, te versnellen en afstand te doen van oude poldermodellen. Momenteel staat de pragmatische generatie voor de uitdaging balans te vinden in het spitsuur van hun leven waarin



ze vaak leidinggevende functies bekleden én een gezin onderhouden.

### **DE PRAGMAAT; WAAROM HEB JE DIE NODIG?**

Binnen het (facilitaire) bedrijfsleven kan de pragmatische generatie van toegevoegde waarde zijn wanneer een organisatie aan de slag wil met het versnellen van bedrijfsprocessen. Met hun pragmatische, to the point en concrete aanpak weten zij van doorpakken en zijn daarmee een kei in het doorvoeren van veranderingen binnen een organisatie. Crisissen of noodsituaties zien ze doorgaans als een uitdaging of een kans waarin zij hun creativiteit de vrije loop kunnen laten.

Daarnaast beschikken de meeste pragmaten over goede netwerkkwaliteiten, ze zijn open en duidelijk in hun communicatie. In hun huidige levensfase zijn ze zich steeds meer aan het opwerken naar senior of leidinggevende functies, binnen het (facilitaire) werkveld zijn dit dan ook de posities waar organisaties de pragmatische generatie voor nodig zullen hebben.

### **WERKWAARDEN VAN DE PRAGMATISCHE GENERATIE**

Werkwaarden geven weer welke factoren mensen belangrijk vinden in het werk en hebben dan ook een grote invloed op de keuzes die mensen maken op



werkgebied. Voorkeuren voor een bepaalde omgeving, functie of organisatie worden allemaal bepaald door iemands werkwaarden. Onderzoek laat zien dat potentiële kandidaten geneigd zijn hun eigen werkwaarden te vergelijken met die van een organisatie. Wanneer deze overeenkomen ontstaat een zogenoemde 'organisatiepersoon fit' waardoor de persoon aangetrokken wordt tot de organisatie. Doordat generaties in verschillende periodes en omstandigheden zijn opgegroeid en toegetreden tot de arbeidsmarkt, kunnen werkwaarden onder generaties significant verschillen.

Uit het onderzoek is gebleken dat de pragmatische generatie de werkwaarden zelfontwikkeling, afwisseling in het werk en werk-privé balans als meest belangrijk ervaart. Drie werkwaarden die mogelijk door meer generaties belangrijk worden bevonden. Echter kan de invulling van deze werkwaarden erg verschillen onder generaties. Waar generatie Y een traineeship een belangrijk onderdeel van zelfontwikkeling vindt, vindt de pragmatische generatie bijvoorbeeld coaching een belangrijker

onderdeel van zelfontwikkeling. Om te onderzoeken welke factoren de pragmatische facilitaire professional nog meer belangrijk vindt in deze drie werkwaarden zijn diverse interviews gehouden en deze vergeleken met de bestaande literatuur.

### **Zelfontwikkeling in het DNA**

De pragmatische generatie beschrijft zelfontwikkeling voornamelijk als jezelf ontwikkelen zowel op persoonlijk als professioneel vlak. Daarnaast willen pragmaten zich graag ontwikkelen in de diepte en de breedte, en hopen ze daardoor te ontdekken waar hun kracht ligt. Opvallend is dat een groot deel van de respondenten aangeeft dat hun werkgever wel mogelijkheden biedt voor zelfontwikkeling, maar deze niet helder communiceert. Daarnaast voelen pragmaten zich vaak niet genoeg gesteund of gestimuleerd door hun werkgever als het gaat om zelfontwikkeling.

Op de vraag welke factoren in zelfontwikkeling belangrijk zijn om hen aan te trekken, geeft het overgrote deel aan dat een budget of een ruim

pakket aan opleidingen, trainingen en coaching sessies een must is. Ondanks dat een groot deel van de pragmaten in het spitsuur van hun leven zit, blijft de mogelijkheid om zichzelf door te ontwikkelen een belangrijk aandachtspunt. Mede omdat de pragmatische generatie momenteel door hun leidinggevende posities en gezinssituatie maar weinig tijd lijkt te hebben voor hun eigen ontwikkeling, geven zij aan dat frequente feedbacksessies en het opstellen van een persoonlijk ontwikkelingsplan van toegevoegde waarde kunnen zijn. Hierin geeft het overgrote deel aan vooral te willen focussen op hun drijfveren en dat waar ze energie van krijgen in plaats van te bespreken hoe ze zo snel mogelijk door kunnen doorgroeien.

Bovenal wil de pragmatische generatie gestimuleerd en gemotiveerd worden door hun werkomgeving om zichzelf verder te ontwikkelen. Organisaties worden pas écht aantrekkelijk voor deze generatie wanneer zelfontwikkeling verweven is in de organisatiecultuur en er heldere communicatie is over de mogelijkheden.

#### **Afwisseling in het facilitaire werkveld**

Pragmaten beschrijven afwisseling in het werk als de mogelijkheid om een variëteit aan taken en verantwoordelijkheden te kunnen uitvoeren. Daarnaast wordt afwisseling ook wel beschreven als de mogelijkheid om te werken vanuit verschillende locaties en op verschillende niveaus, van operationeel tot tactisch en strategisch. Het overgrote deel van de pragmaten geeft aan dat hun werkgever minder bewust bezig is met het bieden van afwisseling in het werk. Toch ervaren zij vaak wel genoeg afwisseling in hun werk doordat het facilitaire werkveld veel afwisseling te bieden heeft. Daarnaast bieden veel werkgevers de vrijheid om hun rol als bijvoorbeeld facilitair manager vrij in te vullen waardoor zij afwisseling zelf kunnen creëren.

Om de pragmatische generatie aan je te binden, geven veel pragmaten aan dat het aanspreekt als organisaties projectgroepen faciliteren waarin ze kunnen werken aan interessante en actuele thema's. Bij voorkeur zijn de projectleden van verschillende afdelingen om zo een diverse groep te creëren voor meer afwisseling. Daarnaast spreekt het deze generatie aan als ze de mogelijkheid hebben op verschillende

locaties te kunnen werken. Goede ICT faciliteiten zijn hierbij belangrijk. Net zoals bij de werkwaarde zelfontwikkeling, wenst de pragmatische generatie ook bij de werkwaarde afwisseling meer stimulans vanuit de werkgever om de baan afwisselend te houden.

#### **Werk-privé balans in huidige levensfase**

Werk-privé balans beschrijft de pragmatische generatie voornamelijk als de balans tussen werk en de tijd die over is om te besteden met familie. Daarnaast beschrijven pragmaten werk-privé balans

**OPVALLEND IS DAT  
DEZE GENERATIE  
VOORAL DE CULTUUR,  
WAARDEN EN HET DNA  
VAN EEN ORGANISATIE  
BELANGRIJK VINDT.**

ook als de mogelijkheid om zowel op werk als in de privé-situatie goed te kunnen functioneren. Bijna alle pragmaten geven aan dat hun werkgever hen de ruimte geeft om flexibel te werken en zo meer balans te creëren tussen werk en privé. De mogelijkheid om tijd en plaats onafhankelijk te kunnen werken blijkt voor de pragmatische generatie dan ook een van de belangrijkste factoren in het kiezen van een werkgever. Veel pragmaten geven aan dat, indien het gaat om facilitaire management en directie functies, zij niet snel voor een organisatie zullen werken waar hier niet de mogelijkheid toe is. Toch missen zij ook vaak de stimulans en support vanuit de werkgever om de werk-privé balans goed te houden. Mogelijk om die reden wordt ook een stimulerende en ondersteunende organisatiecultuur benoemd als een factor die de aantrekkelijkheid van een werkgever aanzienlijk kan verhogen.

Het houden van reguliere conversaties met (pragmatische) medewerkers over de werk-privé balans is aan te bevelen. In de werk-privé balans

voor de pragmatische generatie is het belangrijk dat de werkplek een plek is waar medewerkers graag heengaan. Dit kunnen organisaties bijvoorbeeld faciliteren door sportfaciliteiten, een gezond restaurant voor zowel ontbijt en lunch, kinderopvang en de mogelijkheid om pakketjes te laten leveren. Daarnaast gaan pragmaten graag resultaatgericht te werk. Organisaties en/of functies waarin zij output gestuurd kunnen werken, vinden zij aantrekkelijker. Ook hierin is voldoende ondersteuning vanuit de organisatie en leidinggevende gewenst om ervoor te zorgen dat het resultaatgericht werken er niet voor zorgt dat ze juist méér gaan werken.

#### **WAT NOG MEER...**

Naast zelfontwikkeling, afwisseling en werk-privé balans, zijn er nog aanvullende aspecten die kunnen bijdragen aan het aantrekken van de pragmatische

## **OVER HET ALGEMEEN VINDEN ZELFSTANDIGEN DEZELFDE DINGEN BELANGRIJK ALS DE PRAGMATEN DIE VASTE IN DIENST ZIJN.**

generatie. Zo geven bijna alle respondenten aan dat autonomie en vrijheid in het werk van grote invloed zijn op hun keuze voor een werkgever. Verrassend is dit niet, door de opvoeding van de pragmaten hebben zij zich op jonge leeftijd al ontwikkeld tot autonome individuen die graag hun eigen pad bewandelen. Echter blijft actieve ondersteuning en coaching vanuit de organisatie ook hierbij een belangrijk aandachtspunt. Ook organisaties die innovatief zijn en veranderingen snel doorvoeren zijn aantrekkelijker voor de pragmatische generatie. De pragmaten staan bekend om hun snelle besluitvorming en drang om te vernieuwen, organisaties die dit omarmen én zelf ook uitdragen hebben zeker een stapje voor.

Daarnaast worden aspecten als een goede sfeer en leuke collega's, het product wat het bedrijf levert en de maatschappelijke bijdrage van een organisatie ook, in mindere mate, belangrijk bevonden. Opvallend is dat de pragmatische generatie vooral de cultuur, waarden en het DNA van een organisatie belangrijk vindt. Deze moet volgens de pragmaten warm en ondersteunend zijn en passen bij hun eigen normen en waarden. Financiële beloning, zekerheid en fysieke werkomgeving worden minder belangrijk bevonden door de pragmatische generatie maar zullen mogelijk wel, net zoals voor andere generaties, bijdragen aan aantrekkelijk werkgeverschap.

#### **TYPE DIENSTVERBAND VAN INVLOED**

Onder de respondenten zaten ook zelfstandige interim managers die zelfstanding, of via een bureau meerdere opdrachten vervullen bij verschillende organisaties. Over het algemeen vinden de zelfstandigen dezelfde dingen belangrijk als de pragmaten die vaste in dienst zijn. Wel valt op dat de zelfstandigen in hun huidige situatie de afwisseling in het werk als zeer positief ervaren, mede door de verscheidenheid aan opdrachten die inherent zijn aan het facilitaire interim vak. Het is opvallend dat de werkwaarden zelfontwikkeling en werk-privé balans over het algemeen lastiger te managen zijn voor de zelfstandige interim manager. Veel pragmaten geven aan dat dit komt doordat ze tijdelijk op opdracht zijn en opdrachtgevers daardoor geen aandacht besteden aan hun werk-privé balans of zelfontwikkeling. Echter wordt het voor organisaties in de huidige arbeidsmarkt steeds belangrijker ook duurzame relaties te onderhouden met tijdelijke (zelfstandige) interim managers.

Organisaties zullen zichzelf ook onder deze doelgroep moeten onderscheiden van hun concurrenten. Interim managers meer beschouwen als onderdeel van de organisatie door hen in hun werkwaarden en drijfveren tegemoet te komen, is hierin cruciaal. Volgens de zelfstandige zou een tussenbureau hierin ook van toegevoegde waarde kunnen zijn. Door het aanbieden van trainingen en cursussen kunnen bureaus zich onderscheiden. Ook een goede intake

waarin de wensen met betrekking tot het aantal uren, soort opdracht en type organisatie besproken wordt, kan het verschil maken voor de facilitaire interim manager.

### **MAAK HET VERSCHIL BIJ DE PRAGMAAT**

Wil jij als organisatie de pragmatische generatie aantrekken voor jouw facilitaire management- en directiefuncties? Maak dan als werkgever het verschil en zorg voor een warme, ondersteunende en innovatieve cultuur waar de waarden zelfontwikkeling, afwisseling en werk-privé balans écht een onderdeel van zijn. Pragmaten hebben het lang lastig gevonden loyaal aan zichzelf en hun drijfveren te blijven als het ging om beroepskeuze. Om als werkgever te begrijpen wat hen drijft en hen hierin actief te ondersteunen en motiveren is het essentieel om deze generatie trouw te laten blijven aan zichzelf. **“Ook al heeft de pragmatische generatie een talent voor het versnellen van processen en het doorvoeren van veranderingen, zijn zij toch ongewild lange tijd meegezogen in oude patronen en hebben zich aangepast aan verouderde processen of cultuur. Daardoor vinden zij het vaak lastig te benoemen waar ze écht gelukkig van worden. Het is belangrijk om hier als werkgever iets mee te doen. Creëer openheid, coach en biedt support om hun unieke talent te ontsluiten.”** aldus trainer en generatie expert Kim Jansen.

### **Van drijfveren tot leiderschapsprogramma**

Organisaties die de pragmatische generatie voor hun facilitaire management en directie functies willen binnenhalen dienen zich zo aantrekkelijk mogelijk in de markt te presenteren. Maar hoe bind je hen dan aan je organisatie? Bied deze generatie, ook binnen hun leidinggevende positie, coaching aan. Support hen om te ontdekken wat hun individuele drijfveren zijn en waar het ontwikkelpotentieel zit. Waar generatie Y mogelijk behoefte heeft aan een traineeship, kan de pragmatische generatie geholpen worden met een leiderschapsprogramma. Een programma waar ze handvatten en coaching krijgen die hen verder helpt en laat ontwikkelen binnen hun rol in het facilitaire werkveld. Ruimte om (ook) als senior hier nog verder in te kunnen groeien is belangrijk.

### **Candidate journey**

Om de pragmaat over de streep te trekken dien je de bovengenoemde aspecten onderdeel te laten zijn van je organisatie en HR beleid. Dit communiceren naar potentiële kandidaten door middel van de wervingstekst, website en sollicitatieprocedure is van

## **SUPPORT HEN OM TE ONTDEKKEN WAT HUN INDIVIDUELE DRIJFVEREN ZIJN.**

groot belang en zal bijdragen aan een betere candidate journey. Wanneer een organisatie de cultuur, waarden en het DNA over weet te brengen in iedere fase van het werving en selectie proces, maakt dat het verschil.

*Bij het beschrijven van een groep of gemeenschap zoals de pragmatische generatie wordt vaak gebruik gemaakt van gegeneraliseerde opvattingen. Mogelijk zijn er mensen die zichzelf meer als onderdeel zien van de pragmatische generatie dan anderen. Ook is het mogelijk dat er mensen zijn die zichzelf helemaal niet herkennen in de onderzoeksresultaten. Voor organisaties is het hierin belangrijk niet voorbij te gaan aan individuele verschillen en niet een “one size fits all” aanpak te hanteren maar altijd ieders persoonlijke voorkeuren, drijfveren en wensen in acht te nemen.*

### **CONTACT**

Voor meer informatie of vragen kun je contact opnemen met Jannah Schraven.



#### **Jannah Schraven**

Recruitment consultant

+31 (0)33 - 462 55 55

[j.schraven@hospitality-group.nl](mailto:j.schraven@hospitality-group.nl)

Hospitality Group

**HOSPITALITYGROUP**

+31 (0)33 - 462 55 55

[info@hospitality-group.nl](mailto:info@hospitality-group.nl)

[www.hospitality-group.nl](http://www.hospitality-group.nl)