

# De verschillende drijfveren van jonge ambtenaren



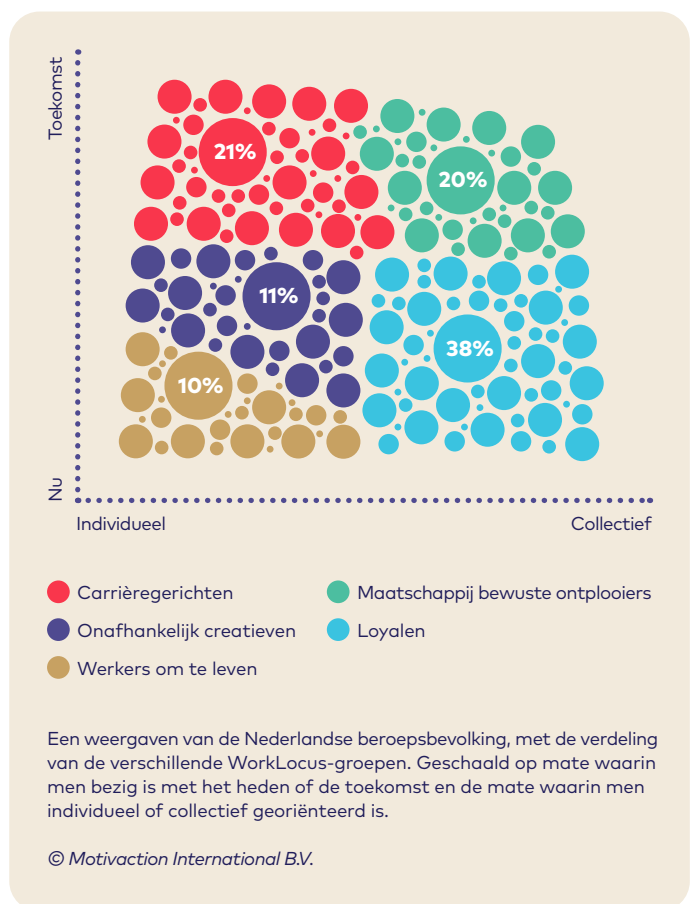
In het Jong@Gemeenten onderzoek (oktober 2019) vroegen we jonge ambtenaren wat ze leuk vinden aan het werken bij een gemeente. Tijdens dat onderzoek bleek dat zij erg van elkaar verschillen op waarden en drijfveren in hun werk. Want niet alle jonge ambtenaren zijn met dezelfde motivaties en verwachtingen bij een gemeente aan de slag gegaan. Hoe verschillen deze groepen van elkaar? Wat is kenmerkend voor welke groep? En hoe speel je als gemeente zo goed mogelijk op hun wensen en behoeften in?

## Typologieën van werkenden

Om de waarden en drijfveren van jonge ambtenaren in kaart te brengen, maakten we gebruik van het WorkLocus-model van Motivaction. Dat model onderscheidt typen werknemers van elkaar op basis van persoonlijke opvattingen, waarden, normen en nog veel meer. De vijf typen werknemers verschillen van elkaar qua mate van ambitie en in hoeverre ze individueel of collectief georiënteerd zijn.

## Jonge ambtenaren zijn maatschappelijk bewust, maar ook ondernemend en creatief

Alle typen komen bij gemeenten voor, maar er zijn drie typen werknemers die opvallen onder jonge ambtenaren. Als we jonge ambtenaren vergelijken met jonge werknemers in Nederland in het algemeen, zijn de Maatschappijbewuste ontplooiers sterk oververtegenwoordigd (41%).



Carrièregerichten zijn in vergelijking met de algemene cijfers ondervertegenwoordigd (22%), maar vormen alsnog een belangrijke doelgroep onder jonge ambtenaren. Het derde type jonge ambtenaren dat opvalt qua vertegenwoordiging zijn de Onafhankelijk creatieven (16%). Deze drie segmenten verschillen erg van elkaar qua waarden, drijfveren en voorkeuren.

## Maatschappijbewuste ontplooiers



Deze werknemers zijn leergierig en in veel gevallen bewust bezig met milieu en maatschappij. Zelfontplooiing is voor hen een belangrijk doel en ze werken het liefst voor een maatschappelijk verantwoord en/of internationaal bedrijf. Maatschappijbewuste ontplooiers geven meer om beleving dan om materiële zaken. Teamwork en de werk-privé balans zijn daarnaast belangrijk voor hen. In de meeste gevallen weten ze goed wat ze willen en pakken ze de regie over hun eigen loopbaan, maar een bescheiden en afwachtende houding kan ervoor zorgen dat ze er niet altijd voldoende voor gaan.

Jonge ambtenaren met het Maatschappijbewuste ontplooiers profiel vinden het leuk en belangrijk om invloed te hebben op beleidsniveau en op het dagelijkse leven van burgers. In het Jong@Gemeenten onderzoek geeft deze groep het vaakst aan dat de mate van invloed tegenvalt. Het risico bestaat dat ze afhaken als ze het gevoel hebben dat ze hun bijdrage niet kunnen leveren. Maatschappijbewuste jonge ambtenaren noemen dan ook vaker dan andere typen als reden om de gemeente te verlaten, dat zij gebrek aan invloed ervaren in hun werk.

## Carrièregerichten



Deze groep is ondernemend en ambitieus. Ze zijn resultaatgericht en willen uitgedaagd worden: succesvol zijn in hun werk en de top bereiken zijn belangrijk voor hen. Carrièregerichten werken hard en zelfstandig, benutten kansen die op hun pad komen en durven risico's te nemen. Ze zijn overwegend tevreden met hun werk en zijn zelfverzekerd. Hun ideale leidinggevende heeft een duidelijke visie op het bedrijf. Deze werknemers houden het liefst zelf de regie, ze komen in beweging als ze iets willen en als ze een nieuwe stap willen zetten in hun loopbaan houdt niemand hen tegen. Als werkgever kun je zelfs het gevoel krijgen dat je deze werknemers enigszins moet afremmen.

In tegenstelling tot wat er vaak gedacht wordt vormen ook de carrièregerichten een belangrijke groep onder jonge ambtenaren. Eén op de vijf jonge ambtenaren behoort tot dit type. Jonge ambtenaren met het Carrièregerichte profiel willen graag doorstromen bij hun huidige gemeente, maar ze geven ook vaker aan dat het hen niet uitmaakt of ze doorstromen bij een gemeente of ergens anders. Dat ze doorstromen (liefst een stapje hogerop) is voor hen het belangrijkste. Dit type werknemer stelt graag uitdagende doelen voor zichzelf en houdt van afwisseling in het werk.

## Onafhankelijke creatieven



Deze werknemers hechten waarde aan vrijheid en hebben een kritische blik. Ze werken graag in een platte bedrijfscultuur en geven dan ook niet om hiërarchie. Ze zijn creatief en kunnen goed werken in chaos, hun werk is echt hun hobby. Onafhankelijke creatieven staan positief tegenover flexwerken (bijvoorbeeld zzp'er, parttime, wisselen van baan of functie) en een nieuwe baan geeft weer een nieuwe dynamiek in hun leven. Het kan moeilijk zijn om als werkgever echt grip te krijgen op deze werknemers: ze gaan hun eigen weg en blijven hun eigen ding doen. Probeer ze in beweging te krijgen met inhoudelijke argumenten, door ze bijvoorbeeld een opdracht te geven met vrijheid maar wel met bepaalde kaders en een deadline.

Jonge ambtenaren met het Onafhankelijk creatieve profiel zijn over het algemeen tevreden met hun werk (78%), maar in relatie tot andere profielen zijn zij negatiever. Deels hebben zij het gevoel 'tegen een muur te lopen' van bureaucratie. Bijna 60% geeft aan dat zij bij de gemeente zouden vertrekken omdat het moeilijk is om dingen geregeld te krijgen. Het is voor hen tenslotte belangrijk dat zij hun ideeën kwijt kunnen. Ook ontbreekt het hen relatief vaak aan een goede band met collega's (14% noemt dit als reden om bij de gemeente te vertrekken).

## Tips voor werkgevers van deze groepen

Er zijn een aantal stappen die je als gemeente kunt zetten om het werk voor deze groepen jonge ambtenaren (nog) aantrekkelijker te maken:

### 1. Impact zichtbaar maken

De maatschappelijke oriëntatie van veel jonge ambtenaren past goed bij de gemeente. Wat een extra motivator kan zijn in hun werk, is dat zij daadwerkelijk het effect ervan zien. Het stimuleert hen als je waar mogelijk zichtbaar maakt wat de positieve gevolgen zijn van beleid; op burgers, op ondernemers in de gemeente, op de financiën of een ander relevant gebied.

### 2. Transparant in doorstroommogelijkheden

Ontwikkeling en doorgroeimogelijkheden zijn voor de jonge ambtenaar een must. Voor Carrièregerichten het liefst in verticale zin door een stap naar een hogere functie, bij Maatschappijbewuste ontplooiers en Onafhankelijk creatieven is juist horizontale ontwikkeling een pré. Als de verwachtingen hiervan hoger zijn dan de werkelijkheid, kan dit tot teleurstellingen leiden waardoor jonge ambtenaren gaan kijken of het gras ergens anders groener is. Wees dus als gemeente transparant in wat wel en niet kan. Maar benut ook de kansen die er in een gemeente liggen. Er zijn niet veel organisaties waar de werkzaamheden en werkerterreinen zo divers zijn als bij een gemeente.

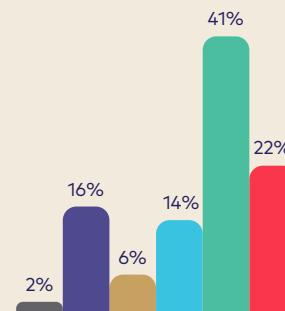
### 3. Creativiteit en ondernemerschap stimuleren

Maatschappijbewuste ontplooiers weten meestal goed wat ze willen en pakken vaak de regie over hun eigen loopbaan, maar ze zijn ook bescheiden en hebben een afwachtende houding. Enige sturing vanuit het management in hoe ze hun functie kunnen uitvoeren en hoe ze alles uit hun functie kunnen halen, kan een positieve impact hebben op hen. Carrièregerichten en Onafhankelijk creatieven benutten graag hun ondernemerschap en creativiteit. Waar mogelijk kunnen gemeenten dit stimuleren, waarbij het gevoel van autonomie essentieel is.

## Type werknemer jonge ambtenaren versus de gehele grenzeloze generatie

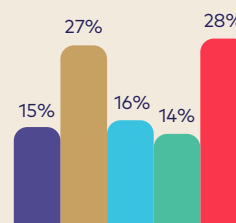
### Jonge ambtenaren

(Basis - allen, n=1.943)



### Grenzeloze generatie

(Representatief NL)



## Niet één soort jonge ambtenaar

Als er één ding duidelijk is geworden uit het Jong@Gemeenten onderzoek dan is het wel de diversiteit van de groep 'jonge ambtenaren'. Het is belangrijk om daar bij het binden en boeien van jonge medewerkers rekening mee te houden.

De Worklocus typering van jonge ambtenaren is hiervan een uitstekend voorbeeld. Een beeld van de typen jonge ambtenaren die veel op de gemeentelijke werkvloer rondlopen, biedt een waardevol inzicht in hoe we allemaal andere dingen verwachten en willen van ons werk. Het is daarom, ongeacht de groep waar jij veel mee te maken hebt, vooral belangrijk om rekening te houden met onderlinge verschillen en zoveel mogelijk te kiezen voor begeleiding op maat van jong talent.

Wil je in jouw organisatie aan de slag met deze of een van de andere thema's uit Jong@Gemeenten? Wij zijn er om je te helpen.

**Lees hier** wat A&O fonds Gemeenten voor je kan betekenen.