

Generatieverschillen op het werk: overzicht van een halve eeuw onderzoek

Deprez, J., Boermans, S., Euwema, M., & Stouten, J. (2015). 'Generatieverschillen' op het werk. Overzicht van een halve eeuw onderzoek. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 31(1), 29-45.¹

Generatie Y zorgt al jaren voor veel vooroordelen en speculaties in de praktijkliteratuur. Het vele onderzoek dat generaties op het werk analyseert, heeft tot nu geen eenduidige resultaten opgeleverd en is bovendien onderhevig aan verscheidene theoretische en methodologische problemen. Aan de hand van een uitgebreid literatuuroverzicht analyseren en structureren we de studies die over generaties op het werk verschenen.

Ouderen blijven vandaag langer aan het werk, terwijl jongeren nog steeds op dezelfde leeftijd in bedrijven starten. Dit leidt tot een grotere leeftijdsdiversiteit op de werkplaats. Costanza, Badger, Fraser, Severt en Gade (2012) beschrijven hoe verschillende consultants en zelfverklaarde experts deze diversiteit gebruiken om allerlei stereotypen over leeftijdsgroepen te verspreiden. De jongeren, ook generatie Y genoemd, zouden bijvoorbeeld narcistisch zijn, terwijl ouderen, oftewel babyboomers, dan weer rigide zouden omgaan met veranderingen. Echter, de beweringen over grote verschillen tussen generaties op het werk kregen tot nu weinig wetenschappelijke onderbouwing. Door de grote interesse vanuit de samenleving veranderde dit de laatste jaren. Dat het om een recente interesse gaat wordt duidelijk uit het aantal artikelen dat generatieverschillen op het werk onderzoekt in de loop der jaren. In deze review bespreken we 60 empirische studies die verschenen in tijdschriften met collegiale toetsing.

Daarvan werden er slechts zeven in de 20e eeuw gepubliceerd. Van de 53 artikelen die in de 21e eeuw gepubliceerd werden, verschenen er 40 in de laatste 5 jaar. Onderzoek werd ook aangemoedigd vanuit tijdschriften die een themanummer lanceerden rond het onderwerp (bijvoorbeeld *Journal of Managerial Psychology*, 2008; *Journal of Business and Psychology*, 2010). Ondanks deze stijgende wetenschappelijke interesse is het tot op heden onduidelijk in welke zin en in welke mate generaties verschillen in hun werkbeleving.

Diverse auteurs (bijvoorbeeld Twenge, 2010) geven aan dat er theoretische en methodologische problemen aan de basis van deze verschillen liggen. Zo is het voor vele studies onduidelijk of ze leeftijds- of generatieverschillen meten. In dit artikel hopen we hieraan tegemoet te komen aan de hand van een gestructureerd literatuuroverzicht. We bekijken het onderzoek dat gedaan is naar generatieverschillen op het werk en nemen de methodologische context van de verschillende studies in rekening alvorens we tot conclusies over generaties komen. Hierbij beperken we ons tot de drie generaties die momenteel op de werkvloer aanwezig zijn: babyboomers (geboren tussen 1945 tot 1960), generatie X (geboren tussen 1961 tot 1980) en generatie Y (geboren tussen 1981 tot 2000) (Parry & Urwin, 2011). Allereerst

gaan we in op het generatiebegrip en de problemen daarmee. Daarna lichten we de methoden en doelstellingen van dit onderzoek toe en geven we aan hoe we aan deze problemen proberen tegemoet te komen. Verder bespreken we de resultaten van het literatuuroverzicht en ronden we af met een discussie en enkele praktische en beleidsmatige suggesties.

Theorieën over generaties

Generaties worden veelal gedefinieerd als een “identificeerbare groep die een geboortjaar, locatie, en significante levensgebeurtenissen delen” (Kupperschmidt, 2000, p. 66). Een kerngedachte van generatietheorieën is dat cruciale maatschappelijke gebeurtenissen zoals oorlog of economische crisis invloed hebben op het waarden- en normensysteem van een individu. Wanneer deze formatieve ervaringen plaatsvinden tijdens de vroege volwassenheid, is deze invloed het grootst en blijft het effect op deze personen zichtbaar tijdens de levensloop (Mannheim, 1952). Daarbij veronderstelt het denken in generaties dat door collectief ervaren gebeurtenissen, gemeenschappelijke overtuigingen, behoeften en waarden ontstaan die fundamenteel verschillen van oudere generaties.

Volgens de generatietheorie zouden er verschillen moeten optreden tussen generatiecohorten (tijdsintervalstudie). Daarbij dient gecontroleerd te worden voor veranderingen die mogelijk ontstaan doordat mensen zich ontwikkelen, ouder worden en daarmee ook andere attitudes ontwikkelen (longitudinaal onderzoek). Echter, generatiestudies die tijdsinterval of longitudinale data hebben zijn zeldzaam en in dit literatuuroverzicht ontdekten we geen studies die beide soorten data gecombineerd gebruiken. Ingegeven door praktische overwegingen maakt generatieonderzoek vaak gebruik van cross-sectionele data. Echter, door de aard van deze data is het onmogelijk een onderscheid te maken tussen verschillen die te wijten zijn aan generatiecohorten en leeftijd. In een recente review van tijdsintervalstudies concludeerde Twenge (2010) dan ook dat sommige verschillen die aan generaties toegedicht worden, eigenlijk gaan over verschillen tussen jongeren en ouderen.

In dit artikel onderzoeken we welke generatieverschillen er zijn ten aanzien van werkbeleving en

werkattituden. Congruent met de suggesties van Twenge (2010) spreken we enkel in het geval van tijdsintervalstudies over generatiecohorten (generatie Y, X en babyboomers). Cross-sectioneel onderzoek wordt hier dus beschreven als leeftijdsonderzoek (jongeren, middengroep en ouderen). Aangezien vooral generatie Y, of de jongeren, voor vraagtekens zorgt bij leidinggevers en beleidsmakers, nemen we hen centraal bij het uitschrijven van de analyses, door hen te vergelijken met de andere twee groepen. Op deze wijze maken we een kritische samenvatting van het managementonderzoek over een periode van 52 jaar.

Methode

Deze literatuurstudie maakt gebruik van empirische artikelen die sinds 1961 (het jaar waarop de eerste leden van de babyboomgeneratie de arbeidsmarkt betraden) in tijdschriften met collegiale toetsing (peer-reviewed) verschenen zijn. De elektronische wetenschapsdatabases van management- (EBSCO Business Premier) en psychologisch onderzoek (Psychinfo) zijn gebruikt om relevante artikelen te selecteren. Deze beide databases omvatten respectievelijk 2200 en 2540 Engelstalige tijdschriften die gezien worden als de meest toonaangevende in de respectievelijke domeinen. Er is gekozen om te zoeken op de ruime Engelstalige zoekterm ‘generation’ in titel of samenvatting omdat dit zoveel mogelijk artikelen omvat.

Na een uitgebreide selectie, bekwamen we een definitieve lijst van 60 empirische artikelen. Aan alle resultaten uit elke van deze artikelen werd een inhoudelijke code toegevoegd. Na overleg in het onderzoeksteam werden deze codes gebundeld tot zes clusters: werkinhoud- en context, werk en de balans met het privéleven, werkgerelateerde attitude en werkgerelateerd gedrag, intrinsieke en extrinsieke bronnen voor motivatie op het werk, sociale contacten op het werk, en werkuitkomsten. Meer uitleg over dit proces en de geselecteerde studies is te vinden in het oorspronkelijke artikel.

Resultaten

De resultaten van dit onderzoek werden inhoudelijk ingedeeld in zes clusters. In de beschrijving van

de resultaten bespreken we zowel cross-sectionele als longitudinale en tijdsintervalstudies. Op het einde van deze resultaatsectie worden de bevindingen samengevat in een tabel.

Werkinhoud en -context

Taakstructuur. Er zijn geen verschillen tussen leeftijdsgroepen qua voorkeur tot multitasking (Zopiatis, Krambia-Kapardis, & Varnavas, 2012). Oudere werknemers prefereren wel om verschillende uitdagende taken op te lossen in verschillende dagen, terwijl jongeren liever op één dag focussen op één uitdagende taak (Rodriguez, Green, & Ree, 2003). Jonge werknemers blijken daarnaast meer gericht op het behalen van doelen, dan op pure aanwezigheid op het werk (Favero & Heath, 2012).

Werkinhoud. Kenmerkend voor de jongste groep werknemers is dat zij negatiever staan tegenover weinig inhoudelijk interessant werk waarmee zij alleen de rekeningen kunnen betalen, of de zogenaamde McJobs (Manolis, Levin, & Dahlstrom, 1997). Het is voor jonge werknemers ook nog belangrijker om uitdagend werk te hebben dan voor oudere werknemers (Rodriguez et al., 2003; Wils, Saba, Waxin, & Labelle, 2011). Echter, ongeacht hun leeftijd willen alle werknemers trots zijn op het werk dat ze afleveren en is zinvol werk van groot belang (Smola & Sutton, 2002; Taylor & Thompson, 1975). Uit tijdsintervalonderzoek komen tegenstrijdige resultaten. Enerzijds blijkt dat werkinhoud vooral voor generatie Y belangrijker is dan voor generatie X, en dat generatie Y meer waarde hecht aan het gevoel van voldoening door de idee nuttig werk te doen (Bristow, Amyx, Castleberry, & Cochran, 2011). Anderzijds wil generatie Y liever een baan die ze achter zich kunnen laten op het einde van de dag en vinden ze het minder belangrijk dan generatie X dat hun baan interessant is (Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance, 2010). Twenge et al. (2010) merken hierbij op dat deze verschillen tussen generaties klein zijn.

Positieve werksfeer. Zowel studies van studenten die een ranking moeten maken over wat ze het belangrijkste vinden in een baan (Broadbridge, Maxwell, & Ogden, 2007), als onderzoeken die kijken naar de voorkeuren van werknemers (Lester, Standifer, Schultz, & Windsor, 2012; Rodriguez et al., 2003;

Wils et al., 2011) komen tot dezelfde conclusie: jongeren hechten meer belang aan een positieve werksfeer dan oudere medewerkers. Bovendien is de invloed die deze plezierige omgeving heeft op uitkomsten zoals werktevredenheid en prestatie het grootst bij jongeren (Lamm & Meeks, 2009). Ook hechten jonge werknemers meer belang aan een verzorgde en mooie werkomgeving (Chen & Choi, 2008).

Imago werkgever. In de algemene werk- en bedrijfscontext wordt gesuggereerd dat jonge werknemers veel belang hechten aan de authenticiteit en zinvolheid van hun werkgever (Sullivan, Forret, Carraher, & Mainiero, 2009). Jonge werknemers vinden bijvoorbeeld de mogelijkheid tot vrijwilligerswerk en het sociaal verantwoorde imago van hun werkgever belangrijk (McGlone, Spain, & McGlone, 2011). Echter wanneer men verschillende leeftijdsgroepen vergelijkt, dan wordt dit belang ook gedeeld door andere leeftijdsgroepen (Cennamo & Gardner, 2008; Hewlett, Sherbin, & Sumberg, 2009; Reisenwitz & Iyer, 2009). Ook tijdsintervalonderzoek vond geen verschil tussen generaties (Twenge et al., 2010).

Werk en de balans met het privé leven

Werk-privé balans. Volgens enkele studies hebben jonge werknemers meer behoefte aan een goede balans van werk-privé dan andere groepen (Favero & Heath, 2012; Sullivan, Forret, Carraher, & Mainiero, 2009). Anderen vinden dan weer dat de middeleeuwse groep het minst synergie tussen werk en privé ervaart en dat dit voor deze groep de ergste gevolgen heeft (Beutell & Wittig-Berman, 2008). Deze resultaten zijn moeilijk te rijmen met onderzoek dat geen verschillen vindt voor de behoeften van leeftijdsgroepen (Sirias, Karp, & Brotherton, 2007; Wallace, 2006) en het voorspellen van tevredenheid op basis van deze balans (Beutell & Wittig-Berman, 2008).

Flexwerken. De resultaten over het belang die verschillende leeftijdsgroepen aan flexwerken hechten zijn gemengd. Waar de ene studie geen verschil vindt in de behoefte die jonge en oudere werknemers hebben om thuis te kunnen werken (Hewlett, Sherbin & Sumberg, 2009), vindt ander onderzoek dat jonge werknemers daar meer behoefte aan hebben (Zopiatis, Krambia-Kapardis, & Varnavas,

2012). Een derde studie stelt dan weer vast dat oudere werknemers hier meer behoefte aan hebben en dat ze meer controle over hun werkuren wensen (Wallace, 2006).

Werkcentraliteit. Werkcentraliteit is het belang dat mensen in hun leven hechten aan werk. Respondenten van alle leeftijden geven hierbij eenduidig aan dat ze wensen te werken om te leven en niet willen leven om te werken (Zopiatis et al., 2012). Toch definiëren jongeren zichzelf minder aan de hand van hun werk (Meriac, Woehr, & Banister, 2010) en vinden ze vrije tijd belangrijker dan oudere werknemers (bijvoorbeeld Cugin, 2012a; Real, Mitnick & Maloney, 2010). Twee tijdsintervalstudies bevestigen deze trend door aan te tonen dat werk minder centraal (Smola & Sutton, 2002) en vrije tijd belangrijker (Twenge et al., 2010) is in het leven van generatie Y werknemers.

Werkethos. Nauw gelinkt aan werkcentraliteit is werkethos, ook wel de mate waarin mensen geloven dat hard werken belangrijk is en hen een beter mens maakt. Een enkele studie (Freeman, 1972) vond geen verschillen tussen leeftijdsgroepen. Verschillende andere auteurs vonden echter terug dat jonge werknemers minder het belang van hard werken inzien (Cugin, 2012; Meriac, Woehr, & Banister, 2010; Zopiatis et al., 2012). Gegeven het feit dat deze onderzoeken een andere generatie jongeren in het vizier nemen, lijkt het erop dat het om een generatieverschil zou kunnen gaan. Tijdsintervalonderzoek bevestigt deze generatieverschillen. Generatie Y vindt namelijk minder dat hard werken hen het gevoel geeft een beter persoon te zijn dan andere generaties (Smola & Sutton, 2002). Daarnaast verklaarde generatie Y ook minder dat ze 'de beste willen zijn, ook al betekent dit overwerk' (Twenge et al., 2010).

Werkgerelateerde attitude en werkgerelateerd gedrag

Ambitie. Jonge werknemers zijn algemeen genomen meer competitief (Sirias, Karp, & Brotherton, 2007), maar minder ambitieus (Murphy, Gibson, & Greenwood, 2010) dan oudere groepen werknemers. Een mogelijke verklaring voor deze gemengde resultaten is dat de onderzoekers geen onderscheid maakten tussen werknemers en leidinggevenden in hun

analyses. Murphy et al. (2010), vonden namelijk dat wanneer ze enkel naar leidinggevenden kijken de oudste groep het meest ambitieus is, terwijl dit bij gewone werknemers juist de jongeren zijn.

Onafhankelijkheid. Het is onduidelijk of jonge werknemers daadwerkelijk meer behoefte hebben aan autonomie en onafhankelijkheid aangezien evenveel studies een kleinere (Meriac et al., 2010; Wils et al., 2011) dan wel een grotere (Real et al., 2010; Sirias et al., 2007) behoefte aan autonomie onder jonge werknemers rapporteren in vergelijking tot oudere werknemers.

Veranderbereidheid. Jonge werknemers zijn meer verandergezind (Zopiatis et al., 2012) en minder bang om risico's te nemen (Reisenwitz & Iyer, 2009) dan de midden- en oudste leeftijdsgroepen. Bovendien zijn jonge werknemers kritischer (Zopiatis et al., 2012) en tonen ze meer wantrouwen tegenover bestaande werkpraktijken (Taylor & Thompson, 1975). Daarbij, of daarom, geven ze aan minder gehoor te geven aan regels en codes op het werk (Wils et al., 2011) en in het algemeen minder gehoorzaam te zijn (Murphy et al., 2010).

Intrinsieke en extrinsieke bronnen voor motivatie op het werk

Opleiding en ontwikkeling. Jongeren die starten met een baan hebben nog veel te leren en zoeken zichzelf vaak nog. Het is dan ook geen wonder dat alle studies vinden dat jongeren groter belang hechten aan kunnen leren en zichzelf ontwikkelen op het werk (bijvoorbeeld Jurkiewicz & Brown, 1998; Lester, Standifer, Schultz, & Windsor, 2012; Wong, Gardiner, Lang, & Coulon, 2008). Daarnaast wordt volgens (Bristow et al., 2011) generatie Y ook meer gemotiveerd door persoonlijke ontwikkeling dan generatie X.

Salaris en (extra)legale voordelen. Werknemers van alle leeftijden geven aan dat salaris voor hen de belangrijkste motivator is (Leschinsky & Michael, 2004). Voor oudere werknemers is een goed pensioenplan echter belangrijker dan voor jongeren (Leschinsky & Michael, 2004; Rodriguez et al., 2003). Zij zijn bovendien meer bereid om salaris in te leveren wanneer hen dat gevraagd wordt (Demps, Thornton & Baker, 2011). De mogelijkheid tot een

sabbatsjaar of uitgebreid verlof blijkt voor werknemers van alle leeftijden even belangrijk (Hewlett et al., 2009). Hoewel dus voor iedereen van groot belang, blijkt uit twee tijdsintervalstudies dat jongeren uit generatie Y minder belang hechten aan salaris en bijkomende voordelen dan jongeren uit generatie X (Bristow et al., 2011; Twenge et al., 2010).

Status en erkenning. Ook hier blijkt geen eenduidig beeld. De ene studie toont aan dat jonge werknemers sceptischer tegenover erkenning staan (Zopiatis et al., 2012), terwijl een andere studie aantoont dat er juist meer behoefte aan is onder jongeren (Busch, Venkitachalam, & Richards, 2008). Oudere werknemers vinden macht een belangrijker motivator dan jonge werknemers (Wong et al., 2008). Jonge werknemers op hun beurt hechten meer belang aan een hoge status dan ouderen (Cennamo & Gardner, 2008; Zopiatis et al., 2012). Tijdsintervalstudies geven op dit punt niet meer duidelijkheid. Generatie Y heeft minder behoefte aan erkenning dan generatie X (Bristow et al., 2011; Kowske, Rasch, & Wiley, 2010), maar voelt zich ook meer gemotiveerd door status (Bristow et al., 2011).

Loopbaanontwikkeling. Wanneer jonge werknemers denken aan de factoren van een succesvolle carrière, dan vinden ze loopbaanontwikkeling cruciaal (Broadbridge, Maxwell, & Ogden, 2007). De mogelijkheid om promotie te krijgen is voor jonge werknemers een belangrijker motivator dan voor andere leeftijdsgroepen (Leschinsky & Michael, 2004; Wong et al., 2008). Het belang van loopbaanontwikkeling is voor generatie Y belangrijker dan voor generatie X (Bristow et al., 2011; Kowske et al., 2010; Smola & Sutton, 2002). Jongeren vandaag vinden dit dus belangrijker dan ouderen van nu en dan jongeren uit het verleden.

Werkzekerheid. Waar sommige studies stellen dat vooral jonge werknemers behoefte hebben aan werkzekerheid (Leschinsky & Michael, 2004; Wils et al., 2011), wordt dit beeld door anderen genuanceerd. Dries, Pepermans en De Kerpel (2008) bijvoorbeeld vond dat de jonge en oudere werknemers een even groot belang aan werkzekerheid hechten en dat dit belang voor werknemers van middelbare leeftijd lager ligt. Dit effect werd ook teruggevonden in een tijdsintervalstudie (Kowske et al., 2010). Echter, wanneer werknemers naar een

nieuwe baan kijken, vindt generatie Y werkzekerheid minder belangrijk dan generatie X (Bristow et al., 2011). Dus hoewel jongeren vandaag werkzekerheid belangrijk vinden, is dit belang kleiner dan dat voor jonge werknemers uit het verleden.

Sociale contacten op het werk

Collega's. Jonge werknemers willen liever alleen werken (Sirias et al., 2007), maar wanneer ze toch samenwerken zijn ze wel even goede teamspelers als werknemers uit andere leeftijdsgroepen (Zopiatis et al., 2012). Daarnaast hechten ze meer belang aan de hoeveelheid (Zopiatis et al., 2012) en aard van sociaal contact op het werk (Wallace, 2006). Twee tijdsintervalstudies tonen aan dat generatie Y werknemers sociale contacten met collega's minder belangrijk vinden dan werknemers uit generatie X (Bristow et al., 2011; Twenge et al., 2010).

Leidinggevende. Verwachtingen over en waardering van leidinggevendenden geven geen eenduidig beeld. Waar de ene studie aantoont dat jonge werknemers meer constante steun en supervisie wensen (Broadbridge et al., 2007; Zopiatis et al., 2012), vinden andere studies hier geen verschillen (Gentry, Griggs, Deal, Mondore, & Cox, 2011). Soortgelijke gemengde resultaten zijn er ook wat betreft de voorkeur voor vrijheid op het werk (Jurkiewicz & Brown, 1998; Jurkiewicz, 2000), behoefte aan persoonlijke aandacht van een leidinggevende (Chen & Choi, 2008), en voorkeur voor creativiteit bij een leidinggevende (Sessa, Kabacoff, Deal, & Brown, 2007). Wel willen werknemers, los van hun leeftijd, in dezelfde mate dat een leidinggevende professioneel en competent is (Chen & Choi, 2008; Salahuddin, 2010).

Werkuitkomsten

Betrokkenheid. We vonden slechts twee artikelen waar gekeken wordt naar verschillen tussen leeftijdsgroepen omtrent betrokkenheid. Hieruit komen echter opnieuw verschillende resultaten. Waar Wallace (2006) aangeeft dat er geen verschillen zijn, tonen Busch et al. (2008) dat betrokkenheid groter is bij oudere werknemers.

Werktevredenheid. Een recente meta-analyse toont aan dat werktevredenheid niet gerelateerd is aan leeftijd (Costanza et al., 2012). Ook zijn zowel jongere als oudere werknemers het erover eens dat werktevredenheid het belangrijkste aspect is in het bepalen of een carrière al dan niet succesvol is (Dries et al., 2008). Een tijdsintervalstudie van Kowske et al. (2010) toont aan dat generatie Y meer werktevreden is dan generatie X. De effect-groottes zijn echter vrij beperkt, wat er op lijkt te wijzen dat er inderdaad geen generatieverschillen zijn op gebied van werktevredenheid.

Verlooptententie en loyaliteit. Jongeren lijken vandaag minder loyaal (Murphy et al., 2010) en trouw (Reisenwitz & Iyer, 2009) naar hun werkgever, maar meer naar zichzelf (Zopiatis et al., 2012). In lijn hiermee heeft de oudste werknemersgroep de laagste verlooptententie (Benson & Brown, 2011). Anderzijds blijken er geen verschillen te zijn tussen de leeftijdsgroepen qua verlooptententie naar aanleiding van een slechte match tussen persoonlijke en organisatiekenmerken (Cennamo & Gardner, 2008), en op vlak van toewijding naar een werkgever (Benson & Brown, 2011). Een grote

Tabel 1.

Samenvatting van de belangrijkste resultaten

	Leeftijdsgroep (o.b.v. cross-sectioneel onderzoek)	Generatie (o.b.v. tijdsinterval onderzoek)
Werkinhoud en -context	<i>Taakstructuur:</i> leeftijdsverschillen <i>Werkinhoud:</i> belangrijker voor jongeren <i>Positieve werksfeer:</i> belangrijker voor jongeren <i>Imago werkgever:</i> geen leeftijdsverschillen	<i>Werkinhoud:</i> onduidelijk
Werk en de balans met het privéleven	<i>Werk-privé balans:</i> onduidelijk <i>Flexwerken:</i> onduidelijk <i>Werkcentraliteit:</i> jongeren minder <i>Werkethos:</i> jongeren minder	<i>Werkcentraliteit:</i> generatie Y minder <i>Werkethos:</i> generatie Y minder
Werkgerelateerde attitude en werkge-relateerd gedrag	<i>Ambitie:</i> jongeren meer (enkel bij werknemers) <i>Onafhankelijkheid:</i> onduidelijk <i>Veranderbereidheid:</i> jongeren meer	Geen gegevens beschikbaar
Intrinsieke en extrinsieke bronnen voor motivatie op het werk	<i>Opleiding en ontwikkeling:</i> belangrijker voor jongeren <i>Salaris en (extra)legale voordelen:</i> geen verschillen op leeftijdsspecifieke voorkeuren na (vb. pensioenplan) <i>Status en erkenning:</i> onduidelijk <i>Loopbaanontwikkeling:</i> belangrijker voor jongeren <i>Werkzekerheid:</i> onduidelijk	<i>Opleiding en ontwikkeling:</i> belangrijker voor generatie Y <i>Salaris en (extra)legale voordelen:</i> generatie Y minder <i>Status en erkenning:</i> onduidelijk <i>Loopbaanontwikkeling:</i> belangrijker voor generatie Y <i>Werkzekerheid:</i> minder belangrijk voor generatie Y
Sociale contacten op het werk	<i>Collega's:</i> belangrijker voor jongeren <i>Leidinggevende:</i> onduidelijk	<i>Collega's:</i> minder belangrijk voor generatie Y
Werkuitkomsten	<i>Betrokkenheid:</i> onduidelijk <i>Werktevredenheid:</i> geen leeftijdsverschillen <i>Verlooptententies en loyaliteit:</i> onduidelijk	<i>Werktevredenheid:</i> geen generatie verschillen <i>Verlooptententies en loyaliteit:</i> geen generatieverschillen

tijdsintervalstudie toont aan dat generatie Y een licht hogere verloopintentie heeft dan andere generaties (Kowske et al., 2010). Het effect is echter zo klein dat er waarschijnlijk geen sprake is van een generatieverschil.

Discussie en conclusie

Generatieonderzoek is trendy en spreekt tot de verbeelding. Echter, al te vaak wordt cross-sectioneel onderzoek over jonge werknemers gebracht als onderzoek over generaties. Wanneer we kijken naar de resultaten uit dit cross-sectioneel onderzoek blijkt dat er inderdaad verschillen bestaan tussen leeftijdsgroepen wat betreft attitudes en beleving van het werk. Op alle onderzochte clusters van werkaspecten, met uitzondering van werkuitkomsten, werden verschillen gevonden tussen leeftijdsgroepen. Op zich is dit interessant, echter deze bevindingen zeggen nog niet dat er ook sprake is van generatieverschillen. Daarvoor dienen we tijdsintervalstudies uit te voeren, waarbij de beleving van jongeren nu, wordt vergeleken met jongeren van vorige generaties.

De enkele tijdsintervalstudies in dit veld tonen aan dat de percepties van jonge werknemers niet zomaar vereenzelvigd mogen worden met die van generatie Y. Namelijk, enkel voor werkcentraliteit en werkethos, opleiding en algemene ontwikkeling, loopbaanontwikkeling en werktevredenheid zijn de resultaten uit cross-sectioneel en tijdsintervalonderzoek dezelfde. Voor alle andere clusters zijn de resultaten onduidelijk, spreken ze elkaar tegen of zijn er geen tijdsintervaldata beschikbaar. Voorzichtigheid is dus zeker geboden als onderzoekers cross-sectionele data gebruiken om uitspraken te doen over generaties.

Om een beeld te geven van generatieverschillen op het werk, maken we hier enkel gebruik van tijdsintervalstudies. Dan blijkt dat generatie Y zijn werk minder centraal zet, een wat geringer werkethos heeft, minder belang hecht aan salaris en (extra) legale voordelen, werkzekerheid en collega's, en meer belang hecht aan opleiding, algemene ontwikkeling en loopbaanontwikkeling. Echter, ook deze bevindingen dienen voorzichtig geïnterpreteerd worden. Namelijk, door het beperkte aantal beschikbare tijdsintervalstudies zijn de resultaten

per subcategorie telkens gebaseerd op maximaal twee studies, wat een zeer beperkt beeld geeft. Ook is het door de democratisering van het onderwijs niet duidelijk of de groepen studenten die auteurs met elkaar vergelijken wel een representatieve steekproef zijn van de hele generatiepopulatie. Verder zijn de gevonden generatieverschillen doorgaans erg klein (Twenge, 2010). Tot slot kan enkel de combinatie van longitudinaal en tijdsintervalonderzoek écht uitsluitel bieden over de generatiekwestie. Immers, volgens de generatietheorie zouden er verschillen moeten optreden tussen generatiecohorten (tijdsintervalstudie), terwijl de verschillen tussen deze groepen constant zouden moeten blijven doorheen de tijd (longitudinaal onderzoek). De weinige generatieverschillen die er zijn, kunnen dus eigenlijk ook nog in twijfel getrokken worden. De conclusie is daarom dat we erg voorzichtig dienen te zijn met het spreken over generatieverschillen. Ook dient toekomstig generatieonderzoek longitudinale en tijdsintervaldata te combineren.

Voor beleidsmakers en HR-diensten doen we op basis van dit onderzoek drie aanbevelingen. (1) Wees zeer kritisch op alle verhalen over generatieverschillen in relatie tot attitudes op het werk. Er is weinig evidentie voor en veelal zijn dit methodologisch weinig sterke studies. (2) Zet in op een beleid gericht op loopbaanontwikkeling, opleiding en algemene ontwikkeling. Deze factoren motiveren namelijk leden van alle leeftijdsgroepen en worden nu door iedereen beduidend belangrijker gevonden dan twintig jaar geleden. (3) De gevonden verschillen tussen generaties zijn doorgaans zeer beperkt. Verschillen binnen groepen zijn groter dan tussen groepen (Turner, 1985). Het opzetten van een individueel gericht HRM-beleid waarbij werknemers bijvoorbeeld zelf kunnen aangeven en kiezen welke voordelen zij belangrijk vinden, verdiend derhalve aanbeveling.

*Jana Deprez
Sylvie Boermans
Martin Euwema
Jeroen Stouten
KU Leuven*

Noot

1. Deze publicatie is mogelijk gemaakt door Instituut Gak. We danken hen voor de financiële steun die we kregen bij het uitvoeren van dit onderzoeksproject.

Bibliografie

- Benson, J., & Brown, M. (2011). Generations at work: are there differences and do they matter? *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1843-1865.
- Beutell, N. J., & Wittig-Berman, U. (2008). Work-family conflict and work-family synergy for generation X, baby boomers, and matures: Generational differences, predictors, and satisfaction outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 23(5), 507-523.
- Bristow, D., Amyx, D., Castleberry, S. B., & Cochran, J. J. (2011). A Cross-Generational Comparison of Motivational Factors in a Sales Career Among Gen-X and Gen-Y College Students. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 31(1), 77-86.
- Broadbridge, A. M., Maxwell, G. A., & Ogden, S. M. (2007). Experiences, perceptions and expectations of retail employment for Generation Y. *Career Development International*, 12(6), 523-544.
- Busch, P., Venkitachalam, K., & Richards, D. (2008). Generational Differences in Soft Knowledge Situations : Status, Need for Recognition, Workplace Commitment and Idealism. *Knowledge and Process Management*, 15(1), 45-58.
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891-906.
- Chen, P.-J., & Choi, Y. (2008). Generational differences in work values: a study of hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(6), 595-615.
- Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2268-2294.
- Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2012). Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375-394.
- Demps, J. I., Thornton, B., & Baker, E. (2011). The role of age in employee perceptions of salary reductions. *Journal of Behavioural Studies in Business*, 4, 1-8.
- Dries, N., Pepermans, R., & Kerpel, E. De. (2008). Exploring four generations' beliefs about career: Is "satisfied" the new "successful"? *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 907-928.
- Favero, L. W., & Heath, R. G. (2012). Generational Perspectives in the Workplace: Interpreting the Discourses That Constitute Women's Struggle to Balance Work and Life. *Journal of Business Communication*, 49(4), 332-356.
- Freeman, H. R. (1972). The generation gap: Attitudes of students and of their parents. *Journal of Counseling Psychology*, 19(5), 441-447.
- Gentry, W. A., Griggs, T. L., Deal, J. J., Mondore, S. P., & Cox, B. D. (2011). A Comparison of generational differences in endorsement of leadership practices with actual leadership skill level. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63(1), 39-49.
- Hewlett, S. A., Sherbin, L., & Sumberg, K. (2009). How Gen Y and Boomers will reshape your agenda. *Harvard Business Review*, 87(7-8), 71-76.
- Jurkiewicz, C. L. (2000). Generation X and the public employee. *Public Personnel Management*, 29(1), 55-74.
- Jurkiewicz, C. L., & Brown, R. G. (1998). Generational Comparisons of Public Employee Motivation. *Review of Public Personnel Administration*, 18(4), 18-37.
- Kowske, B. J., Rasch, R., & Wiley, J. (2010). Millennials' (Lack of) Attitude Probe : An Empirical Examination of Generational Effects on Work Attitudes. *Journal of Business Psychology*, 25(March), 265-279.
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *The Health Care Manager*, 19(1), 65-76.
- Lamm, E., & Meeks, M. D. (2009). Workplace fun: the moderating effects of generational differences. *Employee Relations*, 31(6), 613-631.
- Leschinsky, R. M., & Michael, J. H. (2004). Motivators and desired company values of wood products industry employees: investigating generational differences. *Forest Products Journal*, 54(1), 34-39.
- Lester, S. W., Standifer, R. L., Schultz, N. J., & Windsor, J. M. (2012). Actual Versus Perceived Generational Differences at Work: An Empirical Examination. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(3), 341-354.
- Mannheim, K. (1952). The Problem of Generations. In *Essays on the Sociology of Knowledge* (pp. 276-320). NY: Oxford University Press.
- Manolis, C., Levin, A., & Dahlstrom, R. (1997). A Generation X Scale: Creation and Validation. *Educational and Psychological Measurement*, 57(4), 666-684.
- McGlone, T., Spain, J. W., & McGlone, V. (2011). Corporate Social Responsibility and the Millennials. *Journal of Education for Business*, 86(4), 195-200.
- Meriac, J. P., Woehr, D. J., & Banister, C. (2010). Generational Differences in Work Ethic : An Examination of Measurement Equivalence Across Three Cohorts. *Journal of Business Psychology*, 25, 315-324.
- Murphy, E. F., Mujtaba, B. G., Manyak, T., Sungkhawan, J., & Greenwood, R. (2010). Generational value differences of baby boomers in Thailand. *Asia Pacific Business Review*, 16(4), 545-566.
- Murphy, E. J., Gibson, J. W., & Greenwood, R. (2010). Analyzing Generational Values Among Managers and Non-Managers for Sustainable Organizational Effectiveness. *SAM Advanced Management Journal*, 75(1), 33.

- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79-96.
- Real, K., Mitnick, A. D., & Maloney, W. F. (2010). More Similar than Different: Millennials in the U.S. Building Trades. *Journal of Business Ethics*, 25(February), 303-313.
- Reisenwitz, T. H., & Iyer, R. (2009). Differences in generation X and generation Y: implications for the organization and marketers. *Marketing Management Journal*, 92-103.
- Rodriguez, R. O., Green, M. T., & Ree, M. J. (2003). Leading Generation X: Do the Old Rules Apply? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(4), 67-75.
- Salahuddin, M. M. (2010). Generational differences impact on leadership style and organizational success. *Journal of Diversity Management*, 5(2), 1-6.
- Sessa, V. I., Kabacoff, R. I., Deal, J., & Brown, H. (2007). Generational Differences in Leader Values and Leadership Behaviors. *The Psychologist Manager Journal*, 10(1), 47-74.
- Sirias, D., Karp, H. B., & Brotherton, T. (2007). Comparing the levels of individualism/collectivism between baby boomers and generation X: Implications for teamwork. *Management Research News*, 30(10), 749-761.
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363-382.
- Sullivan, S. E., Forret, M. L., Carraher, S. M., & Mainiero, L. A. (2009). Using the kaleidoscope career model to examine generational differences in work attitudes. *Career Development International*, 14(3), 284-302.
- Taylor, R. N., & Thompson, M. (1975). Work Value Systems of Young Workers. *Academy of Management Journal*, 19(4), 522-537.
- Turner, J. (1985). Social categorization and the self-concept: A social cognitive theory of group behavior. *Advances in Group Processes*.
- Twenge, J. M. (2010). A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201-210.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142.
- Wallace, J. E. (2006). Work commitment in the legal profession : a study of Baby Boomers and Generation Xers. *International Journal of the Legal Profession*, 13(2), 137-151.
- Wils, T., Saba, T., Waxin, M.-F., & Labelle, C. (2011). Intergenerational and Intercultural Differences in Work Values in Quebec and the United Arab Emirates. *Relations Industrielles*, 66(3), 445.
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 878-890.
- Zopiatis, A., Krambia-Kapardis, M., & Varnavas, A. (2012). Y-ers, X-ers and Boomers: Investigating the multigenerational (mis)perceptions in the hospitality workplace. *Tourism and Hospitality Research*, 12(2), 101-121.