

---

# Generatie Y lijkt veel op eerdere generaties

## Samenvatting en conclusies

De komst van generatie Y – jongeren geboren tussen 1982 en 2001 – op de werkvloer heeft vooral in de populaire media geleid tot verhalen over een scherpe breuk met het verleden. Gezag zou niet meer aanvaard worden en de vrijheidslievende jongeren zouden veel minder materialistische waarden nastreven. In de praktijk blijken de jongeren echter precies dezelfde dingen in het werk te waarderen als ouderen, zoals een goed salaris, een fijne werksfeer, een vast contract, korte reistijden en inhoudelijk boeiend werk. De verhalen over de typische kenmerken van de jongste generatie hebben veel aantrekkingskracht, maar weinig zeggingskracht. Het is in de praktijk niet nodig speciaal HRM-beleid te ontwikkelen om jonge medewerkers tot hun recht te laten komen.

## Projectleiding



**Prof. dr. Martin Euwema**

Occupational & Organisational Psychology and Professional Learning  
Katholieke Universiteit Leuven

## Naam project

**Jeugd en leiding aanvaarden**

**Looptijd:** Voorjaar 2013 – najaar 2014

## Inhoudsopgave

1. Belangrijkste resultaten
2. Aanbevelingen voor de toekomst
3. Waarom was dit onderzoek nodig?
4. Methode informatieverzameling
5. Belangrijkste publicaties

---

## 1. Belangrijkste resultaten

Wie spreekt over de jeugd van tegenwoordig, roept direct de verdenking op zich vooroordelen te ventileren. Instemming krijgt wel degene die een vergelijkbare boodschap verpakt in meer wetenschappelijk klinkend jargon en uitlegt wat de goede en slechte eigenschappen zijn van generatie X of Y. Iedere generatie vindt zichzelf graag uniek, maar zijn de wetenschappelijk klinkende stereotypen bruikbaar om de jeugd van tegenwoordig beter te begrijpen?

### 1.1. Lidmaatschap generatie Y verklaart weinig

Het is misleidend om individuele kenmerken van een medewerker toe te schrijven aan diens lidmaatschap van een bepaalde generatie. Als naar uiteenlopende eigenschappen wordt gekeken dan is maximaal tien procent van de verschillen verklaarbaar met een verwijzing naar een specifieke leeftijdsgroep. Het denken in stereotype groepen, zoals generatie X of Y, deeltijdwerkers of jonge moeders werkt eerder versluitend dan verhelderend. In de media is een beeld geschetst van de moderne jongere als initiatiefrijk, zelfstandig, verantwoordelijk, flexibel en vrijheidslievend, maar slechts een kleine minderheid van de jongeren voldoet aan dit profiel.

### 1.2. Begrenzing geeft houvast

Generatie Y is beschreven als vrijheidslievend en ondernemend en veel leidinggevend en managers rapporteren dat jonge werknemers relatief vrij omgaan met gezagsverhoudingen. Toch heeft de jongste generatie vergelijkbare wensen met betrekking tot leidinggevend als medewerkers uit oudere generaties. Jongeren hebben behoefte aan een duidelijke afbakening van hun eigen speelveld. Dit creëert een gevoel van psychologische veiligheid en geeft houvast bij het beoordelen of de eigen taken effectief uitgevoerd worden. Leidinggevend zouden duidelijk feedback moeten geven op het functioneren, medewerkers goed informeren over de ontwikkelingen binnen de organisatie en oog hebben voor de persoonlijke ontwikkeling van jonge medewerkers. Binnen dit kader vragen jongere werknemers de ruimte om zelf keuzes te maken bij het uitvoeren van werkzaamheden.

### 1.3. Jonge werknemers zijn enthousiast over hun leidinggevend

Dat jonge werknemers zich niet massaal afzetten tegen gezag, blijkt onder meer uit het feit dat ze een positievere inschatting hebben van hun leidinggevend dan oudere medewerkers. Jongeren zeggen vaker dat hun leidinggevend positief is ingesteld en zich respectvol en oprecht gedraagt. Ze hebben ook vaker het gevoel dat ze ondersteund worden in hun persoonlijke ontwikkeling en het zelfstandig werken. Tot slot voelen ze zich vaker gestimuleerd en gewaardeerd.

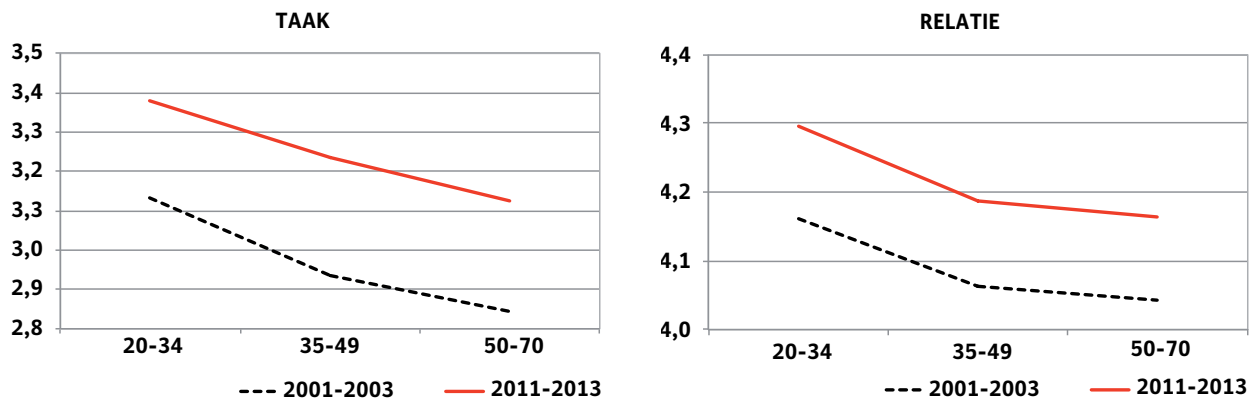
### 1.4. Jongere leidinggevend nemen hun taak serieus

Jongere leidinggevend van maximaal 35 jaar besteden meer aandacht aan de te behalen resultaten en kwaliteit van het werk. In een rapportcijfer uitgedrukt scoren jongeren op dit vlak een zeven en ouderen een zes plus. Daarnaast besteden jongere leidinggevend iets meer aandacht aan het behoud van een goede werkrelatie en hebben ze meer oog voor de persoonlijke voorkeuren en ontwikkeldoelen van hun ondergeschikten. Jongeren presteren daarmee relatief goed als leidinggevend. Dit heeft waarschijnlijk te maken met het feit dat de rol van leidinggevend voor hen nieuw is en dat hun agenda minder vol is, zodat de rol met meer aandacht vervuld wordt. Een bron van motivatie is wellicht ook dat ze beter willen presteren dan oudere leidinggevend. Ze weten veelal beter wat ondergeschikten zelf willen, omdat ze zelf recente ervaring hebben in die positie.

### 1.5. Kwaliteit leidinggevend gaat omhoog

De aard van leidinggeven is in een relatief korte periode sterk veranderd. Een dominante, voorschrijvende leiderschapsstijl is de laatste vijftig jaar veranderd in een meer coachende en dienende rol, die werknemers stimuleert zelf goede keuzes te maken. Leidinggevend bereiken meer als zij duidelijke taakgerichtheid koppelen aan het onderhouden van goede (werk)relaties. Deze sleutelkenmerken van goed leiderschap zijn de laatste tien jaar verder ontwikkeld op de werkvloer. De beoordeling van leidinggevend door ondergeschikten is in diezelfde periode ook positiever geworden.

## Metingen op vijfpuntsschaal van taak- en relatiegerichtheid van leidinggevenden in 2001-2003 en 2011-2013.



## 2. Aanbevelingen voor de toekomst

De verschillen binnen generaties zijn veel groter dan de verschillen tussen generaties. Dit impliceert dat we aan de hand van de leeftijd slechts weinig kunnen concluderen over de eigenschappen van medewerkers. Het heeft daarom weinig zin HRM-beleid te ontwikkelen dat gericht is op specifieke generaties. Algemeen HRM-beleid dat waar nodig afgestemd wordt op de kenmerken van het individu blijkt het meest effectief.

### 2.1. Geef jongeren ruimte voor persoonlijke ontwikkeling

Voor jonge medewerkers is het belangrijk dat zij de ruimte krijgen zich te ontplooiën. Geef daarom vrijheid binnen duidelijke kaders en laat jongeren zelf meedenken over de invulling van taken. Wees helder over deadlines, verantwoordelijkheden en concrete resultaatafspraken, maar laat het aan de medewerkers zelf over met wie, waar, wanneer en waarmee zij dat zullen realiseren. Stimuleer jongeren door de tijd te nemen om hen te coachen en te enthousiasmeren. Geef zelf het goede voorbeeld.

### 2.2. Verwelkom jongeren in de organisatie

Jongeren hebben over het algemeen behoefte zich onderdeel te voelen van de organisatie. Investeer als leidinggevende daarom in een positieve werksfeer en besteed aandacht aan teamprocessen. Geef complimenten wanneer een jonge werknemer goede resultaten behaalt en initiatief toont. Kijk wat gedaan kan worden om jonge medewerkers zich thuis te laten voelen. Als er taken uitgevoerd moeten worden die saai of anderszins minder leuk zijn, onderbouw dan goed waarom dat toch nodig is. Neem voldoende tijd om te controleren of de afstemming met de jongere nog in orde is. Eén keer instrueren volstaat lang niet altijd. Zorg er tot slot voor dat de jonge medewerkers in hun enthousiasme niet te hard van stapel lopen. Bevlogenheid blijft beter behouden als energie gekanaliseerd wordt in haalbare projecten.

### 2.3. Overdrijf relatiegerichtheid niet als leidinggevende

Leidinggeven is gebaseerd op het bewaren van evenwicht. Aan de ene kant fungeer je als afstandelijke autoriteit en aan de andere kant als nabije collega. De gerichtheid op een positieve relatie is daarbij belangrijk, maar het is zaak dit niet te overdrijven en oog te houden voor wat wel en niet gepast is. Het is bijvoorbeeld niet zo dat een leidinggevende niet bevriend kan zijn met ondergeschikten op facebook, maar het is beter het initiatief daartoe bij ondergeschikten te laten. Een kwalitatief goede werkrelatie kenmerkt zich door wederzijds vertrouwen, respect en waardering, maar is niet klef.

### 2.4. Overschat de macht van leidinggevenden niet

Het functioneren van medewerkers wordt voor misschien twintig procent bepaald door de kwaliteit van hun leidinggevenden. Voor de werkprestaties is het bijvoorbeeld belangrijker of de aard van de uitgevoerde werkzaamheden past bij de aard van de medewerker. In de praktijk zijn leidinggevenden vaker een bron van

---

stress voor medewerkers dan een lichtend voorbeeld. Voor leidinggevendenden is het belangrijk dat zij zich realiseren dat hun mogelijkheden als leidinggevende beperkt zijn en dat zij in de eerste plaats geen obstakel moeten zijn.

## 2.5. Hou de vinger aan de pols

Jongere medewerkers lijken geneigd enigszins impulsief beslissingen over hun loopbaan te nemen. Aan de ene kant zeggen ze – in vergelijking met tien jaar geleden – minder vaak dat ze willen omkijken naar ander werk, maar aan de andere kant maken ze vaker een overstap naar een nieuwe baan. Voor de organisatie waaruit ze vertrekken, kan dit een groot verlies zijn. De afdeling HRM kan het verloop indammen door goed de vinger aan de pols te houden en met jongeren te bespreken wat hen boeit en wat zij belangrijk vinden. Ook kan de afdeling HRM leidinggevendenden in hun taak faciliteren met trainingen en het uitdragen van de visie van de organisatie. Jongeren boeien en binden is een uitdaging.

## 3. Waarom was dit onderzoek nodig?

De overgrote meerderheid van de Nederlanders gelooft dat de eigen generatie anders is dan die van hun ouders. Ook in het bedrijfsleven bestaan uitgesproken ideeën over verschillende generaties werknemers. Over generatie Y wordt wel gezegd dat die zich kenmerkt door ondernemerschap en initiatief, minder materialistische waarden, moeite met gezagsverhoudingen en een wat narcistische inslag. Hierbij wordt ook gesproken van een toegenomen gevoeligheid voor burnout. De wetenschappelijke basis voor dit soort uitspraken was echter vaak onduidelijk en daarom is in dit onderzoek ten eerste gekeken of de bestaande ideeën over generatie Y hout snijden. Daarnaast diende dit onderzoek een praktisch doel. Bij HRM-managers bestaat een zekere handelingsverlegenheid met betrekking tot het omgaan met deze generatie. In dit onderzoek is daarom gezocht naar werkmethoden die geschikt zijn voor het tot zijn recht laten komen van generatie Y.

## 4. Methode informatieverzameling

Het onderzoek is gestart met een systematische bestudering van de wetenschappelijke en populaire literatuur uit Nederland en uit de rest van de wereld. Daarna zijn secundaire analyses uitgevoerd op bestaande databases, bijvoorbeeld van de Haygroup en Schouten & Nelissen. Hierbij is specifiek gekeken naar generatieverschillen en de trendmatige ontwikkelingen van de laatste twintig jaar. Het derde deel van het onderzoek bestond eruit dat vragenlijsten zijn afgenomen bij gevarieerde bedrijven. Zowel organisaties in de dienstverlening als de industrie werkten mee, zoals de belastingdienst en de politie. Deze vragenlijsten zijn gebruikt om te zien of het beeld dat uit de internationale literatuur oprijst van toepassing is op de Nederlandse situatie. Tot slot is kwalitatief onderzoek gedaan met groepen jongere werknemers, leidinggevendenden en gemengde groepen. In deze fase is met behulp van workshops gezocht naar goede manieren om generatieverschillen op de werkvloer te hanteren.

## 5. Belangrijkste publicaties

De eerstgenoemde publicatie geeft een wetenschappelijk overzicht over generatieverschillen. De laatste twee boeken geven een praktische vertaling van de onderzoeksresultaten voor de werkvloer.

- Deprez, J., Boermans, S., Euwema, M. & Stouten, J. (2015). 'Generatieverschillen' op het werk: overzicht van een halve eeuw onderzoek. Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken (in press)
- Boermans, S., Deprez, J., Stouten, J. & Euwema, M. (2014) Hoe manage ik mijn young professionals? Zaltbommel: Thema
- Deprez, J., Boermans, S., Stouten, J. & Euwema, M. (2014) Hoe manage ik mijn baas? Zaltbommel: Thema

*Tekst: Ad Bergsma*