



Generaties en werkwaarden

Een literatuurstudie

Gijs Verwaijen | Rosa Glijn | Anna Beijl | Fabian Dekker | Monique Stavenuiter

Inhoud

1	Inleiding	3
2	Definities generaties	4
2.1.	Wat zijn generaties?	4
2.2.	Kritiek op gebruik van generatietheorieën	4
2.3.	Voordelen van de generatiebenadering	5
2.4.	Alternatieven voor de generatiebenadering	6
3	Generaties en werkwaarden	7
3.1.	Werkwaarden	7
3.2.	Centrale aspecten van werk	9
3.3.	Generatie-effecten en werkwaarden	10
3.4.	Samenwerking op de werkvloer	11
4	Generaties en werkwaarden in de Nederlandse context	12
4.1.	Werkwaarden	12
4.2.	Centrale aspecten van werk	12
4.3.	Reflectie op de Nederlandse casus	13
5	Conclusies en onderzoeksmodel	14
6	Gebruikte literatuur	15

1 Inleiding

De arbeidsmarkt is de afgelopen decennia ingrijpend veranderd door onder meer technologische innovatie, flexibilisering en sociaal-demografische veranderingen. Werknemers wisselen vaker van baan en er zijn veel meer flexibele contracten gekomen. Ook zijn er veel sectoren die te maken hebben met een ongekende krapte op de arbeidsmarkt. Aannee en behoud van mensen zijn daarom zaken waar veel aandacht voor is. Dit geldt voor alle groepen, maar zeker ook voor nieuwe groepen op de arbeidsmarkt, waaronder jonge werkenden. Zij kunnen in deze arbeidsmarkt hogere eisen stellen aan werk en arbeidsvoorwaarden, en hebben mogelijk andere opvattingen over hoe ze werk waarderen (werkwaarden), de combinatie van leven en werk en hybride werken (tijd- en plaats onafhankelijk werken).

In het maatschappelijk debat en in de wetenschappelijke literatuur is er veel discussie over de vraag of de zogenoemde werkwaarden verschillen per generatie en of generatietheorieën een verklaring bieden voor deze verschillen. Een terugkerende vraag in het debat is bijvoorbeeld of de jongste generatie op de arbeidsmarkt, 'Generatie Z', zich onderscheidt van eerdere generaties, of dat hun werkwaarden overeenkomen met hoe voorgaande generaties dachten en handelden toen zij jonger waren. Sommige onderzoekers suggereren dat Generatie Z unieke werkwaarden heeft, terwijl anderen benadrukken dat verschillen vooral verklaard kunnen worden door levensfase-effecten en de bredere economische omstandigheden.

Aan de hand van een uitgebreide literatuurstudie gaan we in op wat we verstaan onder generaties en of er sprake is van generatieverschillen in werkwaarden en motivatie voor werk. We bespreken eerst de internationale literatuur en daarna de specifiek Nederlandse context. De wetenschappelijke literatuur over hoe mensen binnen verschillende 'generaties' naar werk kijken, is omvangrijk en divers. Ook worden uiteenlopende theoretische concepten van generaties gehanteerd. Om onze bevindingen te structureren, hebben we daarom gebruik gemaakt van de Waarde van Werk Monitor (De Beer & Conen, 2024). Deze monitor biedt een voor ons onderzoek passend kader om te analyseren hoe individuen verschillende aspecten van werk waarderen en hoe deze waardering (binnen de Nederlandse bevolking) verschilt.^[1]

De literatuurstudie is onderdeel van een breder onderzoek naar generaties en werkwaarden.^[2] Dat onderzoek heeft als doel om kennis te verzamelen over verschillen tussen generaties ten aanzien van werkwaarden én over hoe werkenden zo goed mogelijk kunnen samenwerken met collega's van verschillende generaties. Gezien dit tweede thema, gaan we in deze rapportage ook beknopt in op opvattingen over samenwerking op de werkvloer tussen generaties. In de volgende fasen van ons onderzoek zullen we surveydata van werkenden analyseren en interviews houden met werkenden en werkgevers over zowel werkwaarden als samenwerking op de werkvloer. We sluiten deze literatuurstudie daarom af met een onderzoeksmodel dat als kader kan dienen voor ons vervolgonderzoek.

Leeswijzer

Na deze inleiding volgen de volgende hoofdstukken:

- Hoofdstuk 2 gaat in op definities van generaties en de voor- en nadelen van generatietheorieën.
- Hoofdstuk 3 besteedt aandacht aan het verband tussen generaties en werkwaarden in internationale literatuur.
- Hoofdstuk 4 bespreekt de Nederlandse situatie omtrent generaties en werkwaarden.
- Hoofdstuk 5 sluit deze literatuurstudie af met een beknopte conclusie en een onderzoeksmodel voor verder onderzoek.

1 De monitor geeft een overzichtelijk kader voor onderzoek naar werkwaarden en hoe mensen aankijken tegen centrale aspecten van werk.

2 Het Verwey-Jonker Instituut voert het onderzoek uit in nauwe samenwerking met SEOR en gefinancierd door Instituut Gak.

2 Definities generaties

In dit hoofdstuk gaan we in op het fenomeen generaties als verklarende factor voor verschillen tussen werkenden omtrent werkwaarden. Ook bestuderen we welke alternatieve benaderingen er mogelijk zijn voor de generatietheorieën. We doen dat aan de hand van de vraag: Welke definities en indelingen van generaties zijn gangbaar, wat zijn de voor- en nadelen van generatietheorieën en wat kan een alternatieve benadering, bijvoorbeeld de levensloopbenadering, bieden? We beginnen met de vraag: wat zijn generaties eigenlijk?

2.1. Wat zijn generaties?

Het centrale begrip generatie refereert aan individuen die rond dezelfde periode geboren zijn en daarom gedeelde ervaringen hebben (denk aan een oorlog, een economische recessie, de opkomst van internet, et cetera). Deze ervaringen, vooral opgedaan in de formatieve jaren, leiden tot – zo is de veronderstelling – gedeelde opvattingen, inzichten en oriëntaties (in ons onderzoek toegepast op werkwaarden en werkopvattingen). Formatieve jaren zijn de jeugdjaren van een generatiegroep, meestal de late kindertijd, adolescentie en vroege volwassenheid. Sommige onderzoekers spitsen de formatieve jaren toe tussen het 15e en 25e levensjaar. Volgens de socioloog Karl Mannheim zijn de eerste indrukken van de wereld als jongvolwassene een startpunt voor toekomstige ervaringen. Elke generatie is daarom beïnvloed door andere historische gebeurtenissen. Verschillen tussen generaties zouden toe te schrijven zijn aan deze gemeenschappelijke invloed van gedeelde ervaringen (Costanza et al., 2012).

In de literatuur worden verschillende indelingen van generaties gehanteerd (Campbell et al., 2017; Lyons & Kuron, 2013). Om het overzichtelijk te houden, noemen we twee voorbeelden. In de *Waarde van Werk Monitor* onderscheiden de economen Paul de Beer en Wieteke Conen (2024) de volgende generaties: babyboomers (1945-1964); generatie X (1965-1979); generatie Y (1980-1994); en generatie Z (1995-2005). Generatieonderzoeker Henk Becker (1992) hanteert de volgende indeling: babyboomers (1945-1955); generatie X (1955-1970); de pragmatische generatie (1970-1985); generatie Y (1985-2000) en generatie Z (2000-2015). Andere onderzoekers hanteren weer andere indelingen: de precieze namen en afbakening van de generaties staan dus niet vast en verschillen in het wetenschappelijk onderzoek. Onderzoekers spreken daarom ook wel van de 'fuzziness' van generaties (Campbell et al., 2017; Lyons & Kuron, 2013).

Zoals hierboven aangegeven, heeft Mannheim onderzocht dat generaties een collectief bewustzijn ontwikkelen, doordat zij dezelfde historische context delen in hun formatieve jaren. Dit leidt bij mensen van één generatie tot gemeenschappelijke attitudes en verwachtingen (onder andere over werk) en creëert volgens Mannheim een zogenoemd generationeel bewustzijn. Generaties ontstaan niet alleen door het ouder worden, maar ook door maatschappelijke en technologische ontwikkelingen; de levensloop en ontwikkelingen in de tijd zijn bij Mannheim nauw verbonden met elkaar. Tot slot is bij Mannheim het generatieperspectief niet zozeer gericht op de impact van een generatie op individuele houdingen en gedragingen, maar benadrukt hij hoe generaties werken als mechanisme voor sociale veranderingen. Elke nieuwe generatie komt in contact met de huidige bestaande normen, maar reageert hier door hun unieke ervaringen weer anders op (Mannheim 1952, geciteerd in Lyons & Kuron, 2013).

2.2. Kritiek op gebruik van generatietheorieën

Voor ons onderzoek is het van belang om te weten of generatieverschillen tot uiting komen in het werk. Bestaat er zoiets als een gedeelde generationele identiteit en komt deze tot uiting in gedeelde werk-gerelateerde verwachtingen (Joshi et al., 2010; Lyons et al., 2015)? In de wetenschappelijke literatuur is veel discussie over generatieverschillen in werk en met name over de vraag in welke mate het gebruik van het concept generaties van nut kan zijn op de werkvloer (Costanza & Finkelstein, 2015; Cucina et al., 2018; Kowse et al., 2010; Lyons et al., 2015; Ravid et al., 2024; Twenge, 2010).

De wetenschappelijke discussie in het generatieonderzoek draait vooral om de vraag of het mogelijk is om de cohort-effecten van leeftijdseffecten en periode-effecten te onderscheiden. Anders gezegd: zijn generatieverschillen eigenlijk wel meetbaar als je de verschillende effecten niet uit elkaar kan houden? Deze verschillende effecten lichten we hieronder kort toe:

- **Leeftijdseffecten:** werkvoorkeuren veranderen naarmate mensen ouder worden. Bijvoorbeeld, jongeren hebben vaak andere interesses en gewoonten dan ouderen. Deze veranderingen treden op bij iedereen naarmate mensen ouder worden.
- **Periode-effecten:** grote maatschappelijke ontwikkelingen beïnvloeden alle generaties, ongeacht leeftijd of generatie. Bijvoorbeeld, sociaal-culturele veranderingen zoals de voorkeur voor meer vrije tijd (dat in meer of mindere mate) alle generaties treft.
- **Cohorteffecten:** dit zijn veranderingen die specifiek gelden voor een groep mensen die in dezelfde periode geboren zijn en dezelfde ervaringen hebben gedeeld tijdens hun formatieve jaren. Bijvoorbeeld, mensen die opgroeiden tijdens de Tweede Wereldoorlog hebben

andere ervaringen en waarden dan mensen die opgroeiden in de jaren '90. Mensen uit eenzelfde geboortecohort kunnen dus bepaalde kenmerken delen, maar deze zijn moeilijk te onderscheiden van leeftijds- en periode-effecten.

Veel onderzoekers zijn kritisch op de generatiebenadering in werk en de waardering van werk (Costanza & Finkelstein, 2015; Cucina et al., 2018; Parry & Urwin, 2011; Ravid et al., 2024; Schröder, 2024). Een belangrijke reden hiervoor is dat het moeilijk is om bovengenoemde leeftijdseffecten, periode-effecten en cohorteffecten duidelijk van elkaar te onderscheiden. Hoewel generaties kunnen worden onderscheiden op basis van geboortejaren, weten we niet of een gevonden effect het gevolg is van de leeftijd, het geboortecohort of gebeurtenissen in latere perioden. Een voorbeeld: stel dat we willen weten waarom een bepaalde groep mensen veel waarde hecht aan werk. Is dat omdat ze ouder worden en hun prioriteiten veranderen (leeftijdseffect), omdat er iets belangrijks gebeurde in hun formatieve jaren (cohorteffect), of omdat er iets gebeurde in de staat van de conjunctuur, zoals economische groei en een dalende werkloosheid (periode-effect)? Dit samenspel van leeftijd, periode en geboortecohort staat in de Engelstalige literatuur bekend als een APC-effect (Age, Period, Cohort). Daarnaast kunnen generatie-effecten heel lastig worden onderzocht, omdat daar longitudinaal onderzoek voor nodig is. Om de samenhang te vinden en te onderscheiden, zul je meerdere generaties gedurende de levensloop moeten onderzoeken (Costanza & Finkelstein, 2015; Cucina et al., 2018; Parry & Urwin, 2011; Ravid et al., 2024; Schröder, 2024).

Er is in de wetenschap geen afdoende bewijs gevonden voor generatie-effecten met betrekking tot werk en werkwaarden. Er zijn wel leeftijdsverschillen (leeftijdseffect) én veranderingen over de tijd (periode-effect) gevonden in werkgerelateerde kenmerken (Costanza & Finkelstein, 2015; Rudolph et al., 2020; Schröder, 2024). Schröder (2024) ziet aan de hand van data in 113 landen bijvoorbeeld de volgende effecten: de werkbetekenis neemt toe en vervolgens af naarmate men ouder wordt (leeftijdseffect) en neemt voor iedereen af over de historische tijd (periode-effect). Wordt er rekening gehouden met leeftijd en historische tijd, dan wordt er dus geen generatie-effect gevonden.

Een laatste punt van kritiek is dat er met betrekking tot generaties en werkwaarden meer verschillen zijn *binnen* generaties, dan tussen generaties (Cucina et al., 2018). Wanneer generatieverschillen geïdentificeerd kunnen worden, blijkt dat de gevonden verschillen binnen generaties vaak groter zijn dan die tussen generaties (Kowse et al., 2010), en de generatieverschillen zijn vaak klein (Twenge, 2010).

Met het generatieperspectief zouden andere individuele verschillen, bijvoorbeeld naar gender of migratieachtergrond, juist onderbelicht worden (Parry & Ulwin, 2011). Door het gebruik van het generatieperspectief worden generatieverschillen onjuist of onevenredig veel benadrukt en dat kan stereotype beelden van generaties in de hand werken (Costanza & Finkelstein, 2015; Parry & Uriwn, 2011).

Het blijft daarom belangrijk om per individuele werkende te kijken naar diens voorkeuren en behoeften bij het vormgeven van werk (Costanza et al., 2012; Gurbuz & Aytekin, 2020; Wong et al., 2008). Een breed scala aan persoonskenmerken speelt daarbij een rol. In de literatuur worden in elk geval de volgende onderscheiden: opleidingsniveau (Hajdu & Sik, 2018a), gender (Kossek et al., 2023; Magee, 2015; Salter et al., 2021), economische context (Kalleberg & Marsden, 2019), migratieachtergrond (Hwang & Hoque, 2023), subjectieve gezondheid (Kooij, 2010), subjectieve leeftijd (Akkermans et al., 2016), financiële situatie (Dingemans & Möhring, 2019; Pyöriä, 2017), werkgeschiedenis van de ouders (Lam, 2014), en tot slot het moment van bevraging: of iemand nog studeerde of al werkte (Kuron & Lyons, 2015).

2.3. Voordelen van de generatiebenadering

Toch zijn er ook onderzoekers die positief staan ten opzichte van de generatiebenadering. Ze willen de generatiebenadering niet per definitie afwijzen, ook al blijken generatieverschillen niet direct uit onderzoek (Lyons et al., 2015). Het bewijs voor generatie-effecten wordt vaak verworpen omdat de verschillen tussen generaties klein zijn, maar volgens Twenge (2010) zijn ze toch groot genoeg om helemaal te negeren. Ook wordt aangevoerd dat het wetenschappelijk bewijs moeilijk te vergelijken is tussen verschillende landen, omdat de historische context en de arbeidsmarkt per land enorm kunnen verschillen. Dat wil echter niet zeggen dat in sommige landen wel generatieverschillen met betrekking tot werk meetbaar kunnen zijn (Lyons et al., 2015).

Ook zijn er onderzoekers die – ook zonder ‘harde’ statistische bewijzen – vinden dat de generatiebenadering van nut kan zijn. Als generatieverschillen worden gevonden (zonder te zijn gecontroleerd voor leeftijds- of periode-effecten) hoeven deze verschillen niet verworpen te worden. Er is blijkbaar toch *iets* aan de hand met cohort, historische tijd dan wel leeftijd; leeftijd, cohort én periode hebben namelijk altijd een gelijktijdig effect. Generaties bieden dan een handvat om naar deze verschillen te kijken (Campbell et al., 2015; Lyons et al., 2015). Generatieverschillen kunnen op die manier als ‘generatie prototypen’ dienen: een handig aanknopingspunt voor managers om zich te verdiepen in wat mensen van verschillende generaties willen in hun werk en belangrijk vinden. De prototypen kunnen worden ingezet als “*sense-making tools that can help managers to push for the deeper connections that might bridge the gap between superficial generational differences*” (Lyons et al., 2015, p. 352). Een hele praktische insteek dus.

2.4. Alternatieven voor de generatiebenadering

Samenvattend kunnen we vaststellen dat een generatiebenadering van werkwaarden tekort doet aan de complexiteit van het vraagstuk. Hoewel er op het eerste gezicht generatieverschillen op de werkvloer lijken te zijn, is dit vooral te wijten aan het feit dat werkwaarden voor *iedereen* over de tijd veranderen en dat werkwaarden in de loop van iemands leven veranderen. Dit betekent dat de prioriteiten van jongere generaties waarschijnlijk zullen verschuiven naarmate zij ouder worden. Een tweede centraal kritiekpunt is dat de generatiebenadering te generaliserend is en onvoldoende rekening houdt met diversiteit binnen generaties. Als er al generatieverschillen worden gevonden, zijn de verschillen *binnen* generaties mogelijk groter dan de verschillen *tussen* generaties.

We zien in de literatuur dus dat generatieverschillen in werkwaarden klein zijn en grotendeels kunnen worden verklaard door leeftijds- en periode-effecten. Om deze effecten te onderzoeken, kan een levensloopbenadering daarom een goed alternatief bieden om schijnbare generatieverschillen op de werkvloer beter te begrijpen.

Levensloop- of levensfasebenadering

De levensloopbenadering benadrukt dat mensen op verschillende momenten in hun leven – afhankelijk van hun situatie – verschillende behoeften, doelen en attitudes kunnen hebben (Elder & George, 2016; Rudolph et al., 2020; Schröder, 2024). De belangrijkste kenmerken van de levensloopbenadering zijn:

- In plaats van individuen enkel te categoriseren op basis van hun geboortedatum, kijkt deze benadering naar de verschillende levensfasen en contexten die hun werkervaringen en attitudes beïnvloeden.
- Hierin speelt niet alleen leeftijd een rol, maar ook historische, culturele en sociaaleconomische contexten zijn van invloed op behoeften, doelen en attitudes.
- Mensen ontwikkelen zich door de tijd heen en hun attitudes en gedragingen veranderen in reactie op belangrijke levensgebeurtenissen (*life events*), zoals bijvoorbeeld huwelijk, ouderschap, of pensionering (Elder & George, 2016).

Verschillende levensfasen beïnvloeden werkwaarden en werkgedrag. Mensen hebben in verschillende levensfasen verschillende werkwaarden op verschillende momenten in de tijd (Hajdu & Sik, 2018b).

- Levensfase is bijvoorbeeld een verklaring voor de U-vorm in werkbetrokkenheid, waarbij er vaak meer familie en -zorgverantwoordelijkheden zijn rond middelbare leeftijd, en men waarschijnlijk minder met werk bezig is (Hajdu & Sik, 2018b). Ook uit een andere studie blijkt dat familievorming de focus op werk en carrière lijkt te verminderen (Bernhardt & Switek, 2019).
- Interacties tussen verschillende leeftijdsgroepen werkenden, zoals bijvoorbeeld mentoringrelaties of specialistische kennis, werken door in de samenwerking tussen jongere en oudere werknemers (Elder, 1975; Kram, 1983; Lawrence, 2017).

Overigens staat ook de levensloop- of levensfasebenadering niet op zichzelf. Het is van belang ook daarbij het periode-effect te betrekken (Elder & George, 2016). De houding ten opzichte van werk verandert weliswaar over de levensloop en is afhankelijk van belangrijke life events, maar tegelijkertijd kan er een effect zijn vanwege de historische context. Door een veranderende historische context, zoals bijvoorbeeld de toegenomen arbeidsmarktparticipatie van vrouwen, wettelijke verlofregelingen, digitalisering, of de coronapandemie (meer hybride en thuiswerken), zal werk er tijdens de levensloop van werkenden er nu heel anders uitzien dan pakweg vijftig jaar geleden het geval was.

3 Generaties en werkwaarden

In dit hoofdstuk duiden we aan de hand van de wetenschappelijke literatuur hoe verschillende generaties naar werk kijken.^[3] We doen dit allereerst aan de hand van de Engelstalige wetenschappelijke literatuur. Omdat generaties in verschillende landen opgroeien en in specifieke contexten, bespreken we de Nederlandse situatie afzonderlijk, namelijk in hoofdstuk 4.

Als gedeeld kader maken we ook voor de Engelstalige literatuur gebruik van de *Waarde van Werk Monitor 2019-2023* (De Beer & Conen, 2024). De monitor biedt inzicht in de algemene waarden en voorkeuren die mensen hanteren ten opzichte van werk. In grote lijnen nemen wij deze structuur over en onderzoeken we werkwaarden aan de hand van de centraliteit van werk in iemands leven, arbeidsethos en werkmotivatie. Daarna zoomen wij in op de verwachtingen en voorkeuren van verschillende generaties met betrekking tot centrale aspecten van werk; ook wel werkoriëntaties (intrinsiek en extrinsiek) genoemd. Tot slot gaan we in op samenwerking tussen generaties op de werkvloer, omdat een prettige samenwerking kan leiden tot meer werktevredenheid en een positievere werkmotivatie.

3.1. Werkwaarden

Werkwaarden zijn principes, behoeften en overtuigingen die individuen of groepen belangrijk vinden in hun werk (De Beer & Conen, 2024). Deze waarden bepalen wat mensen nastreven, vermijden of als betekenisvol ervaren in hun arbeidssituatie. Uit onderzoek blijkt dat maatschappelijke en economische veranderingen over de tijd een significante invloed hebben op werkwaarden. Zo concluderen Kalleberg en Marsden (2019) dat historische ontwikkelingen een grotere impact hebben op werkwaarden dan leeftijds- of cohorteffecten. In recente perioden hechten mensen meer waarde aan baanzekerheid, een hoog inkomen en doorgroeimogelijkheden - factoren die moeilijker te bereiken zijn geworden en daardoor aan waarde winnen (Kalleberg & Marsden, 2019).

Voor jongere generaties of cohorten geldt dit in het bijzonder. Hun werkvoorkeuren kunnen niet los worden gezien van de demografische en economische omstandigheden waarin zij opgroeien en hun loopbaan vormgeven. Schippers (2019) stelt dat juist de overvloed aan keuzemogelijkheden

op de huidige arbeidsmarkt gepaard gaat met toegenomen onzekerheid. Deze onzekerheid wordt verder versterkt door structurele ontwikkelingen die voor jongeren vaak minder gunstig uitpakken, zoals een krappere woningmarkt en afgenomen baanzekerheid.

Om helder in beeld te krijgen hoe de werkwaarden van werknemers van verschillende leeftijdsgroepen eruitzien en van elkaar verschillen, kijken we, in navolging van de *Waarde van Werk Monitor*, naar de volgende drie onderdelen: centraliteit van werk, arbeidsethos en werkmotivatie^[4]. Daarna richten we ons op de implicaties voor de centrale aspecten van werk of werkoriëntaties.

Centraliteit van werk

De centraliteit van werk is de mate waarin betaald werk een centrale rol speelt in iemands identiteit, dagelijks leven en levensdoelen. Het reflecteert hoe belangrijk werk is ten opzichte van andere levensdomeinen (bijvoorbeeld het gezin, vrije tijd, of zorg). De centraliteit van werk kan vervolgens weer samenhangen met de mate van professionele en persoonlijke voldoening (Moura & Silva, 2019).

In de wetenschappelijke literatuur komt sterk naar voren dat het belang (of de centraliteit) van werk een omgekeerde U-vorm volgt: vanaf het begin van de carrière stijgt de centraliteit van werk, waarna een hoogtepunt bereikt wordt rond het veertigste levensjaar. Daarna zakt het belang dat men aan werk hecht weer af (Hajdu & Sik, 2018a; Schröder, 2024). Dit leeftijdseffect lijkt op te treden ongeacht de historische periode en het geboortecohort van werknemers (Schröder, 2024).

Vergelijkbare effecten worden gevonden op het gebied van de inzet op het werk (*commitment*). De relatie met leeftijd volgt een U-vorm, waarbij de inzet het hoogste is onder jongeren, vervolgens afneemt rond middelbare leeftijd, en daarna weer toeneemt (Hajdu & Sik, 2018b). Dit kan worden verklaard vanuit een levensloopperspectief, waarbij zorgtaken en familieverantwoordelijkheden centraal staan (Bernardt & Switek, 2019; Costanza et al., 2012; Hajdu & Sik, 2018b; Magee, 2014; Vinken, 2007).

Bovendien lijken er enkele periode-effecten in werkwaarden te spelen. Alle generaties vinden werk minder belangrijk dan een aantal decennia geleden (Schröder, 2024). Met andere woorden: iedereen die later in de historische tijd wordt bevraagd, is geneigd om meer 'work averse' te zijn (Schröder, 2024). Jongere cohorten zijn hun vrije tijd en gezin steeds meer gaan waarderen, omdat ze economisch beter gepositioneerd zijn. Dit betekent niet dat werk minder belangrijk voor

3 We hanteren het begrip generaties, omdat de auteurs van de verschillende wetenschappelijke publicaties dat zelf doen, maar feitelijk betreft het steeds geboortecohorten of leeftijdsgroepen. Ook wordt meestal geen onderscheid gemaakt tussen leeftijd-, periode- en cohorteffecten.

4 Waardering voor onbetaalde arbeid, genderrollen en organisatievormen laten wij hier buiten beschouwing.

hen is, maar dat het meer als een middel voor zelfverwerkelijking wordt gezien, in plaats van een centrale waarde (Pyöriä et al., 2017). Verder laat een onderzoek in Duitsland, Japan, Spanje, Zweden en de VS zien dat de centraliteit van werk tussen 1995 en 2011 in de meeste van deze landen is gedaald voor verschillende generaties (Bjarnason, 2019). Deze daling, en de verschillen tussen landen, worden gelinkt aan effecten van de economie.

Ten slotte rapporteren enkele studies dat de inzet op de werkvloer (*commitment*) is afgenomen tussen 1997 en 2005, maar in recente jaren juist weer toeneemt. De afname wordt verklaard als onderdeel van een bredere waardenverandering van modernisme naar postmodernisme (Hajdu & Sik, 2018b, zie ook Inglehart, 1997). Tussen 2005 en 2015 is er daarentegen weer een toename in inzet te zien. Deze wordt toegeschreven aan de economische crisis van 2008 die heeft gezorgd voor meer baanonzekerheid en heeft daarmee het belang van werk versterkt (Hajdu & Sik, 2018b). Generatieverschillen zijn hierbij verwaarloosbaar (Hajdu & Sik, 2018b, p. 132).

Arbeidsethos

Arbeidsethos is de innerlijke overtuiging over de morele of sociale plicht om te werken. Anders gezegd: arbeidsethos verwijst naar de overtuiging dat werken een maatschappelijke plicht is (De Beer & Conen, 2024). Zo vinden individuen met een hoog arbeidsethos bijvoorbeeld dat iedereen moet bijdragen aan de samenleving via werk en dat het onwaardig is om geld te krijgen zonder iets terug te doen. Enkele studies suggereren dat jongere werknemers minder waarde hechten aan hard werken (Twenge, 2010; Twenge et al., 2012). Millennials of Generatie Y^[5] zouden bijvoorbeeld vrije tijd belangrijker vinden dan oudere generaties die zelfdiscipline als meer waardevol beschouwen (Cogin, 2012). Deze trend duidt op een afname, waarbij jonge werknemers of generaties steeds minder belang lijken te hechten aan hard werken (Cogin, 2012). Tegelijkertijd zijn er studies die geen significant verschil vinden in werkgerelateerde attitudes (Gurbuz & Aytakin, 2020). Er wordt echter ook opgemerkt dat studies die generatieverschillen in werkattitudes verklaren vaak onvolledige theoretische onderbouwd zijn, en dat veel van de bevindingen vertekend kunnen zijn door de bredere trend van individualisering in de maatschappij (Lyons & Kuron, 2013).

Een meta-analyse van meer dan honderd studies concludeert dat er geen generatieverschillen bestaan in arbeidsethos (Zabel et al., 2016). Er bestaat hierbij wel variatie naar de onderzochte groep: in steekproeven onder werkenden bedrijven ligt het arbeidsethos gemiddeld hoger dan wanneer onderzoek werd uitgevoerd onder studenten. Dit resultaat komt daarmee beter overeen met een levensloopbenadering. De auteurs stellen bovendien dat eventuele verschillen tussen

generaties gebaseerd zijn op stereotypen en sterke onderbouwing missen. Ander onderzoek vindt wel betekenisvolle verschillen in arbeidsethos tussen cohorten, bijvoorbeeld op het gebied van hard werken en uitstellen van beloningen (Meriac et al., 2010).

Werkmotivatie

Werkmotivatie vormt de drijfveer om werk te verrichten en bestaat uit intrinsieke motivatie (plezier in het werk zelf) en extrinsieke motivatie (externe factoren zoals beloning). Hier gaat het ons om verschillen tussen de categorieën intrinsieke en/of extrinsieke motivatie in relatie tot generaties. In de volgende paragraaf gaan we meer in detail in op de verschillende centrale aspecten van werk. Uit diverse onderzoeken blijkt dat jongere generaties, zoals Millennials en Generatie Z, vaker extrinsieke beloningen, zoals een goed salaris, passende werktijden of een vast contract, nastreven dan oudere collega's. Naarmate werknemers ouder worden, zouden deze factoren in belang afnemen (Bencsik et al., 2016; Bouwmans et al., 2011; Hadju & Sik, 2018; Inceoglu et al., 2011; Lyons & Kuron, 2013; Mahmoud et al., 2020; Scheibe & Kooij, 2024; Twenge et al., 2010). Bij oudere generaties zou zingeving en altruïstische motieven een grotere rol spelen bij het behouden of kiezen van werk (Boumans et al., 2011; Doerwald et al., 2020; Hadju & Sik, 2018; Ng & Feldman, 2010; Scheibe & Kooij, 2024; Stamov-Roßnagel & Biemann, 2012; Wisse et al., 2018).

Bij sommige werkaspecten blijken niet per se jongere of oudere generaties het meest gemotiveerd, maar juist een tussenliggende leeftijdsgroep. Zo piekt het belang van werk tussen de 46 en 55 jaar en neemt daarna af (Inceoglu et al., 2011). Midden-carrière werknemers kunnen dalende organisatiebetrokkenheid ervaren en zij zijn vaak gemotiveerd door carrièrevooruitgang (Manteler et al., 2022). Hoewel veel studies jongere generaties als minder intrinsiek gemotiveerd typeren, wijst recent onderzoek ook op nuances. Generatie Z lijkt juist sterk gedreven door werkplezier en betekenis, wat contrasteert met eerdere bevindingen over Millennials (2010-2015) die minder door deze factoren werden aangetrokken dan oudere generaties (Mahmoud et al., 2020).

5 Afhankelijk van de gehanteerde indeling geboren tussen 1980 en 1996 of 1980 en 2000.

3.2. Centrale aspecten van werk

Nu we een beter beeld hebben van hoe verschillende groepen werkenden in het algemeen naar werk kijken, is de volgende vraag: hoe ziet dat er in de praktijk uit? Wat zijn de belangrijkste onderdelen van werk die deze groepen belangrijk vinden of nastreven? In deze paragraaf gaan we dieper in op hoe deze waarden zich vertalen naar centrale aspecten van werk. Daarbij maken we opnieuw onderscheid naar intrinsieke en extrinsieke aspecten. In het eerste geval gaat het om inhoudelijke aspecten van het werk (zoals de inhoud van het werk, sociale aspecten, ontwikkelperspectief en autonomie), in het tweede geval om arbeidsvoorwaarden (zoals inkomen, werktijden, verlof en baanzekerheid (vaste of tijdelijke contracten)).

Intrinsieke aspecten

Inhoudelijk leuk werk

Als het gaat om wat mensen als inhoudelijk leuk of interessant werk ervaren, zien we duidelijke verschillen tussen leeftijdsgroepen. Er zijn hierin grofweg twee lijnen te onderscheiden. Naarmate mensen ouder worden, hechten zij meer waarde aan zingeving, het gevoel dat hun werk nuttig is en bijdraagt aan iets groters (Kooij et al., 2011; Inceoglu et al., 2012; Hajdu & Sik, 2018). Altruïstische motieven, zoals het ondersteunen van jongere collega's of het hebben van een maatschappelijk relevante functie, worden voor hen belangrijker (Doerwald et al., 2020; Hajdu & Sik, 2018; Stamov-Roßnagel & Biemann, 2012).

Aan de andere kant is voor jongvolwassenen en jongere generaties vooral de inhoudelijke aantrekkelijkheid van het werk zelf belangrijk – zij zoeken uitdaging en afwisseling, zonder dat zingeving centraal hoeft te staan (Inceoglu et al., 2011; Hajdu & Sik, 2018; Kurons & Lyon, 2015). Een opvallende bevinding komt uit het onderzoek van Mahmoud et al. (2020), dat laat zien dat Generatie Z juist sterk wordt gemotiveerd door intrinsieke factoren zoals werkplezier en betekenisvol werk – zelfs meer dan Generatie X en Y (Millennials).

Sociale aspecten

Steun en erkenning van leidinggevendens blijken belangrijk te zijn voor zowel jongere als oudere werknemers (James et al., 2011). Tegelijkertijd zijn er enkele opvallende verschillen zichtbaar tussen leeftijdsgroepen als het gaat om sociale aspecten van werk. Zo hechten jongere werknemers doorgaans minder waarde aan het opbouwen van vriendschappen op de werkvloer, dan oudere werknemers dat deden toen zij jonger waren (Campbell et al., 2017). Daarentegen is sociale erkenning, zoals waardering voor opgebouwde ervaring en expertise, juist belangrijker

voor oudere werknemers dan voor hun jongere collega's (Lub et al., 2016). Ook hebben jongere werknemers vaak meer behoefte aan snelle en regelmatige feedback, vooral ten behoeve van hun persoonlijke ontwikkeling (Twenge, 2010).

Wanneer het gaat om bredere sociale aspecten, zoals collegiale steun of het ontwikkelen van werkvriendschappen, zijn de onderzoeksresultaten echter niet eenduidig. Sommige studies laten tegenstrijdige bevindingen zien (Twenge, 2010), terwijl andere geen significante verschillen vinden tussen jongere en oudere werknemers (James et al., 2011). Al met al lijkt er geen duidelijke consensus te bestaan over de vraag of sociale aspecten van werk nu belangrijker zijn voor jongere of juist voor oudere werknemers. De literatuur laat een gemengd beeld zien.

Talentontwikkeling

In de literatuur is er brede overeenstemming over het belang van ontwikkeling en groei voor jongere werknemers. Carrière mogelijkheden, leermogelijkheden en persoonlijke ontwikkeling worden door hen als zeer belangrijk gezien (Inceoglu et al., 2011; Iorgulescu, 2016; Kuron & Lyons, 2015; Lyons & Kuron, 2013; Vinken, 2007). Naarmate werknemers ouder worden, neemt het belang van ontwikkelingsgerichte motieven geleidelijk af (Kooij et al., 2010).

Carrièreambities bereiken vaak een piek tijdens het midden van de carrière, met name in de leeftijdsgroep van 36 tot 45 jaar (Inceoglu et al., 2011; Manteler et al., 2022). In deze levensfase is doorgroeien binnen de organisatie of het maken van vervolgstappen in de loopbaan voor veel werknemers van groot belang. Waar jongere werknemers vooral gericht zijn op het opdoen van nieuwe kennis en het maken van carrièrestappen, richten oudere werknemers zich vaker op het verdiepen van bestaande expertise, het overdragen van kennis, en het leveren van betekenisvolle bijdragen aan de organisatie (Inceoglu et al., 2011).

Autonomie

Voor oudere medewerkers is autonomie een belangrijk aspect van hun werk (Boumans et al., 2011). Eén studie suggereert dat oudere medewerkers soms meer kunnen profiteren van autonomie op bepaalde werkvlakken dan jongere medewerkers (Ng & Feldman, 2010). Ook voor jongere medewerkers is autonomie belangrijk, maar het heeft voor hen niet dezelfde prioriteit als voor oudere medewerkers (Hansen & Leuty, 2012). Sommige studies vinden juist dat jongere generaties minstens zo veel waarde hechten aan autonomie, maar dan in combinatie met andere behoeften zoals ontwikkeling en feedback (Twenge, 2010).

Extrinsieke aspecten

Salaris

Jonge werknemers hechten doorgaans meer waarde aan salaris dan hun oudere collega's (Hajdu & Sik, 2018; Inceoglu et al., 2011; Mahmoud et al., 2020a, 2020b; Scheibe & Kooij, 2024; Twenge et al., 2010). Het belang van salaris neemt af met de leeftijd (Inceoglu et al., 2009). Ng en Feldman (2010) verklaren dit verschil niet zozeer vanuit generaties, maar vanuit de levensfase waarin iemand zich bevindt. Factoren als een studieschuld, gezinsverantwoordelijkheden of het opbouwen van een bestaan kunnen ervoor zorgen dat jongere werknemers meer belang hechten aan financiële beloningen.

Flexibele werktijden

Jonge werknemers hechten veel waarde aan flexibiliteit, een goede werk-privébalans en voldoende vrije tijd (Kultalahti & Viitala, 2014; Sullivan et al., 2009). Deze elementen worden tegenwoordig belangrijker gevonden dan in eerdere decennia en worden geduid als periode-effect (Campbell, 2017; Lyons & Kuron, 2013; Pyöriä et al., 2017). Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de jonge werknemers van nu economisch beter gepositioneerd zijn, waardoor zij meer ruimte ervaren om deze aspecten prioriteit te geven (Pyöriä et al., 2017). Voor oudere werknemers lijken flexibele werktijden in het algemeen minder belangrijk te zijn (Hajdu & Sik, 2018a). Toch kan dit veranderen wanneer zich levensomstandigheden voordoen waarin flexibiliteit cruciaal wordt, zoals bijvoorbeeld bij mantelzorgtaken (Skinner et al., 2014).

Passende regelingen voor werk-privé

Passende werk-privéregelingen zijn vooral van belang voor mensen met jonge kinderen (Bernhardt & Switek, 2019; Kalleberg & Marsden, 2019; Skinner et al., 2014). Jonge vaders hebben tegenwoordig bijvoorbeeld meer behoefte aan flexibele verlofregelingen dan in het verleden (Gartrell & Cooper, 2016). Daarnaast geven mensen van jongere leeftijd vaker de voorkeur aan moderne HR-praktijken, zoals thuiswerken of parttime werken, waarmee zij hun werk-privé balans verder kunnen vormgeven. Deze voorkeuren hangen ook samen met technologische ontwikkelingen en veranderende sociale normen (OECD, 2021; Rudolph et al., 2021; Twenge et al., 2010). Voor mensen van oudere leeftijd ligt de nadruk minder op verlofregelingen, tenzij het gaat om een overgang naar pensioen (Dingemans & Möhring, 2019).

Baanzekerheid

Voor mensen van oudere leeftijd is baanzekerheid vaak van groot belang (Boumans et al., 2011). Een gebrek aan zekerheid heeft bij hen een relatief sterkere negatieve invloed op werkbetrokkenheid (Van Dam et al., 2016) en op andere werkwaarden, zoals loyaliteit en motivatie (Buonocore et al., 2015). Tegelijkertijd zijn er ook aanwijzingen dat baanzekerheid juist bij mensen van jongere leeftijd een positiever effect heeft op baantevredenheid en betrokkenheid (Hur, 2019). Er bestaan echter ook studies die weinig of geen verschillen vinden tussen leeftijdsgroepen als het gaat om de waarde die aan baanzekerheid wordt gehecht (Hajdu & Sik, 2018a). Een mogelijke verklaring voor deze gemengde bevindingen ligt in periode-effecten en contextuele factoren, zoals de situatie op de arbeidsmarkt of de mate waarin mensen vrezen voor verlies van werk (Lub et al., 2016; Rudolph et al., 2021).

3.3. Generatie-effecten en werkwaarden

De leeftijdseffecten in werkmotivatie kunnen op meerdere manieren worden genuanceerd. Zo lijkt het type werk uit te maken: een afname in motivatie voor een bepaald aspect kan gaan gepaard met stabiele motivatie, of een toename, voor andere aspecten (Stamov-Roßnagel & Hertel, 2010; Stamov-Roßnagel & Biemann, 2012). Ook de leeftijd van werknemers speelt een grote rol bij hun motivatie: de hoeveelheid tijd en kansen op de arbeidsmarkt die werknemers nog denken te hebben, hangt sterk samen met zowel intrinsieke als extrinsieke motivatie (Akkermans et al., 2016; Weiss et al., 2022). Daarnaast is er variatie binnen generaties werknemers. Een onderzoek dat dit treffend aantoont, is dat van Cucina et al. (2018). Op basis van meer dan vijftig factoren, waaronder erkenning, talentontwikkeling en contact met leidinggevenden, werd onderzocht hoe tevreden werknemers waren over hun huidige baan. Generatieverschillen bleken minimaal en haalden de drempelwaarde niet: 98% van de variatie lag binnen de groepen, in plaats van ertussen (Cucina et al., 2018).

Generaties worden vaak gezien als homogene blokken, terwijl de grootste verschillen juist binnen generaties liggen. Factoren als opleiding, klasse en identiteit hebben een grotere invloed op werkwaarden dan leeftijd. Jongeren zonder diploma of met beperkingen ('outsiders') ervaren de arbeidsmarkt radicaal anders dan hoogopgeleide 'insiders' (Schipper, 2019). Daarnaast spelen gender, etniciteit, gezinssituatie en regionale kansen een belangrijke rol in werkwaarden binnen generaties en cohorten (Dingemans & Möhring, 2019; Hwang & Hoque, 2023; Lam, 2014; Salter et al., 2021).

3.4. Samenwerking op de werkvloer

Verschillende studies benadrukken het belang van onderling contact, kennisoverdracht en samenwerking tussen leden van verschillende generaties. Intergenerationeel contact op de werkvloer kan bijvoorbeeld helpen om negatieve stereotypen over oudere werknemers tegen te gaan, en zo hun werktevredenheid te verhogen (Lagacé et al., 2019). Ook lijkt het delen van kennis – zowel van oudere naar jongere werknemers als andersom – bij te dragen aan een fijner werkklimaat (Kuyken & Costanza, 2025). Dit kan bijvoorbeeld positieve effecten hebben voor de duurzaamheid van organisaties en het kan bovendien onderlinge steun en leerrelaties tussen generaties stimuleren (Joshi et al., 2010; Kaplan et al., 2017).

Een bekend voorbeeld van kennisoverdracht tussen generaties betreft mentoringrelaties. Deze interacties – waarbij vaak een oudere of meer ervaren werknemer diens expertise deelt met een jongere, minder ervaren collega – kunnen positieve effecten hebben voor zowel individuen als organisaties (Doerwaldt et al., 2015; Tong & Kram, 2013). Het geven of ontvangen van mentoring gaat bijvoorbeeld gepaard met betere werkprestaties, meer ervaren carrièresucces en meer werkbetrokkenheid (Allen et al., 2004; Tong & Kram, 2013). Ook op het niveau van de organisatie kan mentorschap leiden tot betere prestaties en leermogelijkheden. Het succes van mentoringrelaties is echter sterk afhankelijk van de relatie en dynamiek tussen de twee betrokken personen, en is daarmee niet gegarandeerd (Doerwaldt et al., 2015). Verder laat onderzoek zien dat ook ‘reverse mentoring’ kan bijdragen aan diversiteit op de werkvloer en het verminderen van generatiegebonden stereotypen (Murphy, 2012). Bij omgekeerd mentorschap fungeert een jongere, minder ervaren medewerker als mentor voor een oudere, meer ervaren collega als protegee (Murphy, 2012). Zowel de (jongere) mentoren als de (oudere) protegees ervaren de ontwikkelmogelijkheden als erkenning en steun van de organisatie, wat hun werkbetrokkenheid vergroot. Daarnaast ligt er nadruk op de leiderschapsontwikkeling van de mentoren (Chaudhuri & Ghosh, 2012; Murphy, 2012).

Teamwork, communicatie en kennisoverdracht tussen generaties lijken het beste van de grond te komen in organisaties met flexibele en ‘platte’ of informele werkstructuren (Claver-Cortés et al., 2007; Kuyken & Costanza, 2025). De auteurs benadrukken ook het belang van *wederzijdse* uitwisseling tussen meer en minder ervaren werknemers, waarbij (omgekeerde) mentoringsrelaties een faciliterende rol kunnen spelen. Onder deze omstandigheden verwachten Kuyken en Costanza (2025) dat het delen van kennis tussen generaties op een informele en spontane manier zal plaatsvinden binnen organisaties. Dit soort samenwerking kan generationele stereotypen en stigmatisering op de werkvloer tegengaan en bijdragen aan een constructieve werksfeer voor alle werknemers.

4 Generaties en werkwaarden in de Nederlandse context

Hoe zit het met de houdingen, behoeften en voorkeuren van mensen in Nederland ten aanzien van werk? In dit hoofdstuk kijken we specifiek naar de Nederlandse casus en gaan we onder meer in op de vraag in hoeverre Nederland anders is dan andere landen.

4.1. Werkwaarden

Als het gaat om het belang van werk in het leven (werkcentraliteit), is bekend dat deze gemiddeld genomen afneemt met het stijgen van de welvaart (Wielers & Koster, 2011) en mede hierdoor – maar ook om culturele redenen – hebben Nederlanders een overwegend lagere werkcentraliteit in vergelijking met andere landen (Conen, 2020). Toch zijn er op het eerste gezicht generatieverschillen te zien als het gaat om arbeidsethos ('werken als morele plicht') en het werkmotief, maar de verschillen zijn relatief klein wanneer deze worden vergeleken met de verschillen tussen levensfasen en andere factoren (De Beer & Conen, 2024).

Volgens Stassen et al. (2016) lijkt van generatieverschillen geen sprake te zijn. Gebruikmakend van een systematische review van de literatuur, concluderen zij dat er geen robuuste evidentie is voor het bestaan van generatieverschillen op de werkvloer. In lijn met deze constatering, concluderen ook de al eerder aangehaalde onderzoekers De Beer en Conen (2024) op basis van hun *Waarde van Werk Monitor* dat van structurele verschillen in werkwaarden tussen generaties (nadat er rekening is gehouden met aspecten zoals levensfase en kalenderjaar) veelal geen sprake is: *"het is vaak dan ook verstandig om stellige uitspraken over generaties met een korrel zout te nemen"* (De Beer & Conen, 2024, p. 32).

4.2. Centrale aspecten van werk

Welk beeld komt naar voren, wanneer we de blik specifiek richten op centrale aspecten van werk? In het algemeen hechten Nederlanders veel belang aan zaken als inhoudelijk leuk werk, goed loon en werk waarin je jezelf kunt ontplooiën en ontwikkelen. Jongeren hebben hierbij echter geen heel andere waarden dan werkenden uit andere leeftijdscategorieën, hoewel jongere generaties wel meer belang lijken te hechten aan extrinsieke werkaspecten (De Beer & Conen, 2024). Maar wanneer er al verschillen te zien zijn, is het twijfelachtig of die – na controle voor andere factoren en verklaringen – te maken hebben met generatieverschillen (Conen, 2020; De Beer & Conen, 2024).

Welke betekenissen kennen verschillende groepen werkenden toe aan het type arbeidsrelatie? Van der Klein et al. (2016) zijn van mening dat jongere mensen een flexibele arbeidsmarkt eerder als een gegeven beschouwen, maar dat van harde scheidslijnen langs leeftijdsgrenzen geen sprake is: *"het gros van de mensen heeft behoefte aan zekerheid, vastigheid of zoals ze het soms zelf noemen: een basis in het bestaan"* (Van der Klein et al., 2016, p. 42; Van der Klein & Stavenuiter, 2016). Ook Deprez et al. (2015) komen tot vergelijkbare conclusies. In hun artikel bestuderen de auteurs empirische studies die over generatieverschillen op het werk zijn verschenen. Verschillen tussen generaties in werkbeleving (denk bijvoorbeeld aan zaken als werkinhoud, werk en privébalans, opvattingen over het belang van werk, flexwerk, motivatiebronnen et cetera) lijken meestal beperkt en gering. Verschillen binnen groepen lijken meestal groter te zijn dan tussen groepen. Wél zijn er indicaties voor generatieverschillen als het gaat om het hebben van burn-outklachten. Onderzoeksinstituut TNO wijst erop dat er op deze uitkomstvariabele sprake is van enige variatie tussen cohorten, hoewel ook in dit geval de verschillen binnen cohorten een stuk groter zijn dan tussen generaties (Van Veen & Niks, 2024).

Naast zicht op specifieke kenmerken van het werk, kan ook het aspect (vrijwillige) baanmobiliteit mogelijk in verband worden gebracht met de aanwezigheid van nieuwe generaties op de werkvloer. Volgens onderzoekers van het Sociaal en Cultureel Planbureau (2022) wijzigt het aandeel baanwisselaars in Nederland over de periode 1992-2020 niet duidelijk van omvang. Dit aandeel betreft zowel de gedwongen als vrijwillige arbeidsmobiliteit, maar van een generatie-breuk lijkt in ieder geval geen sprake te zijn. Het zijn eerder factoren als leeftijd (jongere arbeidsmarktintreders zijn per definitie mobieler), ontevredenheid met baankenmerken (dit leidt tot meer arbeidsmobiel gedrag) en conjunctuur (hoogconjunctuur maakt het aantrekkelijker om van baan te wisselen), die samengaan met baanverandering. Wanneer er een vergelijking wordt gemaakt naar verschillende leeftijdsgroepen, is er eveneens geen tendens waarneembaar in de richting van een afname van

de gemiddelde baanduur in Nederland (Dekker, 2018, p. 10). Ook dit gegeven duidt vooralsnog niet op een systematische trendbreuk in arbeidsmobiel gedrag tussen generaties. Dat is een opvallende constatering, aangezien het aandeel flexwerkers – die bovengemiddeld mobiel zijn – in de afgelopen decennia wel is toegenomen (Euwals et al., 2016).

4.3. Reflectie op de Nederlandse casus

Wat kunnen we concluderen ten aanzien van het bestaan van generatieverschillen op de Nederlandse arbeidsmarkt? De besproken studies laten zien dat er van een duidelijk onderscheid tussen generaties geen sprake lijkt te zijn. Dit is in overeenstemming met het beeld in de internationale wetenschappelijke literatuur (hoofdstuk 3). Wanneer er verschillen bestaan, hebben deze eerder te maken met leeftijds- en/of periode-effecten, verschillen in de levensloop (zoals bijvoorbeeld het al dan niet hebben van thuiswonende kinderen), en andere sociaal-demografische factoren (De Beer & Conen, 2024). In het volgende hoofdstuk wordt de magere empirische evidentie voor het generatie-denken nog een keer samengevat en gaan we op zoek naar conceptuele aangrijpingspunten die relevant zijn voor de voorliggende studie.

5 Conclusies en onderzoeksmodel

De wetenschappelijke literatuur laat zien dat werkwaarden niet los gezien kunnen worden van de historische en economische context en de levensfase waarin mensen leven en werken. Centraliteit van werk blijkt sterk samen te hangen met leeftijd: het belang dat mensen aan werk hechten neemt toe aan het begin van de loopbaan, piekt rond het midden van het leven en daalt daarna weer. Verder zijn jongeren vaker extrinsiek gemotiveerd, terwijl intrinsieke motivatie toeneemt met de leeftijd. Gezien deze bevindingen uit de literatuur die geen stellige uitspraken over het bestaan van generatieverschillen toelaten, stellen we een alternatieve benadering voor, die passend is in de levensloopbenadering en waarin leeftijd en fase in de levensloop samen worden genomen.

We laten ons hierin inspireren op het *career stage model* van Super (1957, 1984, geciteerd in Demerouti et al., 2012). Dit model stelt dat individuen verschillende voorkeuren hebben, afhankelijk van hun leeftijd en de carrièrefase waarin ze zitten. Super (1975; 1990) identificeert daarbij vijf hoofdfasen: groei, verkenning, vestiging, onderhoud en terugtrekking. Deze fasen zijn flexibel en niet strikt gebonden aan specifieke leeftijden, wat betekent dat individuen door verschillende fasen kunnen gaan op verschillende punten in hun leven, afhankelijk van hun persoonlijke en professionele omstandigheden.

In ons onderzoeksmodel onderscheiden we, geïnspireerd door het *career stage model*, de volgende 5 hoofdfasen:

- Vroege loopbaan (16-30 jaar): begin van de carrière, vaak gekenmerkt door verkenning van carrièremogelijkheden, het opdoen van ervaring, en het ontwikkelen van basisvaardigheden. Dit is een periode van leren en ontdekken.
- Groeifase en nieuwe werk-privébalans (31-40 jaar): deze fase omvat meestal groei en voortgang in de carrière. Werknemers hebben vaak meer verantwoordelijkheden, zijn bezig met verdere specialisatie, en streven naar promoties of hogere functies. Het balanceren van werk en privéleven kan een belangrijke uitdaging zijn.
- Balansfase (41-50 jaar): fase van stabilisatie in het werk en meer balans tussen werk-privé.
- Latere loopbaan (51-66 jaar): werknemers in deze fase kunnen zich voorbereiden op hun latere loopbaan, ze ervaren mogelijk een herbeoordeling van hun carrière en kunnen hun rol veranderen naar mentor of adviseur. Er is vaak een focus op het overdragen van kennis en het afronden van lange termijn projecten.

- Pensioen (67+ jaar): gezien de arbeidsmarktkrapte en de druk op het pensioenstelsel zullen mensen steeds langer doorwerken, ook na de wettelijke pensioenleeftijd.^[6]

De insteek van het model is dat we rekening houden met leeftijd én met verschillen naar levensfasen. We zagen in de literatuur dat de verschillen binnen generaties vaak groter zijn dan die tussen generaties. Factoren als opleiding, sociaaleconomische positie, gender en migratieachtergrond zijn mogelijk minstens zo bepalend voor werkwaarden als leeftijd of geboortecohort. Een genuanceerde benadering is daarom essentieel bij het begrijpen van verschillen in werkbeleving. We zagen ook dat de betekenis die mensen hechten aan centrale werkaspecten sterk varieert, afhankelijk van hun levensfase, persoonlijke omstandigheden en bredere sociaaleconomische context. Hoewel bepaalde tendensen herkenbaar zijn, zoals de nadruk op groei en flexibiliteit bij jongere werknemers en de behoefte aan zingeving en stabiliteit bij oudere werknemers, blijkt dat er binnen leeftijdsgroepen grote verschillen bestaan. Dit onderstreept het belang van een genuanceerde benadering: geen eenduidig leeftijds- of generatieperspectief, maar oog voor de veelheid aan persoonlijke en contextuele factoren die werkwaarden beïnvloeden.

Om dit in het vervolgonderzoek nader vorm te geven, hanteren we een intersectionele benadering. Hiermee bedoelen we dat werkwaarden en gedrag kunnen verschillen als gevolg van meerdere gecombineerde factoren (ook wel 'assen'); naast leeftijd, kunnen gender, opleiding, beroep/sector of huishoudsituatie een (gezamenlijke) rol spelen. Voor een intersectioneel perspectief maakt het immers uit hoe meerdere individuele kenmerken samenkomen en unieke ervaringen creëren. In de literatuur staat deze benadering bekend als intersectionaliteit of kruispuntdenken (Crenshaw, 1989; Spierings, 2023). Verder kan een intersectioneel perspectief handvatten bieden voor managers en leidinggevendenden op de werkvloer die voorbijgaan aan generationele stereotypen. Dit maakt een intersectioneel perspectief zeer nuttig voor ons vervolgonderzoek naar werkwaarden en samenwerking op de werkvloer.

6 Om aan te sluiten bij de maatschappelijke ontwikkelingen zullen we ook deze fase in ons model opnemen.

6 Gebruikte literatuur

Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for proteges: A meta-analysis. *Journal Of Applied Psychology*, 89(1), 127–136.

Becker, H.A. (1992). *Generaties en hun kansen*. Amsterdam: Meulenhoff.

Beer, de, P., & Conen, W. (2024). *Resultaten van de Waarde van Werk Monitor 2019-2023: De waarde van werk in Nederland*. AIAS-HSI Instituut, Universiteit van Amsterdam.

Bekker, S. & Pop, I. (2021). Jonge generaties op de Nederlandse arbeidsmarkt: groeiende flexibiliteit en turbulentie, *Mens en Maatschappij*, 96(1): 132-135.

Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of competitiveness*, 8(3).

Bernhardt, E., & Switek, M. (2019). Attitudes to work and parenthood: adaptation to family transitions. *Stockholm Research Reports in Demography*.

Bjarnason, T. (2019). Declining work centrality among Millennials—Myth or reality? In *Work Orientations* (1ste editie, pp. 37–74). Routledge.

Boumans, N. P., De Jong, A. H., & Janssen, S. M. (2011). Age-differences in work motivation and job satisfaction. The influence of age on the relationships between work characteristics and workers' outcomes. *The international journal of aging and human development*, 73(4), 331-350.

Campbell, S. M., Twenge, J. M., & Campbell, W. K. (2017). Fuzzy but useful constructs: Making sense of the differences between generations. *Work, Aging and Retirement*, 3(2), 130–139.

Campbell, W. K., Campbell, S. M., Siedor, L. E., & Twenge, J. M. (2015). Generational differences are real and useful. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(3), 324–331.

Chaudhuri, S., & Ghosh, R. (2012). Reverse mentoring: A social exchange tool for keeping the Boomers engaged and Millennials committed. *Human Resource Development Review*, 11(1), 55–76.

Claver-Cortés, E., Zaragoza-Sáez, P., & Pertusa-Ortega, E. (2007). Organizational structure features supporting knowledge management processes. *Journal Of Knowledge Management*, 11(4), 45–57.

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. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.610967>

Conen, W. (2020). *Waarde van werk in Nederland*. Den Haag: WRR.

Costanza, D. P., & Finkelstein, L. M. (2015). Generationally based differences in the workplace: Is there a there there? *Industrial and Organizational Psychology*, 8(3), 308–323.

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.

Crenshaw, K. (1989). Demarginalizing the intersection of race and sex: A Black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory and antiracist politics. *University of Chicago Legal Forum*, 1989(1), 139–167.

Cucina, J. M., Byle, K. A., Martin, N. R., Peyton, S. T., & Gast, I. F. (2018). Generational differences in workplace attitudes and job satisfaction: Lack of sizable differences across cohorts. *Journal of Managerial Psychology*, 33(3), 246–264.

Dam, K. van, Vuuren, T. van, & Kemps, S. (2016). Sustainable employment: the importance of intrinsically valuable work and an age-supportive climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(17), 2449–2472.

Dekker, F. (2018). *Arbeidsmobiliteit in Nederland: probleem of oplossing?* Amsterdam: De Burcht.

Demerouti, E., Peeters, M. C., & van der Heijden, B. I. (2012). Work–family interface from a life and career stage perspective: The role of demands and resources. *International Journal of Psychology*, 47(4), 241–258.

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.

Dingemans, E., & Möhring, K. (2019). A life course perspective on working after retirement: What role does the work history play?. *Advances in Life Course Research*, 39, 23-33.

Doerwald, F., Zacher, H., Van Yperen, N. W., & Scheibe, S. (2020). Generativity at work: A meta-analysis. *Journal Of Vocational Behavior*, 125, 103521.

Doerwald, F., Scheibe, S., & Van Yperen, N. W. (2015). Role of age in workplace mentoring. In *Encyclopedia of Geropsychology* (pp. 1–8). Springer.

Elder, G. H. (1975). Age differentiation and the life course. *Annual review of sociology*, 1, 165-190.

Elder Jr, G. H., & George, L. K. (2016). Age, cohorts, and the life course. In *Handbook of the life course: Volume II* (pp. 59–85). Cham: Springer International Publishing.

Euwals, R., De Graaf-Zijl, M. & Van Vuuren, D. (2016). *Flexibiliteit op de arbeidsmarkt*. Den Haag: CPB.

Gartrell, A., & Cooper, C. (2016). Generational shifts in men’s attitudes to work–family balance: A longitudinal study. *Community, Work & Family*, 19(4), 421–436.

Hajdu, G., & Sik, E. (2018a). Age, period, and cohort differences in work centrality and work values. *Societies*, 8(1), 11.

Hajdu, G., & Sik, E. (2018b). Do people have different views on work by age, period, and birth cohort? *International Journal of Sociology*, 48(2), 124–141.

Hansen, J.-I. C., & Leuty, M. E. (2012). Work values across generations. *Journal of Career Assessment*, 20(1), 34–52.

Hwang, S., & Hoque, K. (2023). Gender-ethnicity intersectional variation in work–family dynamics: Family interference with work, guilt, and job satisfaction. *Human Resource Management*, 62(6), 833-850.

Inceoglu, I., Segers, J., Bartram, D., & Vloeberghs, D. (2009). Age differences in work motivation in a sample from five Northern European countries. *Zeitschrift Für Personalpsychologie*, 8(2), 59–70.

Inceoglu, I., Segers, J., & Bartram, D. (2011). Age-related differences in work motivation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(2), 300–329.

Inglehart, R. (1997). *Modernization and postmodernization: Cultural, economic, and political change in 43 societies*. Princeton University Press.

Innocenti, L., Profili, S., & Sammarra, A. (2013). Age as moderator in the relationship between HR development practices and employees’ positive attitudes. *Personnel Review*, 42, 724-722.

James, J. B., McKechnie, S., & Swanberg, J. (2011). Predicting employee engagement in an age-diverse retail workforce. *Journal Of Organizational Behavior*, 32(2), 173–196. <https://doi.org/10.1002/job.681>

Joshi, A., Dencker, J. C., Franz, G., & Martocchio, J. J. (2010). Unpacking generational identities in organizations. *Academy Of Management Review*, 35(3), 392–414.

Kalleberg, A. L., & Marsden, P. V. (2019). Work values in the United States: Age, period, and generational differences. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 682(1), 43–59.

Kaplan, M., Sanchez, M., & Hoffman, J. (2017). *Intergenerational pathways to a sustainable society*. Springer International Publishing.

Klein, M. van der, Aussems, C., Jansma, A., Gruijter, M. de & Piets, K. (2016). *Een nieuwe generatie een nieuw geluid? Werkenden (in spe) over vaste en flexibele contracten*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Klein, M. van der & Stavenuiter, M. (2016). *Zoeken naar zekerheid in vast en flexibel werk*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Kooij, D. T. A. M. (2010). Motiveren van oudere werknemers: De rol van leeftijd, werkgerelateerde motieven en personeelsinstrumenten. *Tijdschrift voor HRM*, 4, 37-50.

Kowske, B. J., Rasch, R., & Wiley, J. (2010). Millennials’ (lack of) attitude problem: An empirical examination of generational effects on work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 265–279.

Kram, K. E. (1983). Phases of the mentor relationship. *Academy of Management journal*, 26(4), 608-625.

Kuron, L. K., Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. S. (2015). Millennials' work values: Differences across the school to work transition. *Personnel Review*, 44(6), 991-1009.

Kwiecińska, M., Grzesik, K., Siewierska-Chmaj, A., & Popielska-Borys, A. (2023). Generational differences in values and patterns of thinking in the workplace. *Argumenta Oeconomica*, (1 (50)).

Kuyken, K., & Costanza, D. (2025). Because work is changing: A new paradigm for intergenerational workplace knowledge sharing. *Journal Of Intergenerational Relationships*, 23(1), 1-17.

Lagacé, M., Van de Beeck, L., & Firzly, N. (2019). Building on intergenerational climate to counter ageism in the workplace? Across-organizational Study. *Journal Of Intergenerational Relationships*, 17(2), 201-219.

Lam, J. (2014). *The long arm of the life course: Adolescent experiences and the evaluation of job security in early adulthood*. Research in the Sociology of Work, 2014 volume, Adolescent Experience and Adult Labor Outcomes: Connections and Causes, edited by Henrich R. Greve and Marc-David L. Seidel. In Adolescent Experiences and Adult Work Outcomes: Connections and Causes (Vol. 25, pp. 127-155). Emerald Group Publishing Limited.

Lawrence, T. M. (2017). Reverse mentoring literature review: Valuing diverse generations' contributions to future successes. *Proceedings of the Northeast Business & Economics Association*, 170-173.

Lub, X.D., Bal, P.M., Blomme, R.J., & Schalk, R. (2016). One job, one deal...or not: do generations respond differently to psychological contract fulfilment? *The International Journal of Human Resource Management*, 27, 653-680.

Lyons, S., & Kuron, L. (2013). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 139-157.

Lyons, S., Urick, M., Kuron, L., & Schweitzer, L. (2015). Generational differences in the workplace: There is complexity beyond stereotypes. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(3), 346-356.

Magee, W. (2014). Effects of gender and age on pride in work, and job satisfaction. *Journal of Happiness Studies*, 16, 1091-1115.

Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D., & Grigoriou, N. (2020). "We aren't your reincarnation!" workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower*, 42(1), 193-209.

Mahmoud, A. B., Reisel, W. D., Grigoriou, N., Fuxman, L., & Mohr, I. (2020). The reincarnation of work motivation: Millennials vs older generations. *International Sociology*, 35(4), 393-414.

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 And Psychology*, 25(2), 315-324.

Moura, A. O. R., & Silva, L. C. O. (2019). Work centrality, goals and professional fulfillment: Intersections between work and career. *Revista de Administração Mackenzie*, 20(1).

Murphy, W. M. (2012). Reverse mentoring at work: Fostering cross-generational learning and developing millennial leaders. *Human Resource Management*, 51(4), 549-573.

Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2010). The relationship of age with job attitudes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 63(3), 677-718.

OECD (2021), *OECD Employment Outlook 2021: Navigating the COVID-19 Crisis and Recovery*, OECD Publishing, Paris.

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.

Ravid, D. M., Costanza, D. P., & Romero, M. R. (2024). Generational differences at work? A meta-analysis and qualitative investigation.

Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., Costanza, D. P., & Zacher, H. (2020). Generations and generational differences: Debunking myths in organizational science and practice and paving new paths forward. *Journal of Business and Psychology*, 36(6), 945-967.

Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., & Zacher, H. (2021). *Leadership and generations at work: A critical review*. The Leadership Quarterly, 32(5), 101494.

Salter, N. P., Sawyer, K., & Gebhardt, S. T. (2021). How does intersectionality impact work attitudes? The effect of layered group memberships in a field sample. *Journal of Business and Psychology*, 36(6), 1035–1052.

Scheibe, S., & Kooij, D. T. (2024). Workplace aging: The reciprocal relationship between adult development and work. *Annual Review Of Developmental Psychology*.

Schippers, J. (2019). *Jongeren en de arbeidsmarkt van (over)morgen*. NSvP.

Schröder, M. (2024). Work motivation is not generational but depends on age and period. *Journal of Business and Psychology*, 39(4), 897–908.

SCP (2022). *Arbeidsmarkt in kaart -editie 3*. Den Haag: SCP.

Skinner, N., Elton, J., Auer, J., & Pocock, B. (2014). Understanding and managing work–life interaction across the life course: a qualitative study. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52(1), 93-109.

Spierings, N. (2023). Quantitative intersectional research: Approaches, practices, and needs. In K. Davis & H. Lutz (Eds.), *The Routledge Handbook of Intersectionality Studies*. Routledge.

Stamov-Roßnagel, C., & Hertel, G. (2010). Older workers' motivation: against the myth of general decline. *Management Decision*, 48(6), 894–906.

Stassen, L., Anseel, F. & Levecque, K. (2016). Generatieverschillen op de werkvloer: een systematische analyse van een mythe, *Gedrag en Organisatie*, 29(1): 44-76.

Super, D. E. (1990). *A life-span, life-space approach to career development*. In D. Brown, L. Brooks, & Associates (Eds.), *Career choice and development: Applying contemporary theories to practice* (2nd ed., pp. 197–261). Jossey-Bass.

Super, D. E. (1975). Career education and career guidance for the life span and for life roles. *Journal of Career education*, 2(2), 27-42.

Thrasher, G. R., & Bramble, R. J. (2019). Lifespan perspectives on work values and job attitudes. In *Work across the lifespan* (pp. 495–513). Academic Press.

Tong, C., & Kram, K. E. (2013). The efficacy of mentoring – The benefits for mentees, mentors, and organizations. In *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of coaching and mentoring* (pp. 217–242).

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.

Twenge, J. M., Campbell, W. K., & Freeman, E. C. (2012). Generational differences in young adults' life goals, concern for others, and civic orientation, 1966–2009. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(5), 1045–1062.

Veen, M. van, & Niks, I. (2024). *Generatieverschillen in werkgerelateerde behoeften, waarde van werk en mentale gezondheid*. TNO Public.

Vinken, H. (2007). New life course dynamics? Career orientations, work values and future perceptions of Dutch youth. *Young*, 15(1), 9–30.

Wisse, B., van Eijbergen, R., Rietzschel, E. F., & Scheibe, S. (2018). Catering to the needs of an aging workforce: The role of employee age in the relationship between corporate social responsibility and employee satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 147, 875-888.

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

Wielers, R. & Koster, F. (2011). Welvaart en arbeidsmotivatie: een internationale vergelijking, *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 27(1): 9-24.

Zabel, K. L., Biermeier-Hanson, B. B. J., Baltes, B. B., Early, B. J., & Shepard, A. (2016). Generational differences in work ethic: Fact or fiction? *Journal Of Business And Psychology*, 32(3), 301–315.

VERWEY Instituut
JONKER



COLOFON

Financier	Instituut Gak
Auteurs	G. Verwaijen, MSc R. Glijn, MSc A. Beijl Dr. F. Dekker Dr. M. Stavenuiter
Medewerking van	S. de Winter-Kocak, MSc
Illustratie	Adobe Stock, Studio Romantic, 376927551
Uitgave	Verwey-Jonker Instituut Giessenplein 59-C 3522 KE Utrecht T (030) 230 07 99 E secr@verwey-jonker.nl I www.verwey-jonker.nl

De publicatie kan gedownload worden via onze website:
<http://www.verwey-jonker.nl>

© Verwey-Jonker Instituut, Utrecht, juni 2025

ISBN: 978-94-6409-369-8

Het auteursrecht van deze publicatie berust bij het Verwey-Jonker Instituut.
Gedeeltelijke overname van teksten is toegestaan, mits daarbij de bron wordt vermeld.

The copyright of this publication rests with the Verwey-Jonker Institute.
Partial reproduction of the text is allowed, on the condition that the source is mentioned.

Het gebruik van dit rapport staat iedereen vrij. Aan deze uitgave kunnen geen rechten worden ontleend. In dit rapport wordt verwezen naar verschillende interventies. Dit overzicht van interventies is niet uitputtend. Bovendien zijn niet alle interventies geëvalueerd. Het overzicht van interventies dient daarom vooral ter inspiratie voor de aanpak van lokaal beleid ter preventie van radicalisering en ongewenste polarisatie. In de rapportage wordt verwezen naar webpagina's. Deze kunnen in de loop van de tijd veranderen.