




# Generaties op de werkvloer: feit of fictie?

Auteur: Bart Moens 

Moens, B. (2024). Generaties op de werkvloer: feit of fictie?, HRMConnect, 2024(11)

Babyboomers, Generatie X, Generatie Y en Generatie Z. Elke generatie groeit op in een andere tijd met eigen normen, waarden en opvattingen. Zet ze allemaal bij elkaar op de werkvloer en je krijgt.... complete chaos! Althans dat hoor je wel 's zeggen.

In 1999 verscheen het eerste boek over generaties op de werkvloer: *Generations at Work*<sup>1</sup>. Daarin beschrijven Ron Zemke en collega's de belangrijkste kenmerken van elke generaties, alsook hoe deze bonte groep met hun uiteenlopende werkhouding, verschillende waarden soepel met elkaar te laten samenwerken. Ondertussen, 25 jaar later, is er een breed scala aan boeken, workshops en consultancyservices te vinden, allemaal gericht op het verder verkennen van generaties op de werkvloer of het bieden van ondersteuning bij het managen van deze diversiteit. Het idee is dat generaties elkaar beter moeten leren kennen en zich bewust moeten worden van hun unieke eigenschappen die hun manier van werken, communiceren en motiveren bepalen, om zo effectief samen te kunnen werken. Maar hoe zinvol is generatiemanagement eigenlijk? En zijn de verschillen tussen generaties wel zo groot als vaak wordt aangenomen?

---

<sup>1</sup> Zemke, R., Filipczak, B., & Raines, C. (2000). *Generations at work: managing the clash of veterans, boomers, xers, and nexters in your workplace*. New York: AMACOM.

## Generaties: feit?

De Nederlandse socioloog Henk Becker<sup>2</sup> introduceerde in de jaren '90 het idee van generatiedenken. Hij legde uit dat de ervaringen die mensen opdoen tijdens hun vormende jaren, zo tussen hun 10e en 25e levensjaar, vaak een blijvende invloed hebben op hun leven. Deze periode vormt je identiteit, en de tijd waarin je opgroeit speelt daarbij een grote rol. Iedereen is een kind van zijn tijd, en ongeveer elke 15 jaar ontstaat er een nieuwe generatie die dezelfde maatschappelijke gebeurtenissen meemaakt. De verschillende generaties op een rijtje:

- Babyboomers (geboren tussen 1946 en 1960)
- Generatie X (geboren tussen 1961 en 1980)
- Generatie Y (geboren tussen 1981 en 1995)
- Generatie Z (geboren tussen 1995 en 2010)

Gedeelde ervaringen leiden tot gedeelde opvattingen, waarden en voorkeursgedrag. Ook wat het werk betreft:

- **Babyboomers**

De meeste Babyboomers zijn inmiddels met pensioen of staan op het punt dat te doen. Ze groeiden op in een periode van naoorlogse welvaart. Zelfontplooiing en een vrije moraal stonden centraal voor deze generatie. Babyboomers worden vaak omschreven als loyaal, idealistisch, optimistisch en gedreven, en zij houden werk en privé het liefst gescheiden.

- **Generatie X**

Deze generatie groeide op in het tijdperk van de Koude Oorlog, de val van de Berlijnse Muur en de kernramp in Tsjernobyl. Vaak wordt Generatie X de 'verloren generatie' genoemd, omdat zij moeite had om een plek op de arbeidsmarkt te veroveren. Van hen wordt gezegd dat ze verlangen naar een werkomgeving met meer autonomie, minder hiërarchie en competitie. Generatie X is praktisch, zelfredzaam, nuchter en houdt van een no-nonsense aanpak.

- **Generatie Y**

Generatie Y groeide op in een tijd van technologische vooruitgang en economische voorspoed. Ze werden opgevoed met veel aandacht en bescherming. Dit resulteerde in een zelfverzekerde en optimistische generatie die gewend is haar zin te krijgen. Ze worden vaak omschreven als ambitieus en flexibel. Ze zijn de eerste echte jobhoppers en combineren graag hun vele interesses, terwijl ze streven naar een balans tussen werk en plezier.

- **Generatie Z**

Generatie Z is vandaag de jongste generatie op de werkvloer. Ze zijn opgegroeid met volledige toegang tot internet, sociale media en geavanceerde technologieën. Geduld is niet hun sterkste punt. Ze doen graag van alles tegelijk, liefst met verschillende schermen, maar tegelijkertijd kunnen ze zich moeilijk lang concentreren. Het zijn harde werkers die alles uit het leven willen halen. Duurzaamheid en inclusie staan hoog op hun agenda.

---

<sup>2</sup> Becker, H.A. (1996). *Generaties en hun kansen*. Amsterdam: Meulenhoff.

Uitspraken als "Ze hebben geen werkethiek," "Ik zei tegen mijn baas: 'Als je op zoek bent naar loyaliteit, neem dan een hond,'" en "Ik kom niet naar vergaderingen die na 17:00 uur beginnen," illustreren de kloof tussen de verschillende generaties.

## Generaties: fictie!

Deze vier generaties brengen elk hun eigen waarden, verwachtingen en werkstijlen mee naar de werkvloer. Maar klopt dit eigenlijk wel? Nieuw onderzoek door Ravid, Costanza en Romero<sup>3</sup> werpt een kritisch licht op deze kwestie en toont aan dat de verschillen tussen generaties minder groot zijn dan we denken.

In hun studie voerden de onderzoekers een meta-analyse uit van 143 onafhankelijke onderzoeken over generaties en werkgerelateerde uitkomsten zoals werkwaarden, werktevredenheid, betrokkenheid, en stress. De conclusie was duidelijk: er zijn weinig consistente en betekenisvolle verschillen te vinden tussen de generaties. De marginale verschillen die er zijn, lijken meer te maken te hebben met leeftijdsgelateerde factoren zoals werkervaring. Het idee dat mensen van verschillende generaties fundamenteel anders zouden zijn in hun aanpak van werk, is dus ongegrond.

Daarnaast voerden de auteurs een kwalitatieve analyse uit van hoe wetenschappelijke artikelen het concept van generaties bespreken. Ze ontdekten dat wanneer studies weinig of geen generatieverschillen vonden, onderzoekers toch vaak de indruk wekten dat deze verschillen er wel degelijk zijn, door de bevindingen selectief te interpreteren of te rationaliseren.

Het onderzoek door Ravid, Costanza en Romero is niet het eerste onderzoek dat het hele idee van generatieverschillen op de werkvloer onderuit haalt. Aan de hand van een uitgebreide en systematische literatuurstudie toonden Stassen en collega's<sup>4</sup> in 2016 aan dat er geen evidentie bestaat voor het onderscheiden van generaties op de werkvloer. In 2012 kwamen Costanza en collega's<sup>5</sup> tot eenzelfde conclusie na een meta-analyse van 20 studies met in totaal 19.961 deelnemers.

## Waarom blijven generaties een populair onderwerp?

Ondanks de kritiek op het concept van generaties en het gebrek aan bewijs voor hun daadwerkelijke bestaan, blijft het denken over generaties wijdverbreid. In organisaties worden generaties vaak gebruikt om het gedrag van werknemers te verklaren en te voorspellen. Een deel van de verklaring ligt mogelijk bij de academische literatuur zelf, die gemengde signalen afgeeft over het bestaan van generatieverschillen. Sommige onderzoekers blijven immers vasthouden aan het generatiedenken, zelfs wanneer er voldoende bewijs is dat de theorie onjuist of onhoudbaar is.

---

<sup>3</sup> Ravid, D.M., Costanza, D.P., & Romero, M.R. (2024). Generational differences at work? A meta-analysis and qualitative investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 1-23.

<sup>4</sup> Stassen, L., Anseel, F., & Levecque, K. (2012). Generatieverschillen op de werkvloer: een systematische analyse van een mythe. *Gedrag & Organisatie*, 29(1):44-76.

<sup>5</sup> Costanza, D.P., Badger, J.M., Fraser, R.J., 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.

Een andere reden waarom generatiedenken populair blijft, heeft te maken met de toegankelijkheid ervan. Net zoals een horoscoop of een persoonlijkheidstest met kleuren<sup>6</sup> (je weet wel, ben je een blauw, rood, geel of groen type?) bieden generatielabels een eenvoudig en herkenbaar kader om mensen in te delen. Deze labels geven mensen de kans zich te identificeren met een groep en zich te onderscheiden van anderen, wat sociaal en psychologisch aantrekkelijk kan zijn.

## Baat het niet, dan schaadt het niet. Toch?

Generatiedenken is wel schadelijk. Het leidt immers tot stereotypering. Werknemers worden ingedeeld op basis van hun geboortecohort, waarbij algemene kenmerken en eigenschappen aan hele groepen worden toegeschreven, zonder oog te hebben voor individuele verschillen. Stereotypen zijn, eenmaal gevormd, moeilijk te veranderen. Mensen die in generatieverschillen geloven, zoeken vaak naar bewijs dat hun overtuigingen bevestigt, terwijl ze tegenstrijdige informatie negeren.

Hierdoor worden werknemers beoordeeld op basis van aannames over hun generatie in plaats van op hun werkelijke capaciteiten, vaardigheden en prestaties. Dit kan resulteren in *selffulfilling prophecies*, waarbij werknemers minder kansen krijgen omdat er vanuit wordt gegaan dat ze toch niet gemotiveerd zijn. Generatiedenken kan zo leiden tot vooroordelen, misverstanden en oneerlijke behandeling op de werkvloer.

Dit is niet alleen nadelig voor de werknemers, maar ook voor de organisatie, omdat het talent en potentieel van individuen niet volledig worden benut. Wanneer organisaties deze stereotypes hanteren, lopen ze het risico om werknemers te demotiveren of zelfs te discrimineren.

Stereotypen kunnen vaak een *self-fulfilling prophecy* worden. Dit betekent dat men het verwachte gedrag van iemand, gebaseerd op het stereotype, al anticipeert en die persoon daardoor anders benadert. Deze andere benadering kan er juist voor zorgen dat de persoon zich gaat gedragen zoals het stereotype voorspelt<sup>7</sup>. Deze “bevestiging” zorgt er vervolgens voor dat het stereotype alleen maar sterker wordt.

Zo wordt er bijvoorbeeld vaak gezegd dat Generatie Z een korte aandachtsspanne heeft en snel verveeld raakt. Stel je voor dat een manager dit stereotype gelooft en daarom jongere medewerkers minder uitdagende of complexe taken geeft, in de overtuiging dat ze er toch niet de concentratie en doorzettingsvermogen voor hebben. Als gevolg hiervan voelen deze medewerkers zich onderbenut en gedemotiveerd, en tonen ze misschien minder inzet of interesse in hun werk. Dit bevestigt voor de manager het stereotype dat Generatie Z niet toegewijd is en snel verveeld raakt, terwijl het feitelijke gedrag van de medewerkers een reactie is op de manier waarop ze zijn

---

<sup>6</sup> [www.bloovi.be/artikels/insights/2019/over-de-sense-en-nonsens-van-hr-ook-een-horoscoop-met-een-heel-goede-vragenlijst-blijft-klonkklare-onzin](http://www.bloovi.be/artikels/insights/2019/over-de-sense-en-nonsens-van-hr-ook-een-horoscoop-met-een-heel-goede-vragenlijst-blijft-klonkklare-onzin)

<sup>7</sup> North, M.S., & Fiske, S.T. (2012). An Inconvenienced Youth? Ageism and its Potential Intergenerational Roots. *Psychological Bulletin*, 138(5), 982-997.

behandeld. Zo versterkt de initiële aanname van de manager het stereotype en wordt het een *self-fulfilling prophecy*.

## Wat nu?

Voor hr-professionals die proberen om verschillende generaties op de werkvloer te managen, heeft de studie van Ravid, Costanza en Romero belangrijke implicaties. Het advies is eenvoudig: “Laat generatiedenken los!” Er is geen wetenschappelijk bewijs dat generaties werkelijk van elkaar verschillen, en het leidt al snel tot stereotypen met nadelige gevolgen voor de werknemers én de organisatie. Het is tijd om ons te richten op wat echt werkt: focus op de persoonlijke behoeften en voorkeuren van werknemers en ga hierover met hen in gesprek.