

## Generatieverschillen op de werkvloer: een systematische analyse van een mythe\*

Lieze Stassen, Frederik Anseel & Katia Levecque\*\*

*Dit artikel toetst kritisch de claim dat generaties fundamenteel van elkaar verschillen en we hen daardoor op de werkvloer anders zouden moeten benaderen. We doen dit aan de hand van een uitgebreide en systematische literatuurstudie. We leggen eerst de theoretische rationale voor veronderstelde generatieverschillen uit, waarna een evaluatie volgt van conceptuele en methodologische problemen met het huidige generatie-onderzoek. Vervolgens wordt via een systematisch overzicht van empirische studies de evidentie getoetst voor generatieverschillen op de werkvloer. Hieruit blijkt dat de wetenschappelijke literatuur tot op heden geen evidentie biedt voor het onderscheiden van generaties op de werkvloer. Ten slotte bieden we enkele suggesties voor toekomstig onderzoek aan.*

### 1 Inleiding

Volgens generatiedenkens in de populaire media zou de maatschappij momenteel bestaan uit vier generaties: de stille generatie, de babyboomgeneratie, generatie X en generatie Y (Cennamo & Gardner, 2008). Ook de wetenschappelijke literatuur benoemt veelal dezelfde vier generaties. In Tabel 1 wordt hiervan een overzicht gegeven, met een beschrijving van de belangrijkste gebeurtenissen voor elk van die vier generaties.

Er lijkt een soort consensus te bestaan onder huidige managers en consultants dat generaties fundamenteel van elkaar verschillen in hun werkwaarden en -attituden en dat dit consequenties zou hebben voor het *human resource management* van een organisatie. Om de jongste generatie werknemers aan te trekken, te motiveren en te behouden, zouden zij fundamenteel anders moeten worden behandeld dan werknemers uit oudere generaties. De bezorgdheid en aandacht ten aanzien

\* Dank aan de reviewers voor de zeer bruikbare suggesties en waardevolle commentaren. Dank ook aan Marjolein Feys voor het controleren en verbeteren van het manuscript.

\*\* Lieze Stassen is verbonden aan de Vakgroep Personeelsbeleid, Arbeids- en Organisationspsychologie van de Universiteit Gent. Correspondentieadres: Henri Dunantlaan 2, B-9000 Gent, e-mail lieze.stassen@ugent.be. Frederik Anseel is verbonden aan de Vakgroep Personeelsbeleid, Arbeids- en Organisationspsychologie van de Universiteit Gent. Katia Levecque is verbonden aan de Vakgroep Personeelsbeleid, Arbeids- en Organisationspsychologie van de Universiteit Gent.

**Tabel 1** *Generaties, geboortejaren en belangrijke gebeurtenissen per generatie volgens Dries et al., 2008*

<b>Generatie</b>	<b>Geboortejaar</b>	<b>Belangrijke gebeurtenissen</b>
Stille generatie	1925-1945	Grote depressie, Wereldoorlog II.
Babyboomers	1946-1964	Landing op de maan, oorlog in Vietnam, sociale revolutie jaren '60, moord op president Kennedy.
Generatie X	1965-1980	Aids, ontwikkeling van de anticonceptiepil, oliecrisis van 1973, de Koude Oorlog.
Generatie Y	1981-2001	De val van de Berlijnse muur, MTV, het ontstaan van het internet, de oorlog tegen terreur na 9/11.

van deze jongeren, generatie Y - of ook millenials genoemd - is zowel in de media als in de vakliteratuur opvallend. Zo wordt generatie Y in de literatuur bijvoorbeeld beschreven als zelfverzekerd en prestatie-georiënteerd. Er wordt gesuggereerd dat men naast een hoog salaris ook snel promotie, uitdagend werk en een goede werk-privébalans wil (Myers & Sadaghiani, 2010). Consultancy-organisaties geven, gebaseerd op deze stereotypen, advies over hoe generatie Y te benaderen (Macky, Gardner & Forsyth, 2008). Daarnaast wordt de stereotypering met betrekking tot generatieverschillen sterk uitvergroot in de media, zoals blijkt uit koppen als 'Millenniumgeneratie werkt om te leven, leeft niet om te werken' (*De Morgen*, 2009), 'Generatie Y gelooft sterk in zichzelf' (*Jobat*) en 'Generatie Y is lui en veel-eisend' ([www.managersonline.nl](http://www.managersonline.nl)). Andere artikelen, zoals 'Generatiekloof is een fabeltje', dat eerder op dezelfde site verscheen, en 'Stop met schieten op generatie Y' (*NRC Handelsblad*, 2014), tonen echter aan dat er ook in de media onenigheid bestaat. Intussen weerklinken de eerste geluiden over alweer een nieuwe generatie, die hele andere waarden heeft dan generatie Y: 'Generation Homeland: bang en braaf, met een akelige titel - De opvolgers van Generatie Y staan al te wachten' (*De Morgen*, 2014).

Generatieverschillen op de werkvloer lijken dus zowel een hype als een mythe. Het concept wordt als nieuw voorgesteld, waardoor het tijdelijk veel aandacht trekt, maar de empirische basis ervan is onzeker (Abrahamson, 1991). Daarnaast lijkt het een gangbaar en aanvaard concept in de populaire managementliteratuur, zonder dat er vragen worden gesteld bij de validiteit van de claims. Het toetsen van claims en assumpties ten aanzien van generatie Y op basis van beschikbare empirische evidentie is dan ook het doel van dit artikel. We starten met een inleiding van het concept 'generatie' op basis van kenmerkende voorbeelden van huidige generatie-onderzoek. Daarna bespreken we de kritiek die er bestaat ten aanzien van het onderzoek naar dit generatieconcept. Vervolgens gaan we aan de hand van een systematische evaluatie van de literatuur de evidentie na van generatieverschillen op de werkvloer. Ten slotte bediscussiëren we enkele suggesties voor toekomstig onderzoek.

## 2 Het concept 'generatie' en voorbeelden van huidig generatie-onderzoek

Het concept 'generatie', en generatie-onderzoek in het bijzonder, vindt haar oorsprong in de sociologie bij Karl Mannheim. In *The problem of generations* (1952) onderstreepte hij vooral het bewustzijn van gedeelde historische processen door leden van een generatie. Een generatie is dus geen concrete groep in de zin van een 'gemeenschap', maar zou eerder een 'sociale locatie' betekenen. Individuen die hetzelfde geboortjaar delen en daardoor tot dezelfde generatie behoren, delen een gelijklopende locatie in de historische dimensie van het sociale proces. Deze sociologische traditie wordt verder uitgewerkt door Edmunds en Turner (2002), waarbij verondersteld wordt dat leden van een generatie samenhangen door het feit dat zij historische gebeurtenissen vanuit een soortgelijk gezichtspunt ervaren. Zo vonden Schuman en Rodgers (2004) dat verschillende generaties zich andere gebeurtenissen of veranderingen herinneren, hoofdzakelijk uit de adolescentie of de vroege volwassenheid. Een generatie wordt dus gevormd door één of meer gebeurtenissen of omstandigheden die leden van eenzelfde generatie delen en die plaatsvinden in een bepaalde levensfase (Howe & Strauss, 2007). Een meerderheid van de onderzoekers legt hierbij de nadruk op significante levensgebeurtenissen als sleutelement in het vormen van generaties (Costanza, Badger, Fraser, Severt & Gade, 2012). Kowske, Rasch en Wiley (2010) specificeren significante levensgebeurtenissen als volgt: 'Leden van een generatie worden geboren, starten onderwijs, betreden het werkveld, hebben kinderen en gaan met pensioen rond dezelfde periode. Daarbovenop hebben ze ongeveer een soortgelijke leeftijd wanneer oorlogen worden gevoerd, technologische vooruitgang wordt gemaakt en andere sociale veranderingen zich voordoen. Deze gedeelde ervaringen tijdens cruciale ontwikkelingspunten dragen bij tot unieke waarden, attitudes en een persoonlijkheid die de ene generatie van de andere differentieert' (Kowske et al., 2010, p. 266). Deze onderliggende rationale vinden we terug in het huidige generatie-denken rond generatie Y. Leden van deze generatie worden 'digital natives' genoemd: nooit hebben ze een wereld zonder computers of internet gekend en die gemeenschappelijke ervaring zou ervoor verantwoordelijk zijn dat ze dezelfde waarden delen (bijv. onmiddellijke interactie). De systematische evaluatie in het huidige onderzoek richt zich op generatieverschillen in individuele werkwaarden en -attitudes. Hieronder bespreken we eerst kort enkele voorbeelden van studies die zich hebben gericht op generatieverschillen met betrekking tot andere afhankelijke variabelen om de onderliggende redenering van dit soort onderzoek te illustreren. Wat betreft jobtevredenheid redeneerden Benson en Brown (2011) bijvoorbeeld dat generatieverschillen ontstaan door de andere rol en betekenis die werk inneemt in het leven van verschillende generaties. Babyboomers beschrijven zichzelf vaker op basis van hun loopbaan, terwijl generatie X naast werk ook vrijheid en autonomie wil. Hierdoor rapporteert de onderzochte babyboomgeneratie een significant hoger niveau van tevredenheid en een significant lagere intentie om een organisatie te verlaten dan generatie X. Beutell en Wittig-Berman (2008) onderzochten eveneens tevredenheid, ditmaal ten aanzien van het werk-familieconflict. Generaties zouden verschillen in het ervaren van conflict omdat ze andere verwachtingen en rollen hebben ten opzichte van werk en familie. In deze

studie kwam naar voren dat de stille generatie meer tevreden zou zijn over de werk-familiebalans dan babyboomers en generatie X. In een onderzoek naar thuiswerkinterferentie (Dilworth & Kingsbury, 2005) werd gevonden dat leden van de stille generatie significant meer tijd spenderen aan het zorgen voor ouders. Babyboomers en generatie X'ers spenderen daarentegen meer tijd aan het zorgen voor kinderen.

Wat betreft persoonlijkheid zouden generaties verschillen in bijvoorbeeld extraversie. Maatschappelijke oorzaken hiervan zouden onder meer de toename in geografische mobiliteit zijn, het meer beschikbaar worden van kinderopvang, meer vrijheid en een andere invulling van ouderschap, en tenslotte een economie die in toenemende mate gericht is op dienstverlening. Hierdoor zouden jongere generaties extravertter zijn (Twenge, 2001). Volgens Twenge en Campbell (2008) zou de gecombineerde invloed van brede krachten, zoals ouders, peers, de media en de populaire cultuur, bij personen die opgroeien op een bepaald moment in de tijd, dezelfde waarden creëren. Hierdoor onderscheiden ze zich van mensen die op een ander moment volwassen worden. Opgroeien in de jaren negentig zorgt dus voor een fundamenteel verschillende ervaring in vergelijking met opgroeien in de jaren zeventig of de jaren vijftig. Wanneer we naar het onderzoek kijken van Smits, Dolan, Vorst, Wicherts en Timmerman (2011), dan laten deze auteurs echter verstaan dat niet zozeer de generatie op zich, maar wel de algemene socioculturele context de persoonlijkheid van individuen beïnvloedt. Samenvattend kunnen we stellen dat de literatuur soms een shift in persoonlijkheid over generaties heen lijkt te rapporteren, maar de veranderingen telkens zeer gestaag en lineair zijn (Kowske et al., 2010). Ander onderzoek naar generatieverschillen richt zich ten slotte op uitkomsten zoals motivatie. Zo vond Jurkiewicz (2000) bijvoorbeeld meer gelijkenissen dan verschillen tussen generatie X en babyboomers in de publieke sector. Haar redenering was dat generatieverschillen geen unieke determinant zijn van motivatie. Daarnaast illustreren de bevindingen ten eerste een gebrek aan overeenstemming tussen wat de respondenten aangeven te willen in hun job en de algemene assumpties die men hierover doorgaans maakt. Ten tweede bestaat er een grotere gelijkenis tussen generaties betreffende werkgerelateerde motiverende factoren dan men doorgaans veronderstelt.

### 3 Kritiek op generatie-onderzoek

Een belangrijke voorwaarde om bovenstaande bevindingen en generatie-onderzoek over werkwaarden en -attituden op een correcte manier te interpreteren, is dat ze gebaseerd zijn op een onderzoeksopzet dat toelaat generatie-effecten te observeren. Er zijn echter belangrijke problemen in het meeste generatie-onderzoek die ons verhinderen robuuste conclusies te trekken met betrekking tot generatieverschillen (Costanza et al., 2012; Glenn, 1976; Macky et al., 2008; Parry & Urwin, 2011; Rhodes, 1983). In wat volgt bespreken we eerst twee belangrijke methodologische problemen, vervolgens behandelen we twee conceptuele problemen betreffende generatie-onderzoek.

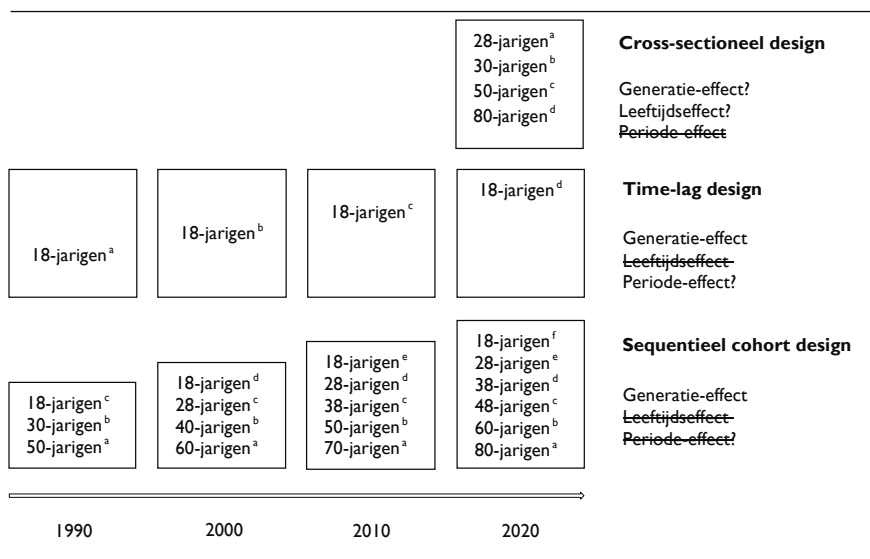
### 3.1 *Methodologische problemen*

Een belangrijk methodologisch probleem is het onderscheiden van de effecten van drie verschillende factoren: leeftijd, periode en generatie (Macky et al., 2008). Een leeftijdseffect is een gevolg van groei en vooruitgang omwille van het doormaken van verschillende ontwikkelingsstadia. Een periode-effect daarentegen is te wijten aan historische gebeurtenissen die zich voordoen op een specifiek moment in de tijd (Kowske et al., 2010), zoals veranderingen in de mate van supervisie op het werk, de beloningsstructuur of algemene veranderingen in arbeidsmarktomstandigheden (Rhodes, 1983). Een generatie-effect is dan weer te wijten aan gedeelde ervaringen van dezelfde leeftijdsgroep in dezelfde periode (Kowske et al., 2010). Onderzoekers die een bepaalde werkwaarde of -attitude meten bij één generatie over twee verschillende tijdstippen en vaststellen dat die minder dominant is geworden dan in een vorige periode, tasten in het duister over de reden van dit verschil. Misschien is een bepaalde geobserveerde trend gewoon eigen aan deze tijd - los van leeftijd of generatie - maar wordt het door onderzoekers wel als generatieverschil voorgesteld. Onderzoekers die bijvoorbeeld vaststellen dat generatie Y minder onderscheid maakt tussen werk- en privéleven dan vroeger, kunnen dit verklaren door een generatieverschil. Het zou echter ook kunnen dat andere, oudere generaties (bijv. babyboomers) dit onderscheid eveneens minder maken omdat de normen en technologie in de maatschappij voor iedereen veranderd zijn. Met andere woorden, het betreft een verwarring tussen een generatie-effect en een periode-effect. Onderzoekers die een bepaalde werkwaarde of -attitude meten bij twee generaties (bijv. generatie Y en babyboomers) op één tijdstip en een verschil vaststellen, kunnen eveneens niet zeker zijn over de reden van het verschil. Onderzoekers die bijvoorbeeld vaststellen dat generatie Y minder onderscheid maakt tussen werk- en privéleven dan babyboomers, kunnen dit enerzijds verklaren door een generatieverschil. Het zou echter ook kunnen dat men sowieso meer belang hecht aan het onderscheid tussen werk en privé naarmate men ouder wordt. Met andere woorden, binnen dertig jaar vertoont generatie Y meer gelijkenissen met babyboomers nu en betreft het een verwarring tussen een generatie-effect en een leeftijdseffect.

Figuur 1 biedt een overzicht van dit methodologisch probleem, gerelateerd aan de soorten designs die idealiter gebruikt worden voor generatie-onderzoek. Een cross-sectioneel onderzoek naar generatieverschillen uitgevoerd bij verschillende generaties op één moment in de tijd heeft de beperking dat het opzet het onmogelijk maakt om vast te stellen of verschillen tussen groepen te wijten zijn aan de leeftijd of aan pure generatieverschillen (Cennamo & Gardner, 2008). Dit betreft de hiervoor besproken tweede verwarring. Een cross-sectioneel onderzoek kan vinden dat een jonge generatie meer 'stürm und drang' vertoont dan de oudere generatie, maar de vraag is of die rebelse houding eigen is aan de generatie of eigen aan de leeftijd. Onderzoek toont aan dat mensen sowieso wat rustiger worden en meer behoudend naarmate ze ouder worden (Levecque, Van Rossem, De Boyser, Van de Velde & Bracke, 2011; Mirowsky & Ross, 2001). Bij cross-sectionele designs wordt het periode-effect dan wel constant gehouden, een geobserveerd effect kan nog steeds aan zowel leeftijd als generatie te wijten zijn (Rhodes, 1983). Bij de hierboven beschreven studie van Beutell en Wittig-Berman (2008) over het ervaren van werk-familieconflict bijvoorbeeld kan een alternatieve verklaring voor de

resultaten zijn dat tevredenheid stijgt met de leeftijd. Deze alternatieve verklaring kan ook worden toegepast op het onderzoek van Westerman en Yamamura (2007), die eveneens vonden dat leden van de babyboomgeneratie een hoger niveau van tevredenheid rapporteerden dan jongere generaties (X en Y).

De volgens Schaie (1965) aangewezen studie om generatie-effecten van leeftijds- en periode-effecten te onderscheiden is het sequentiële cohort design (het derde design in Figuur 1). Dataverzameling begint hierbij op jonge leeftijd en volgt meerdere generaties longitudinaal terwijl men zich door verschillende fasen van het werkleven begeeft. Dit betekent bijvoorbeeld dat je de werkwaarden meet van een groep 18-jarigen in de jaren 1990, 2000 en 2010. Daarnaast volg je op dezelfde meetmomenten ook een groep 30-jarigen en 50-jarigen. Dit soort onderzoek bestaat tot op heden echter nog niet (Twenge, Campbell, Hoffman & Lance, 2010).



a, b, c, d, e, f: Overeenkomstige letters etaleren dezelfde groepen.

? = onzeker of dit het beoogde effect is.

~~Effect~~ = dit effect werd constant gehouden

**Figuur 1** Samenvatting soorten designs betreffende generatie-onderzoek

Voorlopig moeten we het stellen met cross-temporele meta-analyses<sup>1</sup> en time-lag onderzoek<sup>2</sup> (het tweede design in Figuur 1). Bij dit laatste wordt leeftijd constant gehouden terwijl periode en generatie variëren. Men gaat bijvoorbeeld telkens een nieuwe groep 18-jarigen bevragen in 1990, 2000 en 2010. Gevonden verschillen kunnen bijgevolg niet aan leeftijd te wijten zijn, maar betreft de hiervoor besproken eerste verwarring tussen een generatie- en een periode-effect. Tot op heden werden nog maar twee grootschalige time-lag studies opgezet, beide uitgevoerd door Twenge en collega's (2010; 2012).

In 2012 onderzocht men generatieverschillen in levensdoelen, bezorgdheid om anderen en burgerschap (*citizenship*), bij latstejaars in het secundair onderwijs

(tussen 1967 en 2008) en universiteitsstudenten (1966 en 2009). Levensdoelen gerelateerd aan intrinsieke waarden zouden minder belangrijk zijn voor generatie Y in vergelijking met de levensdoelen van babyboomers. Levensdoelen gerelateerd aan extrinsieke waarden toonden een omgekeerd patroon. De resultaten waren vooral gedreven door veranderingen tussen babyboomers en generatie X. Generatie Y scoorde daarnaast ook lager dan vorige generaties op bezorgdheid om anderen en burgerschap. In deze studie werden de effectgrootten klein tot zeer klein bevonden en zijn de resultaten relatief: hoewel het belang van extrinsieke waarden steeg en dat van intrinsieke waarden daalde, vond generatie Y 'betekenis vinden' nog steeds belangrijker dan het hebben van veel geld.

In 2010 onderzochten Twenge et al. (2010) werkwaarden bij laatstejaars in het secundair onderwijs in 1976, 1991 en 2006. Het belang van vrije tijd steeg gestaag over generaties heen. Extrinsieke werkwaarden toonden een piek bij generatie X. Voor intrinsieke en sociale werkwaarden bestond geen verschil tussen generatie X en babyboomers, generatie Y vond dit iets minder belangrijk. Ten slotte werden geen verschillen gevonden voor het belang van altruïstische werkwaarden. In dit onderzoek waren de effecten eveneens zeer klein en waardeerden de werknemers van alle generaties de intrinsieke werkwaarde het meest.

Een time-lag onderzoek is volgens Twenge et al. (2010) de enige vorm van onderzoek die een zinvolle vergelijking kan maken tussen generaties in hetzelfde stadium van ontwikkeling. Maar net zoals andere onderzoeksdesigns zijn ook time-lag studies niet in staat de effecten van generatie of tijdsperiode van elkaar te onderscheiden, wat maakt dat ook dit type onderzoek beperkingen kent. In het onderzoek van Twenge et al. (2012) werden bijvoorbeeld meermaals alternatieve verklaringen gevonden voor de resultaten. Zo waren items over geld beïnvloed door het uitvoeren van de bevraging in een periode van economische druk. De stijging in waarde die aan vrije tijd werd gehecht in het onderzoek van Twenge et al. (2010) had waarschijnlijk te maken met de onderzochte werkomgeving; het onderzoek gebeurde namelijk in de Verenigde Staten, waar het aantal te werken uren de laatste dertig jaar significant steeg. Volgens Rhodes (1983) is de combinatie van cross-sectioneel, longitudinaal én time-lag onderzoek nodig om leeftijds-, periode- en generatie-effecten te onderscheiden.

Gegeven deze methodologische tekortkomingen in generatiestudies dienen we de grootste omzichtigheid aan de dag te leggen bij de interpretatie van gevonden effecten; in de systematische evaluatie zullen we bij elke studie evalueren op basis van welk design conclusies worden getrokken en of die conclusies goorloofd zijn. Ten tweede is er kritiek met betrekking tot de zinvolheid van de effectgrootten van de gerapporteerde verschillen. Zelfs indien er significante effecten gevonden worden, is het onduidelijk in welke mate de resultaten beschrijvend kunnen zijn voor individuele werknemers van een generatie (Twenge et al., 2010). De verschillen tussen leden van éénzelfde generatie blijken aanzienlijk groter te zijn dan de verschillen tussen generaties. De kleine effectgrootten die telkens worden gerapporteerd bij nagenoeg elk - vaak cross-sectioneel - generatie-onderzoek, suggereren dat vooral andere variabelen dan de generatievariabele praktisch relevant zijn om de verschillen tussen werknemers te verklaren (Cennamo & Gardner, 2008; Twenge et al., 2010).

### 3.2 Conceptuele problemen

Een eerste conceptueel probleem is de manier waarop generaties worden gedefinieerd. Een vaak gebruikte definitie voor generatie is deze van Kopperschmidt (2000, p. 66): 'Een generatie is een identificeerbare groep die geboortjaar, leeftijd, locatie en significante levensgebeurtenissen in kritische levensfasen delen'. In onze bespreking over het generatieconcept is reeds duidelijk geworden dat onderzoekers die generatieverschillen veronderstellen, uitgaan van een verschillend effect van historische levensgebeurtenissen op verschillende groepen, wat resulteert in hun aflijning van 'generaties'. Er is echter weinig overeenkomst tussen onderzoekers om de grenzen tussen generaties af te bakenen. Het blijkt moeilijk het exacte punt in de tijd te determineren waarop een nieuwe generatie eindigt en een andere begint (Cennamo & Gardner, 2008; Macky et al., 2008). Niet geheel verrassend worden in zogenaamd generatie-onderzoek weinig generationele shifts waargenomen. In time-lag onderzoek observeert men eerder gestage lineaire veranderingen over generaties heen. Zo was in de studie van Twenge et al. (2010) enkel de verandering in extrinsieke werkwaarden niet lineair, wat verklaard werd door economische krachten in bepaalde tijdsperiodes. Dit kan verklaren waarom een algemeen aanvaarde generatietypologie momenteel nog steeds een utopie lijkt (Twenge, Konrath, Foster, Campbell & Bushman, 2008). Om daaraan tegemoet te komen en duidelijke contrasten te genereren, kiest men er in onderzoek dan ook vaak voor om generatie X en Y samen te nemen (Sayers, 2007; Szamosi, 2006; Westerman & Yamamura, 2007). Dit bemoeilijkt de interpretatie van effecten natuurlijk helemaal omdat het niet langer toelaat om claims rond generatie Y los te koppelen van de vorige generatie. Geobserveerde verschillen beslaan dan een tijdsperiode van meer dan vijftig jaar, wat vragen oproept over de meetinvariantie van de gebruikte meetinstrumenten. Meetinvariantie betekent dat de betekenis van de items van de meetschalen op dezelfde manier geïnterpreteerd worden door respondenten van verschillende generaties of leeftijden. Het statistisch toetsen van meetinvariantie gebeurt echter bijna nooit in generatiestudies, wat het vergelijken van gemiddelden over groepen respondenten heen heel twijfelachtig maakt.

Een tweede conceptueel probleem is het idee dat mensen binnen één generatie onafhankelijk van sociale klasse, gender, etniciteit en nationale cultuur op eenzelfde manier dezelfde gebeurtenissen zouden ondergaan (Giancola, 2006). In generatiestudies veronderstelt men dan al snel dat Generatie Y bijvoorbeeld beïnvloed zou zijn door de val van de Berlijnse muur en de *war on terror* als gevolg van 9/11, en generatie X door de aids-epidemie en de anticonceptiepil, die men voor het eerst oraal kon innemen (Dries, Pepermans & De Kerpel, 2008). Afgezien van het eerder geschetste onderzoek van Schuman en Rodgers (2004) betreffende het oproepen van gelijkende gebeurtenissen in de adolescentie en jong-volwassenheid, is het zeer moeilijk te zien hoe deze gebeurtenissen direct en indirect resulteren in gedeelde werkwaarden en -attituden. Zou een gebeurtenis als 9/11 (en alle daaruit resulterende retoriek en maatregelen) hetzelfde effect hebben op een 18-jarige hipster in New York als op een eenvoudige 18-jarige boerenjongen in Idaho? Nog moeilijker is het te zien hoe deze gebeurtenissen resulteren in gedeelde verwachtingen op de werkvloer. Dencker, Joshi en Martocchio (2008) proberen in hun



**Tabel 2** *Overzicht van enkele cross-sectionele generatie-studies die uitspraken doen over generatieverschillen*

<b>Auteur(s)</b>	<b>Generaties</b>	<b>Afhankelijke variabele(n)</b>	<b>Quotes</b>	<b>Limitatie?</b>
(1) Dilworth & Kingsbury (2005)	Generatie X, Baby-boomers en De Stille Generatie	Home-to-Job Spillover.	'The hypothesis that boomers would experience significantly more negative spillover than the other generations was supported.' (p. 278)	'A cross-sectional design facilitates comparison of responses from many participants, but it provides only a snapshot of respondents' perceptions at one point in time and prevents the analysis of the dynamic nature of family and work interactions over time.' (p. 279)
(2) Dries et al. (2008)	Generatie Y, Generatie X, Babyboomers en De Stille Generatie	Carrièretype, evaluatie van carrièresucces en de belangrijkheid die wordt gehecht aan veiligheid binnen de organisatie.	'The Silent Generation grounds its beliefs in the past, and the Baby Boomers and Generation X in the present, while Generation Y is just dreaming about their future career.' (p. 921)	Zwakke design wordt niet vermeld bij 'limitations'
(3) D' Amato & Herzfeldt (2008)	Generatie X en Baby-boomers	Leeroriëntatie, organisatievrienden en talentretentie.	'Our findings highlight many generational differences. (...) this study brings evidence that the need for lifelong learning is actually translated into a higher learning orientation in these generations.' (p. 945-946)	'Finally, this study is cross-sectional in nature, so no conclusions can be drawn about causal relationships between the variables we examined.' (p. 947)
(4) Beutell & Wittig-Bergman (2008)	Generatie X, Baby-boomers en De Stille Generatie	Werk-familie conflict en werk-familie synergie.	'Nevertheless, the findings of the present study do break new ground by demonstrating generational effects in work-family conflict, synergy, mental health, supervisor family support, and satisfaction.' (p. 520)	'Understanding these dynamics will require more research since it is likely that definitive generational differences can be confidently identified only by using longitudinal data tracking each generational group.' (p. 518)

Tabel 2  
(Vervolg)

Auteur(s)	Generaties	Afhankelijke variabele(n)	Quotes	Limitatie?
(5) Lamm & Meeks (2009)	Generatie Y, Generatie X en Babyboomers	Jobsatisfactie, taakprestatie en organisationeel burgerschap ('citizenship') gedrag (OCB).	'We add to the construct with our evidence that generational personality values developed from a person's birth cohort also impact outcomes of workplace fun.' (p. 628)	Zwakke design wordt niet vermeld bij 'limitations'
(6) Benson & Brown (2011)	Generatie X en Babyboomers	Jobsatisfactie, organisatieverbintenis en de bereidheid om te stoppen.	'As a consequence, the challenge for management is to foster a climate of respect for both groups (Appelbaum et al., 2005) and to develop appropriate workplace policies that take into account the differences found in this study. On the basis of this study, four key issues for management stand out.' (p. 1859)	Zwakke design wordt niet vermeld bij 'limitations'

theoretisch kader generatie-herinneringen te linken aan attitudes en gedragingen op de werkvloer, met verwachtingen betreffende psychologisch contract als verklarende factor. Tot op heden werd dit theoretisch kader echter nog niet empirisch getest. Onderzoekers zijn dan ook meestal bijzonder vaag over de psychologische mechanismen waardoor externe, eenmalige gebeurtenissen hun effect hebben op distale uitkomsten zoals werkwaarden. Daarnaast worden vaak generalisaties gemaakt over Amerikaanse gebeurtenissen zoals 9/11 en hoe zij bijvoorbeeld de Belgische en Nederlandse werkpopulatie beïnvloeden.

### 3.3 Conclusie

Deze methodologische en conceptuele zwaktes van generatie-onderzoek zouden ons tot voorzichtigheid moeten aanmanen bij het trekken van robuuste conclusies. Het is waarschijnlijk dat empirische bevindingen minder sterk en consistent zijn dan de populaire opinie suggereert (Macky et al., 2008). Maar ook in de wetenschappelijke literatuur blijft men uitspraken doen over generatieverschillen op basis van cross-sectionele designs, ondanks het feit dat er al decennia geschreven wordt over de leeftijd-periode-cohort *confound*<sup>3</sup> (Glenn, 1976; Parry & Urwin, 2011; Rhodes, 1983; Ryder, 1965). Tabel 2 biedt een overzicht van zes random gekozen cross-sectionele studies die conclusies trekken over generatieverschillen, ondanks de beperkingen van het design. Vaak wordt deze methodologische beperking slechts in één zinnetje besproken bij 'zwaktes' of 'limitaties', terwijl deze beperking de uitspraken over generatieverschillen net volledig ondermijnt. Soms worden de zwaktes van het design zelfs niet aangestipt. De besproken tekortkomingen verklaren wellicht ook waarom er tussen verschillende onderzoekers (nog) geen eensgezindheid bestaat ten aanzien van generatieverschillen. Zo rapporteren Twenge et al. (2008) betreffende persoonlijkheid bijvoorbeeld een lichte stijging in narcisme over generaties heen, terwijl Trzesiewski, Donnellan en Robins (2008) benadrukken dat er belangrijke methodologische problemen zijn met de studie van Twenge en collega's omtrent narcisme en ze er niet in slagen hun bevindingen te repliceren.

## 4 Een systematische evaluatie van generatieverschillen op de werkvloer

Op basis van bovenstaande analyse blijkt dat er een aantal conceptuele en methodologische beperkingen zijn die de conclusies van onderzoek naar generatieverschillen ondermijnen. Om te evalueren of de claims over generatieverschillen in werkattitudes en -waarden gerechtvaardigd zijn, voerden we een systematische analyse uit van alle empirische studies omtrent generatieverschillen op de werkvloer. Gezien onze focus op het werkveld ligt en er vooral over de jongste generatie (generatie Y) claims worden gemaakt, werd het opnemen van generatie Y in de studie als voorwaarde voor inclusie gesteld. Naast de populaire literatuur worden ook in de wetenschappelijke literatuur uitspraken gedaan over generatie Y op basis van (meestal) cross-sectionele bevestigingen zonder de vergelijking te maken met een andere generatie (eigenlijk leeftijds)groep (Bolton et al., 2013; Hershatter & Epstein, 2010; Kowske et al., 2010; Levenson, 2010; Myers & Sadaghiani, 2010;

Ng, Schweitzer & Lyons, 2010). Bijgevolg werd ook het onderzoeken van minstens twee verschillende generaties als onafhankelijke variabelen als inclusievoorwaarde gesteld.

#### 4.1 Methode

De zoektocht naar relevante studies gebeurde via de *Web of Science* database. Er werd zeer breed gezocht op generatieverschillen in het algemeen om geen studies over het hoofd te zien. De kernwoorden waarop ten eerste werd gezocht, waren 'work attitudes' AND 'generation\* differences' in de titel, waarna tien studies werden overgehouden. Ten tweede werd gezocht op 'generation\* differences' in de titel, waarna 17 studies werden overgehouden. Ten derde werd gezocht op 'generation\* differences' in het topic, waarna 14 andere studies werden overgehouden. Ten vierde werd concreet gezocht naar onderzoek betreffende generatie Y met de queries 'generation Y', 'millennial\*' OR 'generation me' in de titel waarna 15 studies werden overgehouden. Ten vijfde werd gezocht op 'generation\*' in de titel en werden 11 studies overgehouden. Ten slotte werd gezocht op 'cohort differences', waarna nog vier studies werden overgehouden. De studies die werden overgehouden voor het uiteindelijke overzicht, dienden aan een aantal inclusiecriteria te voldoen: (1) de studie diende een verschil te onderzoeken tussen generaties, wat wil zeggen dat minstens twee generaties als onafhankelijke variabelen moesten worden toegevoegd, (2) in de studie diende één van de aanwezige generaties generatie Y te zijn, (3) de studie diende als afhankelijke variabele een werkhouding te onderzoeken. Betreffende jaartal hanteerden we geen specifieke inclusiecriteria. Omwille van de eerste twee inclusiecriteria werden 30 studies niet in het systematische overzicht opgenomen. Deze onderzochten ofwel verschillende generaties maar niet generatie Y, ofwel onderzochten ze enkel generatie Y, wat opmerkelijk is aangezien een vergelijking dient te worden gemaakt tussen twee generaties om tot een generatieverschil te kunnen besluiten. Omwille van het derde inclusie criterium werden nog 13 artikelen niet geselecteerd. Ten slotte werden nog vijf artikelen niet geselecteerd omdat ze eerder een methodologische, statistische of sociologische onderzoeksvraag beoogden en geen uitspraak deden over generatieverschillen.

Uiteindelijk werden 20 empirische studies, uitgevoerd tussen 2005 en 2014, aan het systematische overzicht in Tabel 3 toegevoegd. In deze tabel worden de studies aan de hand van acht criteria beschreven: (1) de onderzochte generaties, (2) de afhankelijke variabele(n), (3) de steekproef, (4) het land waar de studie gebeurde, (5) het onderzoeksopzet, (6) de conclusie(s) getrokken door de auteurs, (7) onze evaluatie of de conclusies geoorloofd zijn op basis van het onderzoeksopzet, en (8) de effectgrootten indien er significante verschillen werden gevonden. Daarnaast werd een afzonderlijke tabel opgezet die enkel reviews of meta-analyses samenvat (zie Tabel 4). In deze tabel worden vier studies beoordeeld aan de hand van de volgende criteria: (1) het soort onderzoek, (2) de al dan niet systematische zoektocht, (3) de studies waarop ze zich baseerden, (4) de beslissingsregels en criteria om studies op te nemen, (5) de getrokken conclusies, en (6) de gevonden effectgrootten, indien voorhanden.

Auteur(s)	Generaties Afhankelijke variabele(n)	Sample	Land(en)	Design	Resultaten/Conclusie	Conclusie oké o.b.v. design?	Effectsize r naar Bosco et al. (2015)
(1) Becton et al. (2014)	Generatie Y, <i>Workplace behavior</i> (jobmobilititeit, naleving van het arbeidsreglement en Babyboomers	8128 respondenten in een ziekenhuis.	VS	Cross-sectioneel	<i>Jobmobilititeit</i> : $BB < X, Y$ . <i>Overuren</i> : $X < Y, BB$ . <i>Naleving van het arbeidsreglement</i> : n.s. Populaire stereotypen zijn niet consistent met gedrag op de werkvloer: aan leeftijd.	Neen. Gerapporteerde verschillen kunnen te wijten zijn aan leeftijd.	.14 (klein)
(2) Cennamo & Gardner (2008)	Generatie Y, Werkwaarden (6), werkuitsluitingen (6) en Babyboomers	504 respondenten in 8 organisaties.	Nieuw-Zeeland	Cross-sectioneel	<i>Status- en vrijheidswaarden</i> : $Y > BB$ . <i>Overige werkwwaarden</i> : n.s. <i>Persoon-organisatie fit-waarden</i> : intrinsieke en statuswerkwwaarden: $BB > X, Y$ . Geen andere generatieverschillen in fit. <i>Werkuitkomsten</i> : n.s. bij een hoge persoon-organisatie fit.	Neen. Gerapporteerde verschillen kunnen te wijten zijn aan leeftijd.	.13 - .15 (klein)
(3) Chen & Choi (2008)	Generatie Y, Werkwaarden (comfort & zekerheid, persoonlijke groei, professionele groei en werkomgeving).	398 managers en supervisors in ziekenhuizen.	VS	Cross-sectioneel	<i>Persoonlijke groei</i> : $BB > X, Y$ . <i>Werkomgeving</i> : $Y > X, BB$ . <i>Comfort &amp; zekerheid en professionele groei</i> : n.s.	Neen. Gerapporteerde verschillen kunnen te wijten zijn aan leeftijd.	.16 - .23 (klein-klein)

Tabel 3 (Vervolg)

Auteur(s)	Generaties	Afhankelijke variabele(n)	Sample	Land(en)	Design	Resultaten/Conclusie	Conclusie	Effectsize r naar Bosco et al. (2015)
(4) Cugin (2012)	Generatie Y, Generatie X, Babyboomers en De Stille Generatie	Cross-sectioneel: hard werken, ascetisme, anti vrije tijd en onafhankelijkheid. <i>Vergelijking van verzamelde data in 2008 met data van Smola en Sutton (2002): 'trots op vakmanschap', 'moreel belang van werk' en 'wenselijkheid van bepaalde werkuitkomsten'.</i>	407 respondenten in een multi-nationale organisatie (VS (71); Australië (94); China (48); Singapore (93); Duitsland (93)).	VS, Australië, China, Singapore, Duitsland	Cross-sectioneel en een vergelijking van verzamelde data (2008) met data van Smola en Sutton (2002) in 1999 (afgenomen bij militairen en overheidswerknemers)	Hard werken, ascetisme en anti vrije tijd: X, Y ≠ BB, SG. <i>Onafhankelijkheid: n.s. Vakmanschap: verschil tussen 17-26-jarigen in 1999 en 27-35-jarigen in 2008) en verschil tussen 41-65-jarigen in 1999 en 50-74-jarigen in 2008. Moreel belang van werk en wenselijkheid van bepaalde werkuitkomsten: n.s. Cugin maakt de opmerking dat de veronderstelling van generatieverschillen vooral gebaseerd is op populaire literatuur zonder empirische testing.</i>	Neen. Gerporteerde verschillen kunnen te wijten zijn aan leeftijd. Niet representatief, N zeer laag. Methodologische problemen in de vergelijking tussen Cugin (2012) en Smola en Sutton (2002).	.21 - .61 (klein-medium)

Tabel 3  
(Vervolg)

Auteur(s)	Generaties	Afhankelijke variabele(n)	Sample	Land(en)	Design	Resultaten/Conclusie	Conclusie o.b.v. design?	Effectsize r naar Bosco et al. (2015)
(5) Dries et al. (2008)	Generatie Y, Generatie X, Babyboomers en Stille Generatie	Carrièretype, evaluatie van carrièresucces en het belang dat wordt gehecht aan veiligheid binnen de organisatie.	Familieleden van universiteitsstudenten. 750 respondenten.	België	Cross-sectioneel	Carrièretype: moeilijk te interpreteren omwille van grote verschillen in sample size. Evaluatie van carrièresucces: n.s. De belangrijkheid die wordt gehecht aan veiligheid binnen de organisatie: klein significant verschil. Veiligheid: SG (95%) > BB (85%), X (84%). X < Y (95%). Tevredenheid blijkt (over generaties heen) de grootste factor om carrièresucces van anderen te evalueren.	Neen. Gerapporteerde verschillen kunnen te wijten zijn aan leeftijd.	.11 - .21 (klein)
(6) Gursoy et al. (2013)	Generatie Y, Generatie X en Babyboomers	Werkwaarden en -attituden (werkcentraliteit, hotelketen. 717 nalatigheid, technologische uitdaging, werkprivébalans, leiderschap, power, herkenning).	Medewerkers van een Amerikaanse hotelketen. 717 respondenten.	VS	Cross-sectioneel	Werkcentraliteit, technologische uitdaging: BB > X, Y. Nalatihheid, leiderschap, herkenning: Y > X, BB. Power: X > Y, BB. Werk-privébalans: X, Y > BB.	Neen. Gerapporteerde verschillen kunnen te wijten zijn aan leeftijd.	.07 - .21 (< klein-klein)

Tabel 3 (Vervolg)

Auteur(s)	Generaties	Afhankelijke variabele(n)	Sample	Land(en)	Design	Resultaten/Conclusie	Conclusie oké o.b.v. design?	Effectsize r naar Bosco et al. (2015)
(7) Gursoy et al. (2008)	Generatie Y, Generatie X en Babyboomers	Werkwaarden (wereldbeeld, autoriteit en perspectieven van aanzien van werk).	Medewerkers van een Amerikaanse hotelketen. 91 werknemers in 10 focusgroepen.	VS	Diepte focusgroep discussies	BB: respecteren autoriteit en hiërarchie, leven om te werken en zijn loyaal. X: rebelleren tegen autoriteit, werken om te leven, verwachten erkenning d.m.v. promotie en salaris. Y: geloven in collectieve actie, optimistisch over de toekomst en geloven in gecentraliseerde autoriteit. Ze houden van teamwerk.	Neen. Door de opzet en kwalitatieve aard van de studie geen generalisatie mogelijk.	/
(8) Hernaus & Vokic (2014)	Generatie Y, Generatie X en Babyboomers	Vier taak- (werkautonomie, taakvariëteit, taaksignificantie en taakidentiteit) en vier sociale (interactie met anderen, geïnitieerde en verkregen onderlinge afhankelijkheid, teamwerk) job-karakteristieken.	512 kenniswerkers in 48 organisaties in 12 verschillende industrieën.	Kroatië	Cross-sectioneel en cross-beroepsmatig design	Taak jobkarakteristieken: enkel verschil in werkautonomie: Y < BB. Sociale jobkarakteristieken: verkregen onderlinge afhankelijkheid: n.s. Wel generatieverschillen in geïnitieerde onderlinge afhankelijkheid (meer aanwezig in BB jobs), interactie met anderen en teamwerk (minder aanwezig in Y jobs). Hoge taakvariëteit, hoge taakidentiteit en gemiddelde verkregen interafhankelijkheid en taaksignificantie: n.s.	Neen. Gerapporteerde verschillen kunnen te wijten zijn aan leeftijd.	.06 - .21 (< klein-klein)



Tabel 3 (Vervolg)

Auteur(s)	Generaties Afhankelijke variabele(n)	Sample	Land(en)	Design	Resultaten/Conclusie	Conclusie oké o.b.v. design?	Effectsize r naar Bosco et al. (2015)
(9) Hess & Jepsen (2009)	Generatie Y, Verplichtingen betreffende het psychologisch contract (PC), invulling van het PC gebaseerd op incentives betreffende het PC, carrièrefase, jobsatisfactie, commitment, intentie de organisatie te verlaten.	345 respondenten uit 2 bronnen. 1: ziekenfonds, 2: individuen in diverse organisaties die op de mailinglijst van een management consulting bedrijf stonden.	Australië	Cross-sectioneel	Verplichtingen: redactionele en transactionele verplichtingen: BB > X. BB en Y: n.s. Invulling van het PC: negatieve relatie tussen transactionele invulling en intentie de organisatie te verlaten: X > Y. Carrièrefase, jobsatisfactie, commitment: n.s. Implicaties van de kleine effectgrootten: suggereren dat noch generatiecohort, noch carrièrefase-generalisaties effectief zijn om respons te voorspellen bij individuele werknemers, ongeacht hun leeftijd, cohort of carrièrefase.	Neen. Gerapporteerde verschillen kunnen te wijten zijn aan leeftijd.	.18 - .21 (klein)
(10) Kowske et al. (2010)	Generatie Y, Werkhoudingen Generatie X (jobsatisfactie, werkhouding) en Babyboomers (werkzekerheid en intentie tot turnover).	115.044 Amerikaanse werknemers.	VS	Hiërarchisch leeftijd-periode-cohort regressie-model.	Y: rapporteert een hoger niveau van algemene organisatie- en jobtevredenheid, tevredenheid met werkhouding en carrièreontwikkeling. Loon en arbeidsvoorwaarden, de werkhouding en intenties tot turnover: niveaus van tevredenheid: n.s.		.02 - .14 (klein)

Tabel 3 (Vervolg)

Auteur(s)	Generaties	Afhankelijke variabele(n)	Sample	Land(en)	Design	Resultaten/Conclusie	Conclusie oké o.b.v. design?	Effectsize r naar Bosco et al. (2015)
(11) Krahn & Galambos (2014)	Generatie X en Generatie Y	Intrinsieke en extrinsieke werkwaarden, overtuigingen betreffende <i>job entitlement</i> .	Laatstejaars in het secundair onderwijs. De klassen van 1985 (403) en 1996 (308) (generatie X en Y). Ze werden ondervraagd op 18-jarige en 25-jarige leeftijd.	Canada	Time-lag onderzoek	<i>Intrinsieke werkwaarden</i> : leeftijdseffect (intrinsieke werkwaarden nemen toe naarmate men ouder wordt), <i>gender</i> effect (vrouwen scoren hoger), geen generatie-effect. <i>Extrinsieke werkwaarden</i> : geen significant leeftijds- of gendereffect. Het cohort van 1996 scoort hoger op deze werkwaarde. (Eveneens was er in dit cohort een verhoging naarmate de leeftijd vordert.) <i>Job entitlement overtuigingen</i> : leeftijds-effect (overtuigingen worden kleiner naarmate men ouder wordt, dit was sterker voor het 1985 cohort.) Het 1996 cohort vertoont sterkere overtuigingen in job entitlement dereffect (vrouwen hebben sterkere overtuigingen). <i>Door de kleine effectgrootten</i> zijn de auteurs overtuigd cohortverschillen te rapporteren maar terughoudend om te concluderen dat deze verschillen de opkomst reflecteren van verschillende generaties (zoals gedefinieerd door Mannheim, 1952).	Ja (maar zeer kleine sample.)	.34 - .44 (klein-medium)

Tabel 3  
(Vervolg)

Auteur(s)	Generaties	Afhankelijke variabele(n)	Sample	Land(en)	Design	Resultaten/Conclusie	Conclusie oké o.b.v. design?	Effectsize r naar Bosco et al. (2015)
(12) Lamm & Meeks (2009)	Generatie Y, Generatie X en Babyboomers	Jobsatisfactie, taakprestatie en organisatoneel burgerschap (citizenship) gedrag (OCB). En het interactie-effect van fun op de werkvloer en generatieverschillen.	701 respondenten via sneeuwbalmethode (gestart bij business studenten).	VS	Cross-sectioneel	Positieve relatie fun op de werkvloer en jobsatisfactie: $Y > X$ , $BB > X$ . Positieve relatie fun op de werkvloer en taakprestatie: $Y > X$ , $BB$ : n.s. OCB: n.s.	Neen. Gerapporteerde verschillen kunnen te wijten zijn aan leeftijd.	.27 (klein)
(13) Lub et al. (2012)	Generatie Y, Generatie X en Babyboomers	PC (stimulerende job, jobzekerheid, intrinsieke organisatonele mobiliteit, werkprivébalans, werksfeer, autonomie, salaris, taakbeschrijving) en werkuitsluiting (commitment en intentie tot turnover).	359 werknemers in 20 verschillende hotels.	Nederland	Cross-sectioneel	Werksfeer, salaris en taakbeschrijving: n.s. Belang stimulerende job, intrinsieke mobiliteit: $X, Y > BB$ . Belang werk-privébalans: $X > Y$ , $BB$ . Belang autonomie en jobzekerheid: $X > Y$ . Commitment: $BB, X > Y$ . Intentie de organisatie te verlaten: $Y > X, BB$ .	Neen. Gerapporteerde verschillen kunnen te wijten zijn aan leeftijd.	.11 - .33 (klein-klein)

Tabel 3 (Vervolg)

Auteur(s)	Generaties	Afhankelijke variabele(n)	Sample	Land(en)	Design	Resultaten/Conclusie	Conclusie oké o.b.v. design?	Effectsize r naar Bosco et al. (2015)
(14) Lyons et al. (2005)	Generatie Y, Generatie X, Babyboomers en De Stille Generatie	Werkwaarden (intrinsieke, extrinsieke, prestige, altruïsme en sociale werkwaarden).	2 groepen respondenten: (1) 1071 Canadese kenniswerkers in private, publieke of non-profit organisaties. (2) 123 universiteitsstudenten om generatie Y te vertegenwoordigen.	Canada	Cross-sectioneel	Intrinsieke werkwaarde: $Y, BB < X$ . Extrinsieke werkwaarde: n.s. Prestige werkwaarde: $Y > X > BB, SG$ . Altruïstische werkwaarde: $SG > X, Y$ . $BB > Y$ . Sociale werkwaarde: $Y > X > BB, SG$ .	Neen. Gerapporteerde verschillen kunnen te wijten zijn aan leeftijd.	.72 - .96 (groot)
(15) Meriac et al. (2010)	Generatie Y, Generatie X en Babyboomers	Werkethiek (zelfvertrouwen, moraliteit/ethiek, vrije tijd, hard werk, centraliteit van werk, tijdverspilling, uitstel).	1860 respondenten. Bij business studenten. Data verzameld tussen 1996 en 2008.	VS	Collectie van datasets over een 12-jarige periode (tussen 1996 en 2008)	Alle dimensies behalve vrije tijd: $BB > X, Y$ . Moraliteit/ethiek, hard werk, uitstel: $Y > X$ . Vier andere dimensies: n.s. $X$ zou het laagste scoren op Werkethiek in het algemeen. Maar cohorten zijn moeilijk te vergelijken omwille van de afwezigheid van de equivalentie tussen cohorten. Enkel de afhankelijke variabele 'vrije tijd' was equivalent en voor deze variabele bestond geen significant generatieverschil.	Ja.	.02 - .22 (klein-klein)

Tabel 3  
(Vervolg)

Auteur(s)	Generaties Afhankelijke variabele(n)	Sample	Land(en)	Design	Resultaten/Conclusie	Conclusie oké o.b.v. design?	Effectsize r naar Bosco et al. (2015)
(16) Shragay & Tziner (2011)	Generatie Y, Onderzoekt de Generatie X mate van gene- en Babyboo- ratie-Invloed op mers de relatie tussen drie werkgerela- teerde attitudes en gedrag (job- satisfactie, werk- betrokkenheid en OCB).	133 responden- ten via een inter- netwebsite.	Spanje	Cross- sectioneel	<i>Positief effect van werkbetrokkenheid op OCB: X &gt; BB. Daarnaast werd geen associatie gevonden tussen generatie en de andere variabelen. Dit volgt de voor- spelling dat generatie samen met werkbetrokkenheid een interactie- effect zou hebben op OCB en job- satisfactie, eerder dan dat er een hoofdeffect is van generatie.</i>	Neen voor wat betreft generatiever- schillen. Deze verschillen kunnen nog steeds te wij- ten zijn aan leeftijd. Het hoofdoel van deze stu- die was de relatie tussen drie werkge- relateerde attituden te onderzoeken.	.17 - .23 (klein)
(17) Siu & Hau (2013)	Drie leef- tijdsgroepen (compatibel met genera- tie): 17-28, 29-40 en 41-50.	1307 vrouwelijke arbeidsmigranten.	China	Cross- sectioneel	<i>Werkwaarden: n.s. Werkbeloningen: de oudste generatie voelt zich meer tevreden met de extrinsieke, sociale en intrinsieke beloningen dan de twee andere groepen (daartussen bestaat geen verschil). Jobsatisfactie: de twee oudste groe- pen verschillen significant van de jongste groep.</i>	Neen. Eigen- lijk worden leeftijdsver- schillen onderzocht maar toch benoemen ze dit als gene- ratieverschil- len.	.18 - .29 (klein)

Tabel 3 (Vervolg)

Auteur(s)	Generaties	Afhankelijke variabele(n)	Sample	Land(en)	Design	Resultaten/Conclusie	Conclusie oké o.b.v. design?	Effectsize r naar Bosco et al. (2015)
(18) Szamosi (2006)	Generatie Y, Generatie X	Het belang van verschillende werkcondities en het belang van bepaalde organisatiewaarden.	55 universiteitsstudenten die KMO's beschouwd als hun carrière doel.	Griekenland	Cross-sectioneel	X en Y zoeken equivalente waarden en tevredenheidsuitkomsten bij KMO's. Men zoekt organisaties die risicogeoriënteerd, innovatief, vasthoudend aan ondersteunende waarden, sociaal verantwoordelijk, vriendelijk en creatief zijn. Er zullen altijd interpersoonlijke verschillen zijn maar over het algemeen is er een grote consistentie bij werknemers die voor KMO's willen werken.	Zeer kleine sample, resultaten niet generaliseerbaar.	geen significante verschillen
(19) Twenge et al. (2010)	Generatie Y, Generatie X en Babyboomers	Werkwaarden (intrinsieke, extrinsieke, vrijetijds-, sociale en altruïstische werkwaarden).	15.507 laatste jaars in het secundair onderwijs in 1976 en 1991 en 2006.	VS	Time-lag onderzoek	Vrijetijdswerkwaarden: stijgen gestaag over generaties heen. X, Y > BB (op dezelfde leeftijd). Extrinsieke werkwaarden: X > Y > BB. Intrinsieke en sociale werkwaarden: X, BB > Y. Altruïstische werkwaarden: n.s.	Ja.	.16 - .28 (< klein-klein)

Tabel 3 (Vervolg)

Auteur(s)	Generaties Afhankelijke variabele(n)	Sample	Land(en)	Design	Resultaten/Conclusie	Conclusie oké o.b.v. design?	Effectsize r naar Bosco et al. (2015)
(20) Yi et al. (2010)	Attituden ten aanzien van carrières (tevredenheid, prioriteit van carrière ten aanzien van familie, vertrouwen in carrière) en Babyboomers (Generatie X) (m.b.v. de sneeuwbalmetode). werd hier aanzien van benoemd als familie, vertrouwen in carrière, de 'sociale reformatie generatie' en de baby-boomers als de 'culturele revolutie' generatie.)	277 respondenten via internet-surveys (m.b.v. de sneeuwbalmetode).	China	Cross-sectioneel	Tevredenheid, prioriteit van carrière ten aanzien van familie, vertrouwen in carrière management en evaluatie van carrière-gerelateerde karakteristieken: n.s. Eisen en verwachtingen ten aanzien van managers: trekken waarop managers worden beoordeeld: generatieverschillen gevonden voor 4/15 trekken. Initiatieven voor carrière-gerelateerde veranderingen: Y > X, BB.	Neen. Gerapporteerde verschillen kunnen te wijten zijn aan leeftijd.	/ (geen standaarddeviatie gerapporteerd)

Stille Generatie = SG, Babyboomers = BB, Generatie X = X, Generatie Y = Y, n.s. = geen verschillen

**Tabel 4** *Reviews en meta-analyse betreffende onderzoek naar generatieverschillen in werkwaarden en -attituden*

<b>Auteur(s)</b>	<b>Soort onderzoek</b>	<b>Systematische zoektocht?</b>	<b>Studies waarop gebaseerd oké?</b>	<b>Beslissingsregels en criteria oké?</b>	<b>Geoorloofde conclusies?</b>	<b>Effectgrootte (d) indien gemiddelde berekend</b>
(1) Costanza et al. (2012)	Meta-analyse. Gene- ratieverschillen in drie werkgerelateerde criteria: job- satisfactie, organisatie commitment en intentie tot turnover.	Ja.	Ja: review van 20 gepubliceerde en ongepubliceerde studies.	Ja: oorspronkelijk 329 artikels. 234 werden niet overgehouden. De overige 95 werden gerevisieerd, waarvan 20 aan de inclusiecriteria voldeden.	Ja. De relatie tussen het lid zijn van een generatie en werkgerelateerde uitkomsten is gemiddeld tot klein en in vele gevallen zelfs nul.	d: Jobtevredenheid: .20 - .25, organisatieverbintenis: -.07 - .51, (affectieve organisatieverbintenis: .09-.22, normatieve organisatieverbintenis: -.05 - .42), continuance: -.26 - .30, intentie tot turnover: -.62 - .05
(2) Lyons & Kuron (2014)	Review. Onderzoekt de evidentie betreffende generatieverschillen in werkgerelateerde variabelen: werkwaarden, werkkattituden, leiderschap, teamwork, werkprivé balans en carriërepatronen.	Nee. Er staat niks beschreven over de zoektocht, per onderwerp worden enkele studies besproken.	Ja.	Ja en nee. Er werd een overzicht gegeven van de resultaten van verschillende studies, vaak zonder een kritische noot.	Ja. Resultaten zijn vooral beschrijvend, eerder dan het verkennen van de theoretische onderbouwingen van het generatieconstruct. Evidentie tot op vandaag is inconsistent, tegenstrijdig en vol met methodologische problemen. Verdere theoretische onderbouwing en kwalitatief werk is nodig om de mediators en moderators tussen generatie en werkgerelateerde variabelen na te gaan.	Er werden geen effectgrootten gerapporteerd.



Tabel 4 (Vervolg)

Auteur(s)	Soort onderzoek	Systematische zoektocht?	Studies waarop gebaseerd oké?	Beslissingsregels en criteria oké?	Geoorloofde conclusies?	Effectgrootte (d) indien gemiddelde berekend
(3) Parry & Urwin (2011)	Review. Kritische review over de theoretische basis en empirische evidentie voor generatieve verschillen in werkwaarden.	Ja.	Ja.	Ja, elke studie werd kritisch besproken en men evalueerde of de getrokken conclusies klopten.	Ja. Ondanks interesses in het onderzoeksgedebied vond dit onderzoek weinig empirische literatuur betreffende generatieverschillen tussen 1983 en de late jaren '90. De empirische evidentie van studies daarna is gemengd. Er zijn evenveel studies die wel als geen verschillen vinden tussen generaties en de gevonden verschillen zijn niet consistent. Een aantal onderzoekers vinden verschillen die populaire stereotypen tegengaan.	Er werden geen effectgrootten gerapporteerd.
(4) Twenge (2010)	Review. Gaat de evidentie na voor generatieverschillen in werkwaarden van time-lag studies en cross-sectionele studies.	Ja.	Ja.	Ja, wanneer een minder sterke studie werd besproken werd deze zeer kritisch geëvalueerd, zoals bijv. Smola & Sutton (2002).	Ja. Werkcentraliteit, werkethiek: $X, Y < BB, SG$ , vrijetijdswaarde: $X, Y > BB, SG$ , effectgrootte gerapporteerd: $X > Y > BB, SG$ , extrinsieke waarden: $X > Y > BB, SG$ , intrinsieke waarden: n.s. Concluderende resultaten voor de wenselijkheid van jobstabiliteit, intrinsieke en sociale werkwaarden. (Echter: geen enkele keer keken twee studies naar exact dezelfde werkwaarden of -variabelen.)	Er werd per studie een effectgrootte gerapporteerd. De range waarbinnen de gevonden effectgrootten zich bevinden wordt dus vermeld: d: Werkethiek, werkcentraliteit en vrije tijd: .13 - .59, intrinsieke en extrinsieke werkwaarden: .13 - .39, sociale werkwaarden: -.28, jobsatisfactie en intentie de organisatie te verlaten: .18 - .67.

#### 4.2 Resultaten

Een eerste belangrijke vaststelling is dat in totaal slechts 24 empirische studies werden aanvaard die zowel (1) afhankelijke variabelen met betrekking tot een werkhouding of -waarde als (2) onafhankelijke generatievariabelen (inclusief generatie Y) mee opnamen in hun onderzoek. Deze beperkte empirische basis contrasteert sterk met de sterkte van de claims en hun verspreiding in de populaire media. Ten tweede zijn de steekproeven in de meeste onderzoeken verrassend klein. Met uitzondering van studies 10 (Kowske et al., 2010) en 19 (Twenge et al., 2010) is de meerderheid van de studies kleiner dan  $N = 750$ . De overige vier studies zijn groter dan  $N = 1071$  en kleiner dan  $N = 8128$ . Daarnaast zijn de steekproeven vaak 'convenience' steekproeven uit één bedrijf (bijvoorbeeld respondenten in een ziekenhuis (Becton, Walker & Jones-Farmer, 2014; Chen & Choi, 2008) of medewerkers van een Amerikaanse hotelketen (Gursoy, Chi & Karadag, 2013), waardoor het onduidelijk is of deze resultaten te generaliseren zijn naar de totale populatie. Een derde belangrijke observatie in Tabel 3 is dat 15 studies in de VS of een ander niet-Europees land werden uitgevoerd. Gegeven de rationale dat belangrijke gebeurtenissen verantwoordelijk zouden zijn voor de gemeenschappelijke werkhouding binnen een generatie, lijkt het twijfelachtig om internationale bevindingen zomaar te generaliseren naar België of Nederland. Er vond slechts één onderzoek in België plaats (Dries et al., 2008), en één in Nederland (Lub, Bijvank, Bal, Blomme & Schalk, 2012), helaas opnieuw met zeer specifieke steekproeven.

Ten vierde valt op dat in Tabel 3 slechts in drie gevallen de conclusies gerechtvaardigd zijn op basis van het design (Kowske et al., 2010; Krahn & Galambos, 2014; Twenge et al., 2010). De overige studies voldoen niet aan de methodologische eisen zoals hierboven besproken om tot een generatieverschil te kunnen besluiten. De gevonden effecten kunnen ook aan leeftijds- of periodeverschillen te wijten zijn. En hoewel het time-lag onderzoek van Krahn en Galambos (2014) voldoet aan de methodologische vereisten om alternatieve verklaringen uit te sluiten, moeten we voorzichtig zijn met generalisatie gezien de bijzonder kleine steekproef ( $N = 711$ ).

Ten slotte is het opvallend dat wanneer significante verschillen tussen generatiegroepen werden gerapporteerd, niet elke studie de gevonden effectgrootten rapporteerde. Nochtans is informatie over de effectgrootte juist essentieel om de zinvolheid van wetenschappelijke claims te kunnen beoordelen (Bosco, Aguinis, Singh, Field & Pierce, 2015). De ontbrekende effectgrootten werden waar mogelijk dan ook door ons berekend<sup>4</sup>. Om de effectgrootten te beoordelen werden niet de klassieke vuistregels van Cohen (1988) gebruikt. Wel deze van Bosco et al. (2015). Deze auteurs ontwikkelden recent een taxonomie van variabelen gerapporteerd in *Journal of Applied Psychology* en *Personnel Psychology* van 1980 tot 2010. Op basis van empirisch ondersteunde benchmarks voor effectgrootten laten ze toe om effectgrootten als klein, medium of groot te benoemen, afhankelijk van het type criterium. Wanneer we bijvoorbeeld attitudes gericht op verschillende specifieke objecten samen willen beoordelen, is een effectgrootte eerder klein vanaf  $r = .18^5$  en medium vanaf .39. Wanneer we bijvoorbeeld enkel jobattitudes willen beoordelen is een effectgrootte klein vanaf .21. Inspectie van de gerapporteerde en berekende effectgrootten in Tabel 3 toont aan dat de meeste effectgrootten klein zijn.

Slechts in twee studies zijn de effectgrootten klein tot medium en in één studie groot. In deze studie (Lyons, Duxbury & Higgins, 2005) kan men echter vragen stellen bij de selectie van de steekproef aangezien slechts 123 universiteitsstudenten generatie Y vertegenwoordigen. Van de drie voornoemde studies waarvan de conclusies gerechtvaardigd zijn op basis van het onderzoeksopzet is er slechts één studie - deze van Twenge et al. (2010) - die generatieverschillen betekenisvol kan isoleren van leeftijdsverschillen. De gerapporteerde verschillen in dit onderzoek hebben slechts kleine effectgrootten en werden reeds besproken in sectie 3.2 (methodologische problemen). Het time-lag onderzoek van Krahn en Galambos (2014) rapporteert medium effectgrootten, maar hier zijn de auteurs zelf terughoudend om te concluderen of het echt om een generatieverschil gaat. De effectgrootten in het onderzoek van Kowske et al. (2010) tenslotte zijn slechts klein. Tabel 4 geeft een overzicht van gepubliceerde reviews en een meta-analyse betreffende generatieverschillen. Deze reviews bevatten meer en andere studies dan wij in Tabel 3 rapporteren omdat onze focus voor de huidige bijdrage lag op het evalueren van claims over generatieverschillen in waarden en attitudes op de werkvloer. Deze andere overzichten zijn echter vrij eenduidig en komen tot eenzelfde conclusie: het onderzoek betreffende generatieverschillen is tot op heden inconsistent en tegenstrijdig, effectgrootten zijn klein (tot in vele gevallen zelfs nul) en concrete evidentie voor generatieverschillen op de werkvloer is er (nog) niet. Als er al kleine trends geobserveerd worden, zijn ze niet van die aard dat ze kunnen gebruikt worden om specifieke groepen in een organisatie verschillend te benaderen. Zo worden bij de conclusies in de review van Twenge (2010) de resultaten van enerzijds generatie X & Y en anderzijds de babyboomers en de stille generatie samen besproken. De conclusie van Constanza et al. (2012) blijkt dan ook de huidige stand van zaken in het onderzoeksdomein goed samen te vatten: 'Wat betreft onderzochte werkgerelateerde variabelen bestaan betekenisvolle verschillen tussen generaties waarschijnlijk niet. De verschillen die wel lijken te bestaan zijn eerder toe te schrijven aan andere factoren dan het lid zijn van een generatie' (Constanza et al., p. 391).

## 5 Discussie

Op basis van het systematische onderzoek naar generatieverschillen in werkwaarden en -attituden kunnen we ten eerste besluiten dat het meest voorkomende onderzoeksdesign eigenlijk niet in staat is een geldige uitspraak te doen over generatieverschillen op de werkvloer. Toch blijkt dit in de wetenschappelijke literatuur nog steeds te gebeuren. Ten tweede werden op basis van bestaand onderzoek tot op heden geen robuuste generatieverschillen op de werkvloer gevonden. Dit betekent dat we ons niet kunnen baseren op onderzoeksevidentie om verschillende generaties binnen een organisatie anders te benaderen. De claims in populaire media dat een nieuwe generatie van *digital natives* met fundamenteel andere werkwaarden en -attituden zijn intrede heeft gemaakt, en dat organisaties hun aanpak hierop moeten afstemmen, worden niet ondersteund door wetenschappelijk onderzoek.

Deze conclusie over het gebrek aan wetenschappelijke ondersteuning voor stereotypen over bepaalde leeftijdsgroepen in organisaties is niet nieuw. In een meta-analyse van Ng en Feldman (2012) gebaseerd op 418 studies kwam naar voren dat van zes stereotypen ten aanzien van oudere werknemers slechts één stereotype consistent was met empirische evidentie. Ook de vaststelling dat er een kloof bestaat tussen wetenschappelijke bevindingen en hypes en trends in het praktijkveld van de organisatiewetenschappen, is niet nieuw. Verschillende onderzoekers hebben aanbevelingen gedaan (zie bijv. Lievens & Anseel, 2012, in het Nederlandstalige taalgebied) zodat wetenschappelijke bevindingen beter zouden doordringen tot de praktijk van het human resource management. Ook buiten het werkdomein zijn er slechts enkele studies waar significante generatieverschillen werden gevonden. Het hiervoor besproken time-lag onderzoek van Twenge et al. (2012) lijkt een van de weinig studies waarvan de conclusies geoorloofd zijn op basis van het onderzoeksdesign. Ook hier waren de effecten echter klein. De onderliggende rationale van generatie-onderzoek dat een bepaalde gebeurtenis eenzelfde vormend effect zou hebben op de waarden, attitudes en persoonlijkheid van alle leden van een generatie, blijft voorlopig dan ook louter een hypothese.

### *5.1 Suggesties voor toekomstig onderzoek*

Ondanks de twijfelachtige uitspraken omtrent generatieverschillen op basis van cross-sectioneel onderzoek en eerdere studies die problemen betreffende generatie-onderzoek onderstrepen, blijven de populaire media en opinie vasthouden aan de benadering van werknemers op basis van generatie. In Tabel 2 toonden we aan dat ook de wetenschappelijke literatuur schuldig is aan uitspraken over generatieverschillen op basis van onderzoek naar verschillende leeftijdsgroepen op één moment in de tijd. Gezien het feit dat een statistische oplossing voor het leeftijd-periode-cohort-probleem moeilijk is (Glenn, 1976) dienen wetenschappelijke onderzoekers en mensen in de praktijk voorzichtig te zijn met hun conclusies. Wij pleiten ten eerste voor het strenge criterium om enkel uitspraken over generatieverschillen te publiceren indien onderzoek longitudinaal gebeurde. Longitudinaal onderzoek dat gebruikmaakt van grote samples in generatiecohorten is nodig om meer definitieve uitspraken te doen over hypothesen betreffende generatieverschillen. Dergelijke designs vragen echter grote inspanningen en veel tijd. Zeker in organisatieonderzoek waar medewerkers vaak niet meer voor lange periodes (20-30 jaar) in één organisatie tewerkgesteld worden, zal dergelijk onderzoeksopzet uitermate uitdagend zijn. Ook de combinatie van longitudinaal en cross-sectioneel onderzoek is belangrijk. Zo vonden Sutin et al. (2013) bijvoorbeeld een daling in welzijn naar gelang leeftijd op basis van cross-sectionele data. Het effect keerde echter om wanneer men controleerde voor geboortecohort. Binnen elk cohort steeg welzijn met leeftijd ten opzichte van de basislijn. Ten tweede pleiten we voor meer alternatieve niet-methodologische aanpakken om onderzoek te doen naar generatieverschillen.

Joshi, Dencker en Frans (2011) stelden bijvoorbeeld een ander perspectief voor ten aanzien van generaties, namelijk 'organisatie-generaties'. In de literatuur bestaan er verschillende zienswijzen tegenover generaties: ze zijn gebaseerd op (1) chronologie (op basis van leeftijd of levensfase) of (2) genealogie (op basis van

afkomst of geslacht). Joshi et al. (2011) trachten deze zienswijzen toe te passen op organisaties en vormen zo organisatie-generaties. Afgeleid van het chronologie-perspectief ontstaan dan generaties op basis van 'leeftijd' en 'ambtsperiode' binnen een organisatie: werknemers die een organisatie in dezelfde periode betreden zouden dan een generatie vormen, met overeenkomstige attitudes en gedragingen. Afgeleid van het genealogie-perspectief worden organisatie-generaties gelinkt door de transmissie van ideeën, competenties en kennis. Het opnemen van een gelijkende rol of positie binnen een organisatie zorgt ervoor dat organisatie-generaties gelijke waarden verwerven. Daarnaast biedt dit tweede perspectief inzicht in de vraag hoe effectief één generatie is in het doorgeven van kennis en waarden aan de volgende generatie binnen een bepaalde organisatirol. Volgens deze onderzoekers dient generatie-onderzoek dus context-gedreven te zijn. Daarnaast geloven we dat het noodzakelijk is om in toekomstig onderzoek meer op zoek te gaan naar redenen waarom de praktijk - ondanks de tegenevidentie - blijft vasthouden aan de stereotypering die er bestaat ten aanzien van generaties. Hier is de uitdaging om de kloof tussen theorie en praktijk te dichten.

## 5.2 Conclusie

Dit artikel stelde als doel om op een systematische manier de mythe betreffende generatieverschillen op de werkvloer na te gaan. In afwachting van toekomstig onderzoek op basis waarvan we betrouwbare uitspraken kunnen doen, raden we onderzoekers en praktijkmensen aan voorlopig sceptisch te blijven tegenover de mythe van generatie-denken in organisaties.

### **Praktijkbox**

Wat betekenen de resultaten voor de praktijk?

- Managers en organisaties benaderen hun werknemers beter niet op basis van generatielidmaatschap. Voorlopig dienen we sceptisch te zijn ten aanzien van de overtuiging dat generatie Y fundamenteel verschilt van vorige generaties.
- Tussen generaties bestaan geen noemenswaardige verschillen betreffende werkwaarden en -attitudes. Het blijkt niet voordelig te zijn generatie Y bijvoorbeeld anders te gaan rekruteren of trainen dan generatie X of babyboomers.
- Indien men werknemers graag als een groep benadert, kan men dit beter contextafhankelijk doen. Binnen de organisatie kan men kijken naar de organisatie-generaties die zich vormen (bijvoorbeeld groepen die tegelijkertijd een organisatie betreden of eenzelfde positie bekleeden).
- Een organisatie kan zich beter baseren op individuele verschillen die wel degelijk impact hebben op de prestatie van werknemers, in plaats van zich te baseren op de mythe van generatieverschillen tussen groepen binnen een organisatie. Er zijn effectievere manieren waarop een organisatie met zijn werknemers kan omgaan.

## Noten

- 1 Een meta-analyse, uitgevoerd van studies door de tijd heen (Trzesniewski, Donnellan & Robins, 2008).
- 2 Een vergelijking van mensen die dezelfde leeftijd hebben in verschillende tijdsperiodes (Parry & Urwin, 2011).
- 3 Met dank aan de anonieme reviewer voor het aanbrengen van literatuur die deze stelling onderbouwt.
- 4 Enkel van Yi, Ribbens & Morgan (2010) was het onmogelijk de effectgrootte te berekenen; er was onvoldoende informatie beschikbaar.
- 5 Zie Bosco et al. (2015) in Tabel 2: vanaf het 33<sup>ste</sup> percentiel is de effectgrootte klein; vanaf het 73<sup>ste</sup> percentiel is er een medium effectgrootte.

## Literatuur

- Abrahamson, E. (1991). Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations. *Academy of Management Review*, 16, 586-612.
- Becton, J.B., Walker, H.J., & Jones-Farmer, A. (2014). Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 44, 175-189.
- Benson, J., & Brown, M. (2011). Generations at work: are there differences and do they matter? *The International Journal of Human Resource Management*, 22, 1843-1865.
- Beutell, N.J., & Wittig-Berman, U. (2008). Work-family conflict and work-family synergy for generation X, baby boomers, and matures: Generational differences, predictors, and satisfaction outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 507-523.
- Bolton, R.N., Parasuraman, A., Hoefnagels, A., Michels, N., Kabadayi, S., Gruber, T., ... Solnet, D. (2013). Understanding Generation Y and their use of social media: a review and research agenda. *Journal of Service Management*, 24, 245-267.
- Bosco, F.A., Aguinis, H., Singh, K., Field, J.G., & Pierce, C.A. (2015). Correlational effect size benchmarks. *Journal of Applied Psychology*, 100, 431-449.
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 891-906.
- Chen, P.-J., & Choi, Y. (2008). Generational differences in work values: A study of hospital-ity management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20, 595-615.
- Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management*, 23, 2268-2294.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- 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, 375-394.
- Dencker, J., Joshi, A., & Martocchio, J. (2008). Towards a theoretical framework linking generational memories to workplace attitudes and behaviors. *Human Resource Management Review*, 18, 180-187.
- Dilworth, J.E.L., & Kingsbury, N. (2005). Home-to-job spillover for Generation X, Boomers, and Matures: A comparison. *Journal of Family and Economic Issues*, 26, 267-281.

- Dries, N., Pepermans, R., & De Kerpel, E. (2008). Exploring four generations' beliefs about career: Is 'satisfied' the new 'successful'? *Journal of Managerial Psychology*, 23, 907-928.
- Edmunds, J., & Turner, B.S. (2002). *Generational consciousness, narrative, and politics*. Maryland: Rowman & Littlefield.
- Generatiekloof is een fabeltje. (2007, mei). *Managersonline.nl*. Gedownload van [www.managersonline.nl/nieuws/5859/generatiekloof-is-eeen-fabeltje.html](http://www.managersonline.nl/nieuws/5859/generatiekloof-is-eeen-fabeltje.html)
- Generatie Y is lui en veeleisend. (2008, februari). *Managersonline.nl*. Gedownload van [www.managersonline.nl/nieuws/6745/generatie-y-is-lui-en-veeleisend.html](http://www.managersonline.nl/nieuws/6745/generatie-y-is-lui-en-veeleisend.html)
- Generatie Y gelooft sterk in zichzelf. *Jobat*. Gedownload van [www.jobat.be/nl/artikels/generatie-y-gelooft-sterk-in-zichzelf/#](http://www.jobat.be/nl/artikels/generatie-y-gelooft-sterk-in-zichzelf/#)
- Giancola, F. (2006). The generation gap: More myth than reality. *Human Resource Planning*, 29, 32.
- Glenn, N.D. (1976). Cohort analysts' futile quest: Statistical attempts to separate age, period and cohort effects. *American Sociological Review*, 41, 900-904.
- Gursoy, D., Chi, C.G.Q., & Karadag, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 40-48.
- Gursoy, D., Maier, T.A., & Chi, C.G.Q. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 448-458.
- Hernaus, T., & Vokic, N.P. (2014). Work design for different generational cohorts: Determining common and idiosyncratic job characteristics. *Journal of Organizational Change Management*, 27, 615-641.
- Hershatter, A., & Epstein, M. (2010). Millennials and the world of work: An organization and management perspective. *Journal of Business and Psychology*, 25, 211-223.
- Hess, N., & Jepsen, D.M. (2009). Career stage and generational differences in psychological contracts. *Career Development International*, 14, 261-283.
- Howe, N., & Strauss, W. (2007). The next 20 years: How customer and workforce attitudes will evolve. *Harvard Business Review*, 85, 41-52.
- Joshi, A., Dencker, J.C., & Franz, G. (2011). Generations in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 31, 177-205.
- Jurkiewicz, C.L. (2000). Generation X and the public employee. *Public Personnel Management*, 29, 55-74.
- 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, 265-279.
- Krahn, H.J., & Galambos, N.L. (2014). Work values and beliefs of 'Generation X' and 'Generation Y'. *Journal of Youth Studies*, 17, 92-112.
- Kupperschmidt, B.R. (2000). Multigeneration employees: Strategies for effective management. *The Health care Manager*, 19, 65-76.
- Lamm, E., & Meeks, M.D. (2009). Workplace fun: The moderating effects of generational differences. *Employee Relations*, 31, 613-631.
- Levecque, K., Van Rossem, R., De Boyser, K., Van de Velde, S., & Bracke, P. (2011). Economic hardship and depression across the life course: The impact of welfare state regimes. *Journal of Health and Social Behavior*, 52, 262-276.
- Levenson, A.R. (2010). Millennials and the world of work: An economist's perspective. *Journal of Business and Psychology*, 25, 257-264.
- Lievens, F., & Anseel, F. (2012). A critical review of research and publication trends in the field of Industrial and Organizational psychology. *Gedrag & Organisatie*, 25, 211-221.
- Lub, X., Bijvank, N.M., Bal, M., Blomme, R., & Schalk, R. (2012). Different or alike? Exploring the psychological contract and commitment of different generations of hos-

- pitality workers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24, 553-573.
- Lyons, S., Duxbury, L., & Higgins, C. (2005). An empirical assessment of generational differences in work-related values. *Human Resource Management*, 26, 61-71.
- Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 139-157.
- Macky, K., Gardner, D., & Forsyth, S. (2008). Generational differences at work: Introduction and overview. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 857-861.
- Mannheim, K. (1952). The problem of generations. In K. Mannheim (Ed.), *Essays on the sociology of knowledge* (pp. 276-322). London: Routledge.
- 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, 315-324.
- Milleniumgeneratie werkt om te leven, leeft niet om te werken. (2009, februari). *De Morgen*. Geraadpleegd op [www.demorgen.be/binnenland/millenniumgeneratie-werkt-om-te-leven-leeft-niet-om-te-werken-bofoao39/](http://www.demorgen.be/binnenland/millenniumgeneratie-werkt-om-te-leven-leeft-niet-om-te-werken-bofoao39/)
- Mirowsky, J., & Ross, C.E. (2001). Age and the effect of economic hardship on depression. *Journal of Health and Social Behavior*, 42, 132-150.
- Myers, K.K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials' organizational relationships and performance. *Journal of Business and Psychology*, 25, 225-238.
- Ng, E.S.W., Schweitzer, L., & Lyons, S.T. (2010). New Generation, great Expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25, 281-292.
- Ng, T.W.H., & Feldman, D.C. (2012). Evaluating six common stereotypes about older workers with meta-analytical data. *Personnel Psychology*, 65, 821-858.
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13, 79-96.
- Rhodes, S.R. (1983). Age-related differences in work attitudes and behavior: A review and conceptual analysis. *Psychological Bulletin*, 93, 328-367.
- Ryder, N. (1965). The cohort as a concept in the study of social change. *American Sociological Review*, 30, 843-861.
- Sayers, R. (2007). The right staff from X to Y: Generational change and professional development in future academic libraries. *Library Management*, 28, 474-487.
- Schaie, K.W. (1965). A general model for the study of developmental problems. *Psychological Bulletin*, 64, 92-107.
- Schuman, H., & Rodgers, W.L. (2004). Cohorts, chronology, and collective memories. *Public Opinion Quarterly*, 68, 217-254.
- Shragay, D., & Tziner, A. (2011). The generational effect on the relationship between job involvement, work satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Revista de Psicologica del Trabajo y de las Organizaciones*, 27, 143-157.
- Smits, I.A.M., Dolan, C.V., Vorst, H.C.M., Wicherts, J.M., & Timmerman, M.E. (2011). Cohort differences in Big Five personality factors over a period of 25 years. *Journal of Personality and Social Psychology*, 100, 1124-1138.
- Sutin, A.R., Terracciano, A., Milaneschi, Y., An, Y., Ferrucci, L., & Zonderman, A.B. (2013). The effect of birth cohort on well-being: The legacy of economic hard times. *Psychological Science*, 24, 379-385.
- Szamosi, L.T. (2006). Just what are tomorrow's SME employees looking for? *Education & Training*, 48, 654-665.
- Trzesniewski, K.H., Donnellan, M.B., & Robins, R.W. (2008). Is 'generation me' really more narcissistic than previous generations? *Journal of Personality*, 76, 903-918.



- Twenge, J.M. (2001). Birth cohort changes in extraversion: A cross-temporal meta-analysis, 1966-1993. *Personality and Individual Differences*, 30, 735-748.
- Twenge, J.M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25, 201-210.
- Twenge, J.M., & Campbell, S.M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 862-877.
- 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, 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, 1045-1062.
- Twenge, J.M., Konrath, S., Foster, J.D., Campbell, K.W., & Bushman, B.J. (2008). Egos inflating over Time: A cross-temporal meta-Analysis of the narcissistic personality inventory. *Journal of Personality*, 76, 875-902.
- Vanlommel, S. (2014). Generation Homeland: bang en braaf, met een akelige titel. *De Morgen*. Geraadpleegd op <http://www.demorgen.be/buitenland/generation-homeland-bang-en-braaf-met-een-akelige-titel-be8a256c/>
- Westerman, J.W., & Yamamura, J.H. (2007). Generational preferences for work environment fit: Effects on employee outcomes. *Career Development International*, 12, 150-161.
- Wijkhuijs, J. (2014). Stop met schieten op generatie Y. *NRC Handelsblad*. Geraadpleegd op <http://www.nrc.nl/next/2014/07/01/stop-met-schieten-op-generatie-y-1395431>
- Yi, X., Ribbens, B., & Morgan, C.N. (2010). Generational differences in China: Career implications. *Career development International*, 15, 601-620.

## **Generational differences in the workplace: A systematic analysis of a myth**

*L. Stassen, F. Anseel & K. Levecque, Gedrag & Organisatie, volume 29, March 2016, nr. 1, pp. 44-76*

This article critically assesses the claim that generations are fundamentally different and therefore should be approached differently in the workplace. We examine this claim with an extensive and systematic literature review. First, we explain the theoretical rationale for presumed generational differences; this is followed by an evaluation of the conceptual and methodological problems within current research on generational differences. On the basis of a systematic review of empirical studies, we provide an overview of the evidence for generational differences in the workplace. We conclude that to date there is little evidence in the scientific literature for distinguishing generations with respect to the workplace. Finally, we offer some suggestions for future research.

**Key words:** generation Y, differences, workplace, work values, work attitudes