

# Generaties op het werk: 10 verrassingen

---

## **INLEIDING**

Het gevoerde onderzoek had tot doel na te gaan welke positie de verschillende generaties onderling innemen, welk beeld ze hebben van de onderneming en hoe ze staan tegenover de arbeidsmarkt.

In de komende jaren zullen ondernemingen met een groot dilemma te maken krijgen: enerzijds nadert een generatie stilaan het einde van haar actieve loopbaan, anderzijds moeten bedrijven het hoofd bieden aan een groot tekort aan arbeidskrachten. Bedrijven dienen op vandaag al maatregelen te treffen om een efficiënt antwoord te bieden op de uitdagingen die hen te wachten staan. Generaties doorlichten maakt daar deel van uit. Is de uitdaging anders voor de verschillende generaties? Moet er voor elke generatie een specifiek HR-beleid worden gevoerd? Wat is belangrijk indien men medewerkers wil aantrekken of aan de onderneming wil binden? Wat is uiteindelijk het niveau van maturiteit van de verschillende generaties?

We hebben geprobeerd een antwoord te vinden op deze bezorgdheden en vragen. In dit eerste rapport hebben we vooral oog voor de basisgegevens van het onderzoek. We concentreren ons op nationale bevindingen. We hebben rekening gehouden met de nationale en regionale eigenheden (Vlaanderen, Brussel en Wallonië) en de eventuele verschillen tussen de geslachten, opleidingsniveaus enz. geïdentificeerd.

Het onderzoek wordt gekenmerkt door de vergelijkende analyse van drie generaties. Dit is het eerste bekende onderzoek van dit type in België. Gewoonlijk richten onderzoekers zich slechts op één generatie in het bijzonder. Met dit rapport beschikken we dus over een uitstekende graadmeter om de verschillende generaties te vergelijken.

Het onderzoeksrapport werd opgesteld door drie professoren: Prof. François Pichault en Prof. Mathieu Pleyers (HEC-Ecole de gestion van de Université de Liège) en Prof. Jacques Vilrocx (Vrije Universiteit Brussel). De enquête werd gevoerd door HEC Consulting Group en vond plaats in partnerschap met Berenschot Belgium.

## DE GENERATIES

In het onderzoek komen volgende generaties aan bod:

- De **babyboomers** die de neiging hebben papyboomers te worden en aan de laatste fase van hun actieve loopbaan beginnen. Zij zijn geboren tussen 1949 en 1963 <sup>(1)</sup>.
- De **generatie X** is al een tijdje aanwezig in de ondernemingen. Zij zijn geboren tussen 1964 en 1979 en nemen stilaan de teugels in handen op de niveaus waar de beslissingen worden genomen, zonder dat ze echter al sterk vertegenwoordigd zijn aan de top. Ze hebben hun niveau van expertise ontwikkeld en hebben reeds een zekere ervaring.
- De leden van de **generatie Y** zetten vandaag hun eerste stappen op de arbeidsmarkt of maken zich daarvoor klaar. Ze zijn geboren tussen 1980 en 1994.

## STRUCTUUR VAN HET ONDERZOEK

Het onderzoek heeft twee hoofddimensies:

- Een **sociologische positionering**. Aan de hand van autoreferentiële vragen proberen we de elementen te identificeren/begrijpen die maken dat een persoon tot een bepaalde groep behoort en hem/haar onderscheidt van een andere groep.
- Een **positionering binnen de onderneming**. Het gaat erom inzicht te verwerven in de motivaties van de personen die aan het onderzoek hebben deelgenomen en dit met betrekking tot hun relatie tot het werk en hun banden met hun referentiegroep (elementen van motivatie/demotivatie, sterke/zwakke punten, waarden, verwachtingen ten opzichte van de onderneming, bijdrage voor de onderneming enz.).

---

<sup>(1)</sup> Deze data zijn approximatief en verschillen van de ene bron tot de andere.

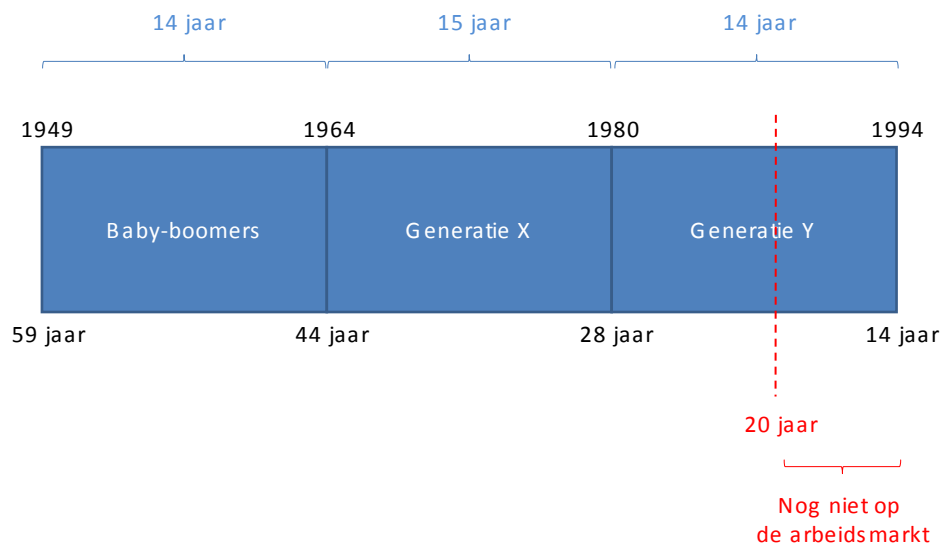
## DE STEEKPROEF

De steekproef bestaat uit 851 personen, evenredig verdeeld volgens de regio's, geslachten enz. De foutenmarge is 8% en de betrouwbaarheidscoëfficiënt bedraagt 95%. De steekproef werd samengesteld op basis van de demografische gegevens van de FOD Economie.

De vragenlijsten werden besproken in directe gesprekken tussen 28 april 2008 en 13 juni 2008.

De studie sluit personen jonger dan 20 jaar en ouder dan 59 jaar uit om zich te beperken tot die categorieën die actief en dus werkelijk betrokken zijn bij de arbeidsmarkt.

Op basis van de eerste resultaten werd in juli een aanvullend onderzoek gevoerd naar generatie Y om de betekenis te versterken (Khi<sup>2</sup>). Voor de analyse van de resultaten werden de gegevens vervolgens gewogen om ze conform de reële bevolking te maken.



## **RESULTATEN**

### **MIJN GENERATIE**

In dit deel hebben we geprobeerd te begrijpen hoe elke generatie zichzelf ziet en hoe ze haar sterke en zwakke punten, de elementen die haar motiveren en demotiveren en ook haar visie op het werk identificeert.

#### **Hoe zien de verschillende generaties elkaar?**

Een eerste grote verrassing van het onderzoek: het zoeken naar evenwicht tussen privé- en beroepsleven is voor elk van de drie generaties een prioritair element. Deze prioriteit nummer 1 is belangrijker voor vrouwen dan voor mannen. Tussen de regio's is het verschil groter: vooral in Brussel maar ook in Wallonië wordt dit aspect als prioritair beschouwd. In Vlaanderen is dit minder het geval.

Vervolgens krijgen we een verschillende maar vrij logische rangschikking per generatie. Voor de generatie van de papyboomers is de verwezenlijking van een persoonlijk project belangrijk. Ook de generatie X vermeldt de verwezenlijking van een persoonlijk project, evenals het ontwikkelen van competenties (3<sup>de</sup> plaats). Voor de generatie Y komt het verwerven van competenties op de 2<sup>de</sup> plaats en het verwezenlijken van een persoonlijk project op de 3<sup>de</sup> plaats.

In het algemeen geldt voor alle generaties de noodzaak om het gevoel te hebben in een stabiele omgeving te vertoeven die aan weinig veranderingen onderhevig is. Het is een element dat eveneens sterk aanwezig is, ook al komt het niet tot uiting voor een bepaalde generatie in het bijzonder.

### **Sterke punten**

De standpunten zijn, zoals verwacht kon worden, verschillend van generatie tot generatie.

De papyboomers zijn voor alles gehecht aan structuur. Enerzijds willen ze trouw zijn aan die structuur, anderzijds verklaren ze te beschikken over teamgeest en langetermijnvisie.

De leden van generatie X zeggen in de eerste plaats flexibel te zijn en bereid om te veranderen. Vervolgens menen ze dat ze er voortdurend naar streven om dingen te leren, dat ze over teamgeest beschikken en professioneel zijn. Tot slot voelen zij zich in staat om het hoofd te bieden aan elke delicate situatie.

De generatie Y verklaart, net zoals haar directe voorgangers, flexibel te zijn en bereid om te veranderen. Er is ook teamgeest aanwezig, vooral bij de mannen, met een grotere openheid voor technologische innovaties. In tegenstelling tot de twee andere generaties is professionalisme een punt dat door generatie Y minder vermeld wordt.

### **Zwakke punten**

We kunnen de tekortkomingen van de papyboomers samenvatten in drie punten: ze beweren alles te weten, zoeken naar stabiliteit en stellen de structuren en het gezag in vraag. Is dit een overblijfsel van mei '68...?

De generatie die onmiddellijk na hen komt – generatie X – is veeleer materialistisch ingesteld: haar leden gaan in de eerste plaats op zoek naar geld en beweren – zoals hun voorgangers – dat ze alles weten. Ze zeggen zelfs dat ze tot op zekere hoogte opportunistisch zijn.

Tot slot leeft de generatie Y op het ritme van internet: ze is duidelijk ongeduldig en tot op zekere hoogte wispelturig, geld verdienen is slechts een tweede prioriteit... tegelijk beweren ook de leden van deze generatie dat zij alles weten!

## **Motivatie**

Tweede verrassing van het onderzoek: een grote homogeniteit op het vlak van motivatie tussen generaties. Het gevoel nuttig te zijn voor de anderen, vooral bij de babyboomers, evenals erkenning en succes zijn de twee elementen die voor de drie generaties prioritair zijn. Het valt op dat dit gevoel om nuttig te zijn voor de anderen in Brussel en Wallonië nadrukkelijker aanwezig is dan in Vlaanderen. Ook persoonlijke ontwikkeling is een element dat bij de drie generaties terug komt. Tot slot vermeldt elke generatie ook de mogelijkheid om tijd voor zichzelf te hebben; uitgedrukt in termen van tijd voor hobby's en gezin en persoonlijke autonomie. Tot slot onderscheidt de generatie X zich een beetje van de andere generaties in de mate waarin ze een model voor de andere generaties wenst te zijn.

## **Demotivatie**

Onvermijdelijk is het belangrijkste element dat de drie generaties demotiveert het tegengestelde van wat hen motiveert: het gevoel nutteloos te zijn. Vooral bij de vrouwen van de generatie Y leeft dit gevoel sterk. Opnieuw is er een grote samenhang tussen de generaties in de volgende antwoorden: gebrek aan erkenning en succes, vooral bij de mannen van generatie Y, en het individualistische gedrag van de anderen zijn ook elementen die bij de drie generaties voor demotivatie zorgen.

Tot slot, op de derde plaats, vinden we bij de oudsten (papyboomers en generatie X) het gebrek aan of het niet naleven van deontologische regels of waarden. Dit element wordt als zodanig niet genoemd door generatie Y, die wel het gebrek aan initiatieven in het kader van het werk vermeldt.

## **Toekomstvisie**

Het onderzoek levert nog een derde verrassing op: de generaties delen dezelfde toekomstvisie: zelf aan zijn toekomst werken (aspect vooral aanwezig bij mannen van de generatie Y en in Brussel), terwijl tegelijk het belang van de groep erkent wordt (samen sterker). De paradox van de erkenning van het individu in de groep.

Daarna vinden we bij de drie generaties verschillende bezorgdheden: voor de papyboomers is het feit dat ze van de voordelen die hun voorgangers wel hadden niet kunnen genieten een belangrijk element. De leden van de generatie X hechten veel belang aan de redding van de planeet. De generatie Y heeft meer oog voor het evenwicht tussen privé- en beroepsleven.

## **MIJN KIJK OP DE ONDERNEMING**

In dit tweede deel van het onderzoek hebben we geanalyseerd welke perceptie de verschillende generaties hebben van hun onderneming: de volgens hen belangrijke bedrijfswaarden, hun verwachtingen ten opzichte van de onderneming en omgekeerd hun perceptie van hetgeen de bedrijven van hen verwachten. Vervolgens hebben we geprobeerd te bepalen welke uitdagingen de bedrijven, volgens de zienswijze van elke generatie, moeten aangaan. Op deze manier kunnen bedrijven nagaan wat de belangrijke elementen zijn om elke generatie voor zich te winnen en aan zich te binden.

### **De bedrijfswaarden**

Solidariteit en teamgeest zijn de fundamentele waarden voor de drie generaties. Dit is het vierde opvallende feit van het onderzoek.

De andere waarden zijn meer genuanceerd naargelang de generatie. De papyboomers schuiven vervolgens creativiteit en eerlijkheid naar voor. Voor de generatie X zijn eerbied voor het milieu en creativiteit belangrijk. De generatie Y tot slot noemt creativiteit en eerlijkheid als belangrijke waarden.

Er is hier een opmerkelijk verschil tussen de regio's. Hoewel solidariteit en teamgeest ook in Vlaanderen als de belangrijkste prioriteit worden beschouwd, is dit toch minder nadrukkelijk het geval dan in de twee andere regio's. In vergelijking met Brussel en Wallonië wordt in Vlaanderen meer de nadruk gelegd op inzet en bedrijfsgeest en ook op de dienstverlening aan de klanten.

### **Verwachtingen ten opzichte van de ondernemingen**

De grootste bezorgdheid van elke generatie is de werkzekerheid, ongeacht de leeftijd. Integendeel, de drie generaties spreken met één en dezelfde stem. Dit is de vijfde verrassing die we aan het licht brengen.

De tweede opvallende verwachting voor de generaties, is de aandacht voor de mens. Niettegenstaande de wijze waarop die verwachting tot uitdrukking komt kan verschillen van generatie tot generatie, is die verwachting wel degelijk reëel. Nu eens wordt de menselijke omgeving genoemd (papyboomers en generatie X), soms ook een evenwicht tussen mens en resultaten (generatie X) of de mogelijkheid om zich te ontwikkelen (generatie Y).

### **Verwachtingen van de ondernemingen**

Hier vinden we grotere verschillen tussen de generaties wat betreft de antwoorden. Misschien een boodschap voor de ondernemingen, opdat zij duidelijker zouden communiceren.

Volgens de papyboomers verwachten de ondernemingen in de eerste plaats dat hun werknemers over het vermogen beschikken om zich aan te passen aan veranderingen en dat ze loyaal zijn. Daarna komen rentabiliteit en de menselijke dimensie.

Zoals haar voorgangers noemt de generatie X in de eerste plaats loyaliteit en het vermogen om zich aan te passen aan verandering; ze legt ook de nadruk op de persoonlijke investering om steeds betere resultaten te bereiken. Ook rentabiliteit en eerbied voor regels worden als belangrijk gezien.

Volgens de generatie Y tot slot liggen de belangrijkste verwachtingen van de ondernemingen op het vlak van rentabiliteit, de persoonlijke investering om steeds betere resultaten te bereiken, evenals eerbied voor de regels.

## **Toekomstige uitdagingen van de onderneming**

Zesde verrassing van het onderzoek: de generaties zijn het met elkaar eens over wat de grote uitdaging van de ondernemingen is: blijf geven van innovatie en anticiperen op de toekomst. Ook al kan dit resultaat a priori vanzelfsprekend lijken, het antwoord op deze vraag had ook een meer aardse en duidelijk minder visionaire bezorgdheid kunnen opleveren. Ook zouden er meer verschillen in de antwoorden van de generaties mogelijk geweest kunnen zijn, afhankelijk van hun onmiddellijke bezorgdheid.

Tegemoet komen aan de verwachtingen van de klant bekleedt voor de papyboomers en de generatie X de tweede plaats, gevolgd door het zich aanpassen van de mens aan verandering. Generatie Y deelt dezelfde punten van bezorgdheid, maar in omgekeerde volgorde.

Alle respondenten noemen nog andere uitdagingen, zoals het voorbereiden van de jonge generaties (zelfs voor generatie Y, die zich misschien het slachtoffer voelt van een gebrek aan voorbereiding en begeleiding?). Generatie X vermeldt ook de ontwikkeling van een maatschappelijk project.

## **Generaties aantrekken en aan zich binden**

Opnieuw, en dit is het zevende opvallende feit van het onderzoek, zijn de generaties het met elkaar eens. Twee elementen komen sterk naar voren: vooreerst de eerbied voor de persoon, vervolgens de eerlijkheid van de onderneming tegenover haar medewerkers en haar klanten.

Ook de opleidingsprogramma's zijn belangrijk voor de generatie Y... maar ook voor de papyboomers.

Ook andere elementen komen naar voren bij de verschillende generaties, die uiteindelijk opnieuw formuleren wat we eerder al hebben gezegd: sterke waarden voor de generaties X en Y, flexibiliteit en soepelheid voor de papyboomers.

## **MIJN WERK**

In dit derde en laatste deel van het onderzoek hebben we vier dimensies onderzocht: de verhouding van de generaties tegenover de arbeidsduur, hun bezorgdheid ten opzichte van tewerkstelling, hun bezorgdheid ten opzichte van hun eigen werk en, tot slot, wat de generaties denken te moeten ontwikkelen in termen van competenties.

### **Verhouding tot de arbeidsduur**

We krijgen een bevestiging van elementen die we eerder al hebben genoemd: de generaties zijn het erover eens dat het evenwicht tussen het privé- en het beroepsleven de prioriteit is.

De twee andere prioriteiten komen ook voor bij elke generatie, maar in omgekeerde volgorde. Het gaat om de mogelijkheid om zelf zijn tijd te beheren (tweede prioriteit voor de generaties X en Y) en het verminderen van het stressniveau (tweede prioriteit voor de papyboomers en de generatie X, ex aequo).

Voor de vrouwen van de generatie X, maar ook die van de generatie Y, zouden – duidelijk meer dan hun mannelijke collega's - het stressniveau willen verminderen.

### **Bezorgdheid ten opzichte van tewerkstelling**

Een achtste opvallende feit: de bezorgdheid gaat alle richtingen uit! Dit lijkt te wijzen op de nood aan duidelijkere boodschappen vanwege de ondernemingen.

De papyboomers maken zich vooral zorgen over het feit dat ze langer zullen moeten werken dan ze hadden voorzien; daarna komt de problematiek in verband met de koopkracht, op haar beurt gevolgd door de ontmenselijking van de arbeidswereld en de onderneming.

Voor de generatie X is de grootste prioriteit de moeilijkheid om privé en professioneel leven te verzoenen, eveneens gevolgd door de problematiek van de koopkracht (nadrukkelijker aanwezig bij mannen dan bij vrouwen), die op haar beurt wordt gevolgd, tegelijk, door het feit geen bevredigend werk te vinden en de vrees om zijn job te verliezen.

Ook de generatie Y maakt zich zorgen over het feit geen bevredigend werk te vinden (deze bezorgdheid leeft sterker bij de vrouwen), gevolgd door de onmogelijkheid om werk te vinden (deze vrees komt opvallend voor in de drie regio's bij de generatie Y en is ook nadrukkelijker aanwezig bij de vrouwen dan bij de mannen van deze generatie), de problematiek van de koopkracht en het verzoenen van privé- en beroepsleven.

### **Perceptie ten opzichte van tewerkstelling**

Ondanks al het bovenstaande stellen we tot slot vast – dit is het negende opvallende feit van het onderzoek – dat de generaties unaniem en opvallend sterk (bijna 2/3 van de respondenten) van mening zijn dat hun werk hen kan boeien en beantwoordt aan een persoonlijke keuze. De generaties hebben het gevoel dat ze, door hun beroepsactiviteit uit te oefenen, niet werken maar zich veeleer amuseren. Een vrij spectaculair fenomeen is dat de papyboomers en de leden van de generatie X in de Brusselse regio hierop een uitzondering vormen. In deze regio ziet meer dan de helft van de generatie X (59%) zijn werk als een financiële behoefte, terwijl de papyboomers in de Brusselse regio de grootste bevolkingsgroep vormt van alle Belgen (met 86%) die zich amuseren terwijl ze werken.

Omgekeerd verklaart een minderheid van de respondenten dat hun werk op hen weegt en dat ze zich aan hun hobby's wensen te wijden. Deze minderheid oordeelt dat hun werk in de eerste plaats beantwoordt aan een financiële behoefte.

Dit is dus een bemoedigende boodschap waarmee de ondernemingen rekening moeten houden en waarvan ze gebruik moeten maken. Met andere woorden, er bestaat een bron, nu moet die nog worden aangeboord.

### **Te ontwikkelen competenties**

Hoewel de generaties het met elkaar eens zijn over de competenties die ze moeten verwerven, kan de prioriteit verschillen naargelang de generatie.

Voor de papyboomers is het vermogen om met mensen van een andere generatie te kunnen werken prioritair. De generaties X en Y oordelen dat het aanleren van nieuwe technologieën de eerste competentie is die moet worden ontwikkeld. Deze competentie komt voor de papyboomers op de tweede plaats.

Teamwerk komt op de derde plaats voor de oudsten. Voor de generatie X komt de integratie van de mondialisering op de derde plaats, voor de generatie Y is dat het beheer van een team.

## **BESLUITEN**

In het kader van dit onderzoek worden verschillende belangrijke vaststellingen gemaakt.

1. In tegenstelling met wat sommigen hadden kunnen denken, bestaan er tussen de generaties geen grote verschillen die de ondernemingen op de één of andere wijze niet kunnen aanpakken. Dit is de tiende verrassing van het onderzoek.
2. De generatie Y, die vaak als atypisch wordt beschouwd om haar keuzes en bezorgdheden, verschilt niet heel erg van de andere generaties. Indien er al verschillende niveaus in de antwoorden bestaan, dan blijft de aard van de zorgen dezelfde tussen de generaties onderling.
3. De generaties zijn heel volwassen in hun zelfanalyse. Ze maken zich geen illusies over wat ze zijn en wat hen te wachten staat.
4. Op het eerste gezicht kan er een gebrek aan coherentie zijn in de standpunten van de respondenten: de belangstelling voor het persoonlijke project in combinatie met het groepsbelang. De eerste dimensie is individualistisch, de tweede is de dimensie van de groep. Na een discussie met een panel van respondenten komt heel symptomatisch de wens – om niet te zeggen de wil – naar voren om de verantwoordelijkheid te dragen voor een project dat men binnen een groep heeft gekozen. Dit veronderstelt de vrijheid – en het vermogen – om zelf de verwezenlijking van het project te beheren in de richting van een doelstelling die men samen heeft vastgesteld. Dit noemt men 'delegeren'. Deze dimensie wijst dus op een gevoel van frustratie bij personen die de indruk hebben dat ze worden beschouwd als armen zonder hoofd.
5. Voor de bedrijfsleiders bestaat er een bron van mogelijkheden. Er is een potentieel aan middelen, met een zeker en lucide enthousiasme. Het bewijs daarvan wordt geleverd door de eensluidende reactie van de generaties in termen van toekomstvisie (blijk geven van innovatie en anticiperen op de toekomst).
6. Is deze toekomstvisie ook niet een oproep tot een leadership dat ontbreekt in een groot aantal ondernemingen?
7. Dimensies van communicatie en van mobiliseren rond visie en waarden moeten worden gevaloriseerd binnen de ondernemingen.
8. De drie generaties gaan er prat op alles te weten. Is dit niet het teken van een gebrek aan openheid tegenover de anderen, binnen elke generatie maar ook tussen de verschillende generaties?

Het debat over het generatieconflict is misschien nog niet afgerond!