

Invloed van generaties op de werkvloer

De huidige arbeidsmarkt bestaat uit steeds meer verschillende generaties. Als werkgever kan dat tot uitdagingen leiden. Babyboomers, generatie X, Y en Z hebben allemaal hun eigen kenmerken, kwaliteiten en expertise. Maar hoe zorg je ervoor dat ze elkaar niet in de weg zitten en juist gebruik maken van elkaars verschillen? En hoe blijf je aantrekkelijk voor medewerkers uit verschillende generaties? Team Gezond Ondernemen dook in data en literatuur en kwam tot mooie inzichten. Lees mee en ontdek hoe je deze inzichten mee kunt nemen in jouw organisatie.

Welke verschillen tussen generaties zien we op de werkvloer?

Er waren een paar verschillen die er echt uitsprongen. Zo lijken jongere generaties (Y en Z) meer last te hebben van mentale klachten vergeleken met oudere generaties. Ook zien we dat jongere generaties meer waarde hechten aan ontwikkel- en doorgroeimogelijkheden. En wat ook opviel was dat medewerkers uit verschillende generaties minder snel met elkaar communiceren. Deze verschillen kunnen een negatieve invloed op de werkvloer hebben als je hier geen aandacht aan geeft. Op de achterkant lees je wat je als werkgever kunt doen om generaties goed met én naast elkaar te laten werken.

De eigenschappen van generaties op een rij.

In dit overzicht zie je van iedere generatie wat hun eigenschappen zijn. Handig overzicht om te bewaren!

	Communicatie	(Werk) Waarden	Motivatie	Loyaliteit	Management stijlen
Baby Boomers 1940-1959	<ul style="list-style-type: none"> • Face-to-Face • Wel feedback, maar gedoseerd 	<ul style="list-style-type: none"> • Hard werken is belangrijk • Salaris moet verdiend worden 	<ul style="list-style-type: none"> • Extrinsieke motivatie • Promotie maken 	<ul style="list-style-type: none"> • Zijn loyaal aan organisaties 	<ul style="list-style-type: none"> • Autoritair • Houden graag vast aan eigen stijl
Gen X 1960-1979	<ul style="list-style-type: none"> • Meest efficiënte vorm 	<ul style="list-style-type: none"> • Onafhankelijk • Werk-privébalans • Flexibiliteit • Praktische instelling 	<ul style="list-style-type: none"> • Intrinsiek gemotiveerd 	<ul style="list-style-type: none"> • Werken graag voor organisaties die lange termijnzekerheid bieden 	<ul style="list-style-type: none"> • Dialogische benadering • Actief luisteren • Zelf problemen laten oplossen
Gen Y (Millenials) 1980-1994	<ul style="list-style-type: none"> • Instant messaging, sociale media • Behoeft aan constante feedback 	<ul style="list-style-type: none"> • Persoonlijke resultaten behalen • Gebruikt graag nieuwe technologie 	<ul style="list-style-type: none"> • Extrinsieke motivatie • Promotie maken 	<ul style="list-style-type: none"> • Loyaal aan merken 	<ul style="list-style-type: none"> • Dialogische benadering • Behoeft aan begeleiding
Gen Z 1995-2010	<ul style="list-style-type: none"> • Tekst messaging en instant messaging • Informatie is altijd beschikbaar 	<ul style="list-style-type: none"> • Begrijpen belang goed presteren, maar niet ten koste van welzijn • Flexibiliteit 	<ul style="list-style-type: none"> • Intrinsiek gemotiveerd • Financiële stabiliteit 	<ul style="list-style-type: none"> • Loyaal aan netwerken (vrienden, familie) 	<ul style="list-style-type: none"> • Nog niet beschikbaar

Zo blijf je aantrekkelijk als werkgever voor verschillende generaties.

1. Staar je niet blind op generaties.

Niet alleen je generatie, ook je levensfase en carrièrefase hebben impact op het gedrag, waarden en de behoefte van een medewerker. Of je bijvoorbeeld op jongere of oudere leeftijd kinderen krijgt, maakt verschil in de behoeften die medewerkers hebben.

2. Diversiteit in groepen is een kans.

Onderzoek toont aan dat diverse groepen (dus ook generaties) op de werkvloer juist tot betere prestaties leiden. Denk bijvoorbeeld aan een team oudere medewerkers met veel werkervaring en jongere medewerkers met recente opleidingservaring.

3. Maak maatwerkafspraken.

Benut de uitdagingen en kwaliteiten van diverse groepen op de werkvloer. Bijvoorbeeld door niet alleen universeel beleid voor alle generaties te ontwikkelen. Maar ook beleid dat passend is voor het individu.

Hoe kun je aan de slag gaan met generaties op de werkvloer?

En hoe pas je de adviezen toe in de praktijk? Aan de hand van het ADKAR model hieronder geven we voorbeelden hoe je de uitdagingen op de werkvloer aangaat. Maar óók de kansen benut. Tot slot; zorg voor open communicatie in je organisatie. Leg de nadruk op het feit dat jongere en oudere generaties elkaar kunnen versterken. En van elkaar kunnen leren. Wil je meer lezen over goede werkrelaties?

[Hier lees je meer.](#)

1

Awareness

Bewustwording van de verschillen.

- Gebruik het perspectief van generatie om uitdagingen op de werkvloer te begrijpen. Laat zien wat de verschillen in perceptie zijn. Neem hierin ook leeftijd, levensfase, carrièrefase mee om gedrag te verklaren.
- Gebruik als uitgangspunt dat ieder individu zijn eigen normen en waarden heeft om te kunnen presteren: 'I-deals'.
- Bespreek hoe de diverse groepen omgaan met organisatie-doelstellingen/uitdagingen.

4

Ability

Maximale keuzevrijheid binnen kaders.

- Zorg voor richtlijnen rondom gedrag en communicatie die verbonden zijn aan de organisatiedoelstelling. Tot waar reiken 'I-deals', in combinatie tot de behoeften van team en organisatie?
- Biedt keuzevrijheid in arbeidsvoorwaarden als arbeidsomstandigheden, waarbij spelregels en gevolgen helder worden gecommuniceerd.
- Zet in op betrokkenheid bij de organisatie en team.

2

Desire

Kansen generaties op de werkvloer.

- Studies laten zien dat diversiteit binnen teams kan leiden tot een betere prestatie. Vertegenwoordiging van diverse generaties biedt daarom kansen en is in sommige gevallen zelfs noodzakelijk om bedrijfsdoelstellingen te behalen.
- Aandacht geven aan 'I-deals' in een schaarse arbeidsmarkt loont. Maak daarom maatwerkafspraken.

5

Reinforcement

Leg het beleid vast in performance cyclussen.

- Creëer een format die de keuzevrijheid geeft aan werknemer om eigen behoefte terug te laten komen in het werk.
- Selecteer personeel op basis van vaardigheden.
- Creëer groeipaden op basis van vaardigheden en niet op basis van functieprofielen.
- Zet in op stages om via die route jong personeel te werven.

3

Knowledge

Zorg voor kennis over de verschillende behoeftes.

- Zorg voor een inclusieve visie, waarin kennis wordt geactiveerd over effectief samenwerken met vertegenwoordiging vanuit diverse groepen.
- Creëer duidelijkheid rondom verwachtingen op het werk, frequentie feedback en het uiten van waardering.
- Neem als uitgangspunt: Een werkvloer waar iedereen 'gelijk' is, maar niemand 'hetzelfde'. Geef aan wat de verhouding is tussen uniformiteit en diversiteit.

Wil je meer weten over generaties op de werkvloer?

In de bijlage zie je welke bronnen we gebruikt hebben voor ons onderzoek. Hierin vind je nog veel meer interessante informatie en theorieën. Of neem contact op met een van de [GO-consultants](#).



Bijlage: Literatuur generaties op de werkvloer

- ADKAR model 2006. ADKAR: A Model for Change in Business, Government and our Community. Loveland. CO: Prosci Learning Center Publications
- Appelbaum, S. H. et al. (2022). A study of generational conflicts in the workplace. European Journal of Business & Management Research, 7(2), 7-15.
- Boender, R.C.W., & Ahlers, J. (2019). Gen Z: verlangen naar verandering. Betram + de Leeuw Uitgevers B.V.
- Dagostino, A. (2021). Here is how Gen Z is changing the way we communicate. Forbes.
[Online geraadpleegd op 28 april 2023](#)
- De Smet, A., Mugayar-Baldocchi, M., Reich, A., & Schaninger, B. (2023). Gen what? Debunking age-based myths about worker preferences. McKinsey.
[Online geraadpleegd op 28 april 2023](#)
- Harter, J. (2023). U.S. Employee Engagement Needs a Rebound in 2023. Gallup.
[Online geraadpleegd op 20 februari 2023](#)
- Lorenz, E. (2022). How to Bridge the Generational Gap in Recognition. Gallup.
[Online geraadpleegd op 20 februari 2023](#)
- Lyons, M., Lavelle, K., & Smith, D. (2017). GEN Z RISING (Accenture 2017 US. College Graduate Employment Study). Accenture.
[Online geraadpleegd op 28 april 2023](#)
- Pendell, R., & van der Helm, S. (2022). Generation Disconnected: Data on Gen Z in the Workplace. Gallup.
[Online geraadpleegd op 20 februari 2023](#)
- Qoes Atieq, M., et al. (2019). Comparative analysis of employee engagement in employees generation X, Y, and Z. Jurnal ekonomi dan perbankan syariah 11(2), 285-299.
- Re-work. Guide: Identify what makes a great manager. Re-work with google.
[Online geraadpleegd op 28 april 2023](#)
- Senard, J-D. (2020). Why we need different generations in the workplace. World Economic Forum.
[Online geraadpleegd op 28 april 2023](#)
- Vitality-model. Vitality: vitaliteit in zes leefstijlen. Hoe kijken Nederlanders tegen vitaliteit aan? Motivaction.
Geraadpleegd op 21 April.
- Van de Ven, C., Nauta, A., & van Sloten, G. (2015). I-deals in Nederland. Factorvrijf.
[Online geraadpleegd op 28 April 2023](#)