

UNIVERSITEIT GENT
Faculteit Psychologie en Pedagogische Wetenschappen
Academiejaar 2013 - 2014
Eerste Examenperiode

Bestaat er een generatie Y op de werkvloer? Een onderzoek naar werkverwachtingen en werkwaarden van verschillende generaties werknemers bij de Vlaamse overheid.

Scriptie neergelegd tot het behalen van de graad van Master in de Psychologie, optie
Bedrijfspsychologie en Personeelsbeleid door Lieze Stassen

Promotor: Prof. dr. Frederik Anseel
Begeleider: Prof. dr. Frederik Anseel

Voorwoord

Deze masterproef is het sluitstuk van een opleiding die ik met vallen en opstaan heb doorlopen, ik kijk er met een erg positief gevoel naar terug. Het onderwerp van deze masterproef boeide me van bij aanvang, ik hoop dan ook dat de lezer even geboeid is als ikzelf.

Graag wil ik mijn promotor maar vooral begeleider Prof. dr. Frederik Anseel bedanken voor de steeds bruikbare en snelle feedback, de opbouwende kritiek en de aanpak die me gemotiveerd hield.

Mijn dank gaat uit naar mijn ouders voor de steun dit laatste jaar, maar vooral voor de ondersteuning tijdens mijn gehele opleiding: mijn papa voor de impliciete hoge lat die voor effectiever werk zorgde, mijn mama voor de vele ruggensteuntjes tijdens en naast de examenperiode.

Prof. dr. Ans De Vos wil ik bedanken voor het doorgeven van de items voor de kwantitatieve vragenlijst, Karolien Van Dorpe voor de constructieve samenwerking met de Vlaamse overheid en Josephine om mijn toeverlaat en klankbord te zijn bij kleine (en grote) onzekerheden.

Céline en Margaux bedank ik voor een amusante studententijd, dankzij hen werden examenperiodes meer dan aangenaam.

Ook aan Willem, Robbe en Flore wil ik mijn dank uiten, gewoon om mij - elk op hun manier – te steunen. En graag bedank ik Anton, voor zijn begrip, steun en optimisme.

Tenslotte een extra dank aan mijn papa en Willi voor het nalezen en het geven van suggesties voor deze masterproef.

Abstract

Generatieverschillen tussen werknemers zijn hot topic, generatie Y zou volgens populaire media anders moeten benaderd worden dan vorige generaties. In deze masterproef werd dan ook als doel gesteld kennis te nemen van werkwaarden en -verwachtingen van verschillende generaties werknemers bij de Vlaamse overheid. Ten eerste werd kritisch nagegaan wat de wetenschappelijke literatuur omtrent generatieverschillen zegt, hieruit bleek dat het voeren van een op generaties gebaseerd personeelsbeleid niet erg nuttig lijkt. Het uitvoeren van een leeftijdsonderzoek was een logisch alternatief en bijgevolg werd ten tweede kwalitatief en kwantitatief onderzoek gecombineerd. Vooreerst vond een kwalitatief vooronderzoek plaats bestaande uit negen focusgroepen op basis waarvan hypothesen en exploratieve onderzoeksvragen betreffende leeftijdsverschillen werden vooropgesteld. Daarna volgde een kwantitatief vragenlijstenonderzoek dat door 615 werknemers van de Vlaamse overheid werd ingevuld. Slechts kleine leeftijdsverschillen voor onderzochte werkwaarden en -verwachtingen werden gevonden, bovendien bestond vaak een interactie met gender of opleidingsniveau van de onderzochte werknemers. Een personeelsbeleid voeren op basis van leeftijdsverschillen lijkt dan ook niet erg rendabel. Het is niet louter de leeftijd of generatie van de werknemer die bepaalt welke de werkwaarden en -verwachtingen zijn ten aanzien van de werkgever of organisatie. Het is veel complexer dan dat. In dit opzicht past het leeftijdsonderzoek binnen de gemaakte conclusies van het literatuuronderzoek en ontkracht het populaire opvattingen die bestaan ten aanzien van werknemers op basis van leeftijd of generatielidmaatschap.

Inhoudsopgave

Literatuuronderzoek.....	3
Het begrip generatie.....	3
Definitie.....	3
Generatietypologie.....	4
Sociologische grondvesting.....	6
Generatieonderzoek tot op heden.....	6
Cross-sectioneel onderzoek naar generatieverschillen.....	7
Cross-sectioneel onderzoek naar generatieverschillen: een belangrijk methodologisch probleem.....	9
Longitudinaal onderzoek naar generatieverschillen: time-lag onderzoek, meta-analyses en cross-temporele meta-analyses.....	10
Generatieonderzoek naar (werk)waarden.....	14
Waarden.....	14
Werkwaarden.....	14
Onderzoek naar generatieverschillen in werkwaarden.....	15
Kritiek op generatieverschillen en generatieonderzoek.....	17
Conclusie generatieonderzoek tot op heden.....	18
Literatuur en werkverwachtingen met betrekking tot het psychologisch contract.....	19
Verwachtingen en het psychologisch contract.....	20
Schending van het psychologisch contract.....	20
Verschillen in psychologische contracten.....	21
Conclusie literatuur en werkverwachtingen.....	22
Opzet huidige studie.....	23
Data en methoden.....	25
Onderzoekscontext.....	25
Methoden studie 1: kwalitatief vooronderzoek.....	25
Steekproef.....	25

Dataverzameling.....	26
Bevindingen.....	27
Methoden studie 2: kwantitatief vragenlijstenonderzoek.....	33
Steekproef.....	33
Opzet.....	34
Metingen.....	35
Resultaten: studie 2.....	37
Resultaten hypothesen met betrekking tot werkwaarden.....	39
Resultaten hypothesen met betrekking tot werkverwachtingen.....	41
Resultaten onderzoeksvragen met betrekking tot werkverwachtingen.....	45
Discussie.....	50
Enkele opvallende bevindingen.....	50
Werkwaarden.....	50
Werkverwachtingen.....	51
Praktische implicaties.....	53
Suggesties voor toekomstig onderzoek.....	55
Sterktes en zwaktes van het onderzoek.....	55
Conclusie.....	56
Referenties.....	58
Bijlage 1 – Conclusie focusgroepen project ‘werknemer in de toekomst’.....	66

De hedendaagse werkplaats is voortdurend in verandering, globalisatie binnen het werklandschap zorgt voor meer competitie tussen organisaties, op technologisch vlak evolueert men aanhoudend en zodoende kunnen werknemers meer en meer gebruik maken van tijds- en plaatsonafhankelijk werk. Daarnaast worden organisaties geconfronteerd met het pensioen van oudere werknemers en de rekrutering van jong talent (Twenge, Campbell, Hoffman en Lance, 2010). Dit laatste is een uitdagende maar moeilijke aanpassing. Een opvallende trend de laatste jaren is een gradueel kleiner wordende groei van de bevolking op arbeidsleeftijd. Dit is vooral een rechtstreeks gevolg van de toenemende vergrijzing waarbij een verhoogde uitstroom van 64-plussers in combinatie met een verlaagde instroom van jongeren opgemerkt wordt. Volgens het Federaal Planbureau zouden in 2012 cohorten die de arbeidsleeftijd verlieten zelfs voor het eerst groter zijn dan de instroom op arbeidsleeftijd (Hoge raad voor werkgelegenheid, verslag 2013).

Ten gevolge van de vergrijzing in België hebben werkgevers om (jonge) werknemers aan te trekken en te behouden er alle belang bij kennis te nemen van verwachtingen van deze werknemers tegenover hun werkgever. Dit brengt ons bij de generatiediscussie. Een nieuwe generatie betreedt voor het eerst de arbeidsmarkt en deze zou fundamenteel anders zijn dan vorige generaties (Twenge en Campbell 2008). Generatieverschillen in het algemeen en hun gevolgen voor de werkplaats in het bijzonder zijn dan ook hot topic. Menig consultant springt in op de bezorgdheid van werkgevers omtrent recente arbeidsmarktevoluties en overtuigt hen om hun personeelsbeleid aan te passen aan de nieuwe en opkomende generatie Y. Managers en organisaties worden overspoeld met artikels die op stereotypische wijze, zonder kritische peer review verschillen tussen generaties beklemtonen (Macky, Gardner en Forsyth, 2008). De bezorgdheid van werkgevers - en als consequentie daarvan het benaderen van waarden en verwachtingen van werknemers op basis van generatielidmaatschap - is een te begrijpen gevolg. Echter is de discrepantie tussen populaire media en wetenschappelijk onderbouwde literatuur wat betreft onderzoek naar generatieverschillen opmerkelijk.

Deze masterproef zal dan ook als bijdrage aan de huidige generatieliteratuur een kritische en systematische evaluatie uitvoeren van generatieonderzoek tot op heden. Vooralsnog werd niet bewezen dat een generatiespecifiek management noodzakelijk is en bijgevolg werd de logische conclusie gemaakt dat men - in plaats van generatieverschillen - de focus beter legt op leeftijdsverschillen tussen werknemers. Zodoende zullen als bijdrage aan het praktisch werkveld verschillen in werkwaarden en -verwachtingen van verschillende leeftijdsgroepen in plaats van verschillende generatiegroepen worden onderzocht.

De vraag dit onderzoek uit te voeren werd gesteld door de Vlaamse overheid en bijgevolg zal dit gebeuren bij zijn werknemers. Deze vraag toont ten eerste de bezorgdheid van werkgevers aan waarover reeds werd gesproken, ten tweede benadrukt ze de relevantie van deze masterproef. Er zal gefocust worden op die aspecten in de werkomgeving waar grote uitdagingen bestaan. Een leeftijdsonderzoek bij de Vlaamse overheid is aangewezen aangezien de vergrijzing daar extra hard zal toeslaan omwille van haar gemiddeld oudere personeelsbestand (hoge raad voor werkgelegenheid, verslag 2013). De werkwaarden en -verwachtingen van werknemers tegenover hun werkgever leren kennen zal dan ook een belangrijke bijdrage leveren aan het huidig beleid binnen de Vlaamse overheid.

Literatuuronderzoek

Het begrip generatie

Definitie.

Wanneer de literatuur de term 'generatie' omschrijft wordt vaak de definitie van Kopperschmidt gebruikt: een generatie is 'een identificeerbare groep die geboortjaar, leeftijd, locatie en significante levensgebeurtenissen in kritische levensfasen delen' (Kopperschmidt, 2000, p.66). Vervolgens citeren meerdere wetenschappers Karl Mannheim, de socioloog die '*the sociological problems of generations*' schreef. Voor hem vond het probleem van generatieverschillen zijn oorsprong in de sociologie en ging dit terug tot de jaren '50 (Parry en Urwin, 2011). Mannheim (1952) betoogde dat een generatie geen concrete groep is in de zin van een 'gemeenschap' (die niet kan bestaan zonder dat zijn leden kennis hebben van elkaar). Het zou eerder een 'sociale locatie' betekenen. 'Leden van een generatie zijn verbonden maar de banden resulteren niet in een concrete groep. Individuen die hetzelfde geboortjaar delen en tot dezelfde generatie behoren delen een gelijklopende locatie in de historische dimensie van het sociale proces. Het belangrijkste is dat we de term 'generatie' verstaan als een bepaald type van sociale locatie.'

'Een generatie wordt gevormd door gebeurtenissen of omstandigheden die leden van een generatie delen en die plaatsvinden in een bepaalde levensfase' (Howe en Strauss, 2000, p 42). Bij het definiëren van een generatie leggen naast Howe en Strauss meerdere onderzoekers de nadruk op significante levensgebeurtenissen als sleutelement in het vormen van generaties. Smola en Sutton (2002) bijvoorbeeld omschrijven een generatie als 'een groep die historische en sociale levenservaringen deelt. Dit participeren in levenservaringen heeft een effect op de manier van ontwikkeling en het zich onderscheiden van een andere generatie.' Historische en sociale levenservaringen worden mooi gespecificeerd door Kowske, Rasch en Wiley (2010): '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. 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). Wat deze definities volgens Costanza, Badger, Fraser, Severt en Gade (2012) delen is het gegeven dat 'een generatie een groep individuen is met ongeveer dezelfde leeftijd die beïnvloed wordt door eenzelfde set van significante historische gebeurtenissen gedurende sleutelperioden in het leven (meestal de late kindertijd, de adolescentie en de jong volwassenheid). Verschillen tussen cohorten zijn dus niet uitsluitend toe te schrijven aan een gedeelde leeftijd maar ook aan de gemeenschappelijke invloed van gedeelde ervaringen ten gevolge van deze overeenkomstige leeftijd.'

De termen 'generatie' en 'cohort' worden meermaals door elkaar gebruikt maar er is een belangrijk onderscheid. De generatietheorie begint van een sociale, politieke of economische gebeurtenis, een demografie of een andere sociale karakteristiek waarna men een geschikt cutoff punt zoekt om een generatie te definiëren. Een cohort telt enkel als generatiegroep wanneer - belicht tegenover andere cohorten - onderscheidende waarden en attitudes verschijnen ten gevolge van die sociale, economische en politieke gebeurtenissen. Een cohort is dus meer een atheoretisch construct dat acteert als 'samples' van generatiecategorïeën (Parry en Urwin, 2011).

Generatietypologie.

Het geloof dat elke generatie - voortvloeiend uit gedeelde gebeurtenissen en ervaringen - een onderscheiden set van gemeenschappelijke waarden en attitudes deelt, resulteert in het groeperen van individuen in generaties (Parry en Urwin, 2011). Het wordt complexer wanneer men bekijkt hoe elke onderzoeker generaties definieert. De verschillende typologieën vertonen weinig overeenkomst (Bolton, Parasura, Hoefnagels, Migchels, Kabadayi, Gruber, Loureiro en Solnet, 2013; D'Amato en Herzfeldt, 2008; Costanza et al., 2012). Gordon en Steele (2005) stellen dat de werkvloer momenteel bestaat uit vier generaties, dit lijkt door andere onderzoekers vrij algemeen aanvaard. De generatietypologie van Howe en Strauss (2007) - die deze vier generaties bevat - wordt frequent gebruikt. Zij onderscheiden de stille generatie (1925-1942), de babyboom generatie (1943-1960), de generatie X (1961-1981) en de millennium generatie (1982-2005). Deze laatste generatie heeft verschillende benamingen. Ze wordt ook 'generatie Y', 'generatie next' of 'generatie me' genoemd (Twenge, 2010; Dries, Pepermans en De Kerpel, 2008; Ng, Schweitzer en Lyons, 2010). In deze masterproef wordt de benaming 'generatie Y' gebruikt. Ondanks de karige overeenkomst tussen verschillende typologieën wordt over het algemeen de grens voor de babyboom generatie tussen het einde van de tweede wereldoorlog en het midden van de jaren '60 geplaatst. De daling in geboortes signaleerde het einde van de babyboom. De generatie Y correspondeert met de stijging in geboortes in de vroege jaren '80. Dit is wanneer babyboomers kinderen begonnen krijgen (Cennamo en Gardner, 2008).

Dries et al. (2008) maakten een overzicht van belangrijke gebeurtenissen die een generatie zouden typeren. Zie tabel 1 voor een overzicht.

Tabel 1 – Belangrijke gebeurtenissen per generatie – overzicht van Dries et al., 2008

Generatie	Geboortejaar	Belangrijke gebeurtenissen
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 anticonceptie pil/ 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

Generatie Y.

Hedendaags is er erg veel interesse in generatieonderzoek. Men wil weten wat eventuele generatieverschillen zouden betekenen op de werkvloer, men vraagt zich af hoe generatie Y het best te motiveren en behouden is (Myers en Sadaghiani, 2010) en men is ervan overtuigd dat belangrijke generatieverschillen in werkwaarden en overtuigingen kunnen leiden tot conflicten, misverstanden en miscommunicatie op de werkplaats (Wong, Gardiner, Lang en Coulon, 2008). Deze bezorgdheid en interesse tegenover de jongste generatie - die anders zou zijn dan de vorige - deed zich evenzeer voor bij de opkomst van de generatie X op de arbeidsmarkt in de jaren '80 en '90 van de vorige eeuw (Twenge, 2010; Jurkiewicz, 2000). Daarnaast werden babyboomers op jonge leeftijd hetzelfde gepercipieerd door ouderen als zij nu generatie Y percipiëren (Deal, Altman en Rogelberg, 2010). Dit leidt tot de conclusie die Roberts, Edmonds en Grijalva (2010) maakten na een discussie tussen Twenge en Campbell (2010) en Trzesniewski en Donnellan (2010) in verband met narcisme: 'elke generatie is 'generatie me' aangezien elke generatie jonge mensen narcistischer is dan ouderen.'

Populaire literatuur beschrijft generatie Y als zelfzeker, in zichzelf gekeerd en prestatiegeoriënteerd. Populaire perceptie beschouwt generatie Y als 'opgroeïend in de goede tijd' waardoor ze een goed betalende én betekenisvolle job verwachten te vinden. Er wordt een generatie Y gesuggereerd die alles wil en bovendien willen ze het nu; een hoog loon, snelle promotie, interessant en uitdagend werk, een goede werk-privé balans en de kans een bijdrage te leveren aan de maatschappij (Myers en Sadaghiani, 2010). Volgens Ng et al. (2010) zou generatie Y hoge carrièreverwachtingen hebben. Echter wekken de gerapporteerde resultaten de indruk dat generatie Y hierin zou verschillen van oudere generaties, terwijl dit niet nader werd onderzocht.

Anekdotische en theoretische publicaties besluiten drastische verschillen bij generatie Y tegenover vorige generaties (Kowske et al., 2010). Echter genieten deze populaire opvattingen weinig empirische evaluatie,

het relatief schaars empirisch onderzoek over generatie Y is vooral verwarrend en contradictorisch (Deal et al., 2010).

Sociologische grondvesting.

Generatieonderzoek vindt zijn oorsprong in de sociologie bij Karl Mannheim: 'Het generatieprobleem is groot en dient degelijke aandacht te krijgen. Het is een essentiële leidraad in het begrip van sociale en intellectuele bewegingen. Zijn praktisch belang zal duidelijk worden wanneer men inzicht zal proberen krijgen in snelle sociale verandering – wat een kenmerk is van deze tijd' schreef hij in 1952. Volgens Parry en Urwin (2011) suggereerde Mannheim dat het bestaan van generaties mogelijk wordt gemaakt door 5 karakteristieken in onze maatschappij. Namelijk: '(1) Nieuwe deelnemers in het culturele proces komen tevoorschijn; (2) Gewezen deelnemers verdwijnen; (3) Leden van een generatie kunnen enkel deelnemen in een tijdelijke gelimiteerde sectie van het historisch proces; (4) Cultureel erfgoed moet worden overgedragen; en (5) de transitie van generatie tot generatie is continu.' Mannheim onderstreepte het belang van het historisch proces en vooral het bewustzijn hiervan. Ook volgens Edmunds en Turner (2002) worden leden van een generatie samengehouden door het feit dat zij historische gebeurtenissen van hetzelfde of een soortgelijk gezichtspunt ervaren. Academics na Mannheim hebben zich gefocust op het concept van collectieve herinneringen. Ze legden vooral de nadruk op de collectieve ervaring en het bewustzijn van historische gebeurtenissen omwille van het delen van locatie en geboortjaar. Meer moderne sociologen hebben hun focus verbreed naar het onderzoek van culturele elementen zoals muziek, of andere elementen van de populaire cultuur om een generatie te definiëren (Parry en Urwin, 2011).

Generatieonderzoek tot op heden

Er gebeurde reeds veel onderzoek naar generatieverschillen. Zo onderzocht men generatieverschillen in werkengagement (Davis, Pawlowski en Houston, 2006; D'amato en Herzfeldt, 2008), de publieke sector (Jurkiewicz, 2000), arbeidsethiek (Meriac, Woehr en Banister, 2010), leeroriëntatie (D'Amato en Herzfeldt., 2008), talentretentie (D'Amato en Herzfeldt, 2008), persoonlijkheid (Wong et al., 2008; Smits, Dolan, Vorst en Wicherts, 2011; Twenge en Campbell, 2008), extraversie (Twenge, 2001), narcisme (Twenge, Konrath, Foster, Campbell en Bushman, 2008; Trzesniewski en Donnellan, 2008), zelfwaardering (Twenge en Campbell, 2001), zelfcontrole (Twenge, Liqing en Im, 2004), angst (Twenge, 2000), neurotiscisme (Twenge, 2000), carrièreovertuigingen (Dries et al., 2008), ontwikkeling (Sayers, 2007), overeenstemming met de werkomgeving (Westerman en Yamamura, 2006), werk-familie conflict (Beuttel en Wittig-Berman, 2008), werkgerelateerde attitudes (Costanza et al., 2012; Kowske et al., 2010; Twenge, 2010), levensdoelen (Twenge, Campbell en Freeman, 2012), bezorgdheid om anderen (Twenge et al., 2012), burgerzin (Twenge et al., 2012), waarden (Lyons, Duxbury en Higin, 2005) en werkwaarden (Cogin, 2012; Hansen en Leuty, 2011; Gursoy, Maier en Chi, 2007; Cennamo en Gardner, 2008; Parry en Urwin,

2011; Twenge et al, 2010; Smola en Sutton, 2002). Meerdere studies onderzochten generatieverschillen in persoonlijkheidstrekken en positief zelfbeeld. Generatietrends in waarden, levensdoelen en relaties met de maatschappij werden minder onderzocht (Twenge et al., 2012). De meerderheid van voorgaande onderzoeken gebeurden op een cross-sectionele manier. Slechts een minderheid deed een time-lag onderzoek, een cohort analyse of een cross-temporele meta-analyse¹.

In wat volgt zal vooreerst een analyse worden gemaakt van onderzoek naar algemene generatieverschillen. Dit wordt onderverdeeld in een bespreking van cross-sectioneel en een bespreking van longitudinaal onderzoek. Het cross-sectionele deel wordt verder opgesplitst in onderzoek dat wel en onderzoek dat geen verschil vindt tussen generaties. Ten tweede wordt generatieonderzoek betreffende werkwaarden besproken, dit wordt eveneens - maar iets minder uitgebreid - onderverdeeld in onderzoeken die wel en onderzoeken die geen verschil vinden tussen generaties. Ten derde volgt een kritische evaluatie van huidig onderzoek naar generatieverschillen waarna ten vierde werkverwachtingen met betrekking tot het psychologisch contract worden besproken.

Wat betreft het bestaan van generatieverschillen is er maar weinig overeenkomst tussen academici: sommige onderzoekers vermelden geen verschil tussen generaties, anderen rapporteren een klein tot gemiddeld verschil. Hiervoor kunnen echter meermaals alternatieve verklaringen worden gevonden.

Cross-sectioneel onderzoek naar generatieverschillen.

Eerder wel generatieverschillen.

D'Amato en Herzfeldt (2008) gingen generatieverschillen na in leeroriëntatie, organisatieverbintenis en talentretentie bij Europese managers. Jongere generaties (X en Y) zouden minder geneigd zijn bij dezelfde organisatie te blijven en vertonen een sterkere leeroriëntatie. Beuttel en Wittig-Bergman (2008) rapporteerden generatieverschillen in werk-familieconflict. De stille generatie was significant meer tevreden dan babyboomers en leden van de generatie X. Dit resultaat was er - volgens de onderzoekers - eerder omdat leden van de stille generatie de oudst onderzochte groep was en tevredenheid stijgt met leeftijd. Daarnaast vonden ze een algemene daling in werk-familie conflict over alle onderzochte generaties heen en tenslotte waren mentale gezondheid en werkdruk de sterkste predictoren voor elke generatiegroep. Aangezien conflict een algemene daling kent lijkt een andere oorzaak dan generatieverschillen voor deze daling meer plausibel, bijvoorbeeld verbeterde werkomstandigheden. Generatievoorkeuren bij accountants in overeenstemming met de werkomgeving werden onderzocht door Westerman en Yamurama (2006). Leden van de babyboomgeneratie rapporteerden een hoger niveau van tevredenheid dan de jongere generaties (X en Y). Opnieuw kon dit verklaard worden doordat tevredenheid

¹ Het verschil tussen- en het belang van deze verschillende manieren van onderzoek zal betreffende generatieonderzoek later in deze masterproef nog verder worden toegelicht.

stijgt naargelang leeftijd. Daarnaast werd voorspeld dat bedrijven met ontevredenheid en turnover zouden te maken krijgen wanneer men zich niet zou aanpassen aan noden van jonge werknemers (generatie X en Y). Hierbij kan een belangrijke opmerking geplaatst worden. Dat een goede fit tussen persoon en organisatie belangrijk is voor de jongste groep werknemers kan de indruk wekken dat een fit met de oudste groep werknemers onbelangrijk is. Volgens een onderzoek van Dilworth en Kingsbury (2005) spenderen leden van de stille generatie significant meer tijd aan het zorgen voor ouderen, babyboomers en generatie X'ers meer aan het zorgen voor kinderen. Dit zorgde voor een significant hogere thuis-werk interferentie bij babyboomers. Echter kan men ook hier weer de logische verklaring geven dat het niet om een generatieverschil gaat in 'het zorgen voor'. Aangezien babyboomers en generatie X'ers zich in de levensfase met (jonge) kinderen bevinden lijkt levensfase een logischere verklaring voor het gevonden significant verschil. Algemeen rapporteerde elke onderzochte generatiegroep meer negatieve werk-thuis interferentie dan thuis-werk interferentie. Dries et al., (2008) onderzochten generatieverschillen in carrière overtuigingen, carrièretype, evaluatie van carrièresucces en de belangrijkheid die wordt gehecht aan veiligheid binnen de organisatie. Ze vonden geen significante verschillen tussen generaties, enkel met betrekking tot arbeidsveiligheid scoorden generatie Y en de stille generatie significant hoger dan andere generaties. Daarnaast bleek tevredenheid de grootste factor om het carrièresucces van anderen te evalueren. Tenslotte had de meerderheid van de deelnemers eerder een traditionele carrière. Jongere generaties zouden wel een grotere discrepantie weergeven tussen carrièrevoorkeuren en de actuele carrièresituatie. Benson en Brown (2011) rapporteerden een babyboom generatie met een significant hoger niveau van jobsatisfactie en een significant lagere intentie om het bedrijf te verlaten dan de generatie X. Daarnaast rapporteerde deze babyboom generatie slechts een zwakke relatie tussen engagement en generatie.

Eerder geen generatieverschillen.

Volgens Jurkiewicz (2000) - die een onderzoek deed naar gelijkenissen en verschillen van generatie X en de babyboom generatie in de publieke sector - zijn deze twee generaties meer gelijkend dan verschillend. Ook volgens Davis et al. (2006) zijn er meer gelijkenissen dan verschillen tussen de babyboom generatie en generatie X, deze keer wat betreft werkengagement. Szamosi (2006) maakte de vergelijking tussen generatie X en Y en vond dat deze equivalente waarden en tevredenheidsuitkomsten zochten bij kleine en grote bedrijven. Meer bepaald zocht men organisaties die risicogeoriënteerd, innovatief, vasthoudend aan ondersteunende waarden, sociaal verantwoordelijk, vriendelijk en creatief zijn. Zij opperde dat er altijd interpersoonlijke verschillen zullen zijn maar dat er over het algemeen een grote consistentie is in werknemers die voor kleine en middelgrote bedrijven willen werken. Net zoals Westerman en Yamurama (2006) die generatie X en Y samenvoegden omwille van de vele overeenkomsten maakt Szamosi de conclusie dat deze generaties eerder gelijkend dan verschillend zijn. Ook Saers (2007) nam in zijn onderzoek naar generatieverandering en professionele ontwikkeling in academische bibliotheken leden

van generatie X en Y samen. Wong et al. (2008) vonden geen generatieverschillen in persoonlijkheid en motivatie. De weinige verschillen die wel gevonden werden vertoonden kleine effectgrootten en waren eerder toe te wijzen aan leeftijd. Bovendien ondersteunden ze stereotypen betreffende generatieverschillen beschreven in de managementliteratuur en de media niet. Meriac et al. (2010) gingen generatieverschillen in arbeidsethos na. De gevonden significante verschillen tussen cohorten indiceerden dat respondenten verschillen in werkgerelateerde attitudes en gedragingen. Meteen daarna gaven ze de kritiek dat cohorten moeilijk te vergelijken zijn omwille van de afwezigheid van equivalentie tussen cohorten. Enkel de onderzochte variabele 'vrije tijd' was equivalent en het verschil in deze variabele tussen generatie X en Y was niet significant. Indien generatie X en Y werden samengenomen vertoonden ze wat betreft vrije tijd wel een (klein) significant verschil tegenover babyboomers. In het algemeen scoorde de babyboom generatie het hoogst op werkethiek. Tenslotte onderzochten Cennamo en Gardner (2008) generatieverschillen in werkwaarden, werkuitkomsten (jobsatisfactie, organisatieverbintenis en intentie om de organisatie te verlaten) en de fit tussen persoonlijke waarden en organisatiewaarden. Ze rapporteerden dat de jongste groepen meer belangrijkheid hechtten aan status- en vrijheidswerkwaarden dan de oudste groep, daarnaast rapporteerden babyboomers een betere persoon-organisatie fit met extrinsieke en statuswaarden en werden geen andere generatieverschillen gevonden in fit.

Cross-sectioneel onderzoek naar generatieverschillen: een belangrijk methodologisch probleem.

Voorgaande studies tonen aan dat gemaakte conclusies in onderzoek naar generatieverschillen op zijn minst verdeeld zijn. Een belangrijke beperking van onderzoek in voorgaand overzicht is het feit dat dit op een cross-sectionele manier gebeurde. Een cross-sectioneel design maakt het namelijk onmogelijk vast te stellen of verschillen tussen groepen te wijten zijn aan leeftijd, levensfase of pure generatieverschillen (Cennamo en Gardner, 2008). Een leeftijdseffect is namelijk een gevolg van fysiologische groei en vooruitgang omwille van het doorreizen van verschillende ontwikkelingsstadia, een periode effect is daarentegen te wijten aan historische gebeurtenissen die zich voordoen op een specifiek moment in de tijd terwijl een generatie effect te wijten is aan gedeelde ervaringen van dezelfde leeftijdsgroep in dezelfde periode (Kowske et al., 2010). Om de effecten van generatie, leeftijd en andere variabelen te onderscheiden is longitudinaal onderzoek nodig, echte generatieverschillen kunnen pas geïdentificeerd worden door groepen te bestuderen over de tijd heen (Gennamo en Gardner, 2008). Bij cross-sectionele designs wordt het periode effect constant gehouden, maar een geobserveerd effect kan zowel aan leeftijd als aan generatie liggen (Kowske et al., 2010).

De aangewezen studie volgens Schaie (1965) om generatie van leeftijd en periode-effecten te onderscheiden is het sequentiële cohort design. Dataverzameling begint daarbij op jonge leeftijd en volgt verscheidene generaties longitudinaal terwijl men beweegt door de verschillende fasen van het werklevens.

Dit soort onderzoek bestaat echter (nog) niet (Twenge et al., 2010). Wel gebeurden er reeds cross-temporele meta-analyses. Hierbij wordt een meta-analyse uitgevoerd van studies doorheen de tijd. Toch bestaat ook bezorgdheid over de mogelijkheid van de cross-temporele meta-analyse om cohorteffecten op populatieniveau te ontdekken (Trzesniewski, Donnellan en Robins, 2008).

Daarnaast is er time-lag onderzoek. Dit kan worden gedefinieerd als een vergelijking van mensen die dezelfde leeftijd hebben in verschillende tijdsperioden (Parry en Urwin, 2011). Leeftijd wordt constant gehouden terwijl tijd en generatie variëren. Gevonden verschillen kunnen dus niet aan leeftijd te wijten zijn. 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. Echter kan dit onderzoek nog steeds de effecten van generatie en tijdsperiode niet onderscheiden, wat maakt dat ook voor dit type onderzoek beperkingen bestaan.

Longitudinaal onderzoek naar generatieverschillen: time-lag onderzoek, meta-analyses en cross-temporele meta-analyses.

Jean Twenge en collega's voerden reeds enkele cross-temporele meta-analyses uit om generatieverschillen in persoonlijkheid te onderzoeken. Zo vonden Twenge et al. (2008) bij geboortecohorten tussen 1979 en 2006 een stijging in narcisme via de NPI, een vragenlijst die dit nagaat. Ze rapporteerden echter veeleer middelmatige effectgrootten. Daarnaast vonden Twenge en Campbell (2001) een lichte stijging in zelfwaardering bij geboortecohorten tussen 1968 en 1994, ook Gentile, Twenge en Campbell (2010) vonden een stijging in zelfwaardering bij geboortecohorten tussen 1988 en 2008. Deze veranderingen zijn echter consistent met de toename van de nadruk die wordt gelegd op eigenwaarde in de Amerikaanse cultuur en de (kleine) stijging in academische competentie bij studenten over de tijd heen. Twenge et al. (2004) rapporteren een verandering in 'controleplaats' van intern naar iets meer extern georiënteerd bij geboortecohorten tussen 1971 en 1998. Twenge (2001) beschrijft een lichte stijging in extraversie bij geboortecohorten tussen 1966 en 1993. De stijging verklaarde tussen 14 en 19% van de variantie in persoonlijkheid in die tijd. Twenge (2000) rapporteert een lichte stijging tussen 1952 en 1993 in angst en neurotiscisme. Voorgenoemde onderzoeken gebeurden steeds bij Amerikaanse universiteitsstudenten. De onderzoeken naar controle, neurotiscisme en angst gebeurden ook bij kinderen. Ten slotte voerden Twenge en Campbell (2008) een cross-temporele meta-analyse uit van verschillende persoonlijkheidstrekken zoals zelfwaardering, narcisme, nood aan sociale waardering, controleplaats, angst, depressie, verandering in de rol en de persoonlijkheid van vrouwen. Deze meta-analyse rapporteert dat generatie Y een hoger niveau van zelfwaardering, narcisme, angst en depressie en een lager niveau van nood aan sociale waardering heeft. Daarnaast zou hun controleplaats meer extern zijn en zouden vrouwen meer assertieve trekken hebben. Wat dit laatste betreft zou volgens hen 'tijdsperiode' ook een verklaring kunnen zijn aangezien vrouwen steeds vaker voltijds werken en daardoor

ook mannelijke, meer assertieve trekken kunnen vertonen. De stijging in angst en depressie duidt aan dat het voor werknemers belangrijk is te kunnen *copen* met stress. In dit opzicht is de generatievariabele niet erg belangrijk, wel het algemene probleem van stress bij werknemers over alle generaties heen.

Voorgaande onderzoeken lijken een shift in persoonlijkheid over geboortecohorten heen te rapporteren maar betreffende persoonlijkheidstrekken onderzocht bij universiteitsstudenten gaat het steeds om heel gestage lineaire veranderingen (Kowske et al, 2010). Van plotse shifts tussen generaties is geen sprake.

Smits et al. (2011) onderzochten cohortverschillen in de big five persoonlijkheidsfactoren gedurende een periode van 25 jaar (tussen 1987 en 2007). Resultaten toonden een zeer kleine lineaire stijging over de tijd heen in extraversie, aangenaamheid en consciëntieusheid en een kleine lineaire daling in neurotiscisme. Voor openheid werd geen logisch patroon gevonden. Wat betreft neurotiscisme vonden zij dus een omgekeerd effect dan Twenge in 2000. Bovendien gaven zij duidelijk als beperking aan dat deze resultaten onmogelijk te generaliseren zijn naar de gehele populatie aangezien het onderzoek werd uitgevoerd bij universiteitsstudenten in het eerste jaar. Tenslotte impliceren de resultaten volgens hen dat vooral de algemene socioculturele context een effect heeft op deze persoonlijkheidsfactoren.

Aangaande generatieverschillen in persoonlijkheid bestaat dus zeker geen eensgezindheid. Volgens Trzesniewski et al. (2008) zijn er belangrijke methodologische problemen met voorgaande studies van Twenge en collega's. Twenge et al. (2008) rapporteerden een lichte stijging in narcisme over generaties heen maar volgens Trzesniewski zijn er drie problemen met dit onderzoek. Ten eerste zijn er beperkingen aan de toevalssteekproeven die Twenge en collega's gebruiken (universiteitsstudenten), ten tweede lukte het deze onderzoekers niet om het cross-temporele onderzoek van Twenge en collega's te repliceren na gebruik van een nationaal representatieve steekproef, ook vonden Trzesniewski en collega's bij replicatie geen stijgingen in zelfwaardering en extern georiënteerde controle. Ten laatste wezen ze op problemen met de interpretatiemarges van de NPI, de vragenlijst die werd gebruikt om narcisme te meten.

Trzesniewski et al. (2008) besluiten dat meer data nodig zijn alvorens te concluderen of generatie Y als meer narcistisch kan beschouwd worden in vergelijking met vorige generaties. Er zijn degelijke longitudinale onderzoeken nodig vooraleer een uitspraak te doen omtrent generatieverschillen. Zolang dit onderzoek er niet is dient men op te letten met het maken van algemene claims en hun potentiële effecten. Ook in 2010 beklemtoonden Trzesniewski en Donnellan dat men voorzichtig dient te zijn met algemene conclusies wat betreft generatieverschillen. Een algemene inspectie van effectgrootten in voorgaande studies toonde namelijk weinig evidentie voor sterke of wijdverspreide cohort gelinkte veranderingen.

Naast persoonlijkheid werden ook werkhoudingen op een andere manier dan de cross-sectionele methode bestudeerd. Costanza et al. (2012) publiceerden een meta-analyse die generatieverschillen in drie

werkgerelateerde criteria (jobsatisfactie, organisatieverbintenis en intentie tot turnover) onderzocht. Het patroon van resultaten toonde aan dat relaties tussen het lid zijn van een generatie en werkgerelateerde uitkomsten gemiddeld tot klein zijn en in vele gevallen zelfs nul. De bevindingen van Costanza et al. suggereerden dat - wat betreft onderzochte werkgerelateerde variabelen - betekenisvolle verschillen tussen generaties waarschijnlijk niet bestaan. De verschillen die wel leken te bestaan waren eerder toe te schrijven aan andere factoren dan het lid zijn van een generatie. Ook Kowske et al. (2010) bekeken generatie-effecten op werkattituden. Naast jobsatisfactie en intentie tot turnover werd ook werkzekerheid onderzocht. Een hiërarchisch leeftijd-periode-cohort regressie model werd uitgevoerd en ook zij rapporteerden zeer kleine effectgrootten. De verschillen die zij opmerkten hingen af van de soort werkattitude. Zij concludeerden dat generatie Y een hoger niveau van algemene organisatie- en jobtevredenheid, tevredenheid met werkzekerheid en carrière ontwikkeling rapporteerde. Daarnaast vertoonden resultaten gelijkende niveaus van tevredenheid met loon en arbeidsvoordelen, het werk zelf en intenties tot turnover tussen verschillende generaties. Kowske en collega's noteerden als belangrijkste conclusie dat de nood aan interventies op basis van generatieverschillen twijfelachtig is. Individuele variantiecomponenten waren substantieel groter dan componenten van periode of generatievariantie. Individuele variabelen waren dus - betreffende werkattituden - als predictor veel sterker dan periode of generatie. Daarnaast waren niet alle statistische significante verschillen ook praktisch significant. Praktisch iets ondernemen op basis van generatieverschillen leek weinig rendabel.

Het is beslist interessant de effectgrootten van voorgaande studie van Costanza et al. in ogenschouw te nemen; zie tabel 2 voor een overzicht.

Tabel 2 – Effectgrootten: Costanza et al., 2012

Costanza et al. (2012)	Effectgrootten (Cohen's <i>d</i>)
Jobtevredenheid	.20 - .25
Organisatieverbintenis	-.07 - .51
Affectieve organisatieverbintenis	.09 - .22
Normatieve organisatieverbintenis	-.05 - .42
Continuance	-.26 - .30
Intentie tot turnover	-.62 - .05

Volgens Cohen (1988) bestaat een kleine effectgrootte vanaf 0.2, een medium effectgrootte vanaf 0.5 en een grote effectgrootte vanaf 0.8. Zoals te zien in tabel 2 zijn bijna alle effectgrootten klein tot middelmatig. Wanneer de onderzoekers studies die niet aan de inclusiecriteria voor de meta-analyse voldeden verwijderden uit hun onderzoek werden effectgrootten nog kleiner. Volgens Costanza et al. ondersteunden deze resultaten de notie niet dat er systematische, substantiële verschillen in werkuitskomsten zijn tussen generaties. De meerderheid van de vergelijkingen tussen generaties die werden geanalyseerd toonden

een Cohen's d 's van minder dan een kwart van een standaarddeviatie wanneer werd gecorrigeerd voor onbetrouwbaarheid. Zelfs wanneer iets grotere effecten werden gevonden toont bestaand onderzoek aan dat alternatieve verklaringen naast het lid zijn van een generatie meer plausibel zijn.

Naast genoemde cross-temporele meta-analyses werd slechts één time-lag studie uitgevoerd betreffende generatieverschillen. Twenge et al. (2012) onderzochten generatieverschillen in levensdoelen, bezorgdheid om anderen en burgerschap ('*citizenship*'). Ze onderzochten dit bij laatstejaars in het secundair onderwijs (tussen 1967 en 2008) en bij universiteitsstudenten (tussen 1966 en 2009). De onderzoekers rapporteerden dat levensdoelen gerelateerd aan intrinsieke waarden lager waren bij generatie Y vergeleken met babyboomers. Levensdoelen gerelateerd aan extrinsieke waarden vertoonde een omgekeerd resultaat. De resultaten waren vooral gedreven door veranderingen tussen babyboomers en generatie X. Slechts kleine effectgrootten werden gerapporteerd (Bij laatstejaarsstudenten: $d = -.29 - .22$ bij babyboomers vs. generatie X, 9/14 van de items had zelfs een effectgrootte kleiner dan of gelijk aan $.10$; $d = -.23 - .23$ bij generatie X vs. generatie Y, 10/14 van de items had een effectgrootte kleiner of gelijk aan $.10$; $d = -.40 - .37$ bij babyboomers vs. generatie Y 11/14 van de items had een effectgrootte kleiner of gelijk aan $.20$, wat nog steeds als 'klein' kan beschouwd worden. Bij universiteitsstudenten: $d = -.54 - .55$ bij babyboomers vs. generatie X, 13/20 van de items had een effectgrootte kleiner of gelijk dan $.20$; $d = -.22 - .09$ bij generatie X vs. generatie Y, slechts 1 items was groter dan $.20$; $d = -.59 - .63$ bij babyboomers vs. generatie Y, 11/20 van de items waren kleiner dan $.20$, nog eens 7 items waren kleiner of gelijk aan $.30$).

Generatie Y scoorde lager dan vorige generaties op bezorgdheid voor anderen, maar ook hier werden slechts kleine effectgrootten gerapporteerd (van de 50 vermelde effectgrootten waren er slechts vier groter dan $.20$). De 'hogere' effectgrootten hadden te maken met het feit dat deze items het niveau van '*community service*' nagingen. Dit werd in de bevroegde tijdsperiode namelijk geëist als men wou afstuderen. Tenslotte waren items die burgerschap maten lager bij generatie Y dan babyboomers op dezelfde leeftijd, maar ook hier waren de effectgrootten weer klein.

Voor vermeldenswaardige resultaten werden meermaals alternatieve verklaringen gevonden. Zo konden items omtrent geld bijvoorbeeld beïnvloed worden door het uitvoeren van een bevraging in een periode van economische druk. Daarnaast gingen alle resultaten om gemiddelden, er was nog steeds meer binnengroep- dan tussengroepvariantie. Tenslotte waren de vergelijkingen relatief, hoewel extrinsieke waarden stegen en intrinsieke waarden daalden vond generatie Y 'betekenis vinden' nog steeds belangrijker dan het hebben van veel geld.

Deze cross-temporele meta-analyse van Twenge et al. (2012) gaf reeds een inleiding op intrinsieke- en extrinsieke waarden, hier gerelateerd aan levensdoelen. Volgende paragraaf zal het generatieonderzoek naar (werk)waarden meer uitgebreid bespreken.

Generatieonderzoek naar (werk)waarden

Waarden.

Rokeach (1973) definieert een waarde als 'een blijvende overtuiging die een specifieke vorm van gedrag persoonlijk en sociaal verkiest boven een tegengestelde of omgekeerde vorm van gedrag' (Rokeach, 1973, p.5). Deze definitie suggereert dat waarden - tegenover het meer kortstondige en contextuele construct attituden - relatief stabiel zijn over de tijd heen (Lyons et al., 2005). Volgens Lyons, Duxbury en Higgins (2007) kan worden verwacht dat mensen die worden opgevoed in dezelfde sociale context (en dus worden beïnvloed door eenzelfde set van sociale krachten) gelijkaardige waarden zullen delen. Conform Smola en Sutton (2002) definiëren waarden wat mensen geloven dat fundamenteel juist of fout is. Daarnaast is het reeds beargumenteerd dat waarden beïnvloed worden door levensgebeurtenissen en socialisatie en minder door leeftijd of maturiteit. Tenslotte is het algemeen aanvaard dat waarden hiërarchisch geordend zijn in termen van de relatieve belangrijkheid voor het individu (Lyons et al., 2005).

Werkwaarden.

Definitie.

Werkwaarden zijn specifiekere dan fundamentele basiswaarden omdat ze enkel verwijzen naar doelstellingen in de werksetting (Ros, Schwartz en Surkiss, 1999). Met betrekking tot een gewenst gedrag of eindtoestand kunnen werkwaarden gezien worden als een uitdrukking van fundamentele waarden in de werksetting. Ze hebben dus betrekking op wat mensen waarderen in hun werk. Ze kunnen erkenning, trots, de wil om geld te verdienen en de wil om bij te dragen aan de maatschappij inhouden (Frieze, Olson, Murrell en Selvan, 2006). Toegepast op de definitie van Smola en Sutton (2002) wat betreft waarden vertellen werkwaarden wat juist of fout is in de werksetting. Werkwaarden vormen de percepties en voorkeuren van werknemers op de werkplaats, deze percepties en voorkeuren hebben een directe invloed op de attituden en gedragingen van deze werknemers (Dose, 1997).

Soorten.

Specifieke uitdrukkingen van basiswaarden komen tot uiting in de werksetting. Deze basiswaarden impliceren vier soorten werkwaarden: intrinsieke, extrinsieke, sociale en status werkwaarden. Intrinsieke werkwaarden drukken openheid voor verandering, autonomie, groei, interesse en creativiteit uit. Extrinsieke werkwaarden drukken het belang van werkzekerheid, inkomen, algemene veiligheid en onderhoud van de levensstandaard uit. Sociale of interpersoonlijke werkwaarden drukken de nood aan 'zelfoverstijging' uit, werk wordt hier gezien als een opstap naar positieve sociale relaties. De vierde

werkwaarde - status - loopt parallel met zelfontplooiing en zelfverheffing, deze werkwaarde houdt prestige en macht in (Ros et al., 1999). Daarnaast wordt in de literatuur nog een vijfde - de altruïstische - werkwaarde beschreven (Twenge, 2010). Deze houdt in dat men gemotiveerd is een bijdrage te leveren aan de maatschappij.

Onderzoek naar generatieverschillen in werkwaarden.

Net zoals in het overzicht 'generatieonderzoek tot op heden' werden generatieverschillen in werkwaarden vooral op de cross-sectionele manier onderzocht. Sommige onderzoekers vonden (kleine) verschillen, anderen niet.

Verschillen tussen generaties werd gevonden door Gursoy et al. (2007). Zij onderzochten door middel van focusgroepen werkwaarden en de kloof tussen generaties in de ziekenhuissector. Omwille van de opzet en de kwalitatieve aard van de studie konden deze resultaten niet gegeneraliseerd worden. Lyons et al. (2007) vonden significante generatieverschillen voor intrinsieke, altruïstische, sociale en status werkwaarden. Zowel babyboomers als generatie Y zouden minder belang hechten aan intrinsieke werkwaarden dan generatie X. Altruïstische werkwaarden waren belangrijker voor de stille generatie dan voor generatie X en Y. Generatie Y scoorde significant hoger op sociale en status werkwaarden dan de andere drie generaties. Extrinsieke werkwaarden werden als even belangrijk bevonden door alle onderzochte generaties. Lyons et al. (2005) - die na gingen of genderverschillen in menselijke basiswaarden een generatiefenomeen zijn - vonden eerder gemengde resultaten. Het resultaat van dit onderzoek ging in tegen het populaire stereotype dat generatie X in vergelijking met (workaholics) babyboomers lui en onderpresterend zou zijn. Deze generatie hechtte namelijk significant meer waarde aan prestatie. Lyons en collega's gaven de kritiek dat zij hun bevindingen op zijn minst gedeeltelijk konden toeschrijven aan verschillen in levensfase, ook suggereerden zij dat zowel generatie als gender belangrijke variabelen waren voor wat betreft waarden, bijgevolg konden deze niet onafhankelijk van elkaar onderzocht worden.

Het onderzoek van Cennamo en Gardner (2008) werd reeds in de vorige sectie besproken, maar naast werkuitkomsten onderzochten zij ook werkwaarden bij babyboomers, generatie X en generatie Y. Voor slechts twee van de zes onderzochte werkwaarden vonden zij significante verschillen. Zij troffen geen significante verschillen aan voor extrinsieke, intrinsieke, altruïstische en sociale werkwaarden. Daarnaast - en in tegenstelling tot de verwachtingen - schatten babyboomers statuswaarden minder belangrijk in dan generatie X en Y en schatten babyboomers en de generatie X vrijetijdswaarden minder belangrijk in dan generatie Y. Hansen en Leuty (2011) onderzochten werkwaarden bij de stille generatie, de babyboom generatie en generatie X. De resultaten vertoonden slechts weinig verschillen in werkwaarden tussen de drie generaties. De enkele verschillen die te vinden waren hadden slechts kleine effectgrootten en

bovendien werden ze enkel bij mannen waargenomen. Een enkele opmerkelijke bevinding was dat - in tegenstelling tot de stille generatie - recente generaties meer belang hechtten aan werkomstandigheden.

Problemen met cross-sectionele studies werden reeds uitvoerig besproken. Slechts twee studies onderzochten generatieverschillen in werkwaarden op een longitudinale manier.

In een eerste studie vergeleken Smola en Sutton (2002) de gemiddelde resultaten van 350 werknemers op drie werkwaarden verzameld in 1999 met gemiddelde resultaten van andere werknemers op dezelfde werkwaarden verzameld in 1974. Er werd onderzocht of werkwaarden in 1999 verschillend waren van werkwaarden in 1974. Significante verschillen werden gevonden voor 'trots op vakmanschap' en 'moreel belang van werk.' Hoewel zij een verandering rapporteerden in werkwaarden naargelang leeftijd was hun conclusie dat werkwaarden meer beïnvloed werden door generatie dan door leeftijd. Dit onderzoek was een stap in de goede richting maar vertoonde enkele belangrijke methodologische problemen: doordat verschillende samples werden gebruikt in 1974 en 1999 was het moeilijk te concluderen of gerapporteerde verschillen te wijten waren aan verschillen tussen samples of aan periode effecten (Parry en Urwin, 2011). Daarnaast konden omwille van een lage respons rate (8%) enkel de resultaten van babyboomers en generatie X'ers vergeleken worden. Smola en Sutton beschouwden hun onderzoek dan ook slechts als een vergelijking van data verzameld in 1974 en data verzameld in 1999 en niet als een longitudinaal onderzoek. Tenslotte was de steekproef niet representatief voor de Amerikaans populatie aangezien vooral militairen en overheidswerknemers deelnamen.

Julie Cugin (2012) onderzocht in vijf verschillende landen of generatieverschillen in werkwaarden feit of fictie waren. Zij onderzocht (cross-sectioneel) generatieverschillen in 'hard werken', 'ascetisme', 'anti-vrije tijd' en 'onafhankelijkheid'. Enkel voor de laatste werkwaarde werden geen significante verschillen gevonden. Cugin controleerde voor de variabelen levensfase en cultuur, echter konden gerapporteerde verschillen nog steeds te wijten zijn aan leeftijd. Daarnaast zette ze een 'longitudinaal' onderzoek op door de huidige data te vergelijken met deze van Smola en Sutton in 1999. Ook hier werden slechts weinig significante verschillen gevonden. In het literatuuroverzicht geeft ze aan dat generatieverschillen zouden bestaan. Meteen daarna maakte ze de opmerking dat deze veronderstelling vooral gebaseerd is op populaire literatuur die vaak geen empirische testing onderging.

Slechts één onderzoek in werkwaarden kon generatieverschillen isoleren van leeftijdsverschillen, namelijk het time-lag onderzoek van Twenge et al. in 2010. Zij onderzochten werkwaarden bij laatstejaars in het secundair onderwijs in 1976, 1991 en 2006. Echter konden door deze werkwijze periode effecten nog steeds niet onderscheiden worden van generatie effecten. Volgens Twenge et al. stegen vrijheidswaarden gestaag over generaties heen, generatie X en Y legden namelijk een grotere nadruk op vrije tijd dan babyboomers op dezelfde leeftijd. Extrinsieke werkwaarden toonden een piek bij generatie X en generatie

Y scoorde hoger op deze werkwaarde dan babyboomers. Generatie X en babyboomers verschilden niet wat betreft intrinsieke en sociale werkwaarden, generatie Y scoorde lager op deze werkwaarden. Echter werden slechts kleine effectgrootten gerapporteerd ($d = -.16$ met generatie X en $-.20$ met de babyboom generatie voor intrinsieke werkwaarden; $d = -.18$ met generatie X en $-.28$ met de babyboom generatie voor sociale werkwaarden). Geen significante verschillen werden gevonden voor de altruïstische werkwaarde. De stijging in waarde die werd gehecht aan vrije tijd kon te maken hebben met de huidige werkomgeving. Gedurende de laatste 30 jaar is het aantal gewerkte uren significant gestegen in de Verenigde staten. Volgens Twenge et al. zullen vrijwilligersprogramma's die jonge werknemers proberen aan te trekken nu niet effectiever zijn voor generatie Y dan voor generatie X 15 jaar en voor de babyboom generatie 30 jaar geleden. Dit vermits geen significante verschillen werden gevonden voor de altruïstische werkwaarde. Vervolgens was enkel de verandering in extrinsieke werkwaarden niet lineair. De onderzoekers verklaarden dit door economische krachten in de verschillende tijdsperioden. Als laatste conclusie voerden Twenge et al. aan dat werknemers van alle generaties de intrinsieke werkwaarde ten aanzien van andere werkwaarden het hardst waarden.

Kritiek op generatieverschillen en generatieonderzoek

Er zijn enkele fundamentele kritieken op het huidig generatieonderzoek waar we niet omheen kunnen. Doorheen voorgaand literatuuronderzoek werd dit reeds duidelijk, hier worden deze kritieken nog eens op een rijtje gezet.

Ten eerste geeft voorgaand overzicht duidelijk aan dat we (nog) geen robuuste conclusies kunnen trekken wat betreft generatieverschillen. Populaire media wekt de suggestie dat generatieverschillen een cruciaal effect zouden hebben op de werkvloer. Op basis van empirische onderzoeksresultaten kunnen we ons evenwel afvragen of generatieverschillen tussen werknemers een belangrijke norm zijn. Tot op heden worden immers nog geen noemenswaardig grote generatieverschillen gerapporteerd (Davis et al., 2006). Het is nog maar de vraag of het personeelsbeleid van een organisatie moet aangepast worden op basis van generaties. Generatieverschillen op het werk zijn namelijk vooral een populaire hype (Macky et al., 2008). Ook is het opvallend dat in de populaire literatuur vooral uitspraken worden gedaan over generatie Y, er is echter weinig onderzoek dat zowel de babyboom generatie, generatie X als generatie Y vergelijkt (Twenge et al, 2010), zolang dit er niet is mogen we geen zaken veronderstellen die er (misschien) niet zijn.

Ten tweede is er weinig overeenkomst wat betreft grenzen om generaties af te bakenen, er zijn problemen met het determineren van het exacte punt in de tijd waarop een nieuwe generatie begint (Macky et al., 2008; Cennamo en Gardner, 2008). En zelfs wanneer mensen binnen een generatie dezelfde gebeurtenissen ondergaan doen ze dit nooit op zo'n manier dat het onafhankelijk is van sociale klasse, gender, etniciteit en nationale cultuur (Giancola, 2006). Studies beschreven in dit literatuuroverzicht

vinden veeleer gestage lineaire veranderingen dan plotse generationele shifts, dit zou kunnen verklaren waarom een algemeen aanvaarde generatietypologie net zo moeilijk te definiëren is (Twenge et al., 2008).

Een derde belangrijke kritiek is dat gerapporteerde generatieverschillen gemiddelde verschillen zijn. De resultaten zijn niet beschrijvend voor elke werknemer van een generatie (Twenge et al., 2010). De vermelde effectgrootten zijn in de meeste gevallen klein, in sommige gevallen middelmatig. Dit suggereert vooral dat andere variabelen dan de generatievariabele relevant zijn aangaande verschillen tussen werknemers (Cennamo en Gardner, 2008; Twenge et al., 2010). Empirische bevindingen zijn duidelijk minder sterk en consistent dan dat de populaire opinie suggereert (Macky et al., 2008). Populaire opvattingen over generatieverschillen mogen dus zeker niet gegeneraliseerd worden (Cennamo en Gardner, 2008). Daarnaast is er binnen generatiegroepen meer binnengroep dan tussengroepvariatie, er bestaat dus meer variatie bij leden binnen een generatie dan tussen generaties (Twenge et al., 2012; Macky et al., 2008).

Ten vierde werden methodologische problemen met generatieonderzoek reeds uitvoerig beschreven, het longitudinaal onderzoek dat er momenteel bestaat - en het meest tegemoet komt aan het juiste onderzoek om generatieverschillen te differentiëren - toont aan dat er slechts kleine verschillen bestaan tussen generaties, laat staan dat ze een belangrijke impact hebben op de werkplaats (Twenge en Campbell, 2010). Zelfs bij cross-sectioneel onderzoek - dat leeftijd niet van generatie kan onderscheiden - werden vaak geen significante verschillen gevonden.

Conclusie generatieonderzoek tot op heden

Als conclusie kunnen we stellen dat voorgaand literatuuronderzoek en de kritieken in vorige sectie het onlogisch maken de opkomende generatie Y vanuit een generatieoogpunt te benaderen. Het correcte onderzoek om generatieverschillen te onderscheiden is een longitudinaal onderzoek maar de uitdagingen die momenteel bestaan op de werkvloer laten dit omwille van het tijds kader niet toe. Judy en D'Amico (1997) maakten een overzicht van uitdagingen voor het personeelsbeleid tegen 2020, genaamd 'werk en werknemers in de 21^e eeuw'. Onder andere telewerken in het algemeen en tijds- en plaatsafhankelijk werk in het bijzonder vormden een uitdaging. Het aantal telewerkers groeit met 15% per jaar. Dit zou enkel toenemen tegen 2020 en vormt dan ook een belangrijke uitdaging voor werkgevers in de toekomst. Onderzoek naar telewerk longitudinaal uitvoeren is moeilijk vermits dit een eerder recente ontwikkeling is. Daarnaast werd al aangehaald dat als gevolg van de vergrijzing de arbeidsbevolking zal krimpen. Het is dan ook wenselijk attitudes tegenover pensioen van werknemers te achterhalen. Een opvolging van deze attitudes zou ongeveer om de tien jaar moeten gebeuren indien men resultaten longitudinaal zou willen vergelijken.

Vervolgens vormt het psychologisch contract tussen werkgever en werknemer een belangrijk onderwerp in het licht van de motivatie van de werknemer en het verminderen van turnover binnen een organisatie (Turnley en Feldman, 2000). Men wil werknemers zo gemotiveerd mogelijk zien en men streeft naar een zo laag mogelijk verloop. Het is bijgevolg wenselijk verwachtingen van werknemers met betrekking tot het psychologisch contract nader te bekijken. De eerste onderzoeken naar psychologisch contract zijn ongeveer verschenen rond de jaren '90 bij Denise Rousseau. De dimensies die in de literatuur veel aandacht krijgen zijn verwachtingen met betrekking tot jobinhoud, loopbaanperspectief, ontwikkelingskansen, verloning, werk-privé balans, sociale sfeer en ondersteuning, en werkzekerheid enerzijds; en de evaluatie van deze aspecten anderzijds (De Vos en Freese (2011). Om hierover een op generaties gebaseerde conclusie te maken is ook dit onderwerp te recent.

De literatuur leert ons dat een (andere) generatie Y niet lijkt te bestaan. Dit heeft geholpen bij de beslissing het concept 'generatie' te elimineren en een alternatief te vinden om recente uitdagingen op de arbeidsmarkt te onderzoeken. Het nagaan van leeftijdsverschillen kan een zinvolle onderzoekspiste zijn. Dan zouden attitudes tegenover grote uitdagingen op de arbeidsmarkt nu - in het heden - worden geanalyseerd eerder dan dat wordt nagegaan of deze zouden verschillen van vorige generaties. Eigenlijk beschouwde men een leeftijdsonderzoek tot op heden als een cross-sectioneel generatieonderzoek. Deze twee manieren van onderzoek doen hetzelfde maar het betreft een ander verhaal : er zal nu door de leeftijdsbril worden gekeken en niet meer door de generatiebril. Door de leeftijdsbril gekeken zouden verschillen in wat men belangrijk vindt niet afhangen van het feit of men in een bepaalde periode doorheen de tijd is geboren en daarom lid is van een generatie, maar wel van welke leeftijd men heeft en daaraan gekoppeld de levensfase. Een leeftijdsonderzoek kan ons bijgevolg belangrijke informatie betreffende toekomstige uitdagingen op de werkvloer verschaffen.

Aangezien ervoor werd gekozen verder in deze masterproef een leeftijdsonderzoek in plaats van een generatieonderzoek uit te voeren zal in het derde deel van dit literatuuronderzoek - waar werkverwachtingen met betrekking tot het psychologisch contract worden besproken - gefocust worden op leeftijdsverschillen.

Literatuur en werkverwachtingen met betrekking tot het psychologisch contract

Organisaties vragen zich af of men het HR-beleid dient aan te passen op basis van verwachtingen van de werknemer tegenover zijn werkgever, zo ook de Vlaamse overheid. Het is belangrijk van deze verwachtingen kennis te nemen. Onvervulde verwachtingen leiden namelijk tot ontgoocheling. Sterker: geschonden psychologische contracten kunnen leiden tot gevoelens van onrecht (Rousseau, 1989).

Een sleutelpunt in het vormen van een relatie tussen werkgever en werknemer is het psychologisch contract (Rousseau, 1990). 'Een psychologisch contract is een individuele overtuiging betreffende

wederkerige verplichtingen tussen het individu en de organisatie' (Rousseau, 1989). Deze overtuigingen worden contractueel wanneer het individu gelooft dat hij of zij de werkgever bepaalde bijdragen (hard werk, loyaliteit, opoffering) verschuldigd is in ruil voor bepaalde beloningen (loon, werkzekerheid). Er zouden twee soorten verplichtingen zijn - (1) transactionele, loon en carrière vooruitgang in ruil voor hard werk en (2) relationele, werkzekerheid in ruil voor loyaliteit en een minimale verblijfsduur - die resulteren in twee soorten (transactionele en relationele) contracten (Rousseau, 1990). Belangrijk volgens Robinson en Rousseau (1994) is dat het bij psychologisch contract om overtuigingen of percepties gaat tegenover beloften en aanvaarding. Dit wil niet zeggen dat twee partijen noodzakelijk een overeenkomstig begrip van de contractvoorwaarden delen. Psychologisch contract is dus een subjectief concept. Mutualiteit is geen voorwaarde. De twee partijen in een relatie kunnen verschillende overtuigingen hebben betreffende het bestaan en de voorwaarden van het psychologisch contract (Robinson en Rousseau, 1994).

Verwachtingen en het psychologisch contract.

Gepercipieerde verplichtingen als psychologisch contract verschillen van het meer algemeen concept 'verwachtingen' in die zin dat het *belovend* en *wederkerig* is. Verwachtingen die gevormd worden gedurende interacties betreffende toekomstige patronen van wederkerigheid construeren een psychologisch contract (Rousseau 1990). Psychologische contracten zijn dus verwachtingen ontstaan uit het geloof in een aangegeven of impliciete belofte die men aanbiedt in ruil voor een bijdrage tot de organisatie (Robinson en Rousseau, 1994). Volgens De Vos, Buyens en Schalk (2003) is het belangrijk het psychologisch contract te zien als een dynamische set van verwachtingen die - althans tijdens het socialisatieproces - beïnvloed worden door de interpretaties die worden gevormd op basis van verwachtingen bij nieuwe werknemers.

Schending van het psychologisch contract.

Schending van het psychologisch contract treedt op wanneer één partij in een relatie besluit dat de andere gefaald heeft in de beloofde verplichtingen. Dit leidt tot ernstige consequenties voor betrokken partijen, het gaat voorbij ontgoocheling en brengt gevoelens van bedrog tot stand (Robinson en Rousseau, 1994). Schending correleert bijvoorbeeld positief met turnover en negatief met vertrouwen, jobsatisfactie en intentie om bij de organisatie te blijven. De relatie tussen schending van het psychologisch contract en vertrouwen suggereert dat werknemers waar schending het grootste effect had op vertrouwen, de intentie hadden een carrière uit te bouwen bij de werkgever (Rousseau, 1994). Daarnaast resulteert schending van het psychologisch contract in gevoelens van kwaadheid en verraad. Deze worden ervaren wanneer de ene partij gelooft dat de andere partij faalde in het vervullen van één of meer verplichtingen (Morrison en Robinson, 1997). De relatie tussen vertrouwen en psychologisch contract is sterk en veelzijdig. Vertrouwen in een werkgever is negatief gerelateerd aan schending van het psychologisch contract achttien maanden later (Robinson, 1996).

Verschillen in psychologische contracten.

Janssens, Sels en Van Den Brande (2003) onderscheidten na een clusteranalyse zes typen psychologische contracten: het loyale, instrumentele, zwakke, ongebonden, investerende en sterke psychologisch contract. Een overzicht van de verschillen binnen deze psychologische contracten worden weergegeven in tabel 3.

Tabel 3 – Zes typen psychologische contracten volgens Janssens et al., 2003

Psychologisch contract	Leeftijd	Scholingsgraad	Vakbonds lidmaatschap	Loonklasse	Soort organisatie
Loyaal	Gemiddeld	Laagste	66%	Laagste	Groot
Instrumenteel	Gemiddeld	Laag	56%	Lage	Medium
Zwak	Gemiddeld	Gemiddeld	48%	Gemiddelde	Medium
Ongebonden	Jonger	Hoogste	31%	Hoge	Klein en middelgroot
Investerend	Gemiddeld	Hoog	33%	Hoogste	Klein
Sterk	Ouder	Gemiddeld	51%	Hoge	Groot

Wat betreft leeftijd wordt het ongebonden psychologisch contract eerder door jongere werknemers ingenomen en het sterke psychologisch contract eerder door oudere werknemers. De overige psychologische contracten bevatten werknemers van een gemiddelde leeftijd.

Vantilborg, Bidee, Pepermans, Willems, Huybrechts en Jegers (2012) onderzochten leeftijdsgerelateerde verschillen in percepties en interacties tegenover het psychologisch contract bij vrijwilligers. Oudere deelnemers leken eerder een lage verplichting tegenover de organisatie te percipiëren, jongere deelnemers eerder een hoge verplichting. Daarnaast modereerde leeftijd de relatie tussen een ongebalanceerd psychologisch contract en de intentie om het bedrijf te verlaten. Oudere deelnemers waren minder geneigd de organisatie te verlaten bij een onbalans wanneer ze een lage verplichting percipieerden tegenover de organisatie. Jongere deelnemers waren minder geneigd de organisatie te verlaten bij een onbalans wanneer ze een hoge verplichting percipieerden tegenover de organisatie. In een longitudinaal onderzoek van Bal, De Lange, Jansen en Velde (2013) naar het mediërende effect van werktevredenheid in de relatie tussen schending van het psychologisch contract en jobprestatie werd gevonden dat reacties van schending van het contract op jobtevredenheid en werkprestatie sterker waren bij jongeren dan bij ouderen, leeftijd speelde dus een belangrijke rol in hoe schending van het contract leidde tot veranderingen in werkkuitkomsten over de tijd heen. Daarom was het volgens De Vos, Stobbeleir en Meganck (2009) belangrijk een beter begrip te verkrijgen van overtuigingen van werknemers alvorens deze startten met werken. Dit kon voor belangrijke informatie zorgen inzake de ontwikkeling en implementatie van effectieve HR praktijken tegenover nieuwe werknemers. Ook volgens De Lange, Bal,

Van der Heijden, De Jong en Schaufeli (2011) is er een stijgende nood bij managers om kennis te nemen van wat jongere en oudere werknemers motiveert om bij een bedrijf te blijven. Zij vonden dat leeftijdsgerelateerde processen zoals het hebben van een toekomstperspectief en een regulerende focus belangrijke variabelen zijn in (de schending van) het psychologisch contract. Jonge nieuwkomers zouden - in vergelijking met oudere werknemers en wanneer men binnenkomt in een organisatie - meer frequent zoeken naar informatie over collega's en over andere nieuwe werknemers. Tenslotte stellen De Vos en Freese (2011) dat wanneer men binnenkomt in een organisatie, men naar informatie zoekt in verband met het psychologisch contract.

Volgens Willem, De Vos en Beulens (2010) bestaat er een verschil tussen de publieke en private sector wat betreft het psychologisch contract. Deze auteurs vergeleken deze twee sectoren in België. Zowel het belang als de gepercipieerde vervulling van verwachtingen werd nagegaan: de publieke sector hechtte een minder groot belang aan mogelijkheden om de carrière verder te ontwikkelen en aan beloften betreffende financiële beloningen. Dit laatste werd eveneens als minder vervuld gepercipieerd. Daarnaast werd eveneens een aangename sociale sfeer op het werk en een goede werk-privé balans als minder vervuld gepercipieerd door werknemers binnen de publieke sector. Psychologische contracten tussen de publieke en private sector vertonen dus verschillen. Eveneens werden grote verschillen binnen de publieke sector vastgesteld. Er werd door de auteurs besloten dat aangezien nieuwe werknemers die een organisatie snel verlaten duur zijn, het belangrijk is dat organisaties overtuigingen van deze nieuwe werknemers over hun toekomstig werk reeds tijdens de rekruteringsfase in overweging nemen en deze overtuigingen aanpassen indien nodig.

Conclusie literatuur en werkverwachtingen

Het groeiend aantal artikels betreffende het onderwerp toont aan dat het psychologisch contract een belangrijke antecedent is van werknemeruitkomsten als tevredenheid, commitment, prestatie en intentie bij de organisatie te blijven. Het ontvouwt zich reeds gradueel tijdens het rekruteringsproces tot in verschillende stadia van het werk (De Vos et al., 2009). Onvervulde verwachtingen van het psychologisch contract worden als een schending gezien en kunnen resulteren in een verlaagde motivatie en een verhoogde intentie om de organisatie te verlaten (Willem et al., 2010). Werkgevers zouden bijgevolg een poging moeten doen te begrijpen waaraan werknemers waarde hechten in de werksetting. Deze aandacht kan leiden tot het vermijden van psychologische contracten die in lage overeenstemming zijn met de organisatierealiteit. Bovendien is een frequente communicatie tussen werkgever en werknemer wat betreft hun wensen sowieso nodig (De Vos, Buyens en Schalk, 2005) en is het tenslotte belangrijk te weten wat oudere en jongere werknemers motiveert (De Lange et al., 2011).

Opzet huidige studie

In wat volgt zal het leeftijdsonderzoek besproken worden in verband met werkwaarden en -verwachtingen dat werd uitgevoerd bij werknemers van de Vlaamse overheid. Vooreerst werd een kwalitatief vooronderzoek gevoerd op basis waarvan hypothesen en onderzoeksvragen werden ontwikkeld. Vervolgens werden deze hypothesen en onderzoeksvragen getest door middel van een kwantitatief vragenlijstenonderzoek. Deze aanpak werd gehanteerd omdat het literatuuronderzoek omtrent (cross-sectionele) generatieverschillen veel onduidelijkheden laat bestaan. Bovendien gebeurde dit generatieonderzoek vooral in de Verenigde Staten. De Vlaamse overheid is een specifieke organisatie. Resultaten van de literatuurstudie kunnen dus niet zo maar gegeneraliseerd worden naar de overheidssector. Dit verklaart waarom nog geen hypothesen werden vooropgesteld en waarom werd gekozen voor een kwalitatief vooronderzoek. De combinatie van een kwalitatief en kwantitatief onderzoek is een belangrijke sterkte, het zal voor meer robuuste inzichten en meer vertrouwen in het resultaat zorgen.

Data en methoden

Onderzoekscontext

Het onderzoek naar leeftijdsverschillen in werkwaarden en verwachtingen bij werknemers van de Vlaamse overheid bestond ten eerste uit een kwalitatief vooronderzoek bestaande uit negen focusgroepen². Dit vooronderzoek werd georganiseerd door het Departement Bestuurszaken van de Vlaamse overheid en gemodereerd door een student van de KU Leuven en mezelf. Omdat de Vlaamse overheid wil werken aan een modern HR-beleid tegen 2020 werd de Universiteit Gent gevraagd onderzoek te voeren naar verwachtingen en waarden van zijn werknemers. Oorspronkelijk was onze opdracht na te gaan of de opkomende generatie Y een nieuwe aanpak en een ander personeelsbeleid vergde. Uit bovenstaand literatuuronderzoek bleek echter dat het voeren van personeelsbeleid op basis van generaties niet wetenschappelijk correct is. Zoals eerder gemotiveerd is het uitvoeren van een leeftijdsonderzoek een zinvol alternatief. Het heeft de mogelijkheid het onderzoeksdoel te ondersteunen: meer inzicht verkrijgen in werkwaarden en -verwachtingen van verschillende werknemers tegenover het huidige beleid. Dit onderzoek vond plaats binnen het deelproject 'werknemer in de toekomst' en kadert binnen een groter project, namelijk: 'werken aan een modern HR-beleid tegen 2020'. Het kwalitatieve vooronderzoek werd ten eerste gebruikt om inzicht te verwerven in attitudes tegenover hedendaagse uitdagingen die bestaan op de werkvloer en om ten tweede hypothesen en onderzoeksvragen te formuleren die getest werden aan de hand van een kwantitatief vragenlijstenonderzoek.

Methoden studie 1: kwalitatief vooronderzoek

In het voorjaar van 2013 werden negen focusgroepen georganiseerd en werd gepeild naar voorkeuren, opmerkingen en suggesties van de werknemers met betrekking tot arbeidsinhoud, arbeidsvoorwaarden, arbeidsverhoudingen en arbeidsomstandigheden. Daarnaast werd gepeild naar aantrekkelijke en afstotende factoren van de Vlaamse overheid als werkgever.

Steekproef.

Om deelnemers voor de focusgroepen te verzamelen werd door de organisatoren van het Departement Bestuurszaken een oproep gepubliceerd op verschillende kanalen, zoals de koepelsites, intranetsites en sociale media, gericht naar alle medewerkers van de Vlaamse overheid. Na 139 deelnemers werden de registraties afgesloten. Op basis van leeftijd, geslacht en opleidingsniveau werd een selectie uitgevoerd. Rekening houdend met de uiteindelijke opkomst namen in totaal 78 werknemers deel, waarvan 36 mannen en 42 vrouwen. Binnen de Vlaamse overheid bestaan vier personeelscategorieën op basis van opleidingsniveau: 56 deelnemers waren van opleidingsniveau A (werknemers met een universitaire

² Het organiseren van focusgroepen was een keuze die gemaakt werd door de verantwoordelijken binnen het Departement Bestuurszaken van de Vlaamse overheid.

master), 14 deelnemers van opleidingsniveau B (werknemers met een bachelor), Zeven deelnemers van opleidingsniveau C (werknemers met een diploma secundair onderwijs) en één deelnemer was van opleidingsniveau D (werknemer zonder diploma). De deelnemers werden in vier leeftijdsgroepen verdeeld: leeftijdsgroep 1 was voor werknemers jonger dan 31 jaar, leeftijdsgroep 2 bestond uit werknemers tussen 31 en 40 jaar, 33% van de deelnemers zaten in deze leeftijdsgroep. Leeftijdsgroep 3 bestond uit werknemers tussen 41 en 50 jaar en tenslotte bestond leeftijdsgroep 4 uit werknemers ouder dan 50. Het aantal werknemers van leeftijdsgroep 1, 3 en 4 waren ongeveer gelijk verdeeld. De 78 deelnemers van de focusgroepen waren niet representatief voor de gehele Vlaamse overheid. De ambitie van deze focusgroepen was dan ook inzicht te verkrijgen in attitudes van deelnemers tegenover het huidige beleid om op basis daarvan een kwantitatief onderzoek op te zetten. De representativiteit was dus minder van belang.

Dataverzameling.

Naargelang de leeftijd werden zeven homogene en twee heterogene focusgroepen gevormd. Homogene focusgroepen omdat men een zo duidelijk mogelijk beeld wilde krijgen van voorkeuren per leeftijdscategorie. Mensen van eenzelfde leeftijdsgroep namen dus deel aan eenzelfde focusgroep. Daarnaast werden twee heterogene focusgroepen georganiseerd, dit om na te gaan of voorkeuren zouden veranderen indien men zou beïnvloed worden door werknemers van andere leeftijdsgroepen. Er vonden twee sessies plaats met werknemers tussen 41 en 50 jaar (leeftijdsgroep 3) en werknemers ouder dan 50 (leeftijdsgroep 4), vier sessies met deelnemers tussen 31 en 40 (leeftijdsgroep 2) en tussen 41 en 50 jaar (leeftijdsgroep 3). Tot slot vond één sessie plaats met werknemers jonger dan 31 (leeftijdsgroep 1) en tussen 31 en 40 jaar (leeftijdsgroep 2). Daarnaast werden twee heterogene focusgroepen georganiseerd met werknemers van alle leeftijdsgroepen. Voor de opstelling van vragen werd samengewerkt met het Departement Bestuurszaken en werd gebruik gemaakt van de vier A's van kwaliteit van arbeid³. De vragen hadden als doel meer inzicht te krijgen in voorkeuren en opmerkingen wat betreft arbeidsinhoud, -omstandigheden, -verhoudingen en -voorwaarden van verschillende werknemers. Bij de bespreking van arbeidsinhoud werd vertrokken van de algemene vraag welke elementen de werknemers belangrijk vonden bij de uitvoering van hun job, daarnaast werd gepeild naar attitudes tegenover autonomie door de stelling: 'mensen zouden meer verantwoordelijkheid moeten krijgen over het invullen van hun job' te projecteren. Bij de bespreking van arbeidsomstandigheden werd de algemene vraag gesteld: 'hoe zou je ideale werkomgeving eruitzien?' Daarnaast werd veel belang gehecht aan attitudes tegenover tijds- en plaatsafhankelijk werken omdat dit nog geen algemeen gebruikelijke manier van werken is maar sommige departementen en/of afdelingen hier wel reeds de mogelijkheid toe hadden. Verwachtingen hieromtrent zijn op die basis wenselijk te bevragen. Ten derde werd gevraagd

³ De vier A's van kwaliteit van arbeid = arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden.

naar belangrijke arbeidsvoorwaarden, meerbepaald naar verschillende soorten loonvorming: men vroeg welke rol prestaties, anciënniteit en competenties zouden moeten spelen bij loonvorming. Dit gezien de Vlaamse overheid het gebruikelijke loon berekent op basis van anciënniteit. Men vroeg ook naar meningen tegenover de statutaire benoeming. Wat betreft arbeidsverhoudingen werd tenslotte gepeild naar de eigenschappen van een ideale leidinggevende. Als inleiding op de focusgroepen werd op basis van enkele voorbeelden gevraagd naar aantrekkelijk factoren van de Vlaamse overheid als werkgever, redenen om de Vlaamse overheid te verlaten en of men zichzelf de rest van zijn professionele loopbaan binnen de organisatie ziet werken.

De Vlaamse overheid wenst besparingen door te voeren. Een van de onderzoeksdoelen is dan ook een beeld te krijgen van beleidsverwachtingen en voorkeuren van werknemers om hiermee rekening houdend slim te besparen. Het onderzoeksdoel (meer inzicht krijgen in werkverwachtingen en -waarden met zicht op besparingen en de vraag of er een generatiegericht personeelsbeleid nodig is) werd niet vermeld bij aanvang van de focusgroepen.

Bevindingen.

Bij het kwalitatieve vooronderzoek werd het 'handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden' van Dimitri Mortelmans (2007) als gebruiksaanwijzing gehanteerd. Alle focusgroepen werden opgenomen en naderhand volledig uitgeschreven zodat tijdens het modereren de aandacht volledig kon gefocust worden op de deelnemers. Van deze uitgeschreven documenten werd een thematische analyse gedaan en zo volgde een conclusie⁴. De uitgeschreven documenten werden uitgewisseld tussen de studente van de KU Leuven en mezelf. De studente van de KU Leuven gebruikte de uitgeschreven focusgroepen en conclusie als basis voor 'een kwalitatief onderzoek naar de verwachtingen en behoeften van verschillende generaties werknemers bij de Vlaamse overheid en de implicaties voor leiderschap'. Ikzelf gebruikte deze conclusies om hypothesen voorop te stellen die later kwantitatief konden worden getest. Naast deze hypothesen werden exploratieve onderzoeksvragen opgesteld. Hierover konden na de focusgroepen geen eenduidige conclusies worden getrokken en konden zodus geen lijnrechte hypothesen vooropgesteld worden. Desalniettemin zijn deze onderzoeksvragen gezien het onderzoeksdoel gepast te bevragen.

Hypotheseontwikkeling met betrekking tot werkwaarden.

Wat betreft werkwaarden bestond discussie tussen verschillende leeftijdsgroepen. Het merendeel van de deelnemers kiest onder andere voor de Vlaamse overheid om een maatschappelijk belang te dienen. Zo zei bijvoorbeeld een man van middelbare leeftijd: 'ik heb het gevoel dat ik iets kan bereiken bij de Vlaamse overheid, dat ik een verschil kan maken'. Daarnaast werd ook omwille van extrinsieke waarden gekozen, bijvoorbeeld door voordelige arbeidsvoorwaarden en werkzekerheid die de Vlaamse overheid kan bieden.

⁴ Voor een uitgebreide bespreking van de resultaten van de focusgroepen, zie bijlage 1.

Zo vertelde een vrouw van ongeveer 40 jaar: 'ik denk dat veel mensen hier blijven werken omwille van de financiële zekerheid.' Intrinsiek werd voor de Vlaamse overheid gekozen wegens de interessante jobinhoud die ze biedt.

Aangezien we betreffende werkwaarden geen duidelijke hypothesen konden vooropstellen, consulteerden we voorzichtig de cross-sectionele (generatie)literatuur. Vermits dit eigenlijk leeftijdsonderzoeken zijn. Deze stelt dat generatie X (1965-1980) meer dan generatie Y en de babyboom generatie belang zou hechten aan intrinsieke werkwaarden. Werknemers die momenteel tussen 34 en 50 jaar zijn zouden hierop dus hoger scoren. Vervolgens werd als hypothese vooropgesteld dat werknemers tussen 31-40 (leeftijdsgroep 2) en 41-50 jaar (leeftijdsgroep 3) significant positiever zullen scoren op intrinsieke werkwaarden dan werknemers jonger dan 31 (leeftijdsgroep 1) en ouder dan 50 jaar (leeftijdsgroep 4).

Hypothese 1: Werknemers tussen 31 en 50 jaar (leeftijdsgroep 2 en 3) zullen significant positiever scoren op intrinsieke werkwaarden dan werknemers jonger dan 31 (leeftijdsgroep 1) en ouder dan 50 jaar (leeftijdsgroep 4).

Ten tweede concludeerden zowel oudere als jongere werknemers dat jongere werknemers gezien hun leeftijdsfase meer belang zouden hechten aan geld, promotie en andere extrinsieke werkwaarden. Zo vertelde een vrouw van middelbare leeftijd: 'ik kan me voorstellen dat je als jongere het loon een belangrijke factor vindt. Je wil graag nog een huis kopen, kinderen opvoeden, .. Eigenlijk zou de anciënniteit omgekeerd moeten zijn, als jongere heb je het meeste geld nodig. Dit zou dan kunnen afnemen naargelang men ouder wordt.' Omwille van deze trend werd als tweede hypothese vooropgesteld dat de jongste leeftijdsgroep (≤ 30 jaar) significant meer belang zal hechten aan extrinsieke werkwaarden dan werknemers ouder dan 30 (leeftijdsgroep 2 (31-40), 3 (41-50) en 4(>50)). Deze hypothese is overeenkomstig de cross-sectionele generatieliteratuur betreffende werkwaarden.

Hypothese 2: Werknemers jonger dan 31 jaar (leeftijdsgroep 1) zullen significant positiever scoren op extrinsieke werkwaarden dan werknemers van 31 jaar of ouder (leeftijdsgroepen 2, 3 en 4).

Hypotheseontwikkeling en onderzoeksvragen met betrekking tot werkverwachtingen.

Drie soorten werkverwachtingen zullen verder onderzocht worden. (1) Ten eerste werkverwachtingen tegenover telewerk en flexibel werken, (2) ten tweede verwachtingen tegenover de motivatie verder te werken na de minimum pensioenleeftijd en (3) ten derde werkverwachtingen tegenover zeven beloften die een werkgever kan maken met betrekking tot het psychologisch contract.

Flexibel werken: tijd- en plaatsafhankelijk, taakflexibiliteit en financiële beloningen.

Meningen over arbeidsomstandigheden en meerbepaald tijds- en plaatsafhankelijk werken leken verdeeld te zijn. Zo leken de oudste werknemers eerder geen voorstander van telewerk an sich: een respondent uit focusgroep 2 vertelde: 'men zou telewerken niet als een verworpen recht mogen zien. De vraag is of dit wel nodig is? Het moet functioneel zijn en tot hier toe brengt dit enkel een hoop stress mee.' Indien dit telewerken werd opgedeeld in tijds- en plaatsafhankelijk werken kon men zich eerder wel vinden in een meer flexibel tijdsschema maar niet in meer flexibiliteit qua locatie. Zo zei een andere respondent uit focusgroep 2: 'een eigen stek is ergens wel nodig. Het zou te ver gaan indien alle locaties zouden worden afgeschafte en men mobiel zou moeten werken. Je hebt zekere faciliteiten nodig om een aantal zaken te kunnen doen.' Werknemers tussen 31-40 jaar (leeftijdsgroep 2) leken eerder wel voorstander van telewerk te zijn maar dan enkel in de vorm van plaatsafhankelijk werk. Van tijdsafhankelijk werk leken ze eerder geen voorstander. Zo zei een respondent uit focusgroep 3: 'telewerk moet mogelijk zijn, maar het moet tijdens de kantooruren gebeuren zodat dit eerlijk is tegenover andere werknemers die niet mogen telewerken.' Werknemers jonger dan 31 jaar waren duidelijk voorstander van telewerk, zowel tijds- als plaatsafhankelijk. Zo vertelde een respondent uit focusgroep 4: 'het zou zeker mogelijk moeten zijn 's avonds je mail nog te checken om dan 's morgen iets later op kantoor aan te komen zonder dat je steeds verantwoording moet afleggen over wat je doet. Soms kom je nu eenmaal niet aan je dagtaak toe.' Tabel 4 geeft een overzicht van de voorkeuren van verschillende leeftijdsgroepen tegenover tijd- en plaatsafhankelijk werk, telewerk en flexibele taak- en werkverantwoordelijkheden die van de focusgroepen konden worden afgeleid.

Tabel 4 – Verwachte voorkeuren van leeftijdsgroepen tegenover telewerk, tijds- en plaatsafhankelijk werken en taakflexibiliteit

	Leeftijdsgroep 1 (≤ 30)	Leeftijdsgroep 2 (31-40)	Leeftijdsgroep 3 (41-50)	Leeftijdsgroep 4 (>50)
Telewerk	v	v	x	x
Plaatsafhankelijk	v	v	x	x
Tijdsafhankelijk	v	x	v	v
Taakflexibiliteit	v	v	v	v

Bijgevolg werden volgende hypothesen vooropgesteld:

Hypothese 3a: Werknemers ouder dan 40 (leeftijdsgroepen 3 en 4) zullen een significant negatievere attitude tegenover telewerk rapporteren dan werknemers van 40 jaar of jonger (leeftijdsgroepen 1 en 2).

Hypothese 3b: Werknemers ouder dan 40 (leeftijdsgroepen 3 en 4) zullen een significant negatievere attitude tegenover plaatsafhankelijk werk rapporteren dan werknemers van 40 jaar of jonger (leeftijdsgroepen 1 en 2).

Hypothese 3c: Werknemers tussen 31 en 40 (leeftijdsgroep 2) zullen een significant negatievere attitude tegenover tijdsonafhankelijk werk rapporteren dan werknemers jonger dan 31 (leeftijdsgroep 1) en werknemers ouder dan 40 jaar (leeftijdsgroepen 3 en 4).

Hypothese 3d: Er zullen geen significante verschillen worden gerapporteerd tussen de verschillende leeftijdsgroepen wat betreft flexibiliteit in taakverantwoordelijkheden.

De gebruikelijke manier van verloning binnen de Vlaamse overheid is loon naar anciënniteit. Tijdens de focusgroepen werd gevraagd naar meningen tegenover loon naargelang de persoonlijke bijdragen die men doet en of loon zou moeten worden afgestemd op deze unieke bijdragen van de werknemer als alternatief voor loon naar anciënniteit. De jongste werknemers waren hier eerder voorstander van. Zo vertelde een respondent uit focusgroep 4: 'een arbeidsvoorwaardenpakket naargelang levensfase zou interessant zijn.' En: 'men zou meer rekening moeten houden men prestatie bij verloning. Het kan ervoor zorgen dat werknemers niet kunnen blijven werken zonder te presteren.' Werknemers ouder dan 30 jaar leken hiervan eerder geen tegenstander te zijn. Zo vertelde een respondent uit focusgroep 3: 'het is heel moeilijk de beloning persoonlijk af te stellen binnen de Vlaamse overheid omdat we allen iets maatschappelijk doen en dit is moeilijk te kwantificeren.' Anderzijds werd duidelijk aangegeven dat een beter beloningsbeleid wel nodig is binnen de Vlaamse overheid. De voorkeur tegenover een persoonlijk afgestemd beloningsbeleid liep niet noodzakelijk gelijk met voorkeuren wat betreft loon naar anciënniteit. Zo leken net de jongste werknemers eerder voorstander van deze gebruikelijke methode (loon naar anciënniteit) en vonden oudere werknemers deze manier van verloning voorbijgestreefd. Als vierde hypothese werd vooropgesteld dat werknemers van de jongste leeftijdsgroep (≤ 30) significant positiever zullen staan tegenover financiële beloningen naargelang persoonlijke behoeften dan werknemers ouder dan 30 jaar (leeftijdsgroepen 2, 3 en 4).

Hypothese 4: Werknemers jonger dan 31 jaar (leeftijdsgroep 1) zullen een significant positievere attitude hebben tegenover financiële beloningen naargelang persoonlijke behoeften dan werknemers ouder dan 30 jaar (leeftijdsgroepen 2, 3 en 4).

Motivatie verder te werken na de minimum pensioenleeftijd.

De babyboom generatie wordt ouder en geboortecijfers zijn gedaald. Dit resulteert in een personeelsbestand dat in toenemende mate zal bestaan uit oudere werknemers. Organisaties zullen meer inspanning moeten doen in de retentie van oudere werknemers, ook na hun pensioenleeftijd (Bal, De Jong, Jansen en Bakker, 2012). Ook in België vormt de vergrijzing een belangrijk maatschappelijk

probleem, zo bestaat de mogelijkheid dat de minimum pensioenleeftijd steeds hoger zal worden. Binnen de Vlaamse overheid werd reeds een overgangsregeling opgesteld wat betreft vervroegd pensioen: tot 2011 was de minimumleeftijd om met vervroegd pensioen te kunnen gaan 60 jaar. Tussen 2012 en 2016 is een overgangsregeling ingesteld. De minimumleeftijd wordt telkens met zes maanden verhoogd. Zo zal de minimum pensioenleeftijd tegen 2016 62 jaar bedragen en zal de minimale loopbaanvoorwaarde eveneens worden opgetrokken. Tegen 2016 zal dit 40 jaar bedragen. Vanaf 2016 is de minimum pensioenleeftijd dus 62 jaar en zijn de loopbaanvoorwaarden 40 jaar (www.bestuurszaken.be/nieuwe-pensioenwetgeving). In de focusgroepen werd aangegeven dat op pensioen gaan binnen de Vlaamse overheid nog steeds hard wordt aangemoedigd. Echter kon geen eenzijdige conclusie gevormd worden wat betreft de motivatie van de verschillende leeftijdsgroepen verder te werken na de minimum pensioenleeftijd. Bijgevolg werd hiervoor een exploratieve onderzoeksvraag opgesteld.

Onderzoeksvraag 1: Zijn er verschillen tussen leeftijdsgroepen wat betreft de motivatie het werk verder te zetten na de minimum pensioenleeftijd?

Verwachtingen met betrekking tot het psychologisch contract.

Tenslotte konden op basis van de focusgroepen geen eenduidige hypothesen worden opgesteld wat betreft verwachtingen met betrekking tot het psychologisch contract die de werknemer tegenover zijn werkgever kan maken. Verwachtingen tegenover arbeidsinhoud, -omstandigheden, -voorwaarden en -verhoudingen werden bevroegd maar antwoorden waren zeer persoonlijk en verschillend. Net daarom is het gepast hierover een kwantitatief vervolgonderzoek te doen. Er zal worden gepeild naar het belang ten aanzien van verwachtingen met betrekking tot het psychologisch contract die in de literatuur veel aandacht krijgen⁵. Hiervoor werd dan ook een exploratieve onderzoeksvraag vooropgesteld.

Onderzoeksvraag 2: Zijn er verschillen tussen leeftijdsgroepen wat betreft verschillende werkverwachtingen met betrekking tot het psychologisch contract van een werknemer tegenover zijn werkgever?

Zie tabel 5 voor een samenvattend overzicht van alle hypothesen en onderzoeksvragen die kwantitatief zullen worden onderzocht door gebruik van een vragenlijst.

⁵ De dimensies die in de literatuur veel aandacht krijgen zijn enerzijds de verwachtingen met betrekking tot jobinhoud, loopbaanperspectief, ontwikkelingskansen, verloning, werk-privé balans, sociale sfeer en ondersteuning, en werkzekerheid; en de evaluatie van deze aspecten anderzijds (De Vos en Freese (2011)).

Tabel 5 – Overzicht van hypothesen en onderzoeksvragen die kwantitatief zullen worden getest

Hypothese of onderzoeksvraag		Situering
Hypothese 1	Werknemers tussen 31 en 50 (leeftijdsgroep 2 en 3) zullen significant positiever scoren op intrinsieke werkwaarden dan werknemers jonger dan 31 (leeftijdsgroep 1) en ouder dan 50 jaar (leeftijdsgroep 4).	Werkwaarden
Hypothese 2	Werknemers jonger dan 31 (leeftijdsgroep 1) zullen significant positiever scoren op extrinsieke werkwaarden dan werknemers van 31 jaar of ouder (leeftijdsgroepen 2, 3 en 4)	Werkwaarden
Hypothese 3	<p>3a: Werknemers ouder dan 40 (leeftijdsgroepen 3 en 4) zullen een significant negatievere attitude tegenover telewerk rapporteren dan werknemers van 40 jaar of jonger (leeftijdsgroepen 1 en 2).</p> <p>3b: Werknemers ouder dan 40 (leeftijdsgroepen 3 en 4) zullen een significant negatievere attitude tegenover plaatsafhankelijk werk rapporteren dan werknemers van 40 jaar of jonger (leeftijdsgroepen 1 en 2).</p> <p>3c: Werknemers tussen 31 en 40 (leeftijdsgroep 2) zullen een significant negatievere attitude tegenover tijdsafhankelijk werk rapporteren dan werknemers jonger dan 31 (leeftijdsgroep 1) en werknemers ouder dan 40 jaar (leeftijdsgroepen 3 en 4).</p> <p>3d: Er zullen geen significante verschillen zijn tussen de verschillende leeftijdsgroepen wat betreft flexibiliteit in taakverantwoordelijkheden.</p>	Werkverwachtingen (1) Flexibel werken
Hypothese 4	Werknemers jonger dan 31 (leeftijdsgroep 1) zullen een significant positievere attitude hebben tegenover financiële beloningen naargelang persoonlijke behoeften dan werknemers ouder dan 30 jaar (leeftijdsgroepen 2, 3 en 4).	Werkverwachtingen (1) Flexibel werken
Onderzoeksvraag 1	Zijn er verschillen tussen leeftijdsgroepen wat betreft de motivatie het werk verder te zetten na de minimum pensioenleeftijd?	Werkverwachtingen (2) Minimum pensioenleeftijd
Onderzoeksvraag 2	Zijn er verschillen tussen leeftijdsgroepen wat betreft verschillende werkverwachtingen met betrekking tot het psychologisch contract van een werknemer tegenover zijn werkgever?	Werkverwachtingen (3) m.b.t het psychologisch contract

Methoden studie 2: kwantitatief vragenlijstenonderzoek

Op basis van het kwalitatieve vooronderzoek werden hypothesen en exploratieve onderzoeksvragen opgesteld. Vervolgens werd een kwantitatieve vragenlijst ontwikkeld die op een systematische manier peilde naar de werkwaarden en -verwachtingen van werknemers binnen de Vlaamse overheid. De doelstelling van dit kwantitatieve onderzoek was verdere ondersteuning verkrijgen voor de veronderstellingen die gemaakt werden op basis van de focusgroepen, enerzijds door dit op een systematische manier te bevragen en anderzijds door ook andere werknemers te bereiken dan enkel deelnemers van de focusgroepen.

Steekproef.

De kwantitatieve vragenlijst werd verspreid via een advertentie op het intranet van de Vlaamse overheid in april 2013. In oktober 2013 werd deze opnieuw op het intranet geplaatst. De enige invulmogelijkheid voor de werknemers was dan ook het tegenkomen van de advertentie, er werden geen e-mails verstuurd. Uiteindelijk werd de vragenlijst door 615 werknemers ingevuld waarvan 525 volledig. In december 2013 bestond de Vlaamse overheid uit 35719 personeelsleden, waardoor de respons rate 1,7% bedraagt. Echter rekent het Departement Bestuurszaken 27000 werknemers als personeelsaantal aan, dit verhoogt de respons rate naar 2,7%. Dit aantal had de theoretische mogelijkheid de vragenlijst in te vullen maar de kans bestaat dat de link niet werd gezien en de keuze de vragenlijst wel of niet in te vullen niet kon worden gemaakt. Bijgevolg zal de respons rate hoogstwaarschijnlijk iets hoger zijn, maar is het moeilijk de exacte grootte in te schatten. Toch is de respons rate relatief laag, volgens Anseel, Lievens, Schollaert en Choragwicka (2010) hangt de gemiddelde respons rate af van het type respondent en zouden niet leidinggevende respondenten voor een hogere respons rate zorgen. Daarnaast zorgt het gebruik van vragenlijsten op het internet dan weer voor een lagere respons rate. Echter hoeft een lagere respons rate niet noodzakelijkerwijs een non-respons bias te betekenen .

Tabel 6 – Opleidingsniveau werknemers Vlaamse overheid die deelnamen aan de vragenlijst

Opleidingsniveau	Aantal
Lager onderwijs	6 (1%)
Secundair onderwijs BSO	11 (1,8%)
Secundair onderwijs TSO	63 (10,2%)
Secundair onderwijs ASO	60 (9,8%)
Hoger onderwijs/bachelor	134 (21,8%)
Hoger onderwijs/master	294 (47,8%)
Postgraduaat/PHD	47 (7,6%)

58% van de respondenten waren vrouwen, 42% mannen. 60% van de bevroagde werknemers had op het ogenblik van het invullen van de vragenlijst de mogelijkheid tot telewerk, daarnaast gaf 77% aan dat hij of zij een variabel werkschema had. Tabel 6 geeft aan dat bijna 70% van de participanten een diploma hoger onderwijs (bachelor of master) heeft.

Om een overzichtelijke analyse te maken worden de eerste vier niveaus laaggeschoold en de drie volgende niveaus hooggeschoold genoemd.

Leeftijd zal niet als een continue maar als een categorische variabele worden geanalyseerd. Hiervoor zijn twee redenen. Ten eerste gebeurde de verdeling op dezelfde wijze als waarop de leeftijdsgroepen voor de focusgroepen werden verdeeld, dit om consistentie te behouden tussen de twee onderzoeken. Ten tweede werden op basis van die resultaten van de focusgroepen hypothesen opgesteld. Deze hypothesen veronderstelden geen lineaire relatie tussen de verschillende groepen voor de onderzochte afhankelijke variabelen. Daarom werd ervoor gekozen leeftijd eerder als een categorische variabele te benaderen. De onderverdeling van leeftijdsgroepen is arbitrair, hiervoor zijn geen absolute criteria beschikbaar (Costanza et al., 2012). Bijgevolg werden de respondenten in vier leeftijdsgroepen verdeeld. De eerste en jongste leeftijdsgroep zal uit werknemers jonger dan 31 jaar bestaan, de tweede leeftijdsgroep uit werknemers tussen 31 en 40 jaar, de derde leeftijdsgroep uit werknemers tussen 41 en 50 jaar en de oudste en vierde leeftijdsgroep uit werknemers ouder dan 50 jaar. Voor een overzicht van de verschillende leeftijdsgroepen, zie tabel 7.

Tabel 7 – Opdeling leeftijdsgroepen werknemers Vlaamse Overheid

Leeftijdsgroep	Aantal
Leeftijdsgroep 1: ≤ 30	104 (16,9 %)
Leeftijdsgroep 2: 31 - 40	226 (36,7%)
Leeftijdsgroep 3: 41-50	173 (28,1%)
Leeftijdsgroep 4 >50	112 (18,2%)

Opzet.

De kwantitatieve vragenlijst peilde naar werkverwachtingen en -waarden van werknemers en bevatte 79 items. Wat betreft werkverwachtingen werd ten eerste gevraagd naar hoe belangrijk men het vond dat de werknemer volgende beloften waarmaakte: loopbaanontwikkeling, jobinhoud, sociale sfeer, financiële beloningen, werk-privé balans, opleiding en zekerheid. Ten tweede werden verwachtingen tegenover telewerk, locatieflexibiliteit, flexibiliteit in planning, taak- en werkverantwoordelijkheden en financiële drijfveren nagegaan. Ten derde werd naar voorkeuren betreffende de minimum pensioenleeftijd gevraagd. Tenslotte werd het belang van drie soorten werkwaarden gemeten: intrinsieke, extrinsieke en altruïstische

werkwaarden. Daarnaast werden enkele demografische variabelen bevraagd: naast leeftijd werden ook geslacht, opleidingsniveau, het beleidsdomein, de entiteit en de functie waarin men tewerkgesteld was en de duur van tewerkstelling bij de Vlaamse overheid nagegaan. Tenslotte werd gevraagd of de werknemer bij het invullen van de vragenlijst de mogelijkheid had tot telewerk of gebruik kon maken van een variabel werkschema.

Metingen.

Werkwaarden.

Attituden tegenover werkwaarden werden gemeten door het gebruik van 11 reeds gevalideerde items die Twenge et al. (2010) hanteerden voor hun grootschalig generatieonderzoek, uit een grote datacollectie van Johnston, Bachman en O'Malley (2006). De vraag werd gesteld hoe belangrijk bepaalde uitspraken waren bij het kiezen van een job. Twee voorbeelden van items zijn 'een job die de kans biedt veel geld te verdienen' en 'een job die interessant is om te doen.' De items met betrekking tot werkwaarden konden worden beantwoord op een 5-punt likert schaal gaande van *helemaal niet belangrijk* tot *zeer belangrijk*. Een hogere score op een werkwaarde representeert dat meer belang wordt gehecht aan deze werkwaarde. Cronbach's α varieert van .69 (intrinsieke werkwaarden), naar .75 (extrinsieke werkwaarden), tot .78 (altruïstische werkwaarden). Dit is een goede betrouwbaarheid en bijgevolg werd voor elke werkwaarde een gemiddelde schaal berekend.

Werkverwachtingen: I-deals en telewerk.

De vraag werd gesteld in welke mate men akkoord ging met bepaalde uitspraken betreffende telewerk en I-deals. Telewerk werd gemeten aan de hand van items ontwikkeld door Abdel-Wahab (2007). Een voorbeelditem is: 'ik ben voorstander van telewerk als een alternatieve werkregeling.' met een cronbach's α van .83 werden een gemiddelde schaal van de items genomen. Daarnaast werden voor locatieflexibiliteit, flexibiliteit in planning, taak- en werkverantwoordelijkheden en financiële drijfveren 16 finale items gebruikt van de I-deals schaal ontwikkeld en getest door Rosen, Slater, Chang en Johnson (2011). Items zoals: 'indien deze omstandigheden er zijn, verwacht ik dat mijn leidinggevende mij toelaat mijn werk ergens anders te doen dan op het hoofdkantoor.' Betrouwbaarheden varieerden tussen .74 en .81. Bijgevolg werd een gemiddelde schaal van deze items genomen. Zowel voor de telewerk items als de I-deals items werd gebruik gemaakt van een 5-punt likert schaal gaande van *helemaal niet akkoord* tot *helemaal akkoord*.

Werkverwachtingen: motivatie tegenover verderzetten van het werk na de minimum pensioenleeftijd.

Pensioen en meerbepaald de motivatie om het werk verder te zetten na de minimum pensioenleeftijd werd gemeten door vier items op een 5-punt likert schaal gaande van *helemaal niet akkoord* tot *helemaal*

akkoord. Drie items kwamen uit een drie-item schaal van Armstrong-Stassen (2008) en daaraan werd één item toegevoegd door Bal et al. (2012). De vier items meten de mate waarin de respondent gemotiveerd is verder te werken na zijn minimum pensioenleeftijd. Een voorbeelditem is: 'Indien ik volledig vrij zou kunnen kiezen, geniet ik de voorkeur te blijven werken na mijn minimum pensioenleeftijd.' De minimum pensioenleeftijd was voor werknemers van de Vlaamse overheid 60,5 jaar in 2013. Met een cronbach's α van .94 werd een gemiddelde schaal genomen van deze items.

Werkverwachtingen: beloften met betrekking tot psychologisch contract.

Door het gebruik van 28 items werden overtuigingen van werknemers gemeten betreffende beloften die werkgevers kunnen maken met betrekking tot het psychologisch contract. De vraag werd gesteld hoe belangrijk men vond dat de werkgever een bepaalde belofte waarmaakt. Participanten konden deze beloften beoordelen op een 5-punt likert schaal gaande van *helemaal niet belangrijk* tot *zeer belangrijk*. Zeven typen beloften werden gemeten waarvan er vijf typisch zijn voor de analyse van het psychologisch contract. Deze werden origineel ontwikkeld en gevalideerd door De Vos et al. (2003). Het gaat hierbij om loopbaanontwikkeling, jobinhoud, sociale sfeer, financiële beloningen en werk-privé balans. Daarnaast voegden De Hauw en Vos (2010) nog twee dimensies toe die relevant zijn voor het bestuderen van verwachtingen tegenover psychologisch contract in een veranderende economische context, namelijk: training en zekerheid. De respondenten gaven de mate aan dat ze ervan overtuigd waren dat de werkgever deze beloften dient te voorzien. Items als 'een aantrekkelijk beloningspakket' en 'kans om deel te nemen aan vormingsactiviteiten' werden bevroegd. Betrouwbaarheden voor de items varieerden tussen .70 en .85. Bijgevolg werd voor elke belofte een gemiddelde schaal genomen, een hogere score geeft een grotere verwachting weer tegenover de belofte (De Hauw en De Vos, 2010).

Resultaten: studie 2

In de analyses werden vijf onafhankelijke en 15 afhankelijke variabelen opgenomen om de vier hypothesen en twee onderzoeksvragen te testen. De onafhankelijke variabelen zijn allen categorisch, de afhankelijke variabelen continu. In tabel 8 volgt een overzicht met alle gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties van de onafhankelijke en afhankelijke variabelen. Men dient op te letten met de interpretatie aangezien de onafhankelijke variabelen categorisch zijn en deze correlaties dus moeilijk te interpreteren zijn.

Tabel 8 – Gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties voor alle variabelen geïncludeerd in de studie (N = 615)

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1. Geslacht ^a	n.v.t.	n.v.t.																					
2. Leeftijdsgroep ^b	n.v.t.	n.v.t.	-.081*																				
3. Opleidingsniveau ^c	n.v.t.	n.v.t.	.014	-.216**																			
4. Telewerk ^d	n.v.t.	n.v.t.	.048	-.084**	.226**																		
5. Variabel werkschema ^e	n.v.t.	n.v.t.	.010	-.051	.059	.039																	
6. Intrinsieke werkwaarden	4.40	.43	.182**	-.131**	.101*	.038	.002																
7. Extrinsieke werkwaarden	2.99	.70	-.043	.109*	-.029	-.044	.060	.197**															
8. Altruïstische werkwaarden	3.70	.67	.132**	-.047	.035	.019	.038	.361**	.096*														
9. Telewerk	3.74	.82	.093*	-.147**	.112**	.166**	.072	.194**	.074	.061													
10. Schemaflexibiliteit	3.59	.76	-.001	.027	-.046	.001	-.049	.113**	.098*	.116**	.408**												
11. Plaatsflexibiliteit	4.03	.79	.083	-.111*	.069	.073	-.016	.224**	.059	.107*	.638**	.651**											
12. Taakverantwoordelijkheden	4.09	.54	.204**	-.018	.108*	.662	.021	.592**	.205**	.238**	.459**	.445**	.534**										
13. Financiële incentieven	3.44	.78	-.035	.058	-.131**	-.057	-.010	.220**	.433**	.009	.267**	.481**	.400**	.454**									
14. Pensioenmotivatie	2.97	1.11	-.041	-.129**	-.015	.044	-.007	.094*	.098*	.091*	-.094*	-.115**	-.101*	.079	.019								
15. Loopbaanontwikkeling	4.22	.56	.089*	-.026	-.032	-.067	.029	.497**	.383**	.146*	.187**	.154**	.204**	.495**	.325**	.080							
16. Jobinhoud	4.29	.48	.104*	.020	.142**	.073	-.001	.559**	.248**	.287**	.186**	.130**	.210**	.607**	.211**	.117*	.618**						
17. Sociale sfeer	4.49	.52	.183**	-.039	-.040	-.047	-.030	.320**	-.047	.244**	.056	.175**	.133**	.267**	.005	.004	.284**	.307**					
18. Financiële beloningen	3.68	.71	-.008	-.005	-.142**	-.082*	.039	.189**	.454**	.049	.166**	.223**	.219**	.262**	.707**	-.031	.424**	.249**	.063				
19. Zekerheid	4.32	.57	.106*	.084*	-.153**	-.143**	-.055	.123**	.032	.121**	.062	.257**	.148**	.134**	.138**	-.143**	.183**	.146**	.383**	.231**			
20. Opleiding	3.96	.64	.106*	-.071	.004	-.053	.046	.420**	.229**	.231**	.190**	.240**	.242**	.416**	.225**	.083	.565**	.401**	.397**	.301**	.325**		
21. Werk-privébalans	4.34	.52	.076	-.077	-.025	.031	.023	.239**	.017	.187**	.404**	.612**	.518**	.398**	.298**	.167**	.218**	.295**	.361**	.232**	.430**	.355**	

* $p < .05$, ** $p < .01$.

Geslacht, leeftijdsgroep, opleidingsniveau, telewerk en variabel werkschema zijn categorische variabelen en zijn bijgevolg moeilijk te interpreteren.

^a 0= Man, 1= Vrouw

^b 0= Laaggeschoold, 1= Hooggeschoold

^c 1= ≤ 30, 2= 31-40, 3= 41-50, 4= >50

^d 0= Geen telewerk, 1= Telewerk

^e 0= Geen variabel werkschema, 1= Variabel werkschema

Resultaten hypothesen met betrekking tot werkwaarden

Hypothese 1: *Werknemers tussen 31 en 50 (leeftijdsgroep 2 en 3) zullen significant positiever scoren op intrinsieke werkwaarden dan werknemers jonger dan 31 (leeftijdsgroep 1) en ouder dan 50 jaar (leeftijdsgroep 4).*

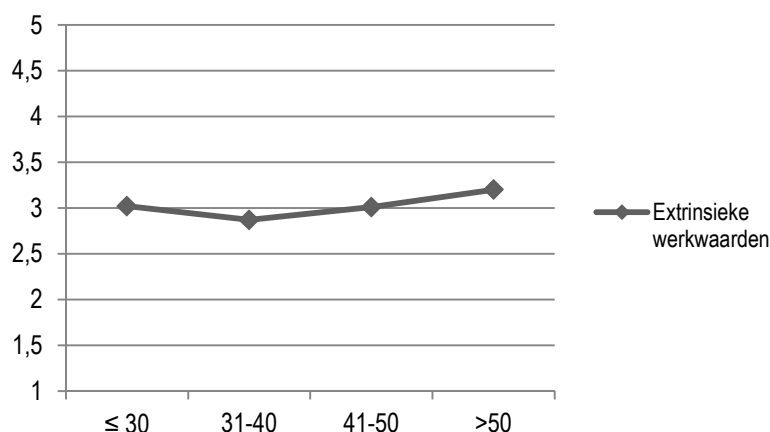
Om de eerste hypothese te testen werd een ANOVA uitgevoerd met leeftijdsgroep als onafhankelijke variabele, geslacht en opleidingsniveau als controlevariabelen en de intrinsieke werkwaarde als afhankelijke variabele. Er werd geen significant hoofdeffect gevonden voor leeftijdsgroep $F(3,516) = 1.169, p = .321$ en bijgevolg kon deze eerste hypothese niet bevestigd worden, werknemers tussen 31 en 50 jaar scoorden niet positiever op intrinsieke werkwaarden dan werknemers jonger dan 31 en werknemers ouder dan 50 jaar. Daarnaast werd gecontroleerd voor geslacht en opleidingsniveau, voor de eerste controlevariabele werd een significant hoofdeffect gevonden $F(1,516) = 7.442, p < .05$, mannen ($M=4.30$) scoorden gemiddeld lager op de afhankelijke variabele dan vrouwen ($M=4.46$). Vrouwen hechten dus een groter belang aan intrinsieke werkwaarden dan mannen. Voor de tweede controlevariabele werd geen significant hoofdeffect gevonden $F(1,516) = 2.196, p = .321$. Hooggeschoolden en laaggeschoolden rapporteerden geen verschil in score. Naast het significant hoofdeffect van geslacht werden geen significante interactie-effecten gevonden. Het effect van geslacht kon dus eenduidig geïnterpreteerd worden.

Hypothese 2: *Werknemers jonger dan 31 (leeftijdsgroep 1) zullen significant positiever scoren op extrinsieke werkwaarden dan werknemers van 31 jaar of ouder (leeftijdsgroepen 2, 3 en 4).*

Om de tweede hypothese te testen werd eveneens een ANOVA uitgevoerd met dezelfde onafhankelijke en controlevariabelen als voorgaande hypothese. De extrinsieke werkwaarde werd als afhankelijke variabele opgenomen. Er werden geen significante hoofdeffecten gevonden voor controlevariabelen geslacht en opleidingsniveau, respectievelijk $F(1,516) = .055, p = .814$ en $F(1,516) = .077, p = .782$. Zowel mannen en vrouwen als hooggeschoolden en laaggeschoolden vertoonden geen significant gemiddeld verschil op de onderzochte afhankelijke variabele.

Er werd wel een significant hoofdeffect gevonden van de onafhankelijke variabele leeftijdsgroep $F(3,516) = 4.148, p < .05$. Daarnaast werden geen significante interactie-effecten gevonden. Dit hoofdeffect kan dus eenduidig worden geïnterpreteerd. Figuur 1 toont de gemiddelden van de verschillende leeftijdsgroepen.

Figuur 1 – Score van de vier leeftijdsgroepen op afhankelijke variabele extrinsieke werkwaarden



Om de exacte verschillen tussen de leeftijdsgroepen te begrijpen werden post-hoc testen gedaan. Allereerst werd Levene's test uitgevoerd die de homogeniteit van de variantie tussen verschillende groepen test. Met een $F(15,516) = 1.276$, $p = .213$ is dit geen significant resultaat. Bijgevolg is de gelijkheid van de variantie tussen de verschillende groepen aangetoond waardoor post-hoc testen gebruikt kunnen worden die deze voorwaarde hebben. De post-hoc test die wordt gebruikt is Bonferroni's test omdat deze zeer conservatief is en controleert voor een type 1 fout. Daarnaast heeft deze meer power wanneer er een laag aantal vergelijkingen zijn. Ter controle zal ook Hochberg GT2 gebruikt worden omdat deze aangeraden is bij een verschillende steekproefgrootte (wat het geval is bij deze leeftijdsgroepen), een robuuste test is en deze mag gebruikt worden omdat homogeniteit bewezen is. Zowel Bonferroni als Hochberg GT2 rapporteren een significant verschil ($p < .01$) tussen leeftijdsgroep 2 (31-40 jaar) en leeftijdsgroep 4 (>50). Het gemiddelde van leeftijdsgroep 2 ($M=2.87$) is significant kleiner dan dat van leeftijdsgroep 4 ($M=3.20$). werknemers tussen 31-40 jaar hechten dus een minder groot belang aan extrinsieke werkwaarden dan werknemers ouder dan 50. Bijgevolg bestaan twee subsets van leeftijdsgroepen. Raadpleeg hiervoor tabel 9. In deze tabel worden twee groepen weergegeven waarvan de gemiddelden niet significant van elkaar verschillen. De groepen die in dezelfde subset zitten verschillen dus niet significant van elkaar voor de extrinsieke werkwaarde, enkel leeftijdsgroep 2 en 4 zitten niet in beide subsets wat betekent dat deze groepen wel significant van elkaar verschillen.

Tabel 9 – Subsets van groepen met dezelfde gemiddelden volgens Hochberg GT2 op afhankelijke variabele extrinsieke werkwaarden

Hochberg GT2	Subset	
	1	2
Leeftijdsgroep 2 (31-40)	2.87	
Leeftijdsgroep 3 (41-50)	3.01	3.01
Leeftijdsgroep 1 (≤30)	3.02	3.02
Leeftijdsgroep 4 (>50)		3.20
<i>p</i> -waarde	.460	.155

Hypothese 2 kon bij deze niet bevestigd worden. Er werd een significant verschil tussen leeftijdsgroep 2 en 4 gevonden maar dit was niet het voorspelde significante verschil.

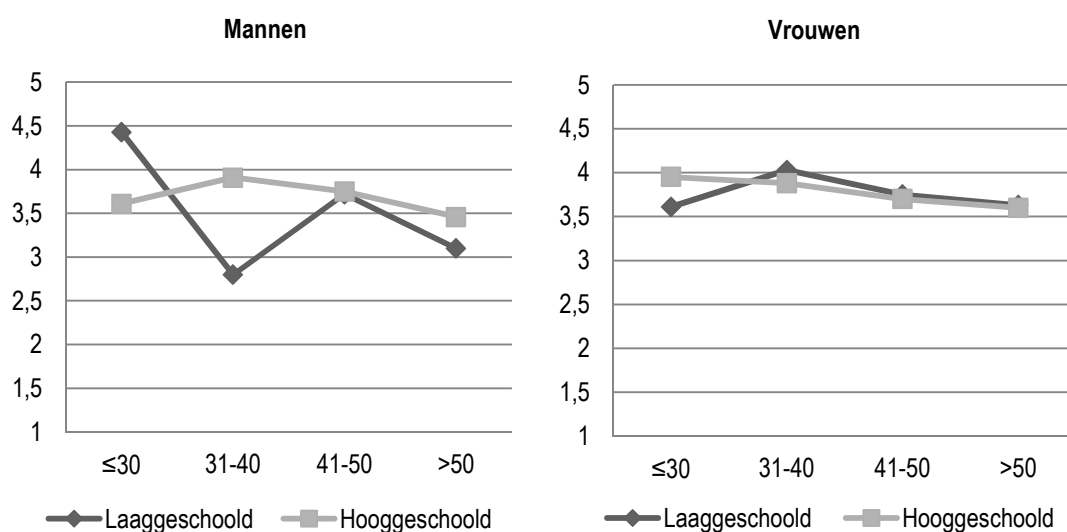
Resultaten hypothesen met betrekking tot werkverwachtingen

Hypothese 3a: *Werknemers ouder dan 40 (leeftijdsgroepen 3 en 4) zullen een significant negatievere attitude tegenover telewerk rapporteren dan werknemers van 40 jaar of jonger (leeftijdsgroepen 1 en 2).*

Om deze hypothese te testen werd een ANOVA uitgevoerd met leeftijdsgroep als onafhankelijke variabele, geslacht, opleidingsniveau en de mogelijkheid tot telewerk als controlevariabelen en de attitude tegenover telewerk als afhankelijke variabele. Er werd een marginaal significant hoofdeffect van leeftijdsgroep gevonden, $F(3,504) = 2.322$, $p = 0.74$. Werknemers ouder dan 50 zouden minder positief staan ten aanzien van telewerk in vergelijking met werknemers jonger dan 41. De vooropgestelde hypothese kon bijgevolg partieel bevestigd worden. Ook werd een significant hoofdeffect van de controlevariabele die de mogelijkheid tot telewerk meet gevonden, $F(3,504) = 5.298$, $p < .001$. Werknemers die geen mogelijkheid tot telewerk hadden ($M=3.58$) vertoonden een significant negatievere attitude tegenover telewerk dan werknemers die wel de mogelijkheid hebben tot telewerk ($M=3.85$). Van de overige controlevariabelen werd geen significant hoofdeffect gevonden. Echter kunnen deze hoofdeffecten niet eenduidig worden geïnterpreteerd aangezien twee significante drieweginteracties werden gevonden.

Ten eerste bestaat er een significante drieweginteractie tussen leeftijdsgroep, geslacht en opleidingsniveau $F(3,504) = 8.591$, $p < .001$. Voor een visueel overzicht zie figuur 2.

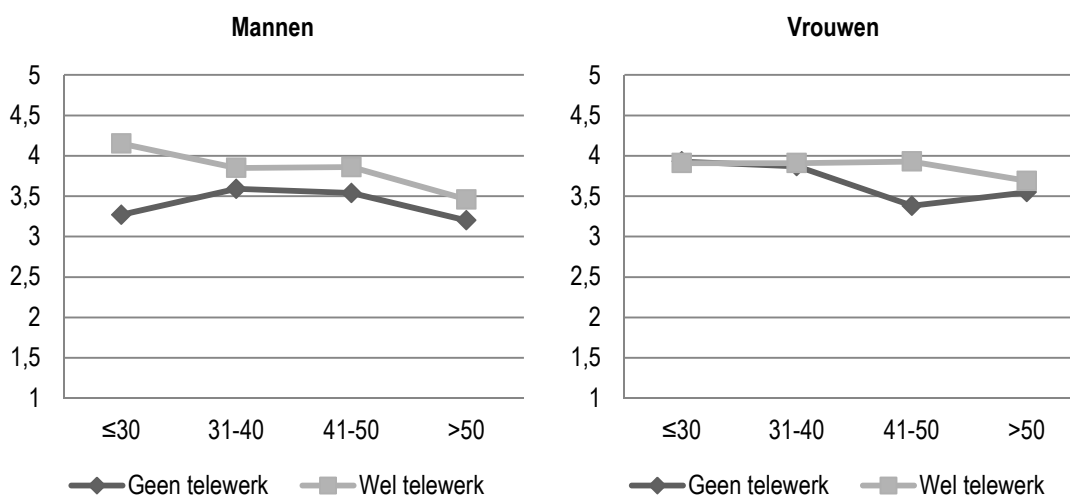
Figuur 2 – Score van verschillende leeftijdsgroepen van laag- en hooggeschoolden bij mannen en vrouwen op afhankelijke variabele attitude tegenover telewerk



Enkel bij de jongste mannelijke werknemers hebben laaggeschoolden een positievere attitude tegenover telewerken dan hooggeschoolden. Bij de leeftijdsgroep 31-40 jaar is het verschil tussen hoog- en laaggeschoolden het grootst. Bij de twee oudste leeftijdsgroepen is het verschil tussen hoog- en laaggeschoolde mannen miniem. Bij de vrouwelijke werknemers zijn de verschillen tussen hoog- en laaggeschoolden voor elke leeftijdsgroep miniem. Enkel bij de werknemers jonger dan 31 jaar hebben hooggeschoolde vrouwen een lichtjes positievere attitude tegenover telewerk dan laaggeschoolde vrouwen.

Ten tweede bestaat er een significante drieweginteractie tussen leeftijdsgroep, geslacht en de mogelijkheid tot telewerk $F(3,504) = 5.298, p < .01$. Voor een visuele weergave zie figuur 3.

Figuur 3 – Score van de verschillende leeftijdsgroepen voor het al dan niet kunnen telewerken bij mannen en vrouwen voor de afhankelijke variabele attitude tegenover telewerk



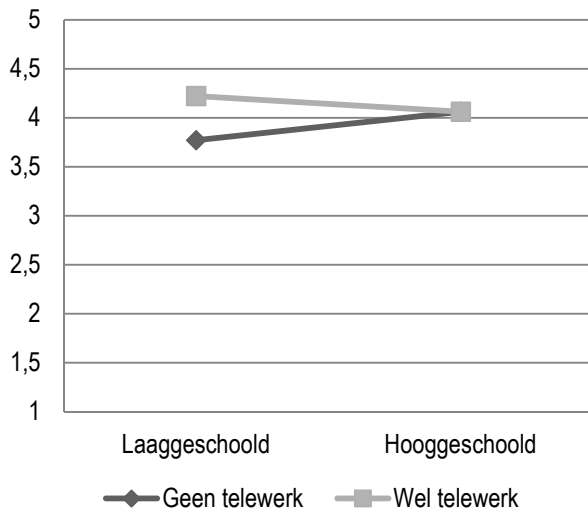
In elke mannelijke leeftijdsgroep wordt steeds positiever gescoord op de attitude tegenover telewerk wanneer men hier wel de kans toe krijgt tegenover wanneer men deze kans niet heeft. Bij vrouwen is dit verschil er enkel bij de werknemers tussen 41 en 50 jaar (leeftijdsgroep 3).

Hypothese 3b: Werknemers ouder dan 40 (leeftijdsgroepen 3 en 4) zullen een significant negatievere attitude tegenover plaatsafhankelijk werken rapporteren dan werknemers van 40 jaar of jonger (leeftijdsgroepen 1 en 2).

Om deze hypothese te testen werd een ANOVA uitgevoerd met leeftijdsgroep als onafhankelijke variabele, geslacht, opleidingsniveau en de mogelijkheid tot telewerk als controlevariabelen en locatieflexibiliteit als afhankelijke variabele. Er werd geen significant hoofdeffect gevonden voor de onafhankelijke variabele $F(3,504) = .780, p = .505$, bijgevolg kan hypothese 3b verworpen worden. Wel werd een significant hoofdeffect gevonden voor de controlevariabele 'mogelijkheid tot telewerken' $F(1,504) = 7.686, p < .01$. Echter werd er een significant interactie-effect gevonden tussen de mogelijkheid tot

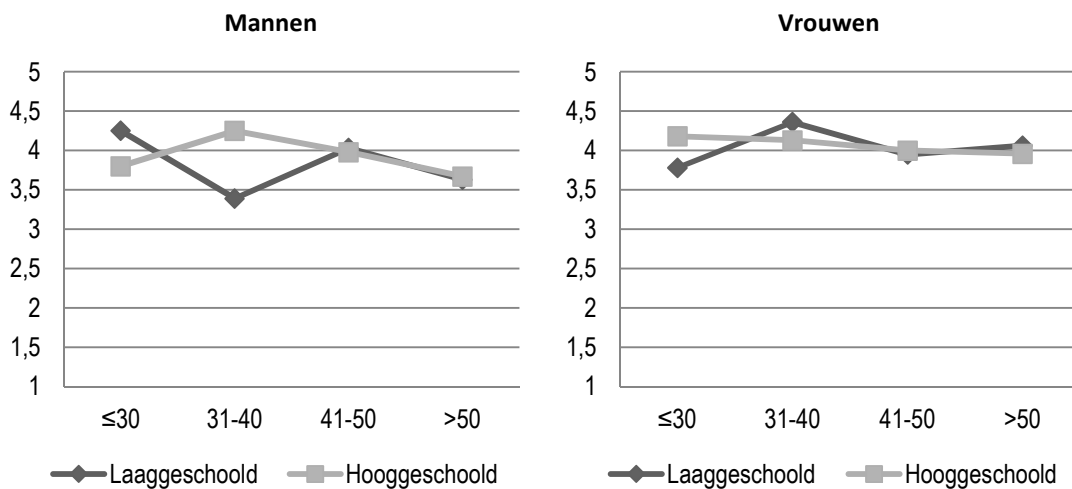
telewerk en het opleidingsniveau. Dit effect wordt visueel weergegeven in figuur 4. Bij hooggeschoolden wordt geen verschil gerapporteerd. De gemiddelde bedragen hetzelfde ($M=4.06$). Bij laaggeschoolden is er wel een verschil, wanneer men te kans heeft tot telewerk ($M=4.22$) zal men een positievere attitude tegenover locatieflexibiliteit rapporteren dan wanneer men geen kans heeft tot telewerk ($M=3.77$).

Figuur 4 – Interactie-effect opleidingsniveau en de mogelijkheid tot telewerk van afhankelijke variabele attitude tegenover locatieflexibiliteit



Daarnaast werd een significante drieweginteractie gevonden tussen onafhankelijke variabele leeftijdsgroep en controlevariabelen geslacht en opleidingsniveau. Figuur 5 geeft deze relatie visueel weer.

Figuur 5 - Scores van de verschillende leeftijdsgroepen hoog- en laaggeschoolden bij mannen en vrouwen op afhankelijke variabele attitude tegenover locatieflexibiliteit



Mannelijke laaggeschoolden tussen 31 en 40 jaar ($M=3.39$) scoren het laagst op de afhankelijke variabele, vrouwelijke laaggeschoolden in dezelfde leeftijdsgroep ($M=4.36$) scoren het hoogst op de afhankelijke variabele.

Hypothese 3c: Werknemers tussen 31 en 40 (leeftijdsgroep 2) zullen een significant negatievere attitude tegenover tijdsafhankelijk werken rapporteren dan werknemers jonger dan 31 jaar (leeftijdsgroep 1) en werknemers ouder dan 40 jaar (leeftijdsgroepen 3 en 4).

Om hypothese 3c te testen werd een ANOVA uitgevoerd met leeftijdsgroep als onafhankelijke variabele, geslacht, opleidingsniveau en de mogelijkheid tot een variabel werkschema als controlevariabelen en een flexibel tijdschema als afhankelijke variabele. Er werd geen significant hoofdeffect van de onafhankelijke variabele gevonden $F(1,503) = .441, p = .724$, bijgevolg kon hypothese 3c niet bevestigd worden. Oudere en jongere werknemers verschillen niet significant in hun attitude tegenover tijdsafhankelijk werken. Er werd wel een significant interactie-effect gevonden tussen geslacht en opleidingsniveau. Vrouwelijke laaggeschoolden ($M=3.77$) staan het meest positief tegenover een flexibel tijdschema, mannelijke laaggeschoolden ($M=3.50$) staan hier het meest negatief tegenover. Bij hooggeschoolden is er slechts een klein verschil tussen mannen ($M= 3,61$) en vrouwen ($M= 3,54$).

Hypothese 3d: Er zullen geen significante verschillen zijn tussen de verschillende leeftijdsgroepen wat betreft flexibiliteit in taakverantwoordelijkheden.

Om deze hypothese te testen werd een ANOVA uitgevoerd met leeftijdsgroep als onafhankelijke variabele, geslacht en opleidingsniveau als controlevariabelen en flexibele taak- en werkverantwoordelijkheden als afhankelijke variabele. Er werd geen significant effect gevonden voor leeftijdsgroep $F(3,519) = .877, p = .453$, bijgevolg kan hypothese 3d worden bevestigd. Controlevariabelen geslacht en opleidingsniveau vertoonden wel significante effecten, respectievelijk $F(1,519) = 17.135, p < .001$ en $F(1,519) = 4.724, p < .001$. Vrouwen ($M=4.18$) en hooggeschoolden ($M=4.12$) staan significant positiever tegenover flexibele taak- en werkverantwoordelijkheden dan mannen ($M=3.96$) en laaggeschoolden ($M=3.98$).

Hypothese 4: werknemers jonger dan 31 (leeftijdsgroep 1) zullen een significant positievere attitude hebben tegenover financiële incentieven ('incentives') naargelang persoonlijke behoeften dan werknemers ouder dan 30 jaar (leeftijdsgroepen 2, 3 en 4).

Om deze laatste hypothese te testen werd een ANOVA uitgevoerd met leeftijdsgroep als onafhankelijke variabele, geslacht en opleidingsniveau als controlevariabelen en financiële incentieven als afhankelijke variabele. Er werd geen significant hoofdeffect gevonden van leeftijdsgroep $F(1,519) = .402, p = .241$, bijgevolg kan deze hypothese niet bevestigd worden. Wel werd een significant hoofdeffect gevonden van

opleidingsniveau $F(1,519) = 6.433, p < .05$. Laaggeschoolden ($M=3.64$) vertonen een positievere attitude tegenover de afhankelijke variabele dan hooggeschoolden ($M=3.39$).

Resultaten onderzoeksvragen met betrekking tot werkverwachtingen

Onderzoeksvraag 1: *Zijn er verschillen tussen leeftijdsgroepen wat betreft de motivatie het werk verder te zetten na de minimum pensioenleeftijd?*

Om deze onderzoeksvraag te testen werd een ANOVA uitgevoerd met leeftijdsgroep als onafhankelijke variabele, geslacht en opleidingsniveau als controlevariabelen en de motivatie verder te werken na de minimum pensioenleeftijd als afhankelijke variabele. Van beide controlevariabelen werden geen significante hoofdeffecten maar evenwel geen significante interactie-effecten gevonden. Wel werd een marginaal significant effect gevonden van leeftijdsgroep $F(1, 509) = 2.578, p < .10$. Homogeniteit van varianties kon niet bewezen worden $F(15,509) = 1.692, p < .05$ en daarom werd naast de Bonferroni post-hoc test in plaats van Hochberg GT2 de Tukey HSD post-hoc test gebruikt. Bij beide post-hoc testen verschilt de jongste leeftijdsgroep significant van de oudste leeftijdsgroep ($p < .05$). Tabel 10 geeft dit verschil visueel weer. Werknemers jonger dan 31 zouden significant positiever staan tegenover het verder zetten van het werk na de minimum pensioenleeftijd dan werknemers ouder dan 50 jaar.

Tabel 10 - Subsets van groepen met dezelfde gemiddelden volgens Tukey HSD voor afhankelijke variabele motivatie verder te werken na de minimum pensioenleeftijd.

Tukey HSD	Subset	
	1	2
Leeftijdsgroep 4 (>50)	2.73	
Leeftijdsgroep 3 (41-50)	2.93	2.93
Leeftijdsgroep 2 (31-40)	3.00	3.00
Leeftijdsgroep 1 (≤ 30)		3.23
p-waarde	.221	.181

Onderzoeksvraag 2: *Zijn er verschillen tussen leeftijdsgroepen wat betreft verschillende werkverwachtingen met betrekking tot het psychologisch contract van een werknemer tegenover zijn werkgever?*

Er werden zeven verwachtingen die een werknemer kan hebben ten opzichte van zijn werkgever met betrekking tot het psychologisch contract onderzocht: loopbaanontwikkeling, jobinhoud, opleiding, sociale sfeer, financiële beloningen, zekerheid en werk-privé balans. Allereerst werd een MANOVA uitgevoerd met leeftijdsgroep als onafhankelijke variabele, geslacht en opleidingsniveau als controlevariabelen en de zeven voornoemde verwachtingen als afhankelijke variabelen. Er werd geen significant multivariaat hoofdeffect gevonden van onafhankelijke variabele leeftijdsgroep $F(21,1597) = 1.173, p = .265$. Wel werden significante multivariate effecten gevonden van geslacht en opleidingsniveau, respectievelijk

$F(7,556) = 2.488, p < .05$ en $F(7,556) = 6.461, p < .001$. Wat betreft geslacht werden significante verschillen gevonden voor loopbaanontwikkeling, jobinhoud, opleiding, sociale sfeer en zekerheid, wat betreft opleidingsniveau werden significante verschillen gevonden voor jobinhoud, financiële beloningen en zekerheid. In wat volgt zullen de univariate effecten van de afhankelijke variabelen verder worden besproken, voor elke afhankelijke variabele werd een ANOVA uitgevoerd.

Loopbaanontwikkeling:

Er werden geen significante verschillen gevonden tussen leeftijdsgroepen $F(3, 562) = .832, p = .477$. Voor de controlevariabele geslacht werd wel een significant verschil gevonden, $F(1, 562) = 6.932, p < .01$. Vrouwen ($M = 4.27$) zouden significant meer belang hechten aan de belofte loopbaanontwikkeling dan mannen ($M = 4.16$).

Jobinhoud:

Eveneens werden voor deze belofte geen significante leeftijdsverschillen gevonden, $F(3, 562) = .524, p = .666$. De controlevariabelen geslacht en opleidingsniveau vertoonden wel een significant effect, respectievelijk $F(1,562) = 8.370, p < .05$ en $F(1,562) = 12.116, p < .01$. Laaggeschoolden ($M = 4.16$) hechten significant minder belang aan jobinhoud dan hooggeschoolden ($M = 4.36$), daarnaast hechten vrouwen ($M = 4.33$) dan weer meer belang aan deze belofte dan mannen ($M = 4.23$).

Opleiding:

Ook hier vertoonde de onafhankelijke variabele leeftijdsgroep geen significant verschil $F(3,562) = 1.855, p = .136$. De controlevariabele geslacht vertoonde een significant verschil $F(1,562) = 7.063, p < .01$. Vrouwen ($M = 4.02$) hechten meer belang aan opleiding dan mannen ($M = 3.88$).

Sociale sfeer:

Onafhankelijke variabele leeftijdsgroep vertoonde geen significant verschil $F(1,562) = .637, p = .591$. Daarnaast vertoonde enkel controlevariabele geslacht een significant verschil $F(1,562) = 10.021, p < .01$. Vrouwen ($M = 4.57$) lijken meer belang te hechten aan een goede sociale sfeer dan mannen ($M = 4.38$).

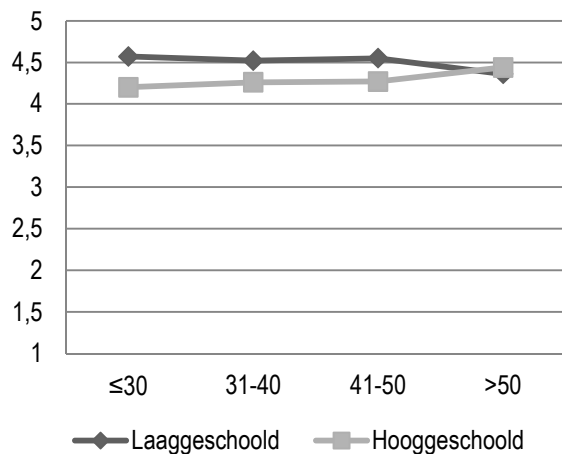
Financiële beloningen:

Eveneens werd voor deze afhankelijke variabele geen significant verschil gevonden voor de onafhankelijke variabele leeftijdsgroep $F(3,562) = .505, p = .679$. Daarnaast werd enkel van controlevariabele opleidingsniveau een significant verschil gevonden $F(1,562) = 8.819, p < .01$. Laaggeschoolden ($M = 3.86$) lijken een groter belang te hechten aan financiële beloningen dan hooggeschoolden ($M = 3.62$).

Zekerheid:

Deze voorlaatste belofte vertoonde eveneens geen significant verschil van leeftijdsgroep $F(3,562)=.144$, $p=.952$. Wel werd een interactie-effect gevonden tussen leeftijdsgroep en opleidingsniveau. Dit interactie-effect wordt weergegeven in figuur 6.

Figuur 6 – interactie-effect tussen leeftijdsgroep en opleidingsniveau voor afhankelijke variabele zekerheid.



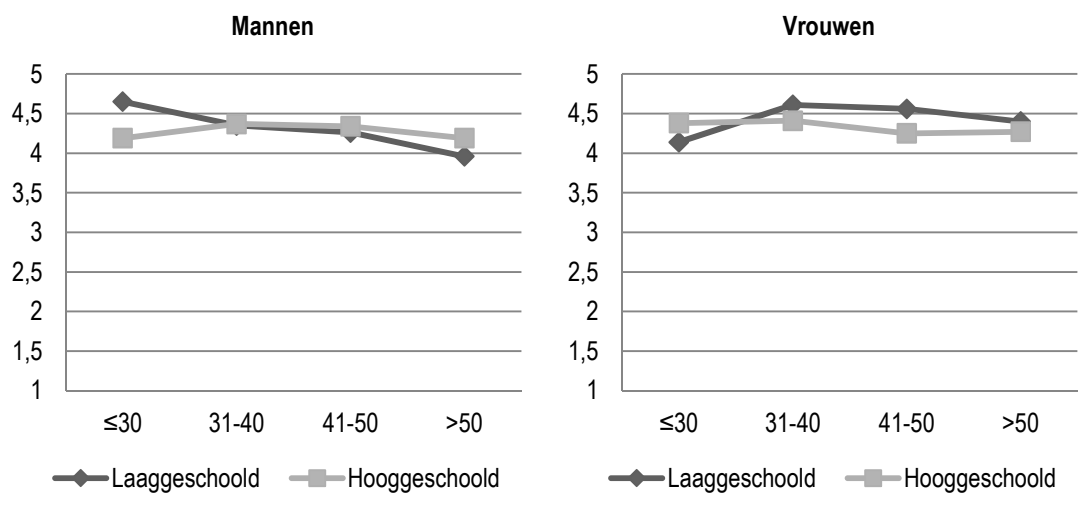
Laaggeschoolden van de drie jongste leeftijdsgroepen scoren hoger op de verwachting zekerheid tegenover de werkgever dan hooggeschoolden van deze leeftijdsgroepen. Enkel voor werknemers boven de 50 jaar bestaat amper een verschil. Voor laaggeschoolde werknemers jonger dan 50 jaar lijkt het verkrijgen van werkzekerheid belangrijker dan voor hooggeschoolde werknemers van dezelfde leeftijd.

Naast dit interactie-effect werd voor controlevariabele geslacht een significant hoofdeffect gevonden $F(1,562) = 1.742$, $p < .05$. Vrouwen ($M=4.37$) lijken meer belang te hechten aan zekerheid dan mannen ($M=4.25$).

Werk-privé balans:

Tenslotte werd voor de afhankelijke variabele werk-privé balans een significant hoofdeffect van onafhankelijke variabele leeftijdsgroep gerapporteerd $F(3,562) = 3.352$, $p < .05$, echter kan dit hoofdeffect niet eenduidig worden geïnterpreteerd aangezien een significante driewegsinteractie werd gevonden tussen de onafhankelijke variabele leeftijdsgroep en controlevariabelen geslacht en opleidingsniveau. Zie figuur 7 voor een visuele weergave van dit effect.

Figuur 7 – Interactie-effect leeftijdsgroep, geslacht en opleidingsniveau op onafhankelijke variabele werk-privé balans



Mannelijke laaggeschoolden jonger dan 31 zouden een goede werk-privé balans belangrijker vinden dan mannelijke hooggeschoolden. Verder lijken mannelijke laaggeschoolden een dalende lineaire trend te volgen naarmate de leeftijd vordert. Mannelijke hooggeschoolden vertonen onafhankelijk van leeftijd een redelijk gelijk patroon. Vrouwelijke laaggeschoolden tussen 31 en 50 lijken de werk-privé balans iets belangrijker te vinden dan hooggeschoolden van dezelfde leeftijd, hoewel de verschillen niet erg groot zijn.

Voor een overzicht van gemiddelden per verwachting en per leeftijdsgroep van werknemers van de Vlaamse overheid die deelnamen aan de vragenlijst kan tabel 11 worden geraadpleegd. Enkel voor opleiding en werk-privé balans bestaan significante verschillen tussen leeftijdsgroepen. Daarnaast wordt over alle leeftijdsgroepen heen het grootste belang gehecht aan sociale sfeer en het kleinste belang aan financiële beloningen.

Tabel 11 – Overzichtstabel met gemiddelden van elke belofte en van elke leeftijdsgroep

	≤30	31-40	41-50	>50	M
Loopbaanontwikkeling	4.31 ^a	4.21 ^a	4.16 ^a	4.27 ^a	4.22
Jobinhoud	4.27 ^a	4.29 ^a	4.27 ^a	4.32 ^a	4.28
Opleiding	4.10 ^a	3.97 ^a	3.84 ^a	3.99 ^a	3.96
Sociale sfeer	4.52 ^a	4.51 ^a	4.46 ^a	4.47 ^a	4.49
Financiële beloningen	3.74 ^a	3.64 ^a	3.67 ^a	3.69 ^a	3.68
Zekerheid	4.25 ^a	4.30 ^a	4.34 ^a	4.40 ^a	4.32
Werk-privé balans	4.33 ^{ab}	4.41 ^a	4.33 ^{ab}	4.24 ^a	4.34

^a Deze gemiddelden van leeftijdsgroepen vertonen geen significante verschillen

^b Deze gemiddelden van leeftijdsgroepen vertonen geen significante verschillen

Discussie

Deze masterproef trachtte allereerst een bijdrage te leveren aan de literatuur betreffende generatieverschillen door met een kritische blik een systematische evaluatie uit te voeren van beschikbare literatuur omtrent dit onderwerp. Er werd aangetoond dat het niet logisch is generatie Y vanuit de generatiebril te benaderen en dat het dus niet aangeraden is een personeelsbeleid te voeren op basis van generaties. Bijgevolg werd geconcludeerd dat men de focus beter legt op leeftijdsverschillen tussen werknemers en dat een leeftijdsonderzoek zodoende een logisch alternatief is. Generatie Y werd vanuit een leeftijdsbril benaderd. Ten tweede trachtte deze masterproef een bijdrage te leveren aan het praktische werkveld door een onderzoek te voeren naar leeftijdsverschillen betreffende werkwaarden en -verwachtingen bij werknemers van de Vlaamse overheid. Er werd een kwalitatief vooronderzoek uitgevoerd op basis waarvan hypothesen en onderzoeksvragen werden opgesteld. Daarna werden deze hypothesen en onderzoeksvragen statistisch getoetst door middel van variantie analyse met post-hoc vergelijkingen.

Opmerkelijk was dat het kwantitatieve onderzoek in het algemeen weinig zuivere leeftijdsverschillen rapporteerde. Vaker werden effecten van geslacht en/of opleidingsniveau of interactie-effecten met deze controlevariabelen gevonden. Attituden ten aanzien van werkwaarden en -verwachtingen leken dus veel complexer dan het terugbrengen ervan tot louter leeftijds- of generatieverschillen. Dit bevestigt wat in de literatuur werd gevonden, het literatuuronderzoek toonde reeds aan dat betreffende cross-sectionele generatie-onderzoeken (die eigenlijk leeftijdsverschillen nagaan) weinig verschillen werden gevonden en bijvoorbeeld gender een meer plausibele verklaring voor gerapporteerde verschillen zou kunnen zijn. Zo concludeerde Lyons et al. (2005) reeds dat generatie en gender niet onafhankelijk van elkaar mochten onderzocht worden.

Enkele opvallende bevindingen

Werkwaarden

De resultaten vertoonden geen significante leeftijdsverschillen voor de intrinsieke werkwaarde, werknemers achten ongeacht de leeftijd deze werkwaarde zeer belangrijk. Dit bleek uit haar -algemene en in vergelijking met andere onderzochte werkwaarden - hoge gemiddelde score ($M=4.40$). Dit resultaat was niet zo verrassend. In het literatuuronderzoek werd reeds duidelijk dat in vergelijking met andere werkwaarden de intrinsieke werkwaarde over leeftijdsgroepen heen vaak als meest belangrijk werd beschouwd (Twenge et al., 2010). Dit impliceert dat zaken als jobinhoud en interesse nog steeds als invloedrijker worden gepercipieerd dan extrinsieke waarden als loon en promotie. Deze stelling kan verder

worden onderbouwd door resultaten van werkverwachtingen met betrekking tot het psychologisch contract. Over leeftijdsgroepen heen acht men jobinhoud - een intrinsieke werkwaarde - als zeer belangrijk ($M=4.29$), financiële beloningen ($M=3.68$) lijken daarentegen als iets minder belangrijk te worden gepercipieerd. In vergelijking met andere verwachtingen betreffende het psychologisch contract wordt deze laatste verwachting dan ook als minst belangrijk geacht over leeftijdsgroepen heen. Voor de extrinsieke werkwaarde werd wel een significant leeftijdsverschil gevonden. Werknemers tussen 31 en 40 jaar lijken minder belang te hechten aan deze werkwaarde dan werknemers ouder dan 50. Dit resultaat strookt niet met de vooropgestelde hypothese die stelde dat werknemers jonger dan 31 het hoogst zouden scoren op deze werkwaarde. Cohen's d effectgrootte werd berekend en deze bedraagt .47. Bijgevolg is dit effect slechts klein. Het kleine verschil kan eventueel verklaard worden door het feit dat voor deze oudste groep werknemers de pensioenleeftijd nadert en dat bijgevolg zaken als geld en promotie belangrijk worden geacht aangezien men minder zal verdienen wanneer men effectief op pensioen zal gaan. Een andere verklaring is dat de oudste groep werknemers een ervaring heeft opgebouwd en zij het bijgevolg belangrijk kunnen vinden dat men naar hen 'opkijkt'. Ondanks dit leeftijdsverschil wordt de extrinsieke werkwaarde over leeftijdsgroepen heen als de minst belangrijke werkwaarde beschouwd. Met een effectgrootte van $d = 2.43$ bestaat er een groot verschil tussen de belangrijkste (de intrinsieke) en de minst belangrijke (de extrinsieke) werkwaarde.

Werkverwachtingen

Wat betreft werkverwachtingen werden veeleer interactie-effecten van leeftijdsgroep met de controlevariabelen of zuivere effecten van deze controlevariabelen gevonden dan dat effecten werden gerapporteerd die de vooropgestelde hypothesen met betrekking tot leeftijd konden bevestigen. Slechts één hypothese kon bevestigd worden en deze stelde net dat er geen verschillen bestonden tussen leeftijdsgroepen wat betreft de attituden ten aanzien van flexibiliteit in taakverantwoordelijkheden. Wat betreft de attitude ten aanzien van telewerk werd een interactie gevonden tussen ten eerste leeftijd, geslacht en de kans tot telewerk en ten tweede werd een zeer gelijklopend interactie-effect tussen leeftijd, geslacht en opleidingsniveau bij zowel attituden ten aanzien van telewerk als ten aanzien van locatieflexibiliteit gevonden.

Het verschil betreffende attituden ten aanzien van telewerk en locatieflexibiliteit bestaat vooral bij mannelijke laaggeschoolden. Mannelijke laaggeschoolden jonger dan 31 staan het meest positief ten aanzien van telewerk en positief ten aanzien van locatieflexibiliteit. Mannelijke laaggeschoolden tussen 31 en 40 jaar staan dan weer het meest negatief ten aanzien van telewerk en locatieflexibiliteit. Vrouwelijke hoog- en laaggeschoolden en mannelijke hooggeschoolden vertonen een gelijkaardig patroon voor verschillende leeftijdsgroepen. Raadpleeg hiervoor figuren 2 en 5. Deze gelijklopende interactie zou erop kunnen wijzen dat werknemers onder telewerk vooral locatieflexibiliteit zouden verstaan en dat bijgevolg

werknemers met een negatievere (of positievere) attitude ten aanzien van telewerk ook negatiever (of positiever) zouden staan ten aanzien van locatieflexibiliteit.

Wat betreft het andere interactie-effect ten aanzien van telewerk (dit tussen leeftijd, geslacht en de kans tot telewerk) werd gevonden dat werknemers die geen kans hadden te telewerken negatiever stonden ten aanzien van telewerk dan werknemers die hiertoe wel de kans kregen. Dit effect was klein (Cohen's $d=.34$). Dit verschil bestond over leeftijdsgroepen heen vooral bij mannen. Bij vrouwen bestond bijna geen verschil, behalve bij werknemers tussen 41 en 50 jaar. Dit zou kunnen impliceren dat vrouwelijke werknemers jonger dan 41 en ouder dan 50 die geen kans tot telewerk hadden, dit wel zouden benutten indien hen dit zou worden aangeboden. Daarnaast bestaat de mogelijkheid dat - vooral bij mannen - werknemers positiever zouden staan tegenover telewerk indien zij hiermee kennis zouden maken. De eerder negatieve attitude zou een gevolg kunnen zijn van een afwijzende houding tegenover iets waar met niet met vertrouwd is.

Exploratieve onderzoeksvragen

Exploratief werden leeftijdsverschillen betreffende de motivatie het werk verder te zetten na de minimum pensioenleeftijd nagegaan. Werknemers jonger dan 31 rapporteerden een hogere motivatie dan werknemers ouder dan 50. Met een Cohen's d van .45 was dit een klein effect. Dit is mogelijk te verklaren door het feit dat jongeren zich bewust zijn van de vergrijzingsproblematiek en het optrekken van de minimum pensioenleeftijd. Daarom bestaat de kans dat zij zich reeds mentaal voorbereiden op langer werken dan werknemers die momenteel aan het einde van hun actieve loopbaan staan. Een andere mogelijke verklaring is dat jongeren nog niet bezig zijn met hun pensioen en hier daarom misschien positiever tegenover staan. Werknemers ouder dan 50 staan hier mogelijks negatiever tegenover omdat zij reeds dichterbij de pensioenleeftijd staan. Zij startten hun actieve loopbaan met een bepaalde pensioenleeftijd in het achterhoofd en het verbreken van dit impliciete contract zou vervelend kunnen zijn. Met een algemeen gemiddelde van 2.97 blijkt dat men over leeftijdsgroepen heen niet erg positief staat tegenover het verder werken na de minimum pensioenleeftijd.

Tenslotte werd exploratief het belang van enkele verwachtingen met betrekking tot het psychologisch contract onderzocht die de werknemer ten aanzien van de werkgever kan hebben. Er werden twee interactie-effecten van controlevariabelen met leeftijd gevonden. Voor de verwachting zekerheid werd ten eerste een interactie gevonden tussen de leeftijd en het opleidingsniveau. Laaggeschoolden tot en met 50 jaar hechtten een groter belang aan zekerheid dan hooggeschoolden van dezelfde leeftijd. Er werd een medium effectgrootte gevonden voor dit verschil ($d=.66$). Dit verschil werd niet gevonden voor werknemers boven de 50 jaar. Een mogelijke verklaring voor dit verschil is dat laaggeschoolden bij dienstbeëindiging eventueel een kleinere kans kunnen hebben op het vinden van een nieuwe betrekking in deze sector dan hooggeschoolden.

Ten tweede werd een interactie-effect tussen leeftijd, geslacht en opleidingsniveau gevonden voor het belang van de verwachting werk-privé balans. Mannelijke hoog- en laaggeschoolden boven de 30 jaar vertonen een gelijkaardig belang ten aanzien van de werk-privé balans. Mannelijke laaggeschoolden van 30 jaar of jonger leken het grootste belang te hechten aan deze verwachting. Bij vrouwen bestaat een lichte piek van het belang van werk-privé balans bij laaggeschoolden tussen 31 en 50 jaar. Het valt op dat verschillen vooral bestaan bij laaggeschoolden. Mogelijk hechten zij meer belang aan deze verwachting aangezien de jobs die zij uitoefenen minder flexibiliteit toelaten. Hooggeschoolden hebben vaak meer kans tot telewerk waardoor zij werk en privé misschien meer op elkaar kunnen afstemmen. Daarnaast werd voor bijna elke onderzochte verwachting een genderverschil gevonden. Zo lijken vrouwen meer belang te hechten aan loopbaanontwikkeling ($d=.19$), jobinhoud ($d=.21$), opleiding ($d=.20$), sociale sfeer ($d=.19$) en zekerheid ($d=.21$). Ook voor controlevariabele opleidingsniveau werden enkele verschillen gerapporteerd. Hooggeschoolden leken meer belang te hechten aan jobinhoud ($d=.34$) en laaggeschoolden meer aan financiële beloningen ($d=.33$).

Wat betreffende onderzochte werkverwachtingen ten eerste opvalt is dat aanwezige verschillen vaak slechts kleine effectgrootten vertonen. Dit is eventueel te verklaren doordat men over leeftijdsgroepen, geslacht en opleidingsniveau heen gemiddeld een hoog belang lijkt te hechten aan bijna alle werkverwachtingen die werden onderzocht. Voor loopbaanontwikkeling, jobinhoud, sociale sfeer, zekerheid en werk-privé balans werd telkens een gemiddelde van minstens 4.2 gerapporteerd. Raadpleeg tabel 8 of 11 voor een vergelijking van al deze verschillen. Ten tweede bestaan leeftijdseffecten slechts in interactie met geslacht en/of opleidingsniveau en zijn het eerder deze controlevariabelen die voor significante verschillen zorgen.

Praktische implicaties

In het algemeen toont voorgaande discussie aan dat het voeren van een generatie-of leeftijdsgebaseerd HR-beleid niet geadviseerd wordt. Het literatuuronderzoek toonde reeds aan dat het benaderen van werknemers op basis van generatielidmaatschap niet onderbouwd wordt. Een management op basis van leeftijdsverschillen is eveneens niet aangeraden. Erg grote leeftijdsverschillen in werkwaarden en -verwachtingen tussen werknemers lijken op basis van dit onderzoek niet te bestaan. Als er toch verschillen zijn is dit in interactie met het geslacht en/of het opleidingsniveau. Deze eigenschappen zijn dan ook niet los te koppelen van elkaar. Het is veel complexer dan louter de leeftijd of generatie van de werknemer die de werkwaarden en/of -verwachtingen van de werknemer ten aanzien van zijn werkgever bepaalt. Gebaseerd op het literatuur- en het leeftijdsonderzoek in deze masterproef zijn werknemers op basis van hun leeftijd of generatie dus niet zo maar in categorieën op te delen.

Werknemers zullen hoogstwaarschijnlijk ook van elkaar verschillen op basis van de persoonlijkheid, de gezinssituatie, het aantal jaren werkervaring en allerhande andere factoren. Dit zou misschien eerder

verschillen in voorkeuren tussen werknemers kunnen bepalen. Zo onderzochten Wille, Beyers en De Fruyt (2012) de wederkerige relatie tussen de ontwikkeling van de persoonlijkheid en carrière rollen. Omgevingsinvloeden zoals werkervaring kunnen voor verandering in persoonlijkheidstrekken van een individu zorgen. Meer betrokkenheid bij een bepaalde carrière rol zou de ontwikkeling van normatieve persoonlijkheidstrekken stimuleren, zo is een daling in de persoonlijkheidstrek neuroticisme bijvoorbeeld meer uitgesproken bij individuen die een toename vertonen in carrière rollen als 'directeur', 'presentator' of 'inspirator.' Dit onderzoek toont aan dat het veel complexer is en dat zaken als persoonlijkheid en werkomgeving eveneens een rol kunnen spelen in wat een werknemer verwacht. Een individuele benadering van de werknemer in plaats van een benadering op basis van stereotypering omtrent generatie- of leeftijdsverschillen lijkt bijgevolg juister.

Specifiek toont het leeftijdsonderzoek aan dat verwachtingen met betrekking tot het psychologisch contract - die de werknemer tegenover de Vlaamse overheid als werkgever kan hebben - over leeftijdsgroepen heen zeer belangrijk zijn. Dit gezien de hoge gerapporteerde gemiddelden voor deze werkverwachtingen. De werkgever dient duidelijkheid te scheppen over dit psychologisch contract aangezien een schending ervan kan leiden tot een verlaagde motivatie en een verhoogde intentie om de organisatie te verlaten (Willem et al., 2010). Men dient vanaf het begin te verduidelijken wat verwachtingen van werknemers zijn. Men heeft een realistisch beeld te geven van werken bij de Vlaamse overheid. Dit aangezien het psychologisch contract reeds wordt ontwikkeld vanaf het eerste contact met de organisatie (De Vos et al., 2009).

Daarnaast is het belangrijk dat (jonge) werknemers bewust worden gemaakt van de vergrijzingsproblematiek, een financieel-economisch probleem met als gevolg een verlenging van de professionele loopbaan. Er bestond een verschil tussen jongere en oudere werknemers betreffende de motivatie verder te werken na de minimum pensioenleeftijd maar dit was slechts klein. Omwille van het algemene lage gemiddelde ($M=2.97$) over leeftijdsgroepen heen zou op de motivatie van elke werknemer moeten worden ingespeeld. De motivatie langer te werken kan volgens Bal et al. (2012) bijvoorbeeld verhoogd worden door het instellen van flexibele *I-deals*⁶. Daarnaast modereert het klimaat in de afdeling de relatie tussen ontwikkelings-*I-deals* en de motivatie verder te werken. Het lijkt dus nuttiger om zich als werkgever te focussen op zaken als: het psychologisch contract met de werknemer, het bewustmaken van de vergrijzingsproblematiek en het zorgen voor een positief klimaat binnen de afdeling. Eerder dan een personeelsbeleid te voeren op basis van de mythe die bestaat ten aanzien van (grote) verschillen tussen werknemers op basis van generatie of leeftijd. Dit werd ook benadrukt in de focusgroepen: een gemotiveerde werknemer hangt eerder samen met de sfeer op de afdeling en de relatie met de leidinggevende dan met het feit of hij lid is van een bepaalde generatie of leeftijdsgroep.

⁶ Idiosyncratische overeenkomsten gemaakt tussen werknemers en hun organisatie.

Suggesties voor toekomstig onderzoek

Zowel generatie als leeftijd lijken een kleine rol te spelen in verschillen in werkwaarden en/of verwachtingen van werknemers. Toekomstig onderzoek zou zich dan ook eerder moeten focussen op andere factoren die voor verschillen zorgen in wat werknemers waarderen of verwachten tegenover hun werkgever. Geslacht, opleidingsniveau en de kans tot telewerk zijn bijvoorbeeld factoren die in het onderzoek in deze masterproef een deel van de variantie verklaarden. Gerapporteerde verschillen waren echter niet erg groot. Evenmin mag worden vergeten dat de werknemer complexer in elkaar zit. Toekomstig onderzoek zou zich bijgevolg kunnen focussen op de rol van persoonlijkheid bij het bepalen van waarden of verwachtingen. Ook kan het zich focussen op psychologische mechanismen die voorkeuren van werknemers beïnvloeden. Naast het feit of er verschil bestaat kan de achterliggende reden worden nagegaan. Evenzeer kan worden gekeken naar de rol van de werkervaring van de werknemer en de werkomgeving waarin hij vertoeft in het hebben van waarden of verwachtingen ten aanzien van de werkgever.

Tenslotte zou toekomstig onderzoek zich kunnen focussen op de mechanismen die ervoor zorgen dat werknemers gemotiveerd zijn verder te werken na hun minimum pensioenleeftijd. Veel onderzoek heeft zich geconcentreerd op het achterhalen van de motivatie van werknemers om op vervroegd pensioen te gaan. Slechts weinig onderzoek heeft zich gefocust op de motivatie van werknemers verder te werken na hun minimum pensioenleeftijd (Armstrong-Stassen, 2008). Hier bestaat nog een uitdaging.

Sterktes en zwaktes van het onderzoek

Een eerste beperking van dit onderzoek is de generaliseerbaarheid. De resultaten kunnen moeilijk gegeneraliseerd worden naar de private sector omwille van de specificiteit van een organisatie als de overheid. Ook binnen deze organisatie is het moeilijk de resultaten te generaliseren. Omwille van ten eerste de lage respons rate en ten tweede de deelnemers van het kwantitatieve onderzoek die allerminst representatief waren voor de gehele Vlaamse overheid. Een tweede beperking is de kans dat er een bias bestaat van zelfselectie. Werknemers die deelnamen aan het onderzoek zouden fundamenteel kunnen verschillen van werknemers die niet deelnamen. Dit zou voor een bias in de resultaten kunnen zorgen. Een derde beperking is dat voor gevonden verschillen moeilijk verklaringen werden gevonden, we weten dat bepaalde verschillen bestaan, maar er werd geen kennis genomen van de achterliggende mechanismen. Er werd dan ook reeds gesuggereerd dat het nagaan van onderliggende mechanismen een uitdaging vormt voor toekomstig onderzoek. Een vierde beperking is dat ervoor gekozen werd bepaalde afhankelijke variabelen te meten, andere afhankelijke variabelen werden dus buiten beschouwing gelaten. Het is echter mogelijk dat andere soorten werkwaarden of -verwachtingen wel belangrijke leeftijdsverschillen zouden rapporteren.

Een eerste sterkte van het leeftijdsonderzoek is de combinatie van kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Doordat hypothesen werden vooropgesteld op basis van kwalitatief vooronderzoek konden in het kwantitatieve onderzoek meer robuuste conclusies worden getrokken. Ten tweede beschrijft de discussie enkele praktische implicaties. Deze duiden onder andere op de irrelevantie van een leeftijdsgebaseerd personeelsbeleid, wat een belangrijk uitgangspunt is voor het toekomstige beleid. Ten derde kan deze masterproef een waardevolle bijdrage leveren aan de literatuur. Dit door ten eerste een systematisch overzicht te geven van bestaande generatieliteratuur en ten tweede een leeftijdsonderzoek naar verschillen in werkverwachtingen en -waarden uit te voeren.

Conclusie

Bestaat er een generatie Y op de werkvloer? Het literatuuronderzoek uitgevoerd in deze masterproef leert ons van niet, generatie Y verschilt niet fundamenteel van vorige generaties. Op basis van deze masterproef moet generatie Y dan ook niet anders worden benaderd. Het leeftijdsonderzoek als alternatief toonde aan dat jongere werknemers niet erg verschillen van oudere werknemers. Eerder dan leeftijd waren het variabelen als geslacht, opleidingsniveau of de interactie tussen deze variabelen die voor verschillen tussen werknemers zorgden.

Als eerste conclusie kan worden gesteld dat het vooral de interactie van verschillende factoren is die voor een verschil zorgt tussen werknemers. Het is ten tweede veel complexer dan louter het hebben van een leeftijd of generatie die bepaalt of men bepaalde waarden belangrijk acht of bepaalde verwachtingen heeft. Ten derde bevestigt dit leeftijdsonderzoek het gedane literatuuronderzoek betreffende generatieverschillen en ontkracht het populaire opvattingen. Tot op heden werden nog geen noemenswaardig grote verschillen tussen werknemers gevonden die een op generaties of leeftijdsgebaseerd personeelsbeleid vereisen. Wat betreft leeftijd bestaan meer gelijkenissen dan verschillen tussen werknemers. Een werkgever kan - om verwachtingen van werknemers tegemoet te komen - zijn tijd dan ook beter investeren in het optimaliseren van het psychologisch contract met de individuele werknemer, eerder dan een personeelsbeleid te voeren op basis van de mythe die bestaat ten aanzien van grote generatie- of leeftijdsverschillen tussen werknemers.

Referenties

- Abdel-Wahab, A. G. (2007). Employees' attitudes towards Telecommuting. An empirical investigation in the Egyptian Governorate of Dakahlia. *Behaviour & Information Technology*, 26(5), 367–375. doi: 10.1080/01449290500535426
- Anseel, F., Lievens, F., Schollaert, E., & Choragwicka, B. (2010). Response Rates in Organizational Science, 1995–2008: A Meta-analytic Review and Guidelines for Survey Researchers. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 335–349. doi:10.1007/s10869-010-9157-6
- Armstrong-Stassen, M. (2008). 'Organisational practices and post-retirement employment experience of older workers'. *Human Resource Management Journal*, 18, 36-53. doi: 10.1111/j.1748-8583.2007.00057.x
- Bal, P. M., De Jong, S. B., Jansen, P. G. W., & Bakker, A. B. (2012). Motivating Employees to Work Beyond Retirement: A Multi-Level Study of the Role of I-Deals and Unit Climate. *Journal of Management Studies*, 49(2), 306–331. doi:10.1111/j.1467-6486.2011.01026.x
- Bal, P. M., Lange, A. H., Jansen, P. G. W., & Velde, M. E. G. (2013). A Longitudinal Study of Age-Related Differences in Reactions to Psychological Contract Breach. *Applied Psychology: An International Review*, 62(1), 157–181. doi:10.1111/j.1464-0597.2012.00524.x
- Benson, J., & Brown, M. (2011). Generations at work: are there differences and do they matter? *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1843–1865. doi:10.1080/09585192.2011.573966
- 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(5), 507–523. doi:10.1108/02683940810884513
- Bolton, R. N., Parasuraman, A., Hoefnagels, A., Migchels, 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(3), 245–267. doi:10.1108/09564231311326987
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891–906. doi:10.1108/02683940810904385
- Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2268–2294. doi:10.1080/09585192.2011.610967
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Hillsdale, New Jersey: Psychology Press.

- Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2012). Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis. *Journal of Business and Psychology, 27*(4), 375–394. doi:10.1007/s10869-012-9259-4
- D'Amato, A., & Herzfeldt, R. (2008). Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations: A study of European managers. *Journal of Managerial Psychology, 23*(8), 929–953. doi:10.1108/02683940810904402
- Davis, J. B., Pawlowski, S. D., & Houston, A. (2006). Work Commitments of Baby Boomers and Gen-Xers in the It Profession: Generational Differences or Myth? *The Journal of Computer Information Systems, 46*(3), 43–49. Geraadpleegd van <http://search.proquest.com/docview/232577015>
- De Hauw, S., & De Vos, A. (2010). Millennials' Career Perspective and Psychological Contract Expectations: Does the Recession Lead to Lowered Expectations? *Journal of Business and Psychology, 25*(2), 293–302. doi:10.1007/s10869-010-9162-9
- De Lange, A. H., Bal, P. M., Van der Heijden, B. I. J. M., de Jong, N., & Schaufeli, W. B. (2011). When I'm 64: Psychological contract breach, work motivation and the moderating roles of future time perspective and regulatory focus. *Work & Stress, 25*(4), 338–354. doi:10.1080/02678373.2011.632610
- De Vos, A., Buyens, D., & Schalk, R. (2003). Psychological contract development during organizational socialization: Adaptation to reality and the role of reciprocity. *Journal of Organizational Behavior, 24*(5), 537–559. doi: 10.1002/job.205
- De Vos, A., Buyens, D., & Schalk, R. (2005). Making Sense of a New Employment Relationship: Psychological Contract-Related Information Seeking and the Role of Work Values and Locus of Control. *International Journal of Selection and Assessment, 13*(1), 41–52. doi: 10.1111/j.0965-075X.2005.00298.x
- De Vos, A., De Stobbeleir, K., & Meganck, A. (2009). The Relationship Between Career-Related Antecedents and Graduates' Anticipatory Psychological Contracts. *Journal of Business & Psychology, 24*(3), 289–298. doi: 10.1007/s10869-009-9107-3
- De Vos, A., & Freese, C. (2011). Sensemaking during organizational entry: Changes in newcomer information seeking and the relationship with psychological contract fulfilment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 84*(2), 288–314. doi:10.1111/j.2044-8325.2011.02024.x
- Deal, J. J., Altman, D. G., & Rogelberg, S. G. (2010). Millennials at Work: What We Know and What We Need to Do (If Anything). *Journal of Business and Psychology, 25*(2), 191–199. doi:10.1007/s10869-010-9177-2

- 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(2), 267–281. doi:10.1007/s10834-005-3525-9
- Dose, J. J. (1997). Work values: An integrative framework and illustrative application to organizational socialization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(3), 219–240. doi:10.1111/j.2044-8325.1997.tb00645.x
- Dries, N., Pepermans, R., & De Kerpel, E. (2008). Exploring four generations' beliefs about career: Is "satisfied" the new "successful"? *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 907–928. doi:10.1108/02683940810904394
- Edmunds, J., & Turner, B. S. (2002). *Generational Consciousness, Narrative, and Politics*. Maryland: Rowman & Littlefield.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. London: SAGE Publications Ltd.
- Frieze, I. H., Olson, J. E., Murrell, A. J., & Selvan, M. S. (2006). Work Values and Their Effect on Work Behavior and Work Outcomes in Female and Male Managers. *Sex Roles*, 54(1-2), 83–93. doi:10.1007/s11199-006-8871-z
- Gentile, B., Twenge, J. M., & Campbell, W. K. (2010). Birth Cohort Differences in Self-Esteem, 1988-2008: A Cross-Temporal Meta-Analysis. *Review of General Psychology September 2010*, 14(3), 261–268. doi:10.1037/a0019919
- Giancola, F. (2006). The Generation Gap: More Myth than Reality. *Human Resource Planning*, 29(4), 32. Geraadpleegd van: <http://connection.ebscohost.com/c/articles/24173545/generation-gap-more-myth-than-reality>.
- Gordon, V., & Steele, P. (2005). The Advising Workplace: Generational Differences and Challenges. *NACADA Journal*, 25(1), 26–30. doi: <http://dx.doi.org/10.12930/0271-9517-25.1.26>
- Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448–458. doi:10.1016/j.ijhm.2007.11.002
- Hansen, J.-I. C., & Leuty, M. E. (2012). Work Values Across Generations. *Journal of Career Assessment*, 20(1), 34–52. doi:10.1177/1069072711417163
- Howe, N., & Strauss, W. (2007). The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve. *Harvard Business Review*, 85(7/8), 41–52. Geraadpleegd van: <http://hbr.org/2007/07/the-next-20-years-how-customer-and-workforce-attitudes-will-evolve/ar/1>
- Janssens, M., Sels, L., & Van Den Brande, I. (2003). Multiple Types of Psychological Contracts: A Six-cluster Solution. *Human Relations*, 56(11), 1349–1378. doi:10.1177/00187267035611004

- Johnston, L.D., Bacham, J.G., & O'Malley, P.M. (2006). Monitoring the future: A continuing study of lifestyles and values of youth. Conducted by University of Michigan, Survey Research Center, 2nd ICPSR ed. Ann Arbor, MI: Inter-university Consortium for Political and Social Research
- Judy, W. R., D'Amico, C. (1997). *Work and Workers in the 21st Century*. Indianapolis, Indiana: Hudson Institute
- Jurkiewicz, C. L. (2000). Generation X and the public employee. *Public Personnel Management*. Geraadpleegd van <http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=search.displayrecord&uid=2000-03876-005>
- Kowske, B. J., Rasch, R., & Wiley, J. (2010). Millennials' (Lack of) Attitude Problem: An Empirical Examination of Generational Effects on Work Attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 265–279. doi:10.1007/s10869-010-9171-8
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: Strategies for effective management. *The Health care Manager*, 19(1), 65-76. doi: 10.1097/00126450-200019010-00011
- Lyons, S., Duxbury, L., & Higgins, C. (2005). Are Gender Differences in Basic Human Values a Generational Phenomenon? *Sex Roles*, 53(9-10), 763–778. doi: 10.1007/s11199-005-7740-4
- Lyons, S. T., Duxbury, L., & Higgins, C. (2007). AN EMPIRICAL ASSESSMENT OF GENERATIONAL DIFFERENCES IN BASIC HUMAN VALUES ^{1,2}. *Psychological Reports*, 101(2), 339–352. doi:10.2466/pr0.101.2.339-352
- Macky, K., Gardner, D., & Forsyth, S. (2008). Generational differences at work: introduction and overview. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 857–861. doi:10.1108/02683940810904358
- 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(2), 315–324. doi:10.1007/s10869-010-9164-7
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 22(1), 226–256. doi: 10.5465/AMR.1997.9707180265
- Mortelmans, D. (2007). *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden*. Leuven: Acco
- 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(2), 225–238. doi:10.1007/s10869-010-9172-7
- Ng, E. S., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation. *Journal of Business & Psychology*, 25(2), 281–292. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>

- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79–96. doi:10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x
- Roberts, B. W., Edmonds, G., & Grijalva, E. (2010). It Is Developmental Me, Not Generation Me—Developmental Changes Are More Important Than Generational Changes in Narcissism—Commentary on Trzesniewski & Donnellan (2010). *Perspectives on Psychological Science*, 5(1), 97–102. doi:10.1177/1745691609357019
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574–599. doi: 10.2307/2393868
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245–259. doi: 10.1002/job.4030150306
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York, NY, US: Free Press.
- Ros, M., Schwartz, S. H., & Surkiss, S. (1999). Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work. *Applied Psychology*, 48(1), 49–71. doi:10.1111/j.1464-0597.1999.tb00048.x
- Rosen, C. C., Slater, D. J., Chang, C.-H. (Daisy), & Johnson, R. E. (2013). Let's Make a Deal Development and Validation of the Ex Post I-Deals Scale. *Journal of Management*, 39(3), 709–742. doi:10.1177/0149206310394865
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121–139. doi:10.1007/BF01384942
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts: Summary. *Journal of Organizational Behavior (1986-1998)*, 11(5), 389. doi: 10.1002/job.4030110506
- Sayers, R. (2007). The right staff from X to Y: Generational change and professional development in future academic libraries. *Library Management*, 28(8/9), 474–487. doi:10.1108/01435120710837765
- Schaie, K. W. 1965. *A general model for the study of developmental problems*. *Psychological Bulletin*, 64: 92-107. doi: 10.1037/h0022371
- 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(6), 1124–1138. doi:10.1037/a0022874
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363–382. doi:10.1002/job.147
- Szamosi, L. T. (2006). Just what are tomorrow's SME employees looking for? *Education + Training*, 48(8/9), 654–665. doi:10.1108/00400910610710074

- Trzesniewski, K. H., & Donnellan, M. B. (2010). Rethinking “Generation Me” A Study of Cohort Effects From 1976–2006. *Perspectives on Psychological Science*, 5(1), 58–75. doi:10.1177/1745691609356789
- Trzesniewski, K. H., Donnellan, M. B., & Robins, R. W. (2008). Is “Generation Me” Really More Narcissistic Than Previous Generations? *Journal of Personality*, 76(4), 903–918. doi:10.1111/j.1467-6494.2008.00508.x
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: Unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 25–42. Geraadpleegd van <http://search.proquest.com/docview/224867685?accountid=11077>
- Twenge, J. M. (2000). The Age of Anxiety? Birth Cohort Change in Anxiety and Neuroticism, 1952-1993. *Journal of Personality*, 79(6), 1007–1021. doi: 10.1037/0022-3514.79.6.1007
- Twenge, J. M. (2001). Birth cohort changes in extraversion: a cross-temporal meta-analysis, 1966–1993. *Personality and Individual Differences*, 30(5), 735–748. doi:10.1016/S0191-8869(00)00066-0
- Twenge, J. M. (2010). A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201–210. doi:10.1007/s10869-010-9165-6
- Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2008a). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 862–877. doi:10.1108/02683940810904367
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142. doi:10.1177/0149206309352246
- Twenge, J. M., & Campbell, W. K. (2001). Age and Birth Cohort Differences in Self-Esteem: A Cross-Temporal Meta-Analysis. *Personality & Social Psychology Review (Lawrence Erlbaum Associates)*, 5(4), 321–344. doi:10.1207/S15327957PSPR0504_3
- Twenge, J. M., & Campbell, W. K. (2008b). Increases in Positive Self-Views Among High School Students Birth-Cohort Changes in Anticipated Performance, Self-Satisfaction, Self-Liking, and Self-Competence. *Psychological Science*, 19(11), 1082–1086. doi:10.1111/j.1467-9280.2008.02204.x
- Twenge, J. M., & Campbell, W. K. (2010). Birth Cohort Differences in the Monitoring the Future Dataset and Elsewhere Further Evidence for Generation Me—Commentary on Trzesniewski & Donnellan (2010). *Perspectives on Psychological Science*, 5(1), 81–88. doi:10.1177/1745691609357015
- Twenge, J. M., Campbell, W. K., & Freeman, E. C. (2012). Generational differences in young adults’ life goals, concern for others, and civic orientation, 1966–2009. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(5), 1045–1062. doi:10.1037/a0027408

- 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*(4), 875–902. doi:10.1111/j.1467-6494.2008.00507.x
- Twenge, J. M., Liqing Zhang, & Im, C. (2004). It's Beyond My Control: A Cross-Temporal Meta-Analysis of Increasing Externality in Locus of Control, 1960-2002. *Personality & Social Psychology Review (Lawrence Erlbaum Associates), 8*(3), 308–319. doi:10.1207/s15327957pspr0803_5
- Vantilborgh, T., Bidee, J., Pepermans, R., Willems, J., Huybrechts, G., & Jegers, M. (2013). From “getting” to “giving”: Exploring age-related differences in perceptions of and reactions to psychological contract balance. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 22*(3), 293–305. doi:10.1080/1359432X.2012.721354
- Westerman, J. W., & Yamamura, J. H. (2007). Generational preferences for work environment fit: effects on employee outcomes. *Career Development International, 12*(2), 150–161. doi:10.1108/13620430710733631
- Wille, B., Beyers, W., & De Fruyt, F. (2012). A transactional approach to person-environment fit: Reciprocal relations between personality development and career role growth across young to middle adulthood. *Journal of Vocational Behavior, 81*(3), 307–321. doi:10.1016/j.jvb.2012.06.004
- Willem, A., De Vos, A., & Buelens, M. (2010). Comparing Private and Public Sector Employees' Psychological Contracts. *Public Management Review, 12*(2), 275–302. doi:10.1080/14719031003620323
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology, 23*(8), 878–890. doi:10.1108/02683940810904376

Bijlage 1 – Conclusie focusgroepen project ‘werknemer in de toekomst’

Inleiding

De focusgroepen werden georganiseerd in opdracht van de Vlaamse overheid voor het project ‘werknemer in de toekomst.’ Dit project kadert binnen een groter project van de Vlaamse overheid, namelijk werken aan een modern HR-beleid. Hiervoor wilde de afdeling Bestuurszaken van de Vlaamse overheid weten wat de verwachtingen zijn van verschillende generaties werknemers tegenover hun werk en hun werkgever.

Er werden negen focusgroepen georganiseerd en in totaal namen 78 werknemers deel: 36 mannen en 42 Vrouwen. 56 deelnemers waren van opleidingsniveau A, 14 deelnemers van opleidingsniveau B, 7 deelnemers van opleidingsniveau C en 1 deelnemer van opleidingsniveau D. 33% van de deelnemers waren van de leeftijdsgroep 31-40 jaar. De overige leeftijdsgroepen (≤ 30 jaar, 41-50 jaar, en ≥ 51 jaar) waren ongeveer gelijk verdeeld.

Er werden naargelang leeftijd homogene (5) en heterogene (4) focusgroepen gevormd. Er waren 2 sessies met werknemers boven de 51 jaar. Twee sessies met deelnemers uit de cohorten 31-40 jaar en 41-50 jaar en 1 sessie met jongere deelnemers, deze waren jonger of gelijk aan 30 jaar.

Het is belangrijk op te merken dat niet alle vragen aan alle focusgroepen werden gesteld. Dit was vaak zo omwille van tijdsgebrek maar ook omdat we na verloop van tijd merkten dat bepaalde vragen niet relevant waren en ook teveel tijd innamen.

Deze focusgroepen werden geleid door een studente van de KULeuven en door mezelf. Ikzelf heb 4 focusgroepen afgenomen. Eén sessie met deelnemers jonger of gelijk aan 30 jaar (focusgroep 4), 1 sessie met werknemers boven de 51 jaar (focusgroep 2), 1 sessie met deelnemers van verschillende leeftijden (focusgroep 1) en 1 sessie met de 2 middelste cohorten (focusgroep 3). De overige focusgroepen werden door de andere studente gemodereerd. Deze conclusie zal dus gaan over de 4 focusgroepen die ik heb opgenomen en op basis waarvan ik de kwantitatieve vragenlijst voor het kwantitatief onderzoek heb samengesteld.

Op een bespreking achteraf (met de studente van de KULeuven) en de contactpersoon binnen de Vlaamse overheid kwamen we tot de vaststelling dat onze conclusies ongeveer gelijklopend waren. Indien niet zal dit worden vermeld.

Teaser: aantrekkelijkheid van de Vlaamse overheid als werkgever

Bij wijze van introductie werd een slide getoond met daarop de aantrekkelijkste factoren van de Vlaamse overheid als werkgever. Deze slide werd gemaakt op basis van voorgaand onderzoek binnen de Vlaamse overheid door Insites Consulting (2008). Aan de deelnemers werd gevraagd aan te duiden wat zij de twee aantrekkelijkste factoren vonden. Hierna werd hierover in discussie gegaan. Deze factoren werden binnen vijf clusters verdeeld. Sommige deelnemers gaven een volledige cluster op, andere deelnemers gaven elementen binnen deze clusters op.



Over de 9 focusgroepen heen werden de elementen binnen de cluster 'werk-privé balans' (37%) en 'werkomgeving' (35%) als het meest aantrekkelijk aangegeven. De cluster 'product- en organisatiesterktes' werd het minst al aantrekkelijke factor aangegeven (3%) maar ook uit de cluster 'verloning en andere voordelen' werden de elementen maar in 8% van de gevallen geselecteerd. De cluster 'organisatiecultuur' werd in 17% van de gevallen aangegeven.

Hieronder een tabel 1 met de elementen die binnen de 4 focusgroepen die ik heb gemodereerd als meest aantrekkelijk werden bevonden. De clusters zelf werden soms aangegeven maar ook elementen binnen de clusters. De clusters staan vetgedrukt en wat tussen haakjes staat was een element dat binnen een cluster werd aangegeven, dit zie je onderaan in de tabel nogmaals staan.

Tabel 1 – Meest aantrekkelijke elementen om voor de Vlaamse overheid te werken

Cluster	Aantal
Werk-privé balans	18 (+1)
Verloning en andere voordelen	10
Maatschappelijk belang (binnen cluster organisatiecultuur)	8
Werkomgeving	8 (+4)
Variatie aan functies (binnen cluster werkomgeving)	3
Flexibele uren (binnen cluster werk privé balans)	3
Opleidingsmogelijkheden (binnen cluster werkomgeving)	1
Organisatiecultuur	1
Product en organisatiesterktes	1

De clusters 'werk-privé balans' en 'verloning en andere voordelen' werden het vaakst als aantrekkelijke factor gezien. Maatschappelijk belang werd binnen de cluster 'organisatiecultuur' het vaakst opgegeven als het meest aantrekkelijkste element. Het lijkt er dus duidelijk op dat een bepaald aantal werknemers bewust voor de Vlaamse overheid kiest als werkgever, dit om het algemeen maatschappelijk belang te dienen. Werkzekerheid scoort ook redelijk hoog, dit werd niet erg veel opgeschreven maar het werd achteraf bij de discussie wel aangegeven dat in tijden van crisis werkzekerheid een belangrijke factor is.

Bovendien werd aangegeven dat vele voor- en nadelen en dus aantrekkelijke factoren van de Vlaamse overheid sterk afhankelijk waren van de entiteit waar men werkte. Het is dus zeer moeilijk deze aantrekkelijke factoren te veralgemenen. Door zijn onderverdeling in departementen en agentschappen bestaat de Vlaamse overheid op zichzelf niet meer. Los van het feit of dit goed of slecht is, is dit iets wat algemeen over alle focusgroepen heen werd aangenomen. Elke entiteit is verantwoordelijk voor zijn eigen budget en elke entiteit gaat anders met zijn personeel om, daarom zijn vele conclusies met betrekking tot de aantrekkelijkheid van de Vlaamse overheid zeer moeilijk te veralgemenen.

Hoewel hier duidelijk is dat werk-privé balans als aantrekkelijk wordt gezien door vele werknemers verbloemt dit een beetje het feit dat dit zeker niet zo is voor alle werknemers. Er is een groot verschil tussen werknemers die statutair benoemd zijn en werknemers met een gewoon contract.

Het is zeer opvallend dat achteraf bij de bespreking werknemers vaak interessant en uitdagend werk en maatschappelijk belang het belangrijkste vonden. In de Vlaamse overheid hangt alles van diploma af, heel weinig van ervaring. Er is een grote consensus dat de opdeling in niveaus op basis van diploma veel te rigide is. (Een opmerking van mezelf: zijn hier oplossingen voor? Zo ja, dan zijn ze niet gekend. Misschien moet hier meer over gecommuniceerd worden.)

Bespreking resultaten

Aangezien de deelnemers aan de focusgroepen zeer verschillend waren qua leeftijd, opleidingsniveau en entiteit van afkomst en dus ook vaak verschillende antwoorden gaven, geef ik - tenzij er een consensus is – per vraag aan wat de conclusie is per focusgroep. De 1^e focusgroep was deze met verschillende leeftijden, de 2^e focusgroep had deelnemers van boven de 51 jaar, de 3^e focusgroep was met deelnemers tussen 31 en 50 jaar en de 4^e focusgroep was deze met de jongere deelnemers.

Gezien de diversiteit tussen de entiteiten binnen de Vlaamse overheid is een veralgemening van de conclusies zeer moeilijk. En los van deze diversiteit zijn de voorwaarden waaronder wordt gewerkt binnen de entiteiten anders. Sommige werknemers kunnen aan telewerk doen, anderen niet. Sommige werknemers zijn statutair, anderen contractueel. Bovendien is het mogelijk dat werknemers die op de focusgroepen hebben gereageerd een andere persoonlijkheid hebben en andere redenen hebben om voor de Vlaamse overheid te werken. Het is bijvoorbeeld mogelijk dat we het maatschappelijk belang als factor om voor de Vlaamse overheid te kiezen overschatten omdat de mensen die op de focusgroepen reageerden misschien meer geëngageerd zijn terwijl veel andere werknemers dit niet zijn. Dit is iets waar we rekening met moeten houden wanneer we conclusies trekken uit de focusgroepen.

Openingsvragen

1. Als eerste werd gevraagd naar de redenen om bij de Vlaamse overheid te blijven werken. Dit is een vragen dat heel erg aansluit bij de slide 'aantrekkelijkheid van de Vlaamse overheid als werkgever' wat in de vorige paragrafen werd besproken.

Focusgroep 1

Wederom kwamen verloning en werk-privé balans naar boven als reden om zeker bij de Vlaamse overheid te blijven werken. Werkzekerheid ook, maar dit zou negatief kunnen werken aangezien de vaste benoeming ervoor zorgt dat men niet snel een andere job zou zoeken wanneer men dit zou willen. Zodus heb je werkzekerheid terwijl je eigenlijk evengoed heel slecht kan presteren. Dit is vaak naar boven gekomen als een frustratie, mensen die statutair zijn, zijn gesetteld en zouden het risico lopen minder te presteren. Hierdoor is het gevaar van de overheid dat je jezelf zou kunnen vastrijden. Jobinhoud werd ook als een zeer belangrijk factor aangegeven.

Focusgroep 2

'Het gras is niet noodzakelijk groener aan de overkant.' Waarmee werd bedoeld dat al zou je geen redenen vinden om voor de Vlaamse overheid te blijven werken, een andere werkgever niet noodzakelijk beter is. Jobinhoud speelt een zeer grote rol maar ook al zou dit minder aantrekkelijk worden, omwille van

het statuut blijven mensen trouw aan hun werkgever. Een competente leider vond deze focusgroep zeer belangrijk maar het hangt ook weer van entiteit tot entiteit af of er een competent management is.

Focusgroep 3

Omwille van de financiële onzekerheid blijven werknemers gemakkelijk bij de overheid werken, er zouden meer risico's worden genomen wanneer er een hoogconjunctuur is. En bovendien is het gewoonweg niet gemakkelijk om te switchen naar een privébedrijf omdat je anciënniteit dan verdwijnt. Momenteel is interne mobiliteit nog te weinig mogelijk, maar moest dit meer worden aangeboden en aangemoedigd zouden mensen geneigd zijn om sneller binnen de Vlaamse overheid een andere job te zoeken.

Conclusie

Wat bij de meerderheid van de focusgroepen werd aangegeven is dat het statuut ervoor zorgt dat werknemers gemakkelijks halve bij de Vlaamse overheid blijven werken, ook al zouden ze willen vertrekken. Het statuut zorgt ervoor dat omwille van de werkzekerheid, bepaalde werknemers minder gaan presteren. Dit zorgt soms voor frustraties.

2. Ten tweede werd gevraagd naar redenen om de Vlaamse overheid te verlaten. Dit was bij elke focusgroep een moeilijke vraag. Men moest heel erg nadenken om hierop een antwoord te formuleren.

Focusgroep 1

Een reden om de Vlaamse overheid te verlaten is wanneer er geen uitdagingen meer zijn en men er andere wil zoeken. Maar ook wanneer je een machteloos gevoel zou hebben en omwille van de grote overlegcultuur. De jobinhoud die in een privébedrijf wel eens interessanter zou kunnen zijn kan er ook voor zorgen dat men de overheid verlaat. En indien de job dicht bij huis zou kunnen uitgeoefend worden. Men zou het betreuren wanneer er niet meer aan het maatschappelijk belang kan worden bijgedragen.

Focusgroep 2

Indien er geen vooruitgang is in wat men doet. Maar er werd aangegeven dat veel mensen niet zouden vertrekken omwille van 'het gesetteld zijn.' Men zou ook eventueel weggaan wanneer de politiek zich teveel zou bemoeien. Maar dit kan soms ook stimulerend werken.

Focusgroep 3

Wanneer het maatschappelijk belang niet meer kan worden gediend en wanneer evaluaties oneerlijk zouden gebeuren.

Focusgroep 4

Wanneer er minder productiviteit zou zijn omwille van het aanmodderen van vast benoemden. Ook wanneer het werk niet meer interessant is en men geen verantwoordelijkheden meer zou krijgen. Tenslotte wanneer er beslissingen worden genomen die geen rekening houden met het individu.

Conclusie

Wat opviel tijdens de focusgroepen was dat het vaak moeilijk was om redenen te vinden om de Vlaamse overheid te verlaten. Wat uiteindelijk het meest naar boven kwam waren zaken inhoudelijk aan het werk. Mijn conclusie is dan ook dat objectieve redenen (verloning en werk-privé balans enz.) eerder redenen zijn om zeker bij de Vlaamse overheid te blijven werken maar dat wanneer je merkt dat de jobinhoud niet meer interessant of uitdagend is dat eerder een reden zou zijn om weg te gaan bij de Vlaamse overheid

3. Ten derde werd gevraagd of deze redenen verschillend zouden zijn voor oudere dan wel voor jongere werknemers.

Focusgroep 1

Wanneer men naar zijn pensioen toewerkt zal men niet snel van job veranderen. Hoe ouder je wordt, hoe meer je opgeeft door weg te gaan bij de overheid. Het grote verschil is dat de meeste jongeren nog niet van hun pensioen wakker liggen. Redenen om te blijven voor zowel jong als oud zijn werkzekerheid (veiligheid.)

Focusgroep 2

Deze focusgroep heeft niet op de vraag geantwoord.

4. Ten vierde werd gevraagd of de werknemers zichzelf voor de rest van hun leven binnen de Vlaamse overheid zien werken?

Conclusie

Mits enkele uitzonderingen zag de meerderheid zich heel zijn leven binnen de Vlaamse overheid werken. Want de overheid is groot genoeg en gevarieerd. Wat wel duidelijk werd gezegd is dat ze zeker niet heel hun leven bij dezelfde entiteit zouden werken. Daarom is interne mobiliteit noodzakelijk! Dit zou door de Vlaamse overheid meer moeten worden aangemoedigd en toegestaan. Indien je zou willen overstappen hoef je niet automatisch naar de privésector te gaan want op zich zijn er zeer veel verschillende mogelijkheden binnen de overheid.

Vanaf de keuze is gemaakt om voor een overheid te werken wil de meerderheid blijven. De voordelen wegen dus duidelijk op tegen de nadelen. Vaak is de keuze voor een overheid ook een bewuste keuze omwille van het maatschappelijk belang dat wordt gediend.

Langs de andere kant zullen de mensen die merken dat ze gemakkelijk afwezig kunnen zijn en de mogelijkheid hebben minder te presteren zeker bij de Vlaamse overheid blijven werken om de verkeerde reden. Er werd zeer duidelijk aangegeven dat iemand die vast benoemd is niet zomaar zal weggaan bij de overheid. En bovendien zullen mensen in volle crisis een job met werkzekerheid niet zomaar opgeven.

Vragen Over De Arbeidsinhoud

1. Welke zaken zijn belangrijk wat betreft jobinhoud?

Conclusie

Algemeen zijn zaken zoals autonomie en variatie zeer belangrijk. Anderzijds komt weer 'het verschil kunnen maken' naar boven. Dus het gevoel hebben dat je iets bijdraagt, dat je belangrijk gevonden wordt en dat je kan zien dat je iets gerealiseerd hebt. Een evaluatiegesprek wordt ook als belangrijk gezien.

2. Zijn de verwachtingen tegenover de job inhoud verandert in vergelijking met vroeger?

Focusgroep 1

Wanneer men jong is ben je allereerst gewoon tevreden dat je een job hebt.

Focusgroep 2

Verwachtingen van jongeren nu zouden we min of meer kunnen gelijkstellen aan onze verwachtingen vroeger. Wanneer je jong bent wil je de wereld veranderen maar hoe ouder je wordt, hoe meer je beseft dat er een realiteit is die ertussen zit, je leert met de jaren dat niet alles zo snel gaat als je zou willen.

Focusgroep 4

Qua verloning waren er niet zo'n hoge verwachtingen en vooral de vraag: 'ga ik een job vinden?' houdt je bezig wanneer je net bent afgestudeerd. Er zijn veel voordelen bij de overheid die je als starter niet verwacht.

Conclusie

Over het algemeen zijn de verschillen niet erg groot. Het was moeilijk om op deze vraag een juist antwoord te verkrijgen aangezien dat deelnemers constant vergeleken met hun verwachting tegenover de Vlaamse overheid vroeger terwijl echt gevraagd werd naar de verwachting tegenover de arbeidsmarkt wanneer men jong was en de verwachting tegenover deze arbeidsmarkt nu.

3. De stelling: 'mensen moeten meer verantwoordelijkheid krijgen over het invullen van hun job' werd naar voor gebracht

Focusgroep 1

De algemene conclusie in de eerste focusgroep luidde dat er mensen zijn die deze verantwoordelijkheid willen en anderen niet. Ook kan je vaak meer autonomie krijgen maar je moet hier zelf voor zorgen door het bijvoorbeeld aan de leidinggevende te vragen.

Focusgroep 2

Verantwoordelijkheid heeft lusten en lasten. In de ruimste zin kan je dus ook afgerekend worden op het invullen van je job aangezien je verantwoordelijk bent. Daarom is professionalisering belangrijk! Nu is er voldoende autonomie maar soms teveel. Het moet afgestemd worden op de persoon. Daarmee wordt bedoeld dat er per individu moet worden bekeken wie bepaalde verantwoordelijkheden aankan en wie niet.

Focusgroep 3

Indien men thuis beter werkt zou je hiervoor de kans moeten krijgen. Maar misbruik tegengaan is niet altijd gemakkelijk. Een goede leider hebben en meer verantwoordelijkheid krijgen hangen samen volgens deze focusgroep. Nu is er soms te weinig verantwoordelijkheid en dit zorgt voor een 'parafcultuur.' Het moet sowieso ook meer van de werknemer zelf komen. Wat hier ook heel duidelijk naar voor werd gebracht is dat meer verantwoordelijkheid zeker niet mag leiden tot minder leidinggeven! Er is nog steeds ondersteuning nodig door de leidinggevende.

Focusgroep 4

In deze focusgroep heerst er verdeeldheid of er momenteel voldoende verantwoordelijkheid is. Er is wel consensus over het feit dat verantwoordelijkheid soms meer evenwichtig moet zijn, op sommige gebieden is er totaal geen verantwoordelijkheid, op andere gebieden teveel. Ook hier wordt gezegd dat de leidinggevende sowieso ondersteuning moet bieden.

Vragen Over De Arbeidsomstandigheden

1. Als eerste werd gevraagd wat voor de deelnemers de ideale werkomgeving is en waar zij het liefst hun job zouden uitoefenen.

Focusgroep 1

In deze focusgroep heerst verdeeldheid: sommige werknemers zitten liever in een bureau met collega's, anderen in een ruimte waar men met meer werknemers samenzit (maar wel in een grotere ruimte dan de landschapsbureaus: zie verder!) Meer inspraak in de inrichting van de omgeving zouden deze werknemers ook interessant vinden. Enkel van deze focusgroep vonden dat iedereen persoonlijk moet kunnen bepalen waar hij/zij het best werkt. Er is dus een zekere flexibiliteit nodig. Er was onenigheid in deze groep over het feit of telewerk moet gekoppeld zijn aan thuiswerk. Niet iedereen heeft de

mogelijkheid thuis te werken terwijl de andere persoon vindt dat je deze mogelijkheid zelf regelt maar dat telewerk niet noodzakelijk hoeft gekoppeld zijn aan thuiswerk.

Focusgroep 2

Een eigen stek om te werken vindt deze groep ergens wel nodig. Zij zouden het te ver vinden gaan indien alle locaties zouden worden afgeschaft en zij mobiel zouden moeten werken. Op locatie heb je zekere faciliteiten nodig om bepaalde zaken te kunnen doen.

Focusgroep 3

Zij vinden de faciliteiten binnen de Vlaamse overheid zeker in orde maar betreuren het feit dat de Vlaamse overheid per verdiep anders is ingericht. Het ene verdiep heeft zeer aantrekkelijke vergaderzalen terwijl een ander verdiep op zijn honger zit. Er zijn wel frustraties dat op het ene verdiep meer mag qua telewerk en dat je jezelf voor bepaalde faciliteiten meer/minder moet verantwoorden dan op een ander verdiep.

Focusgroep 4

In deze groep zaten 2 heren uit het facilitair management en zij maakten de conclusie dat het ideale niet bestaat. Er is niks waardoor iedereen tevreden is. Als je aan een bepaalde afdeling vraagt om tot een overeenkomst te komen is er zelfs nog onenigheid. Indien je in situatie A werkt wil je B en omgekeerd.

2. Ten tweede werd gevraagd naar de attitudes tegenover landschapsbureaus.

Conclusie

Er is een algemene consensus dat landschapsbureaus zorgen voor concentratievermindering. Om dit concentratieprobleem op te lossen zou de mogelijkheid er moeten zijn aan telewerk te kunnen doen maar de job laat dit niet steeds toe. De werknemers staan zeer negatief tegenover de landschapsbureaus, ze voelen zich 'op elkaar gepropt.' De cockpits vinden ze ook niet altijd een goede oplossing. Een landschapsbureau zou een e-mailcultuur uitlokken terwijl er meer ruimte moet zijn om te overleggen. Het werkt eveneens storend voor de concentratie aangezien collega's sneller iets bespreken op het landschapsbureau in plaats van naar een vergaderzaal te trekken. Dit is enerzijds positief aangezien je makkelijker kan overleggen met collega's van dezelfde afdeling. Maar wanneer er een werknemer van een andere afdeling bijzit zal dit enkel storen. Bovendien zou het tot meer absentieïsme leiden volgens sommige werknemers. Als mogelijke oplossing wordt een grotere ruimte aangebracht. En er wordt gezegd dat een bureau met een collega ook niet altijd een oplossing is. Er zijn ook werknemers die pro deze landschapsbureaus zijn. De werknemers vertellen wel dat ze weten waarom deze bureaus er zijn; omwille van plaatsgebrek en besparingen.

3. Ten derde werd de stelling: 'tijds- en plaats onafhankelijk werk is de toekomst.' Naar voor gebracht.

Focusgroep 1

In deze focusgroep waren alle deelnemers voor deze stelling. De plaats waar je werkt maakt niet uit, zolang je werk aan het einde van de dag af is. Wel zou een leidinggevende doelen moeten vooropstellen en zou je bepaalde doelstellingen moeten halen en moet er een minimale bereikbaarheid zijn. Een prikklok is absoluut niet nodig, de controle moet op je prestatie gebeuren. Men vindt dat dit binnen de overheid zeer stroef is, er is meer flexibiliteit nodig. Ze zijn het er ook over eens dat sommige jobs niet toelaten aan telewerk te doen en betreuren het feit dat het van de afdeling en de leidinggevende afhangt of er aan telewerk kan gedaan worden.

Focusgroep 2

Deze groep staat eerder terughoudend tegenover telewerk. Om dit in te voeren zijn er heel goede afspraken nodig, men moet bijvoorbeeld steeds telefonisch bereikbaar zijn. En men moet zich eerst en vooral de vraag stellen of telewerk wel nodig is, het moet functioneel zijn. Ook veronderstellen zij dat dit een hoop stress met zich zal meebrengen, werk en privé zullen minder gescheiden zijn. Zij vinden dat er rond telewerk een algemeen beleid nodig is, het zou niet mogen afhangen van het afdelingshoofd. Want voor mensen die dit niet kunnen doen is het discriminatie. Zij zouden dit wel een goede oplossing vinden voor werknemers die ziekteverlof hebben en moeilijk mobiel zijn maar wel nog perfect zouden kunnen werken. Zij zijn het er over eens dat je na een dag telewerk aan je werkgever moet kunnen voorleggen wat je die dag gepresteerd hebt.

Focusgroep 3

Deze focusgroep vindt niet dat telewerken op basis van controle zou moeten gebeuren, dan moet er op kantoor ook gecontroleerd worden. En indien er systematisch aan telewerk zou gedaan worden is er nood om meer de focus te leggen op prestatiegerichtheid. Maar dan wordt het moeilijk om een grens te trekken. In de overgangperiode naar telewerk zou controle dus wel wenselijk zijn aangezien er veel terughoudendheid is over 'iets nieuws.' Het gevoel van vertrouwen moet nog groeien. Maar aangezien het soms moeilijk te controleren is moet het soms wel op basis van vertrouwen. Telewerk moet gebeuren tijdens de kantooruren, men is dus eerder niet voor tijdsonafhankelijk werk. Men haalt ook aan dat er niet '1 lijn' / 1 beleid is binnen de Vlaamse overheid, voor hen hoeft dit ook niet maar er is wel nood aan meer rechtvaardigheid tussen de verschillende lijnen.

Focusgroep 4

Deze focusgroep was heel erg voor het resultaatgericht werken. Kwaliteit van het werk is het belangrijkste. Controle zou enkel moeten indien op kantoor ook gecontroleerd wordt. Het zou zeker

mogelijk moeten zijn om 's avonds je mail nog te checken om dan 's morgens iets later naar het kantoor te komen of te werken zonder dat je steeds verantwoording moet afleggen over wat je doet. Soms kom je nu eenmaal niet aan je dagtaak toe. Langs de andere kant geeft deze groep aan dat het enerzijds wel de toekomst is maar dat de keerzijde ervoor zorgt dat de scheidingslijn tussen werk en privé kleiner wordt. En dat wanneer er aan structureel thuiswerk wordt gedaan het inplannen van een vergadering moeilijk wordt. Dit zou bijvoorbeeld kunnen opgelost worden door de regel te stellen dat bij een vergadering iedereen aanwezig moet zijn en dat er die dag/ het moment van de vergadering niet aan telewerk kan gedaan worden. Deze groep heeft ook eerder vragen bij het tijdsafhankelijke werken. Ook deze groep maakte de opmerking dat de mogelijkheid tot telewerk van entiteit tot entiteit afhangt en dat indien er een mogelijkheid voor telewerk is, er meer ondersteuning en overleg nodig is.

Vragen over arbeidsvoorwaarden

1. Ten eerste werd gevraagd welke arbeidsvoorwaarden er belangrijk worden gevonden. Ook werd gevraagd of men een onderscheid maakte in voorkeur voor primaire (bv: loon), secundaire (bv: hospitalisatieverzekering) en tertiaire (bv: jobinhoud) arbeidsvoorwaarden.

Focusgroep 1

Het belang van arbeidsvoorwaarden hangt af van de levensfase. Oudere mensen zouden tertiaire arbeidsvoorwaarden eerder belangrijk vinden terwijl jongere werknemers eerder 'voor het geld' gaan werken. Verder halen ze ook nog aan dat het geen continuüm is. De tertiaire arbeidsvoorwaarden maken je tevreden terwijl de primaire en de secundaire arbeidsvoorwaarden sowieso in orde zouden moeten zijn.

Focusgroep 2

De eerste 2 soorten arbeidsvoorwaarden zijn vanzelfsprekend. De focus moet gelegd worden op de 3^e categorie. Je kiest sowieso voor het totaalpakket wanneer je voor een job kiest maar de primaire voorwaarden springen wel het meest in het oog.

Focusgroep 4

De behoefte naar de verschillende arbeidsvoorwaarden hangt voor een groot deel af van de leeftijd. Een jongere zou de primaire voorwaarden belangrijker vinden terwijl een oudere werknemer een tertiaire voorwaarde belangrijker vindt. En ook de vergelijkingen die je maakt tegenover mensen in je omgeving zal een rol spelen in de algemene tevredenheid van een werknemer. Ze vinden ook dat deze voorwaarden samenhangen. Mocht de primaire voorwaarde ergens anders beter zijn zou er over een overstap kunnen worden nagedacht. Indien de derde categorie eveneens beter zou zijn zou er zeker een overstap worden gemaakt. Je kan het een beetje vergelijken met de piramide van Maslow. Indien men over de onderste laag tevreden is kan men zich focussen op een hogere laag. Indien je loon voldoende hoog is word je

jobinhoud soms belangrijker ook al zou je ergens anders meer kunnen verdienen, het loon moet gewoon een zekere basis hebben.

Conclusie

Loon zorgt ervoor dat je niet ontevreden bent, een tertiaire voorwaarde zorgt voor tevredenheid. Wat ook naar voren kwam is dat de voorkeur voor arbeidsvoorwaarden erg samenhangt met levensfase.

2. Ten tweede werd gevraagd of men denkt dat jonge werknemers een ander arbeidsvoorwaardenpakket zouden willen.

Focusgroep 2

De kloof tussen jongeren en ouderen wordt vaak groter voorgesteld dan deze in principe is. Het hangt van iemands persoonlijke toestand/levensfase af. Het is dus niet zo dat 'de jongere werknemers' andere arbeidsvoorwaarden zouden willen.

Focusgroep 4

Een arbeidsvoorwaardenpakket naargelang levensfase zou interessant zijn.

3. Ten derde werd naar de attitude tegenover loon naar prestatie gevraagd.

Focusgroep 1

Indien dit zou gebeuren op de manier dat het gebeurde bij de functioneringstoelagen zijn ze heel erg tegen loon naar prestatie. De functioneringstoelagen werden niet eerlijk verdeeld en wanneer je er een had gekregen zou je de attitude kunnen ontwikkelen; 'ik hoef nu niet meer mijn best te doen want ik heb reeds een toelage gehad.' Het concept 'loon naar prestatie' an sich, daar staan zij wel positief tegenover. Maar dan moet dit mits randvoorwaarden. Bv: er is een doelstelling/target om de 3 maanden en je haalt deze of niet. Maar ze zijn ervan overtuigd dat dit binnen de overheid heel erg stroef zal verlopen. Onder andere omwille van het feit dat je eerst statutair moet worden. De regelgeving is dus goed maar de uitvoering laat te wensen over. Maar de beste manier om de beoordeling te doen is via vooraf vastgelegde targets en geen oordeel dat door een leidinggevende wordt geveld op 'een bepaald moment.' Wat zij als goed alternatief aanhaalde om de subjectiviteit van de leidinggevendens tegen te gaan is een 360° feedback – systeem.

Focusgroep 2

De functioneringstoelagen zijn het beste voorbeeld van het feit dat dit niet zal werken. Emoties zijn hiervoor veel te bepalend. Het waren nog nauwelijks prestaties die werden beoordeeld. Indien het zou worden geïmplementeerd moet de nadruk op kwaliteit liggen en niet op kwantiteit. En aangezien iets meetbaar moet zijn om het beter te kunnen beoordelen is dit moeilijk. Indien het zou worden ingevoerd moeten er heel duidelijke afspraken worden gemaakt.

Focusgroep 3

Dit onderwerp zorgde voor een lange discussie in deze focusgroep. Deze focusgroep is algemeen tegen het principe van prestatiebeloning. Prestaties mogen niet rechtstreeks gekoppeld worden aan middelen. Anderzijds vinden ze de functioneringstoelagen geen goed systeem, maar nu dit afgeschaft is heeft de manager niks meer om zijn werknemers te kunnen belonen. Een werknemer van niveau A heeft hier geen problemen mee, maar voor een werknemer van niveau B of C zorgt dit meteen voor minder loon. Een werknemers van niveau A kan je op een andere manier belonen door hen bijvoorbeeld aan een leuk project toe te wijzen maar de meer uitvoerende functies lopen niet in de schijnwerpers. En bovendien kan je voor deze functies wel gemakkelijker kwantiteit en kwaliteit beoordelen, dus zou de beoordeling wel systematischer kunnen. Het principe van deze functioneringstoelagen was op zich wel goed voor deze focusgroep maar de implementering in de praktijk niet. Er werd ook gezegd dat het binnen de Vlaamse overheid heel moeilijk is prestatie te beoordelen op basis van output omdat iedereen iets maatschappelijks doet en dit is moeilijk te kwantificeren. Maar ondanks deze opmerkingen is een beter beloningsbeleid zeker nodig! Verder zeggen ze dat men ook op een andere manier kan beloond worden. door bv: een dag iets anders te mogen doen, de werknemer te bedanken. Tenslotte werd gezegd dat zolang er wordt vastgehouden aan de opdeling in functies op basis van opleidingsniveau en niet op basis van de zwaarte van een functie er geen goed beloningsbeleid kan zijn. Indien niet meer rigide zou worden vastgehouden aan opleidingsniveau zou via prestaties iemand gemakkelijker kunnen bevorderd worden. (En dat is ook belonen.)

Focusgroep 4

In deze focusgroep was eveneens veel discussie over dit topic. Na veel discussie kwamen enkele deelnemers tot de conclusie dat prestatieverloning eerder niet kon maar dan zou het rigide vasthouden aan opleidingsniveau moeten worden afgeschaft zodat werknemers die goed presteren de kans krijgen om door te groeien om op die manier meer te verdienen. Over dit onderwerp is zeer moeilijk een conclusie te trekken aangezien er vooral wroeging is over de mensen die slecht presteren. En daarvoor zou prestatieverloning een goede oplossing zijn. Enerzijds haalde een deelnemer die zelf leidinggevende is aan dat prestatieverloning veel demotivatie en jaloezie zou teweegbrengen bij haar werknemers. Zij zou het erg vinden indien ze dit zou moeten doen. Anderzijds vonden andere deelnemers dat dit ergens bij de rol van leidinggeven hoort. De groep vindt alleszins wel dat er meer rekening moet worden gehouden met prestaties, het zou ervoor kunnen zorgen dat mensen niet kunnen blijven werken zonder te presteren. En het zou inderdaad voor een spanningsveld kunnen zorgen maar dat is er nu ook aangezien mensen die niet goed presteren goed beloond worden en dat zorgt bij anderen voor frustraties. Indien het zou gebeuren zou het structureel moeten gebeuren. Prestaties zouden dus wel veel meer een rol mogen spelen dan ze nu doen, maar het aan verloning koppelen, dat wordt moeilijker.

Conclusie

Het is duidelijk dat de deelnemers het eens zijn over de moeilijkheid van loon op basis van prestaties. Ook hebben zij hier slechte ervaringen met door de functioneringstoelagen dus vinden zij het zeer moeilijk om hier positief tegenover te staan. Mits een goede uitvoering (bv: een maandelijkse beoordeling) zouden enkelen het eventueel nog zien zitten maar ze blijven terughoudend staan tegenover het feit of het wel goed geïmplementeerd zou worden.

4. Als vierde werd gevraagd naar de attitude tegenover loon naar anciënniteit. (Het systeem dat momenteel wordt toegepast binnen de Vlaamse overheid.)

Focusgroep 1

Deze focusgroep vond dit principe eerder voorbijgestreefd. Het grootste voordeel is dat het loonsysteem transparant is en iedereen gelijk is voor de wet maar men vindt beloning op basis van anciënniteit niet terecht. Het is namelijk niet überhaupt zo dat je beter werk levert wanneer je ouder wordt. Het zou interessanter zijn wanneer loon afgestemd zou zijn op de levensfase, dat men flexibeler is naar arbeidsvoorwaarden toe. Een belangrijk nadeel van dit huidige systeem is dat je omwille van de vele wetgevingen niet kan promoveren naar een ander niveau. Dit zorgt nog voor de meeste problemen aangezien je 'aan je diploma vasthangt.' Indien hier niet zo rigide aan zou worden vastgehouden zou het systeem niet zo'n probleem zijn aangezien het wel voor transparantie zorgt binnen de Vlaamse overheid.

Focusgroep 2

Zij vinden dat werknemers niet automatisch naar anciënniteit zouden moeten worden beoordeeld. Want zo wordt iemand beloond die niet goed presteert. Eigenlijk is het een oneerlijk systeem, de loonspanning is te groot tussen mensen met hogere studies die nu instromen en mensen die hier al heel lang werken. Het zou eventueel mogelijk moeten zijn om van schaal te kunnen verspringen. De schalen zouden meer moeten verfijnd worden op basis van ervaring. Het portfolio van een werknemer wordt te weinig gevalideerd. Deze focusgroep bracht ook de stelling naar voor dat het pensioen in de Vlaamse overheid te hard zou worden aangemoedigd. Zij zijn eerder wel voor het systeem van anciënniteit maar het klopt dat er iets mis is met het systeem dat mensen sowieso om de drie jaar loonsverhoging krijgen. Mensen die niet goed presteren zouden deze loonsverhoging niet sowieso mogen krijgen. Ze haalden nog aan dat anciënniteit geen argument is om als werknemer voor de Vlaamse overheid te kiezen maar dat het er wel voor zorgt dat men niet snel ontslag zal nemen.

Focusgroep 3

Deze focusgroep is het er over eens dat anciënniteit geen automatisch mechanisme zou mogen zijn, het brengt namelijk een zekere luiheid met zich mee. Er moet ergens een beoordeling inzitten. Het zou eerder moeten gekoppeld worden aan de opleidingen die worden gevolgd. Men zou bijvoorbeeld carrièrepaden

kunnen uittekenen. En een werknemer van opleidingsniveau C bijvoorbeeld de mogelijkheid geven een bachelor diploma te behalen. Een betere afstemming op de privésector zou gunstig zijn aangezien de anciënniteit niet kan worden meegenomen naar de privésector of omgekeerd naar de overheid. Maar in het algemeen wordt over dit systeem niet echt geklaagd.

Focusgroep 4

Dit is een comfortabel en transparant systeem. Het zorgt voor een goed basisloon. Iedereen vindt dit principe wel een goed principe.

Conclusie

Dit topic bracht soms veel discussie teweeg. Uiteindelijk was men niet echt tegen dit principe maar vond men dat niet iedereen het überhaupt zou mogen krijgen. De deelnemers van de focusgroepen zouden het niet afschaffen maar een hervorming/modernisering zou wel mogelijk moeten zijn. Dit in combinatie met een versoepeling van de schalen die eraan gekoppeld zijn.

5. Ten vijfde werd gevraagd welke competenties zouden moeten spelen in loonvorming. Deze vraag werd enkel aan de 4^e focusgroep gesteld.

Focusgroep 4

In plaats van prestaties zouden competenties wel een grote rol in loonvorming mogen spelen. Competenties zouden dan kunnen worden beoordeeld aan de hand van een functiebeschrijving en dan zouden binnen eenzelfde functie mensen evenveel moeten verdienen. Indien mensen met de juiste competenties in de juiste functie zitten, leveren ze meer op en worden ze waardevoller voor de overheid. Het loon zou dus niet meer enkel van diploma mogen afhangen. Het is niet omdat je bijvoorbeeld een masterdiploma hebt dat je goed kan leidinggeven terwijl je vaak automatisch is zo'n functie wordt geduwd. Het is een beetje typisch aan de overheid dat werknemers op de verkeerde plaats zitten. Verder haalden ze ook aan dat competenties bezitten een ding is maar er moet ook ruimte zijn om ze te kunnen gebruiken. En deze ruimte is er niet altijd.

6. Ten zesde werd gevraagd naar de meningen en attitudes tegenover het cafetariaplan. Dit is een plan met een menu aan arbeidsvoorwaarden waaruit werknemers arbeidsvoorwaarden kunnen kiezen. Vakantiedagen kunnen dan bijvoorbeeld worden ingeruild voor meer maaltijdcheques.

Focusgroep 1

Voor het principe op zich is deze groep voorstander. Werknemers in verschillende levensfasen hebben nood aan verschillende arbeidsvoorwaarden. Maar zij geloven niet dat dit meer zou opleveren. 'Er moet wel iets achter zitten.' Uiteindelijk zal dit op hetzelfde neerkomen. Ze vragen zich dus af wat de meerwaarde zou zijn van zo'n cafetariaplan.

Focusgroep 2

Dit zou eventueel een goed middel zijn tegen de afgunst die er soms heerst op de werkvloer. Je bent immers zelf verantwoordelijk voor je arbeidsvoorwaardenpakket. Anderzijds zijn ze tegen dit cafetariaplan omdat het waarschijnlijk bedoeld is om uiteindelijk minder te geven aan de werknemers. Ze vragen zich dus af wat de uiteindelijke meerwaarde hiervan zal zijn aangezien er al zeer veel keuzemogelijkheden zijn.

Focusgroep 4

In het algemeen is deze groep voor dit principe. Het laat zich immers toe op verschillende momenten in het leven verschillende arbeidsvoorwaarden te verkiezen in functie van wanneer men het nodig heeft. Dit is positief. Zij vinden wel dat je je keuzes zou moeten kunnen aanpassen indien het zou worden ingevoerd.

7. De stelling 'een statutaire benoeming is niet meer van deze tijd' werd naar voor gebracht.

Focusgroep 1

Eigenlijk is het systeem van statutaire benoemingen zeer oneerlijk. Indien je de mogelijkheid niet hebt om statutair te worden blijf je hangen terwijl je evengoed bent in je werk. De geest van de statutaire benoemingen – hoe deze oorspronkelijk zijn ontstaan – bestaat niet meer. Momenteel moet je gewoon de juiste persoon op de juiste plaats zijn. Op zich is het iets waarmee je je als Vlaamse overheid kan onderscheiden, maar de manier waarop het wordt toegepast is zeer oneerlijk.

Extra vraag focusgroep 1: Zou de statutaire benoeming dan moeten worden afgeschaft?

Indien men het zou toepassen zoals het zou moeten dan is er eigenlijk geen probleem. Het is wel van deze tijd maar het verschil in arbeidsvoorwaarden tussen statutairen en contractuelen is te groot. Iedereen zou gelijk voor de wet moeten zijn.

Focusgroep 2

Zij vinden de statutaire benoeming wel van deze tijd. Het principe is niet slecht maar het zou wel moeten worden aangepast. Anderzijds is de discrepantie die het statuut inhoudt niet meer van deze tijd. Er is een modernisering nodig. Maar de onafhankelijkheid die het waarborgt tegenover de politiek moet zeker blijven bestaan.

Focusgroep 3

Deze groep vindt eerder het andere contract niet meer van deze tijd. De rechten van statutairen zijn belangrijk. Het garandeert bescherming. De rechten zouden gewoon meer gelijkgeschakeld moeten worden. Het nadeel aan dit principe is dat iemand die vast benoemd is de verkeerde attitude zou kunnen ontwikkelen 'geen moeite meer te hoeven doen.' En als werknemer zou je moeten bereid zijn iets anders te doen wanneer je functie wegvalt. Terwijl je eens je statutair bent, dit sowieso blijft.

Focusgroep 4

Het onderscheid tussen statutairen en contractuelen is eigenlijk belachelijk aangezien ze hetzelfde werk doen. Statutairen hebben een aantal voordelen die contractuelen niet hebben zonder dat daar een objectieve reden voor is en dat is unfair. Het zorgt er ook voor dat men statutairen niet durft 'aan te pakken' aangezien ze beschermd zijn. Het statuut heeft een bepaalde oorsprong maar die is dus niet meer van deze tijd. Er is geen objectief verschil tussen de twee soorten contracten dus dat is oneerlijk. Uiteindelijk concludeerden ze net zoals de andere focusgroepen dat het niet echt de statutaire benoeming is die niet meer van deze tijd is maar wel de invulling. Want de reden waarom het statuut is ontstaan vindt men wel belangrijk.

Vragen over arbeidsverhoudingen

Deze vragen werden enkel aan de eerste focusgroep gesteld.

1. Ten eerst werd gevraagd hoe volgens hen de ideale leidinggevende eruit ziet.

Een leidinggevende moet iemand zijn waarnaar je kan opkijken en die in staat is te coachen. Hij moet vooral competent zijn, en daarbij maakt de leeftijd niet uit. Voor jonge mensen zou hij de rol van mentor moeten opnemen. Een belangrijke vereiste is dat hij ervaring heeft en achter zijn medewerkers en organisatie staat. Hij moet matchen met het departement waar hij leiding geeft.

2. Ten tweede werd gevraagd hoe hard deze ideale leidinggevende van de huidige leidinggevende verschilt.

Dit hangt heel erg van departement tot departement af. Er is dan ook veel verdeeldheid in de groep. Binnen sommige departementen is de toegevoegde waarde van een leidinggevende nul.

Vraag naar de belangrijkste onderwerpen

Als afsluiter werd de vraag gesteld wat de deelnemers van alle onderwerpen die werden behandeld de belangrijkste vonden.

Focusgroep 1

Een deelnemer van deze groep had opgemerkt dat deze focusgroep geen discussie was tussen generaties. Zij is zelf van een jongere generatie en vond het een opluchting dat ze het over het algemeen eens waren. Verder haalden ze aan dat ze uniformiteit in de Vlaamse overheid belangrijk vinden, nu is dit namelijk absoluut niet zo. Een andere deelnemer merkte op dat iedereen eigenlijk wel tevreden is met zijn werk, hij had meer 'gefrustreerden' verwacht. Een van de respondenten vertelde blij te zijn met dit gesprek maar vroeg zich af of er wel degelijk iets zou veranderen. Wanneer het onderwerp 'besparingen' aan bod kwam vermeldden ze dat je onder elke omstandigheden moet kunnen nadenken hoe je je organisatie kan

verbeteren, besparingen zouden hiervoor dus niet de belangrijkste redenen mogen zijn, aangezien duidelijk is geworden dat tertiaire voorwaarden belangrijker zijn de anderen. Er werd eveneens aangehaald dat men het belangrijk vindt dat dingen worden afgestemd op de persoon, op de levensfase waar hij/zij inzit. Tenslotte vertelde een respondent dat hij meteen van job zou veranderen indien er een zich aanbood dicht bij huis, maar dat hij jobinhoud zeer belangrijk vindt, daarom is het spijtig dat telewerken nog zo'n gevoelig onderwerp is terwijl het wel een goede oplossing zou zijn.

Focusgroep 2

Men is aangenaam verrast dat veel mensen dezelfde bekommernissen hebben, ook al komen ze uit verschillende entiteiten. De pijn- en knelpunten zijn dezelfde.

Focusgroep 3

De Vlaamse overheid moet trachten op lange termijn aantrekkelijker te worden door werknemers meer kansen te geven aan telewerk te doen. Zij vinden het een mooie uitdaging om naar een systeem te stappen dat afstapt van de opdeling in niveaus/ 'kasten.' Hierdoor verliest de Vlaamse overheid goede werkkrachten. Er is meer erkenning en rechtvaardigheid nodig. Een persoonlijk plan dat het personeel opvolgt zou voor meer en een beter output zorgen van het individu. Een deelnemer vertelde dat veel beslissingen, zo niet alle beslissingen afhangen van de directe leidinggevende. Dit besluit werd door de groep op veel akkoord onthaald. Tussen de verschillende diensten binnen de Vlaamse overheid zijn te veel 'schotten' terwijl men meer van elkaar zouden kunnen leren. Dit geldt zowel voor werknemers als leidinggevendenden.

Focusgroep 4

Zij vertelden enerzijds dat het onderscheid tussen verschillende entiteiten problematisch is, bepaalde zaken moeten meer horizontaal worden afgestemd. Maar anderzijds vonden andere deelnemers dat dat onderscheid net een sterk punt is van de Vlaamse overheid. Ze vinden dat er meer samenwerking nodig is tussen entiteiten, vooral op een hoog niveau in de organisatie. Bovendien vonden zij het zeer belangrijk functies in te vullen naar competentie, los van opleidingsniveau.

Extra opmerkingen en beperkingen

Tussen de verschillende focusgroepen heerst er een algemene consensus die stelt dat de opdeling op basis van opleidingsniveau veel te rigide wordt toegepast. Het lijkt teveel op een 'kastensysteem.' Mensen die hetzelfde werk doen binnen eenzelfde functie moeten hetzelfde loon krijgen ongeacht het diploma. Er is geen verschil in wat wordt gepresteerd maar op het einde van de maand wel. Dit zou niet mogen. Het portfolio dat als werknemer wordt opgebouwd wordt te weinig gevalideerd. Mensen krijgen omwille van hun diploma vaak geen kansen om door te groeien terwijl ze hier wel bekwaam voor zijn.

Als tweede opmerking is het me sterk opgevallen dat vele werknemers bewust kiezen voor de Vlaamse overheid om een maatschappelijk belang te dienen. Men kiest er bewust voor in het overheidssysteem te werken om zo te kunnen bijdragen aan de maatschappij en de burger te dienen. Dit zorgt ervoor dat de meerderheid van deze werknemers veronderstellen heel hun leven bij de overheid te blijven als werkgever. Anderzijds wordt dit ook verondersteld omdat anciënniteit wordt opgebouwd en men bepaalde voordelen niet meer wil opgeven.

Verder is het me duidelijk geworden dat veel objectieve factoren voor de aantrekkelijkheid van de Vlaamse overheid zorgen. Bv: een hoog loon als starter, een goede werk-privé balans, veel vakantiedagen enz. Dit zijn redenen om bij de Vlaamse overheid te blijven werken. Met uitzondering van het dienen van een maatschappelijk belang zijn dit dus eerder objectieve zaken. Terwijl zaken als jobinhoud, bedrijfscultuur er eerder voor zouden zorgen dat werknemers de Vlaamse overheid zouden verlaten indien dit niet meer voldoende zou zijn voor de werknemer. Het lijkt me interessant de aantrekkelijkheid van de Vlaamse overheid te vergroten als werkgever door de nadruk meer te leggen op jobinhoud enz. Het zou alleszins voor een mooi imago zorgen indien de redenen om te solliciteren bij de overheid de jobinhoud zou zijn.

Bij de werknemers heerst een zekere terughoudendheid tegenover vernieuwing. Indien er een voorstel gedaan werd (bv: het cafetariaplan) stonden velen hier negatief tegenover omdat het een gevoel van argwaan opwekte. Er heerst snel een gevoel dat een voorstel wordt gedaan om voorwaarden te verbloemen die eigenlijk minder goed zijn. Daarom lijkt het me interessant om over dit soort zaken meer en open te communiceren. Hier werd door de deelnemers van de focusgroepen ook naar gevraagd.

De 'jongere generatie' werknemers en de 'oudere generatie' werknemers waren het – voor zover we hiertussen een verschil kunnen maken – over veel onderwerpen eens. Zij zijn bijvoorbeeld voorstander van telewerk maar vinden het beiden belangrijk dat er voldoende ondersteuning is. Tijdsafhankelijk werken is iets waar de meerderheid van de werknemers zich moeilijker met kunnen verzoenen. Dat jongere werknemers andere arbeidsvoorwaarden belangrijk vinden dan oude werknemers, daar ging de meerderheid van de deelnemers met akkoord. Indien er een onenigheid over een onderwerp optrad, was dit steeds tussen personen binnen een focusgroep dan dat men over een generatieverschil kon spreken.

Verder is het me duidelijk geworden dat men niet helemaal tegen de statutaire benoeming is, maar dat men wel tegen de concrete invulling in de praktijk ervan is. Men is vaak niet tegen omdat men reeds vast benoemd is en zo hiervan de voordelen worden geplukt.

Wat telewerk betreft waren de meeste deelnemers van de focusgroepen akkoord met het plaatsafhankelijke werken. Men heeft eerder moeite met het tijdsafhankelijke werken. Indien men ergens anders dan de vaste werkplek werkt moeten kantooruren gevolgd worden en zodus moeten

telewerkers binnen bepaalde uren bereikbaar zijn. Dit omdat het oneerlijk is tegenover werknemers die geen mogelijkheid hebben tot telewerken. Er is nood aan een eenzijdig beleid wat betreft telewerk. Het beleid dat er momenteel heerst zorgt voor frustraties bij werknemers die geen mogelijkheid hebben tot telewerk maar dit wel zouden willen.