



**frajlick**  
**Campus**

Brussel, 4 april 2011

# Persmap

## Studie

**Generatie Y, Generatie X en de Baby Boomers:**

**De stereotypes voorbij**

Studie over de generatieverschillen in de houding op de werkplek

**PERSCONTACT:**

**Sarah Callens**

Tel. 02 534 44 11

Fax. 02 534 43 50

[sarah.callens@frajlick.be](mailto:sarah.callens@frajlick.be)

[www.frajlick.com](http://www.frajlick.com)

# Inhoud

✓ Persmededeling	p. 3
✓ De studie: belangrijkste cijfers en methodologie	
• Doelstellingen	p. 6
• Methodologie	p. 6
• Wie heeft de vragen beantwoord?	p. 8
✓ De belangrijkste resultaten	
• Visie op de onderneming	p. 10
• Meer flexibiliteit bij de Baby Boomers ?	p. 14
• Mijn collega's en ik	p. 16
• Respect voor regels	p. 19
• Werkwijze	p. 20
• Idealen en waarden binnen de onderneming	p. 22
• Een relatie van voor wat hoort wat	p. 23
• Wat alle generaties verbindt	p. 25
✓ De stereotypes voorbij: enkele overwegingen voor de onderneming van vandaag	p. 26
✓ Over Frajlick Campus	p. 28



# Persmededeling

In tegenstelling tot wat je op het eerste zicht zou verwachten, heeft de Generatie X (van 31 tot 45 jaar) het minst te lijden onder stress bij het gebruik van de nieuwe informatietechnologie.

Dat is slechts een van de verrassende resultaten van het onderzoek uitgevoerd door Frajlick Campus.

Dit communicatiebedrijf voerde recent een studie uit naar de drie grote generaties die nu actief zijn op de arbeidsmarkt (Generatie Y, Generatie X en de Baby Boomers).

De resultaten gaan vaak in tegen de stereotypische opvattingen die in onze samenleving bestaan.

Het thema van de “*Generatie Y*” (de jongeren van 18 tot 30 jaar) is brandend actueel in de bedrijfswereld. De massale instroom van deze jongeren op de arbeidsmarkt heeft heel wat vragen opgeworpen, in het bijzonder wat betreft *HR-beleid en management*. Wie zijn deze jongeren? Hoe verschillen ze van werknemers die tot een andere generatie behoren (de Generatie X, van 31 tot 45 jaar en de Baby Boomers, van 46 tot 65 jaar)?

Deze vragen zijn vaak aanleiding tot gemengde gevoelens: tegenover de voordelen van de Generatie Y, gezien als een nieuwe wind in de ondernemingen, staan eerder negatieve beoordelingen over hun “onaangepast” gedrag op de werkvloer, hun houding als “verwende kinderen” met onrealistische eisen. Tussen deze twee uitersten worden de HR-afdelingen, en vooral de managers, af en toe met verstomming geslagen, zij moeten zich als eersten aanpassen aan dit *nieuwe type medewerker*.

Heel wat artikels behandelen dit onderwerp, toch zijn er slechts weinig studies voorhanden die de vinger aan de pols leggen wat betreft de stereotypes die gewoonlijk geassocieerd worden met de Generatie Y en de andere generaties actief in de ondernemingen (de Generatie X en de Baby Boomers).

Precies daarom voerde Frajlick Campus een eigen onderzoek uit in de *zomer van 2010* om een duidelijk beeld te krijgen van het gedrag en de houding van de Generatie Y in en kader van het werk.

***Elke generatie heeft meer gemeen met de anderen dan ze ervan verschilt.***

De belangrijkste doelstelling: *de bekende stereotypes doorbreken* en erachter komen met welk gedrag en welke houding de “Y” zich afzetten... of net niet, van hun collega’s uit de Generatie X en de Baby Boomers.

De verkregen resultaten bevestigden wat we al aanvoelden: de stereotypes die gewoonlijk met jongeren van de Generatie Y in verband worden gebracht, stemmen niet altijd overeen met hoe die jongeren dit thema zelf aanvoelen.

De resultaten toonden aan dat de gevoelens uit elke leeftijdscategorie vaak in dezelfde richting gaan, en dat slechts *de intensiteit van de uitgedrukte emotie* soms verschilt in functie van de generatie.

Zijn er dan toch enkele eigenschappen die effectief duidelijker uitgesproken zijn onder de “jongeren”, dan zijn die uiteindelijk niet zo verschillend van de ouderen. Elke generatie heeft meer gemeen met de andere generaties dan ze ervan verschilt.

Op soms verrassende wijze werden we er ons van bewust dat de verschillende intergenerationele houdingen niet altijd overeenstemmen met het algemene beeld dat we hebben over de eigenschappen die horen bij elke leeftijdscategorie.

Nee, de “jongeren” zijn niet automatisch rebels tegenover de arbeidsrichtlijnen, net zoals ze niet aan “multitasking” doen. En ja, de oudere werknemers zijn uiteindelijk misschien wel flexibeler dan hun jongere collega’s, tenminste wat betreft de huidige criteria voor flexibiliteit...

Meer dan ooit stelt de intergenerationele problematiek ons voor de uitdaging de veralgemenende stereotypes te overstijgen en met een open geest *dieper na te denken* over de wereld van vandaag.

## PERSCONTACT:

Frajlick Campus  
**Sarah Callens**  
Communication Manager

Villalaan 75/15  
1190 Brussel  
Tel. 02 534 44 11  
Fax. 02 534 43 50  
[sarah.callens@frajlick.be](mailto:sarah.callens@frajlick.be)  
[www.frajlick.com](http://www.frajlick.com)

### Enkele voorbeelden van stereotypes die werden bevestigd in de studie:

- ✓ De vrije tijd is van groot belang voor de Generatie Y.
- ✓ Alle beperkingen op toegang tot het internet op de werkplek worden slecht verteerd door de Generatie Y.
- ✓ De Generatie Y geeft sterk de voorkeur aan communicatie via elektronische media.

### Enkele voorbeelden van stereotypes die niet werden bevestigd door de studie:

- ✓ De Generatie Y is niet beter in “multitasking” dan de overige twee generaties.
- ✓ De Generatie Y is niet beter vertrouwd met het gebruik van nieuwe technologieën.
- ✓ De Generatie Y is niet de enige die teamwerk op prijs stelt.

## De tien meest opvallende resultaten

- ✓ De generatie Y is veel minder dan de andere generaties geneigd zich tot de baas te wenden bij een probleem, de “peers” (de collega’s) komen op de eerste plaats. (zie blz. 11)
- ✓ 40% van de Baby Boomers (werknemers ouder dan 45) geven aan het “helemaal niet erg te vinden als hun baas vraagt over te werken”, tegenover slechts 22% van de jongeren onder 30 jaar. (zie blz. 14)
- ✓ Meer dan één jongere op twee uit de generatie Y vindt zich op over het gebrek aan richtlijnen op het werk. De jongeren onder 30 geven ook aan meer stress te ondervinden bij gebrek aan richtlijnen. (zie blz. 19)
- ✓ Waar slechts een Baby Boomer op 4 zegt gekant te zijn tegen een verbod op toegang tot het internet op het werk voor privédoeleinden, stijgt dit cijfer tot 53% bij de jongere werknemers van de generatie Y. (zie blz. 20)
- ✓ Meerdere taken tegelijk beheren levert meer stress op bij de generatie Y dan bij de andere generaties. (zie blz. 20)
- ✓ Bijna een jongere op drie zegt stress te hebben - in meerdere of mindere mate - als hij een project alleen moet beheren, tegenover 23% van de groep 31-45 jaar en 17% voor wie ouder is dan 45. (zie blz. 21)
- ✓ De generatie X (van 31 tot 45) ondervindt het minste stress bij het gebruik van nieuwe informatietechnologie. (zie blz. 21)
- ✓ De meerderheid van alle respondenten in alle generaties wil graag carrière maken binnen dezelfde onderneming, maar er zijn verschillen in leeftijd. (zie blz. 23)
- ✓ Overuren opsparen om “het einde van de maand af te ronden” of extra vakantiedagen te krijgen, wordt voornamelijk nagestreefd door de generatie Y. (zie blz. 24)
- ✓ Iedereen ziet op tegen de idee verouderde informatica te gebruiken, dus niet uitsluitend de jonge werknemers (zie blz. 25)



*Intergenerationele discussiegroepen - © Frajlick 2010*

# De studie: belangrijkste cijfers en methodologie

## Doelstellingen

Deze studie werd uitgevoerd met een tweeledige doelstelling:

1. Onze doelstelling was zo dicht mogelijk bij de “concrete” realiteit te blijven om erachter te komen welke situaties potentieel de meeste problemen opleveren wat betreft “samen leven en werken” in de onderneming. Hiertoe polsten we bij de respondenten naar de manier hoe ze bepaalde situaties en gedragingen aanvoelen waarmee ze op de werkvloer te maken kunnen krijgen. Ze werden gevraagd een standpunt in te nemen op basis van een emotie (dat vind ik leuk, dat geeft me stress, dat irriteert me) bij een precieze en concrete situatie.
2. Door de respondenten uiteenlopende situaties voor te leggen, wilden we erachter komen of leeftijd een invloed had op de manier waarop ze situaties aanvoelen.  
De intergenerationele verschillen zijn een belangrijk actueel thema binnen de HR-diensten, daarom wilden we de stereotypes overstijgen die gewoonlijk geassocieerd worden met de verschillende generaties (Baby Boomers, Generaties X en Y) en nagaan of het imago dat elke generatie gewoonlijk met zich meebrengt overeenstemt met de individuele houding van hun leden.

De richtlijnen, naar voor gebracht in deze studie, zijn bedoeld voor elke bedrijfsleider, HR-verantwoordelijke, manager... en kunnen een handige bron van informatie vormen. Het “samen leven en werken” in de onderneming verbeteren, het management beter afstemmen op de noden en verlangens van de mannen en vrouwen die er werken, de situaties en gedragingen aan het licht brengen die potentieel schadelijk zijn of net geapprecieerd worden, net als de actiepunten en denkpistes die uit onze studie naar voren kwamen.

## Methodologie

We stelden een vragenlijst op die polst naar de manier waarop een individu bepaalde situaties aanvoelt die te maken hebben met het leven op de werkplek. Deze vragenlijst werd online verspreid tijdens de zomer van 2010 onder mensen actief op de Belgische arbeidsmarkt. De vragenlijst, met de titel “Ik en mijn werk”, vermeldde niet dat de bedoeling de resultaten over de generaties heen te vergelijken.

### De enquête in cijfers:

- ✓ 3 generaties ondervraagd
- ✓ 1000 vragenlijsten verwerkt
- ✓ 72 vragen

Parallel met de online vragenlijst werden discussiegroepen georganiseerd met personen die tot de 3 bestudeerde generaties behoren om een meer kwalitatieve visie op de thematiek te bereiken.

De deelnemers aan deze groepen konden hun eigen inzichten aangeven wat betreft de stereotypes geassocieerd met elke generatie en hun professionele ervaringen bespreken met andere generaties.

1000 volledige vragenlijsten werden verwerkt. We vergeleken de antwoorden van de drie generaties (Generatie Y, van 18 tot 30 jaar / Generatie X, van 31 tot 45 jaar / de Baby Boomers, van 46 tot 65 jaar). De verkregen resultaten bevestigden in bepaalde gevallen de gangbare ideeën over elke generatie, en waren in andere gevallen... verrassend!

We groepeerden de vragen in drie categorieën met de titel:

1) **“het irriteert me...”**

(... wanneer mijn baas te laat op het werk is, wanneer de toegang tot internet voor privédoeleinden afgesloten wordt, enz.)



2) **“ik hou ervan...”**

(... wanneer mijn onderneming voorstelt opleidingen te volgen, in groep aan een project werken, enz.)


3) **“het bezorgt me stress...”**

(... wanneer ik onvoldoende richtlijnen krijg, wanneer mijn baas mijn werk controleert, enz.)



Bij elke vraag werd de respondent verzocht een positie te kiezen op een schaal van 1 tot 4: *heel veel, een beetje, niet echt, helemaal niet*.

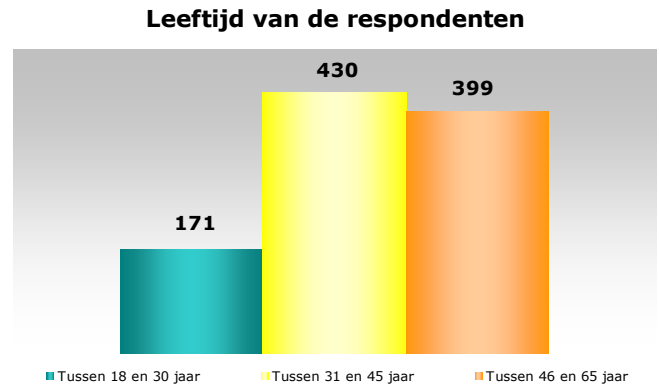
De respondent had ook de mogelijkheid te antwoorden *“niet van toepassing”* voor situaties die hij niet tegenkomt op het werk.

		Ik en mijn werk				
<p>Wanneer u zich in een werkomgeving bevindt, wat voelt u dan wanneer u met volgende gedragingen wordt geconfronteerd? <b>Kruis het vakje aan dat het best overeenkomt met uw gevoel (indien u nooit met dergelijke situatie wordt geconfronteerd, kruis dan aan “niet van toepassing”).</b></p>						
Het irriteert me ...	Heel veel	Een beetje	Niet echt	Helemaal niet	Niet van toepassing	
Het irriteert me dat mijn baas mij onverwacht taken oplegt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Het irriteert me dat mijn baas me vraagt om langer op kantoor te blijven.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ik hou ervan ...	Heel veel	Een beetje	Niet echt	Helemaal niet	Niet van toepassing	
Ik hou van de idee om mijn loopbaan binnen dezelfde onderneming uit te bouwen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ik hou ervan dat mijn doelstellingen duidelijk door mijn baas/hierarchie worden bepaald.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Het bezorgt me stress ...	Heel veel	Een beetje	Niet echt	Helemaal niet	Niet van toepassing	
Het bezorgt me stress wanneer men mij te weinig instructies geeft.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Het bezorgt me stress om verschillende taken tegelijkertijd te moeten beheren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

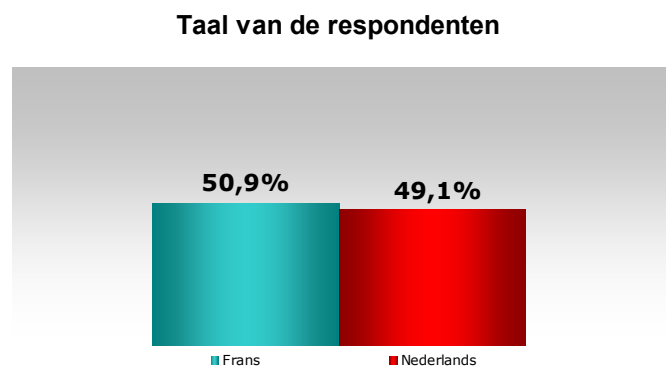
## Wie heeft de vragen beantwoord?

De ondervraagde personen in het kader van deze enquête zijn voornamelijk *voltijdse werknemers* in *grote ondernemingen* en houder van een *diploma hogere opleiding*. Iets meer vrouwen dan mannen vulden de vragenlijst in.

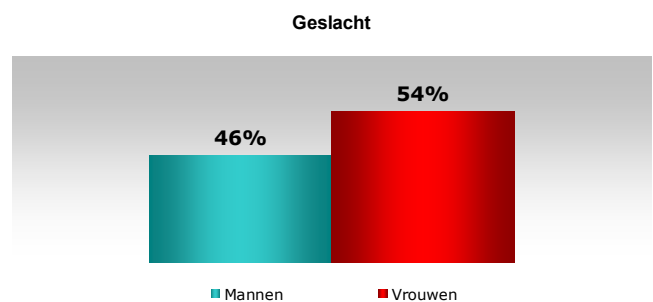
### > 1. LEEFTIJD VAN DE RESPONDENTEN



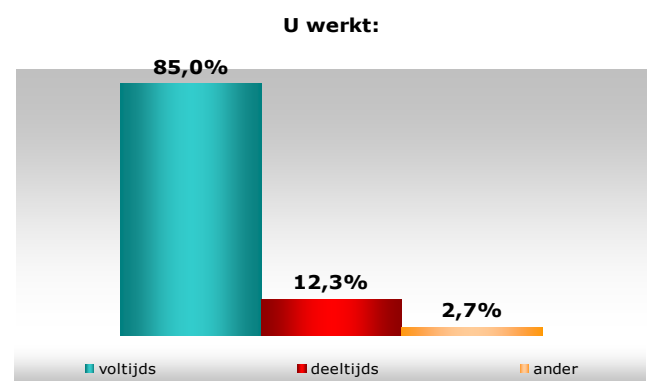
### > 2. TAAL VAN DE RESPONDENTEN



### > 3. GESLACHT VAN DE RESPONDENTEN

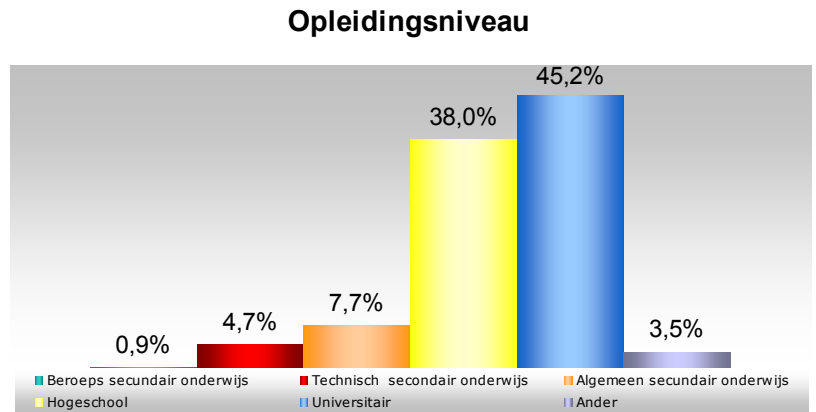


### > 4. WERKREGIME

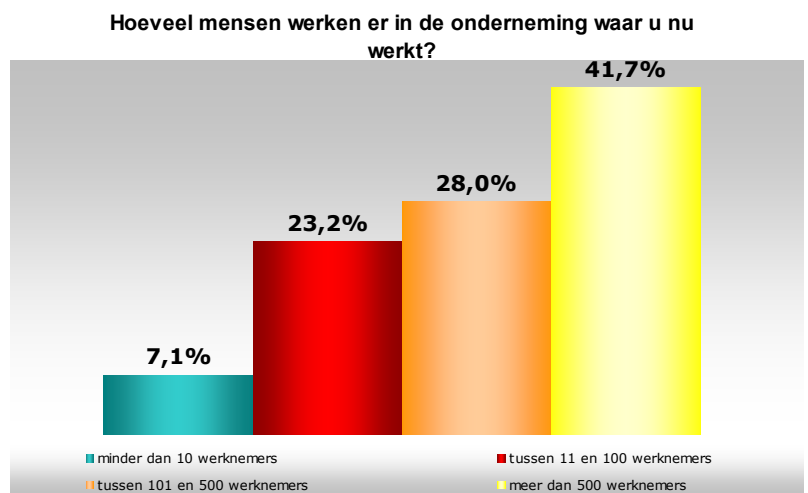




> 5. OPLEIDINGSNIVEAU



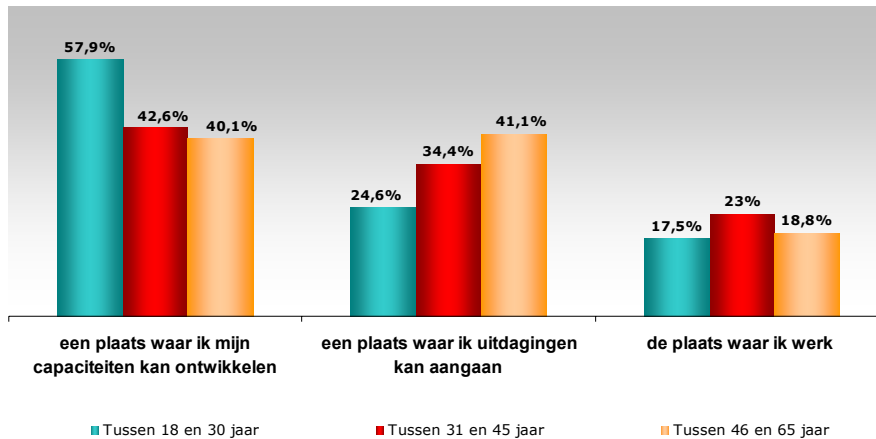
> 6. GROOTTE VAN DE ONDERNEMING



# De belangrijkste resultaten

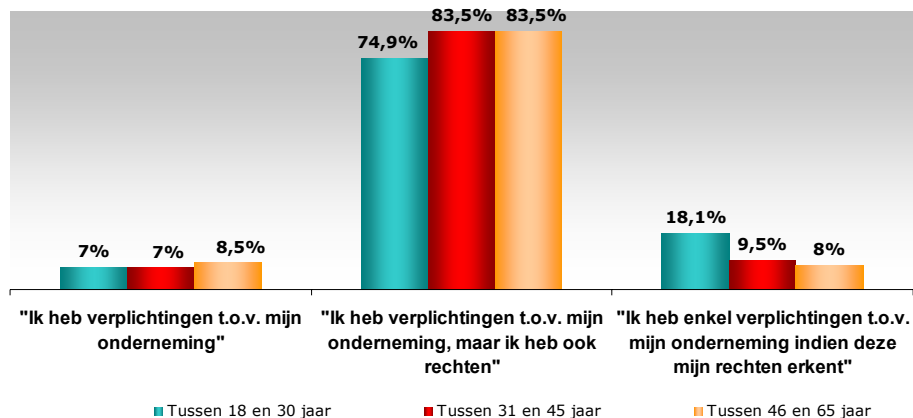
## Visie op de onderneming

Een onderneming is voor u...



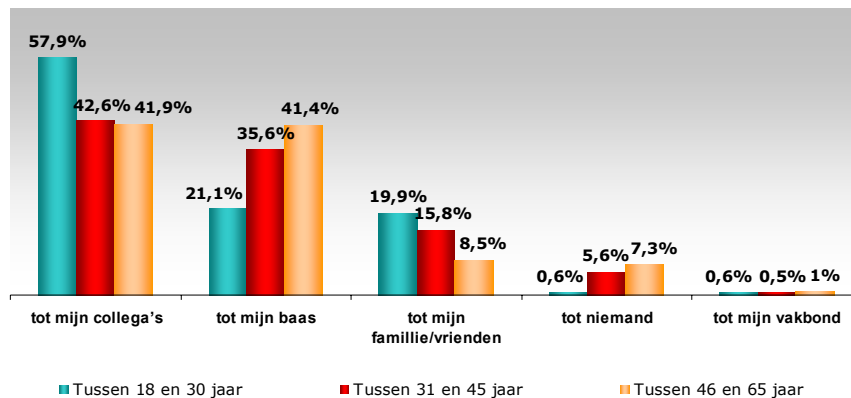
Het aspect “persoonlijke ontwikkeling” komt op de eerste plaats bij de jongeren van de generatie Y: de onderneming is eerst en vooral een plek voor persoonlijke ontwikkeling in plaats van een uitdagende omgeving.

Met welk van volgende uitspraken bent u het het meest eens?



Het aspect “voor wat hoort wat” is meer uitgesproken bij de generatie Y (bijna een jongere op vijf verbindt zijn verplichtingen tegenover de onderneming aan een erkenning van zijn rechten, tegenover minder dan een persoon op 10 in de overige generaties).

### Tot wie richt u zich in eerste instantie wanneer u met een probleem op de werkplaats wordt geconfronteerd

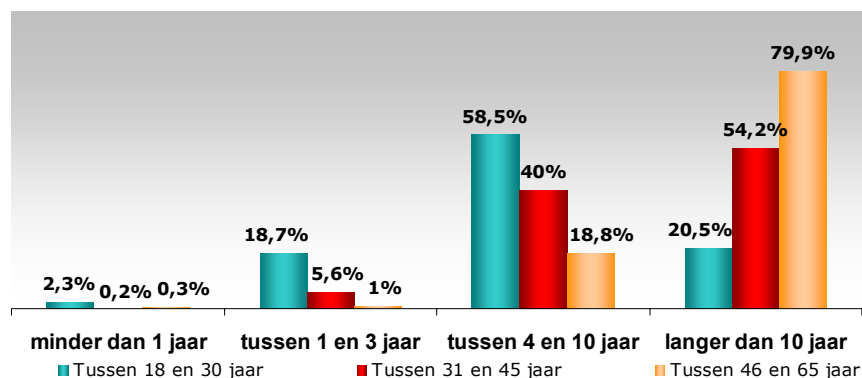


De generatie Y heeft aanzienlijk minder dan de andere generaties de neiging zich te wenden tot de baas bij een probleem, de “peers” (de collega’s) komen op de eerste plaats.

Een mogelijke verklaring: de jongeren zijn minder dan andere generaties gewend aan autoriteit en hebben daarom meer moeite hun relatie met hun baas vorm te geven.

Hun vertrouwen richt zich eerst op hun collega’s (daarin herkennen we misschien ook de invloed van de communicatie in sociale netwerken).

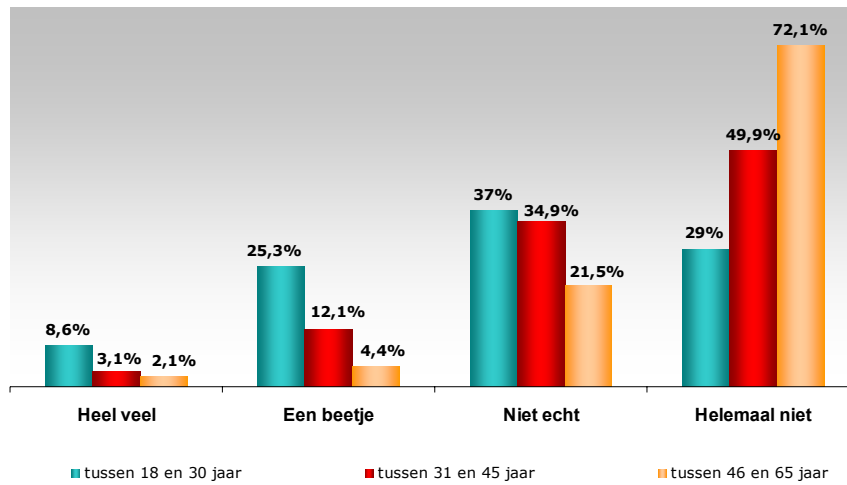
### Hoelang ziet u zichzelf werken in eenzelfde onderneming?



Slechts een jongere op vijf ziet zichzelf langer dan 10 jaar in dezelfde onderneming werken.

Dit resultaat houdt verband met de vraag die erop volgt, waar wordt vastgesteld dat de jongeren meer gestresseerd zijn door de idee een hele carrière binnen eenzelfde onderneming op te bouwen.

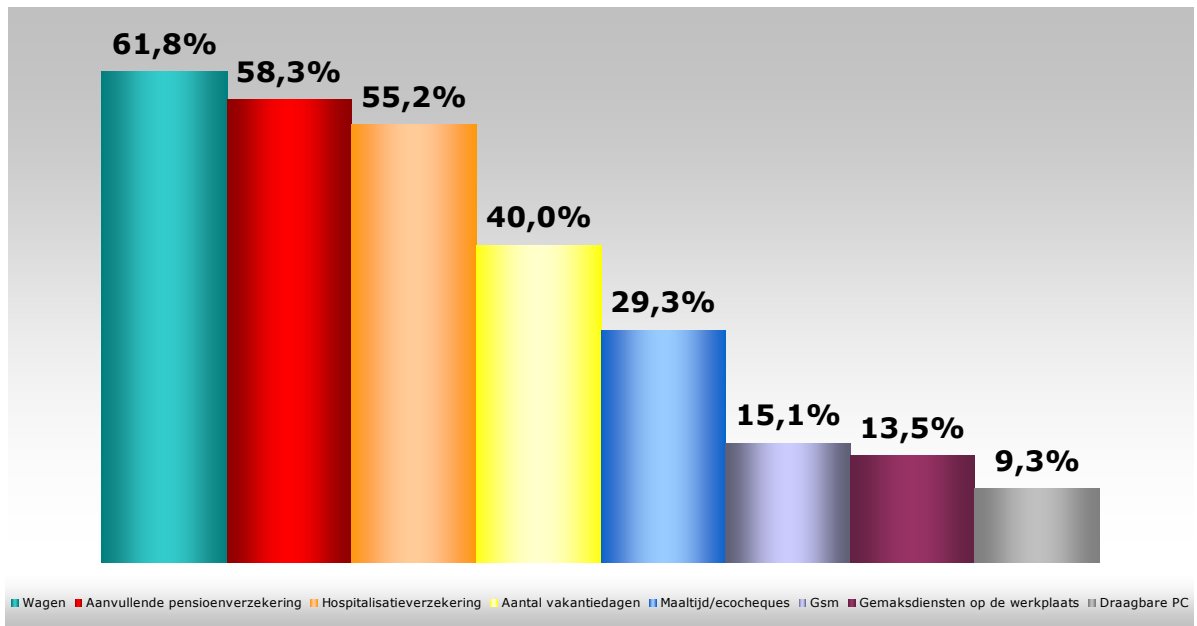
**Het bezorgt me stress wanneer ik me inbeeld dat ik lang in dezelfde onderneming zou werken**



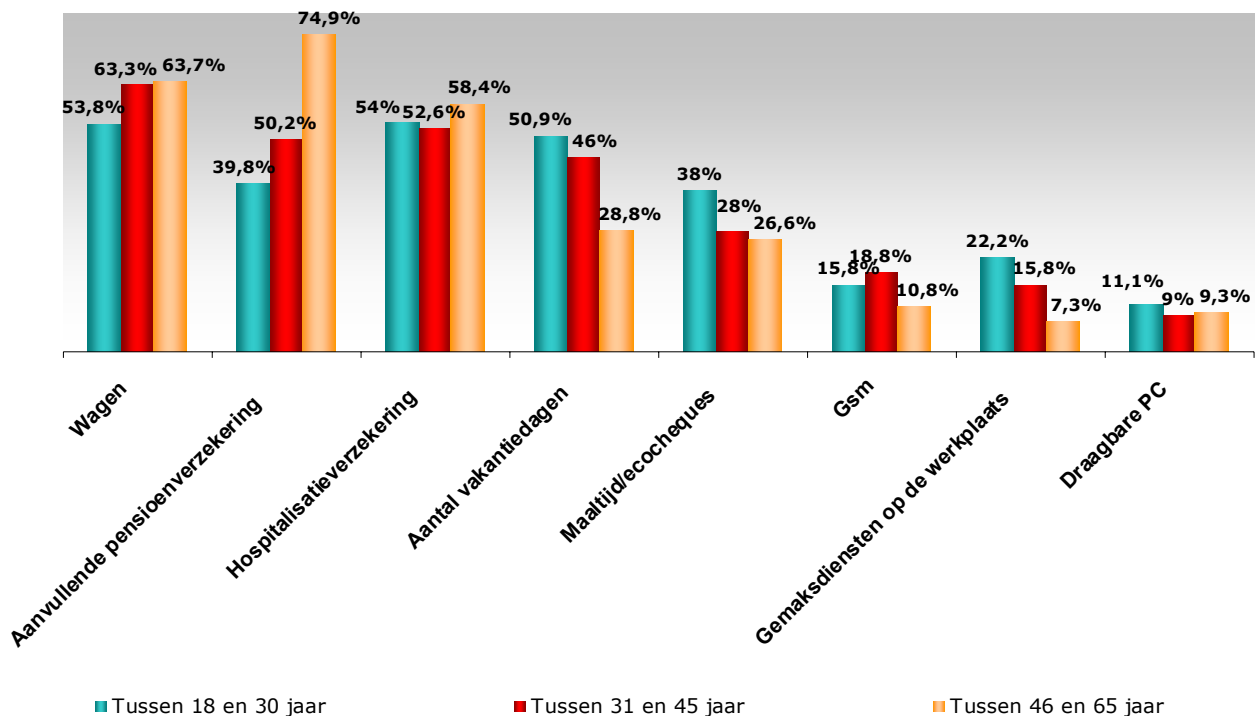
Bijzonder opmerkelijk is dat de allerjongsten het sterkst gestressed zijn door de idee langere tijd in eenzelfde onderneming te blijven, gevolgd door de personen van gemiddelde leeftijd (31-45 jaar).

Slechts 6% van de Baby Boomers ondervindt stress bij dit idee (wel logisch als men in acht neemt dat 78% van deze respondenten reeds meer dan 10 jaar voor dezelfde onderneming werkt).

**Welke van volgende extralegale voordelen verkiest u of zou u liefst ontvangen:  
(maximaal 3 keuzes)**



**Extralegale voordelen in functie van de leeftijd**



Interessante verschillen in de Top 3 van extralegale voordelen die de voorkeur krijgen in elke generatie:

**Voor de generatie Y:** Hospitalisatieverzekering - Wagen - **Aantal vakantiedagen**

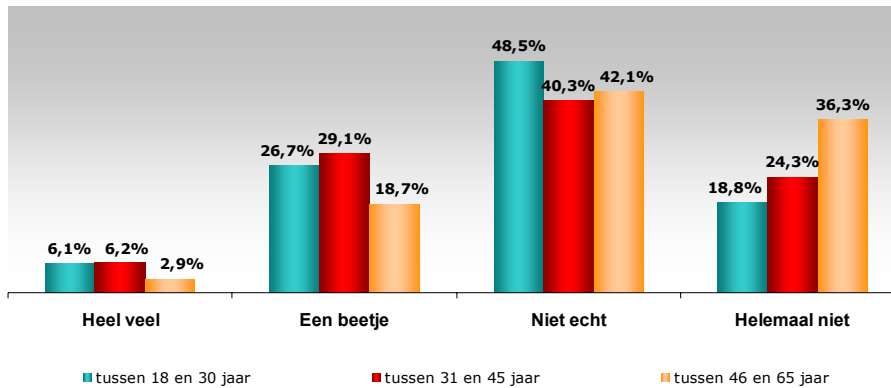
**Voor de generatie X:** Wagen - Hospitalisatieverzekering - Aanvullende pensioenverzekering

**Voor de Baby Boomers:** Aanvullende pensioenverzekering - Wagen - Hospitalisatieverzekering

Hoe jonger de respondent, hoe meer het aspect "Vrije tijd" een belangrijke rol speelt: wellicht een motivatie die we kunnen uitdiepen?

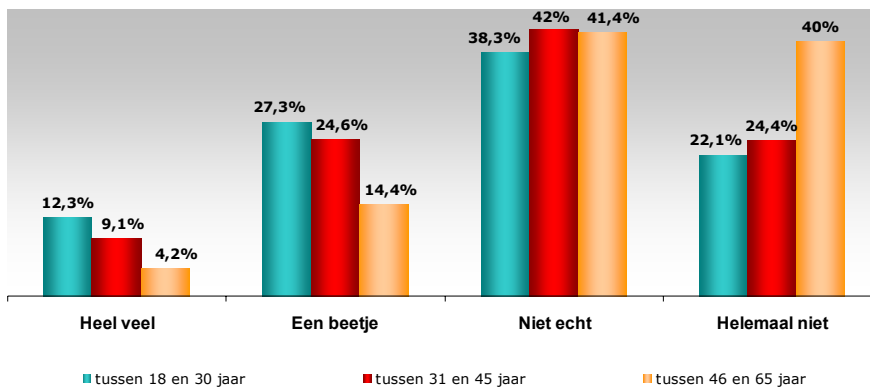
## Meer flexibiliteit bij de Baby Boomers?

Het irriteert me dat mijn baas mij onverwacht taken oplegt



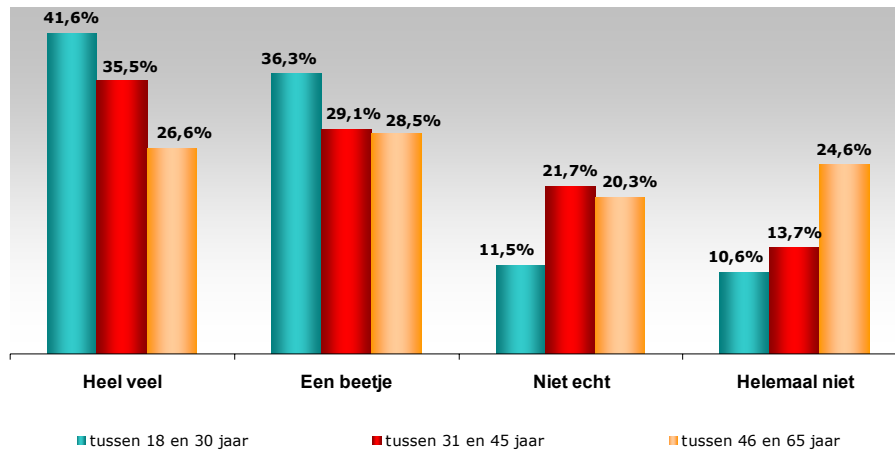
Alle generaties samen geven aan dat de meerderheid niet geïrriteerd wordt door onvoorziene taken. Opmerkelijk is wel dat de groep ouder dan 45 in groter getale bevestigt helemaal niet geïrriteerd te zijn.

Het irriteert me dat mijn baas me vraagt om langer op kantoor te blijven



40% van de Baby Boomers geeft aan in het geheel niet geïrriteerd te raken wanneer hun baas vraagt over te werken, waarmee ze zich onderscheiden van de Generaties X en Y.

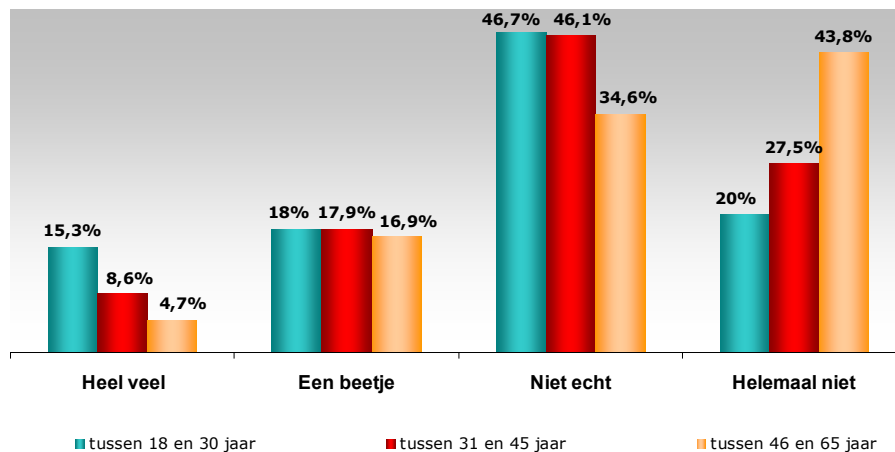
### Het irriteert me dat ik mijn vakantiedata 6 maanden op voorhand moet medelen



Hoewel het op voorhand doorgeven (en dus plannen) van vakantiedagen bij alle generaties een bron van ergernis is, wordt die ergernis groter naarmate de leeftijd daalt.

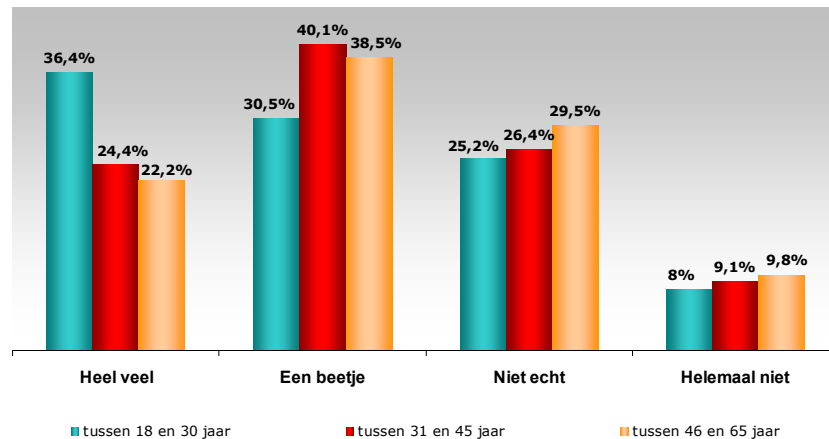
De generatie Y geeft blijk van de meeste ergernis tegenover deze organisatorische vereiste (die indruist tegen het gevoel “ik neem mijn vrije tijd wanneer ik wil” en de tendens naar leven in het nu).

### Het irriteert me wanneer men beroep op mij doet buiten de werkuren



Hoe lager de leeftijd, hoe hoger de weerwil tegen professionele opdrachten op ongelegen momenten buiten de werkuren. Diegenen boven 45 jaar onderscheiden zich duidelijk van de andere generaties op dit punt.

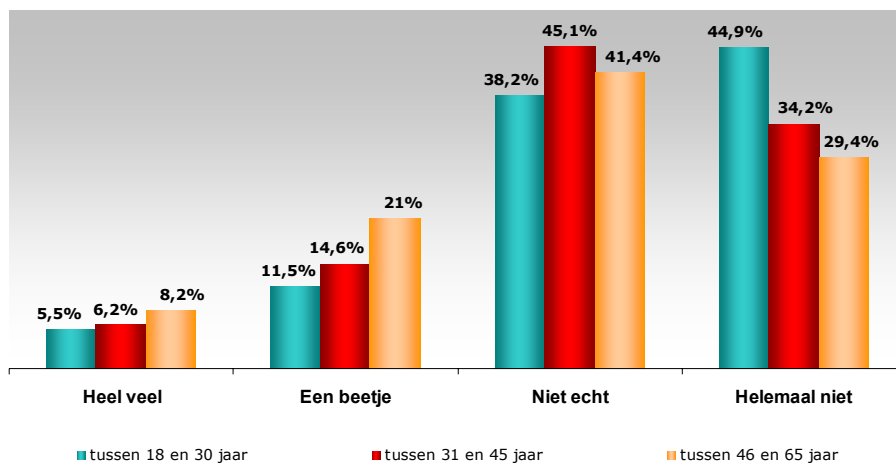
### Het bezorgt me stress wanneer mijn professioneel leven verstrengeld raakt met mijn privéleven



De vermenging van het professionele leven in de privé sfeer is voor de meerderheid van de respondenten een bron van ergernis, maar toch meer uitgesproken bij de jongeren: meer dan een jongere op 3 (36%) ondervindt door deze situatie stress, tegenover iets minder dan een persoon op vier voor de oudere leeftijdsgroepen.

### Mijn collega's en ik

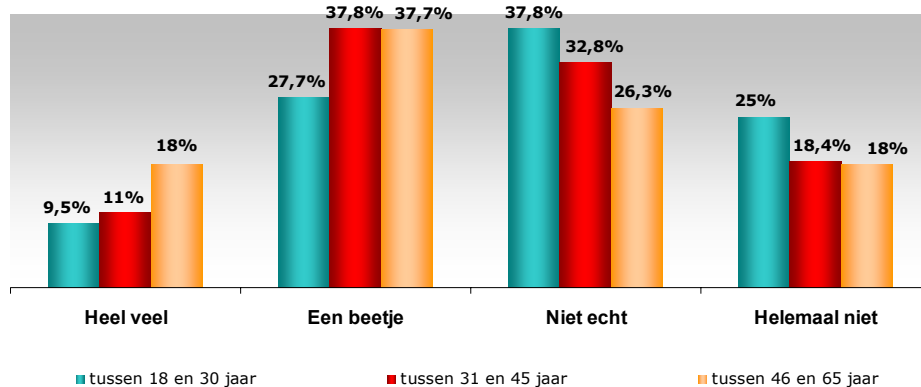
#### Het irriteert me dat mijn collega's vragen stellen over mijn privéleven



Hoewel de grote meerderheid van de respondenten aangeeft er niets op tegen te hebben wanneer hun collega's vragen stellen over hun privéleven, valt het toch op dat de Baby Boomers hier sterker tegen zijn.



### Het irriteert me dat mijn collega's met mij communiceren via e-mail in plaats van met mij te komen praten

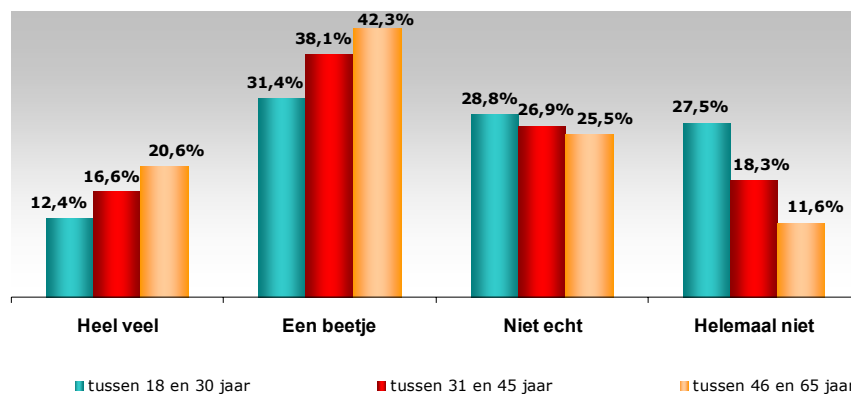


De reacties op het gebruik van e-mail als communicatiemiddel tussen collega's zijn gemengd: deze communicatiemethode met het scherm als tussenpersoon eerder dan rechtstreekse communicatie stoort de ene maar niet de andere.

De groep jonger dan 30 jaar onderscheidt zich van de anderen op dit punt met een lager resultaat dan de andere generaties.

Een normale trend voor diegenen die geboren werden in de tijd waarin elektronische communicatie zich ontwikkelde en die opgroeiden in een omgeving waarin digitale communicatie een belangrijke plaats inneemt.

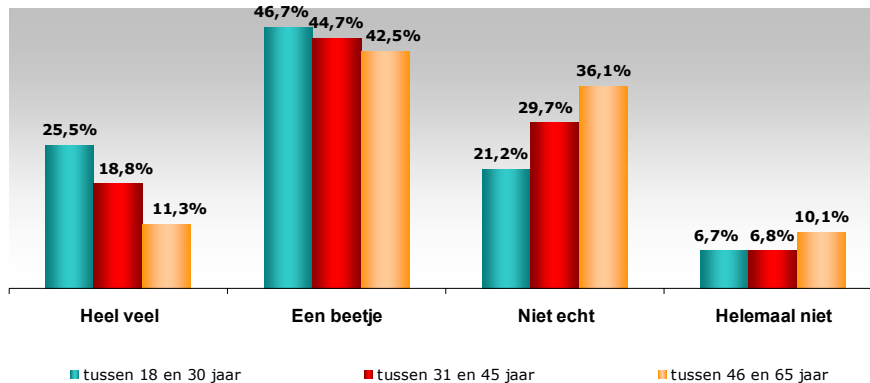
### Het irriteert me wanneer mijn collega's te laat komen



We zien ook zeer verdeelde reacties tegenover collega's die te laat komen, maar toch stellen we vast dat hoe ouder de respondent, hoe sterker dit element als storend wordt ervaren.

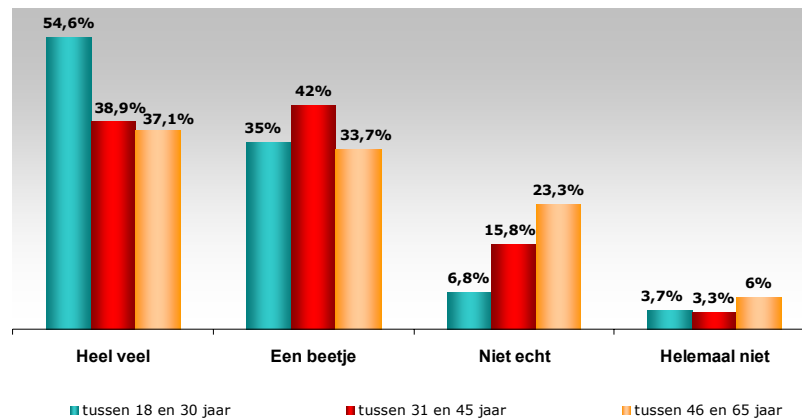
De groep jonger dan 30 onderscheidt zich op dit punt van de andere generaties: minder dan de helft onder hen geeft aan veel of eerder wel ergernis te ervaren wat betreft te laat komende collega's.

### Het irriteert me wanneer ik het werk van een ander moet doen



Het werk van een ander doen ergert de meerderheid van de respondenten, maar met aanzienlijke generatieverschillen: bij de jongeren onder 30 jaar ergert een persoon op 4 zich sterk aan het uitvoeren van andermans werk. Bij de werknemers van gemiddelde leeftijd (Generatie X) betreft dit iets minder dan een op 5 en bij de Baby Boomers iets meer dan een persoon op 10.

### Ik hou ervan om de lunchpauze met collega's door te brengen

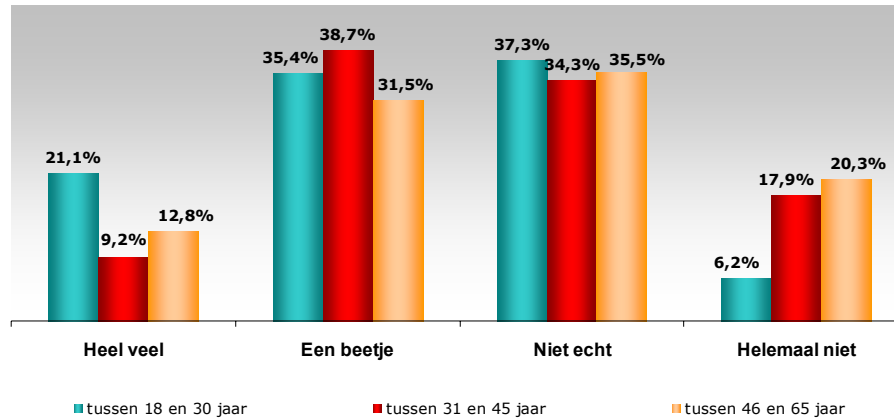


De generatie Y hecht meer dan de andere generaties belang aan het doorbrengen van de lunchpauze met zijn collega's.

Dit ondersteunt het belang van sociale interactie en de gezelligheid voor de generatie Y: ze hebben nood aan regelmatige en duidelijk afgebakende contactmomenten tijdens hun werkdag.

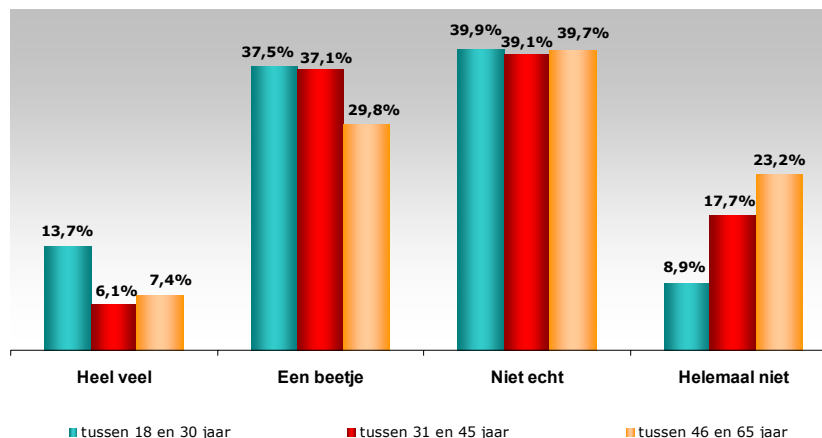
## Respect voor regels

### Het irriteert me wanneer men mij niet voldoende instructies geeft m.b.t. de uitvoering van mijn werk



De jongeren onder 30 zijn de enige leeftijdsgroep waar de meerderheid geïrriteerd is door een gebrek aan richtlijnen op het werk.

### Het bezorgt me stress wanneer men mij te weinig instructies geeft



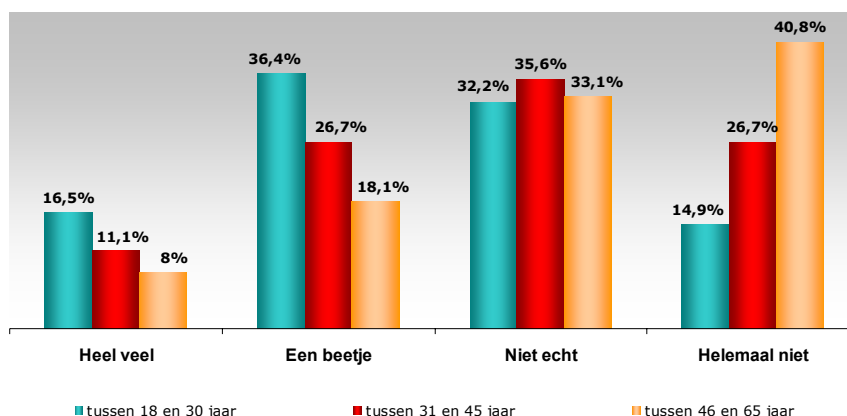
De jongeren onder 30 geven aan meer stress te ondervinden dan de andere generaties bij een gebrek aan richtlijnen.

Dit resultaat druist in tegen het gangbare stereotype dat “jongeren graag zelfstandig werken en niet graag bevelen opvolgen”.

Een logisch resultaat wanneer het in verband wordt gebracht met het gebrek aan ervaring bij jongeren in de onderneming: bij een taak waarvoor ze minder duidelijke richtlijnen kregen, ondervinden ze sneller stress dan de werknemers die reeds over meer praktische ervaring beschikken.

In werkelijkheid streven jongeren eerder naar een “goed omkaderde zelfstandigheid”.

### Het irriteert me wanneer men mij verbiedt om op internet te surfen voor privé doeleinden



De generatieverschillen zijn duidelijk afgelijnd op dit gebied:

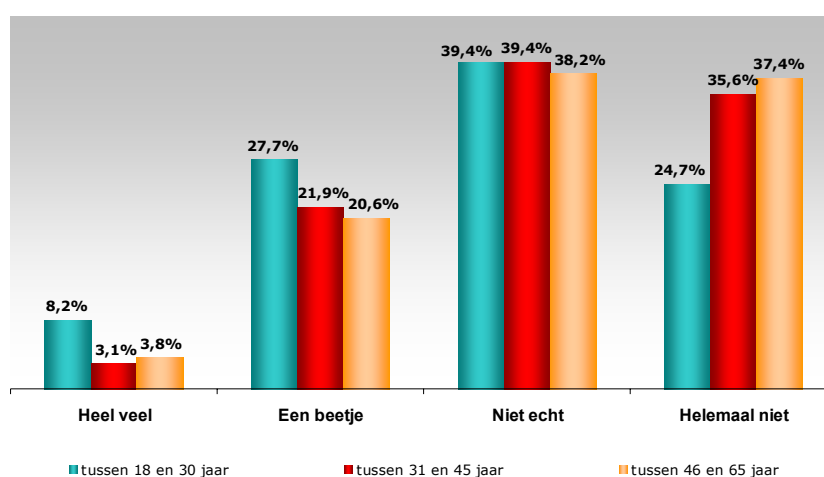
Meer dan een jongere op twee uit de generatie Y (52,9%) zegt geïrriteerd te zijn wanneer de toegang tot internet voor privédoeleinden op de werkplek afgesloten wordt, tegenover 38% van de werknemers van gemiddelde leeftijd (van 31 tot 45 jaar) en 26% van de Baby Boomers.

Toch moeten we deze resultaten relativiseren: dit betekent dat 47% van de jongeren onder 30 hierdoor niet a priori gestoord wordt.

De plaats die de digitale communicatie inneemt in het sociale en privéleven van de verschillende generaties verklaart ongetwijfeld dit resultaat: hoe belangrijker deze positie, hoe meer een beperking van de toegang tot het “virtuele netwerk” frustraties oplevert, of op onbegrip kan rekenen.

## Werkwijze

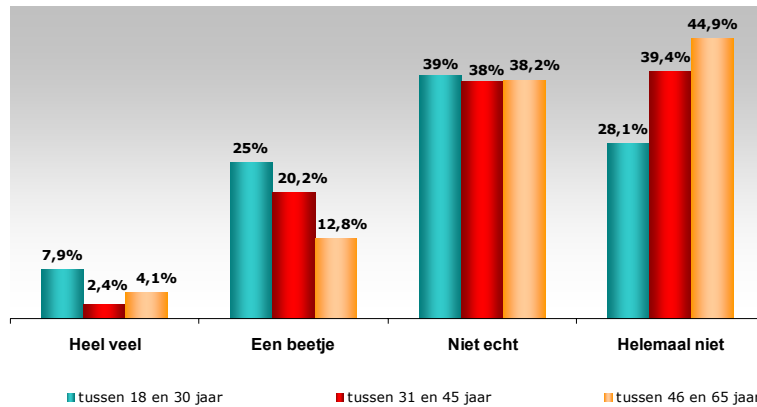
### Het bezorgt me stress om verschillende taken tegelijkertijd te moeten beheren



Dit resultaat slaat het beeld aan diggelen van de “multitaskende jongere”: wie jonger is dan 30 ondervindt meer stress dan de andere generaties wanneer hij meerdere taken tegelijk moet beheren.

De jongeren zijn eerder “multi-switch”: ze hebben meer moeilijkheden dan de ouderen om zich lange periodes te concentreren en geven de voorkeur aan kortere werkperiodes.

**Het bezorgt me stress om een project alleen te moeten beheren**

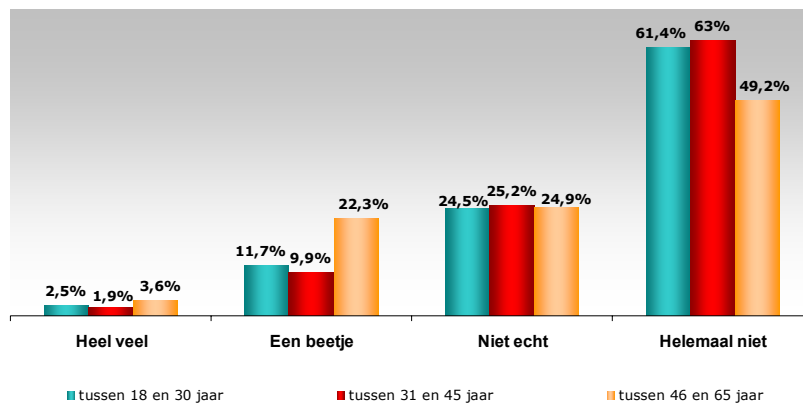


De meerderheid van de respondenten geeft aan geen bijzondere stress te ondervinden wanneer een project alleen wordt beheerd.

Toch geven van de drie generaties de jongeren onder 30 aan het hoogste stressniveau te hebben: bijna een jongere op drie zegt stress te hebben - veel of een weinig - bij het alleen beheren van een project, tegenover 23% van de groep 31-45 jaar en 17% van wie ouder is dan 45 jaar.

Dit resultaat vertolkt het gebrek aan vertrouwen dat kan volgen uit de beperkte ervaring van jongeren aan de start van hun carrière.

**Het bezorgt me stress om nieuwe technologieën te moeten gebruiken (informatieprogramma's, Internet)**

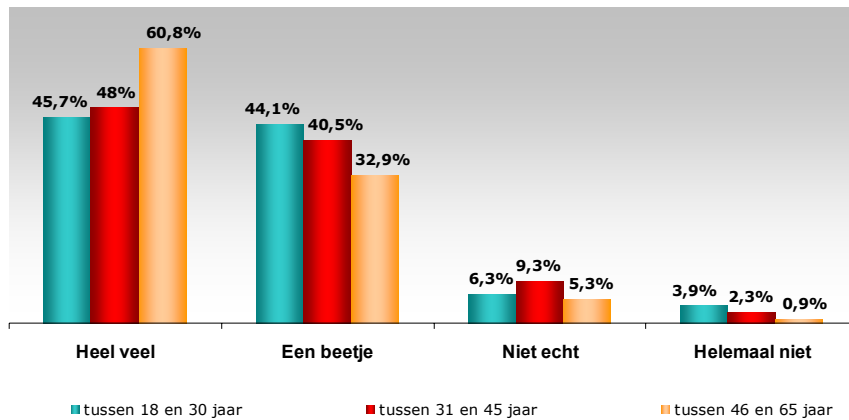


Over de generaties heen geeft de meerderheid van de respondenten aan niet gestresseerd te zijn door het gebruik van de nieuwe informatietechnologie.

Toch merken we op dat de groep ouder dan 45 het hoogste stressniveau heeft (26% onder hen geeft toe stress te hebben bij de gedachte nieuwe technologie te gebruiken, tegenover slechts 12% in de groep "31-45 jaar" en 14% van wie jonger is dan 30).

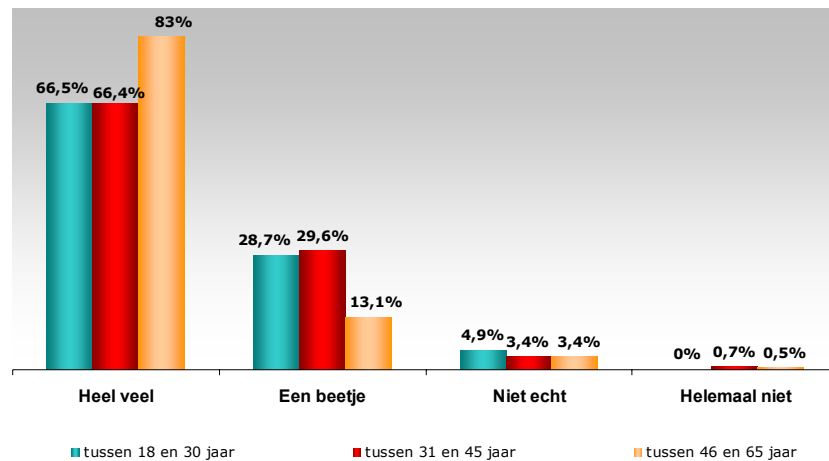
## Idealen en waarden binnen de onderneming

Het irriteert me wanneer ik merk dat mijn onderneming niet eerlijk is t.o.v. klanten



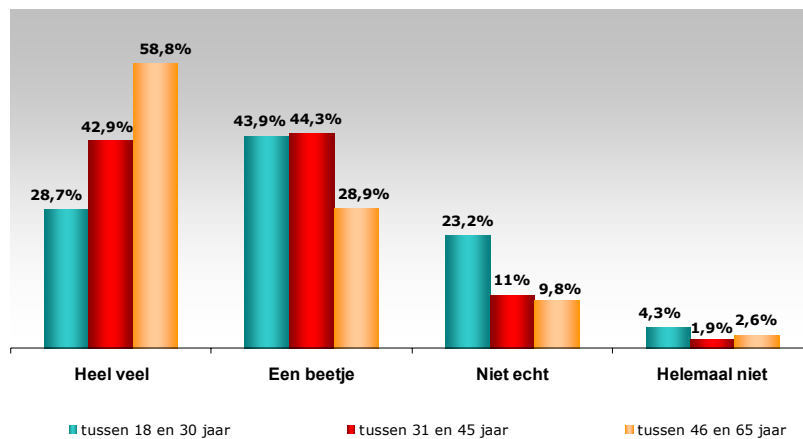
De Baby Boomers vertonen een hogere mate van irritatie dan de andere generaties wanneer ze merken dat hun onderneming niet oprecht is tegenover zijn klanten. Hecht deze groep meer belang aan waarden als integriteit en eerlijkheid of gaat het op de uiting van een hogere cognitieve dissonantie bij de oudere werknemers? Wanneer een gebrek aan oprechtheid wordt vastgesteld bij de werkgever, dan levert dit een psychologisch onbehagen op dat sterker wordt voor wie langer voor deze werkgever werkt.

Ik hou ervan dat het imago van mijn onderneming overeenkomt met mijn idealen/waarden



De Baby Boomers appreciëren het meer dan de andere generaties wanneer het imago van hun onderneming overeenstemt met hun waarden/idealën. Dat kan wellicht worden verklaard door het feit dat de ondervraagde Baby Boomers reeds langere tijd voor hun onderneming werken (anciënniteit van meer dan 10 jaar) en dus gevoeliger zijn voor het imago dat deze uitdraagt, om een onaangename cognitieve discrepantie te vermijden als bron van spanningen.

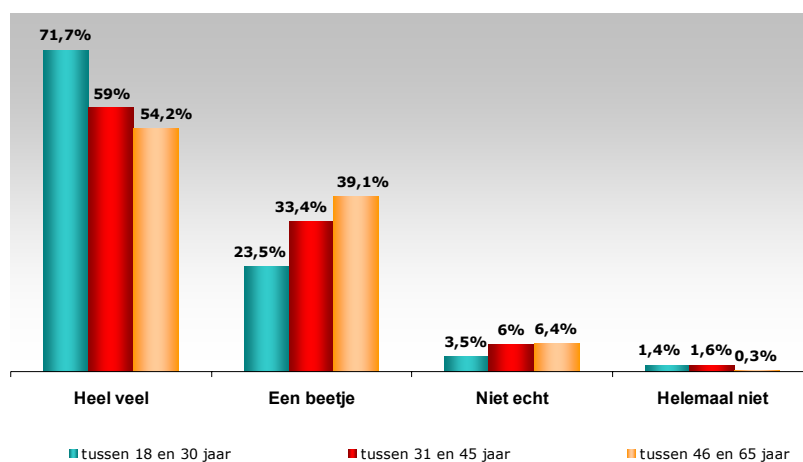
### Ik hou van de idee om mijn loopbaan binnen dezelfde onderneming uit te bouwen



Hier hebben de drie generaties een verschillende houding: de Baby Boomers stellen het meest prijs op het uitbouwen van een carrière binnen dezelfde onderneming (in overeenstemming met hun professionele leven: de respondenten brachten in het algemeen reeds een groot deel van dat professionele leven door binnen een en dezelfde onderneming), gevolgd door de generatie X en pas dan door de generatie Y, die het in de sterkste mate niet eens is met deze stelling (meer dan 25% van de Y houdt niet van dit idee, tegenover respectievelijk 13% van de X en 12% van de Boomers)

### Een relatie van voor wat hoort wat

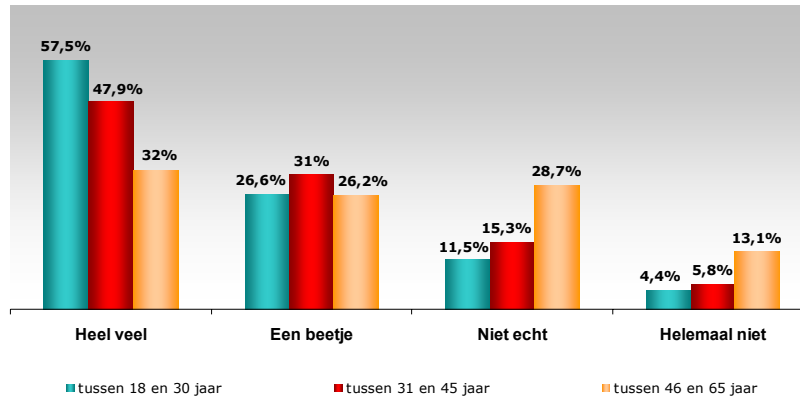
#### Ik hou ervan dat mijn onderneming mij regelmatig voorstelt om opleidingen te volgen



De generatie Y heeft hiervoor een meer uitgesproken interesse dan de andere generaties.

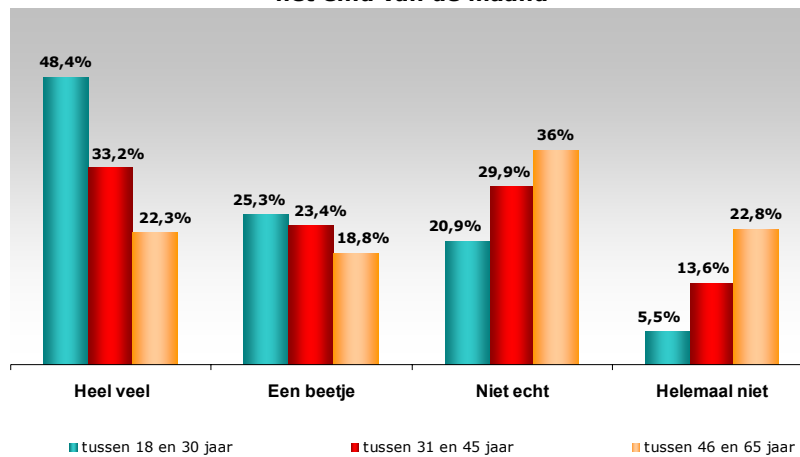
Dit resultaat wordt gelinkt aan de focus op persoonlijke ontwikkeling die sterk aanwezig is bij de jongeren onder 30 die nog in een leerfase zijn, die hun competenties nog ontwikkelen en ervaring vergaren.

**Ik hou ervan dat ik de mogelijkheid heb om overuren te verzamelen om zo meer vakantiedagen te hebben**



Jongeren onder 30 jaar zijn het meest enthousiast over de idee overuren te cumuleren met het oog op extra vakantiedagen. 42% van wie ouder is dan 45 geeft aan deze mogelijkheid niet echt of helemaal niet te zien zitten. Dit resultaat moet in verband worden gebracht met de professionele realiteit van elke generatie (jongere werknemers hebben in de regel minder vakantiedagen dan die met meer anciënniteit). We kunnen echter ook veronderstellen dat de uitgesproken behoefte aan vrije tijd bij de jongeren eveneens een rol speelt.

**Ik hou ervan om dat ik de mogelijkheid heb om overuren te verzamelen om beter rond te komen op het eind van de maand**



De drie generaties reageren verschillend op deze stelling: 75% van de “Y” en 56% van de “X” appreciëren de mogelijk overuren te cumuleren met het oog op een financiële vergoeding. De Baby Boomers verwerpen als enige met een meerderheid deze optie (59% houdt er niet echt of helemaal niet van).

Dit resultaat weerspiegelt ongetwijfeld het salaris van elke generatie: minder hoog salaris voor de jongeren (zij staan dus open voor elke mogelijkheid hun salaris op te krikken, temeer omdat ze minder familiale verplichtingen hebben dan de andere generaties).



### **Wat elke generatie in dezelfde mate *irriteert*:**

- ✓ Vast te stellen dat hun inspanningen niet naar waarde worden geschat (97% antwoordt “veel” of “een beetje” op deze vraag)
- ✓ Wanneer niet wordt uitgelegd waartoe het werk dient dat ze moeten uitvoeren (84%)
- ✓ Te moeten werken met software die reeds enkele jaren verouderd is (82%)
- ✓ Telkens dezelfde taken te moeten uitvoeren (77%)
- ✓ Dat een persoon met minder ervaring een promotie krijgt (75%)

### **Waar elke generatie in dezelfde mate *van houdt*:**

- ✓ Nieuwe professionele uitdagingen toevertrouwd krijgen (98 % antwoordt “veel” of “een beetje” op deze vraag)
- ✓ Extralegale voordelen aangeboden krijgen (wagen, GSM...) (98%)
- ✓ In groep aan een project werken (92%)
- ✓ Dat hun baas hen op hun fouten wijst (91%)
- ✓ Dat hun doelstellingen duidelijk bepaald worden door hun baas/de hiërarchie (81%)
- ✓ Deelnemen aan activiteiten georganiseerd door hun onderneming (feesten, teambuilding...) (79%)

### **Wat elke generatie in dezelfde mate *stresseert*:**

- ✓ Zich niet gesteund weten door de hiërarchie (93% antwoordt “veel” of “een beetje” op deze vraag)
- ✓ Hun werk niet op hun eigen manier kunnen organiseren (74%)
- ✓ Weten dat men te laat zal arriveren op kantoor (door files, treinvertragingen, staking van de metro...) (71%)
- ✓ Afhangen van andere collega's om een project tot een goed einde te brengen (67%)

# De stereotypes voorbij: enkele overwegingen voor de onderneming van vandaag

De resultaten van onze studie stellen ons meer dan ooit voor de taak het intergenerationele vraagstuk vanuit een breder perspectief te benaderen dan de gekende stereotypes verbonden aan de verschillende generaties.

Het blijkt duidelijk dat het verschil in houding en gedrag per leeftijdsgroep vaak niet geldig is omdat het gebaseerd werd op een misleidende vereenvoudiging van de professionele inzichten van elke generatie.

Daarom is er dringend nood aan met een meer open geest na te denken over de plaats van de onderneming in de wereld van vandaag en over de diverse factoren die de emoties en het gedrag beïnvloeden van alle werkende generaties.

**Wie verdraagt er  
vandaag de dag  
nog dat een  
internetpagina 30  
seconden nodig  
heeft om in te  
laden?**

De opdeling in leeftijdsgroepen wordt begrensd door het feit dat we leven in een *dynamische en onderling afhankelijke wereld*, waar we allen blootstaan aan dezelfde invloeden en ons progressief aanpassen.

Het valt steeds meer op dat gedrag gewoonlijk toegeschreven aan “jongeren” nu ook verspreid is onder elke leeftijdscategorie: de “onmiddellijke behoefte” en de frustratie wanneer men moet wachten zijn twee fenomenen die alomtegenwoordig zijn in elke leeftijdsgroep.

Wie wil er vandaag de dag nog 30 seconden wachten tot een internetpagina ingeladen wordt op de computer, zelfs onder diegenen die nog de eerste generatie modems van 56 Kbits/s gekend hebben?

Zo kunnen we stellen dat vandaag de dag alle leeftijdsgroepen beïnvloed worden door wat men noemt “*de Y Cultuur*”. Deze cultuur die alle eigenschappen bevat die gewoonlijk in verband worden gebracht met jongeren onder de 30, verspreidt zich in heel de onderneming zoals een *olievlek*. Ze is het gevolg van de huidige moderne samenleving en de talrijke veranderingen die de socio-economische verhoudingen al een halve eeuw overhoop halen.

Jongeren en minder jongeren leven in dezelfde levendige samenleving en zien hun gedrag beïnvloed door de kenmerken van de huidige wereld:

- ✓ **We zijn het digitale tijdperk binnengetroten**
  - ✓ We staan bloot aan meervoudige informatiestromen,
  - ✓ Verstoring van het tijdsbesef,
  - ✓ Vervaging van afstanden,
  - ✓ Extreme afhankelijkheid van ondernemingen aan ICT
  
- ✓ **Onze onderneming is “vloeibaar” geworden (cf. Sygmunt Bauman, 2006)**
  - ✓ De sociale verbanden zijn instabieler, zwakker, meer provisoir
  - ✓ De klassieke sociale instellingen zijn niet langer de maatstaf
  - ✓ Verspreid gevoel van psychologische onzekerheid

- ✓ **We zijn “gevangenen” in de vicieuze cirkel van de overconsumptie**
  - ✓ Poging tot de-consumptie: ok, maar hoe doen we dat?
  - ✓ Groeiende moeilijkheden bij het beheersen van frustratie, gebrek, wachten...
  - ✓ Overmatige blootstelling aan tegenstrijdige boodschappen (“Steeds meer consumeren om gelukkig te zijn” VS “Wees verantwoorde consumenten!”)

De verschillende generaties hebben een aanzienlijke hoeveelheid ervaring gemeen en onze studie heeft aangetoond dat ze allemaal dezelfde gevoelens hebben in het geheel. Alleen de intensiteit en de manier waarop deze gevoelens worden uitgedrukt variëren naargelang de leeftijd. Of eerder volgens de duur van blootstelling aan wat we noemen “de Y Cultuur”.

Onze conclusie is dan ook dat de “intergenerationele problematiek” voornamelijk verband houdt met een *communicatieprobleem* tussen de verschillende generaties: de moeilijkheden bij de communicatie en de ontevredenheid die daaruit volgt, zijn de belangrijkste oorzaken van intergenerationele conflicten.

In dat kader is de uitdaging voor bedrijfsleiders en HR-afdelingen volgens ons drieledig:

1. *Zich bewust worden* van de impact van sociale verschuivingen en de nieuwe kenmerken die deze met zich meebrengen en *de concrete effecten ervan meten* op de dagelijkse werking van de onderneming
2. Alle verschillende generaties de kans geven hun *mening te geven* over hun “communicatieproblemen”, voorbij de verstarrende stereotypes
3. En tot slot werk maken van de nodige maatregelen *om de huidige wijzigingen te begeleiden* voor en met de werknemers in de onderneming.

We begonnen onze studie met het doel een nieuw licht te werpen op het actieterrein van de bedrijfsleiders, teamleaders en HR-verantwoordelijken dat wordt opgeworpen door de “Y-problematiek”.

De verkregen resultaten doen ons besluiten dat, in plaats van een eventuele aanpassing te overwegen van de onderneming aan de generatie Y, het beter zou zijn de onderneming en de gebruikte werkwijzen in hun geheel in vraag te stellen.

De komst van jongeren in de onderneming is een belangrijke *indicator van verandering* die de moderne onderneming betreft, net zo goed op organisatorisch niveau als bij het beheer van de human resources.

Bij deze dynamiek zijn alle generaties werknemers betrokken.

# Over Frajlick Campus

Frajlick Campus is de *afdeling opleidingen* van Frajlick civilization & communications, een consultancybureau gespecialiseerd in de thematiek van interne en bedrijfscommunicatie.

De opleidingen verstrekt door Frajlick Campus zijn in essentie gericht op *bedrijfsleiders en kaderpersoneel*.

Hetzij in groep, individuele training of een interactieve workshop, telkens komen de verschillende aspecten van de bedrijfscommunicatie aan bod: de interpersoonlijke communicatie, de interculturele relaties, de strategische communicatie en niet te vergeten het beheer van de managementcommunicatie.

Een van onze belangrijkste doelstellingen is het kaderpersoneel van ondernemingen de tools aanreiken waarmee ze hun vaardigheden om actief en efficiënt te communiceren kunnen versterken.

Twee elementen onderscheiden Frajlick Campus van zijn concurrenten: de *pluridisciplinaire* aanpak van een team van experts en een *systemische visie op interne communicatie* die weerstaat aan elke overdreven vereenvoudiging van de HR-processen in de onderneming.

Voor het verzorgen van deze opleidingen beschikt het bureau over een team van 10 trainers die zelf ook bedrijfsconsultants zijn, of ervaring hebben als specialist in HR-communicatie binnen ondernemingen. Ze hebben stuk voor stuk een grondige kennis van de realiteit op het terrein en de dagelijkse activiteiten van managers.

## Historiek

Frajlick civilization & communications werd opgericht in 1973. Vanaf de start werkt het bureau voor klanten uit zeer uiteenlopende sectoren zoals kernenergie, weg- en waterbouwkunde, internationaal transport en de voedingsindustrie. Het bureau is eveneens gespecialiseerd in het opbouwen en organiseren van evenementen met een strategische reikwijdte via de afdeling *Frajlick Celebration*.

## Aanbod van diensten:

- Analyses, raad, advies, aanbevelingen, permanente opvolging
- Ontwikkelen van de gepaste dynamische strategie en de uitvoering ervan
- Organisatie van de informatie voor een eenvoudiger verspreiding van berichten
- Opbouwen en realiseren van evenementen om te informeren en te motiveren
- Opleiding, coaching en begeleiding van kaderpersoneel bij hun communicatietaken
- Speechwriting en copywriting
- Productie van media: presentaties, brochures, nieuwsbrieven

### Adres

Frajlick Campus  
Villalaan 75/15  
1190 Brussel  
Tel. 02 534 44 11  
Fax 02 534 43 50  
Email [frajlick@frajlick.be](mailto:frajlick@frajlick.be)  
Website [www.frajlick.com](http://www.frajlick.com)