

# ‘Generatieverschillen’ op het werk

## Overzicht van een halve eeuw onderzoek

Jana Deprez, Sylvie Boermans, Martin Euwema & Jeroen Stouten\*

*Generatie Y zorgt al jaren voor veel vooroordelen en speculaties in de praktijkliteratuur. Het vele onderzoek dat generaties op het werk analyseert, heeft tot nu geen eenduidige resultaten opgeleverd en is bovendien onderhevig aan verscheidene theoretische en methodologische problemen. Aan de hand van een uitgebreid literatuuroverzicht analyseren we in dit artikel de studies die over generaties op het werk verschenen. We maken hierbij telkens een verschil tussen bevindingen die echt over generaties gaan (gebaseerd op tijdsintervalstudies) en studies die iets zeggen over jongeren op het werk (cross-sectioneel onderzoek). Onze resultaten groeperen we rond zes thema's: werkinhoud en -context, werk en de balans met het privéleven, werkgerelateerde attitude en gedrag, intrinsieke en extrinsieke bronnen voor motivatie op het werk, sociale contacten op het werk, en werkuitkomsten. We concluderen dat resultaten uit cross-sectionele en tijdsintervalstudies elkaar frequent tegenspreken. Leeftijdsgroepen blijken op nagenoeg alle zes thema's onderling te verschillen. De generatieverschillen die we terugvinden, zijn in het algemeen beperkt en gering. Wij moedigen beleidsmakers daarom aan een beleid te hanteren dat ruimte geeft aan persoonlijke omstandigheden, behoeften en voorkeuren, meer dan beleid te voeren op groepen. Een algemener beleid kan worden opgezet rond loopbaanontwikkeling, opleiding en algemene ontwikkeling, factoren die leden van alle leeftijdsgroepen motiveren en nu beduidend belangrijker gevonden worden dan twintig jaar geleden.*

### Inleiding

De vergrijzing van de babyboomgeneratie, de algemene stijging van de levensverwachting, en het verwachte tekort aan arbeidskrachten verhogen de druk om werknemers langer aan het werk te houden (Ekerdt, 2010). Dit, in combinatie met de financiële en economische crisis, leidde in verschillende landen tot een verhoging van de wettelijke pensioenleeftijd (OECD, 2013). Ouderen blijven vandaag dus langer aan het werk, terwijl jongeren nog steeds op dezelfde leeftijd in bedrijven starten. Dit leidt tot een grotere leeftijdsdiversiteit op de werkplaats (Riach, 2009). Costanza et al. (2012) beschrijven hoe verschillende consultants en zelfverklaarde experts deze diversiteit gebruiken om allerlei stereotypen over leeftijdsgroepen te verspreiden. De jongeren, ook generatie Y genoemd, zouden bijvoorbeeld narcistisch zijn, terwijl ouderen, oftewel babyboomers, dan weer rigide zouden omgaan met veranderingen. De laatste jaren is er in de populaire pers veel aandacht voor dit thema. Wanneer de term generatie wordt ingegeven op de

\* Jana Deprez, Sylvie Boermans, Martin Euwema en Jeroen Stouten zijn verbonden aan de KU Leuven. E-mail: jana.deprez@kuleuven.be.

zoekmachine van het toonaangevende Nederlandse tijdschrift *Management Team*, geeft dat meer dan 2000 resultaten. Steeds wordt daarbij aangegeven hoezeer 'de jeugd van tegenwoordig' verschilt van vorige 'generaties'. Ook wat betreft werkverwachtingen en -ethiek.

Het idee dat de generatie Y sterk verschilt van vorige generaties, lijkt sterk omarmd in onze maatschappij. Zo blijkt uit een rapport van het Sociaal en Cultureel Planbureau uit 2010 dat 80% van de Nederlandse bevolking zichzelf tot een generatie rekent en dat 86% gelooft dat de eigen generatie anders is dan die van hun ouders (Van den Broek et al., 2010). Werkgevers die jongeren willen aantrekken of de beruchte generatiekloof in hun bedrijf willen dichten, refereren vaak naar deze verschillen. De beweringen over grote verschillen tussen generaties op het werk kregen tot nu toe echter weinig wetenschappelijke onderbouwing. Door de grote interesse vanuit de samenleving veranderde dit de laatste jaren. Dat het om een recente interesse gaat, wordt duidelijk uit het aantal artikelen dat generatieverschillen op het werk onderzoekt in de loop der jaren. In deze review bespreken we 60 empirische studies die verschenen in tijdschriften met collegiale toetsing. Daarvan werden er slechts zeven in de twintigste eeuw gepubliceerd. Van de 53 artikelen die in de 21ste eeuw gepubliceerd werden, verschenen er 40 in de laatste vijf jaar. Onderzoek werd ook aangemoedigd vanuit tijdschriften die een themanummer lanceerden rond het onderwerp (bijv. *Journal of Managerial Psychology*, 2008; *Journal of Business and Psychology*, 2010).

Ondanks deze stijgende wetenschappelijke interesse is het tot op heden onduidelijk in welke zin en welke mate generaties verschillen in hun werkbeleving. Bijvoorbeeld, in een recente studie werd aangetoond dat hoewel mensen denken dat er grote verschillen zijn tussen generaties op het gebied van werkwaarden, dit in de praktijk niet zo is (Lester et al., 2012). In een studie bij 2581 werknemers vonden Real et al. (2010) weinig verschil tussen generaties op het gebied van werkeethiek, en -waarden. Andere auteurs rapporteren wel generatieverschillen. Zo toont een studie onder hotelwerknemers aan dat behoefte aan erkenning, loyaliteit aan de werkgever en de balans tussen werk en privéleven verschillen tussen generatie Y en babyboomers (Zopiatis et al., 2012). Anderen vinden dan weer verschillen in behoefte aan authenticiteit en de balans tussen werk en privéleven tussen generatie X en babyboomers (Sullivan et al., 2009).

Diverse auteurs (bijv. Twenge, 2010) geven aan dat er theoretische en methodologische problemen aan de basis van deze verschillen liggen. Zo is het voor veel studies onduidelijk of ze leeftijds- of generatieverschillen meten. In dit artikel hopen we hieraan tegemoet te komen aan de hand van een gestructureerd literatuuroverzicht. We bekijken het onderzoek dat gedaan is naar generatieverschillen op het werk en betrekken de methodologische context van de verschillende studies alvorens we tot conclusies over generaties komen. Hierbij beperken we ons tot de drie generaties die momenteel op de werkvloer aanwezig zijn: babyboomers (geboren tussen 1945 tot 1960), generatie X (geboren tussen 1961 tot 1980) en generatie Y (geboren tussen 1981-2000) (Parry & Urwin, 2011). Allereerst gaan we in op het generatiebegrip en de problemen daarmee. Daarna lichten we de

methoden en doelstellingen van dit onderzoek toe en geven we aan hoe we aan deze problemen proberen tegemoet te komen. Verder bespreken we de resultaten van het literatuuroverzicht en we ronden af met een discussie en enkele praktische en beleidsmatige suggesties.

## Theorieën over generaties

Generaties worden veelal gedefinieerd als een 'identificeerbare groep die een geboorteaar, locatie, en significante levensgebeurtenissen delen' (Kupperschmidt, 2000, p. 66). Een kerngedachte van generatietheorieën is dat cruciale maatschappelijke gebeurtenissen zoals een oorlog of economische crisis invloed hebben op het waarden- en normensysteem van een individu. Wanneer deze 'formatieve ervaringen' plaatsvinden tijdens de vroege volwassenheid, is deze invloed het grootst en blijft het effect op deze personen zichtbaar tijdens de levensloop (Mannheim, 1952). Daarbij veronderstelt het denken in generaties dat door collectief ervaren gebeurtenissen gemeenschappelijke overtuigingen, behoeften en waarden ontstaan, die fundamenteel verschillen van oudere generaties (zie voor een uitgebreide verhandeling over generatietheorie Van den Broek et al., 2010).

Rond generatietheorieën zijn in het verleden door diverse auteurs drie theoretische problemen geschetst. In de eerste plaats is er onenigheid over de exacte tijdsintervallen van de verschillende generatiecohorten (voor een overzichtelijke figuur van de verschillende intervallen, zie Costanza et al., 2012, p. 378). Het is derhalve niet zo eenvoudig generaties in te delen. In de tweede plaats kleuren socio-economische factoren zoals gender, cultuur en sociale klasse persoonlijke ervaringen minstens evenveel als lotgevallen van een generatiecohort (Giancola, 2006). Tot slot werd ontdekt dat hoewel sommige kernwaarden een heel leven meegaan, andere waarden en attitudes erg veranderlijk zijn gedurende de levensloop (Hughes & O'Rand, 2005).

Naast deze theoretische problemen kampt generatieonderzoek ook met verschillende methodologische uitdagingen die verband houden met het onderscheid in tijdsgeest, leeftijd of levensfase en generatiecohort. Om een uitspraak te kunnen doen over de vraag welke van deze factoren het best verschillen tussen mensen verklaart, moet eigenlijk gebruik worden gemaakt van twee soorten onderzoeksopzetten. In de eerste plaats tijdsinterval (time-lag) studies, waarbij telkens andere mensen van dezelfde leeftijd doorheen de tijd bevestigd worden. Traditioneel wordt zo bijvoorbeeld gebruikgemaakt van data van studenten die gedurende verschillende decennia vergeleken worden (Twenge, 2010). Daarnaast is er ook longitudinaal onderzoek, waarbij dezelfde personen gedurende hun levensloop gevolgd worden. Wanneer we beide vormen van onderzoek combineren, kunnen we de meest zuivere uitspraak doen over de vraag of er al dan niet generatieverschillen bestaan. Volgens de generatietheorie zouden er verschillen moeten optreden tussen generatiecohorten (tijdsintervalstudie). Daarbij dient gecontroleerd te worden voor veranderingen die mogelijk ontstaan doordat mensen zich ontwikkelen, ouder worden en daarmee ook andere attitudes ontwikkelen (longitudinaal

onderzoek). Generatiestudies op basis van tijdsinterval of longitudinale data zijn echter zeldzaam en in dit literatuuroverzicht ontdekten we geen studies die beide soorten data gecombineerd gebruiken. Ingegeven door praktische overwegingen maakt generatieonderzoek vaak gebruik van cross-sectionele data. Door de aard van deze data is het echter onmogelijk een onderscheid te maken tussen verschillen die te wijten zijn aan generatiecohort en leeftijd. In een recent overzicht van tijdsintervalstudies concludeerde Twenge (2010) dan ook dat sommige verschillen die aan generaties toegedicht worden eigenlijk gaan over verschillen tussen jongeren en ouderen.

Drie verschillende overzichtartikelen (bijv. Costanza et al., 2012; Giancola, 2006; Twenge, 2010) pogen meer duidelijkheid te bieden ten aanzien van de effecten van tijd, leeftijd en cohort. De uitkomsten zijn beperkt vergelijkbaar. Zo focust Twenge (2010) op tijdsintervalstudies, terwijl Costanza et al. (2012) dan weer enkel studies opneemt die meerdere generaties vergelijken. Giancola (2006) neemt allerlei bronnen op, ook welke niet in wetenschappelijke tijdschriften zijn gepubliceerd (Giancola, 2006). Bovendien waren deze studies beperkt tot werkatituden (Costanza et al., 2012) en bleven andere aspecten van werkbeleving en bijvoorbeeld waardering van leiderschap buiten beeld.

In dit artikel beogen we een breder perspectief te geven en te onderzoeken welke generatieverschillen er zijn ten aanzien van werkbeleving en werkatituden. Zo komt bijvoorbeeld ook leidinggeven aan bod, een thema dat nog niet in andere overzichten besproken werd. In overeenstemming met de suggesties van Twenge (2010) spreken we enkel in het geval van tijdsintervalstudies over generatiecohorten (generatie Y, X en babyboomers). Cross-sectioneel onderzoek wordt hier dus beschreven als leeftijdsonderzoek (jongeren, middengroep en ouderen). Aangezien vooral generatie Y, of de jongeren, voor vraagtekens zorgt bij leidinggevers en beleidsmakers, nemen we hen centraal bij het uitschrijven van analyses, door hen te vergelijken met de andere twee groepen. Op deze wijze maken we een kritische samenvatting van het managementonderzoek van de laatste 52 jaar, zonder de pretentie daarbij volledig te zijn.

## **Methode**

### *Literatuurverzameling en analyse*

Deze literatuurstudie maakt gebruik van empirische artikelen die sinds 1961 (het jaar waarop de eerste leden van de babyboomgeneratie de arbeidsmarkt betraden) in tijdschriften met collegiale toetsing (peer-reviewed) verschenen zijn. De elektronische wetenschapsdatabases van management- (EBSCO Business Premier) en psychologisch onderzoek (Psychinfo) zijn gebruikt om relevante artikelen te selecteren. Deze beide databases omvatten respectievelijk 2200 en 2540 Engelstalige tijdschriften die gezien worden als de meest toonaangevende in de respectievelijke domeinen. Er is gekozen om te zoeken op de ruime Engelstalige zoekterm 'generation' in titel of samenvatting omdat dit zoveel mogelijk artikelen omvat. Merk op dat er voor een internationale benadering is gekozen. Immers, generatie

Y is geen specifiek Nederlands fenomeen. Sterker, er is geen directe reden om aan te nemen dat ontwikkelingen in dit opzicht in Nederland zouden verschillen van die in andere landen in (West-)Europa of breder, de westerse wereld.

De initiële zoekterm leverde 9998 artikelen op. In de tweede stap zijn alleen titels geselecteerd die te maken hadden met generaties van werknemers op het werk. Hierbij werden dus bijvoorbeeld alle artikelen geschrapt die melding maakten van generaties in de familiecontext (bijv. generationele armoede en emigratie), een marketingperspectief aanhielden (bijv. producten vermarkten aan jongeren), of die keken naar het genereren van ideeën (‘idea generation’). Artikelen waarvan de titels niet eenduidig te interpreteren waren, zijn wel meegenomen.

Na deze selectie bleven er nog 333 artikelen over. Vervolgens zijn van deze 333 artikelen de abstracts verdeeld over het onderzoeksteam. Hierbij heeft de lezer een codering aan de artikelen gegeven: meenemen als ‘mogelijk relevant’ en ‘empirisch’ artikel of buiten beschouwing laten als irrelevant artikel. Deze codering werd door de andere leden van het team gevalideerd tot er consensus was over een uiteindelijke lijst van 79 empirische artikelen. Alle mogelijk relevante artikelen werden tot slot volledig nagelezen om er zeker van te zijn dat ze aan alle criteria voldeden. Dit leidde tot een definitieve lijst van 60 empirische artikelen.

Tot slot werden aan alle resultaten uit elk van deze 60 artikelen een inhoudelijke code toegevoegd. Na overleg in het onderzoeksteam werden deze inhoudelijk gebundeld tot zes clusters: werkinhoud en -context, werk en de balans met het privéleven, werkgerelateerde attitude en gedrag, intrinsieke en extrinsieke bronnen voor motivatie op het werk, sociale contacten op het werk, en werkuitkomsten. Deze indeling werd opnieuw gevalideerd door de verschillende leden van het onderzoeksteam.

### *Beschrijving geselecteerde artikelen*

De 60 geselecteerde artikelen hebben een diverse achtergrond. Om meer duidelijkheid te geven over de achtergrond van deze verschillende studies bespreken we kort de verschillende landen, samples, methoden en tijdsframes.

- *Land.*

Wanneer we kijken naar de verschillende landen waarin deze 60 studies uitgevoerd werden, dan is er een duidelijk overwicht van Amerikaanse studies. Niet minder dan 39 studies werden in de Verenigde Staten uitgevoerd. Daarnaast vonden er zeven studies plaats in Europa, vijf in Australië en Nieuw-Zeeland, vier in Azië en twee in Canada. Drie studies verzamelden data in meerdere landen.

- *Participanten.*

Een derde van de studies over generaties maakt gebruik van studenten als participanten. Drie daarvan bespreken ook werknemers, de andere 17 enkel studenten. De overige veertig studies die geen studenten opnamen, zijn verdeeld in drie groepen: bevraging van de algemene bevolking (21), studie van werknemers in één specifiek bedrijf (7), of een specifieke beroepsgroep zoals bijvoorbeeld bibliotheca-

rissen (12). In vier van deze studies werden de resultaten van managers als aparte groep beschreven.

- *Methode.*

De meerderheid van deze studies maakt gebruik van vragenlijsten. Slechts negen onderzoeken maken gebruik van kwalitatieve dataverzameling, waarvan vijf data verzamelden aan de hand van focusgroepen. Vijf studies maken gebruik van een tijdsintervalopzet, één studie is longitudinaal en de overige 54 studies betreffen één meetmoment (cross-sectioneel).

- *Jaartallen en beschreven generaties.*

Wanneer we naar de verschijningsdata kijken, dan zien we een groeiend aantal studies in de meest recente periode. Drie studies komen uit de jaren zeventig van de vorige eeuw, één uit de jaren tachtig, drie uit de jaren negentig. Dertig studies werden gepubliceerd van 2000 tot en met 2009 en 23 studies sindsdien. 48 studies beschrijven babyboomers, 45 generatie X en 38 generatie Y.

## Resultaten

De resultaten van dit onderzoek werden inhoudelijk ingedeeld in zes clusters. In de beschrijving van de resultaten bespreken we bij de verschillende clusters zowel cross-sectionele als longitudinale en tijdsintervalstudies. Zoals toegelicht in de inleiding spreken we enkel in het geval van tijdsintervalstudies over generatiecohorten (generatie Y, X en babyboomers). Cross-sectioneel onderzoek wordt hier dus beschreven als leeftijdsonderzoek (jongeren, middengroep en ouderen). Aangezien vooral generatie Y, of de jongeren, voor vraagtekens zorgt bij HR-managers en beleidsmakers, staan zij centraal bij het uitschrijven van analyses, door hen te vergelijken met de andere twee groepen. Aan het einde van deze resultaatsectie worden de bevindingen samengevat in een tabel.

### *Werkinhoud en -context*

- *Taakstructuur.*

Er zijn geen verschillen tussen leeftijdsgroepen qua voorkeur voor multitasking (Zopiatis et al., 2012). Oudere werknemers prefereren wel om verschillende uitdagende taken op te lossen in verschillende dagen, terwijl jongeren liever op één dag focussen op één uitdagende taak (Rodriguez et al., 2003). Jonge werknemers blijken daarnaast meer gericht op het behalen van doelen dan op pure aanwezigheid op het werk (Favero & Heath, 2012).

- *Werkinhoud.*

Kenmerkend voor de jongste groep werknemers is dat zij negatiever staan tegenover weinig inhoudelijk interessant werk waarmee zij alleen de rekeningen kunnen betalen, of de zogenaamde McJobs (Manolis et al., 1997). Het is voor jonge werknemers ook belangrijker om uitdagend werk te hebben dan voor oudere

werknemers (Rodriguez et al., 2003; Wils et al., 2011). Echter, ongeacht hun leeftijd willen alle werknemers trots zijn op het werk dat ze afleveren en is zinvol werk van groot belang (Smola & Sutton, 2002; Taylor & Thompson, 1975).

Uit tijdsintervalonderzoek komen tegenstrijdige resultaten. Enerzijds blijkt dat werkinhoud vooral voor generatie Y belangrijker is dan voor generatie X en dat generatie Y meer waarde hecht aan het gevoel van voldoening door het idee 'nuttig' werk te doen (Bristow et al., 2011). Anderzijds wil generatie Y liever een baan die ze achter zich kunnen laten op het einde van de dag en vinden ze het minder belangrijk dan generatie X dat hun baan interessant is (Twenge et al., 2010). Twenge et al. (2010) merken hierbij op dat deze verschillen tussen generaties klein zijn.

- *Positieve werksfeer.*

Zowel studies onder studenten die gevraagd werden een rangorde aan te brengen in wat ze het belangrijkste vinden in een baan (Broadbridge et al., 2007), als onderzoekers die kijken naar de voorkeuren van werknemers (Lester et al., 2012; Rodriguez et al., 2003; Wils et al., 2011) komen tot dezelfde conclusie: jongeren hechten meer belang aan een 'positieve werksfeer' dan oudere medewerkers. Bovendien is de invloed die deze plezierige omgeving heeft op uitkomsten zoals werktevredenheid en prestatie het grootst bij jongeren (Lamm & Meeks, 2009). Ook hechten jonge werknemers meer belang aan een verzorgde en mooie werk-omgeving (Chen & Choi, 2008).

- *Imago werkgever.*

In de algemene werk- en bedrijfscontext wordt gesuggereerd dat jonge werknemers veel belang hechten aan de authenticiteit en zinvolheid van hun werkgever (Sullivan et al., 2009). Jonge werknemers vinden bijvoorbeeld de mogelijkheid tot vrijwilligerswerk en het sociaal verantwoorde imago van hun werkgever belangrijk (McGlone et al., 2011). Echter, wanneer men verschillende leeftijdsgroepen vergelijkt, dan wordt dit belang ook gedeeld door andere leeftijdsgroepen (Cennamo & Gardner, 2008; Hewlett et al., 2009; Reisenwitz & Iyer, 2009). Ook tijdsintervalonderzoek vond geen verschil tussen generaties (Twenge et al., 2010).

### *Werk en de balans met het privéleven*

- *Werk-privébalans.*

Volgens enkele studies hebben jonge werknemers meer behoefte aan een goede balans tussen werk en privéleven dan andere groepen (Favero & Heath, 2012; Sullivan et al., 2009). Anderen vinden dan weer dat de middengroep het minst synergie tussen werk en privé ervaart en dat dit voor deze groep de grootste gevolgen heeft (Beutell & Wittig-Berman, 2008). Deze resultaten zijn moeilijk te rijmen met onderzoek dat geen verschillen vindt voor de behoeften van leeftijdsgroepen (Sirias et al., 2007; Wallace, 2006) en het voorspellen van tevredenheid op basis van deze balans (Beutell & Wittig-Berman, 2008).

- *Flexwerken.*

De resultaten met betrekking tot het belang dat verschillende leeftijdsgroepen aan flexwerken hechten, zijn gemengd. Waar de ene studie geen verschil vindt in de behoefte die jonge en oudere werknemers hebben om thuis te kunnen werken (Hewlett et al., 2009), vindt ander onderzoek dat jonge werknemers daar meer behoefte aan hebben (Zopiatis et al., 2012). Een derde studie stelt dan weer vast dat oudere werknemers hier meer behoefte aan hebben en dat ze meer controle over hun werkuren wensen (Wallace, 2006).

- *Werkcentraliteit.*

Werkcentraliteit is het belang dat mensen in hun leven hechten aan werk. Respondenten van alle leeftijden geven hierbij eenduidig aan dat ze wensen te werken om te leven en niet willen leven om te werken (Zopiatis et al., 2012). Toch definiëren jongeren zichzelf minder aan de hand van hun werk (Meriac et al., 2010) en vinden ze vrije tijd belangrijker dan oudere werknemers (bijv. Cogin, 2012; Real et al., 2010).

Twee tijdsintervalstudies bevestigen deze trend door aan te tonen dat werk minder centraal (Smola & Sutton, 2002) en vrije tijd belangrijker (Twenge et al., 2010) is in het leven van generatie Y werknemers.

- *Werkethos.*

Nauw verbonden met de centraliteit van het werk is het werkethos, ook wel de mate waarin mensen geloven dat hard werken belangrijk is en hen tot een beter mens maakt. Een enkele studie (Freeman, 1972) vond geen verschillen tussen leeftijdsgroepen. Verschillende andere auteurs vonden echter terug dat jonge werknemers minder het belang van hard werken inzien (Cogin, 2012; Meriac et al., 2010; Zopiatis et al., 2012). Gegeven het feit dat deze onderzoeken een andere generatie jongeren in het vizier nemen, lijkt het erop dat het om een generatieverschil zou kunnen gaan.

Tijdsintervalonderzoek bevestigt deze generatieverschillen. Generatie Y vindt namelijk in mindere mate dat hard werk hun het gevoel geeft een beter persoon te zijn dan andere generaties (Smola & Sutton, 2002). Daarnaast verklaarde generatie Y ook minder dat ze 'de beste willen zijn, ook al betekent dit overwerk' (Twenge et al., 2010).

### *Werkgerelateerde attitude en gedrag*

- *Ambitie.*

Jonge werknemers zijn over het algemeen meer competitief (Sirias et al., 2007), maar minder ambitieus (Murphy, Mujtaiba et al., 2010) dan oudere groepen werknemers. Een mogelijke verklaring voor deze gemengde resultaten is dat de onderzoekers geen onderscheid maakten tussen werknemers en leidinggevenden in hun analyses. Murphy, Gibson & Greenwood (2010) vonden namelijk dat wanneer ze enkel naar leidinggevenden kijken de oudste groep het meest ambitieus is, terwijl dit bij gewone werknemers juist de jongeren zijn.

- *Onafhankelijkheid.*

Het is onduidelijk of jonge werknemers daadwerkelijk meer behoefte hebben aan autonomie en onafhankelijkheid, aangezien evenveel studies een kleinere (Meriac et al., 2010; Wils et al., 2011) dan wel een grotere (Real et al., 2010; Sirias et al., 2007) behoefte aan autonomie onder jonge werknemers rapporteren in vergelijking tot oudere werknemers.

- *Veranderbereidheid.*

Jonge werknemers zijn meer veranderingsgezind (Zopiatis et al., 2012) en minder bang om risico's te nemen (Reisenwitz & Iyer, 2009) dan de midden en oudste leeftijdsgroepen. Bovendien zijn jonge werknemers kritischer (Zopiatis et al., 2012) en tonen ze meer wantrouwen tegenover bestaande werkpraktijken (Taylor & Thompson, 1975). Daarbij, of daarom, geven ze aan minder gehoor te geven aan regels en codes op het werk (Wils et al., 2011) en in het algemeen minder gehoorzaam te zijn (Murphy, Mujtaba et al., 2010).

#### *Intrinsieke en extrinsieke bronnen voor motivatie op het werk*

- *Opleiding en ontwikkeling.*

Jongeren die starten met een baan, hebben nog veel te leren en zijn vaak op zoek naar zichzelf. Het is dan ook geen wonder dat alle studies vinden dat jongeren meer belang hechten aan kunnen leren en zichzelf ontwikkelen op het werk (bijv. Jurkiewicz & Brown, 1998; Lester et al., 2012; Wong et al., 2008). Daarnaast wordt volgens Bristow et al., (2011) generatie Y ook meer gemotiveerd door persoonlijke ontwikkeling dan generatie X.

- *Salaris en (extra)legale voordelen.*

Werknemers van alle leeftijden geven aan dat salaris voor hen de belangrijkste motivator is (Leschinsky & Michael, 2004). Voor oudere werknemers is een goed pensioenplan echter belangrijker dan voor jongeren (Leschinsky & Michael, 2004; Rodriguez et al., 2003). Zij zijn bovendien meer bereid om salaris in te leveren wanneer hun dat gevraagd wordt (Demps et al., 2011). De mogelijkheid tot een sabbatsjaar of uitgebreid verlof blijkt voor werknemers van alle leeftijden even belangrijk (Hewlett et al., 2009).

Hoewel dus voor iedereen van groot belang, blijkt uit twee tijdsintervalstudies dat jongeren uit generatie Y minder belang hechten aan salaris en bijkomende voordelen dan jongeren uit generatie X (Bristow et al., 2011; Twenge et al., 2010).

- *Status en erkenning.*

Ook hier blijkt geen eenduidig beeld. De ene studie toont aan dat jonge werknemers sceptischer tegenover erkenning staan (Zopiatis et al., 2012), terwijl een andere studie aantoont dat er juist meer behoefte aan is onder jongeren (Busch et al., 2008). Oudere werknemers vinden macht een belangrijker motivator dan jonge werknemers (Wong et al., 2008). Jonge werknemers op hun beurt hechten meer belang aan een hoge status dan ouderen (Cennamo & Gardner, 2008; Zopiatis et al., 2012).

Tijdsintervalstudies geven op dit punt niet meer duidelijkheid. Generatie Y heeft minder behoefte aan erkenning dan generatie X (Bristow et al., 2011; Kowske et al., 2010), maar voelt zich ook meer gemotiveerd door status (Bristow et al., 2011).

- *Loopbaanontwikkeling.*

Wanneer jonge werknemers denken aan de factoren van een succesvolle carrière, dan vinden ze loopbaanontwikkeling cruciaal (Broadbridge et al., 2007). De mogelijkheid om promotie te krijgen is voor jonge werknemers een belangrijker motivator dan voor andere leeftijdsgroepen (Leschinsky & Michael, 2004; Wong et al., 2008).

Het belang van loopbaanontwikkeling is voor generatie Y belangrijker dan voor generatie X (Bristow et al., 2011; Kowske et al., 2010; Smola & Sutton, 2002). Jongeren vandaag vinden dit dus belangrijker dan ouderen van nu en dan jongeren uit het verleden.

- *Werkzekerheid.*

Waar sommige studies stellen dat vooral jonge werknemers behoefte hebben aan werkzekerheid (Leschinsky & Michael, 2004; Wils et al., 2011), wordt dit beeld door anderen genuanceerd. Dries et al. (2008) bijvoorbeeld vonden dat de jonge en oudere werknemers een even groot belang aan werkzekerheid hechten en dat dit belang voor werknemers van middelbare leeftijd lager ligt. Dit effect werd ook teruggevonden in een tijdsintervalstudie (Kowske et al., 2010).

Echter, wanneer werknemers naar een nieuwe baan kijken, vindt generatie Y werkzekerheid minder belangrijk dan generatie X (Bristow et al., 2011). Dus hoewel jongeren vandaag werkzekerheid belangrijk vinden, is dit belang kleiner dan dat voor jonge werknemers uit het verleden.

### *Sociale contacten op het werk*

- *Collega's.*

Jonge werknemers willen liever alleen werken (Sirias et al., 2007), maar wanneer ze toch samenwerken zijn ze wel even goede teamspelers als werknemers uit andere leeftijdsgroepen (Zopiatis et al., 2012). Daarnaast hechten ze meer belang aan de hoeveelheid (Zopiatis et al., 2012) en aard van sociaal contact op het werk (Wallace, 2006).

Twee tijdsintervalstudies tonen aan dat generatie Y werknemers sociale contacten met collega's minder belangrijk vinden dan werknemers uit generatie X (Bristow et al., 2011; Twenge et al., 2010).

- *Leidinggevende.*

Verwachtingen over en waardering van leidinggevendenden geven geen eenduidig beeld. Waar de ene studie aantoonde dat jonge werknemers meer constante steun en supervisie wensen (Broadbridge et al., 2007; Zopiatis et al., 2012), vinden andere studies hier geen verschillen (Gentry et al., 2011). Soortgelijke gemengde resultaten zijn er ook wat betreft de voorkeur voor vrijheid op het werk (Jurkie-

wicz & Brown, 1998; Jurkiewicz, 2000), behoefte aan persoonlijke aandacht van een leidinggevende (Chen & Choi, 2008) en voorkeur voor creativiteit bij een leidinggevende (Sessa et al., 2007). Wel willen werknemers, los van hun leeftijd, in dezelfde mate dat een leidinggevende professioneel en competent is (Chen & Choi, 2008; Salahuddin, 2010).

#### *Werkuitkomsten*

- *Betrokkenheid.*

We vonden slechts twee artikelen waarin gekeken wordt naar verschillen tussen leeftijdsgroepen omtrent betrokkenheid. Hieruit komen echter opnieuw verschillende resultaten. Waar Wallace (2006) aangeeft dat er geen verschillen zijn, laten Busch et al. (2008) zien dat de betrokkenheid bij oudere werknemers groter is.

- *Werktevredenheid.*

Een recente meta-analyse toont aan dat werktevredenheid niet gerelateerd is aan leeftijd (Costanza et al., 2012). Ook zijn zowel jongere als oudere werknemers het erover eens dat werktevredenheid het belangrijkste aspect is bij het bepalen of een carrière al dan niet succesvol is (Dries et al., 2008).

Een tijdsintervalstudie van Kowske et al. (2010) toont aan dat generatie Y meer werktevreden is dan generatie X. De effectgroottes zijn echter vrij beperkt, wat erop lijkt te wijzen dat er inderdaad geen generatieverschillen zijn op het gebied van werktevredenheid.

- *Verloopintentie en loyaliteit.*

Jongeren lijken vandaag minder loyaal (Murphy, Mujtaba et al., 2010) en trouw (Reisenwitz & Iyer, 2009) naar hun werkgever toe, en meer aan zichzelf (Zopiatis et al., 2012). In lijn hiermee heeft de oudste werknemersgroep de laagste verloopintentie (Benson & Brown, 2011). Anderzijds blijken er geen verschillen te zijn tussen de leeftijdsgroepen qua verloopintentie naar aanleiding van een slechte match tussen persoonlijke en organisatie kenmerken (Cennamo & Gardner, 2008), en op het vlak van toewijding aan een werkgever (Benson & Brown, 2011). Een grote tijdsintervalstudie toont aan dat generatie Y een licht hogere verloopintentie heeft dan andere generaties (Kowske et al., 2010). Het effect is echter zo klein dat er waarschijnlijk geen sprake is van een generatieverschil.

Tabel 1 vat de belangrijkste resultaten samen.

**Tabel 1** Leefstijds- en generatieverschillen samengevat

	<b>Leefstijdsgroep</b> (o.b.v. cross-sectioneel onderzoek)	<b>Generatie</b> (o.b.v. tijdsintervalonderzoek)
<b>Werkinhoud en -context</b>	<p><b>Taakstructuur:</b> leeftijdsverschillen</p> <p><b>Werkinhoud:</b> belangrijker voor jongeren</p> <p><b>Positieve werksfeer:</b> belangrijker voor jongeren</p> <p><b>Imago werkgever:</b> geen leeftijdsverschillen</p>	<b>Werkinhoud:</b> onduidelijk
<b>Werk en de balans met het privéleven</b>	<p><b>Werk-privébalans:</b> onduidelijk</p> <p><b>Flexwerken:</b> onduidelijk</p> <p><b>Werkcentraliteit:</b> jongeren minder</p> <p><b>Werkethos:</b> jongeren minder</p>	<p><b>Werkcentraliteit:</b> genY minder</p> <p><b>Werkethos:</b> genY minder</p>
<b>Werkgerelateerde attitude en gedrag</b>	<p><b>Ambitie:</b> jongeren meer (enkel bij werknemers)</p> <p><b>Onafhankelijkheid:</b> onduidelijk</p> <p><b>Veranderbereidheid:</b> jongeren meer</p>	Geen gegevens beschikbaar
<b>Intrinsieke en extrinsieke bronnen voor motivatie op het werk</b>	<p><b>Opleiding en ontwikkeling:</b> belangrijker voor jongeren</p> <p><b>Salaris en (extra)legale voordelen:</b> geen verschillen op leeftijdsspecifieke voorkeuren na (bijv. pensioenplan)</p> <p><b>Status en erkenning:</b> onduidelijk</p> <p><b>Loopbaanontwikkeling:</b> belangrijker voor jongeren</p> <p><b>Werkzekerheid:</b> onduidelijk</p>	<p><b>Opleiding en ontwikkeling:</b> belangrijker voor genY</p> <p><b>Salaris en (extra)legale voordelen:</b> genY minder</p> <p><b>Status en erkenning:</b> onduidelijk</p> <p><b>Loopbaanontwikkeling:</b> belangrijker voor genY</p> <p><b>Werkzekerheid:</b> minder belangrijk voor genY</p>
<b>Sociale contacten op het werk</b>	<p><b>Collega's:</b> belangrijker voor jongeren</p> <p><b>Leidinggevende:</b> onduidelijk</p>	<b>Collega's:</b> minder belangrijk voor genY
<b>Werkuitkomsten</b>	<p><b>Betrokkenheid:</b> onduidelijk</p> <p><b>Werktevredenheid:</b> geen leeftijdsverschillen</p> <p><b>Verloopintenties en loyaliteit:</b> onduidelijk</p>	<p><b>Werktevredenheid:</b> geen generatieverschillen</p> <p><b>Verloopintenties en loyaliteit:</b> geen generatieverschillen</p>

## Discussie en conclusie

Generatieonderzoek is trendy en spreekt tot de verbeelding. Echter, al te vaak wordt cross-sectioneel onderzoek dat over jonge werknemers gaat gebracht als onderzoek naar generaties. Wanneer we kijken naar de resultaten uit dit cross-sectioneel onderzoek blijkt dat er inderdaad verschillen bestaan tussen leeftijdsgroepen wat betreft attitudes en beleving van het werk en van de leidinggevende. Op alle onderzochte clusters van werkaspecten, met uitzondering van werkkomsten, werden verschillen gevonden tussen leeftijdsgroepen. Op zich is dit interessant, echter deze bevindingen zeggen nog niet dat er ook sprake is van generatieverschillen. Daarvoor dienen we tijdsintervalstudies uit te voeren, waarbij de beleving van jongeren van nu wordt vergeleken met die van jongeren van vorige generaties.

De enkele tijdsintervalstudies in dit veld tonen aan dat de percepties van jonge werknemers niet zomaar vereenzelvigd mogen worden met die van generatie Y. Namelijk, enkel voor werkcentraliteit en werkethos, opleiding en algemene ontwikkeling, loopbaanontwikkeling en werktevredenheid zijn de resultaten uit cross-sectioneel en tijdsintervalonderzoek dezelfde. Voor alle andere clusters zijn de resultaten onduidelijk, spreken ze elkaar tegen of zijn er geen tijdsintervaldata beschikbaar. Voorzichtigheid is dus zeker geboden als onderzoekers cross-sectionele data gebruiken om uitspraken te doen over generaties.

Om een beeld te geven van de gevonden generatieverschillen op het werk maken we hier enkel gebruik van tijdsintervalstudies. Dan blijkt dat generatie Y zijn werk minder centraal zet, een wat geringer werkethos heeft, minder belang hecht aan salaris en (extra)legale voordelen, werkzekerheid en collega's, en meer belang hecht aan opleiding, algemene ontwikkeling en loopbaanontwikkeling. Echter, ook deze bevindingen dienen voorzichtig te worden geïnterpreteerd. Want door het beperkte aantal beschikbare tijdsintervalstudies zijn de resultaten per subcategorie telkens gebaseerd op maximaal twee studies, wat een zeer beperkt beeld geeft. Ook is het door de democratisering van het onderwijs niet duidelijk of de groepen studenten die auteurs met elkaar vergelijken, wel een representatieve steekproef zijn van de hele generatiepopulatie. Verder zijn de gevonden generatieverschillen doorgaans erg klein (Twenge, 2010). Tot slot kan alleen de combinatie van longitudinaal en tijdsintervalonderzoek écht uitsluitsel bieden over de generatiekwestie. Immers, volgens de generatietheorie zouden er verschillen moeten optreden tussen generatiecohorten (tijdsintervalstudie), terwijl de verschillen tussen deze groepen constant zouden moeten blijven door de tijd heen (longitudinaal onderzoek). De weinige generatieverschillen die er zijn, kunnen dus eigenlijk ook nog in twijfel getrokken worden. De conclusie dient daarom te zijn dat we erg voorzichtig dienen te zijn bij het spreken over generatieverschillen. Ook dient toekomstig generatieonderzoek longitudinale en tijdsintervaldata te combineren.

Net zoals ander onderzoek heeft ook deze studie enkele tekortkomingen. In de eerste plaats is er weinig generatieonderzoek uit de vorige eeuw voorhanden. Hierdoor konden we slechts in enkele subcategorieën een kwalitatieve vergelij-

king maken van de gegevens van jongeren door de tijd, en dus tussen generaties. Vanuit de keuze voor de bedrijfscontext kozen we voor de online databases EBSCO business source premier en Psychinfo. Door onze keuze sloten we echter ook verschillende mogelijk interessante tijdschriften uit. In onze huidige studie zijn bijvoorbeeld sociologische tijdschriften minder goed vertegenwoordigd. Toekomstig onderzoek zou ook deze bronnen moeten onderzoeken en nagaan of de resultaten uit dit onderzoek ook daar gerepliceerd kunnen worden.

Voor beleidsmakers en HR-diensten doen we op basis van dit onderzoek drie aanbevelingen:

- 1 Wees zeer kritisch tegenover alle verhalen over generatieverschillen in relatie tot attitudes op het werk. Er is weinig evidentie voor en veelal zijn dit methodologisch weinig sterke studies.
- 2 Zet in op een beleid gericht op loopbaanontwikkeling, opleiding en algemene ontwikkeling. Deze factoren motiveren namelijk leden van alle leeftijdsgroepen en worden nu door iedereen beduidend belangrijker gevonden dan twintig jaar geleden.
- 3 De gevonden verschillen tussen generaties zijn doorgaans zeer beperkt. Verschillen binnen groepen zijn groter dan tussen groepen (Turner, 1985). Het opzetten van een individueel gericht HRM beleid waarbij werknemers bijvoorbeeld zelf kunnen aangeven en kiezen welke voordelen zij belangrijk vinden, verdient derhalve aanbeveling.

## Literatuur

- 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.
- 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.
- Bristow, D., Amyx, D., Castleberry, S.B. & Cochran, J.J. (2011). A Cross-Generational Comparison of Motivational Factors in a Sales Career Among Gen-X and Gen-Y College Students. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 31(1), 77-86.
- Broadbridge, A. M., Maxwell, G.A. & Ogden, S.M. (2007). Experiences, perceptions and expectations of retail employment for Generation Y. *Career Development International*, 12(6), 523-544.
- Broek, A. van den, Bronneman, R. & Veldheer, V. (2010). *Wisseling van de wacht: generaties in Nederland..* Den Haag: SCP.
- Busch, P., Venkitachalam, K. & Richards, D. (2008). Generational differences in soft knowledge situations: Status, need for recognition, workplace commitment and idealism. *Knowledge and Process Management*, 15(1), 45-58.
- Cennamo, L. & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial*, 23(8), 891-906.
- Chen, P.-J. & Choi, Y. (2008). Generational differences in work values: A study of hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(6), 595-615.

- Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2268-2294.
- 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.
- Demps, J.I., Thornton, B. & Baker, E. (2011). The role of age in employee perceptions of salary reductions. *Journal of Behavioural Studies in Business*, 4, 1-8.
- Dries, N., Pepermans, R. & Kerpel, E. de. (2008). Exploring four generations' beliefs about career: Is 'satisfied' the new 'successful'? *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 907-928.
- Ekerdt, D.J. (2010). Frontiers of research on work and retirement. *The Journals of Gerontology*, 65B(1), 69-80.
- Favero, L.W. & Heath, R.G. (2012). Generational perspectives in the workplace: Interpreting the discourses that constitute women's struggle to balance work and life. *Journal of Business Communication*, 49(4), 332-356.
- Freeman, H.R. (1972). The generation gap: Attitudes of students and of their parents. *Journal of Counseling Psychology*, 19(5), 441-447.
- Gentry, W.A., Griggs, T.L., Deal, J.J., Mondore, S.P. & Cox, B.D. (2011). A comparison of generational differences in endorsement of leadership practices with actual leadership skill level. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63(1), 39-49.
- Giancola, F. (2006). The generation gap: more myth than reality. *Human Resource Planning*, 29(4).
- Hewlett, S.A., Sherbin, L. & Sumberg, K. (2009). How Gen Y and Boomers will reshape your agenda. *Harvard Business Review*, 87(7-8), 71-76.
- Hughes, M. & O'Rand, A. (2005). The lives and times of the baby boomers. In R. Farley & J. Haaga (Eds.), *The American People* (p.224-258). New York: Russell Sage Foundation.
- Jurkiewicz, C.L. (2000). Generation X and the public employee. *Public Personnel Management*, 29(1), 55-74.
- Jurkiewicz, C.L. & Brown, R.G. (1998). Generational Comparisons of Public Employee Motivation. *Review of Public Personnel Administration*, 18(4), 18-37.
- 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 Psychology*, 25(March), 265-279.
- Kupperschmidt, B.R. (2000). Multigeneration employees: Strategies for effective management. *The Health Care Manager*, 19(1), 65-76.
- Lamm, E. & Meeks, M.D. (2009). Workplace fun: The moderating effects of generational differences. *Employee Relations*, 31(6), 613-631.
- Leschinsky, R.M. & Michael, J.H. (2004). Motivators and desired company values of wood products industry employees: Investigating generational differences. *Forest Products Journal*, 54(1), 34-39.
- Lester, S.W., Standifer, R.L., Schultz, N.J. & Windsor, J.M. (2012). Actual versus perceived generational differences at work: An empirical examination. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(3), 341-354.
- Mannheim, K. (1952). The problem of generations. In *Essays on the sociology of knowledge* (pp. 276-320). New York: Oxford University Press.
- Manolis, C., Levin, A. & Dahlstrom, R. (1997). A Generation X Scale: Creation and Validation. *Educational and Psychological Measurement*, 57(4), 666-684.
- McGlone, T., Spain, J.W. & McGlone, V. (2011). Corporate Social Responsibility and the Millennials. *Journal of Education for Business*, 86(4), 195-200.

- 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 Psychology*, 25, 315-324.
- Murphy, E.J., Gibson, J.W. & Greenwood, R. (2010). Analyzing Generational Values Among Managers and Non-Managers for Sustainable Organizational Effectiveness. *SAM Advanced Management Journal*, 75(1), 33.
- Murphy, E.F., Mujtaba, B.G., Manyak, T., Sungkhawan, J. & Greenwood, R. (2010). Generational value differences of baby boomers in Thailand. *Asia Pacific Business Review*, 16(4), 545-566.
- OECD (2013). *Pensions at a glance 2013: OECD and G20 indicators*. OECD Publishing.
- 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.
- Real, K., Mitnick, A.D. & Maloney, W.F. (2010). More Similar than Different: Millennials in the U.S. Building Trades. *Journal of Business Ethics*, 25(February), 303-313.
- Reisenwitz, T.H. & Iyer, R. (2009). Differences in generation X and generation Y: Implications for the organization and marketers. *Marketing Management Journal*, 19 (2), 92-103.
- Riach, K. (2009). Managing 'difference': Understanding age diversity in practice. *Human Resource Management Journal*, 19(3), 319-335.
- Rodriguez, R.O., Green, M.T. & Ree, M.J. (2003). Leading Generation X: Do the Old Rules Apply? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(4), 67-75.
- Salahuddin, M.M. (2010). Generational differences impact on leadership style and organizational success. *Journal of Diversity Management*, 5(2), 1-6.
- Sessa, V.I., Kabacoff, R.I., Deal, J. & Brown, H. (2007). Generational Differences in Leader Values and Leadership Behaviors. *The Psychologist Manager Journal*, 10(1), 47-74.
- Sirias, D., Karp, H.B. & Brotherton, T. (2007). Comparing the levels of individualism/collectivism between baby boomers and generation X: Implications for teamwork. *Management Research News*, 30(10), 749-761.
- 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.
- Sullivan, S.E., Forret, M.L., Carraher, S.M. & Mainiero, L.A. (2009). Using the kaleidoscope career model to examine generational differences in work attitudes. *Career Development International*, 14(3), 284-302.
- Taylor, R.N. & Thompson, M. (1975). Work Value Systems of Young Workers. *Academy of Management Journal*, 19(4), 522-537. In E.J.Lawler (ed.), *Advances in group process* (vol.2, pp. 77-122). Greenwich: JAI.
- 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.
- 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.
- Wallace, J.E. (2006). Work commitment in the legal profession: A study of Baby Boomers and Generation Xers. *International Journal of the Legal Profession*, 13(2), 137-151.
- Wils, T., Saba, T., Waxin, M.-F. & Labelle, C. (2011). Intergenerational and Intercultural Differences in Work Values in Quebec and the United Arab Emirates. *Relations Industrielles*, 66(3), 445.
- 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.

Zopiatis, A., Krambia-Kapardis, M. & Varnavas, A. (2012). Y-ers, X-ers and Boomers: Investigating the multigenerational (mis)perceptions in the hospitality workplace. *Tourism and Hospitality Research*, 12(2), 101-121.