

KU LEUVEN



# Generatiedenken

*Meerwaarde voor een  
leeftijdsbewust HRM in het  
onderwijs?*

Dries Berings

Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen (FEB)  
Onderzoeksgroep Work & Organisation Studies



Katholiek Onderwijs Vlaanderen, 10 november 2017  
Themadag leidinggevend: dynamiek van verschillen

slecht opgevoed

narcistisch

lui

egoïstisch

minder eigenwaarde

verslaafd aan technologie

ongeduldig

KU LEUVEN

Voor werknemers geboren na 1984 is de werkvloer geen evidente omgeving om zich in te begeven. Auteur en expert in management Simon Sinek heeft de zogenoemde generatie "millennials" lang bestudeerd. Hij typeert hen in enkele rake trefwoorden. Herkenbaar?

**KU LEUVEN**<http://deredactie.be/cm/vrtnieuws/buitenland/1.2843216#>

Verschillen tussen leeftijdscategorieën worden al te gemakkelijk als generatieverschillen gezien?

**KU LEUVEN**

10 verschillen tussen de generaties op het werk  
 Het niet vanzelfsprekend om samen te werken met collega's die ouder of jonger zijn. Dat is normaal, want elke generatie heeft zijn specifieke karaktereigenschappen.

Specialisten delen de beroepsbevolking steeds vaker op in 3 generaties:

De babyboomers: geboren tussen 1946 en 1964, de werknemers ouder dan 50 jaar

Generatie X: geboren tussen 1965 en 1980

Generatie Y: tussen 1981 en 1990, de laatste nieuwkomers op de arbeidsmarkt

KU LEUVEN

<https://www.vacature.com/nl-be/carriere/werkplek/10-verschillen-tussen-de-generaties-op-het-werk>

Verschillende generaties

prefereren andere communicatiekanalen.

Babyboomers voelen meer verantwoordelijkheid ten aanzien van de klant.

Babyboomers zijn meer

gesteld op hun privacy. De verschillende generaties gebruiken bijna evenveel sociale media op het werk.

De jongere generatie vraagt om duidelijke doelstellingen.

Voor babyboomers volstaat het vast basisloon.

Jobhopping is een fenomeen dat vooral leeft bij jonge generaties.

De jongere generatie heeft meer stress in relatie tot hun meerdere.

Babyboomers hebben het moeilijk met IT.

De jongere generatie houdt meer van activiteiten met collega's.

KU LEUVEN

## Veel uitspraken over generaties zijn net zo vaag als horoscopen?

KU LEUVEN

### Gedragstkenmerken generaties vergelijken geeft inzicht in cultuurveranderingen die gaande zijn

Generaties Labels	Protest Generatie (Leeftijd 2010: 55 – 70)	Generatie X (Leeftijd 2010: 40 – 55)	Pragmatische Generatie (Leeftijd 2010: 25 – 40)	Screenagers (Leeftijd 2010: < 25)
Mentaliteit	idealistisch gedreven (+ vitaal)	bescheiden gewoon doen	pragmatisch lerend	gaat om wie je bent thuis voelen
Leiden	hiërarchisch democratisch één leider	tussen mensen balans zoeken deel van team	netwerkend efficiënt proces leiders wisselen	authentiek
Communiceren	discussie zendtijd voor idee overtuigen	realiteit delen bewustworden luisteren	persoonlijk, open, direct interactief	snel multi media doelgericht
Samenwerken	goede sfeer ruimte geven	constructief benutten verschillen	expertise delen snel resultaat	zinvol multi culti multi teams
Besluiten	zoeken draagvlak voor een idee	kijken wat werkt evidence based	waar gaat het om wie heeft de kennis proces versnellen	snel intutief
Veranderen	(her)structureren ideaal plan abstract beeld	professionaliseren oog voor proces oog voor wat werkt	kleine stappen vlotte resultaten zelf regelen	continu proces moet voldoende geven

Het kost heel veel tijd, geld en energie  
om generatieverschillen te bewijzen?

KU LEUVEN

Ben je bang voor de toekomst?

Wat leren we over generaties, leeftijd en/of tijdsgeest?

Tijd (meting)		1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010	2017	2020
Generatie (geboortejaar)	Marjan	Karel	Erika	Margot	Lars	Klara	Lukas	Otto	...	
Leeftijd (levensfase)	Marjan	0	10	20	30	40	50	60	67	70
	Karel		0	10	20	30	40	50	57	60
	Erika			0	10	20	30	40	47	50
	Margot				0	10	20	30	37	40
	Lars					0	10	20	27	30
	Klara						0	10	17	20
	Lukas							0	7	10
	Otto								0	3

KU LEUVEN

Tijd (meting)		1930	1940	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010	2017	2020	2030
Generatie (geboortejaar)	Simonne	Robert	Marjan	Karel	Erika	Margot	Lars	Klara	Lukas	Otto	...		
leeftijd (levensfase)	Simonne	0	10	20	30	40	50	60	70	80	87	90	100
	Robert		0	10	20	30	40	50	60	70	77	80	90
	Marjan			0	10	20	30	40	50	60	67	70	80
	Karel				0	10	20	30	40	50	57	60	70
	Erika					0	10	20	30	40	47	50	60
	Margot						0	10	20	30	37	40	50
	Lars							0	10	20	27	30	40
	Klara								0	10	17	20	30
	Lukas									0	7	10	20
	Otto										0	3	13

**KU LEUVEN**

Effecten van geboortejaar, tijdsgeest, levensfase en loopbaanfase zijn moeilijk van elkaar te onderscheiden?

**KU LEUVEN**

artbontekoning.com/wp-content/uploads/MO0108.pdf

ieder jaar groter wordt en wiens invloed (langzaam) toeneemt. En met twee min of meer ervaren tussenlagen, waarvan de oudste laag de grootste bestuurlijke kracht heeft.

*Figuur 1.  
Generaties in 2007/8,  
ieder onderweg naar een  
volgende levensfase, als  
verschuivende subculture-  
le lagen in een organisa-  
tiegatuur*

GENERATIES ONDERWEG NAAR HUN VOLGENDE LEVENSFASE ALS SUBCULTURELE LAGEN IN EEN CULTUUR

*Toelichting figuur 1:  
Iemand die is geboren in 1962, behoort tot de Generatie X en is anno 2007/8 begonnen aan zijn/haar vierde levensfase. De oudere generatiegenoten, geboren tussen 1955 en 1962, zijn al in die fase. De jongere generatiegenoten, geboren tussen 1963 en 1970, volgen nog. Inmiddels is ongeveer de helft van deze generatie aanbeland in deze vierde fase. Dat betekent, in Nederland, dat de invloed van deze generatie op de leiderschapstijl en op de gehele organisatiecultuur beter zichtbaar en voelbaar wordt. Dit principe geldt voor alle genoemde generaties, ieder in de eigen*

.pdf

De empirische evidentie voor heel wat uitspraken over generatie- en leeftijdsverschillen is heel beperkt?

Age and performance\_1984\_metaanalyse.pdf - Adobe Acrobat Reader DC

File Edit View Window Help

Home Tools masterproof-kiana... Age and performan... x Age and performan...

1 / 6

Journal of Applied Psychology  
1986, Vol. 71, No. 1, 33-38

Copyright 1986 by the American Psychological Association, Inc.  
0021-9010/86/00073

## A Meta-Analysis of Age Differences in Job Performance

David A. Waldman and Bruce J. Avolio  
School of Management, State University of New York—Binghamton

Meta-analyses were conducted on 40 samples that included data pertaining to the relation between age and job performance. Samples were classified into three categories according to the types of performance measures used in prior research: (a) supervisory ratings, (b) peer ratings, and (c) individual productivity. Results across samples showed a pattern of increases in performance, as measured by productivity indices, at higher ages. Conversely, supervisory ratings showed a slight tendency to be lower for older employees. Significant unexplained variance remained for each of the three types of performance measures after accounting for artifactual variance. Moderator analyses revealed differences between professionals and nonprofessionals in that performance ratings showed more positive relations with age for professionals, as compared to nonprofessionals. Implications were drawn concerning personnel policies regarding older employees.

Rhodes (1983), in a recent review of studies of the relation between age and job performance, said that there were approximately equal numbers of studies reporting that job performance

tween age and job performance (Avolio, Barrett, & Sterns, 1984; Cleveland & Landy, 1983). Fair and nondiscriminatory employment decisions about older workers need to be based on a strategy

**KU LEUVEN**

Age and performance\_1990.pdf - Adobe Acrobat Reader DC

File Edit View Window Help

Home Tools masterproof-kiana... Age and performan... x Age and performan... x

1 / 16

## AGE AND WORK PERFORMANCE IN NONMANAGERIAL JOBS: THE EFFECTS OF EXPERIENCE AND OCCUPATIONAL TYPE

BRUCE J. AVOLIO  
DAVID A. WALDMAN  
State University of New York at Binghamton  
MICHAEL A. McDANIEL  
Booz, Allen & Hamilton, Inc.

This study examined the relative explanatory powers of age and total years of experience in an occupation for predicting supervisory ratings of work performance. As predicted, results indicated that experience was a better predictor of performance than age. A breakdown of jobs into five occupational groupings revealed a moderating effect for occupational type. Findings also showed that age and experience exhibit nonlinear relationships with performance.

There is a growing awareness that issues regarding the aging of employees will take on increasing importance for human resources management in upcoming years (McLaughlin, 1989; Rosen, 1988). The percentage of older employees in the total United States' work force will continue to grow as the baby boom generation ages. At the same time, fewer younger workers will be available because of the decline in the number of children born during the 1970s and 1980s referred to as the "baby bust" (McLaughlin, 1989). Signaling those trends, in 1975 the average age of the members of the U.S. work force was 30 years; by the year 2000, the average age will jump to 40 years

**KU LEUVEN**

Article

## Multigenerational Differences in Career Preferences, Reward Preferences and Work Engagement among Indian Employees

Global Business Review  
18(1) 181–197  
© 2017 IMI  
SAGE Publications  
sagepub.in/home.nav  
DOI: 10.1177/0972150916666964  
http://gbr.sagepub.com

**Deepak Chawla<sup>1</sup>**  
**Afsha Dokadia<sup>2</sup>**  
**Snigdha Rai<sup>3</sup>**

**Abstract**  
The purpose of the present study is to empirically examine the multigenerational differences in career

12GBR666964\_F.indd 10 / 17

**KU LEUVEN**

12GBR666964\_F.indd 10 / 17

190 *Global Business Review 18(1)*

**Table 3. One-way ANOVA**

Variables	Generation	N	Mean	SD	F
Career Preferences	Senior generation (1950–1969)	206	9.39	1.52	2.89*
	Generation X (1970–1984)	267	9.72	1.52	
	Generation Y (1985–1995)	180	9.56	1.49	
Reward Preferences	Senior generation (1950–1969)	206	5.57	1.17	1.14
	Generation X (1970–1984)	267	5.72	1.10	
	Generation Y (1985–1995)	180	5.70	1.15	
Work Engagement	Senior generation (1950–1969)	206	12.75	2.27	28.41**
	Generation X (1970–1984)	267	11.84	2.77	
	Generation Y (1985–1995)	180	10.69	2.92	

Source: Prepared by the authors.  
Note: \*\* Mean difference is significant at the 0.01 level.

12GBR666964\_F.indd 10 / 17

**KU LEUVEN**

**KU LEUVEN**



Leeftijds- en  
generatieverschillen op vlak  
van werkhoudingen: mythe of  
werkelijkheid?

Kiana Bruggeman, 2017  
Promotor: Dries Berings



## Bruggeman, 2017 (literatuurstudie)

- Overzichtwerken: weinig eenduidigheid en kleine leeftijdseffecten
- Kritische analyse van 42 teksten (populaire en wetenschappelijke)
- Alle uitspraken over generatie- en leeftijdsverschillen werden opgelijst.
- Voor alle beweringen over generatie- en leeftijdsverschillen werd nagegaan of er voor de uitspraak empirische evidentie werd gegeven.
- Heel wat uitspraken kwamen slechts één keer voor.
- Voor de meerderheid van de uitspraken over reële verschillen werd weinig of geen empirische evidentie gegeven.
- Voor een aantal uitspraken spreken onderzoeken elkaar tegen
- Uitspraken over percepties van verschillen werden relatief meer bevestigd.
- Generaties worden vaak verschillende afgebakend

**KU LEUVEN**

## Bruggeman, 2017 (literatuurstudie)

Stellingen met (enige) evidentie én *tegenspraak*:

- Prestaties op het werk dalen niet met de leeftijd (1/MA40)
- Prestaties stijgen met de leeftijd maar het effect van ervaring is groter dan de leeftijd op zich (1)
- Hogere werkcentraliteit bij oudere werknemers (7).
- Ouderen hebben een hoger organisatiecommitment (5)
- Ouderen zijn minder vaak ziek maar wel langer (3)
- Jongeren veranderen makkelijk van job (6)
- *Generatie Y wil meer jobzekerheid (1)*

KU LEUVEN

## Bruggeman, 2017 (literatuurstudie)

- Ouderen hechten meer belang aan intrinsieke waarden (1)
- *Jongeren hechten meer belang aan carrière (1)*
- Generatie Y hecht meest belang aan plezier op het werk (1)
- *Generatie Y is gewetensvoller dan generatie X (1)*
- Babyboomers hechten meest belang aan professionaliteit (1)
- Oudere werknemers hechten (minstens) evenveel belang aan leren (2)
- *Jongeren hechten meer belang aan continu leren (3)*
- Jongeren hebben meer nood aan erkenning (3)
- Jongeren willen coaching (1)
- Ouderen hebben een hogere werktevredenheid (5)

KU LEUVEN

## Bruggeman, 2017 (literatuurstudie)

- *Generatie Y is meer tevreden met het werk (1)*
- Ouderen hebben meer ervaring (2)
- Jongeren communiceren liever digitaal (2)
- Generatie X staat meest open voor verandering en is minst gehecht aan conservatieve waarden (1)
- Jongeren hechten meer belang aan de werkomgeving (1)
- Ouderen zijn optimistischer dan de jongere generaties (1)
- Generatie Y heeft de laagste werkethiek (1)
- *Generatie X heeft de laagste werkethiek (1)*

KU LEUVEN

Onze ideeën over generatieverschillen zijn meestal gebaseerd op een buikgevoel, soms op ervaring en zelden op wetenschappelijke evidentie?

KU LEUVEN

## Bruggeman, 2017 (eigen onderzoek)

Voor tien stellingen werd gevraagd of ze WAAR of NIET WAAR zijn?

WAAR (op basis van literatuurstudie):

o.a.

- Oudere werknemers zijn loyaler dan jongere werknemers.
- Oudere werknemers hebben een hogere jobstevredenheid dan jongere werknemers.

KU LEUVEN

## Bruggeman, 2017 (eigen onderzoek)

ONWAAR (op basis van literatuurstudie)

o.a

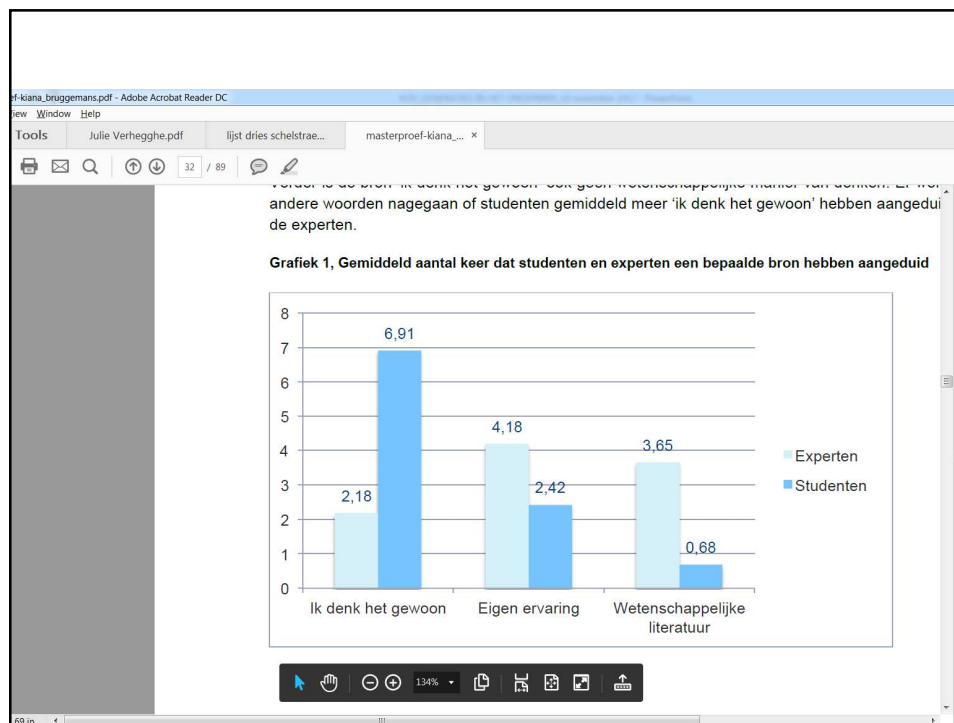
- Oudere werknemers willen niet meer leren.
- Oudere werknemers presteren minder goed dan jongere werknemers.

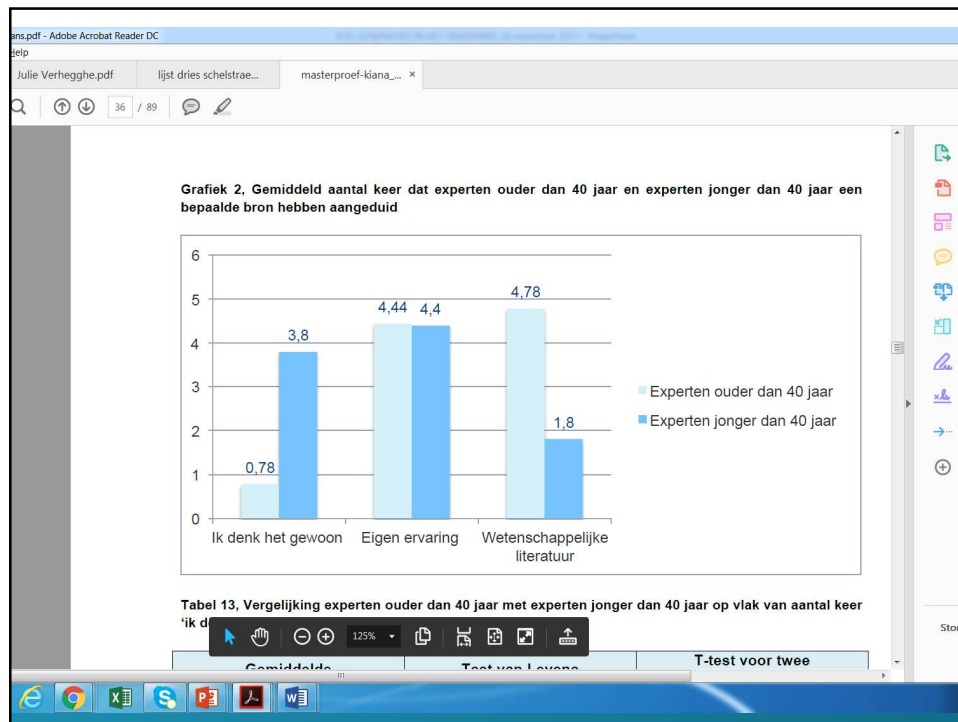
KU LEUVEN

## Bruggeman, 2017 (eigen onderzoek)

- Experts zijn NIET terughoudender in het beamen van verschillen.
- Experts geven nauwelijks meer 'juiste' antwoorden
- Vaak gaat men af op 'een buikgevoel'. Dit is meer het geval voor studenten dan voor experts.
- Jongere experts baseren zich vaker op buikgevoel dan oudere experts

KU LEUVEN





Het Nieuwe Werken is nodig omdat het 'oude werken' niet meer strookt met wat de nieuwe generatie wenst?

## KU LEUVEN

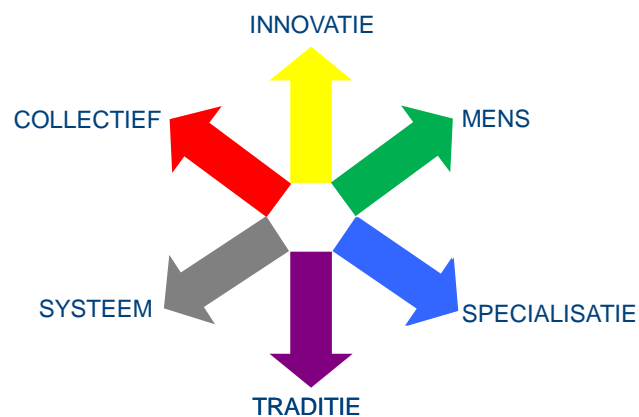


De relatie tussen leeftijd en de voorkeur voor organisatiecultuur. Masterproef aangeboden tot het behalen van de graad van Master in de handelswetenschappen. Brussel: KU Leuven.

S. Penne, 2017  
Promotor: Dries Berings



## Cultuurspiegels



Berings, 2011

KU LEUVEN

## Beeld 1:.....

Organisatie X staat bekend om haar degelijke en tevens traditionele aanpak. In deze organisatie voert men dan ook pas veranderingen door als het echt nodig is en als men zo goed als zeker is dat de nieuwe aanpak beter is dan de oude.

KU LEUVEN

## Beeld 2: .....

In organisatie X heerst een echte teamgeest. Bij de personeelsleden bestaat een sterk besef dat men allemaal samen aan één gemeenschappelijke opdracht en ideaal werkt. Er wordt tijd uitgetrokken en inspanningen geleverd om tot een gemeenschappelijke toekomstgerichte visie te komen. De personeelsleden zijn bereid hun eigen werkzaamheden hierop af te stemmen.

KU LEUVEN

### Beeld 3: .....

In organisatie X werken vooral professionals die omwille van hun specifieke expertise werden aangetrokken. Deze professionals focussen zich bijna uitsluitend op de verruiming en het inzetten van hun specifieke expertise. Organisatorische aspecten worden opgenomen door de ondersteunende diensten.

KU LEUVEN

### Beeld 4: .....

Organisatie X staat bekend als trendsetter op het vlak van het aanwenden van moderne methoden en technieken. Er wordt snel ingespeeld op nieuwe tendensen in de maatschappij. Veranderingen in het aanbod en de interne organisatie en interne regelgeving volgen elkaar vlug op. Als men meent iets te kunnen verbeteren, wordt daar onmiddellijk werk van gemaakt.

KU LEUVEN

### Beeld 5: .....

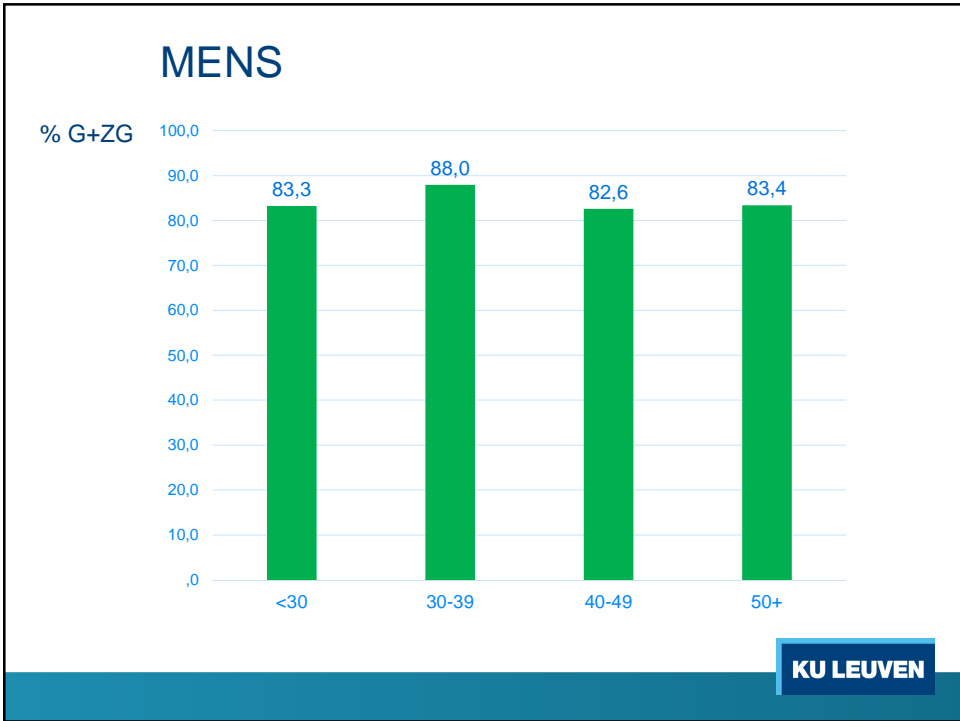
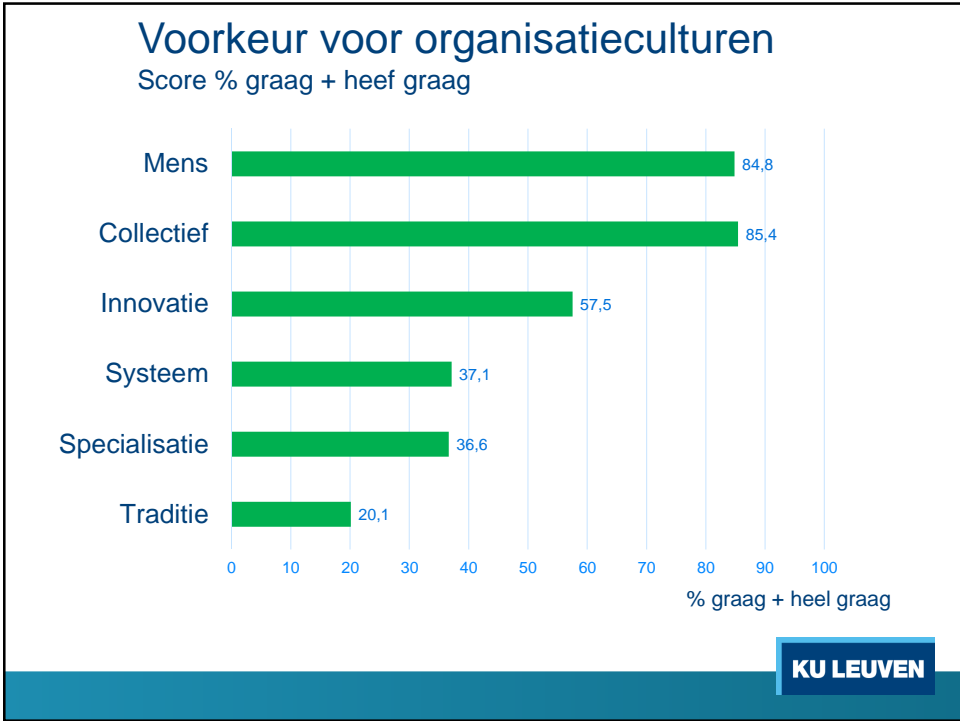
In organisatie X hebben de leidinggevenden een heel groot vertrouwen in de medewerkers. Ze geloven dat de meeste mensen vanuit zichzelf gemotiveerd zijn en zelf kunnen uitzoeken hoe ze best werken. Iedereen kan dan ook zijn taken uitvoeren volgens zijn eigen inzichten, principes en stijl.

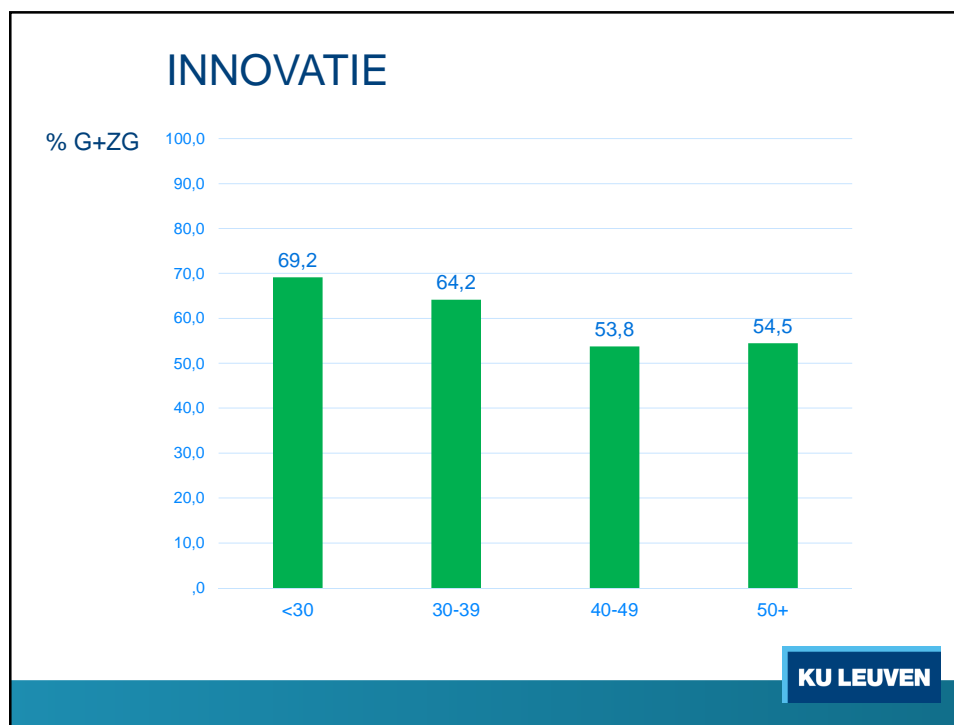
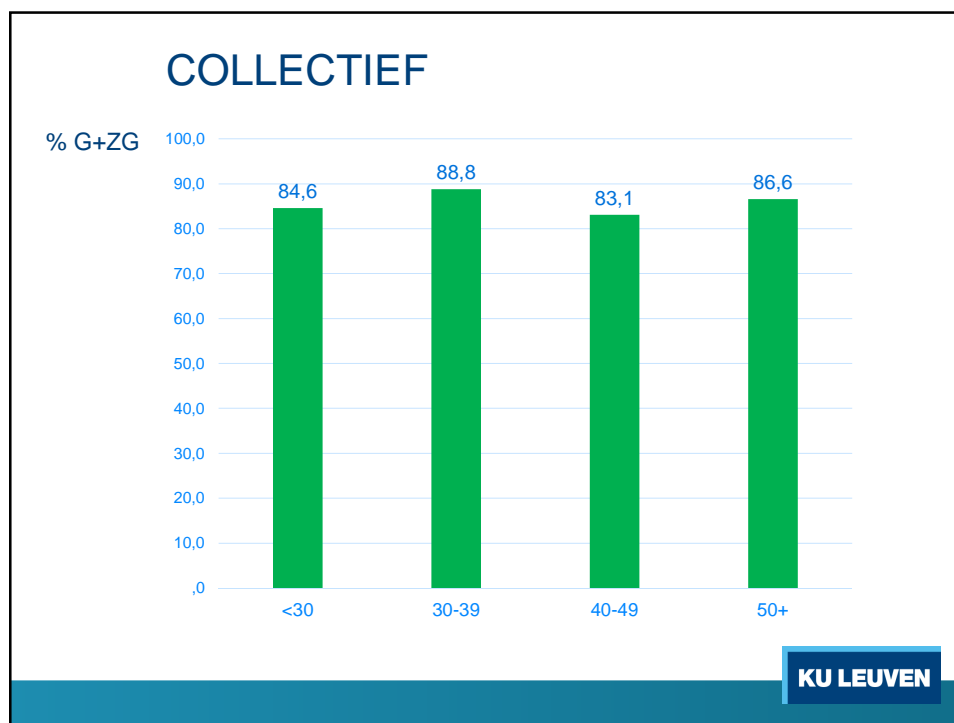
KU LEUVEN

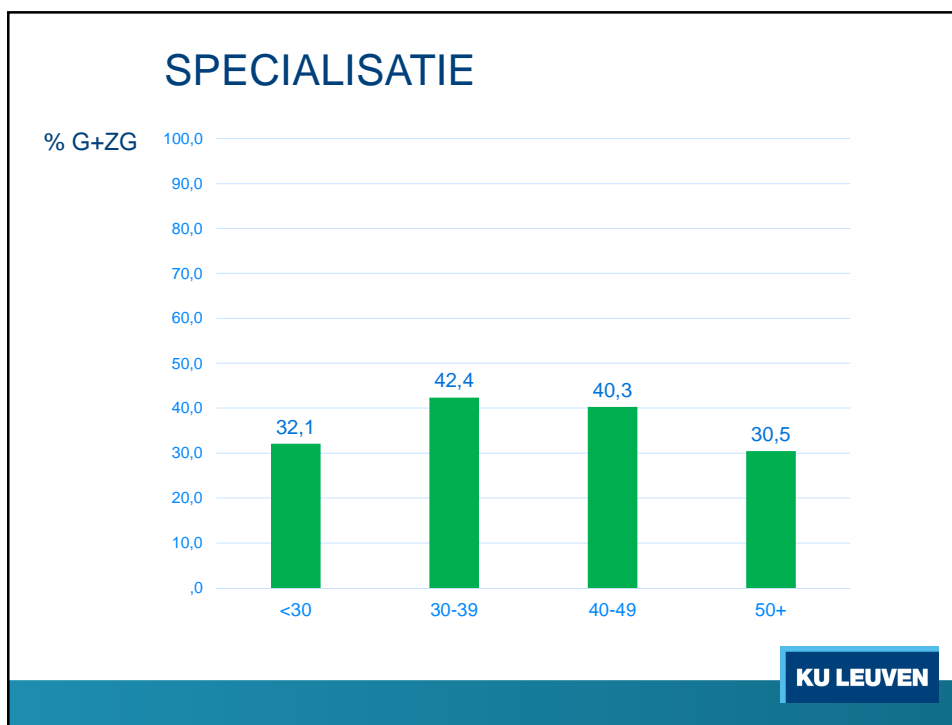
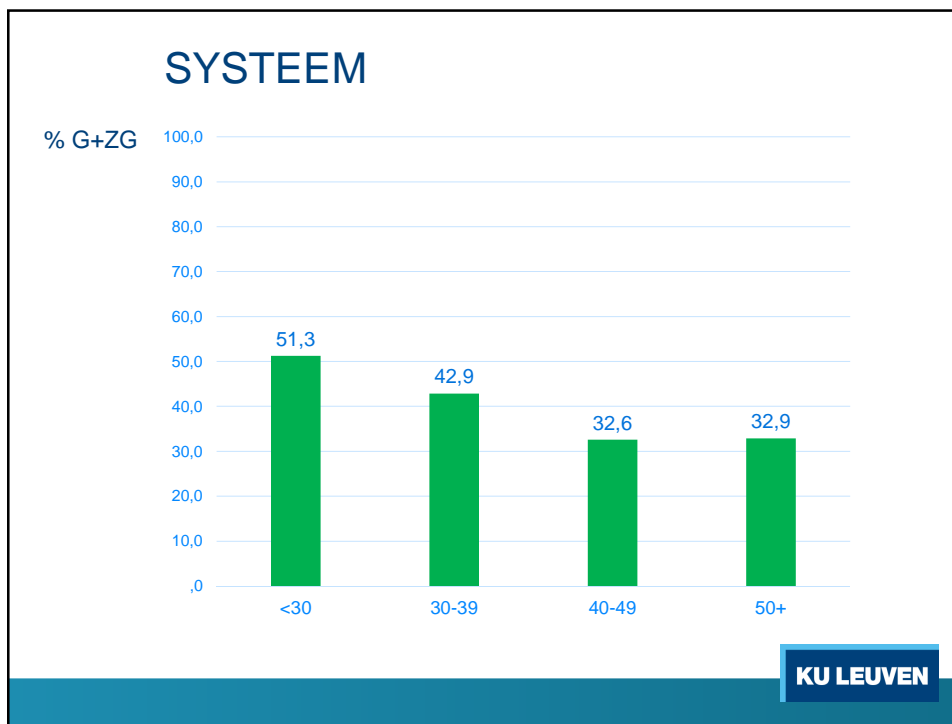
### Beeld 6: .....

In organisatie C worden alle activiteiten feilloos op elkaar afgestemd. In alles zit een systematiek, logica en orde. Doelstellingen, plannen, afspraken, taakverdelingen worden op papier gezet. Slordigheden en onzorgvuldigheden worden bestreden. De leiding staat erop dat alles verloopt in overeenstemming met de vastgelegde afspraken

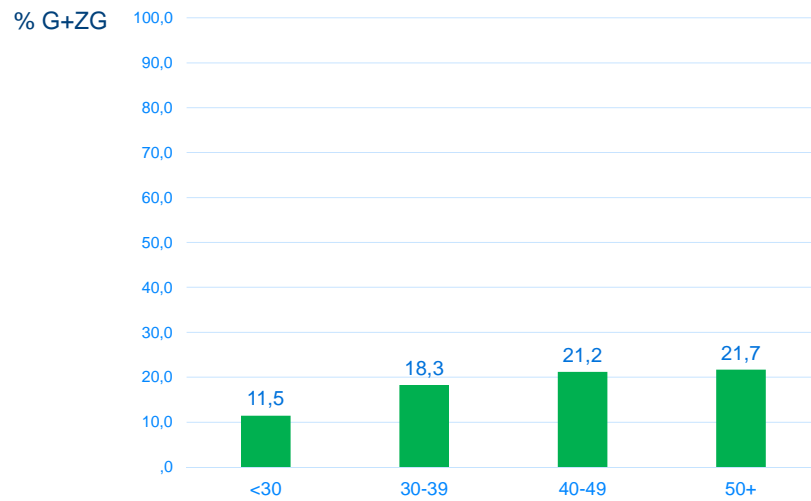
KU LEUVEN







## TRADITIE



KU LEUVEN

	Leeftijd		Geslacht		Functie	
Mens						
Collectief					*	Manag+ Dienst
Innovatie	*	<40			***	Manag
Systeem	***	<40	**	Vrouw	*	Dienst+ Manag
Specialisatie	*	<50	**	Man	***	Doc
Traditie			**	Man	*	Dienst+ Doc

KU LEUVEN

De nieuwe generatie is dol op en goed in ICT?

KU LEUVEN

KU LEUVEN

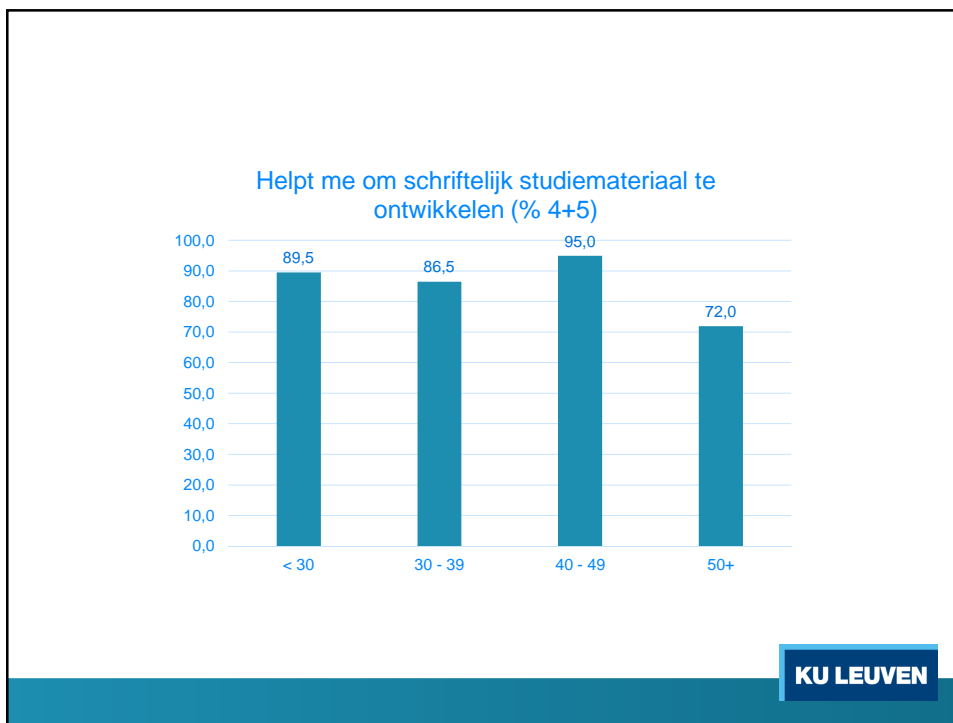


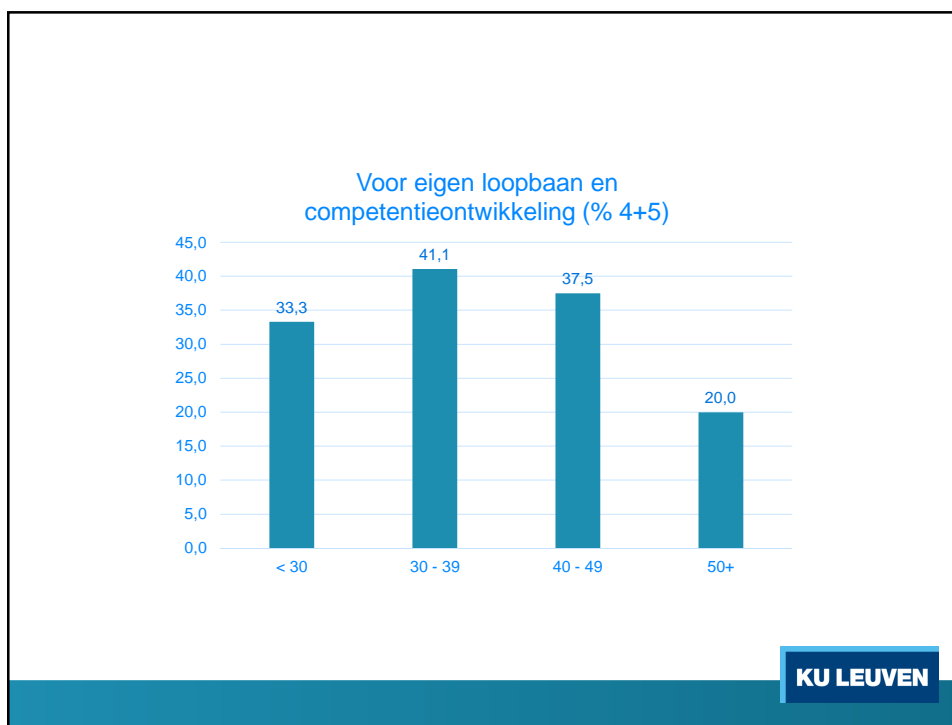
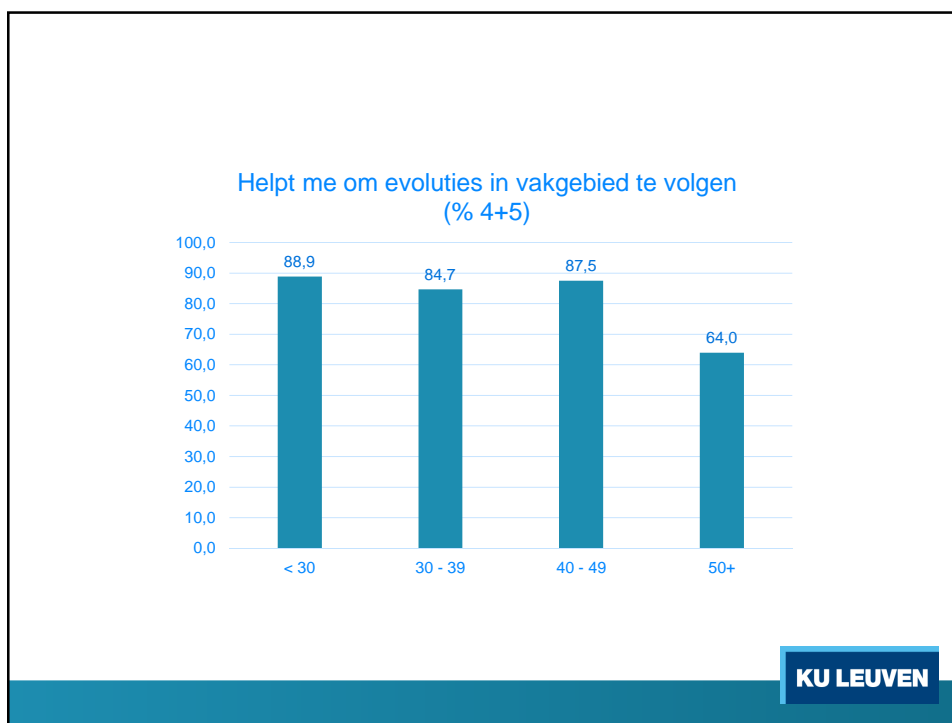
ICT voor docenten in het hoger onderwijs: lust of last?

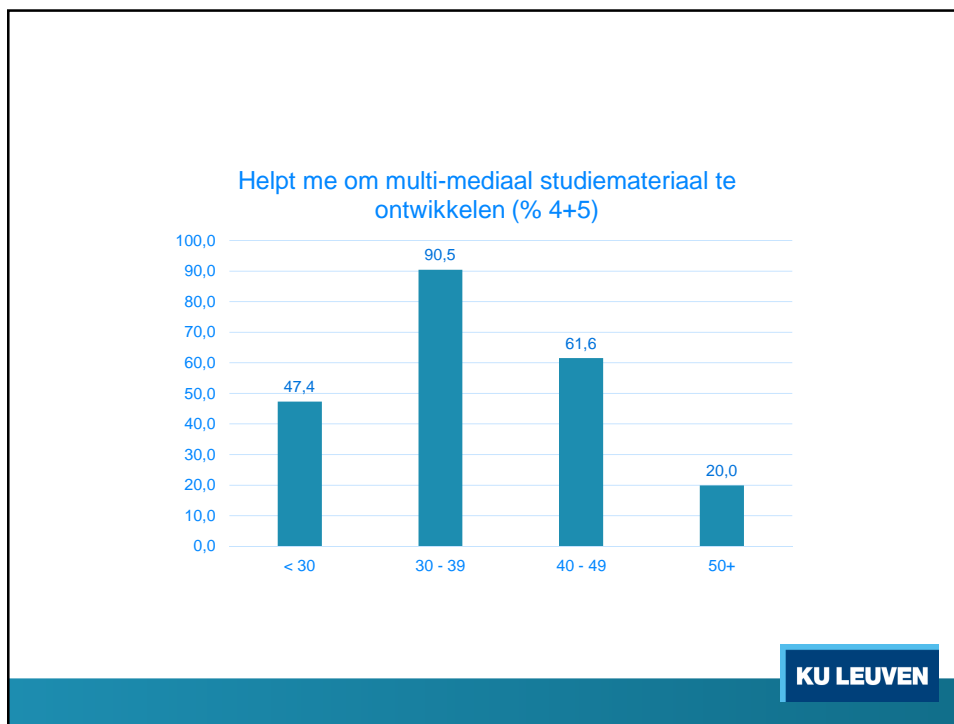
Jasmien Neyens, 2012  
Promotor: Dries Berings



RESOURCE		Hoe groot schat je de meerwaarde van ICT binnen de volgende toepassingsgebieden?					identificatie?				
		N	1	2	3	4	5	%4+5	M	Eta²	
1	ICT helpt me om meer te weten over de achtergrond van de studenten.	%	100,0	23,2	36,6	21,8	13,4	4,9	18,3	2,4	
		f	142	33	52	31	19	7			
2	ICT helpt me om studenten te informeren over de vereisten van mijn vak.	%	100,0	2,1	2,8	16,9	48,6	29,6	78,2	4,0	
		f	142	3	4	24	69	42			
3	ICT helpt me om studiemateriaal beschikbaar te stellen.	%	100,0	1,4	1,4	7,0	33,1	57,0	90,1	4,4	
		f	142	2	2	10	47	81			
4	ICT helpt me bij het ontwikkelen van schriftelijk studiemateriaal.	%	100,0	1,4	2,8	9,9	26,8	59,2	85,9	4,4	0,07 *
		f	142	2	4	14	38	84			
5	ICT helpt me om evoluties binnen mijn vakgebied op te volgen.	%	100,0	1,4	5,0	11,3	34,8	47,5	82,3	4,2	0,07 *
		f	141	2	7	16	49	67			
6	ICT helpt mij om de leerstof tijdens de les beter kunnen uitleggen.	%	100,0	2,1	0,7	21,1	39,4	36,6	76,1	4,1	
		f	142	3	1	30	56	52			
7	ICT helpt me bij het beoordelen en evalueren van studenten.	%	100,0	10,0	21,4	22,9	32,9	12,9	45,7	3,2	
		f	140	14	30	32	46	18			
8	ICT helpt me om te communiceren en afspraken te maken met studenten.	%	100,0	1,4	1,4	12,0	34,5	50,7	85,2	4,3	
		f	142	2	2	17	49	72			
9	ICT helpt me om gegevens over mijn eigen loopbaan en competentieontwikkeling bij te houden.	%	100,0	10,0	22,9	32,9	26,4	7,9	34,3	3,0	0,07 *
		f	140	14	32	46	37	11			
10	ICT helpt me om mijn eigen werkzaamheden te plannen.	%	100,0	6,3	12,0	22,5	32,4	26,8	59,2	3,6	
		f	142	9	17	32	46	38			
11	ICT helpt me om overleg met collega's te plannen.	%	100,0	0,0	9,2	22,5	43,7	24,6	68,3	3,8	
		f	142	0	13	32	62	35			
12	ICT helpt me om op de hoogte te blijven van wat er zich in de hogeschool afspeelt.	%	100,0	0,7	7,8	22,7	47,5	21,3	68,8	3,8	
		f	141	1	11	32	67	30			
13	ICT helpt me om op de hoogte te blijven van wat er zich in het departement afspeelt.	%	100,0	2,1	6,4	23,6	49,3	18,6	67,9	3,8	
		f	140	3	9	33	69	26			
14	ICT helpt me om multi-mediaal studiemateriaal te ontwikkelen.	%	100,0	4,3	7,1	22,7	35,5	30,5	66,0	3,8	0,15 ***
		f	141	6	10	32	50	43			
15	ICT helpt me om de activiteiten en prestaties van de studenten op te volgen.	%	100,0	8,5	21,1	27,5	28,9	14,1	43,0	3,2	
		f	142	12	30	39	41	20			
16	ICT helpt me om op de hoogte te blijven van evoluties in de maatschappij.	%	100,0	2,8	9,2	14,9	39,7	33,3	73,0	3,9	
		f	141	4	13	21	56	47			
17	ICT helpt me om studenten individueel te begeleiden bij het doornemen van de leerstof.	%	100,0	8,5	26,1	34,5	24,6	6,3	31,0	2,9	
		f	142	12	37	49	35	9			
18	ICT helpt me om al de documenten die ik nodig heb om les geven bij te houden en makkelijk terug te vinden.	%	100,0	0,0	1,4	10,6	40,8	47,2	88,0	4,3	
		f	142	0	2	15	58	67			

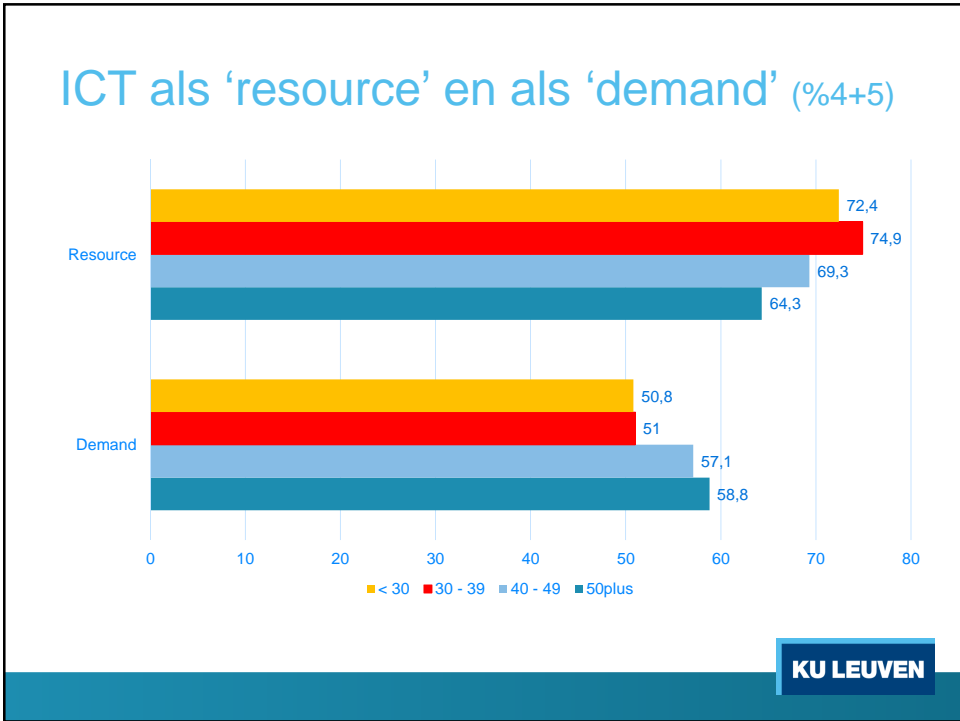
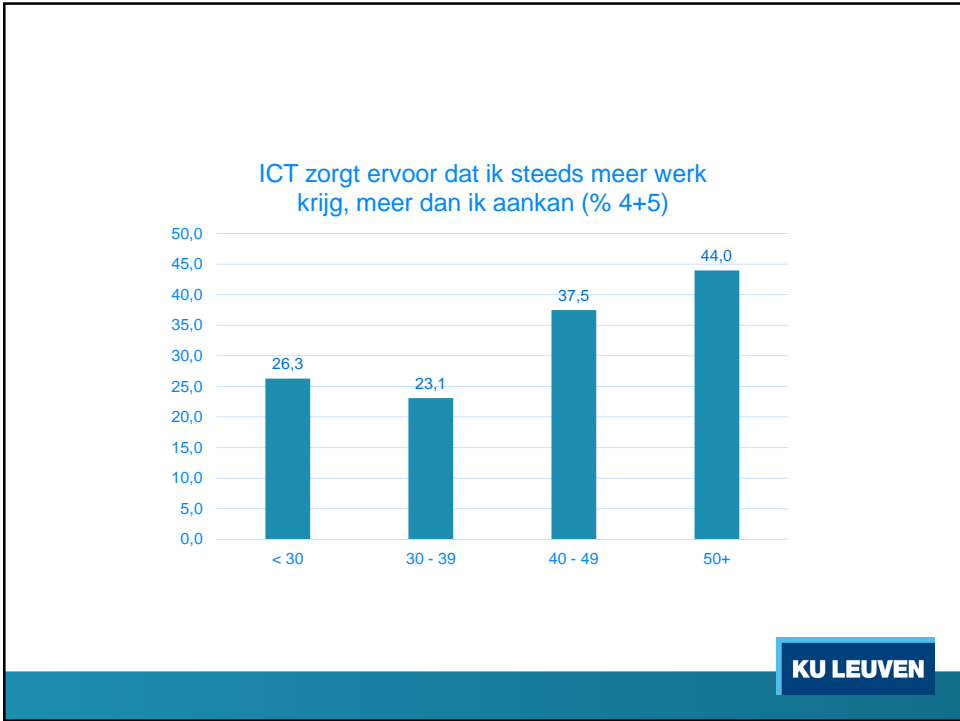






DEMAND ICT kan ook een bron van stress zijn.		helpt me om multi-mediaal studiemateriaal te ontwikkelen (% 4+5)					M	Eta <sup>2</sup>	
		N	1	2	3	4			5
1 Om mijn beroep als docent naar behoren uit te oefenen, moet ik voortdurend mijn kennis van ICT bijschaven.	%	100,0	1,4	9,2	12,7	49,3	27,5	76,8	3,9
	f	142	2	13	18	70	39		
2 ICT zorgt ervoor dat ik steeds sneller moet gaan werken om mijn werk gedaan te krijgen.	%	100,0	5,7	29,8	27,0	25,5	12,1	37,6	3,1
	f	141	8	42	38	36	17		
3 Er zijn voortdurend veranderingen in de computersoftware waarmee we werken.	%	100,0	0,7	16,9	25,4	43,0	14,1	57,0	3,5
	f	142	1	24	36	61	20		
4 ICT zorgt ervoor dat ik steeds meer werk krijg, meer dan ik aankan.	%	100,0	6,3	34,5	27,5	26,1	5,6	31,7	2,9
	f	142	9	49	39	37	8		0,06*
5 ICT zorgt ervoor dat ik volgens zeer strakke tijdschema's moet werken.	%	100,0	7,7	42,3	28,9	18,3	2,8	21,1	2,7
	f	142	11	60	41	26	4		
6 ICT zorgt ervoor dat ik genoodzaakt ben om mijn gewoonten aan te passen.	%	100,0	6,3	28,9	16,9	38,7	9,2	47,9	3,2
	f	142	9	41	24	55	13		
7 Via ICT geven we elkaar steeds meer werk.	%	100,0	6,4	31,2	23,4	27,0	12,1	39,0	3,1
	f	141	9	44	33	38	17		
8 Er zijn voortdurend nieuwe ontwikkelingen in de ICT die nog moeilijk bij te houden zijn.	%	100,0	6,3	20,4	29,6	33,1	10,6	43,7	3,2
	f	142	9	29	42	47	15		
9 Door de toegenomen complexiteit van ICT, ondervind ik een hogere werklast.	%	100,0	6,4	33,6	23,6	27,9	8,6	36,4	3,0
	f	140	9	47	33	39	12		
10 Het gebruik van nieuwe ICT systemen vraagt veel tijd.	%	100,0	3,5	21,3	28,4	37,6	9,2	46,8	3,3
	f	141	5	30	40	53	13		
11 Dankzij ICT kan ik dubbel zoveel werk gedaan krijgen binnen hetzelfde aantal uren.	%	100,0	5,0	22,0	46,8	22,0	4,3	26,2	3,0
	f	141	7	31	66	31	6		
12 De aanpassingen op het intranet gaat zo snel dat het allemaal onoverzichtelijk wordt.	%	100,0	3,5	22,5	34,5	28,9	10,6	39,4	3,2
	f	142	5	32	49	41	15		
13 ICT brengt met zich mee dat we steeds meer gecontroleerd worden.	%	100,0	5,6	31,7	34,5	21,1	7,0	28,2	2,9
	f	142	8	45	49	30	10		
14 Voor de verbetering en ontwikkeling van mijn ICT vaardigheden heb ik niet voldoende tijd.	%	100,0	2,1	23,2	23,2	40,8	10,6	51,4	3,3
	f	142	3	33	33	58	15		
15 ICT evolueert zo snel dat het steeds moeilijker wordt om bij te blijven.	%	100,0	3,5	22,5	21,8	45,1	7,0	52,1	3,3
	f	142	5	32	31	64	10		
16 Sommige ICT systemen zijn zodanig ingewikkeld dat het moeilijk is om ze te begrijpen en te gebruiken.	%	100,0	4,9	22,5	31,7	33,1	7,7	40,8	3,2
	f	142	7	32	45	47	11		
17 Er zijn voortdurend veranderingen in de computerhardware waarmee we werken.	%	100,0	4,2	34,5	33,8	21,1	6,3	27,5	2,9
	f	142	6	49	48	30	9		
18 ICT zorgt ervoor dat we verdrinken in de grote hoeveelheid aan informatie.	%	100,0	2,8	26,2	29,8	27,7	13,5	41,1	3,2
	f	141	4	37	42	39	19		

**LEUVEN**



# Generatie of leeftijdbewust HRM? goed?

KU LEUVEN

<https://www.xperthractueel.nl/duurzame-inzetbaarheid/stop-leeftijdbewust-personeelsbeleid/>

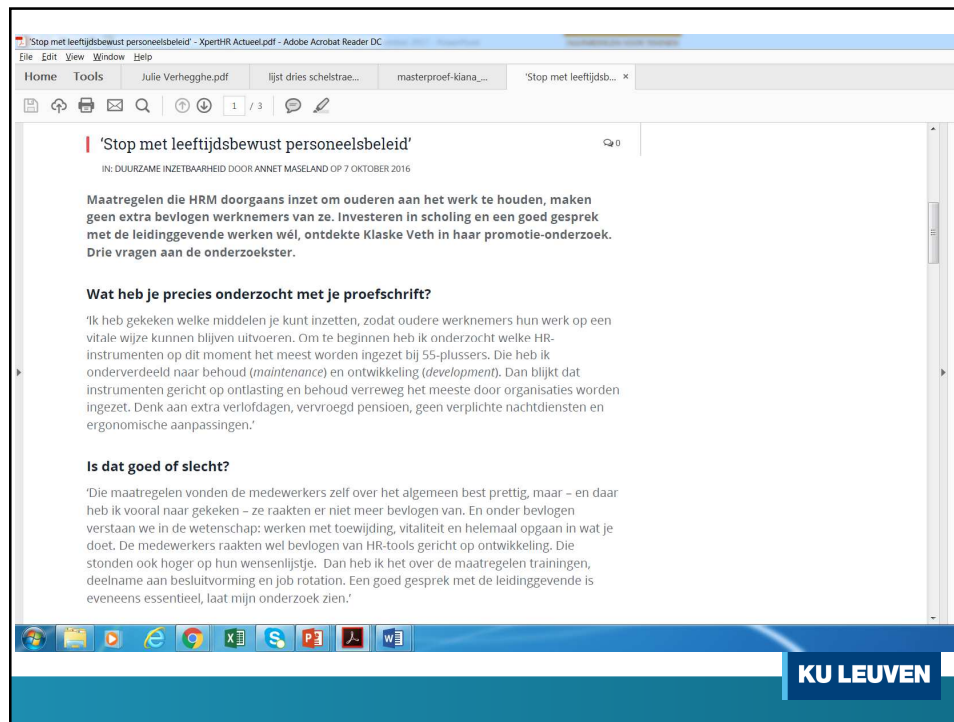
The screenshot shows a presentation slide titled "Generatiemanagement: zin en onzin" (Generational Management: sense and nonsense). The slide features a photograph of Prof. dr. Jaap Paauwe, a man in a suit. Below the photo, his name and affiliation are listed: "Prof. dr. Jaap Paauwe, Hoogleraar Organisatie en Personeel Universiteit van Tilburg/Erasmus Universiteit Rotterdam". The slide is part of a presentation, as indicated by the "COLUMN" label in the top right corner and the navigation icons on the right side. The browser address bar shows the URL: "https://www.tilburguniversity.edu/upload/82aee6d9-ef22-4608-b3e3-826935805678\_pauwepoactueelmay11.pdf". The Windows taskbar at the bottom shows the date as 9/11/2017. The KU LEUVEN logo is visible in the bottom right corner of the slide.

Vergeleken met de babyboomers zijn werkende jongeren vandaag de dag minder honkvast, gaan makkelijker van de ene naar de andere baan en willen niet per se werken bij een organisatie die lifetime employment garandeert. Ze komen makkelijker aan nieuwe informatie, hechten aan uitdaging, afwisseling tussen werk en vrije tijd en proberen werk en passie te verenigen.

**KU LEUVEN**

Zo heb ik al eerder op deze plek benadrukt dat tijdelijkheid en beweeglijkheid de norm zullen worden voor de toekomst. Kortom, laten we waken voor het al te gemakkelijk denken in termen van stereotypen en vooral oog hebben voor de rijkdom aan diversiteit onder diegenen die zogenaamd tot dezelfde generatie behoren.

**KU LEUVEN**



Ergens onderweg tijdens de loopbaan lijkt het vaak dat werknemers hun betrokkenheid op hun werk verliezen. Maar tegelijk lijken ook organisaties hun aandacht voor diezelfde werknemers onderweg te verliezen; werknemers die vaak amper halfweg in hun loopbaan zijn, dreigen in de 'restcategorie' terecht te komen waarvoor een actief loopbaanbeleid ontbreekt. Werknemers op middelbare leeftijd worden 'geparkeerd' in hun job en de aandacht van HRM verschuift naar de jongere collega's.

**KU LEUVEN**

Hier blijken veel organisaties echter al te haperen: het actief organiseren en opvolgen van loopbaangesprekken met werknemers stopt vaak reeds vanaf de leeftijd van 45 jaar, vaak om redenen die op stereotypen berusten ("er zijn toch geen loopbaanpaden meer uitgetekend voor deze groep"; "deze werknemers willen toch niet meer veranderen").

**KU LEUVEN**

Een leeftijdsbewust personeelsbeleid is geënt op vier algemene basisprincipes: een evenwichtige leeftijds piramide, inzetbaarheid, kwaliteit van de arbeid en zachte landingsmogelijkheden.

KU LEUVEN

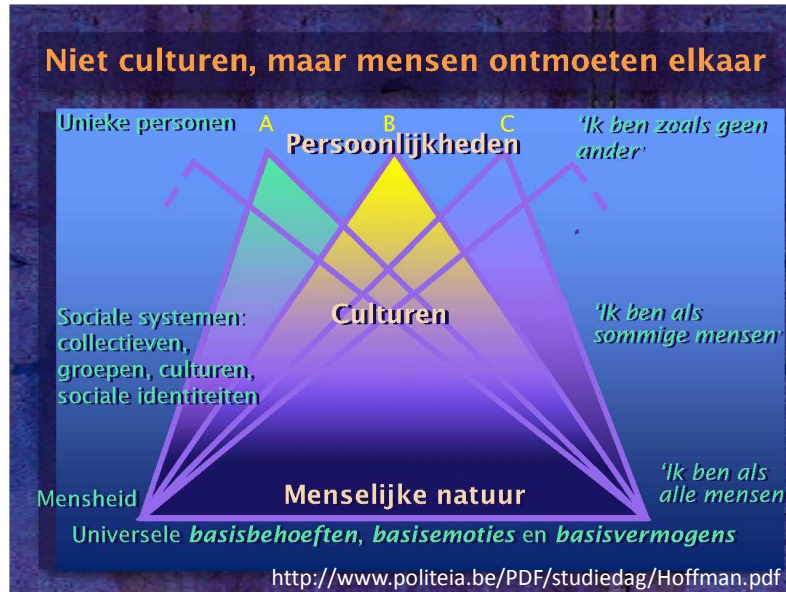
Verschillen helder zien en waarderen

Verschillen bespreken

Verschillen verbinden

KU LEUVEN

## Niet generaties maar mensen ontmoeten elkaar



## Literatuur

- Avolio, B.J., Waldman, D.A., & McDaniel, M.A. (1990). Age and work performance in non-managerial jobs: the effects of experience and occupational type. *Academy of Management Journal*, 33(2), 407-422.
- Baane, R. (2011). Het nieuwe werken ontrafeld: Over Bricks, Bytes & Behavior, *Tijdschrift voor HRM*, 14, 7-23.
- Berings, D. (2013). Cultuurspiegels: op zoek naar evenwicht in management en organisatiecultuur in het hoger onderwijs. *Onderzoek van Onderwijs*, 42(2), 5-9.
- Berings, D., & Grieten, S. (2013). Samen werken aan kwaliteitscultuur. Aan de slag met cultuurspiegels. *Leerrijk (1552013)*, 1-10.
- Berings, D., Beerten, Z., Hulpiau, V., & Verhesschen, P. (2011). Quality culture in higher education: from theory to practice. In A. Blättler et al. (Eds.) *Building bridges: Making sense of quality assurance in European, national and institutional contexts*. EUA Case Studies. (pp. 38-49).
- Berings, D. (2010). Kwaliteitscultuur in het hoger onderwijs: de bijdrage van organisatiecultuur aan de ontwikkeling van kwaliteitszorg. *Tijdschrift voor Hoger onderwijs & Management*, 2010, 4, 51-57.
- Bontekoning, A.C. (2008). Generatiegolven als vernieuwingsimpulsen. *M&O*, 1, 37-51.
- Bruggeman, K. (2017). *Leeftijds- en generatieverschillen op het vlak van werkhoudingen: mythe of werkelijkheid?* Masterproef aangeboden tot het behalen van de graad van Master in de handelswetenschappen. Brussel: KU Leuven.
- Chawla, D., Dokadia, A., & Rai, S. (2017). Multi-generational differences in career preference, rewards preference and work engagement among Indian. *Global Business Review*, 18(1), 181-197.
- De Vos, A. (2008). Opportuniteiten voor een leeftijdsbewust HRM. *OVER.WERK Tijdschrift van het Steunpunt WSE*, 1, 2008, 56-59.
- Neyens, J. (2014). *ICT voor docenten in het hoger onderwijs: Lust of last?* Masterproef aangeboden tot het behalen van de graad van Master in de handelswetenschappen. Brussel: Hogeschool-Universiteit Brussel.
- Paauwe, J. (2011). Generatiemanagement: zin en onzin. *P&O actueel*, nr.5: 2011, 11.
- Penne, S. (2017). *De relatie tussen leeftijd en de voorkeur voor organisatiecultuur*. Masterproef aangeboden tot het behalen van de graad van Master in de handelswetenschappen. Brussel: KU Leuven.
- Veth, K., Korzilius, P.L.M., van der Heijden, B.I.J.M., Emans, B., & de Lange, A.H. (2017). Which HRM practices enhance employee outcomes at work across the life-span? *The International Journal of Human Resource Management*, 2, 1-32.
- Waldman, D.A., & Avolio, B. (1986). A meta-analysis of age differences in job performance. *Journal of Applied Psychology*, 71(1), 22-28.

## Contact

[dries.berings@kuleuven.be](mailto:dries.berings@kuleuven.be)

+32 496 82 99 88

**KU LEUVEN**