



'fizkes/Shutterstock'

Generaties op de werkvloer: hoe ouder, hoe gelukkiger en hoe meer plezier?

In het voorjaar van 2021 werd in België de Grote Werkplezierstudie uitgevoerd, een korte maar krachtige meting van het plezier dat medewerkers op de werkvloer ervaren. Een van de conclusies die in het oog springt, is dat werkplezier leeftijdsgebonden is: hoe ouder je wordt, hoe meer werkplezier je ervaart. Een opmerkelijke bevinding, maar klopt ze wel? En hoe valt dat dan te verklaren?

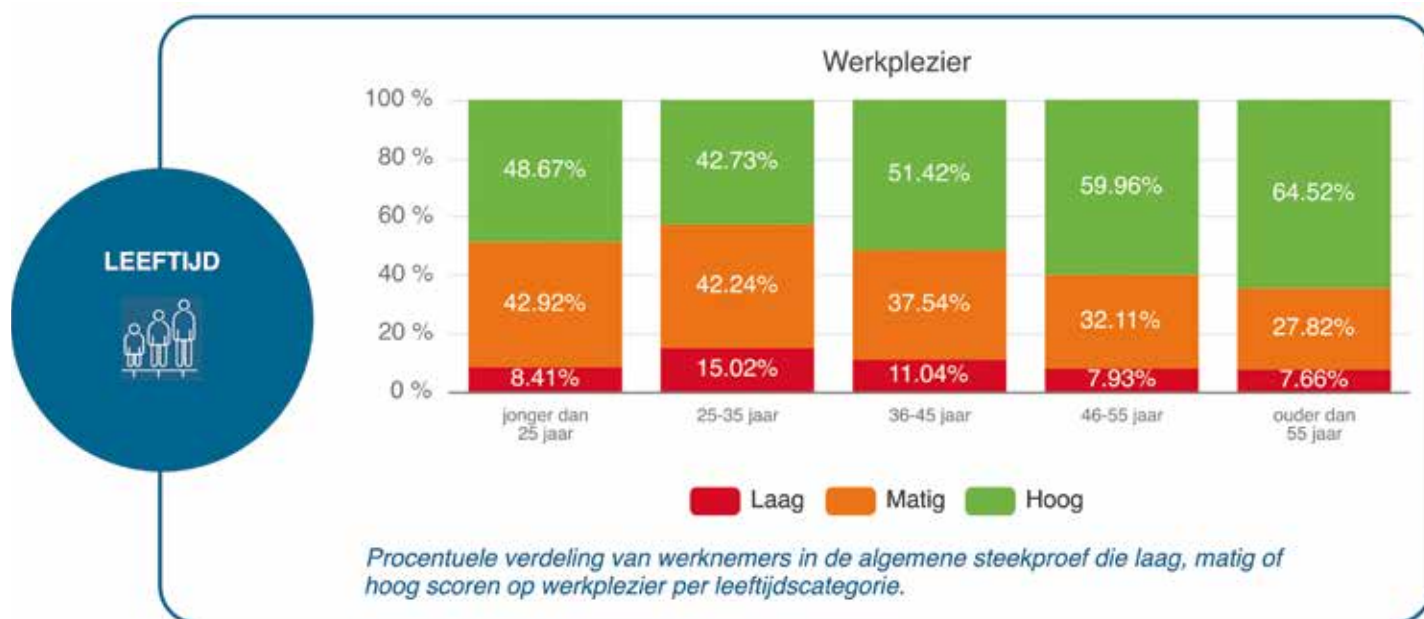
PREVENTASSIST-ABONNEES KUNNEN
DIT ARTIKEL ONLINE LEZEN
prevent.be/node/192010

Uiteenlopende cijfers

Grote Werkplezierstudie van Accent
Volgens de Grote Werkplezierstudie van Accent ervaart de leeftijdsgroep van 25 tot

35 jaar het minste werkplezier. Daarna is er een stijgende trend te zien met steeds hogere werkplezierscores (zie figuur 1).

Figuur 1: Werkplezier volgens leeftijdscategorie (Grote Werkplezierstudie)



Er zijn nog heel wat andere studies die concepten als welbevinden, werkplezier en werkgeeluk bestuderen, met allerlei uiteenlopende resultaten wat betreft de leeftijdsgroep die zich het beste voelt op de werkvloer.

Robert Half en Happiness Works

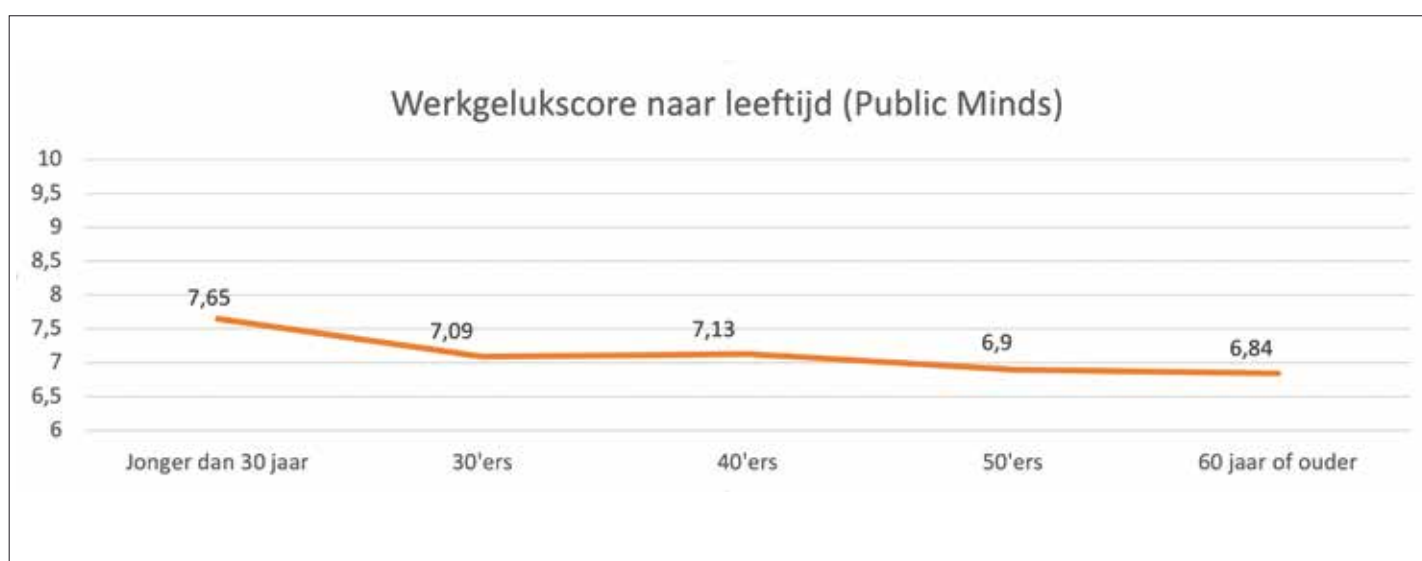
Onderzoek van Robert Half en Happiness Works uit 2017 bij meer dan 24.000 werknemers uit verschillende landen, kwam tot

de conclusie dat de werkgeelukscores een U-curve volgen. Dat komt overeen met de algemene *U-bend theory of happiness*. De beste scores zijn te vinden op jongere leeftijd, waarna een daling volgt voor de groep vanaf 35 jaar. Op oudere leeftijd (vanaf 55) gaan de gelukscores op het werk weer omhoog.

Public Minds

Een bevestiging van Public Minds bij meer dan 500 medewerkers van 51 lokale besturen in Vlaanderen in het najaar van 2021, toont aan dat de jongste groep (jonger dan 30 jaar) opvallend hoger scoort op zowel werkplezier als werkgeeluk. Daarna daalt de gemiddelde gelukscore geleidelijk aan met de leeftijd. Het gaat hier weliswaar om een meting binnen een zeer specifieke context en sector (zie figuur 2).

Figuur 2: Werkgeelukscore naar leeftijd (Public Minds)



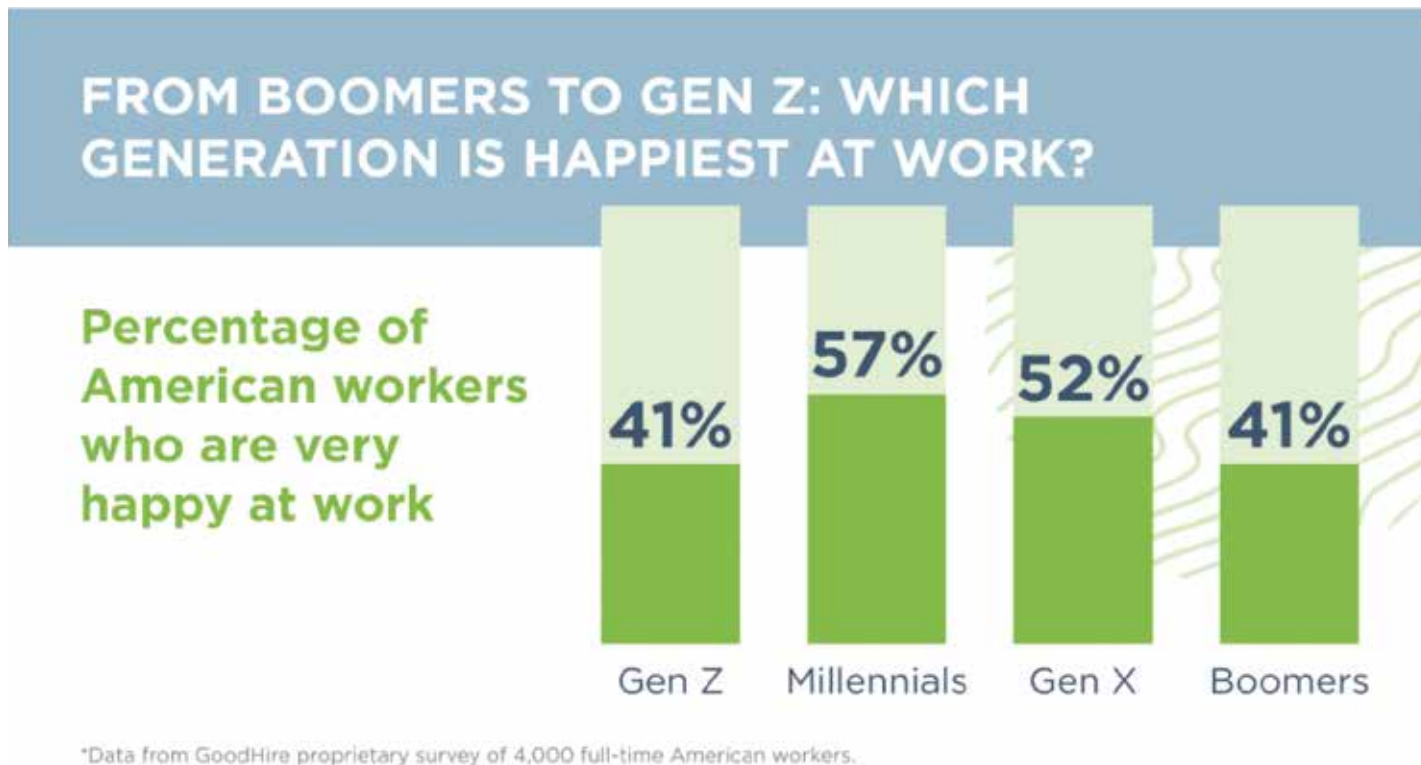
GoodHire

GoodHire onderzocht in 2021 hoe gelukkig elke generatie in de Verenigde Staten is in hun huidige job. 57% van de millennials

rapporteren zeer gelukkig te zijn op het werk; zij vormen de gelukkigste generatie in dit onderzoek. Gen Z en de (baby)boomers rapporteren de laagste gelukscores

(slechts 41%). Gen Z is daarenboven ook letterlijk de meest ongelukkige generatie te noemen: 22% van hen geeft aan een hekel te hebben aan werk.

Figuur 3: Percentage Amerikaanse werknemers die heel gelukkig zijn op het werk (GoodHire)



Figuur 4: Percentage Amerikaanse werknemers die ongelukkig zijn op het werk (GoodHire)



Verklaring?

Al deze onderzoeken lijken elkaar tegen te spreken over welke leeftijdsgroep nu het gelukkigst is. Hoe valt dat te verklaren? Elke studie situeert zich natuurlijk in een specifiek land, in een bepaalde context of cultuur, capteert momentopnames en rapporteert op basis van bepaalde modellen rond werkplezier of werkgeluk en/of de verschillende bouwstenen ervan.

Achter de cijfers

De hierboven vermelde onderzoeken tonen aan dat elke generatie (on)gelukkig lijkt te worden door toedoen van specifieke factoren:

Grote Werkplezierstudie van Accent

Wanneer we de werkplezierscore van de 25- tot 35-jarigen uit de Grote Werkplezierstudie van Accent naast de motivatiebarometer van de UGent leggen (die dagelijks de motivatie en welbevinden in coronatijden meet), zien we dat deze doelgroep het doorgaans bijzonder moeilijk heeft gehad de afgelopen periode. Het is een sociaal actieve leeftijdsgroep en vaak zijn de personen uit die groep ook ouders van jonge kinderen en bevinden ze zich op een uitdagend punt in hun carrière. De coronamaatregelen hebben het leven op die verschillende domeinen ernstig verstoord, wat resulteerde in een algemene motivatiedaling voor deze groep, een trend die zich ook doorzet op het werk.

Public Minds

In het onderzoek van Public Minds worden verschillende bouwstenen voor werkgeluk in kaart gebracht, zoals zingeving, werkplezier, zelfontwikkeling, in welke mate men energie krijgt van het werk, autonomie, connectie en vertrouwen. De scores voor elk van deze bouwstenen dalen wanneer de leeftijd stijgt, wat dus meteen de dalende algemene werkgelukscores voor werknemers bij lokale besturen verklaart.

Goodhire

Uit het onderzoek van Goodhire blijkt dat de gelukkigste generatie – de millennials (25 tot 40 jaar) – het hoogst scoren op het vlak van zingeving in hun job (60%) en op *work-life balance* (48%). Hoewel er ruimte is voor verbetering wat het absolute percentage qua loontevredenheid betreft, scoren de millennials hierop het hoogst van alle generaties (47%).

Gen Z (18 tot 24 jaar), de ongelukkigste generatie, haalt – niet toevallig – de slechtste scores voor zingeving (41%), evenwicht tussen werk en privéleven (69% is hierover ontevreden) en loontevredenheid (32%).

Robert Half en Happiness Works

Het onderzoek van Robert Half en Happiness Works linkt het lage geluksgevoel op het werk van de 35- tot 54-jarigen aan de uitdagingen die zij ervaren bij hun *work-life balance* en het feit dat ze zich minder gewaardeerd voelen en meer gestresseerd zijn op het werk. De onderzoekers gingen ook dieper in op de belangrijkste factoren voor werkgeluk voor de verschillende leeftijdsgroepen: de jongste groep (18 tot 34 jaar) vindt waardering op het werk het allerbelangrijkste, terwijl de groep van 35 tot 54 jaar meer kans op werkgeluk heeft wanneer ze trots zijn op de organisatie waarvoor ze werken; medewerkers van 55 jaar en ouder vinden het dan weer het belangrijkste om fair en respectvol behandeld te worden.

Bouwstenen van werkgeluk

Het Belgisch expertisebureau op het vlak van welzijn op het werk en werkgeluk Tryangle bekijkt het concept 'werkgeluk' als een breed begrip. Het staat buiten kijf dat zich goed voelen belangrijk én broodnodig is voor elke generatie. De studies bieden inzicht in de mate waarin iemand positieve ervaringen op het werk kan beleven door de invloed van uiteenlopende factoren of drijfveren. Daarnaast maken ze

ons ook duidelijk hoe bepaalde aspecten een belangrijkere rol spelen voor bepaalde generaties, wat dan weer handvatten biedt in hoe je daar als organisatie of team rekening mee kan houden.

Hieronder verkennen we zes van de krachtigste bouwstenen van werkgeluk en bekijken we hoe generatieverschillen een rol kunnen spelen.

1. Motivatie (en leidinggevende)

De zelfdeterminatietheorie van Ryan en Deci (2017) benoemt drie psychologische basisbehoeften, die ook in de werkomgeving belangrijk zijn: autonomie, verbondenheid en competentie. Vertaal deze woorden in het Engels (*autonomy, belonging, competence*) en je begrijpt waarom deze theorie vaak 'het abc van motivatie' genoemd wordt.

Elke term speelt een cruciale rol, maar vooral bij de praktische invulling van autonomie loopt het vaak mis. Het gaat immers niet om volstrekte vrijheid, maar wel om het kunnen uitvoeren van een job met voldoende ademruimte binnen duidelijke klijlijnen en met een helder gedefinieerde stip op de horizon. Mensen die voldoende vrijheid krijgen binnen de nodige klijlijnen, die een goede verstandhouding met hun collega's en/of hun leidinggevende hebben en die de nodige vaardigheden en mogelijkheden hebben om hun werk goed te doen, voelen zich goed in hun job, waardoor ze minder ongezonde stress ervaren en comfortabeler aan de slag gaan.¹

2. Zingeving

The Great Resignation

Ook zingeving heeft een grote impact op de werkbeleving en het werkgeluk. Door de coronacrisis begint men meer en meer na te denken over de job, de zingeving én zinvolheid ervan, met heel wat verloopintenties tot gevolg. Die beweging staat be-

¹ Wil je meer ontdekken over de zelfdeterminatietheorie, dan is het boek 'Motiveren zonder controleren' van Anja Van den Broeck en Hermina Van Coillie een absolute aanrader.

kend als *the Great Resignation*. 40% van de medewerkers in Amerika en 25% van de medewerkers in Europa speelt met de gedachte om de huidige job in te ruilen voor een meer zinvolle functie binnen een andere organisatie. Het is dus zeker relevant om stil te staan bij het aspect 'betekenisvolheid', wetende dat zowel de werkgever als de medewerker een belangrijke bijdrage kunnen leveren.

Bijdragen aan de maatschappij

Als werkgever kan je een context creëren waarin mensen begrijpen op welke manier ze bijdragen aan de maatschappij. Denk maar aan smeeroliefabrikant WD-40. Hun CEO gaat er prat op dat zijn medewerkers niet simpelweg smeerolie fabriceren, maar dat ze mee onvergetelijke momenten in mensenlevens creëren. Dankzij een duurzame interne communicatiecampagne beseft iedereen bij WD-40 dat elke taak bijdraagt tot dat heerlijk onbezorgd fietstochtje met het gezin, zonder haperende ketting.

Trots

Ook dichterbij huis vinden we mooie voorbeelden. Een Belgische vliegtuigbouwer kon, met behulp van de expertise van Tryangle, het absentisme, kwaliteitsverlies en de demotivatie van een welbepaalde ploeg bestrijden door het invoeren van een rotatiesysteem aan de werkposten.

Daardoor moesten medewerkers niet langer telkens dezelfde taken uitvoeren. Door daarnaast ook aandacht te besteden aan het belang van elke taak en alle onderdelen in het realiseren van het eindproduct, voelde iedereen zich meer betrokken bij het afgewerkte vliegtuig dat werd opgeleverd. Met het gevolg dat ze nu trots naar boven kijken wanneer er een vliegtuig overvliegt: "Dat is er eentje van ons!"

In het onderzoek van Robert Half zag je al dat de groep van 35- tot 54-jarigen meer kans maakt op werkgegluk wanneer ze zich trots voelen op de organisatie waarvoor ze werken. Fierheid en zingeving gaan hand in hand. Het biedt dus een absolute meerwaarde om daar actief op in te zetten.

Attitude

Betekenisvolheid en zingeving spelen duidelijk een hoofdrol. Wetenschappelijk onderzoek van organisatiepsychologe Amy Wrzesniewski legt de sleutel voor werkgegluk in iemands attitude tegenover de job. Een betere match tussen de werkomgeving en de eigen attitude helpt meer tevredenheid en welbevinden te creëren. Daarnaast kunnen medewerkers door dat besef collega's met een andere oriëntatie – en dus een andere aanpak – beter begrijpen. Ook voor leidinggevers is het interessant om te snappen welke oriëntatie de leden van het team hebben, omdat ze op een andere manier zijn te motiveren.

Oriëntatietypes

Dr. Wrzesniewski onderscheidt drie mogelijke oriëntatietypes:

- Iemand die puur **jobgeoriënteerd** is, ziet werk als een middel om iets te bereiken, om loon of andere voordelen te krijgen die het mogelijk maken dingen te kopen of hobby's te kunnen uitvoeren, om het gezin te ondersteunen, ... Mensen met zo'n oriëntatie verkiezen een job die zo min mogelijk interfereert met hun persoonlijk leven en zijn niet geneigd een heel sterke connectie te maken met het bedrijf, de visie/missie ervan of hun verantwoordelijkheden binnen het grote geheel. Een job is iets wat je nu eenmaal moet hebben om de dingen in de privé-sfeer die je belangrijk vindt, te kunnen doen.
- Een persoon met een **carrièreoriëntatie** is vaker gefocust op elementen als succes en prestige. Er is vooral interesse in het opklimmen op de bedrijfsladder, het verwerven van een hoger loon of het behalen van een belangrijk functieniveau of de sociale status die bij een indrukwekkende carrière hoort.
- Medewerkers met een **missieoriëntatie**, gebaseerd op een *calling* of een roeping, beschrijven werk vaak als een geïntegreerd deel van hun leven en hun identiteit. Hun carrière is een vorm van

zelfexpressie en persoonlijke voldoening. Deze mensen vinden hun werk betekenisvol en zullen taken, gedrag en relaties blijven aanpassen om nog meer zingeving te vinden.

Mensen met een missieoriëntatie zullen natuurlijk ook nood hebben aan een goed salaris, maar het is waarschijnlijker dat zij hun job zelfs zouden uitvoeren als ze niet betaald worden. Er is geen ideale oriëntatie die werkgegluk verzekert. Tot welke van de drie types een werknemer behoort, bepaalt waar hij/zij gelukkig van wordt. Dat leidt tot interessante vraagstukken rond flexibele werkuren, *work-life blend*, autonomie, verantwoordelijkheden en verloning.

Minst duidelijk voor jongste generatie

Deze vraagstukken worden het moeilijkst ingevuld voor de jongste generatie op de werkvloer. De studie die GoodHire uitvoerde, toont immers aan dat Gen Z niet tevreden is met het loon (32%) en de laagste zingevingsscores rapporteert van alle generaties (41%). Bovendien geeft 69% van hen aan ontevreden te zijn over het evenwicht tussen werk en privéleven. Als jongste groep staan ze aan de start van hun carrière en heel vaak is hun joboriëntatie nog onduidelijk. Het mag dus niet verbazen dat ze als meest ongelukkige generatie uit de analyse komen.

3. Erkenning en waardering

Onderzoek van Tempo-Team toonde aan dat gebrek aan erkenning en waardering op het werk nefaste gevolgen kan hebben voor de prestaties van de medewerker: minder werkplezier (36%), minder motivatie (33%) en ook minder productiviteit (28%).

Nog werk aan de winkel

Er blijkt in ieder geval nog heel wat ruimte te zijn voor organisaties om te werken aan waardering, aangezien een op de drie Belgische werknemers aangeeft nooit een blijk van waardering van de leidinggevende te krijgen. Ook de Grote Werkplezierstudie komt op een gelijkaardig resultaat uit: 65% van de medewerkers zeiden zich voldoen-

de gewaardeerd en erkend te voelen, wat betekent dat 35% in de kou blijft staan.

Kort op de bal spelen

Uit het onderzoek van Robert Half bleek dat de jongste groep (18 tot 34 jaar) waardering op het werk het allerbelangrijkste vindt. Natuurlijk blijft appreciatie ook voor de andere leeftijdsgroepen relevant. Feedback speelt daarbij een cruciale rol.

Nog te vaak sparen leidinggevenden hun commentaar op tot het evaluatie- of functioneringsgesprek. Onderzoek toont echter aan dat het belangrijk is om kort op de bal te spelen. Zie je iets gebeuren, goed of slecht? Reageer zo snel én zo constructief mogelijk. Loopt er iets mis? Benoem het op een duidelijke, maar constructieve manier en voorzie je groeifeedback liefst ook van een tip die helpt om het werkpunt aan te pakken. Gezonde groeifeedback biedt immers leeransen waar iedereen, maar zeker de jongste generaties, door kunnen evolueren. Wij Belgen hebben weleens de neiging vooral te bespreken wat minder goed gaat, maar vergeet niet om aandacht te hebben voor wat wél goed loopt. Succeservaringen verdienen de nodige aandacht, dus trap niet in de val door enkel te benoemen wat moeilijk is of fout loopt.

4. Energievreter en -gevers

De Grote Werkplezierstudie geeft aan dat werknemers die plezier in hun job ervaren een grotere bereidheid vertonen om zich vrijwillig in te spannen voor het werk. Het gaat hier over de zogenaamde energiegevers en energievreters. Taken die meer energie kosten dan ze opleveren, zullen als inspannender te boek staan en bijgevolg op minder enthousiasme kunnen rekenen dan taken die zorgen voor wat psycholoog Csíkszentmihályi omschrijft als *flow*: de mentale toestand waarin iemand volledig opgaat in zijn of haar activiteit.

Subjectief

Uit het onderzoek van Public Minds blijkt dat de energie die men krijgt van het werk, een van de drie componenten is die het meest bijdraagt aan de gelukscore. De scores vertonen dezelfde curve binnen de ver-

schillende generaties; ze dalen naarmate de leeftijd stijgt. Natuurlijk mogen we niet voorbijgaan aan het subjectieve karakter van de factor 'energie'. Het hangt er immers van af hoe je dat concept invulling geeft én hoe je naar je werk kijkt.

Psychologe Kelly McGonigal onderzocht de impact van de manier waarop we naar stress kijken. Wat bleek? Als je op een negatieve manier naar stress kijkt, dan vreet stress energie. Kijk je ernaar "alsof het je vriend is" (dixit McGonigal), dan zal stress je energiepeil net een duwtje in de rug geven. Natuurlijk heeft ze het over gezonde stress en niet over langdurige toxische stress. Al te vaak zien we vooral jongere generaties met onzekerheid en twijfel naar stress kijken, waardoor ze ongerust worden wanneer ze stress ervaren. Generaties met meer levenservaring slagen er vaak beter in om stresserende situaties te relativeren. Die stelling verdient de nodige nuance, want natuurlijk overstijgt iemands karakter elke eigenschap die we kunnen toedichten aan een generatie.

5. Work-life balance/hybride werken

Het voorbije decennium zien we een heuse mentaliteitsverandering ontstaan – gestimuleerd door de coronacrisis – waarbij men het klassieke 9-to-5-denken stilaan ontgroeit en het hybride werken een stevige sprong heeft gemaakt.

Individuele voorkeuren

Het verplichte thuiswerk van de afgelopen periode heeft heel wat voor- en nadelen rond hybride werken duidelijker naar geschoven, waardoor we er weer nieuwe oplossingen voor kunnen bedenken. Ook hier zijn het individuele voorkeuren en (gezins)omstandigheden die de *format* bepalen waar men het gelukkigst mee is.

Voor bepaalde groepen bracht het verplichte thuiswerk meer uitdagingen mee op het vlak van werkdruk, *work-life balance*, samenwerking met collega's of autonomie (bv. compleet onduidelijke aansturing of net micromanagement). Anderen ontdekten dan weer de voordelen: de flexibiliteit en regelmogelijkheden, de verkorte pendel-

tijd, de focusmogelijkheden, ...

Verschillen tussen generaties

Op dat vlak rapporteren de onderzoeken enkele opmerkelijke verschillen tussen de generaties. De 'werkgelukkigste' groep uit het Goodhire-onderzoek (de millennials) gaven van alle generaties aan het meest tevreden te zijn (68%) met structureel thuiswerk in de pandemieperiode. Ongetwijfeld valt dat voor een groot stuk te verklaren door de levensfase waarin de meesten van hen zich bevinden: hun kinderen zijn vaak op een leeftijd gekomen waarop ze zich uit de slag kunnen trekken. Dat de oudste leeftijdsgroep het minst tevreden bleek van alle generaties in verband met het werken op afstand (slechts 37%), kan gelinkt worden aan de digitale uitdagingen die daarmee gepaard gingen. Uit onderzoek van Jobat bleek immers dat babyboomers het vaakst lijden aan stress bij het gebruik van informatietechnologie.

6. Loontevredenheid

Diverse onderzoeken wijzen uit dat financiële bonussen weinig of niets bijdragen tot duurzaam werkgeeluk. Ook een regelmatige loonsverhoging heeft geen (langdurig) hefboomeffect, maar natuurlijk moet er wel een zekere loontevredenheid zijn. Volgens onderzoek dat StepStone uitvoerde in oktober 2021, is zes op de tien Belgen (59%) gelukkig met zijn loon. Dat zijn er evenveel als voor de coronacrisis.

Verschillen tussen generaties

We zien in datzelfde onderzoek ook een verschil in loontevredenheid tussen de verschillende generaties die actief zijn op de arbeidsmarkt. 63% van wie net start met werken, is gelukkig met wat er maandelijks op de bankrekening verschijnt. Na één jaar werkervaring zakt de loontevredenheid naar een dieptepunt: slechts 52% is op dat moment nog tevreden over de verloning. Dan duurt het een paar decennia vooraleer de tevredenheid opnieuw de cijfers evenaart van bij de start van de carrière. Het onderzoek toont aan dat werknemers pas na 25 jaar werken opnieuw even tevreden zijn over hun verloning als bij de start van hun carrière. Ook in de Goodhire-studie zie je dat de

jongste generatie (18 tot 24 jaar) een van de laagste loontevredenheidsscores haalt.

VS vs. Europa?

De onderzoeksconclusies van StepStone matchen niet met de bevindingen van de studie van Goodhire over de babyboomers en hun houding ten opzichte van hun loon. Babyboomers blijken in de Goodhire-studie de op een na ongelukkigste generatie (slechts 41% gelukscore) en storen zich het meest van alle generaties aan hun loon (slechts 30% is tevreden met hun huidige loonpakket). Is dat te wijten aan het feit dat Goodhire de Amerikaanse beroepsbevolking heeft onderzocht en StepStone in Europa te werk is gegaan?

Moraal van het generatieverhaal?

Individuele verschillen

Het mag duidelijk zijn dat studies niet altijd leiden tot dezelfde conclusies. De verschillende resultaten laten zich soms heel logisch verklaren, maar soms ook niet. Feit is dat individuele verschillen tussen mensen groter zijn dan de gelijkenissen binnen bepaalde generaties. De verschillen én overeenkomsten tussen de vier ge-

neraties die momenteel onze werkvloer bevolken, moeten dan ook met de nodige zin voor nuance worden geanalyseerd en beschreven.

Leren van elkaar

Laat ons vooral ook niet vergeten hoeveel energie er ontstaat wanneer mensen over generaties heen met elkaar in verbinding treden. Jong leert van oud en omgekeerd. Elke generatie brengt dankzij haar eigenheid een meerwaarde naar de werkvloer. Het is dan ook de kunst om te kijken naar generaties als een smeltkroes van opportuniteiten. Voor bedrijven is het waardevol om gebruik te kunnen maken van uiteenlopende perspectieven, levenservaringen en communicatiestijlen. Dat levert een positieve bijdrage aan een creatieve mix en daardoor een beter eindresultaat. Daarnaast biedt diversiteit (niet alleen op het vlak van leeftijd) mogelijkheden voor zowel geroede executives als gloednieuwe medewerkers om van elkaar te leren, andere definities van 'succes' te ontdekken en verschillende manieren om te kijken naar persoonlijke groei, ontwikkeling en carrière, ...

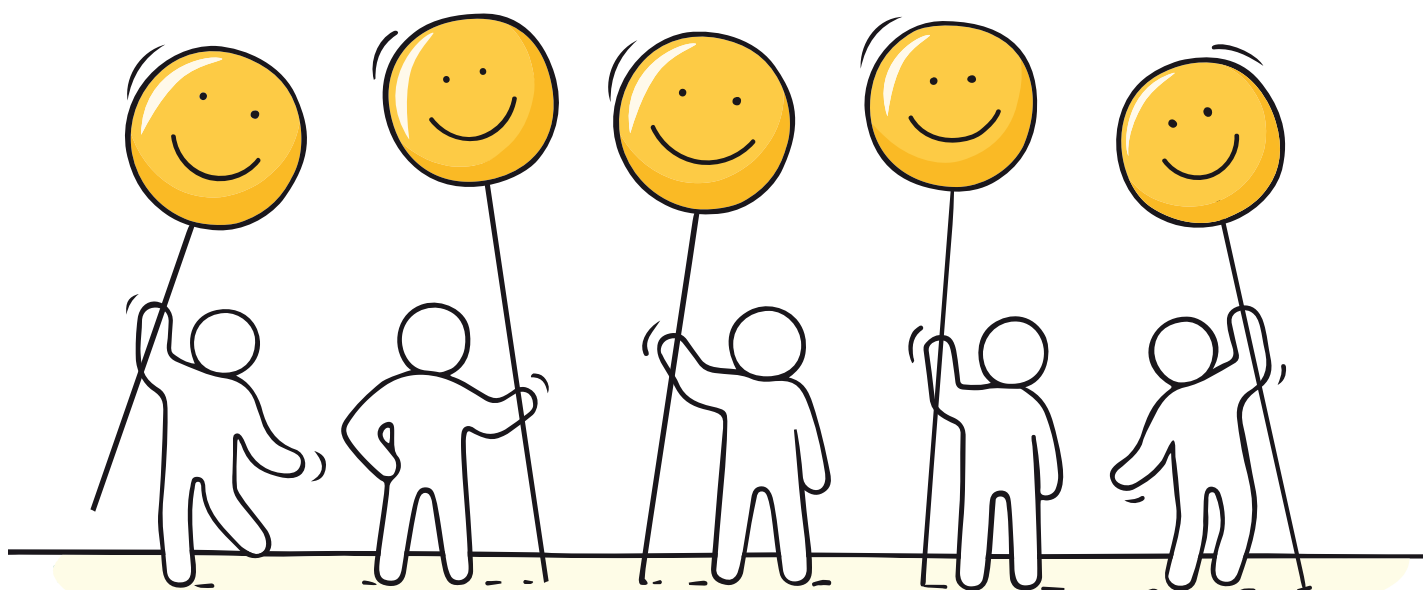
Versillen begrijpen

Natuurlijk heeft niet iedereen binnen een generatie dezelfde visie, maar de generatieverschillen doen ons wel nadrukkelijker stilstaan bij het feit dat niet iedereen hetzelfde naar werk kijkt. Het begrijpen van gevoelens en voorkeuren van verschillende generaties kan alle individuen een kans bieden op een betere werkomgeving en een betere persoonlijke verstandhouding met alle collega's op de werkvloer, met meer werkgevoel, meer productiviteit en meer winstgevendheid tot gevolg.

Over de auteur:

Griet Deca, stress- en burn-outcoach, Chief Happiness en co-founder van Tryangle, Happiness and Well-Being at Work.

EINDE



'Sapunkel/Shutterstock'