

Foto: Martin Reisch

# Voorbij generatiedenken: hoe leeftijd, levensfase en context het werkelijke verschil maken

**Auteur**: Bart Moens

Moens, B. (2025). Voorbij generatiedenken: hoe leeftijd, levensfase en context het werkelijke verschil maken. *HRMConnect*, 2025(4)

Oudere werknemers werken vandaag langer door, terwijl jongere werknemers nog steeds op dezelfde leeftijd aan het werk gaan. Dit leidt tot een grotere leeftijdsdiversiteit op de werkvloer met alle uitdagingen van dien. Helaas lijken veel organisaties niet goed te weten hoe ze met die groeiende mix van jong en oud moeten omgaan. Consultants en zelfverklaarde experts zagen hier een ideale kans om een aantrekkelijke, maar al te simplistische oplossing aan te reiken: generatiedenken[i]. Over waarom generatiedenken tekortschiet en zelfs nadelig kan zijn, schreef ik eerder al uitgebreid in een vorige bijdrage. In deze bijdrage laat ik zien dat verschillen in houding en gedrag van werknemers niet door generatieverschillen komen, maar door leeftijd, levensfase en maatschappelijke context.[ii]

## Leeftijdseffecten: leeftijd of levensfase

Leeftijdseffecten verwijzen naar de 'natuurlijke' veranderingen die zich voordoen naarmate mensen ouder worden. Aan de ene kant zijn er de biologische veranderingen: fysieke mogelijkheden en cognitieve vermogens nemen geleidelijk af of veranderen. Aan de andere kant zijn er psychologische veranderingen. Tijdens hun werkzame leven doorlopen mensen verschillende levensfasen, van de eerste stappen op de arbeidsmarkt tot het stichten van een

gezin of het naderen van het pensioen. Afhankelijk van de levensfase nemen ze bepaalde sociale rollen op. Die levensfasen en sociale rollen kleuren hoe mensen denken, wat ze belangrijk vinden en hoe ze zich gedragen op het werk. Wat mensen op jonge leeftijd willen of verwachten, is zelden blijvend. Met de jaren veranderen hun behoeften, en vaak groeien ze uiteindelijk toe naar dezelfde wensen als eerdere generaties. Of, zoals de Tilburgse hoogleraar Ton Wilthagen het recent verwoordde: 'Jongeren gaan ook van discotheek naar hypotheek.'[iii]

### Biologische veranderingen

Lichamelijke en mentale vermogens nemen af met het ouder worden, maar de impact daarvan op inzetbaarheid hangt sterk af van de aard van het werk. Lichamelijke veroudering begint gemiddeld rond de leeftijd van 30 jaar. Over het algemeen zijn ouderen fysiek minder sterk dan jongeren, al zijn er grote individuele verschillen. Genetische aanleg, ziekten, omgevingsfactoren en levensstijl spelen hierbij een rol. Het is echter zo dat voor de meeste mensen fysieke veroudering pas na de pensioenleeftijd een beperking vormt, tenzij het gaat om fysiek zwaar werk.

Mentale veroudering is minder eenduidig. Sommige cognitieve vermogens nemen juist toe met de jaren, zoals gekristalliseerde intelligentie: opgebouwde kennis, verbale vaardigheden en communicatieve competenties. Tegelijkertijd nemen fluïde vermogens – zoals redeneren, analyseren, snelheid en geheugen – vanaf de jongvolwassenheid geleidelijk af, en versnelt die afname vanaf ongeveer 50 jaar. Toch wordt deze achteruitgang, net zoals bij fysieke veroudering, meestal pas na pensionering echt merkbaar. Tijdens het werkende leven kan dit verlies veelal worden opgevangen door ervaring en opgebouwde kennis. De aard van het werk is ook hier bepalend. Taken die sterk leunen op fluïde vermogens – zoals snel informatie verwerken, abstract redeneren of nieuwe kennis opnemen – kunnen voor oudere werknemers zwaarder worden naarmate de pensioenleeftijd nadert. Zeker als het werk weinig ruimte biedt om terug te vallen op eerder verworven kennis.

### Psychologische veranderingen

Ouder worden beïnvloedt hoe mensen in het leven staan en hoe zij hun werk beleven. Het is echter niet de leeftijd op zich die behoeften verandert, maar de veranderende omstandigheden gedurende iemands leven. Van der Lippe en collega's omschrijven de levensloop als een opeenvolging van sociale rollen die een persoon in de loop van de tijd bekleedt[iv]. Ingrijpende gebeurtenissen – zoals trouwen, het krijgen van kinderen of het maken van promotie – markeren de overgang van de ene sociale rol naar de andere.

**Waarde van werk**

Onderzoek toont aan dat het merendeel van de mensen waarde hecht aan werk, maar de betekenis die werk krijgt, verandert door de levensfasen heen. Naarmate mensen volwassen worden, neemt het belang van werk toe. Twintigers hechten doorgaans de meeste waarde aan werk. Dat is niet zo vreemd. Zij starten immers met hun eerste 'echte' baan en verlangen naar financiële onafhankelijkheid. Vervolgens daalt het belang dat mensen aan werk hechten licht, tot aan het begin van hun dertiger jaren. Daarna neemt het geleidelijk weer toe, vooral door toenemende verantwoordelijkheden zoals het stichten van een gezin en het uitbouwen van een loopbaan. Naarmate mensen de pensioenleeftijd naderen, neemt de waarde van werk doorgaans weer licht af. Mogelijk verschuiven prioriteiten in deze fase, al is de verklaring voor deze afname

niet eenduidig. Het kan samenhangen met het afronden van carrière-ambities of het toenemende verlangen naar meer vrije tijd en zingeving buiten het werk[v,vi].

**Werkkenmerken**

De waarde die mensen aan werk hechten, hangt uiteraard samen met het inkomen en de werkzekerheid die werk biedt. Toch blijkt dat de beleving van werk voor veel mensen nog belangrijker is. Werk wordt als bijzonder waardevol ervaren wanneer het inhoudelijk interessant is, een gevoel van voldoening geeft en ruimte biedt voor sociale contacten[vii].

Opvallend is dat jongere en oudere werknemers grotendeels overeenkomen in de mate waarin zij waarde hechten aan fundamentele werkkenmerken, zoals werkzekerheid, sociale contacten, verantwoordelijkheid en een betekenisvolle baan. Wel lijken oudere werknemers het belang van bepaalde werkkenmerken meer te relativeren. Zo hechten werknemers van 55 jaar en ouder doorgaans minder belang aan aspecten zoals een hoog salaris, promotiekansen, passende werktijden en het leveren van prestaties dan hun jongere collega's[viii]. Ook hier lijkt de levensfase een rol te spelen, wat suggereert dat de werkwaarden van jongeren in de toekomst meer zullen aansluiten bij die van oudere werknemers vandaag.

**Werkmotivatie**

Wat werkmotivatie betreft, laten Ng en Feldman[ix] op basis van een meta-analyse van 380 studies zien dat jobmotivatie, in tegenstelling tot de stereotype aannames hierover, hoger is bij oudere dan bij jongere medewerkers. Wel blijkt het soort jobtaken dat ouderen motiveren te verschillen van de taken die jongeren motiveren[x,xi].

Deze verschillen in motivatie hangen nauw samen met verschillen in ambities en doelen. Zo vinden jongere werknemers leer- en groeimogelijkheden belangrijker dan hun oudere collega's. Dit wordt verklaard door de socio-emotionele selectiviteitstheorie[xii,xiii]. In deze theorie speelt het tijdsperspectief een cruciale rol: het gaat uit van de relatie tussen leeftijd en doelgericht gedrag. Naarmate mensen ouder worden, verandert hun waargenomen tijdsperspectief en stellen zij doelen die daarbij passen. Jongere werknemers hebben vaak een open tijdsperspectief ('tijd vanaf de geboorte') en worden vooral gemotiveerd door lange termijn- en groeigerelateerde doelen. Ze willen hun vak goed leren beheersen, zijn gericht op het vergaren van kennis en het ontwikkelen van vaardigheden, en vinden hun uitdaging in het behalen van werkgerelateerde doelen.

Oudere werknemers daarentegen ervaren doorgaans een meer gesloten tijdsperspectief ('tijd tot de dood') en worden meer gedreven door kortetermijndoelen en emotiegerelateerde doelen. Ze hechten waarde aan autonomie, het benutten van hun verworven vaardigheden, het helpen van anderen en het leveren van een positieve bijdrage aan de samenleving. Voor hen draait werk meer om affectieve beloning, zoals emotionele tevredenheid en het bevestigen van hun (professionele) zelfbeeld.

Opgelet: dit betekent niet dat ouderen totaal niet geïnteresseerd zijn in ontwikkeling. Zo blijkt uit onderzoek van De Lange en collega's[xiv] dat ouderen even gemotiveerd zijn als jongeren om nieuwe dingen te leren.

## Periode-effecten: de tijd waarin men leeft

De houding en het gedrag van werknemers worden niet alleen beïnvloed door hun leeftijd of levensfase, maar ook door periode-effecten. Dit zijn veranderingen in gedrag en attitudes die het gevolg zijn van maatschappelijke gebeurtenissen en trends die *iedereen* op een bepaald moment in de tijd beïnvloeden. Denk aan economische crisissen, technologische innovaties of culturele verschuivingen.

Zo heeft de wereldwijde COVID-19-pandemie het gedrag en de attitudes van mensen van alle leeftijden ingrijpend beïnvloed. Hybride werken is de nieuwe norm geworden, met als gevolg dat veel mensen vooral op dinsdag en donderdag naar kantoor komen. Op maandag, woensdag en vrijdag is het dan ook rustiger in het openbaar vervoer en op de weg. Onze noorderburen spreken inmiddels van de 'di-do-economie'. Daarnaast zijn online vergaderingen gemeengoed geworden en hebben veel organisaties hun werkprocessen hierop aangepast. Deze verschuiving heeft niet alleen de manier van werken veranderd, maar ook de verwachtingen en voorkeuren van zowel jongere als oudere werknemers.

Uit onderzoek van TNO blijkt dat werkgerelateerde behoeften niet alleen worden beïnvloed door leeftijd, maar ook door periode-effecten. Tussen 2014 en 2022 is het aandeel Nederlandse werknemers dat bepaalde werkaspecten als 'heel belangrijk' beschouwt, geleidelijk gestegen – en dit geldt voor werknemers van alle leeftijden. Dit betreft onder meer interessant werk, leermogelijkheden, een goede reistijd, een goed salaris en de mogelijkheid om zelf werktijden te bepalen[xv]. Dat deze toename zich bij alle leeftijdsgroepen in gelijke mate voordoet, wijst erop dat deze voorkeuren niet specifiek zijn voor bepaalde generaties, maar voortkomen uit maatschappelijke ontwikkelingen die de gehele beroepsbevolking beïnvloeden. Dit onderstreept dat de toegenomen waardering voor deze werkaspecten vooral het gevolg is van periode-effecten.

## Verschil tussen leeftijds-, periode- en generatie-effecten

In zijn artikel *'Time changes, so do people'* legt Etsuji Suzuki het verschil tussen de drie effecten – leeftijdseffect, periode-effect en generatie-effect – uit aan de hand van een fictief gesprek tussen een oudere (A) en een jongere (B) collega:

- **A**: "Ik kan dit vermoeide gevoel niet van me afschudden. Ik denk dat ik gewoon oud word." (*leeftijdseffect*)
- **B**: "Zou het geen stress zijn? De zaken gaan dit jaar minder goed en je hebt je vermoeidheid laten oplopen." (*periode-effect*)
- **A**: "Misschien. En jij?"
- **B**: "Eigenlijk ben ik ook uitgeput! Mijn lichaam voelt echt zwaar aan."
- **A**: "Je maakt een grapje. Je bent nog jong. Ik kon de hele dag werken toen ik jouw leeftijd had."
- **B**: "O, echt?"
- **A**: "Ja, jonge mensen klagen zo snel tegenwoordig. Wij waren vroeger zo niet!" (*generatie-effect*)

Bij het laatste gaat het mis. “De jeugd van tegenwoordig… .” Alle jongere medewerkers worden op één hoop gegooid en krijgen eenzelfde stempel opgedrukt. Een stempel dat vaak gekleurd is door een misleidend vergelijkingspunt. Mensen hebben de neiging om hun huidige zelf als maatstaf te nemen, in plaats van terug te kijken naar hoe ze zelf waren in hun jongere jaren. Omgekeerd geldt dat trouwens ook: jongeren hebben de neiging om oudere mensen te beoordelen vanuit hun eigen, actuele perspectief. Het is zoals George Orwell scherp stelde[xvi]: *"Elke generatie verbeeldt zich intelligenter te zijn dan de vorige, en wijzer dan degene die erop volgt."*

## Cohorteffecten: de impact van jeugdervaringen

Tot slot zoomen we nog in op een laatste effect: het cohorteffect. Dit verwijst naar unieke en blijvende verwachtingen of gedragingen die specifiek zijn voor een bepaalde leeftijdsgroep. Dergelijke cohorteffecten worden gevormd door de omstandigheden en ingrijpende gebeurtenissen die plaatsvinden tijdens de jongvolwassenheid, met name tussen de 18 en 25 jaar. Deze levensfase staat in de psychologie bekend als de "*impressionable years*" – een lastig vertaalbare term die verwijst naar de periode waarin mensen extra gevoelig zijn voor het ontwikkelen van overtuigingen, attitudes en gedragingen[xvii]. Onderzoek toont aan dat ervaringen in deze jaren een bijzonder grote invloed hebben op attitudes en voorkeuren op latere leeftijd[xviii,xix]. Wat jongeren in deze periode meemaken, heeft vaak een blijvende invloed op hoe zij later in het leven staan.

Zo is de kans groot dat de coronapandemie een blijvende invloed zal hebben op hoe jongeren die tijdens deze crisis hun *impressionable years* en de overgang naar volwassenheid doormaakten, naar werk en leven kijken. In het boek *The Corona Generation* beschrijven Jennie Bristow en Emma Gilland hoe het wegvallen van cruciale overgangsmomenten – zoals afstuderen, eerste werkervaringen en stages – heeft geleid tot een vertraagde start op de arbeidsmarkt en een gevoel van gemiste kansen. Jongeren werden geconfronteerd met onzekerheid, digitalisering en economische terugval, wat mogelijk hun voorkeuren voor meer werkzekerheid, betekenisvol werk en een gezonde werk-privébalans heeft versterkt. Deze ervaringen en gevoelens zullen waarschijnlijk een blijvende rol spelen in hun toekomstige loopbaankeuzes en in wat ze verwachten van de arbeidsmarkt[xx].

De blijvende impact van de *impressionable years* blijkt ook uit het onderzoek van de Nederlandse hoogleraar Robert Dur en zijn collega’s[xxi]. Dat onderzoek toont aan dat de waarde die mensen hechten aan aspecten van werk – zoals inkomen, werkzekerheid, werkplezier en de betekenis van hun baan – fluctueert met de economische omstandigheden. In tijden van economische voorspoed hechten mensen meer waarde aan werkplezier en zingeving, terwijl in crisistijden inkomen en werkzekerheid prioriteit krijgen. Opvallend is dat deze voorkeuren, wanneer ze zich vormen tijdens de leeftijd van 18 tot 25 jaar, een blijvend effect hebben. Jongeren die in een crisisperiode de arbeidsmarkt betreden, blijven vaak de rest van hun leven meer belang hechten aan economische zekerheid, zelfs als de omstandigheden later verbeteren. Er blijft altijd een innerlijk stemmetje dat waarschuwt dat banen niet voor het oprapen liggen, waardoor werkzekerheid een blijvende prioriteit wordt. Omgekeerd geldt dat jongeren die in gunstige tijden starten, eerder de nadruk blijven leggen op werkplezier en zingeving. Deze vormende jaren bepalen dus niet alleen de eerste carrièrestappen, maar ook de langdurige houding ten opzichte van werk en zekerheid.

Bovenstaande bevindingen zijn gebaseerd op een grootschalig onderzoek onder 19.000 Amerikanen, die tussen 1973 en 2014 aangaven wat zij belangrijk vinden in hun werk. De deelnemers rangschikten vijf baankenmerken: zingeving, inkomen, werkuren, kans op promotie en baanzekerheid[xxii]. In een recentere vergelijkbare studie vonden Dur en zijn collega's wereldwijd min of meer vergelijkbare effecten. Of het nu gaat om rijke of arme landen, of om hoog- of laaggeschoolden, het patroon blijkt opvallend universeel[xxiii]. België maakte helaas geen deel uit van de onderzochte landen, maar de brede internationale spreiding van de studie suggereert dat de bevindingen ook van toepassing zijn voor ons land.

## Opgelet! Cohorteffecten zijn geen generatie-effecten

Cohorteffecten worden soms verward met generatie-effecten, maar er is een belangrijk onderscheid. Cohorteffecten verwijzen naar de impact van specifieke gebeurtenissen die een bepaalde groep mensen treft tijdens eenzelfde levensfase, in dit geval de *impressionable years*. Het gaat om een smalle tijdsspanne, zoals de coronapandemie (2020-2022) of de bankencrisis (2008-2011), waarin ervaringen diep doordringen en langdurig effect kunnen hebben.

Generatie-effecten daarentegen slaan op bredere en meer algemene kenmerken die worden toegeschreven aan mensen geboren in dezelfde periode, vaak van 15 jaar of meer. Generaties zoals Millennials of Gen Z worden gedefinieerd door lange historische perioden en maatschappelijke trends, maar niet noodzakelijk door één specifieke, gedeelde ervaring. Generatie-effecten zijn vaak gebaseerd op culturele veronderstellingen over wat een generatie kenmerkt, zonder dat dit per se te herleiden is tot één concrete gebeurtenis.

Het verschil zit dus in reikwijdte en oorzaak. Daarom is het onjuist om cohorteffecten als generatie-effecten te beschouwen. Jongeren die bijvoorbeeld tijdens de coronapandemie hun overgang naar volwassenheid meemaakten, vormen een cohort dat mogelijk blijvend beïnvloed is door deze specifieke crisis. Hun generatiegenoten die de pandemie op de middelbare school meemaakten, zullen deze impact mogelijk niet op dezelfde manier ervaren.

## Conclusie

Het omgaan met leeftijdsdiversiteit op de werkvloer vraagt om meer nuance dan wat het populaire generatiedenken biedt. Leeftijds-, periode- en cohorteffecten tonen aan dat verschillen tussen werknemers zelden eenvoudig terug te voeren zijn op generatieverschillen. Gedrag en voorkeuren veranderen met de levensfase, worden beïnvloed door maatschappelijke gebeurtenissen en worden in sommige gevallen blijvend gevormd door specifieke ervaringen tijdens de vormende jaren.

Juist daarom is het belangrijk om voorbij simplistische generatiecategorieën te kijken en oog te hebben voor de complexiteit van individuele en contextuele factoren. Dit helpt organisaties niet alleen om meer recht te doen aan de diversiteit van hun medewerkers, maar ook om leeftijdsbewuste hr-strategieën te ontwikkelen. Want uiteindelijk is het niet iemands geboortedatum, maar zijn of haar unieke levensloop en context die bepalend zijn voor hoe mensen denken, werken en bijdragen aan de organisatie.

Klik hier voor meer artikels van Bart

## Referenties


[i] 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.
[ii] Duffy, B. (2021). *Generations: Does When You're Born Shape Who You Are?* Atlantic.
[iii] Wilthagen, T. (2023). Attitudes, zingeving en verwachtingen onder jongeren met betrekking tot werk Eerste aanzet voor een onderzoek. Pact Brabant.
[iv] van der Lippe, T., Dykstra, P., Kraaykamp, G., & Schippers, J. (2007). *De maakbaarheid van de levensloop*. Koninklijke Van Gorcum BV.
[v] Van Veen, M., & Niks, I. (2024). *Generatieverschillen in werkgerelateerde behoeften, waarde van werk en mentale gezondheid*. TNO.
[vi] Schröder, M. (2024). Work Motivation Is Not Generational but Depends on Age and Period. *J Bus Psychol, 39*, 897-908.
[vii] Conen, W., & de Beer, P. (2020). Waarde van werk in Nederland: de rol van de organisatie. *Beleid en Maatschappij, 37*( 2), 191-198.
[viii] Warr, P. (2008). Work values: some demographic and cultural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *81*, 751-775.
[ix] Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2012). Evaluating six common stereotypes about older workers with meta-analytical data. *Personnel Psychology, 65*(4), 821–858.
[x] Stamov-Roßnagel, C., & Biemann, T. (2012). Ageing and work motivation: A task-level perspective. *Journal of Managerial Psychology, 27*(5), 459–478.
[xi] Stamov-Roßnagel, C., & Hertel, G. (2010). Older workers' motivation: Against the myth of general decline. *Management Decision, 48*(6), 894–906.
[xii] Carstensen, L. L. (1995). Evidence for a life-span theory of socioemotional selectivity. *Current Directions in Psychological Science*, 4, 151-156.
[xiii] Carstensen, L. L. (2006). The influence of a sense of time on human development. *Science*, 312, 1913-1915.
[xiv] Kooij, D., De Lange, A. H., Jansen, P. G. W., & Dikkers,J.(2008). Older workers' motivation to continue work: five meanings of age. A conceptual review. *Journal of Managerial Psychology*, *23*, 364-394
[xv] Van Veen, M., & Niks, I. (2024). *Generatieverschillen in werkgerelateerde behoeften, waarde van werk en mentale gezondheid*. TNO.
[xvi] Orwell, G. (1958). *The collected essays, journalism and letters of George Orwell. Volume IV: In front of your nose, 1945-1950* (S. Orwell & I. Angus, Eds.). Secker & Warburg.
[xvii] Krosnick, J. A., & Alwin, D. F. (1989). Aging and susceptibility to attitude change. *Journal of Personality and Social Psychology, 57*, 416
[xviii] Schuman, H., & Corning, A. D. (2017). The conversion of generational effects into collective memories. *International Journal of Public Opinion Research, 29*, 520-532.
[xix] Schuman, H., Corning, A., & Schwartz, B. (2012). Framing variations and collective memory. *Social Science History, 36*, 451-472.
[xx] Bristow, J., & Gilland, E. (2023). The Corona Generation: Coming of age in a crisis. Zer0 Books
[xxi] Cotofan, M., Cassar, L., Dur, R., & Meier, S. (2023). Macroeconomic conditions when young shape job preferences for life. *Review of Economics and Statistics, 105*(2), 467–473.
[xxii] Cotofan, M., Cassar, L., Dur, R., & Meier, S. (2023). Macroeconomic conditions when young shape job preferences for life. *Review of Economics and Statistics, 105*(2), 467–473.
[xxiii] Cotofan, M., Dur, R., & Meier, S. (2024). Does growing up in economic hard times increase compassion? The case of attitudes towards immigration. *Journal of Economic Behavior & Organization, 218*, 245-262.