

Masterthesis:

**De ontwikkelingsgerichte screenagers (1985-2000) binnenshuis houden?**

De invloed van HR(D) strategieën op de commitment van screenagers.

Thema: leren in organisaties

Martijn L. Mom - 4004434

Begeleidende docent: Anne Khaled

Tweede beoordelaar: Isolde van Roekel - Kolkhuis Tanke

Datum: 18 mei 2014

Aantal woorden: 7871

## Abstract

**Probleemstelling.** Wanneer er binnen organisaties begrip is van generatieverschillen leidt dit tot verbeterd samenwerken, aanpassingen en constructief benutten van deze verschillen, wat organisaties succesvoller kan maken op de lange termijn (Bontekoning, 2007; Twenge & Campbell, 2008). De screenagers (geboren tussen 1985 en 2000) hebben andere waarden ten aanzien van werk en lagere commitment aan de organisatie dan de oudere generaties (geboren voor 1985) (Lub et al., 2012; Van Steensel, 2000). Onderzoek was nodig naar de afstemming tussen deze waarden van de screenagers ten aanzien van werk en HR(D)-strategieën, en de invloed daarvan op de commitment aan de organisatie (Solnet & Hood, 2008). Er werd echter nog geen empirisch onderzoek gedaan naar de HR(D) strategieën die organisaties inzetten en de effecten daarvan. Met het huidige onderzoek werd daarom gezocht naar antwoord op de vraag: *Wat is de invloed van HR(D) strategieën op de commitment van de screenagers(geboren tussen 1985-2000)?*

**Methode.** Het onderzoek had zowel een kwalitatief als kwantitatief onderdeel. Tijdens het kwalitatieve deel werden HR(D) managers gevraagd naar hun percepties van verschillen tussen de screenagers en oudere generaties en naar strategieën die binnen hun organisatie ingezet werden om de commitment van de screenagers te verhogen. Vervolgens werden de genoemde strategieën verwerkt in een vragenlijst die onder screenagers zelf werd afgenomen. Met de vragenlijst werd gemeten welke invloed genoemde strategieën hebben op de affectieve commitment van de screenagers. De resultaten van de vragenlijst werden onderzocht middels een multi-pele regressieanalyse.

**Resultaten.** Uit de interviews bleek dat de geïnterviewden verschillen tussen screenagers en oudere generaties percipieerden. Binnen hun organisaties werden verschillende strategieën ingezet waarvan verwacht werd dat deze de commitment van de screenagers zouden verhogen. Genoemde strategieën die ook werden opgenomen in de vragenlijst waren het nieuwe werken, het aanbieden van ontwikkelings- en promotiemogelijkheden, het bieden van uitdagend werk en contactmogelijkheden met leeftijdsgenoten. Gevonden resultaten impliceerde een groot effect van deze strategieën op de commitment van de screenagers die de vragenlijsten invulden. Echter, alleen de aanwezigheid van feedback had een significante voorspellende waarde.

## Inhoud

Abstract .....	2
Inleiding .....	4
Generatietheorieën .....	5
De screenagers op de werkvloer.....	6
Commitment aan de organisatie .....	6
HR(D) strategieën om tegemoet te komen aan generatieverschillen .....	8
Het huidige onderzoek .....	10
Methode.....	12
Deelnemers.....	12
Onderzoeksprocedure.....	13
Meetinstrumenten .....	13
Analyse.....	16
Resultaten .....	18
Kenmerken van de screenagers.....	18
Commitment van de screenagers.....	21
Commitment verhogende strategieën.....	21
Kanttekeningen genoemd in de interviews .....	25
Effect van genoemde strategieën.....	25
Conclusie en discussie.....	28
Limitaties.....	30
Implicaties en vervolg onderzoek .....	31
Literatuur .....	33
Bijlagen .....	37

## Inleiding

Organisaties die rekening houden met verschillen tussen generaties zijn succesvoller stelden Twenge en Campbell (2008). Diverse onderzoeken vonden verschillen tussen generaties, bijvoorbeeld in waarden ten aanzien van werk (Van Steensel, 2000), onafhankelijkheid, technische kundigheid en zelfverzekerdheid (Broadbridge, Maxwell, & Ogden, 2007) en het gemak waarin van baan gewisseld werd (D'Amato & Herzfeldt, 2008; Twenge & Campbell, 2008). Bij de jongste generatie werknemers, de screenagers (geboren tussen 1985-2000), lijkt de commitment aan de organisatie lager te liggen dan bij oudere generaties (geboren voor 1985) (D'Amato & Herzfeldt, 2008; Lub et al., 2012). Tegemoet komen aan de verwachtingen van de screenagers ten aanzien van de organisatie, is een mogelijke HR(D) strategie om hun commitment te laten toenemen (Lub et al., 2012). De commitment van werknemers is gekozen als onderwerp voor het huidige onderzoek, aangezien dit invloed heeft op het functioneren van organisaties (Jak & Evers, 2010).

De generatietheorieën ontvingen ook kritieken, bijvoorbeeld vanwege een gebrek aan onderscheid tussen generatie-effecten en leeftijdseffecten (Parry & Urwin, 2011). Longitudinale studies die hiervoor corrigeerden, vonden echter ook verschillen (Smola & Sutton, 2002; Twenge & Campbell, 2008). Het is momenteel onduidelijk op welke theorieën organisaties hun strategieën, om rekening te houden met generatieverschillen, baseren. Verschillende onderzoeken leveren inzicht in de generatiekenmerken en geven vervolgens adviezen over mogelijke aanpakken (Kupperschmidt, 2000; Twenge & Campbell, 2008). Er is echter geen onderzoek gevonden naar de effecten van strategieën die HR(D) managers van organisaties in de praktijk inzetten om tegemoet te komen aan generatieverschillen (Solnet & Hood, 2008). Dit onderzoek richtte zich daarom op de verschillen tussen generaties op het gebied van organisatie commitment en de effectiviteit van strategieën die organisaties daarvoor inzetten, met als doel de koppeling te maken tussen de praktijk en theorie.

## **Generatietheorieën**

Een generatie kan gezien worden als een groep die te identificeren is gebaseerd op gedeelde geboortejaren en significante levensgebeurtenissen tijdens de formatieve periode (Kupperschmidt, 2000). Becker (1992) rekende van het tiende tot het vijftiende levensjaar voor deze formatieve periode. Verschillen tussen de generaties zijn ontstaan door invloeden in de omgeving die een blijvende uitwerking hebben op de ontwikkeling van persoonlijkheid, waarden, overtuigingen en verwachtingen die, wanneer gevormd, stabiel zijn (Macky et al., 2008; Smola & Sutton, 2002).

Het is complex om verschillen die toegeschreven zijn aan een generatie te isoleren van effecten die optreden dankzij leeftijd of levensfase (Costanza et al., 2010; Macky et al., 2008; Parry en Urwin, 2011). Leeftijdseffecten vinden plaats dankzij het ouder worden van individuen en hebben invloed op veranderende opvattingen, houdingen en gedragingen (Parry & Urwin, 2011). Leeftijdseffecten kunnen ook geclusterd worden in zogenaamde levensfasen (Bontekoning, 2007). Het volstrekt scheiden hiervan is volgens Bontekoning (2007) echter niet in overeenstemming met de uitgangspunten van de generatieliteratuur, er wordt een dynamische relatie tussen deze factoren verondersteld. Daarnaast vonden longitudinale studies die middels deze methode corrigeren voor de effecten van leeftijd of levensfase ook verschillen tussen generaties (o.a. Smola & Sutton, 2002; Twenge & Campbell, 2008) .

In de longitudinale studie van Smola en Sutton (2002) werden de antwoorden op vragenlijsten over waarden ten aanzien van werk uit 1974 vergeleken met antwoorden uit 1999. De resultaten suggereerden dat waarden ten aanzien van werk verschilden per generatie. Werknemers uit de jongste generatie waren bijvoorbeeld minder loyaal aan de organisatie, meer 'ik' georiënteerd en voelden minder dat werk een belangrijk deel van iemands leven zou moeten zijn. Ook werd een meer idealistische attitude tegenover werk gevonden. De generatie-effecten in dit onderzoek waren sterker dan leeftijdseffecten. Twenge en Campbell (2008) vergeleken data van 1,4 miljoen participanten, verkregen tussen 1930 en 2007, op persoonlijkheids-, houding-, psychologische of gedragsschalen. Ook in dit onderzoek werden verschillen gevonden tussen generaties. Vergeleken met de oudere

generaties scoorde de jongste generatie hoger op zelfwaarde, narcisme en depressie, had ze minder behoefte aan sociale bevestiging en legde ze de locus van controle meer extern. Onderzoek naar deze jongste generatie is gewenst omdat ze nieuw is binnen organisaties en hun leidinggevendenden veelal uit een andere generatie komen (Bontekoning, 2007).

### **De screenagers op de werkvloer**

Tussen 2010 en 2015 breidt de beroepsbevolking in Nederland zich uit met één miljoen werkende screenagers (CBS, in: Bontekoning, 2007, p. 211). De screenagers bestaan uit mensen die geboren zijn tussen 1985 en 2000 (Bontekoning, 2007) en worden ook wel de internet generatie, generatie Y, echo boomers, millennials of nexters genoemd (Broadbridge et al., 2007).

Onderzoek impliceert verschillen tussen de screenagers en andere generaties. Broadbridge et al. (2007) gaven een opsomming van onderscheidende karakteristieken van de screenagers, gebaseerd op een tiental onderzoeken. Dat de screenagers beter met ICT kunnen omgaan werd door het grootste aantal onderzoeken gevonden. Ook vonden Broadbridge et al. in meerdere onderzoeken een hogere onafhankelijkheid, hoger opleidingsniveau en meer zelfverzekerdheid. Belangrijke waarden van de screenagers ten aanzien van werk zijn, authenticiteit, vrijheid, zelfontplooiing, genieten, duurzame leefomgeving, hoger doel nastreven, realisme, eigenwaarde, teamwork en sfeer (Van Steensel, 2000). Twenge en Campbell (2008) rapporteerden dat de screenagers uit hun onderzoek, zich onderscheidden van de oudere generaties op verschillende vlakken. Ze stelden dat de screenagers een hoog zelfvertrouwen hadden, groepswork prefereerden en minder behoefte hadden aan sociale acceptatie. Ze wisselden gemakkelijk van baan en hadden een lagere commitment aan organisaties. Het verschil in commitment tussen de screenagers en oudere generaties werd door meerdere onderzoekers geconstateerd (D'Amato & Herzfeldt, 2008; Lub et al., 2012; Smola & Sutton, 2002; Twenge & Campbell, 2008), en werd daarom nader onderzocht.

### **Commitment aan de organisatie**

Wanneer werknemers betrokken zijn, heeft dat een positieve invloed op het functioneren van de organisatie (Jak & Evers, 2010). Commitment aan organisaties werd door Allen en Meyer (1990) in

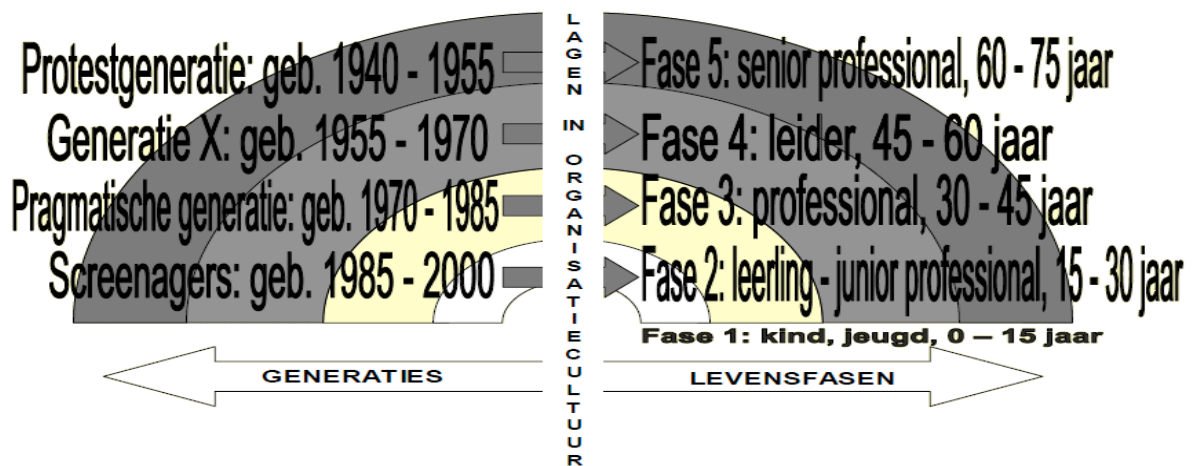
drie componenten onderverdeeld: affectieve-, continuïteits- en normatieve commitment. Affectieve commitment heeft betrekking op het willen blijven bij een organisatie. Het verwijst naar een gevoel van verbondenheid en het verlangen om er bij te horen. Continuance commitment heeft betrekking op het niet anders kunnen dan blijven. Men gaat er van uit dat de geïnvesteerde tijd en moeite op den duur zal lonen. Normatieve commitment heeft betrekking op het verplicht voelen om te blijven. Loyaliteit en verplichting voelen naar de organisatie zijn hier kenmerkend voor (Jak & Evers, 2010) .

Voor de meeste generationele kenmerken geldt dat ze door de generaties heen regelmatig en lineair veranderen. D'Amato en Herzfeldt (2008) concludeerde in hun studie dat met elke nieuwe generatie de intentie om bij de organisatie te blijven werken langzaam afnam. Daartegenover stond dat de vraag naar continu leren en uitbreiden van expertise per nieuwe generatie telkens hoger wordt. Generationele kenmerken veranderen per opvolgende generatie dus voornamelijk in één richting en dit keert niet om (Twenge & Campbell, 2008). Ook in het onderzoek van Bontekoning (2007) werd deze toename gevonden. Bijvoorbeeld, de babyboomers (1943-1960) zijn voornamelijk loyaal aan de organisatie waar ze werken, generatie X (1961-1980) aan een goede balans tussen organisatiebelangen en de eigen ontwikkeling, en de millennials (1981-2000) alleen nog aan de eigen ontwikkeling. Jonge verpleegkundigen uit onderzoek van Pool, Poell en Cate (2010) verschilden van hun oudere collega's omdat de jongeren zich ook richtten op de eigen ontwikkeling en carrièremogelijkheden. Screenagers uit het onderzoek van van Steensel (2000) gaven aan banen te zoeken die bij hen zelf pasten en die ruimte gaven om zich naar eigen voorwaarden te ontplooien. Nederlands onderzoek (Lub et al., 2012) onder horeca personeel vond dat screenagers naast een lagere organisatie commitment ook een hogere intentie hadden om van baan te wisselen. Lagere commitment van personeel kan het functioneren van organisaties negatief beïnvloeden (Jak & Evers, 2010). Tegemoet komen aan verwachtingen die screenagers hadden ten aanzien van de organisatie leek een strategie om de affectieve commitment te laten toenemen (Lub et al., 2012).

## HR(D) strategieën om tegemoet te komen aan generatieverschillen

Generaties nemen verschillende posities in op de werkvloer. Dat komt doordat een positie op de werkvloer vaak verbonden is aan de levensfase waarin men zich bevindt (Bontekoning, 2007).

Figuur 1 maakt inzichtelijk in welke leeftijdsfasen en werkposities de verschillende generaties zich bevinden. Hieruit valt op te maken dat de leiders van organisaties voornamelijk uit generatie X (1955-1970) komen en dat ze twee generaties van de screenagers verschillen.



*Figuur 1.* De verdeling van generaties over levensfase en lagen in de organisatiecultuur. Overgenomen van: “Generaties in Organisaties, Een onderzoek naar generatieverschillen en de effecten daarvan op de ontwikkeling van organisaties”, door A.C. Bontekoning, 2007, proefschrift, verkregen van: <http://repository.uvt.nl/id/ir-uvt-nl:oai:wo.uvt.nl:361775>, p.90

Organisaties zijn voor een succesvolle samenwerking en communicatie tussen generaties afhankelijk van leiders die in staat zijn de onderlinge generationele verschillen constructief te verbinden en te benutten (Bontekoning, 2007). Wanneer dit niet gebeurt, kan dat leiden tot onbegrip en miscommunicatie (Sola & Sutton, 2002). Begrip zou leiden tot aanpassingen en constructief omgaan met generatieverschillen, wat organisaties succesvoller kan maken op de lange termijn (Twenge & Campbell, 2008). De rol van managers is hierin van belang, aangezien zij binnen organisaties een sturende en strategische taak hebben. Mintzberg (1999) stelde namelijk: “The manager must take charge of his organization’s strategy-making system, and therein adapt his organization in a controlled way to its changing environment” (p.95). Om aan te passen aan de veranderende omgeving, is een meer generatie-bewuste focus nodig bij managers, met name in de benadering van de screenagers (Lub et al., 2012).



Binnen organisaties is de human resource (HR) afdeling veelal verantwoordelijk voor de benadering van het personeel. HR-managers overzien hoe personeel benaderd dient te worden en welke strategieën daarvoor ingezet worden. Er zijn HR strategieën op het gebied van werving en selectie, installering, training en ontwikkeling (human resource development (HRD)), bekrachtiging, ondersteuning vanuit leidinggevende, intrinsieke en extrinsieke beloning, communicatie en performance management (Solnet & Hood, 2008). Voor het huidige onderzoek werd gezocht naar dergelijke HR(D) strategieën om de commitment van de screenagers te verhogen.

**Begrip van verwachtingen.** Er kan aangenomen worden dat screenagers en hun leidinggevenden verschillen in verwachtingen die er van de organisatie zijn (Bontekoning, 2007; Lub et al., 2012). Dit kunnen bijvoorbeeld verwachtingen betreffen over het aanbod van ontwikkelingsmogelijkheden of het ontvangen van feedback. Het werd managers daarom aangeraden met de screenagers te bespreken hoe hier al dan niet aan tegemoet gekomen kan worden (Kupperschmidt, 2000; Lub et al., 2012).

**Ontwikkeling faciliteren.** De screenagers leken minder verbonden te zijn aan de organisatie en meer met hun eigen ontwikkeling bezig te zijn (D'Amato & Herzfeldt, 2008; Van Steensel, 2000). Een van de adviezen was daarom om mogelijkheden te bieden voor trainen, leren en ontwikkelen (Broadbridge et al., 2007; D'Amato & Herzfeldt, 2008). Het aanbieden van coaching en ondersteuning vanuit de organisatie sloot daar op aan (Lub et al., 2012; Twenge & Campbell, 2008). Ook werd het advies genoemd om te voorzien in werk dat uitdagingen biedt (Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance, 2010). Dit kan bijvoorbeeld middels mogelijkheden om binnen de organisatie te groeien naar nieuwe of andere functies (Broadbridge et al., 2007; Hewlett, Sherbin & Sumberg, 2009; Lub et al., 2012).

**Mogelijkheden voor ander werk-leven balans.** De screenagers hebben meer dan andere generaties de behoefte om eigen tijd en werktijd te balanceren (Twenge et al., 2010). Daaruit volgde het advies om mogelijkheden te bieden om minder of op flexibele tijden te werken. Ook werd het bieden van voorzieningen genoemd waardoor er meer vrije tijd ontstaat, bijvoorbeeld een kinderopvang of een wasserette (Broadbridge et al., 2007; Hewlett et al., 2009; Smola & Sutton, 2002; Twenge & Campbell, 2008; Twenge et al., 2010).

**Waardering en feedback.** Meer dan andere generaties hebben de screenagers behoefte aan waardering en feedback (Twenge & Campbell, 2008). Een advies om hun binding met de organisatie te vergroten is om ze waardering te geven voor werk en inspanning (Hewlett et al., 2009; Twenge & Campbell, 2008; Smola & Sutton, 2002). Naast waardering is ook het geven van feedback op het functioneren een advies (Twenge & Campbell, 2008).

**Informele dresscode.** Een van de kenmerken van de screenagers is dat ze meer behoefte hebben aan authenticiteit (Bontekoning, 2007). Twenge en Campbell (2008) adviseerden daarom om mogelijkheden te bieden om naar eigen voorkeur, informeel gekleed naar het werk te mogen komen.

Deze opsomming liet zien dat er verschillende adviezen gevonden kunnen worden om tegemoet te komen aan de verwachtingen van de screenagers. Er is echter geen onderzoek gevonden dat onderzocht hoe er in organisaties met dergelijke adviezen wordt omgegaan en wat de invloed daarvan is. Solnet en Hood (2008) stelden dat er verder onderzoek nodig was naar de afstemming tussen HR(D)-strategieën en de kenmerken van de screenagers, en wat de invloed daarvan was op hun werk attitudes, zoals commitment aan de organisatie.

### **Het huidige onderzoek**

Rekening houden met generatieverschillen, waaronder het verschil in commitment aan de organisatie, leidt binnen organisaties tot meer succes en betere prestaties (Bontekoning, 2007; Kupperschmidt, 2000; Smola & Sutton, 2002; Twenge & Campbell, 2008). Ondanks onderzoeken die verschil tussen de screenagers en oudere generaties in commitment aan de organisatie vonden, waren er stevige kritieken op generatieonderzoeken (Costanza et al., 2010; Macky et al., 2008; Parry & Urwin, 2011). Doordat er uiteenlopende theorieën en kritieken zijn, is de vraag met welke verschillen omtrent commitment er rekening wordt gehouden en op welke aannames of onderzoeken organisaties zich daarbij baseren. Inzicht kan zorgen voor een betere koppeling tussen theoretisch onderzoek en de praktijk (Solnet & Hood, 2008).

De hoofdvraag van het huidige onderzoek luidde:

*Wat is de invloed van HR(D) strategieën op de commitment van de screenagers (geboren tussen 1985-2000)?*

Deze hoofdvraag werd onderverdeeld in vier deelvragen:

1. Welke verschillen percipiëren HR(D) managers tussen de screenagers (1985-2000) en oudere generaties (tot 1985)?
2. Welke verschillen in commitment aan de organisatie percipiëren HR(D) managers tussen de screenagers (1985-2000) en oudere generaties (tot 1985)?
3. Welke HR(D) strategieën zetten organisaties in om tegemoet te komen aan verschillen in commitment tussen de screenagers en de oudere generaties?
4. Voorspelt de inzet van HR(D) strategieën de affectieve commitment van screenagers?

Voor het antwoord op de eerste twee deelvragen werden HR(D) managers gevraagd naar hun percepties van verschillen tussen de screenagers en oudere generaties. De resultaten maakten duidelijk aan welke kenmerken van de screenagers men tegemoet wilde komen door middel van de HR(D) strategieën die ingezet werden.

Onderzoek naar de effecten van HR(D) strategieën om verschillen tussen generaties te benaderen werd niet nog niet gedaan. Daarom werd er middels deelvragen drie en vier onderzocht welke HR(D) strategieën organisaties daadwerkelijk inzetten en wat de effecten daarvan zijn op de commitment van de screenagers. Hierdoor werd afstemming gecreëerd tussen de waarden van de screenagers ten aanzien van werk en HR(D)-strategieën, en de invloed daarvan op de commitment aan de organisatie (Solnet & Hood, 2008). Er werd onderzocht volgens een gemengde methode met interviews en een vragenlijst.

## Methode

### Deelnemers

Aan de interviews werkten 12 HR(D) managers mee, waarvan drie mannen, zie Tabel 1. Zij waren allen werkzaam binnen een organisatie met een eigen HR of HRD afdeling. Eén uitzondering was een manager van een HR consultancy bureau. De twaalf managers gaven leiding aan minimaal drie screenagers. Daarnaast waren zij in enige mate betrokken bij de strategische HR(D) processen binnen hun organisatie.

Tabel 1  
*Overzicht van de respondenten van de interviews*

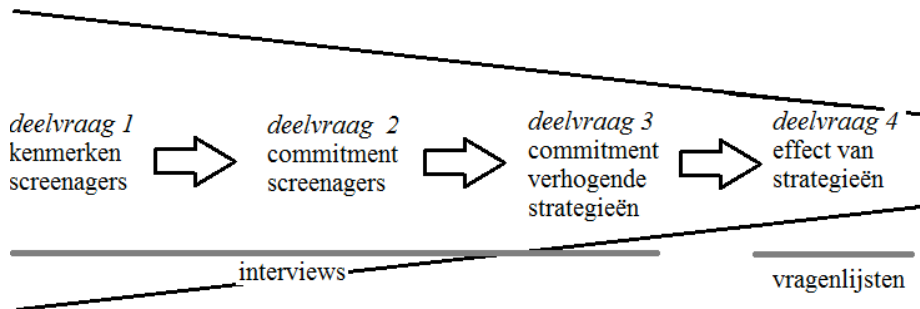
Respondent nummer	Geslacht	Leeftijd	Functie	Type organisatie
1.	Vrouw	36	HRD Manager	Winkelketen
2.	Man	54	Director Learning and Innovation	Technische industrie
3.	Vrouw	*	HRD, Talentmanager	Bank
4.	Vrouw	45	HR Director	Voedselindustrie
5.	Vrouw	35	Manager HRD Academie	Verzekeringen
6.	Vrouw	40	HR Manager	Winkelketen
7.	Vrouw	48	HRD manager	Voedselindustrie
8.	Man	35	Manager traineeship (HRD)	Publieke vervoerder
9.	Vrouw	*	Manager traineeship (HRD)	Overheid
10.	Vrouw	34	HR Manager	Bank
11.	Man	30	Manager HR consultancy bureau	HR consultancy
12.	Vrouw	48	HR Manager	Overheid

*Noot:*\* ontbrekende data

De kwantitatieve vragenlijsten werden ingevuld door 143 screenagers, 32% van hen was man. 65% van de deelnemers was geboren in de periode van 1985 tot en met 1989, 30% in 1990- 1994, 5% in 1995 of 1996 en uit de periode daarna waren er geen deelnemers. Hun leeftijd reikte van 18 tot 29 jaar oud ( $M = 25.00$ ,  $SD = 2.90$ ). Ze hadden gemiddeld 4.00 jaar werkervaring ( $SD = 2.68$ ), waarvan 2.00 ( $SD = 1.97$ ) jaar bij de huidige werkgever.

## Onderzoeksprocedure

Voor het antwoord op de eerste drie deelvragen werden interviews met HR(D) managers gehouden. Aan de hand van de uitkomsten van de interviews werd er vervolgens een vragenlijst voor de screenagers ontworpen die antwoord moest geven op deelvraag 4. Figuur 2 geeft deze opzet van dit onderzoek schematisch weer.



*Figuur 2.* Een schematische weergave van de opzet van het huidige onderzoek.

**Interviews.** Voor de interviews werden afspraken van 50 minuten tot een uur ingepland en deze vonden plaats in het kantoor van de betreffende manager. De respondenten werden met uitnodigingen via de telefoon, e-mail en LinkedIn gevraagd deel te nemen. De afnamen vonden plaats in februari en maart 2014.

**Vragenlijsten.** Naar aanleiding van de informatie uit de interviews werd een opsomming gemaakt van de meest besproken HR(D) strategieën. Hiermee werd een digitale vragenlijst ontworpen, die werd ingezet om tot een antwoord op de vierde deelvraag te komen. Respondenten werden geworven via de email, Facebook, Twitter en LinkedIn. Een uitnodiging werd verspreid, met daarin een link naar de digitale vragenlijst, die direct ingevuld kon worden. Met de vragenlijst werd de voorspellende invloed van de gevonden strategieën op de commitment van de screenagers getoetst. De afname vond plaats in april 2014.

## Meetinstrumenten

**Interviews.** De interviews waren semi-gestructureerd; de vooraf opgestelde richtlijnen en vragen zijn opgenomen in Bijlage 1. De managers werden eerst bevraagd over hun percepties over kenmerken van de screenagers. Daarbij werden ook vragen gesteld ter verificatie van de theorieën

zoals beschreven in het theoretisch kader (Allen & Meyer, 1990; Bontekoning, 2007; Jak & Evers, 2010; Lub et al., 2012; enz.). Vervolgens werden de vragen toegespitst op hun perceptie van de commitment van de screenagers. Aan de hand van dit beeld van de kenmerken en waarden van de screenagers werd gevraagd naar de HR(D)-strategieën die de organisaties inzetten. Hiermee werd kennis verworven over de afstemming tussen HR(D)-strategieën en de waarden van de screenagers (Solnet & Hood, 2008). De interviews werden opgenomen en vervolgens getranscribeerd. Ze werden afgenomen door één onderzoeker; de auteur van dit onderzoek.

Tabel 2

*Overzicht van gebruikte schalen en resultaten van betrouwbaarheidsberekening (N=106).*

<b>Schaal</b>	<b>Cron- bachs <math>\alpha</math></b>	<b>Aantal items</b>	<b>Voorbeeld item</b>	<b>Bron</b>
affectieve commitment	.85	5	“Ik voel me emotioneel gehecht aan deze organisatie”	Jak en Evers (2010)
het nieuwe werken ( <i>vragen 1,2,3 en 5</i> )	.80	4	“Ik kan zelf bepalen wanneer en waar ik wil werken; op kantoor, thuis, of ergens anders.”	Schaufeli (2011, in: Hermans, 2013)
feedback	.85	2	“Ik ontvang voldoende feedback van mijn leidinggevende over hoe goed ik mijn werk doe.”	Bakker en Bal (2010)
ontwikkelings- mogelijkheden	.87	8	“De organisatie geeft mij goede mogelijkheden om mijn vaardigheden te ontwikkelen”	Brandsma (2012)
promotie- mogelijkheden	.86	5	“Deze organisatie creëert mogelijkheden om interne promotie te maken”	Brandsma (2012)
uitdaging in het werk	.84	6	“Is voor uw werk creativiteit vereist?”	Van Veldhoven, Meijman, Broersen en Fortuin (2012)
contactmogelijk- heden met leeftijdsgenoten	.91	4	“Kunt u onder werktijd een praatje maken met collega’s van dezelfde generatie (t/m 29 jaar oud)?”	Van Veldhoven et al. (2012)

**Vragenlijsten.** Voor de vragenlijst werden gevalideerde schalen uit eerdere onderzoeken gebruikt, zie Tabel 2. In het ontwerp van de vragenlijst werd de manier van toetsen van het oorspronkelijke onderzoek aangehouden. In Bijlage 2 zijn de complete schalen, inclusief vraagstellingen en waarderingschalen te vinden. De vragenlijsten werden digitaal, via de website SurveyMonkey, afgenomen. Een voorbeeld van de weergave in SurveyMonkey werd opgenomen in Bijlage 3.

Met de vragenlijst werd een pilotmeting onder 31 respondenten uitgevoerd. Hieruit bleek dat de schaal “feedback” (Van Veldhoven et al., 2012) vervangen en de schalen “continuance commitment” en “normatieve commitment” weggelaten moesten worden, wegens te lage betrouwbaarheid ( $< .70$ ). De beperking tot “affectieve commitment” als afhankelijke variabele werd ook gevonden in vergelijkbaar onderzoek naar de invloed van HR(D) strategieën (Boles et al., 2007; Brandsma, 2012; Kooij et al, 2010). Tabel 2 geeft een overzicht van de gebruikte schalen uit de vragenlijst, met daarin ook de berekende waarden voor de betrouwbaarheid.

Naast het berekenen van de betrouwbaarheid werd naar de validiteit van de schalen gekeken. Daarvoor werd een obelique factoranalyse uitgevoerd over alle items van de onafhankelijke variabelen, zie Bijlage 4. Hieruit bleek dat de vragenlijst valide was; de gebruikte schalen waren aparte componenten vormden, met uitzondering van ‘het nieuwe werken’. De negen vragen van deze schaal vormden drie componenten, waarvan er maar één werd opgenomen in de uiteindelijke analyse, zie Tabel 2. Deze component dekte namelijk nog steeds de betekenis van het construct “het nieuwe werken” (HNW); ‘plaats- en tijdonafhankelijk werken dankzij de inzet van ICT’ (Hermans, 2013, p. 4). De afgevallen vragen behandelden namelijk de inrichting van het kantoor en de benadering van het werk, wat volgens de definitie van Hermans niet tot de essentie van HNW behoort. Zo werden er zes componenten overgehouden die samen 62.74% van de totale variantie verklaarden.

## Analyse

**Interviews.** Om de data op een systematische manier te verwerken werd er een *directed content analysis* (gerichte inhoudsanalyse) uitgevoerd (Hsieh & Shannon, 2005). Content analysis is een bruikbare techniek om de focus van een organisatie te ontdekken en te beschrijven (Stemler, 2001). Het doel van de directed benadering van content analysis was om het bestaande theoretisch raamwerk betreffende generationele verschillen in en strategieën over organisationele commitment te valideren of uit te breiden (Hsieh & Shannon, 2005).

Als eerste werd de data in segmenten verdeeld waarin één kenmerk of strategie besproken werd. Vervolgens werden de segmenten gecodeerd met deductieve codes (Stemler, 2001), die volgden uit het theoretische kader van het huidige onderzoek. De gebruikte codes zijn opgenomen in Bijlage 5. Over 10% van de gesegmenteerde data werd de interbeoordelaarsbetrouwbaarheid berekend. Na drie pogingen werd een toereikende Cohens Kappa (.80) behaald. Voor het bereiken van deze waarde werd de lijst codes verkort, van 21 naar vijf codes over eigenschappen van de screenagers.

Nadat de data per code gesorteerd was, werden de segmenten per code samengevat. Daarna werd de samenvatting per code geordend door labels aan de uitspraken toe te wijzen. Per label werd aangegeven hoeveel van de managers deze uitspraak deden. Data over kenmerken of strategieën met de code “overige” werden op dezelfde manier gelabeld, maar kregen in een aantal gevallen ook een sublabel toegewezen. De (sub)labels werden opgenomen in resultatenmatrixen, een voorbeeld daarvan is gepresenteerd in Tabel 3.

Om de validiteit van de resultaten van de interviews te waarborgen zijn er een aantal stappen ondernomen. Het gebruik van codes uit de literatuur droeg bij aan de inhoudsvaliditeit. Daarnaast werd de data systematisch verwerkt, zoals beschreven in deze paragraaf. De externe validiteit, de mate waarin de onderzoeksresultaten kunnen worden gegeneraliseerd (Sekran & Bougie, 2009), werd op drie manieren benaderd. Als eerste werden de interviews binnen verschillende organisaties afgenomen, een vorm van datatriangulatie. Ten tweede werden de resultaten door het deductieve coderen



Tabel 3  
*Voorbeeld van een resultatenmatrix met (sub)labels per code*

Code	Label en eventueel sublabel	Aantal keer genoemd
2.3 Training en ontwikkeling	Ontwikkelingsmogelijkheden	12
	Werkplekleren	1
	Opleidingen	6
	Traineeships	4
	Mentorschap/coaching	2
	Ontwikkelbudget	2
	Nieuwe andere functie	2
2.5 Uitdaging	Meer uitdagingen bieden	6
	Extra projecten	3
	Grotere verantwoordelijkheid	2
2.9 Overige	Contact leeftijdsgenoten	4
	Contact leeftijdsgenoten : Jong-afdeling	3
	Mogelijkheden netwerken	1
	Proeftuin	1
	Kennis ICT delen met oudere generatie	2
	Social media stimuleren	2

vergeleken met eerder onderzoek. Als derde werden de resultaten van de interviews ook getrianguleerd doordat de resultaten gecontroleerd werden middels kwantitatief onderzoek.

**Vragenlijst.** Tijdens de analyse werden alleen compleet ingevulde vragenlijsten ( $N = 106$ ) geanalyseerd. Door het afvallen van 37 vragenlijsten met ontbrekende data was de groep kleiner, maar nog wel groot genoeg voor de analyse. Voor de analyse van de data uit de vragenlijsten werd als eerste een correlatiematrix opgesteld, waarmee de correlaties tussen de verschillende constructen inzichtelijk gemaakt werd. Vervolgens werd een hiërarchische regressieanalyse uitgevoerd, met affectieve commitment als de afhankelijke variabele. In stap een werden algemene gegevens waarvan in de interviews gezegd werd dat deze van invloed zouden zijn, als controle variabelen meegenomen. Het ging hierbij om het al dan niet deelnemen aan een traineeship, het bezitten van een vast contract, een koopwoning, of kinderen, om de leeftijd en het aantal jaren werkzaam zijn bij de huidige werkgever. In stap twee werden de strategieën opgenomen.

## Resultaten

De gevonden resultaten zijn onderverdeeld in vier paragrafen. De eerste drie paragrafen beschrijven de resultaten van de interviews, achtereenvolgens: kenmerken van de screenagers, de commitment en strategieën om de commitment te verhogen. In Tabel 4 en 5 worden de resultatenmatrixen bij de kenmerken en strategieën weergegeven. In het vierde gedeelte worden de resultaten van het kwantitatieve deel gepresenteerd. Bij het interpreteren van de interviews moet gerealiseerd worden dat de data de perceptie van de managers weergeeft. Daarnaast werd er vergeleken met de oudere generaties werknemers. Wanneer bijvoorbeeld “een hogere commitment” genoemd werd, werd er een hogere commitment van de screenagers ten opzichte van de oudere generaties bedoeld.

### Kenmerken van de screenagers

**Persoonlijke ontwikkeling.** Alle managers noemden dat de screenagers meer gericht waren op ontwikkeling en leren. Drie keer werd de scholing van de screenagers genoemd als oorzaak hiervan. De screenagers zijn “veel meer gewend om te kijken naar wie ben ik, wat wil ik en wat kan ik” vertelde één van de managers. Mogelijkheden om te ontwikkelen werden zelfs twee keer genoemd als een vorm van beloning voor deze generatie. Ze zijn opgevoed met het idee dat in jezelf investeren belangrijk is. Oudere generaties zijn hier ook mee bezig, alleen het percentage onder de jongere generatie lijkt hoger te zijn volgens twee van de respondenten. De screenagers zijn daardoor volgens de managers meer op zoek naar uitdaging in hun werk en kansen om extra dingen te doen naast hun werk. De screenagers zijn bewuster bezig met hun persoonlijke ontwikkeling en vragen ook eerder om ontwikkelingsmogelijkheden, ook al tijdens sollicitaties. Alle managers vertelden dat de screenagers vonden dat een baan bij hun persoonlijke ontwikkeling moest passen.

**Feedback.** Een andere manier waarop de screenagers met hun ontwikkeling bezig lijken te zijn, is door te vragen om feedback. Hierin werd ook invloed van hun opleidingen gepercipieerd. Feedback wordt daar veel ingezet, wat er toe leidt dat de screenagers dit in hun werk ook meer vanzelfsprekend vinden. Vijf keer werd genoemd dat de screenagers uit hun werkomgeving feedback

Tabel 4

*Resultatenmatrix met kenmerken van de screenagers.*

Code	Label en eventueel sublabel	Aantal keer genoemd
1.1 Commitment	Gemakkelijker van baan wisselen	12
	Werk dat bij hen past	12
	Leuk werk	4
	Loyaliteit aan zelf, individualistisch	9
	Aan opdracht/werk	5
	Aan personen	2
	Sneller opgeven	3
	Door mogelijkheden in:	
	Persoonlijke ontwikkeling	12
	Uitdaging	10
1.2 Persoonlijke ontwikkeling	Werk-privé balans	6
	Meer gericht op	12
	Dankzij scholing / opvoeding	3
	Vorm van beloning	2
	Uitdagingen	10
	Extra dingen	2
	Baan moet passen bij p.o.	12
	Weinig initiatief	1
	Veel initiatief	1
	1.3 Kundig met ICT/ internet	Handiger met
Minder weerstand tegen		4
1.4 Flexibiliteit	Meer flexibel in werktijd/plaats	8
	Meer waarde privé	5
	Parttime	3
	Werk-privé balans	7
	Minder promotie gericht	1
	Kans overspannenheid	2
	Levensfase	3
	Makkelijker met veranderingen	6
Overigen	Feedback: gemakkelijker met	4
	Feedback: vragen veel om	6
	Feedback: dankzij opleiding	2
	Feedback: verwachten feedback	5
	Feedback: bewuster van zelf	7
	Resultaatgericht	8
	Resultaatgericht: processen moeten sneller	6
	Zelfvertrouwen: hoger	8
	Zelfvertrouwen: Zoeken naar uitdaging	8
	Zelfvertrouwen: Overschatten zichzelf	4
	Zelfvertrouwen: Vragen om hoger loon	4
	Samenwerken: veel	5
	Samenwerken: Gewend	3
	Netwerken: digitaal	6
	Netwerken: Minder direct contact	2
	Informatie willen delen	3
	Hierarchie, minder laten leiden door	5
Maatschappelijk betrokken	3	

verwachten en zes keer dat ze hier regelmatig om vragen. Ze lijken meer op zoek te zijn naar feedback en verbeterpunten. De screenagers worden als bewuster van eigen sterke en zwakke punten gezien.

**Zelfvertrouwen.** De screenagers laten een hoger zelfvertrouwen zien, stelden acht van de managers. Ze zoeken naar uitdaging, bijvoorbeeld door te vragen om meer of ander werk. De screenagers lijken sneller het idee te hebben dat ze meer kunnen; op een hogere functie kunnen werken of complexer werk kunnen aanpakken. Dit werd door een respondent “bravoure” genoemd. Vier managers vonden dat de screenagers zichzelf overschatten, waarmee ze hoge verwachtingen van zichzelf scheppen die niet altijd waargemaakt kunnen worden. Ze vragen ook gemakkelijker om een hoger loon.

**Flexibiliteit.** Acht respondenten meldden dat de screenagers flexibeler zijn in de keuze voor wanneer en waar ze willen werken. Het nieuwe werken lijkt hen daarom meer te passen. Ze lijken volgens de managers meer waarde te hechten aan privé en minder aan het werk. Ze werken daarom bijvoorbeeld vaker parttime en combineren werk en privé gemakkelijker combineren. Twee van de managers zagen hierin echter ook een risico voor de screenagers. Doordat de grenzen tussen werk en privé minder duidelijk zijn, is de kans op overspannenheid groter. De flexibiliteit van de screenagers werd ook gerelateerd aan de levensfase, waarin ze nog geen kinderen of hypotheek hebben.

**Overige kenmerken.** Andere genoemde kenmerken zijn dat de screenagers:

- kundig met ICT en internet zijn. Ze zijn handiger met ICT en hebben ook minder weerstand tegen veranderingen op dit gebied.
- meer op het leveren van resultaat gericht lijken te zijn. Ze verwachten dat processen sneller gaan en hebben er behoefte aan te zien aan welk concrete resultaten hun werk bijdraagt.
- meer gewend zijn om samen te werken, dankzij hun scholing.
- netwerken via sociale media en andere digitale netwerken. In het directe contact netwerken ze minder.
- informatie willen delen. Ze halen kennis uit netwerken, delen dit in het bedrijf en willen informatie uit de organisatie delen.
- meer maatschappelijke betrokken zijn.

## **Commitment van de screenagers**

De geïnterviewde managers stelden allemaal dat zij zagen dat de screenagers gemakkelijker van baan wisselen. Voor de screenagers lijkt het normaler te zijn om binnen drie tot vijf jaar van baan te wisselen. Een reden om nog eerder weg te gaan is wanneer ze het idee hebben dat een baan niet bij hen past, ook dit werd in alle 12 interviews gezegd. Daarnaast verwachten ze dat werk hen blij maakt en hun passie heeft. Dit zou volgens geïnterviewde managers kunnen liggen aan een verschil in loyaliteit bij de screenagers. Anders dan de oudere werknemers uit de protestgeneratie (1940-1955) of generatie X (1955-1970) lijken de screenagers vooral loyaal aan zichzelf en individualistischer te zijn, stelden negen managers. Hun verbondenheid is minder met de organisatie en meer met personen uit de organisatie, aan opdrachten en inhoud van het werk. Een manager noemde dit commitment voor bepaalde tijd; tijdens een opdracht wordt de betrokkenheid van de screenagers hoog gevonden. Na deze opdracht stappen ze echter gemakkelijker over naar een andere functie of organisatie, ze zijn daarin flexibeler. Volgens drie van de managers heeft deze flexibiliteit echter als nadeel dat de screenagers sneller opgeven, zich minder vastbijten als het moeilijker is. Hun commitment is gerelateerd aan wat zij vinden dat het werk hen moet opleveren, met name op gebied van persoonlijke ontwikkeling, uitdaging en werk-privé balans.

## **Commitment verhogende strategieën**

“Ik ga als vanzelfsprekend van bepaalde gedragingen uit omdat ik daarmee ben opgegroeid, en zij ook. En daar gaan we elkaar niet in vinden als we dat niet uitspreken,” stelde een respondent. Het belang van gesprekken over de behoeften en verwachtingen van de screenagers kwam in zeven van de interviews terug. De HR-cyclus met functioneringsgesprekken waarin wederzijdse verwachtingen worden uitgesproken en aandacht is voor de ontwikkeling van de screenagers, werd drie keer genoemd. Het verdiepen in de drijfveren en verwachtingen werd door zes managers gezien als voorname informatie om strategieën vorm te geven waarmee de screenagers' commitment vergroot kon worden. “Je moet goed naar ze luisteren en proberen te achterhalen wat hun wensen zijn en proberen aan die wensen te voldoen. Dat is de enige manier.” Om aan deze wensen te voldoen stelden

Tabel 5

*Resultatenmatrix van strategieën om commitment van de screenagers te verhogen.*

Code	Label en eventueel sublabel	Aantal keer genoemd
2.1 Gesprekken over behoeften	Gesprekken over behoeften	7
	HR-cyclus	3
	Meegaan in verwachtingen	6
2.2 Carrière mogelijkheden		4
2.3 Training en ontwikkeling	Ontwikkelingsmogelijkheden	12
	Werkpleklers	1
	Opleidingen	6
	Traineeships	4
	Mentorschap/coaching	2
	Ontwikkelbudget	2
	Nieuwe andere functie	2
	Het nieuwe werken	9
2.4 Flexibiliteit in werktijd en plaats	Werken bij andere organisatie	4
	Meer uitdagingen bieden	6
2.5 Uitdaging	Extra projecten	3
	Grotere verantwoordelijkheid	2
	Feedback geven	8
2.6 Feedback en waardering	Loon minder belangrijk	3
	Niet aanwezig	12
2.7 Formeel beleid		0
2.8 Informele dresscode		0
2.9 Overige	Managers bewust van generatieverschillen	3
	Up to date ICT faciliteiten	2
	Contact leeftijdsgenoten	4
	Contact leeftijdsgenoten : Jong-afdeling	3
	Mogelijkheden netwerken	1
	Proeftuin	1
	Kennis ICT delen met oudere generatie	2
	Social media stimuleren	2

de geïnterviewden verschillende strategieën voor. Het waren strategieën die zij inzetten of in zouden willen zetten, waarvan zij verwachtten dat ze de commitment van de screenagers verhogen.

**Ontwikkelingsmogelijkheden.** Deze strategie sluit aan op het kenmerk van de screenagers dat zij voor hun persoonlijke ontwikkeling lijken te werken, en werd door alle respondenten genoemd. Het bieden van mogelijkheden om zich te ontwikkelen tijdens werk, training of opleidingen sluit aan bij de screenagers en dit zou hun commitment aan de organisatie verhogen. Er werden verschillende manieren aangedragen om dit vorm te geven. Genoemd zijn: werkpleklers, opleidingen, traineeships, mentorschap of coaching en het beschikbaar stellen van budget dat naar eigen inzicht besteed mag worden aan ontwikkelen. Ook werd bieden van mogelijkheden om door te groeien naar nieuwe of hogere functies genoemd; het bieden van promotiemogelijkheden. Vanuit deze resultaten werden de schalen “ontwikkelingsmogelijkheden” en “promotiemogelijkheden” toegevoegd aan de vragenlijst.

**Uitdaging in het werk.** Naast formele ontwikkelingsmogelijkheden werd zes keer gesteld dat de screenagers zich willen ontwikkelen door uitdagend werk te hebben. Dit werd onder andere gedaan door hen naast het werk extra projecten aan te bieden of grotere verantwoordelijkheid te geven. In de vragenlijst werden deze resultaten opgenomen als het gelijknamige construct “uitdaging in het werk”.

**Feedback en waardering.** Eerder werd al gevonden dat de screenagers volgens de managers meer feedback verwachtten. Ze hebben meer behoefte aan terugkoppeling over hoe ze presteren. Het faciliteren van mogelijkheden voor feedback werd acht keer genoemd als een commitment verhogende strategie. Daarom is de schaal “feedback” opgenomen in de vragenlijst.

Volgens drie van de managers zit waardering voor de screenagers “veel meer in feedback, in complimenten, in ruimte krijgen om je te ontwikkelen en mogelijkheden om flexibel te werken” dan in geldelijke beloning. Waardering werd niet specifiek opgenomen in de vragenlijst, omdat de genoemde waarderingen voor de screenagers al gedekt werden door de schalen “feedback”, ‘ontwikkelingsmogelijkheden’ en “het nieuwe werken”.

**Flexibiliteit in werktijd en -plaats.** Aangezien de screenagers flexibeler leken te zijn in de keuze voor werktijd en -plaats, noemden negen managers het nieuwe werken als een strategie om de commitment te verhogen. “Het nieuwe werken” werd daarom opgenomen als schaal in de vragenlijst. Om tegemoet te komen aan de flexibiliteit opperde vier van de managers een strategie die nog niet toegepast werd, maar wel aan leek te sluiten bij de screenagers. Deze strategie werd binnen een organisatie “talent exchange” genoemd. Het hield in dat een werknemer een aantal jaar bij een andere organisatie ging werken en vervolgens terug mocht komen. Door de screenager binnen een netwerk van organisaties te laten wisselen van werkplek werd er tegemoet gekomen aan de behoefte om van baan te wisselen. Door dit te mogelijk te maken dachten de managers dat de commitment ook verhoogd zou worden. Dit kon echter niet getoetst worden aangezien deze strategie nog niet ingezet werd.

**Contact met leeftijdsgenoten.** Van de screenagers werd tijdens vier interviews gezegd dat zij contact opzoeken met hun leeftijdsgenoten. Dit werd niet gezien als een generatie-specifiek kenmerk, maar het werd wel genoemd als een strategie om de commitment te vergroten. Dit zou bereikt kunnen

worden door de screenagers bij elkaar te zetten op kantoor. Een ander optie is om een afdeling op te richten speciaal voor de jongere werknemers. Drie managers noemden dat dit binnen hun organisatie gebeurde. Deze afdeling bood mogelijkheden om middels zelfgeorganiseerde activiteiten andere jonge mensen uit de organisatie te ontmoeten. In de vragenlijst werd een schaal “contactmogelijkheden met leeftijdsgenoten” opgenomen, die de gepercipieerde hoeveelheid van mogelijkheden om contact te hebben met leeftijdsgenoten mat.

**Formeel beleid.** De eerste opzet van dit onderzoek was om naast de interviews het formele beleid van organisaties over het benaderen van (de jongere) generaties te onderzoeken. Tijdens de interviews werd echter duidelijk dat dergelijk beleid bij geen van de organisaties van de meewerkende managers aanwezig was. Hiervoor werden twee redenen genoemd. Als eerste was de groep screenagers nog klein binnen organisaties en werd geen noodzaak gevoeld om beleid vast te leggen. Een andere reden was dat het formuleren van beleid voor een generatie als leeftijdsdiscriminatie gezien werd. Wel werd drie keer aangegeven dat het faciliteren van gesprekken tussen de generaties voor wederzijds begrip en om de samenwerking te verbeteren als waardevol werden gezien.

**Overige genoemde strategieën.** Andere strategieën werden door minder dan vier managers genoemd en daarom niet meegenomen in de vragenlijst. Dit waren:

- een up-to-date ICT infrastructuur. Omdat de screenagers kundig zijn met ICT, verwachten ze ook goede faciliteiten.
- mogelijkheden bieden om te netwerken, ook met andere organisaties.
- een ‘proeftuin’ bieden, waar de screenagers konden experimenteren en nieuwe dingen uit konden proberen.
- kennis van ICT laten delen met de oudere generatie. Zo werd meer gelijkwaardige samenwerking gestimuleerd.
- het stimuleren van het gebruik van sociale media binnen de organisatie.



## **Kanttekeningen genoemd in de interviews**

Tijdens de interviews plaatsten alle respondenten wel kanttekeningen bij hun uitspraken over de generaties. Daarom werd besloten deze een plaats te geven in dit onderzoek. Als eerste zijn de uitspraken uiteraard generaliserend. Een groep wordt over één kam geschoren, terwijl individuen uit de groep anders kunnen zijn dan gesuggereerd. Daarnaast werd er regelmatig de vraag gesteld of de verschillen gerelateerd zijn aan de levensfase. De screenagers hebben over het algemeen gesproken nog geen kinderen (slechts 11 van de 143 respondenten hadden kinderen) of hypotheek (35 van de 143 gaven aan een eigen huis te bezitten). De commitment van de screenagers werd volgens de managers ook beïnvloed door leeftijd, het type werkaanstelling en het aantal jaren dat ze werkzaam waren bij de werkgever. Deze vijf eigenschappen zijn daarom als controlevariabelen opgenomen in de multipele regressieanalyse.

## **Effect van genoemde strategieën**

Tabel 6 presenteert de gemiddelden, standaarddeviaties en de correlaties van de opgenomen variabelen. Zes van de zeven strategieën uit de interviews correleerden volgens verwachting positief met affectieve commitment (AC). De schaal voor het nieuwe werken correleerde echter niet significant met AC. Van de algemene variabelen correleerden het type contract en het aantal jaren dat de screenager bij de werkgever werkzaam was, significant met AC. Om de voorspellende waarde van de strategieën op AC aan te tonen werd ook een hiërarchische regressie uitgevoerd.

**Hiërarchische multipele regressie.** De data voldeed aan alle assumpties om een multipele regressie uit te voeren, die Field (2009) noemde. Tabel 7 laat een overzicht zien van de resultaten van de regressie. De controle variabelen verklaarden slechts twee procent van de variantie ( $R^2 = .09$ ) binnen AC. Dit model in de eerste stap was niet significant. In de tweede stap werden de strategieën als voorspellers toegevoegd. Deze stap had een verklaarde variantie van 25 % ( $R^2 = .34$ ), een significantie van  $p < .001$  en een groot effect ( $f^2 = .35$ ) (Cohen, 1988 in: Allen & Bennet, 2010). Van de genoemde strategieën had alleen “feedback” een significante voorspellende waarde ( $p < .05$ ). In de tweede stap werden twee algemene variabelen significant als voorspellers, namelijk “leeftijd” en “aantal jaren werkzaam bij de werkgever”.