

Rotterdam School of Management
Erasmus Universiteit

Het tijdgeest-effect

De invloed van generatiekenmerken op de morele
oordeelsvorming van generatie Y bedrijfskundestudenten



Afstudeerscriptie Parttime Master Bedrijfskunde

September 2019

Monique van der Mijle

Studentnummer: 489771

Afstudeercommissie:

- Dr. Ben Wempe (coach)
- Dr. Job Hoogendoorn (meelezer)

Het auteursrecht van deze afstudeerscriptie berust bij Monique van der Mijle.

Het gepresenteerde werk is origineel; er zijn geen andere bronnen gebruikt dan naar verwezen in de tekst en genoemd in de literatuurverwijzing.

De inhoud van het rapport is geheel voor rekening van de auteur. De RSM is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.

Voorwoord

Tijdens het verdiepingsvak 'leiderschap, management en bestuur' hebben we de Ethica Nicomachea van Aristoteles gelezen. Het fascineerde me hoe een historisch werk nog zo actueel kan zijn. In hetzelfde semester werd bij wetenschapsleer een aantal recente bedrijfskundige misstanden besproken. Deze ervaringen waren voor mij de aanleiding om in een aan ethiek gerelateerd onderwerp af te studeren.

Het definiëren van een concrete onderzoeksvraag vergde tijd. Na het lezen van een basisboek ethiek sprak het onderwerp 'ethische dilemma's' me erg aan. In verschillende Human Resource Managementfuncties heb ik te maken gehad met medewerkers die onethisch handelden, wat in een aantal gevallen grote gevolgen had.

Ook de afbakening van het onderzoek tot generatie Y medewerkers is ingegeven door mijn werkveld, want uit deze generatie worden de toekomstige leiders geworven. Uiteindelijk heeft het onderzoek van Boyd (2010) me geholpen bij het operationaliseren van de onderzoeksvraag. Toen de onderzoeksdoelstelling uiteindelijk vastlag, vielen de puzzelstukjes van mijn literatuurstudie geleidelijk in elkaar.

Hoewel de combinatie privé, werk en studie het afgelopen half jaar uitdagend was, heb ik met veel plezier aan deze scriptie gewerkt. Mijn persoonlijke doel, om meer kennis over ethiek te verkrijgen, is zeker behaald.

Dr. Ben Wempe en Dr. Job Hoogendoorn van de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit Rotterdam, ben ik dankbaar voor hun waardevolle feedback op zowel het onderzoeksvoorstel als het conceptrapport. Verder bedank ik de studenten van de Parttime Master Bedrijfskunde die hebben deelgenomen aan mijn onderzoek. Hun medewerking, openheid en interesse maakten de interviews inspirerend.

Met deze scriptie sluit ik 2 mooie jaren af. Het was bijzonder om na 25 jaar weer in de collegebanken te zitten, een selectie te maken uit interessante keuzevakken, me op tentamens voor te bereiden, nieuwe studiegenoten te ontmoeten, samen met hen aan projecten te werken en onderzoek te doen in de townships van Kaapstad. Bij aanvang had ik me niet gerealiseerd dat deze studie zo een leuke ervaring zou zijn!

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	5
1. Inleiding.....	6
1.1. Aanleiding.....	6
1.2. Doelstelling en vraagstelling.....	7
1.3. Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie.....	7
1.4. Onderzoeksmethodiek	7
1.5. Opbouw rapport.....	8
2. Theorie.....	9
2.1. Ethische oordeelsvorming en ethisch handelen	9
2.1.1. Inleiding	9
2.1.2. Deugdenethiek van Aristoteles	10
2.1.3. 4 componentenmodel van Rest	10
2.1.4. Cognitieve morele ontwikkelingstheorie van Kohlberg	12
2.1.5. Ethische besluitvormingsmodel van Jones.....	14
2.1.6. Morele intuïties	16
2.1.7. Ethische oordeelsvorming van bedrijfskundestudenten	16
2.2. Generatie theorie	17
2.2.1. Inleiding	17
2.2.2. De ontwikkeling van de generatie theorie	17
2.2.3. Levensfasen	18
2.2.4. De tijdgeest.....	19
2.2.5. Beperkingen in onderzoek naar generatiekenmerken.....	19
2.2.6. Generatiekenmerken – Nederland.....	20
2.2.7. Generatiekenmerken – Verenigde Staten.....	22
2.2.8. Overzicht kenmerken generatie Y in Nederland en de Verenigde Staten	23
2.2.9. Ethische oordeelsvorming van generatie Y (bedrijfskundestudenten)	24
2.3. Resultaten onderzoek Boyd (2010)	25
2.3.1. Inleiding	25
2.3.2. Resultaten vignet 1 (Boyd, 2010)	25
2.3.3. Resultaten vignet 2 (Boyd, 2010)	26
2.3.4. Resultaten vignet 3 (Boyd, 2010)	27
2.3.5. Conclusies (Boyd, 2010)	28
3. Onderzoeksopzet.....	29
3.1. Vignetten methode	29

3.2.	Omschrijving vignetten	30
3.3.	Steekproef samenstelling	31
3.4.	Analyse	31
4.	Resultaten.....	32
4.1.	Inleiding	32
4.2.	Steekproefsamenstelling en algemene bevindingen	32
4.3.	Resultaten vignet 1.....	33
4.4.	Resultaten vignet 2.....	37
4.5.	Resultaten Vignet 3	41
4.6.	Overzicht onderzoeksresultaten	43
5.	Conclusies, beperkingen en aanbevelingen	45
5.1.	Bevindingen en conclusies	45
5.2.	Beperkingen.....	48
5.3.	Aanbevelingen.....	50
6.	Gebruikte Literatuur.....	52
	Figuren en Tabellen	55
	Bijlage 1: Bevolkingspiramide en arbeidsparticipatie – Nederland 2019	56
	Bijlage 2: Trend kerkelijke gezindte Nederland en VS 1960-2017	57
	Bijlage 3: Hoogst behaald onderwijsniveau – Nederland 2019	58
	Bijlage 4: Vignetten, Nederlandse vertaling en vragen	59
	Vignet 1.....	59
	Vignet 1 (Nederlandse vertaling).....	59
	Vragen vignet 1.....	59
	Vignet 2	60
	Vignet 2 (Nederlandse vertaling).....	60
	Vragen vignet 2.....	61
	Vignet 3	61
	Vignet 3 (Nederlandse vertaling).....	61
	Vragen vignet 3.....	61

Samenvatting

Generatie Y bedrijfskundestudenten worden opgeleid voor managementfuncties. Door de toegenomen complexiteit van de maatschappij krijgen zij te maken met impactvolle dilemma's. Hun (on)ethisch gedrag beïnvloedt de cultuur van organisaties en kan grote financiële en maatschappelijke gevolgen hebben. Voor mijn afstuderen heb ik onderzocht hoe generatiekenmerken invloed hebben op de morele oordeelsvorming van generatie Y Parttime Master Bedrijfskundestudenten aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam. Hiermee bouw ik voort op onderzoek van Boyd (2010), waaruit bleek dat generatie X en generatie Y bedrijfskundestudenten aan de Northeastern University in Boston hun ethisch oordeel anders vormen. Boyd suggereert dat dit toegewezen kan worden aan generatiekenmerken.

Met behulp van de cognitieve morele ontwikkelingstheorie van Kohlberg, het 4 componenten model van Rest en het ethische besluitvormingsmodel van Jones heb ik het begrip 'ethische oordeelsvorming' nader uitgewerkt. Vervolgens heb ik de generatie theorie hieraan gerelateerd.

Het betreft een kwalitatief onderzoek waarbij gebruik is gemaakt van de vignetten methode. Om vergelijking mogelijk te maken heb ik de situatieschetsen uit het onderzoek van Boyd (2010) gebruikt.

Bij 2 van de 3 vignetten kwamen de resultaten van generatie Y respondenten overeen met het onderzoek van Boyd. Dit ondersteunt Boyds suggestie dat "het opkomen voor anderen die niet eerlijk worden behandeld" en "het weinig waarde hechten aan een psychologisch contract" kenmerken zijn die de ethische oordeelsvorming van generatie Y beïnvloeden. In tegenstelling tot het onderzoek van Boyd waren deze generatiekenmerken niet onderscheidend, mogelijk wordt dit veroorzaakt door de samenstelling van de controle groep.

Veel factoren beïnvloeden ethische oordeelsvorming, wat onderzoek compliceert. Om de invloed van generatiekenmerken te onderscheiden is longitudinaal onderzoek nodig. Verbetering van de ethische oordeelsvorming van (toekomstige) managers kan tot meer ethisch gedrag op de werkplek leiden. Het is niet wenselijk om daarvoor de resultaten van langlopend onderzoek af te wachten. Om praktische redenen adviseer ik om meer kwalitatief onderzoek te doen naar de ethische oordeelsvorming van toekomstige generatie Y managers. Tevens raad ik aan om te onderzoeken hoe onderwijsorganisaties en Human Resource Management afdelingen het ethisch handelen van generatie Y managers kunnen bemoedigen, rekening houdend met de kenmerken van deze doelgroep.

1. Inleiding

1.1. Aanleiding

Technologische ontwikkelingen en maatschappelijke veranderingen zoals deregulering, globalisering, en professionalisering, maken de hedendaagse samenleving en werkomgeving onoverzichtelijk en complex (Thiel, Bagdasarov, Harkrider, Johnson & Mumford, 2012). Medewerkers hebben vaker verschillende taken en rollen die soms met elkaar conflicteren, waardoor er ethische dilemma's ontstaan, "situaties waarin twee of meer morele normen of verantwoordelijkheden om tegenstrijdig handelen vragen" (Jeurissen, 2009, p. 31). Ze komen zowel in commerciële als niet commerciële organisaties voor. Vooral managers hebben vaak te maken met impactvolle ethische dilemma's, waarbij ze onder druk en in onzekere omstandigheden beslissingen moeten nemen (Thiel et al., 2012). Een ethische beslissing wordt gedefinieerd als "een beslissing die zowel wettelijk als moreel aanvaardbaar is voor een grotere gemeenschap" (Jones, 1991). Onethisch handelen kan een grote financiële en sociale impact hebben op organisaties, belanghebbenden en de samenleving. Een aantal recente grote ethische misstanden bij organisaties benadrukt het belang van morele oordeelsvorming, in het bijzonder van managers (Monga, 2007). Weber geeft aan dat een duidelijker begrip van de ethische oordeelsvorming van generatie Y (geboren tussen 1980 en 2000) belangrijk is, omdat zij sterk op de arbeidsmarkt vertegenwoordigd zijn, en omdat de toekomstige leiders uit deze generatie komen (Weber & Elm, 2018).

Maatschappelijke gebeurtenissen en cultuur, die vormend zijn voor generaties, worden aangeduid als de tijdgeest. Volgens Mannheim (1893-1947), een van de grondleggers van de generatie theorie, zijn individuen in een generatie verbonden doordat ze in dezelfde levensfase bepaalde maatschappelijke gebeurtenissen meemaken en lichamelijke en geestelijke kenmerken delen. Hierdoor ontstaat er een onderlinge gevoelsbeleving en denkwijze (bewustzijnsstructuur) die hen kenmerkt en tot samenhang leidt. Generatiekenmerken worden versterkt door levensfasen en hebben invloed op het gedrag van generatielieden in werksituaties (Bontekoning, 2007, p.78; Cugin, 2012). De generatie theorie legt een positief verband tussen generatie specifieke kenmerken en handelen, maar niet in het bijzonder met ethisch handelen. VanMeter et al. (2013) geeft aan dat er nog onvoldoende onderzoek is verricht naar de waarden en het ethische gedrag van generatie Y medewerkers. Voor het begrijpen en managen van hun impact op de ethische cultuur van organisaties is deze kennis essentieel.

Onderzoek naar ethisch handelen gaat terug naar Plato (427 - 347 v.Chr.) en Aristoteles (384 - 322 v.Chr.). Volgens Aristoteles hebben morele deugden betrekking op het karakter. Ze stimuleren mensen te doen wat moreel het beste is, om zo optimaal te functioneren. Sinds de jaren '70 van de vorige eeuw is er veel onderzoek gedaan naar ethische oordeelsvorming en ethisch handelen in organisaties (Ford & Richardson, 1994). De cognitieve morele ontwikkelingstheorie van Kohlberg is de meest geteste en geciteerde theorie op dit gebied (Loe et al., 2000). Op basis van deze theorie heeft Rest, een leerling van Kohlberg, het veel gebruikte 4 componenten model voor ethische besluitvorming ontwikkeld, waarin Rest morele oordeelsvorming in een breder perspectief plaatst (Schlaefli, Rest & Thoma, 1985). Meerdere onderzoekers hebben factoren geïdentificeerd die het model van Rest beïnvloeden. Jones heeft deze geïntegreerd tot het meest uitgebreide model van ethische besluitvorming (Loe et al., 2000). Het viel me op dat de invloed van generatiekenmerken niet in dit model is opgenomen.

Loe, Ferrell en Mansfield (2000), O'Fallon en Butterfield (2005), Treviño, Weaver en Reynolds (2006) en Craft (2013) hebben een groot aantal studies naar ethische besluitvorming geëvalueerd. Diverse

factoren die de ethische besluitvorming beïnvloeden zijn onderzocht, maar ook in deze evaluerende studies wordt niet gerefereerd aan de invloed van generatiekenmerken.

1.2. Doelstelling en vraagstelling

Er is veel onderzoek verricht naar zowel generatiekenmerken als naar ethische oordeelsvorming, maar er is weinig bekend over hoe ethische oordeelsvorming wordt beïnvloed door generatiekenmerken. Met mijn onderzoek wil ik hierover meer kennis verkrijgen. Daarbij richt ik me op generatie Y bedrijfskundestudenten. Zij worden opgeleid voor managementfuncties en krijgen te maken met impactvolle dilemma's. Hiermee bouw ik voort op onderzoek dat Boyd (2010) heeft verricht onder bedrijfskundestudenten aan de Northeastern University in Boston. Boyd constateert dat generatie X en generatie Y bedrijfskundestudenten hun ethisch oordeel anders vormen en hij suggereert dat dit toegewezen kan worden aan generatiekenmerken.

De vraagstelling van mijn onderzoek luidt al volgt:

Hoe beïnvloeden generatiekenmerken de morele oordeelsvorming van generatie Y (1985 – 2000) Parttime Master Bedrijfskundestudenten aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam?

1.3. Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek is wetenschappelijk relevant, omdat het kennis levert over de invloed van generatiekenmerken op de morele oordeelsvorming. De literatuur biedt hierover weinig informatie.

Dit onderzoek is maatschappelijk relevant, omdat generatie Y bedrijfskundestudenten in (toekomstige) managementfuncties invloed zullen hebben op de ethische cultuur van organisaties. Onethisch handelen van managers in organisaties kan grote maatschappelijke gevolgen hebben. Hiervan zijn voldoende voorbeelden bekend. Onderzoeksresultaten bevestigen dat het de moeite waard is om het niveau van ethisch redeneren van (toekomstige) managers te verbeteren, omdat het kan leiden tot meer ethisch gedrag op de werkplek (Buono et al., 2012). Zowel Human Resource Management afdelingen als bedrijfskundestudies hebben hierin een rol. Meer kennis over de morele oordeelsvorming van generatie Y bedrijfskundestudenten biedt handvatten voor het ontwikkelen van effectieve ethiek programma's voor toekomstige leiders.

1.4. Onderzoeksmethodiek

Omdat ik kennis wil verkrijgen over hoe generatiekenmerken de morele oordeelsvorming beïnvloeden betreft het een kwalitatief onderzoek. Voor het onderzoek heb ik gebruik gemaakt van de vignetten methode. Een vignet is een herkenbare situatieschets met een ethisch dilemma, en wordt gebruikt als stimulans om gedachten en actie te genereren. Na het lezen van het vignet wordt de respondent gevraagd om waardering te geven over het handelen van de hoofdpersoon. Uit de

waardering kan worden afgeleid welke elementen de respondent belangrijk vindt. Het biedt inzicht in aannames over goed en kwaad, en de manier waarop deze overtuigingen worden gebruikt om morele oordelen te verantwoorden. De methode leent zich goed voor het onderzoeken van percepties, meningen, overtuigingen en attitudes. Omdat het vignet een andere persoon beschrijft, kan de respondent opener antwoorden. Dit verkleint de kans op sociaal wenselijke antwoorden (Vagn Freytag en Young, 2017 p318-338). De respondent moet zich goed in de situatie kunnen verplaatsen, daarom is het belangrijk dat situatieschetsen gemakkelijk kunnen worden begrepen, aannemelijk zijn en voldoende context bevatten (Barter & Renold, 1999). Om de resultaten te kunnen vergelijken met het onderzoek van Boyd (2010), maak ik gebruik van dezelfde 3 vignetten. Het betreffen situaties die voor de doelgroep van dit onderzoek goed herkenbaar zijn.

Bij de analyse van de resultaten heb ik de door respondenten verstrekte informatie gerelateerd aan de generatie theorie en de literatuur over ethische oordeelsvorming. Tevens heb ik de resultaten vergeleken met de onderzoeksresultaten van Boyd (2010).

Het onderzoek is verricht onder 5 generatie X studenten (geboren tussen 1955 en 1970), 5 studenten uit de pragmatische generatie (geboren tussen 1970 en 1985) en 10 generatie Y studenten (geboren tussen 1985 en 2000). Allen volgden de Parttime Master Bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit Rotterdam, lichting 2017-2019. De generatie Y respondenten vormen de primaire doelgroep, de overige respondenten dienden als controlegroep.

1.5. Opbouw rapport

Dit rapport begint met een literatuurstudie naar de generatie theorie en naar ethische oordeelsvorming. Wat betreft het laatste richt ik me op de deugden ethiek van Aristoteles, de cognitieve morele ontwikkelingstheorie van Kohlberg, het 4 componenten model van Rest en het ethische besluitvormingsmodel van Jones. De deugden ethiek van Aristoteles belicht ik kort, omdat daar de oorsprong van de westerse ethiek ligt. Op de theorie van Kohlberg ga ik uitgebreider in omdat mijn onderzoek, net als de theorie van Kohlberg, zich in het bijzonder richt op ethische oordeelsvorming. Het model van Rest maakt inzichtelijke welke componenten er, naast ethische oordeelsvorming, van invloed zijn op ethisch gedrag, en het model van Jones (1991) is het meest uitgebreide ethische besluitvormingsmodel (Loe et al., 2000).

Na de literatuurstudie worden de onderzoeksopzet en de onderzoeksresultaten toegelicht en het rapport wordt afgesloten met conclusies, beperkingen van het onderzoek en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek.

2. Theorie

2.1. Ethische oordeelsvorming en ethisch handelen

2.1.1. Inleiding

Ethiek richt zich op het omgaan met dilemma's en onzekerheden. Ethisch handelen vergt dat mensen zich bemoedigen om in een bepaalde context te handelen vanuit ethische principes. Jeurissen (2009, p.10) omschrijft ethisch handelen als "het handelen in overeenstemming met de waarden en de normen waaraan wij onszelf en anderen in redelijkheid gehouden achten". Het betreft dus je eigen belangen, maar ook die van anderen.

Waarden zijn volgens Jeurissen (2009, p. 60) "de grote doelen en idealen van mensen en organisaties, ze beïnvloeden beslissingen en (on)ethisch gedrag". Morele normen zijn "de regels en aanwijzingen die ons helpen om die waarden om te zetten in de concrete morele keuzen van alle dag" (Jeurissen 2009, p.60). Door verschillen in cultuur, opvoeding en levenservaringen zijn de waarden van ieder mens anders. Het begrijpen van de waarden van een individu is complex, omdat beslissingen worden beïnvloed door meerdere waarden (Weber, 2017). Tijdens de interviews refereerden respondenten regelmatig aan de waarden integriteit, vertrouwen en rechtvaardigheid, daarom licht ik deze nader toe. Integriteit en vertrouwen komen met elkaar overeen. Vertrouwen is volgens Jeurissen (2009 p. 49) "de bereidheid van mensen om in functionele afhankelijkheidsrelaties, het risico te ondergaan dat andere partijen hen zullen schaden, met de verwachting dat dit niet zo zal zijn, zelfs als daartoe gepercipieerde mogelijkheden en prikkels bestaan". Integer handelen betekent "dat mensen elkaar niet schaden en elkaars belangen beschermen alsof het hun eigen belangen zijn". Vertrouwen en integriteit bevorderen samenwerking en verantwoordelijkheid. De toenemende specialisatietrend leidt tot grotere afhankelijkheid, waardoor het belang van vertrouwen en integriteit groter wordt (Jeurissen, 2009, pp. 51-52). Rechtvaardigheid veronderstelt "het uitvoeren van een vergelijking op basis van het morele beginsel dat gelijken als gelijken moeten worden behandeld (en ongelijken als ongelijken)". Rechtvaardigheid vergt criteria om te kunnen oordelen, deze zijn cultureel bepaald (Jeurissen, 2009, pp. 81-83).

Ethische filosofieën richten zich op het gedrag (teleologie en deontologie), en op het karakter (de deugden) van mensen. De teleologie focust zich op de gevolgen van het gedrag. Deze bepalen de goedheid of slechtheid van dat gedrag. Er wordt onderscheid gemaakt tussen ethisch egoïsme, utilisme en altruïsme. Bij egoïsme wordt het handelen bepaald door eigenbelang. Het utilisme stelt dat er gekozen moet worden voor het gedrag dat het grootste sociale voordeel oplevert tegen de laagste sociale kosten. Volgens het altruïsme is gedrag moreel wanneer het tot doel heeft de belangen van andere te bevorderen. Of gedrag ethisch is, berust niet alleen op de gevolgen, maar ook op de vraag of het gedrag zelf goed is (deontologie). Deontologie richt zich op de morele verplichtingen en verantwoordelijkheden om het juiste te doen (Northouse, 2016, p. 333 – 336). Deugden zijn "karaktereigenschappen van mensen waarin waarden tot uitdrukking komen en die iemand tot een goed mens maken; ze hebben betrekking op de houding, de motivatie en intenties van mensen en zorgen ervoor dat mensen in bepaalde omstandigheden een bepaald gedrag vertonen" (Jeurissen, 2009 p. 59). Wanneer deugden worden beoefend, worden ze een deel van de mensen zelf (Northouse, 2016, p. 335-336).

Bij bedrijfsethiek gaat het om de ethische maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen. Centraal staat de vraag “of er een zorgvuldige afweging is gemaakt, waarbij voldoende rekening is gehouden met de bestaande regels, maar ook met het welzijn, de belangen, de rechten van belangrijke betrokkenen en waarbij voldoende gewicht is gegeven aan de gevolgen van de beslissing voor zover die waren te voorzien” (Jeurissen, 2009, p. 11).

Deze paragraaf begint met theorie over ethische besluitvorming. De deugdenethiek van Aristoteles, de grondlegger van de ethiek, wordt kort belicht. Dieper ga ik in op de cognitieve morele ontwikkelingstheorie van Kohlberg, de meest geteste en geciteerde theorie op het gebied van ethische oordeelsvorming, het veel gebruikte 4 componenten model van Rest, en het uitgebreide ethische besluitvormingsmodel van Jones.

2.1.2. Deugdenethiek van Aristoteles

Onderzoek naar ethische dilemma's, morele oordeelsvorming en moreel handelen gaat terug naar Plato (427 - 347 v.Chr.) en Aristoteles (384 - 322 v.Chr.) In de *Ethica Nicomachea* gaat Aristoteles in op de vraag hoe de mens optimaal kan functioneren, met als doel gelukkig te worden. Het goede einddoel heeft niet alleen betrekking op de persoon zelf, want de mens is van nature bestemd om in een gemeenschap te leven.

Een deugd is volgens Aristoteles een optimale houding die geleidelijk wordt gevormd omdat we er van nature talent voor hebben. Er zijn intellectuele deugden en deugden op het gebied van karakter (morele deugden). De morele deugden stimuleren mensen te doen wat het beste is, om zo optimaal te functioneren. Morele deugden zijn het midden tussen twee uitersten die de deugd tenietdoen, ze vergen daarom een keuze. Morele deugden kunnen eigen worden gemaakt door gewenning; door in vergelijkbare situaties de juiste keuze te maken (Aristoteles, 2015, pp. 101-115). Onder de morele deugden vallen moed, gematigdheid, vrijgevigheid, royaliteit, grootsheid, juiste eerbij, zachtmoedigheid, waarachtigheid, gevatheid, vriendelijkheid, schaamtegevoel en morele verontwaardiging. Er zijn factoren die goed functioneren kunnen belemmeren. De belangrijkste hiervan is gebrek aan zelfbeheersing, wat neerkomt op zwakheid van wil (Aristoteles, 2015, pp. 205-208).

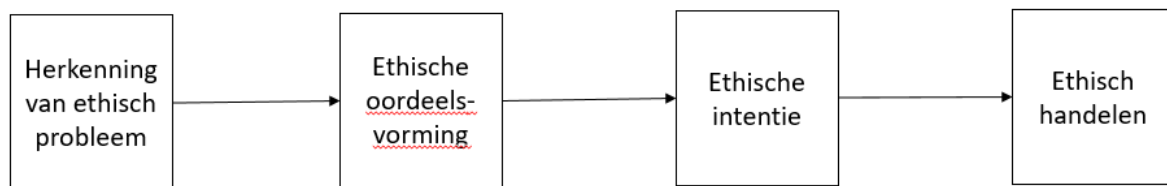
Tijdens de interviews werd regelmatig gerefereerd aan de deugd 'moed' en aan 'rechtvaardigheid'. Moed is het midden tussen angst en overmoed, waarbij Aristoteles angst definieert als “verwachting van iets slechts”. Volgens Aristoteles zijn er dingen waarvoor het moreel juist is om er bang voor te zijn, zoals een slechte reputatie. Een gebrek aan moed leidt tot lafheid. Een laf iemand is bang voor het verkeerde (Aristoteles, 2015, pp. 128-131). Rechtvaardigheid wordt vaak als de beste en volmaakte deugd beschouwd, omdat deze deugd niet alleen voor de individu zelf, maar ook voor anderen in de praktijk kan worden gebracht. Het is geen dispositie, maar het gaat om de relatie tot een ander (Aristoteles, 2015, pp. 165-166).

2.1.3. 4 componentenmodel van Rest

Sinds de jaren '70 van de vorige eeuw is er veel onderzoek gedaan naar ethische oordeelsvorming en ethisch handelen in organisaties (Ford & Richardson, 1994). Een aantal wetenschappers heeft deze

studies geëvalueerd. Daaruit blijkt dat het 4 componenten model van Rest veel wordt gebruikt voor onderzoek naar ethische oordeelsvorming, besluitvorming en gedrag (Loe, Ferrell & Mansfield, 2000; O'Fallon & Butterfield, 2005; Treviño, Weaver & Reynolds, 2006; Craft, 2013). Rest was een leerling van Kohlberg, die met betrekking tot ethische oordeelsvorming de veel gebruikte 'cognitieve morele ontwikkelingstheorie' heeft ontwikkeld. Omdat mijn onderzoek zich richt op ethische oordeelsvorming, wordt de theorie van Kohlberg in deze paragraaf nader toegelicht. Andere wetenschappers, waaronder Jones (1991), hebben onderzocht welke factoren van invloed zijn op de het 4 componenten model van Rest. Jones (1991) heeft deze factoren geïntegreerd in het 4 componenten model, wat heeft geleid tot het meest uitgebreide ethische besluitvormingsmodel (Loe et al., 2000). Het Jones-model wordt aan het eind van deze paragraaf besproken.

Figuur 1: Het 4 componentenmodel van Rest



Bron: Jones, 1991

In het model van Rest is moreel gedrag het resultaat van vier componenten; (I) de situatie interpreteren en een moreel probleem herkennen; (II) morele oordeelsvorming door handelingsalternatieven af te zetten tegen de morele norm; (III) een ethische intentie vormen (prioriteren van morele waarden boven andere waarden) en beslissen welke actie een persoon daadwerkelijk zal proberen na te streven; en (IV) het uitvoeren van het besluit. Rest gaat ervan uit dat moreel gedrag het product is van alle 4 de componenten. Hij plaatst Kohlbergs cognitieve morele ontwikkelingstheorie uitsluitend in component II en suggereert daarmee dat moreel handelen slechts ten dele wordt bepaald door cognitieve ontwikkeling (Schlaefli, Rest & Thoma, 1985; Jones, 1991; O'Fallon & Butterfield, 2005).

Rest stelt dat succes in één stadium nog niet tot succes in het volgende stadium hoeft te leiden. Het herkennen van een ethisch probleem vergt dat het individu zich bewust is dat zijn of haar actie invloed heeft op anderen en dat er sprake is van een keuze. Als het ethische dilemma niet wordt herkend vindt de besluitvorming op een andere wijze plaats, bijvoorbeeld op economische rationaliteit. Wanneer het ethische dilemma wel wordt herkend, moet er een moreel oordeel worden gevormd (stadium 2 in het model van Rest).

Wanneer iemand een moreel oordeel heeft gevormd moet zij of hij beslissen wat te doen. Een beslissing over wat moreel "correct" is, is niet hetzelfde als een beslissing om naar dat oordeel te handelen. In stadium 3 zet een individu moraliteit af tegen andere factoren, zoals het eigenbelang. Het vaststellen van een morele intentie is een belangrijk stadium in het model, omdat intenties belangrijke determinanten zijn van gedrag dat iemand in stadium 4 toont. Morele intenties geven echter geen garantie op ethisch handelen (Jones, 1991). Uit onderzoek is gebleken dat in werksituaties zowel de gepercipieerde verantwoordelijkheid van een werknemer als het meenemen van het perspectief van anderen, een positieve invloed hebben op de morele intentie (Treviño, 1992).

2.1.4. Cognitieve morele ontwikkelingstheorie van Kohlberg

Volgens Kohlberg zijn er onderscheidende ontwikkelingsniveaus van moreel redeneren en oordelen. Een hoger ontwikkeld begrip van rechtvaardigheid leidt tot een hoger niveau van moreel redeneren en oordelen (Schlaefli, Rest en Thoma, 1985). Ethisch redeneren is een cognitief proces dat mensen gebruiken bij het nemen van ethische beslissingen (Buono et al., 2012). Weber en McGivern (2010) omschrijven het als “het wegen en filteren van informatie binnen een ethisch cognitief beslissingsproces dat leidt tot een voorkeursgedrag”.

Hoewel niet zonder kritiek, is de cognitieve morele ontwikkelingstheorie van Kohlberg de meest geteste en geciteerde theorie op het gebied van ethische oordeelsvorming (Loe et al., 2000). Kritiek is er bijvoorbeeld op het feit dat de 20-jarige longitudinale studie van Kohlberg alleen gericht was op jongens (geen vrouwen, geen volwassenen), dat de gehanteerde niveaus van morele oordeelsvorming te rigide zijn (Treviño, Weaver & Reynolds, 1992), en dat er een te grote invloed wordt toegekend aan cognitie en rechtvaardigheid. Andere morele filosofieën, “gedragsprincipes die individuen gebruiken bij het definiëren en rechtvaardigen van beslissingen als ethisch of juist”, worden door hem niet gebruikt (Fraedrich, Thorne & Ferrell, 2003).

Tevens bestaan er twijfels of de methode getransfereerd kan worden van niet-werksituaties (een longitudinale studie onder jongens) naar werksituaties. Onderzoek heeft volgens Freadrich et al. (2003) aangetoond dat managers in werksituaties een andere morele filosofie aanhangen dan in niet-werksituaties en dat werknemers in een bedrijfsorganisatie geen sterk individualistische ethische beslissers zijn, maar beïnvloed worden door hun omgeving.

De belangrijkste elementen van Kohlbergs theorie zijn: 1) morele oordeelsvorming heeft een cognitieve basis, 2) er bestaan hiërarchische niveaus van ethisch redeneren, 3) individuen ontwikkelen zich via opeenvolgende stadia 4) individuen streven naar het hoogst haalbare niveau (Treviño, 1992).

Kohlberg stelt dat morele oordeelsvorming zich ontwikkelt op 3 niveaus, die elk zijn onderverdeeld in 2 fasen (Colby, Kohlberg, Gibbs & Lieberman, 1983). Op het 1^e of pre-conventionele niveau (fasen 1 en 2) spelen zelfzuchtigheid, egoïsme, opgelegde wetten en het vermijden van straf een belangrijke rol in de besluitvorming. Op het 2^e of conventionele niveau (fasen 3 en 4) zijn groepsnormen van familie of referentiegroepen en burgerwetten, belangrijke factoren. Op het 3^e of post-conventionele niveau wordt morele besluitvorming ingegeven door wat goed is voor alle betrokkenen of op de naleving van universele waarden zoals rechtvaardigheid en eerlijkheid, ongeacht de mening van de referentiegroep (Weber & McGivern, 2010). De 6 fasen duiden op verschillen in probleemoplossend denken. In een hogere fase heeft een individu beter begrip van verschillende standpunten, en wordt er meer rekening gehouden met relevante omgevingsfactoren. De richting van de morele ontwikkeling is onder normale omstandigheden altijd opwaarts en er wordt geen fase overgeslagen. Een individu bevindt zich primair in 1 van de 6 fasen, maar kan soms ook op het niveau van een aangrenzende fase redeneren (Jones, 1991). Volgens de cognitieve morele ontwikkelingstheorie van Kohlberg bestaat er een positief verband tussen zowel ontwikkeling/volwassen worden en moreel oordelen als tussen moreel oordelen en ethisch handelen (Elm & Weber, 1994). Een hoog niveau van morele oordeelsvorming leidt niet noodzakelijk tot ethisch gedrag. Verschillende factoren kunnen het besluitvormingsproces beïnvloeden, zoals de culturele omgeving en persoonlijke ervaringen (Monga, 2007).

De 6 fasen worden als volgt getypeerd (Colby, Kohlberg, Gibbs & Liebermann 1983);

In fase 1 wordt goed gedrag gezien als het voorkomen dat regels worden overtreden of dat schade wordt toegebracht aan personen of eigendommen. Goed gedrag komt voort uit het vermijden van straf en uit de macht van autoriteiten. Het betreft gehoorzaamheid uit eigen belang. Het standpunt is egocentrisch, belangen van anderen worden niet in ogenschouw genomen (Colby et al., 1983).

In fase 2: worden de regels ook alleen gevolgd uit eigen belang. Juist gedrag wordt bepaald door afgesloten overeenkomsten. Het standpunt is egocentrisch. Er is een bewustzijn dat anderen ook hun behoeften nastreven, en dat dat kan conflicteren (Colby et al., 1983).

In fase 3: wordt het belangrijk gevonden om te voldoen aan de verwachtingen van mensen die je na staan of die behoren bij een bepaalde rol (bv de rol van ouder). Goed doen komt voort uit de behoefte om in eigen en andermans ogen een goed mens te zijn. Goed doen is belangrijk en betekent goede motieven hebben, zorgen voor anderen, en het bewaren van onderlinge relaties. Vertrouwen, loyaliteit, respect en dankbaarheid zijn belangrijke waarden. Er is behoefte aan het in stand houden van regels die goed gedrag ondersteunen. Ze zijn zich bewust van gedeelde gevoelens, afspraken en verwachtingen, die prioriteit hebben boven eigenbelangen, en plaatsen zich in de positie van anderen (Colby et al., 1983).

In fase 4 is het belangrijk om te voldoen aan de overeengekomen plichten. Wetten moeten worden gehandhaafd wanneer ze in strijd zijn met andere sociale taken. Goed handelen is belangrijk om het systeem in stand te houden en aan je verplichtingen te voldoen. Er wordt onderscheid gemaakt tussen maatschappelijke gezichtspunten en persoonlijke motieven. Het ingenomen standpunt komt overeen met de rollen en regels van het systeem. Individuele relaties worden gezien op basis van de plaats in het systeem (Colby et al., 1983).

In fase 5 zijn individuen zich bewust van de relativiteit van waarden. Handhaving van de regels is belangrijk in het belang van onpartijdigheid en omdat ze een sociaal contract vertegenwoordigen. Sommige absolute waarden en rechten, zoals het recht op leven en vrijheid, moeten altijd en door iedereen worden gerespecteerd. Goed doen is een wettelijke verplichting in belang van het welzijn van iedereen en voor de bescherming van alle rechten van mensen. Het komt voort uit een gevoel van vrijelijk aangegane verplichtingen met familie, vrienden en werk. Het heeft het perspectief van een rationeel individu dat zich bewust is van waarden en rechten, morele en juridische gezichtspunten overweegt, en zich realiseert dat deze soms conflicteren (Colby et al., 1983).

In fase 6 worden zelfgekozen principes gevolgd; principes waarop veel wetten zijn gebaseerd. Wanneer de wet deze beginselen schendt, handelt men in overeenstemming met het principe. De principes zijn de universele beginselen van rechtvaardigheid; de gelijkheid van mensenrechten en respect voor de waardigheid van mensen als individuele personen. De reden om goed te doen is het geloof in de geldigheid van universele morele principes. Het perspectief is dat elk rationeel individu moraliteit erkent, en dat personen een doel op zichzelf zijn en als zodanig moeten worden behandeld (Colby et al., 1983).

Het niveau van morele oordeelsvorming van een doelgroep (bijvoorbeeld bedrijfskundestudenten), wordt bepaald aan de hand van het 'morele oordeelsvorming interview', een door Kohlberg ontwikkelde kwantitatieve onderzoeksmethode waarvan de methodiek de afgelopen decennia op basis van nieuwe inzichten diverse malen is aangepast. Samengevat komt de methode erop neer dat

de respondenten 3 vignetten (standaard hypothetische situatieschetsen van morele dilemma's) krijgen voorgelegd, met gestandaardiseerde vragen. Het interview is bedoeld om inzicht te verkrijgen in: 1) de structuur van redeneren, 2) het morele referentiekader of aannames over goed en kwaad, en 3) de manier waarop deze overtuigingen en aannames worden gebruikt om morele beslissingen te verantwoorden. Classificatie naar fase gebeurt op basis van de voor het dilemma gekozen oplossing en de verantwoording daarvan (Colby et al., 1983). Weber paste de wijze van data verzameling aan, door mondelinge interviews te vervangen door een schriftelijke enquête, en de scenario's plaatste hij in een business context, waardoor volgens Weber het niveau van moreel redeneren van managers beter kan worden gemeten (Weber & McGivern, 2010). Rest heeft de "defining issue test" ontwikkeld, waarbij de open vragen zijn vervangen door statements waaruit de respondent kan kiezen (Treviño, 1992).

Deze kwantitatieve methoden maken het mogelijk om het niveau van ethisch redeneren van diverse cohorten te bepalen, met elkaar te vergelijken en te onderzoeken of er relaties bestaan tussen individuele of omgevingsfactoren en morele oordeelsvorming (Nijhof & Wesseling, 2010, p 28).

2.1.5. Ethische besluitvormingsmodel van Jones

Meerdere wetenschappers hebben onderzocht welke individuele factoren en welke sociale, culturele, economische en organisatorische omgevingsfactoren van invloed zijn op het 4 componenten model van Rest. Gezien het doel van mijn onderzoek is het belangrijk te vermelden dat er in geen van deze studies gerefereerd wordt aan de invloed van generatie effecten. Er is veel onderzoek gedaan naar de invloed van organisatorische factoren 'gedragscode, organisatiecultuur, organisatie omvang, beloning en sancties' en naar de invloed van individuele factoren 'gender, leeftijd, opleiding, werkervaring, nationaliteit, cognitieve morele ontwikkeling, religie, empathie en morele filosofieën die individuen gebruiken bij morele besluitvorming'. Zowel Loe, Ferrell & Mansfield (2000), O'Fallon & Butterfield (2005) en Treviño, Weaver & Reynolds (2006) hebben deze studies geëvalueerd. Samengevat komen ze tot de volgende bevindingen;

Tabel 1: Individuele en organisatorische factoren die ethische besluitvorming beïnvloeden

Individuele factoren	
Gender	Vaak worden er geen verschillen gevonden tussen mannen en vrouwen, maar wanneer er verschillen worden gevonden, dan zijn vrouwen ethischer dan mannen.
Leeftijd	Onderzoek naar leeftijd levert inconsistente resultaten.
Onderwijs en Werk	Meer onderwijs en werkervaring, zijn positief gerelateerd aan ethische besluitvorming. Het soort opleiding heeft weinig of geen effect.
Nationaliteit	Nationaliteit lijkt van invloed te zijn op ethische besluitvorming, maar het is onduidelijk in welke mate.
Cognitieve morele ontwikkeling	De meerderheid van de onderzoeken suggereren een positieve relatie tussen cognitieve morele ontwikkeling en ethische besluitvorming.
Religie	Over het algemeen suggereren de resultaten dat er een positieve relatie bestaat tussen religie en ethische besluitvorming.
Morele filosofieën	Deontologie en altruïsme zijn positief en utilisme lijkt negatief gerelateerd te zijn aan ethische besluitvorming (Reynolds, 2006; Fraedrich et al., 2003).

Organisatorische factoren	
Gedragscodes	Resultaten zijn niet eenduidig, maar de meeste studies ondersteunen het idee dat een gedragscode een positieve invloed heeft op ethische besluitvorming.
Ethische cultuur	Onderzoek ondersteunt in het algemeen de gedachte dat ethische cultuur een positieve invloed heeft op ethische besluitvorming.
Soort organisatie	Over het effect van het soort organisatie op ethische besluitvorming konden geen conclusies worden getrokken.
Organisatie omvang	Omvang lijkt negatief gerelateerd te zijn aan ethische besluitvorming, maar de resultaten zijn niet eenduidig.
Beloning en sancties	Het belonen van onethisch handelen lijkt dit gedrag te bevorderen en door sanctionering lijkt het af te nemen.

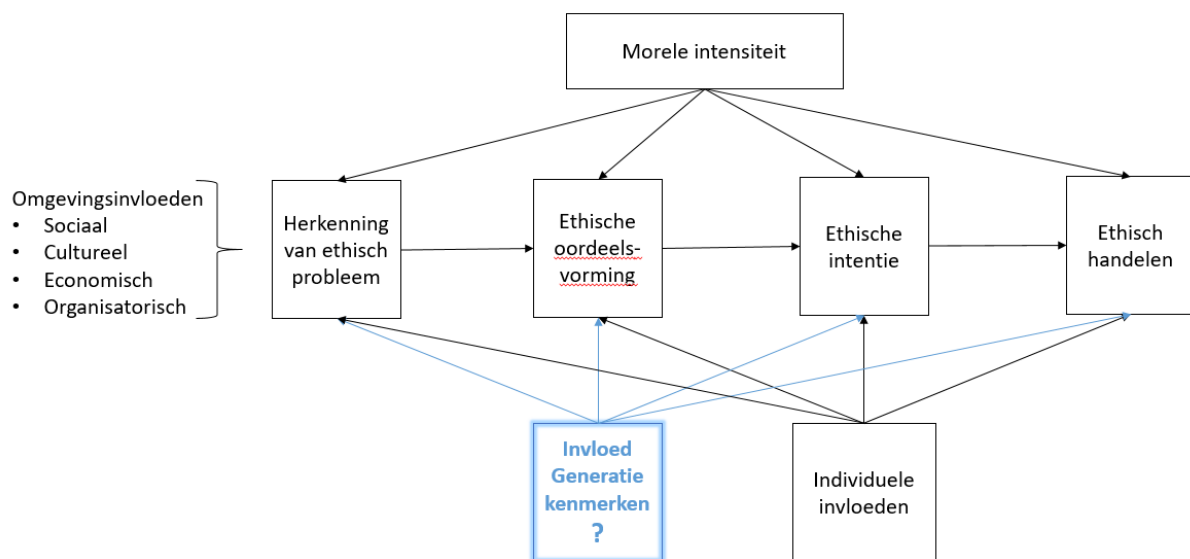
Bron: Loe, Ferrell & Mansfield (2000), O'Fallon & Butterfield (2005) en Treviño, Weaver & Reynolds (2006)

Empathie en persoonlijke waarden lijken ook van invloed te zijn op ethische besluitvorming (Pohling et al., 2016). Rokeach ontwikkelde een overzicht van 56 persoonlijke waarden, op basis waarvan Schwarz een persoonlijke waarden vragenlijst ontwikkelde. Deze vragenlijst is door Lan et al. (2008) gebruikt bij onderzoek onder bedrijfskundestudenten. De resultaten suggereren een relatie tussen persoonlijke waarden en ethische besluitvorming, meer onderzoek wordt aanbevolen (Lan et al., 2008).

Naast individuele en omgevingsfactoren kan de morele intensiteit van het issue zelf ook invloed hebben op de ethische besluitvorming. Morele intensiteit duidt op de omvang van de gevolgen van de beslissing, sociale consensus of een handeling goed of slecht is, de waarschijnlijkheid dat en de termijn waarop de gevolgen zich voordoen, de nabijheid van de personen waarop de beslissing impact heeft en de intensiteit van het effect.

Jones heeft bovengenoemde inzichten samengevoegd in 1 model waarin de standaard benadering van bedrijfsethiek wordt weergegeven. Het generatie perspectief is hierop een aanvulling.

Figuur 2: Het ethische besluitvormingsmodel van Jones, met generatie perspectief



Bron: Jones, 1991

2.1.6. Morele intuïties

Een actueel en groeiend onderzoek domein betreft morele intuïties (automatische oordeelsvorming), waarbij de invloed van intuïtie en emoties op morele oordeelsvorming wordt onderzocht. Het wordt gezien als “een snelle, niet-verklarende, evaluatieve ervaring die vaak emotioneel beladen is” (Weaver & Reynolds, 2014). Volgens primate de Waal denkt de mens niet na over morele acties, het betreffen snelle, instinctieve, biologisch ingegeven handelingen (Swaab, 2010 p 291). Morele intuïties zijn in het bijzonder relevant in situaties met onzekerheid en sociale spanningen. Aanhangers van deze visie stellen ter discussie dat morele oordeelsvorming een volledig rationeel, bewust en gemotiveerd proces is. Zij zien het als een beperking dat veel onderzoeksresultaten gebaseerd zijn op moeilijke morele dilemma’s, die zich lenen voor een rationele benadering. Een vignetten studie, waarbij gebruik wordt gemaakt van situatieschetsen van ethische dilemma’s, leent zich niet voor onderzoek naar morele intuïties (Weaver & Reynolds, 2014). Omdat ik een vignetten studie repliceer en om mijn onderzoek af te bakenen, laat ik morele intuïties buiten beschouwing.

2.1.7. Ethische oordeelsvorming van bedrijfskundestudenten

Bedrijfskundestudenten worden opgeleid voor managementfuncties. Tijdens hun loopbaan krijgen ze regelmatig te maken met ethische dilemma’s. Er zijn meerdere kwantitatieve onderzoeken uitgevoerd naar hun niveau van morele oordeelsvorming (Borkowski & Ugras, 1998, Eweje & Brunton, 2010). Uit een meta-studie van Borkowski en Ugras (1998) blijkt dat er bij bedrijfskundestudenten een positief verband bestaat tussen gender en ethisch redeneren. Van de 47 studies rapporteerden 29 studies dat vrouwelijke studenten meer ethisch gedrag toonden dan mannelijke studenten. Bij de overige studies werd geen significant verschil geconstateerd. Borkowski en Ugras (1998) maken wel de kanttekening dat op basis van fictieve dilemma’s niet met zekerheid kan worden geconcludeerd dat vrouwen ook in de praktijk ethischer handelen. De studie duidt ook op een positieve relatie tussen leeftijd en ethische besluitvorming.

Sommige onderzoeksresultaten suggereren dat MBA/bedrijfskundestudenten meer liegen dan andere master studenten, en dat dit wordt ingegeven door werkervaring (Boyd, 2010). Wetenschappers hebben opgemerkt dat besluitvormingsmethoden in bedrijven gebaseerd zijn op economische modellen en eigenbelang. De ethische redenering van medewerkers in het bedrijfsleven is daardoor mogelijk van een lager niveau dan dat van medewerkers die niet in commerciële organisaties werkzaam zijn. Deze visie is getoetst in verschillende onderzoeken, die geen consistente resultaten hebben opgeleverd (Weber & Elm, 2018). Onderzoeksresultaten bevestigen dat het de moeite waard is om het niveau van ethisch redeneren van bedrijfskundestudenten te verbeteren, omdat het kan leiden tot meer ethisch gedrag op de werkplek. Het is daarom nodig om het ethisch redeneren van bedrijfskundestudenten beter te begrijpen (Buono et al., 2012).

2.2. Generatie theorie

2.2.1. Inleiding

Volgens Darwin is ons moreel besef ontstaan uit sociale instincten, die nodig zijn om in de groep te overleven. Dit geldt voor alle soorten die op anderen moeten kunnen vertrouwen om iets tot stand te brengen. Morele regels bevorderen de samenwerking en steun binnen de sociale groep. De morele plicht begint bij het gezin, waarna de loyaliteitscirkel zich kan uitbreiden naar andere sociale groepen (Swaab, 2010, pp. 293-295). Een groep is een aantal personen die door een belang, een bepaald beginsel of een taak verenigd zijn (van Dale). Een sociale groep is een groep waarvan de leden een sociaal-emotionele verbondenheid met elkaar hebben. De generatie beschrijvingen van Bontekoning, Mannheim en Ortega y Gasset, die in 2.2.2 worden besproken, suggereren dat de leden van een generatie door sociale gebeurtenissen aan elkaar verbonden zijn en over een onderlinge gevoelsbeleving en denkwijze beschikken. Of ze daarmee een sociale groep vormen is twijfelachtig. Op basis van de generatie theorie zou je kunnen stellen dat een generatie de (onbewuste) taak heeft om maatschappelijke vernieuwing aan te brengen, maar de leden hebben geen mentale of fysieke nabijheid of kennis van elkaar. Mocht een generatie wel als groep gedefinieerd worden, dan staat deze volgens de theorie van Darwin niet centraal in de loyaliteitscirkel van een individu. Dit plaatst de invloed van een generatie op het moreel bewustzijn en de morele oordeelsvorming van de leden van een generatie in perspectief en daarmee ook het doel van mijn onderzoek. In deze paragraaf beschrijf ik eerst hoe generaties worden gevormd. Vervolgens ga ik in op de kenmerken van generaties, in het bijzonder van generatie Y, en op de beperkingen van onderzoek naar generaties.

2.2.2. De ontwikkeling van de generatie theorie

Bontekoning (2010, p. 11) omschrijft generaties als “Clusters van leeftijdsgenoten – geboortecohorten - die bestemd zijn om de cultuur van sociale systemen waar ze van uitmaken, zoals organisaties en verenigingen, te vernieuwen. Generaties vormen zich als reactie op gedrag, waarden, opvattingen en denkwijzen in hun omgeving, die niet meer van deze tijd zijn”.

Karl Mannheim en José Ortega y Gasset zijn van invloed geweest op de ontwikkeling van de generatie theorie in Europa. Bontekoning (2007) heeft voor zijn proefschrift onderzoek naar hen gedaan. Ik heb van zijn literatuurstudie dankbaar gebruik gemaakt.

Volgens Mannheim (1893-1947) zijn individuen in een generatie verbonden doordat ze in dezelfde tijd zijn geboren. Door de gemeenschappelijke leeftijd maken ze bepaalde maatschappelijke gebeurtenissen in dezelfde levensfase mee en delen ze bepaalde lichamelijke en geestelijke kenmerken, waardoor er een onderlinge gevoelsbeleving en denkwijze (bewustzijnsstructuur) ontstaat die uit de generatie zelf voortkomt, hen kenmerkt en tot samenhang leidt. Door verschil in bewustzijnsstructuren en leeftijd, hebben dezelfde sociale gebeurtenissen een ander effect op generaties. Sociale gebeurtenissen zijn cultuur gebonden, waardoor generaties in andere landen andere kenmerken kunnen hebben. Vernieuwing ontstaat doordat nieuwe generaties hun intrede doen in de maatschappij of in een organisatie, en oude generaties uittreden. In een vrije, niet hiërarchische omgeving komen generatiekenmerken het eerst tot uiting (Bontekoning, 2007 p61-64).

José Ortega y Gasset (1883-1955) omschrijft een generatie als “een menselijke verscheidenheid die het bestaan op een eigen manier voelt en over unieke kenmerken beschikt”. Een generatie omvat een periode van ongeveer 15 jaar. Omdat generaties wezenlijk van elkaar verschillen leidt dat tot spanning, die aanzet tot ontwikkeling en vernieuwing. De generatiekenmerken komen tot stand via een kleine groep toonaangevende leden, de meerderheid volgt (Bontekoning, 2007 p64-68).

In Amerika behoren Strauss en Howe tot de grondleggers van de generatie theorie. Volgens hen is een generatie “een specifieke clustering van geboorte cohorten, met een onderscheidende persoonlijkheid die ontstaat door een gemeenschappelijke beleving van de aanwezige tijdgeest, door de ontwikkeling van gemeenschappelijke opvattingen, door gemeenschappelijke reacties op de tijdgeest en de gevoelde verwantschap met de eigen generatie” (Strauss & Howe, 1991, pp. 34-35). De grootte van een generatie is volgens hen gelijk aan de lengte van een levensfase (20 jaar). Mensen behoren onvrijwillig en permanent tot een generatie (Strauss & Howe, 1991, p.48).

Henk Becker (1992 p. 23) omschrijft een generatie als “een clustering van geboorten cohorten, die wordt gekenmerkt door een specifieke historische ligging en door gemeenschappelijke kenmerken op individueel niveau, zoals levenslopen, waardeoriëntaties en gedragspatronen en door gemeenschappelijke kenmerken op systeemniveau, zoals cultuur en organisaties”. De clustering ontstaat door verstrekkende gebeurtenissen, zoals oorlogen en economische crises. Volgens Becker heeft in de 20^e eeuw een aantal ingrijpende gebeurtenissen (de crisis van de jaren '30, de periode van de wederopbouw, maatschappelijk protest en de economische recessie), in Europa tot de vorming van 4 generaties geleid; de ‘Vooroorlogse generatie’ (geboren tussen 1910 en 1930), de ‘Stille generatie’ (1930 - 1940), de ‘Protest generatie’ (1940 - 1955) en de ‘Verloren generatie’ ook wel Generatie X genoemd (1955 - 1970) (Becker, 1992 p. 13). De periode tussen het 15^e en 25^e levensjaar is vormend voor generaties, omdat een individu dan extra gevoelig is voor nieuwe (normatieve) indrukken en waarden. In Nederland voelt 80% zichzelf onderdeel van een bepaalde generatie (Bontekoning 2000, p. 16).

2.2.3. Levensfasen

De levensfase van de kinder/jeugd jaren (0-20 jaar) worden volgens Strauss en Howe gekenmerkt door afhankelijkheid; groeien, leren, accepteren van bescherming en verzorging, en het verwerven van waarden. In de jong volwassenheidsfase (21-41 jaar) staat vitaliteit centraal; werken, gezin starten, organisaties dienen en toetsen van waarden. Tijdens de middelbare leeftijd fase (42-62 jaar) zijn leiderschap (ouderschap, lesgeven, organisaties leiden, waarden gebruiken) en macht (leiden van organisaties, toepassen van waarden) de centrale rollen. De laatvolwassenen fase (63-83 jaar) wordt gekenmerkt toezicht houden, mentorschap en waarden doorgeven. Tot slot staan in de late ouderdomsfase afhankelijkheid en het herinneren van waarden centraal (Strauss & Howe, 1991, pp. 60-63).

Volgens Bontekoning (2007, p.79) bestaat het leven uit 5 levensfasen van elk 15 jaar; de kindertijd (0-15), de jeugd (15-30), de inwijding (30-45), de dominantie (45-60) en de ouderdom (60-75). De ‘inwijding’ is een periode waarin mensen hun eigen vernieuwingen aan hun omgeving proberen op te leggen. De ‘dominantie’ is een periode van besturen. Tijdens deze 2 fasen hebben mensen maatschappelijk de grootste invloed. De indeling van levensfasen en generaties in perioden van 15 jaar wordt toegepast in Europa, de Verenigde Staten hanteert over het algemeen perioden van 20 jaar. Levensfasen worden in dezelfde volgorde doorlopen maar de leeftijd waarop een individu een

nieuwe levensfase betreedt kan per persoon variëren. Kenmerkend voor iedere levensfase zijn de sociale en zorgende rollen die iemand vervult, de fysieke, emotionele, mentale en sociale ontwikkeling en de daarmee gepaard gaande levensvragen. Deze versterken de kenmerken van een generatie (Bontekoning, 2007 p78).

Een generatie heeft een verzorgende rol naar de volgende 2 generaties, zowel als opvoeders als leidinggevende. Ze probeert die generaties eigenschappen bij te brengen die complementair zijn aan hun eigen persoonlijkheid. Iedere generatie beweegt zich naar de volgende levensfase. Een generatiewisseling vindt plaats wanneer de oudste leden van een generatie de volgende levensfase betreden. Wanneer het merendeel in de nieuwe levensfase zit, vinden er veel maatschappelijke veranderingen plaats omdat disfunctionerende nalatenschappen van oudere generaties worden gecorrigeerd door jongere generaties. Op deze wijze worden (organisatie)culturen vernieuwd (Cogin, 2012).

2.2.4. De tijdgeest

Naast persoonlijkheid en gezinsvorming beïnvloeden ook belangrijke maatschappelijke gebeurtenissen de persoonlijke waarden van de leden van een generatie (Weber, 2017). Maatschappelijke gebeurtenissen en cultuur, die vormend zijn voor generaties, worden aangeduid als de tijdgeest. De tijdgeest wordt ook omschreven als “de heersende denkwijze in een bepaalde tijd” (van Dale). De tijdgeest heeft indirect via opvoeders invloed op de waarden van kinderen en direct op de waarden van jongvolwassenen, omdat jongvolwassenen reageren op de bestaande tijdgeest. Jongvolwassenen leren van ouderen, maar op een manier die past bij hun eigen generatie. Andersom heeft het gedrag van de leden van een generatie invloed op de tijdgeest, doordat ze met vernieuwing komen. De waarden van generaties ontstaan door het (on)bewust overnemen, versterken, verzwakken of vernieuwen van waarden. Deze verandering gebeurt langzaam (Bontekoning, 2012 p. 26). Volgens de generatie heeft de tijdgeest invloed op hoe iemand zich in bepaalde (werk)situaties gedraagt (Bontekoning, 2007, Cogin, 2012).

2.2.5. Beperkingen in onderzoek naar generatiekenmerken

Parry en Urwin (2011) staan kritisch tegenover het idee dat er door de tijdgeest generatieverschillen ontstaan in waarden. Volgens hen bestaat hiervoor onvoldoende theoretische basis en empirisch bewijs. Dit wijten zij voor een groot deel aan methodologische beperkingen van onderzoeken, waardoor de resultaten niet gegeneraliseerd kunnen worden.

Om te beginnen moet er volgens Perry en Urwin (2011) in de onderzoeksopzet onderscheid worden gemaakt tussen de invloed van leeftijd, generatie, levensfase en de huidige tijd(geest). Leeftijdseffecten worden veroorzaakt door psychosociale of biologische veroudering. Als deze van invloed zijn op waarden dan mag je verwachten dat jongere volwassenen naarmate ze ouder worden meer op oudere volwassenen gaan lijken. Ook het effect van levensfase zal veranderen wanneer iemand een nieuwe levensfase betreedt. Generatie effecten daarentegen zijn ontstaan door de impact van maatschappelijke gebeurtenissen of ervaringen, men mag aannemen dat deze in de tijd relatief stabiel blijven. Effecten van leeftijd, generatie, levensfase en de huidige tijd(geest) zijn moeilijk te onderscheiden, en zijn vaak aan elkaar gerelateerd. Het is de vraag of er in onderzoek

goed onderscheid tussen gemaakt kan worden. Volgens Parry en Urwin is er goed kwalitatief onderzoek nodig naar de waarden van generaties. Om het generatie effect zo goed mogelijk te onderscheiden van levensfase, tijds- en leeftijdseffect, is longitudinaal onderzoek nodig, waarbij hetzelfde onderzoek in de tijd gerepliceerd wordt en de variabelen leeftijd en levensfase constant worden gehouden. Omdat een levensfase een periode van ongeveer 15 tot 20 jaar omvat heeft een dergelijk onderzoek een lange looptijd.

Een tweede probleem betreft de selectie van respondenten. Generaties ontstaan niet alleen omdat de leden in dezelfde periode zijn geboren, ze moeten ook bepaalde gemeenschappelijke ervaringen hebben, die de band tussen de leden van de generatie creëert zodat ze een identiteit vormen. Dat tweede aspect is erg lastig te operationaliseren bij de selectie van respondenten, en is daarmee een beperking in elk generatie onderzoek. Voor veel onderzoeken worden respondenten uit een specifiek leeftijdscohort geselecteerd, en niet uit een specifieke generatie. Vooraf gedefinieerde cohorten zijn mogelijk de enige manier waarop generatie onderzoek kan worden geoperationaliseerd, maar de daaruit voortkomende beperkingen moeten wel worden erkend.

Tot slot stellen Perry en Urwin (2011) dat er op individuen in een generatie persoonlijke en omgevingsfactoren van toepassing zijn die mogelijk invloed hebben op waarden. Zij refereren daarbij aan gender, etnische achtergrond en opleidingsniveau. De persoonlijke verschillen compliceren het onderzoek naar generatiekenmerken. Om deze invloed te beperken raden ze aan om de doelgroep duidelijk af te bakenen, met als gevolg dat de resultaten niet gegeneraliseerd kunnen worden.

Lyons en Kuron (2013) geven aan dat onderzoeken naar generatieverschillen meer beschrijvend dan verklarend zijn. Volgens hen is er meer theoretisch en kwalitatief onderzoek nodig naar de invloed van generaties op werk gerelateerde variabelen zoals bedrijfsethiek. Ook zij geven aan dat generaties niet gelijkgesteld kunnen worden aan leeftijdscohorten. Zonder concrete leeftijdsgrenzen te hanteren suggereren ze dat 'jonge generaties' individualistischer, expressiever, zelfbewuster, neurotischer, narcistischer en materialistischer zijn dan oudere generaties. Tevens hechten ze meer waarde aan vrije tijd, is hun loopbaanmobiliteit hoger, hun werkethiek lager, staat werk minder centraal in hun leven, en is de werktevredenheid en betrokkenheid bij organisaties lager.

De kritiek van Perry en Urwin (2011) en Lyons en Kuron (2013) geeft aan hoe complex goed onderzoek naar generatiekenmerken is. Mogelijk verklaart dat waarom mijn literatuurstudie zo weinig informatie heeft opgeleverd over de invloed van generatiekenmerken op ethische oordeelsvorming.

2.2.6. Generatiekenmerken – Nederland

In Nederland is momenteel 91% van de werkzame beroepsbevolking afkomstig uit 3 generaties; 30% is afkomstig uit de verbindende generatie (geboren tussen 1955 en 1970) ook wel generatie X genoemd, 31% uit de pragmatische generatie (1970-1985), en 30% uit de authentieke generatie (1985-2000), ook wel millennials, screenagers of generatie Y genoemd. Zie bijlage 1.

De periode waarin generatie X (1955 – 1970) opgroeide, wordt gekenmerkt door economische achteruitgang (oliecrisis 1974), politieke polarisatie, numerus fixus voor vervolgoopleidingen, neergaande werkgelegenheid en toename van migranten (onafhankelijkheid Suriname, gezinshereniging van gastarbeiders). Het democratiserings- en emancipatieproces komt in deze periode goed tot ontwikkeling. Door de tijdgeest ontwikkelde kenmerken zijn: aanpassingsvermogen,

nuchterheid, niet teveel risico's nemen, bescheidenheid, geduld, niet al te hoge eisen stellen, volhardend, realisme en hardwerken. Deze generatie werkt aan procedures en richt zich minder op idealen (Bontekoning, 2007 pp. 175-179, 2012 p. 33).

De pragmatische generatie (1970 - 1985) groeide op in een periode van economische vooruitgang (opkomst en groei ICT-bedrijven), een opgaande werkgelegenheid, groei arbeidsparticipatie vrouwen, vervroegde uitdiensttreding oudere werknemers, prestatiebeurzen, toename van islamitische gezinnen en werkloze migranten. Idealen over de zorgzame samenleving met het gezin als hoeksteen veranderden en maakten plaats voor nieuwe denkbeelden omtrent onafhankelijkheid en zelfbeschikking. De hereniging van oost en west Duitsland (1989), de oprichting van de Europese Unie (1992) en de opkomst van internet zijn grote maatschappelijke gebeurtenissen. Deze generatie heeft hun ouders erg hard zien werken, als reactie daarop ontstond de mentaliteit dat er meer is in het leven dan werken. De pragmatische generatie is goed opgeleid, kon gemakkelijk werk vinden en stelde voorwaarden aan werk. In vergelijking met generatie X is deze generatie opener, directer, informeler, minder serieus en dynamischer. Ze zijn besluitvaardig en gericht op snelle concrete resultaten, netwerken, plezier en 'inhoud' van het werk en neigen eerder tot opgeven als het te lang duurt of tegenzit (Bontekoning, 2007 p175-179, 2012 pp. 74-78).

De opkomst van terrorisme, de opwarming van de aarde, de toename van ethische diversiteit en een economische crisis zijn maatschappelijke gebeurtenissen die zich voordeden tijdens de opvoeding van generatie Y (1985 – 2000). In vergelijking met de voorgaande generaties, groeide generatie Y vaker op in een gezin met gescheiden ouders. Deze generatie is het hoogst opgeleid (zie bijlage 3), is op een coachende manier opgevoed en heeft geleerd om veel uit te zoeken en samen te werken. Ze zijn opgegroeid met automatisering, internet, mobiele telefonie en sociale netwerken. Mensen van deze generatie zijn snel, ongeduldig, kunnen en willen veel dingen tegelijk doen, schikken zich minder snel, waarderen authentieke leiders, lijken meer maatschappelijk betrokken, leven in het heden, willen directe voldoening, hechten veel waarde aan work-life balance, willen zinvol werk doen, waarbij resultaat voorop staat (Bontekoning, 2007 p175-179, 2012 pp. 81-91). Generatie Y wordt getypeerd als veelbelovend, omdat ze over de middelen en de ambitie beschikken om de wereld te veranderen, maar ook als verwend en over-beschermd. Volgens Bontekoning (2012) is deze generatie egocentrisch en volgens Boschma & Groen (2010) sociaal.

Generatie Y heeft andere verwachting ten aanzien van arbeidsrelaties. Ze waarderen authentiek leiderschap, en hebben veel behoefte aan feedback over wat goed gaat. Voor hiërarchie en omgangsvormen zijn ze niet gevoelig, ze willen begrijpen waarom beslissingen zijn genomen. Ze doorbreken hokjesgeest, diversiteit is voor hen een gegeven. Ze willen zich op hun werk thuis voelen en zichzelf kunnen zijn; daarbij zijn open sfeer, wederzijds respect en toegankelijke collega's belangrijk (Bontekoning, 2007 pp. 175-179, 2012 pp. 81-91). Door tijdelijke arbeidscontracten zijn ze minder loyaal naar hun werkgever. Ze richten zich minder op langdurige arbeidsrelaties en meer op eigen kracht, zelfstandigheid en onafhankelijkheid. Wat ze doen moet leuk en zinvol zijn en resultaat opleveren. Ze willen beloond worden naar professionaliteit en prestatie. Generatie Y is ongeduldig, kritisch, open in communicatie, en minder gebonden aan tradities en religie. Ze onderhoudt relatief instabiele relaties in de vorm van netwerken, heeft sterke behoefte aan vrijheid, en ontleent haar identiteit aan netwerken waar ze deel van uitmaakt (Nijhof & Wesseling, 2010, p. 18-22).

2.2.7. Generatiekenmerken – Verenigde Staten

Het onderzoek van Boyd (2010) is uitgevoerd in Boston in de Verenigde Staten. Omdat mijn onderzoek voortbouwt op het onderzoek van Boyd (2010) vermeld ik ook de kenmerken van generatie X (geboren tussen 1960 en 1980) en generatie Y (geboren tussen 1980 en 2000) in de Verenigde Staten, volgens Howe en Strauss (1992, 2000), Hershatte en Epstein (2010), Zabel, Biermeier-Hanson, Baltes, Early en Shepard (2017) en Weber (2017). Zoals eerder aangegeven omvatten generaties in de Verenigde Staten perioden van 20 jaar. In tegenstelling tot Europa zit er in Amerika tussen generatie X en Y geen pragmatische generatie.

Generatie X (1960-1980) is kleiner dan de voorgaande en opvolgende generatie. De meerderheid van hen groeide op met gescheiden ouders en was daardoor meer op zichzelf aangewezen. De helft van hen is immigrant of kind van immigranten. Ze groeiden op in een periode van recessie, en het was moeilijk om een baan te vinden. Ze hebben geleerd om met onzekerheid om te gaan. Ze zijn geëngageerd en hebben behoefte aan langdurige relaties en familiegevoel. Diversiteit wordt geaccepteerd, hun handelen is gericht op wat werkt en minder op wat hoort. Ze zijn bedreven in het gebruik van computers en gewend aan de beschikbaarheid van veel informatie. Ze houden van informaliteit, zijn sceptisch en zien bedrijfspolitik als tijdverspilling. Ze zijn onafhankelijk en creatief (Strauss & Howe, 1991, pp. 317-334).

Generatie Y (1980-2000) heeft tijdens hun opvoeding veel meegekregen over geweld en terreuraanslagen. Ze zijn multi-taskers, technologisch bedreven, doelgericht, zijn gewend aan een multiculturele samenleving en hebben geleerd om samen te werken. Ze hebben het erg druk en lijden onder de effecten van stress. Veel zijn opgevoed door één ouder. Tijdens hun opvoeding was er veel aandacht voor onderwijsresultaten en veiligheid. Door internet beschikken ze over veel kennis, ze denken onafhankelijk van de ondersteuning van anderen te zijn, willen plezier hebben in hun werk, hechten veel waarde aan leren, kunnen leven met diverse tegenstrijdigheden, zijn optimistisch maar ook angstig voor de toekomst. Ze zijn egocentrisch en gericht op de korte termijn (Strauss & Howe, 1991, pp. 335-343 en Howe & Strauss, 1992, 2000). Generatie Y wordt beschreven als open, zelfverzekerd, teamgericht, prestatiegericht, gestrest om te presteren en beschermd opgevoed. Hun kernwaarden zijn optimistisch, burgerplicht, vertrouwen, prestatie, gezelligheid, moraliteit, internationale oriëntatie, en ze hechten belang aan diversiteit. Ze waarderen de balans tussen werk en privé, en de vrijheid om (samen) te werken in een zelfverkozen omgeving. Ze hechten minder waarde aan werkzekerheid, willen invloed hebben, beslissingen begrijpen en ze geloven niet in hiërarchie (Zabel et al., 2017). De leden van deze generatie hechten meer waarde aan geld en imago en zijn egoïstischer dan vorige generaties, waardoor hun sociale betrokkenheid wordt afgezwakt. Ze hebben een kortere concentratieboog, verwerpen veel regels en procedures en zijn niet bang om hun mening (met senior medewerkers) te delen (Weber, 2017).

Volgens Hershatte & Epstein (2010) is deze generatie narcistisch. Op basis van een evaluatie van vele onderzoeken naar generatie Y, hebben zij niet kunnen aantonen dat hun waarden heel verschillend zijn van generatie X. Ze zijn niet altruïstischer, gezinsgerichter, gemotiveerder om te slagen of minder bezig met het verdienen van geld. Hun positieve schoolervaring en hun relatie met technologie heeft echter de manier veranderd waarop zij de wereld kennen. Doordat ze vertrouwd zijn met digitalisering zijn ze effectiever in multi-taken, het verwerken van visuele prikkels en het verkrijgen en screenen van informatie, en minder goed in het begrijpen van non verbale communicatie. Door de snelle beschikbaarheid van gegevens, ontbreekt het aan ervaring in het zoeken, analyseren en kritisch evalueren van informatie.

2.2.8. Overzicht kenmerken generatie Y in Nederland en de Verenigde Staten

Tabel 2: Kenmerken van generatie Y in Nederland en de Verenigde Staten

Kenmerken generatie Y	Nederland	Verenigde Staten
Hoog opgeleid/tijdens opvoeding veel aandacht voor onderwijs.	Bontekoning (2007, 2012), CBS	Howe en Strauss (1991, 1992, 2000)
Onderhouden instabiele sociale netwerken, ontlenden identiteit aan netwerken.	Nijhof en Wesseling (2010)	Howe en Strauss (1991, 1992, 2000)
Ze hebben het druk, zijn vertrouwd met digitalisering, zijn multi-taskers, verkrijgen snel informatie.	Bontekoning (2007, 2012)	Howe en Strauss (1991, 1992, 2000); Hershatte & Epstein (2010)
Hebben geleerd om samen te werken.	Bontekoning (2007, 2012)	Zabel et al. (2007)
Gewend aan diversiteit/multiculturele samenleving, kunnen leven met diverse tegenstrijdigheden.	Bontekoning (2007, 2012)	Howe en Strauss (1991, 1992, 2000)
Willen zichzelf zijn, waarderen authenticiteit.	Bontekoning (2007, 2012)	Zabel et al. (2007)
Willen invloed hebben, schikken zich minder snel, niet gevoelig voor hiërarchie/omgangsvormen, niet bang om hun mening met senior medewerkers te delen, verwerpen regels en procedures, willen gewaardeerd worden om professionaliteit.	Bontekoning (2007, 2012)	Zabel et al. (2007), Weber (2017)
Minder loyaal naar werkgever/hechten minder aan werkzekerheid/ switchen sneller van baan/ zijn kritisch en ongeduldig/ ze houden hun carrière mogelijkheden graag open.	Bontekoning (2007, 2012)	Zabel et al. (2007)
Willen directe voldoening, gericht op de korte termijn, willen plezier hebben in hun werk.	Bontekoning (2007, 2012)	Howe en Strauss (1991, 1992, 2000)
Zijn doel/resultaat/prestatie gericht, gestrest om te presteren.	Bontekoning (2007, 2012)	Howe en Strauss (1991, 1992, 2000); Zabel et al. (2007)
Grote behoefte aan vrijheid, hechten veel waarde aan work-life balance.	Nijhof en Wesseling (2010); Bontekoning (2007, 2012)	Zabel et al. (2007)
Gericht op zelfstandigheid, onafhankelijkheid.	Nijhof en Wesseling (2010)	Howe en Strauss (1991, 1992, 2000); Zabel et al. (2007)
Optimistisch maar ook angstig voor de toekomst.		Howe en Strauss (1991, 1992, 2000)
Verwend/beschermd opgevoed.	Bontekoning (2007, 2012)	Zabel et al. (2007)
Individualistisch/Egocentrisch/Narcistisch/Egoïstisch.	Bontekoning (2007, 2012)	Howe en Strauss (1991, 1992, 2000); Hershatte & Epstein (2010)
Hechten meer waarde aan geld en imago.		Weber (2017)

Maatschappelijk betrokken/sociaal.	Bontekoning (2007, 2012); Boschma & Groen (2010)	Zabel et al. (2007), Weber (2017)
Open in communicatie.	Nijhof & Wesseling (2010)	Zabel et al. (2007)
Burgerplicht/moraliteit.		Zabel et al. (2007)
Minder gebonden aan religie/tradities.	Nijhof & Wesseling (2010)	

Uit bovenstaand overzicht kan worden geconcludeerd worden dat de kenmerken van generatie Y in Nederland en Amerika voor een groot deel met elkaar overeenkomen.

Een opvallend verschil betreft religie. Zowel in Nederland als in de Verenigde Staten neemt het bevolkingspercentage dat een religie aanhangt af. In de Verenigde Staten is dit afgenomen tot 80% van de bevolking, en in Nederland tot 50% (zie bijlage 2). Het feit dat moraliteit wordt aangegeven als een kenmerk van generatie Y in de VS en niet in Nederland, kan hieraan gerelateerd zijn.

2.2.9. Ethische oordeelsvorming van generatie Y (bedrijfskundestudenten)

Generatie Y is het meest recente cohort dat de arbeidsmarkt heeft betreden. Volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek is in Nederland in 2019 de arbeidsparticipatie van generatie Y 81%, zij vormen 31% van de totale werkzame beroepsbevolking (zie bijlage 1). Organisaties passen zich aan naar deze nieuwe golf van werknemers (VanMeter, Grisaffe, Chonko & Roberts 2013).

De literatuur is niet eenduidig over generatieverschillen in arbeidsethos. Meriac, Woehr en Banister (2010) omschrijven arbeidsethos als 'een reeks overtuigingen en attitudes die de fundamentele waarde van werk weerspiegelen'. Arbeidsethos heeft betrekking op werk en daaraan gerelateerde activiteiten, is niet baan specifiek, is aangeleerd, verwijst naar attitudes en overtuigingen, beïnvloedt gedrag, en is niet noodzakelijkerwijs gebonden aan religieuze overtuigingen (Meriac et al., 2010). Je zou kunnen verwachten dat de ontkerking trend (zie bijlage 2), een negatieve impact heeft op het arbeidsethos van jongere generaties. Onderzoek van Zabel et al. (2016) naar Protestantse waarden zoals het centraal stellen van werk, geloof in het belang van hard werken, geen tijd verspillen, beperken van vrijetijdsactiviteiten, moraliteit, uitgestelde beloning en zelfvertrouwen duidt echter niet op generatieverschillen. Daarentegen vinden Meriac et al. (2010) wel significante verschillen in werkethos tussen generatie X en Y. Generatie verschillen in altruïstische waarden, zoals 'anderen willen helpen' werden in een onderzoek van Twenge (2010) niet gevonden.

VanMeter et al. (2013) geeft aan dat er nog onvoldoende onderzoek is verricht naar de impact van de waarden en het ethische gedrag van generatie Y medewerkers op de werkvloer. Kennis hieromtrent is essentieel voor het managen van ethisch gedrag van medewerkers in organisaties en voor het begrijpen van hun impact op de cultuur van organisaties. Generatie Y zal waarschijnlijk meer onethisch gedrag waarnemen, het minder zal melden en er meer bij betrokken zal zijn. Generatie Y is meer open en transparant en zal sneller werk gerelateerde informatie publiek maken via sociaal media. Ze lijken minder grenzen te hebben dan eerdere generaties en zijn flexibeler over wanneer en hoe ze moeten worden toegepast. Door deze flexibiliteit kunnen ze meer geneigd zijn gedrag te tonen of te tolereren dat door velen als onacceptabel wordt beschouwd (Çelikdemir & Tukul, 2015). Vaak doen ethische dilemma's zich voor, omdat individuen kennis en/of ervaring met betreffende

situatie missen. Dit geldt zeker voor medewerkers die relatief nieuw zijn op de arbeidsmarkt, zoals generatie Y. Medewerkers in organisaties zullen altijd te maken hebben met ethische dilemma's die beslissingen vereisen. Het is daarom belangrijk om te begrijpen hoe medewerkers van generatie Y met dergelijke ethische dilemma's omgaan (VanMeter et al., 2013).

Hoewel generatie Y de hoogste opgeleide en technologisch vaardigste generatie is, is er nog weinig bekend over hoe zij denken en redeneren bij ethische dilemma's (Weber & Elm, 2018). Weber geeft aan dat een duidelijker begrip van hun ethische oordeelsvorming van belang is, omdat ze sterk op de arbeidsmarkt vertegenwoordigd zullen zijn, en de opkomende leiders zijn. Weber en Elm (2018) hebben kwantitatief onderzoek gedaan naar het niveau van ethisch redeneren van generatie Y bedrijfskundestudenten. Volgens de resultaten redeneren zij op een lager niveau dan generatie Y studenten die een andere studie doen. In tegenstelling tot eerder uitgevoerd onderzoek lijkt werkervaring een positieve impact te hebben en qua gender vindt Weber onder de generatie Y bedrijfskundestudenten geen statistisch significante verschillen. De factor intelligentie lijkt ook geen significante invloed te hebben op hun redeneringsniveau. Door de resultaten te vergelijken met eerder uitgevoerd onderzoek onder generatie X bedrijfskundestudenten, lijkt generatie Y op een lager niveau te redeneren. Weber en Elm (2018) maken wel de kanttekening dat de morele redenasiescores kunnen variëren op basis van de bekendheid met de in het onderzoek gepresenteerde scenario's.

2.3. Resultaten onderzoek Boyd (2010)

2.3.1. Inleiding

Borkowski en Urgas (1998), Buono et al., (2012), Eweje en Brunton, (2010), en Weber en Elm (2018) hebben kwantitatief onderzoek verricht naar het niveau van ethisch redeneren en handelen van bedrijfskundestudenten, waarbij Weber en Elm zich hebben gericht op generatie Y bedrijfskundestudenten. Boyd (2010) heeft daarentegen aan de Northeastern University in Boston kwalitatief onderzoek verricht naar de kenmerken die ten grondslag liggen aan het ethisch redeneren van generatie X en generatie Y bedrijfskunde en MBA studenten. Hij maakte daarbij gebruik van 3 vignetten, waarin hypothetische ethische dilemma's in een voor deze onderzoeksdoelgroep relevante context werden beschreven (zie bijlage 4). Boyd heeft generatie X en generatie Y studenten gevraagd wat zij van het gedrag van de hoofdpersonen in de 3 hypothetische situaties vonden en waarom. Het onderzoek is met tussenpozen van 1 jaar, 5 maal uitgevoerd.

2.3.2. Resultaten vignet 1 (Boyd, 2010)

Het eerste vignet betreft Alice. Tijdens een rondreis door Zuid-Amerika ondervond Alice dat de arme lokale bevolking 'gebruik' maakte van het toerisme, door hen vals wisselgeld te geven. Hoewel Alice zich hiervan bewust was, nam ze bij een aankoop het valse geld aan, waarna ze het aan een arm kind gaf, wetende dat het kind het valse geld alleen kan 'gebruiken' in de handel met toeristen.

Volgens de generatie X-studenten handelt de hoofdpersoon niet ethisch. Ze keuren het gedrag af, omdat ze vinden dat het transactionele proces en bijbehorende regels gehandhaafd moeten worden. Door het valse geld aan te nemen en weg te geven kiest de hoofdpersoon ervoor om deel uit te

maken van het probleem. Als gevolg van haar handelen zal een andere toerist vals geld ontvangen. Daarmee worden het gedrag van zowel de verkoper als het kind gelegitimeerd. Voortzetting van de misleiding maakt medeplichtig. Het was beter geweest als de hoofdpersoon het kind iets nuttigs had gegeven, zoals brood. Idealiter zou de hoofdpersoon de verkoper hebben geconfronteerd met het valse geld.

De generatie Y studenten uit Boston vinden dat de hoofdpersoon wel ethisch handelt. Ze bekijken de situatie vanuit een distributie perspectief; zijn de middelen eerlijk verdeeld over de betrokken partijen? Het oplossen van armoede is voor hen belangrijker dan handhaving van de regels en het transactionele proces. Amerikaanse toeristen zijn welvarend en de lokale bevolking is arm. Geïnspireerd door een sociaal geweten neigt deze generatie naar activisme. Enkel omschrijven het gedrag van de hoofdpersoon als ontoereikend; het geeft weliswaar een goed gevoel, maar er zijn weinig kosten of inspanningen aan verbonden en het draagt nauwelijks bij aan het oplossen van het probleem.

2.3.3. Resultaten vignet 2 (Boyd, 2010)

Het tweede vignet gaat over Sheila. Ze is tevreden met haar baan, haar sociale leven en de stad waarin ze woont. Hoewel ze lovend is beoordeeld over haar leiderschap potentieel, twijfelt ze aan salarisverhoging op korte termijn, want de markt is niet gunstig en er vallen veel ontslagen. Ze is terughoudend om salarisverhoging te vragen, uit angst voor de reactie. Daarom benadert ze haar oom met de vraag of hij haar een aanbiedingsbrief wil sturen, met een salaris hoger dan haar huidige. Sheila wil de brief gebruiken om van haar leidinggevende salarisverhoging te krijgen.

Zowel generatie X als generatie Y studenten raden de hoofdpersoon aan om de MBA-opleiding af te maken. Later kan ze profijt hebben van haar diploma, en tot het zover is zou ze zich moeten focussen op ontwikkelingsmogelijkheden binnen de onderneming. Als ze om een verhoging vraagt, dan moet ze dat onderbouwen met de goede prestaties die ze heeft geleverd. Voor de studenten van beide generaties wegen de negatieve gevolgen van haar handelen veel zwaarder dan de mogelijke salarisverhoging die ze ermee probeert te realiseren. Omdat ze het naar haar zin heeft bij de organisatie en in Boston, begrijpen ze haar wijze van handelen niet. Beide generaties vinden dat de hoofdpersoon niet ethisch handelt, maar hun onderbouwing is anders.

Gezien de slechte economische situatie, pleiten de generatie X studenten veel meer voor voorzichtigheid en zekerheid. Met bluffen neem je een risico dat zich tegen je kan keren. En als de strategie slaagt, dan zal er meer van haar worden verwacht. Het is nog maar de vraag of ze daaraan kan voldoen. Generatie X vindt dat de hoofdpersoon haar eigen positie in gevaar brengt. Vragen voor salarisverhoging impliceert dat ze weggaat als ze de verhoging niet krijgt. Dat kan haar positie in gevaar brengen. Als de leidinggevende het verzoek honoreert, zal haar salaris niet meer concurrerend zijn met haar collega's. Daarom zal ze de gewenste salarisverhoging waarschijnlijk niet krijgen. Onafhankelijk van de uitkomst wordt haar loyaliteit geschaad, en de indruk zal ontstaan dat ze na het behalen van haar diploma de organisatie spoedig zal verlaten. Als de truc succesvol is, dan nemen haar collega's haar dat niet in dank af. Ze zal hun vertrouwen verliezen. De hoofdpersoon moet ervan uitgaan dat de waarheid boven water komt. Volgens de generatie X studenten toont het gedrag van de hoofdpersoon een gebrek aan integriteit en zelfvertrouwen. Dit is geen handelen waar je trots op mag zijn, en het duidt niet op leiderschap.

Ook de generatie Y studenten keuren het gedrag van de hoofdpersoon af. Hun voornaamste motivatie is echter het oneerlijke effect op anderen - in plaats van het risico voor de hoofdpersoon zelf. De oneerlijk verkregen salarisverhoging, verkleint de kans op salarisverhogingen voor collega's of kan zelfs tot ontslag van anderen leiden. Tevens verwijten ze de hoofdpersoon dat ze haar oom misbruikt. Ze manipuleert hem, omdat ze niet van plan is voor hem te werken en het zou zijn reputatie zelfs kunnen schaden.

2.3.4. Resultaten vignet 3 (Boyd, 2010)

In het derde vignet krijgt John, die recent zijn bachelorsdiploma heeft gehaald, een uitnodiging voor een interview bij een bedrijf in een aantrekkelijke stad die hij graag eens wil bezoeken. John heeft recent een contract getekend bij een bedrijf in zijn woonplaats. Hoewel hij blij is met zijn nieuwe functie, staat hij open voor mogelijkheden die nog beter passen bij zijn levensstijl.

Generatie X lijkt meer gebonden aan een gevoel van fatsoen, de normen van professioneel gedrag en het vermijden van risico's. Ze blijven langer bij dezelfde werkgever, vinden dat je je sporen moet verdienen en staan enigszins wantrouwend tegenover netwerken. Ze bekritisieren generatie Y medewerkers; ze zijn grillig en onvoldoende toegewijd aan hun taken, laten zich leiden door hun levensstijl en wisselen te snel van baan en werkgever, waardoor ze onvoldoende kennis opbouwen.

Volgens generatie Y schuilt hierin geen kwaad; iedereen handelt op deze manier. Ze staan open voor nieuwe mogelijkheden en dat biedt hun garantie op werk. Loyaliteit aan werkgever staat lager dan loyaliteit aan familie, vrienden, de gemeenschap en zichzelf. Ze verwachten niet decennia bij dezelfde organisatie te werken en willen dat ook niet. Voor hen geldt resultaat, en niet de duur waarmee iemand zich aan een organisatie bindt. Ze hebben behoefte aan vrijheid. In de situatieschets voelde het getekende contract niet als een verbintenis, de organisatie zou de volgende op de recruitment lijst kunnen aannemen. Mocht dit niet goed voelen, dan wordt het gemakkelijk gerelativeerd; "dit is niets vergeleken bij wat anderen doen". Het idee dat ze gemakkelijk vervangbaar zijn versterkt dit gedrag, ze zijn zich bewust dat ze bij reorganisaties als eerste hun baan verliezen, ze kunnen zich daar niet tegen beschermen. Ze hechten weinig waarde aan het psychologische contract; de ongeschreven afspraken en informele verplichtingen tussen een werkgever en zijn werknemers met betrekking tot hun wederzijdse verwachtingen over hoe elk hun respectievelijke rollen zal vervullen, bijvoorbeeld ten aanzien van de betrokkenheid van medewerkers. Nieuwe kansen zijn aantrekkelijker dan binding en afhankelijkheid. Generatie Y voelt enige wrok over hoe ze de arbeidsmarkt aantreffen, in vergelijking met voorgangers is hun toekomst minder veilig. Generatie Y is op de korte termijn gericht, het nu genieten.

Volgens de generatie X respondenten handelt de hoofdpersoon in de situatieschets onethisch, omdat hij de normen van professioneel gedrag niet naleeft. De generatie Y respondenten vinden dat er wel ethisch wordt gehandeld, omdat er door hen aan het getekende contract nauwelijks verplichtingen worden toegekend.

2.3.5. Conclusies (Boyd, 2010)

Tabel 3: Overzicht onderzoeksresultaten Boyd (2010)

Vignet	Generatie	Gepercipieerd gedrag	Motivatie
1	X	Onethisch	Bescherming systeem/handhaven regels.
	Y	Ethisch	Bijdragen aan sociale verbetering.
2	X	Onethisch	Gebrek aan integriteit - vermijden eigen risico.
	Y	Onethisch	Gebrek aan integriteit - bescherming van anderen.
3	X	Onethisch	Tonen van professioneel gedrag en het mijden van risico's door afspraken na te komen.
	Y	Ethisch	Een psychologisch contract (ongeschreven verplichtingen tussen werkgever en werknemer, waaronder betrokkenheid medewerker) heeft weinig waarde. Nieuwe kansen zijn aantrekkelijker dan binding en afhankelijkheid.

Op basis van de onderzoeksresultaten constateert Boyd (2010) dat generatie X en generatie Y studenten hun ethisch oordeel anders vormen en hij suggereert dat dit toegewezen kan worden aan generatiekenmerken. Omdat Boyd (2010) het onderzoek alleen heeft uitgevoerd bij een universiteit in de Verenigde Staten, kan er een culturele bias bestaan. Daarom beveelt hij aan om het onderzoek te repliceren in een andere context.

3. Onderzoeksopzet

3.1. Vignetten methode

Omdat ik kennis wil verkrijgen over hoe generatiekenmerken de morele oordeelsvorming beïnvloeden betreft het een kwalitatief onderzoek. Voor het onderzoek heb ik gebruik gemaakt van de vignetten methode. De vignettenmethode of vignetten analyse is een methode uit de marketing, die wordt gebruikt om te onderzoeken wat het relatieve belang is van diverse kenmerken bij het maken van keuzes. Deze methode wordt inmiddels gebruikt op verschillende onderzoeksterreinen zoals de psychologie en sociologie.

Een vignet is een herkenbare situatieschets; een verhaal in tekst en/of beelden. De elementen van een vignet komen voort uit voorstudies van het onderwerp in kwestie. Het vignet wordt gebruikt als stimulans om gedachten en actie te genereren. Tijdens het onderzoek krijgt de respondent een situatieschets over een ethisch dilemma te lezen, waarna wordt gevraagd om waardering te geven over het handelen van de hoofdpersoon. Uit de waardering kan worden afgeleid welke elementen de respondent belangrijk vindt, en welke minder. Het biedt inzicht in het morele referentiekader, in aannames over goed en kwaad, en de manier waarop deze overtuigingen worden gebruikt om morele oordelen te verantwoorden (Vagn Freytag & Young, 2017 pp. 318-338).

Vignetten maken gecontroleerde studies van mentale processen mogelijk die moeilijk of onmogelijk te bestuderen zijn door observatie of klassieke experimenten.

De methode kan worden toegepast in kwalitatief of kwantitatief onderzoek naar gevoelige issues, zoals (on)ethisch handelen. Vaak wordt de methode gebruikt voor:

- Het interpreteren van acties in een specifieke context onder invloed van verschillende variabelen
- Het verduidelijken van individuele oordelen op ethische dilemma's
- Het bespreken van gevoelige ervaringen

De vignetten methode wordt gebruikt om te onderzoeken wat het relatieve belang is van diverse kenmerken bij het maken van keuzes. Vignetten worden ook gebruikt voor onderzoek naar culturele normen, deze kunnen worden afgeleid uit de overtuigingen van respondenten ten aanzien van de situatieschets. De kans op sociaal wenselijke antwoorden is bij de vignetten methode minder groot dan wanneer respondenten direct worden gevraagd naar hun voorkeuren of mening. Omdat het vignet een andere persoon beschrijft, kan de respondent opener antwoorden.

In kwalitatief vignetten onderzoek worden deelnemers meestal gevraagd om op een bepaalde situatie te reageren door aan te geven wat ze in die situatie zouden doen, of door aan te geven wat ze vinden van het gedrag van de hoofdpersoon in de situatieschets (Vagn Freytag & Young, 2017 pp. 318-338).

Een nadeel van deze methode is dat het lezen van een vignet anders is dan het ervaren van een dilemma in het dagelijks leven. Voor goed vignetten onderzoek geldt daarom een aantal randvoorwaarden. Het is belangrijk dat de verhalen in de vignetten gemakkelijk worden begrepen, intern consistent zijn en niet te complex. Een respondent reageert beter op het vignet wanneer zij of hij persoonlijke ervaring heeft met de beschreven situatie. De situatieschetsen moeten daarom voor de respondenten aannemelijk en reëel zijn en 'alledaagse' gebeurtenissen weerspiegelen. De

vignetten moeten voldoende context bevatten maar tevens de respondenten ‘dwingen’ om aanvullende elementen aan te dragen die voor hun beslissing van invloed zijn. Vignetten moeten in een geschikt formaat worden aangeboden, dit kan met name van belang zijn voor onderzoek met jongeren. Schriftelijke vignetten zijn de meest gebruikte vorm, maar ze kunnen ook in visuele vorm worden aangeboden (Barter & Renold, 1999).

Vignetten kunnen worden voorgelegd in groepsdiscussies (met het risico van consensusvorming) of tijdens individuele interviews. De vignetten kunnen één voor één, paarsgewijs en gelijktijdig aan de respondent worden voorgelegd. Bij de laatste twee manieren dienen de respondenten vignetten tegen elkaar af te wegen (Vagn Freytag & Young, 2017 p318-338). Omdat er in mijn onderzoek geen sprake was van een competitieve context, werden de vignetten tijdens individuele interviews één voor één voorgelegd.

3.2. Omschrijving vignetten

Om de resultaten te kunnen vergelijken met het onderzoek van Boyd (2010), heb ik gebruik gemaakt van dezelfde 3 vignetten. De profielen zijn geschreven in voor de doelgroep herkenbare situaties (reizen, beoordelen en belonen, solliciteren), dit vergroot de betrouwbaarheid van de resultaten (Weber & Elm, 2018).

In het eerste vignet betreft het dilemma ‘bijdragen aan sociale verbetering’ versus ‘handhaving van de regels en het transactionele systeem’. Volgens de literatuur is ‘bijdragen aan sociale verbetering’ een kenmerk van generatie Y en ‘handhaving van de regels en het transactionele systeem’ een kenmerk van generatie X.

In het tweede vignet gaat het dilemma om het al dan niet vragen om salarisverhoging op een moment waarop het bedrijf het financieel moeilijk heeft. In de situatieschets probeert de hoofdpersoon op een niet integere wijze een salarisverhoging af te dwingen. Volgens de literatuur is het vermijden van risico's een kenmerk van generatie X, en sociale betrokkenheid bij collega's een kenmerk van generatie Y.

In het derde vignet gaat het dilemma over het nakomen van contractueel overeengekomen afspraken. Volgens de literatuur duidt het nakomen van afspraken voor generatie X op professioneel gedrag, tevens zijn ze meer risicomijdend. Generatie Y hecht weinig waarde aan een psychologisch contract, zij houden hun carrièremogelijkheden graag open.

In de 3 vignetten worden Amerikaanse persoons- en plaatsnamen gebruikt, die voor Nederlandse studenten een andere betekenis kunnen hebben. Omdat het moeilijk is om Nederlandse equivalenten te vinden voor de plaatsnamen, heb ik deze gehandhaafd. Uit onderzoek is gebleken dat de betrouwbaarheid van de resultaten groter is wanneer respondenten zich met de situatieschets kunnen identificeren. Daarom hebben vrouwelijke respondenten vignetten met vrouwennamen (Stella, Linda, Karin) voorgelegd gekregen en mannelijke respondenten vignetten met mannennamen (Peter, Bas, Joost). Om de kans op miscommunicatie te beperken zijn de vignetten in het Nederlands voorgelegd. De oorspronkelijke Engelstalige vignetten, de Nederlandse vertaling en de gestelde vragen zijn opgenomen in bijlage 4.

3.3. Steekproef samenstelling

Generatie, leeftijd, levensfase, opleiding, werkervaring en mogelijk ook gender hebben invloed op waarden en gedrag van mensen (Howe en Strauss, 1992, 2000; Bontekoning 2009 p.107; Hershatte & Epstein, 2010; Zabel et al., 2017 en Weber, 2017). Het opleidings- en genereffect heb ik ondervangen met de samenstelling van de steekproef. De steekproef bestaat uit Parttime Master Bedrijfskunde (PMB) studenten aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, die hun masterdiploma nog niet hebben behaald. 10 Studenten zijn geboren tussen 1960 en 1980 en 10 studenten zijn geboren tussen 1985 -2000. De steekproef bestaat uit een gelijkwaardige gender verdeling. Gezien de toelatingseisen van de PMB-studie beschikken alle respondenten over minimaal een hbo-diploma. Hierdoor heeft opleidingsniveau slechts een beperkte invloed op de resultaten.

Aanvullend zijn ook de werkomgeving (commerciële versus niet commerciële organisatie) en de levensfase (gezinssituatie, werkervaring en leidinggevende ervaring) van de respondenten geïnventariseerd.

3.4. Analyse

Elk interview is opgenomen en schriftelijk vastgelegd. Uit privacyoverwegingen zijn de resultaten geanonimiseerd.

Bij de analyse van de resultaten heb eerst vastgesteld of de generatie Y respondenten een eenduidige mening hadden over het (on)ethisch handelen van de hoofdpersoon. Vervolgens heb ik de onderliggende motieven geïnventariseerd en deze vergeleken met het onderzoek van Boyd (hoofdstuk 3.6). Indien de motieven duidelijk gerelateerd waren aan normen, waarden of deugden, dan heb ik dat benoemd. Als de resultaten afweken van het onderzoek van Boyd heb ik onderzocht of de motieven mogelijk gerelateerd konden worden aan andere generatiekenmerken, zoals beschreven in hoofdstuk 2. Tevens heb ik bij elk vignet geïnventariseerd op welk niveau er cognitief moreel geoordeeld wordt volgens de theorie van Kohlberg. Indien de motivatie van respondenten gerelateerd was aan de deugden ethiek van Aristoteles, dan heb ik dat in het rapport vermeld. De van de controlegroep verkregen informatie is op dezelfde manier geanalyseerd.

4. Resultaten

4.1. Inleiding

Voor mijn afstudeeropdracht heb ik kwalitatief onderzoek gedaan onder 20 Parttime Master Bedrijfskundestudenten aan de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit Rotterdam, lichting 2017 - 2019. In de rest van dit hoofdstuk worden zij aangeduid als PMB studenten. Eerst wordt de steekproef besproken, waarna de resultaten van de 3 vignetten worden belicht. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een vergelijking van de resultaten van mijn onderzoek, met de resultaten van het onderzoek van Boyd (2010).

4.2. Steekproefsamenstelling en algemene bevindingen

Tabel 4: steekproefsamenstelling

Steekproefsamenstelling		Steekproefsamenstelling volgens Amerikaanse leeftijdsindeling		Steekproefsamenstelling volgens Europese leeftijdsindeling		
		Generatie X (1960-1980) Totaal 10 respondenten	Generatie Y (1980-2000) Totaal 10 respondenten	Generatie X (1955 - 1970) Totaal 5 respondenten	Pragmatische generatie (1970 - 1985) Totaal 5 respondenten	Generatie Y (1985 - 2000) Totaal 10 respondenten
		Aantal respondenten		Aantal respondenten		
Gender	Vrouw	5	5	2	3	5
	Man	5	5	3	2	5
Organisatie	Profit	4	2	2	2	2
	Non-profit	6	8	3	3	8
Leidinggevende ervaring	Ja	9	7	5	4	7
	Nee	1	3	0	1	3
Kinderen	Ja	6	0	2	4	0
	Nee	4	10	3	1	10

In totaal zijn er 24 PMB studenten via email benaderd om aan het onderzoek deel te nemen. Allen woonden of werkten in de regio Den Haag, Utrecht, Rotterdam. Van hen waren er 20 bereid om aan het onderzoek mee te werken. De steekproef is gelijk verdeeld naar generaties X en Y (op basis van leeftijd) en naar gender. Het soort organisatie waar de respondenten werkzaam zijn (commercieel of niet commercieel) is bij generatie X respondenten gelijk verdeeld, bij generatie Y respondenten zijn commerciële organisaties oververtegenwoordigd. Bijna alle (9 van de 10) generatie X respondenten beschikken over leidinggevende ervaring, bij generatie Y ligt dit aantal wat lager (7 van de 10). Een kleine meerderheid van generatie X (6 van de 10) en geen van de generatie Y respondenten heeft kinderen.

Op basis van leeftijd, aantal jaren werkervaring, leidinggevende ervaring en het aantal kinderen lijken de als generatie X aangemerkte respondenten zich voornamelijk te bevinden in de levensfase “dominantie”. De als generatie Y aangemerkte respondenten zitten in het einde van de levensfase “jeugd” of in de levensfase “inwijding”.

In hoofdstuk 2 is al aangegeven dat generaties in de Verenigde Staten perioden van 20 jaar en in Europa perioden van 15 jaar omvatten. In de Verenigde Staten behoren individuen geboren tussen

1960 en 2000 tot 2 generaties; generatie X (1960-1980) en generatie Y (1980-2000). Europa kent in dezelfde periode 3 generaties; generatie X (1955-1970), de pragmatische generatie (1970-1985) en generatie Y (1985-2000). De voor het onderzoek geselecteerde generatie Y respondenten, behoren zowel in de Verenigde Staten als in Europa tot generatie Y. De overige 10 respondenten behoren volgens de Amerikaanse leeftijdsgrenzen tot generatie X. Echter volgens de in Europa gehanteerde leeftijdsgrenzen valt de helft van deze 10 respondenten onder generatie X en de andere helft onder de pragmatische generatie. Het onderzoek richt zich primair op generatie Y, de overige respondenten dienen als controlegroep. De controlegroep is nodig om te bepalen of de kenmerken van generatie Y onderscheidend zijn van andere generaties. Om de uitwerking van de onderzoeksresultaten niet onnodig complex te maken, en om een goede vergelijking met de resultaten van het onderzoek van Boyd (2010) mogelijk te maken, hanteer ik bij de uitwerking van mijn onderzoeksresultaten de Amerikaanse leeftijdsgrenzen, wat betekent dat een deel van de als generatie X aangemerkte respondenten in Europa qua leeftijd tot de pragmatische generatie behoren.

Alle interviews zijn face to face uitgevoerd bij de respondent thuis of bij haar/hem op de werklocatie. De betrokkenheid van de respondenten bij het onderzoek was groot, veel respondenten gaven aan het leuk te vinden om over de verschillende dilemma's na te denken. Ze konden zich goed in de situatieschetsen verplaatsen, wat een positief effect heeft op de betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten (Weber & McGivern, 2010).

4.3. Resultaten vignet 1

Tabel 5: resultaten vignet 1

VIGNET 1		Generatie X (1960-1980) Totaal 10 respondenten	Generatie Y (1980 - 2000) Totaal 10 respondenten
		Aantal respondenten	
Ethisch	Ja	6	5
Motivatie	Sociale verbetering	6	5
Gender	Vrouw	4	3
	Man	2	2
Organisatie	Profit	4	2
	Non profit	2	3
Kinderen	Ja	0	3
	Nee	6	2
Leidinggevende ervaring	Ja	4	4
	Nee	2	1
Werkervaring		14-25 jaar	5-10 jaar
Ethisch	Nee	4	5
Motivatie	Handhaving regels transactioneel systeem	4	5
Gender	Vrouw	1	2
	Man	3	3
Organisatie	Profit	4	2
	Non profit	0	3
Kinderen	Ja	0	4
	Nee	4	1
Leidinggevende ervaring	Ja	3	4
	Nee	1	1
Werkervaring		13-32 jaar	5-11 jaar

Een ethisch dilemma is een situatie waarin twee of meer morele normen of verantwoordelijkheden tegengestelde handelingsvoorschriften geven (Jeurissen, 2009, p.31). Bij vignet 1 herkenden alle generatie X en generatie Y respondenten het ethische dilemma “sociale verbetering” versus “handhaving regelgeving en systeem”.

In tegenstelling tot het onderzoek van Boyd (2010) duiden mijn onderzoeksresultaten op weinig verschil tussen de ethische oordeelsvorming van generatie X en generatie Y. Van beide generaties respondenten vond ongeveer de helft dat de hoofdpersoon ethisch handelt omdat zij/hij een kind helpt, de andere helft vond dat de hoofdpersoon onethisch handelt omdat zij/hij de regels niet naleeft en het systeem ondermijnt. Daarentegen constateerde Boyd (2010) dat alle generatie X respondenten de hoofdpersoon onethisch en alle generatie Y respondenten de hoofdpersoon ethisch vonden handelen.

Generatie X respondenten die de hoofdpersoon ethisch vonden handelen omdat zij/hij sociale verbetering nastreeft en de handeling (het helpen van een kind) goed is zeiden: “Het is niet goed om toeristen af te zetten, maar de mensen in zuid Amerika staan met 1 dollar per dag op de overlevingsstand. Wij als Europeanen kunnen dan wel met ons verheven vingertje komen, maar eerst komst das fressen, dann die moral”, “Zijn gedrag had ik in Nederland onethisch gevonden, maar Peter maakt bewust de keuze om arme mensen te helpen in hun levensonderhoud, vals geld is blijkbaar hun enige manier om inkomen te verkrijgen”, “Door principieel te handelen verandert er niets, door niet principieel te handelen helpt ze arme kinderen”, “Het gaat om hulpbehoevende kinderen, op deze manier draagt ze een steentje bij”, “Het is lastig, iets van waarde geven was beter geweest, maar ik vind het ethisch omdat goed doen zwaarder weegt dan het volgen van de regels”.

Deze generatie X respondenten benoemen het gedrag van de hoofdpersoon ethisch, omdat de handeling (het helpen van een kind) goed is, en zwaarder weegt dan het volgen van de regels.

Generatie Y respondenten die de hoofdpersoon op basis van sociale verbetering ethisch vonden handelen zeiden: “Ik zou er ook geen probleem van maken en meegaan in het systeem, vanuit de overtuiging dat je in je eentje het probleem toch niet kunt aanpakken en je met het weggeven van het valse geld toch iets goeds doet; echt geld zou wel meer waarde hebben, maar de mensen zijn arm en met vals geld doe je toch iets goeds, als rijke westerling moet je niet zo moeilijk doen”, “Peter is een mooie vent met een goed hart, hij komt zelf uit een rijker westers land, heeft het beter, en hij wil daar ter plekke iets doen, het is voor hem een antwoord op het onrecht dat hij heeft aangetroffen”, “Toeristen geven in die arme landen voor hun doen weinig uit, je kunt heel panisch gaan doen, maar omwille van wie, je schaadt de toerist er niet mee”, “Ethiek draait voor een groot gedeelte om empathie, door de wet zwart-wit te volgen, kan de empathie worden uitgesloten, kijk maar naar de manier waarop Nederlanders met vluchtelingen omgaan”, “Een kind mag je niet met een hongerbuik naar bed laten gaan”, “Heel altruïstisch gedrag, ik vind het mooi dat zij het bekijkt vanuit mensen die minder hebben en niet vanuit zichzelf”, “Het kind heeft misschien geen moeder of opvang, ze helpt hem te overleven, ten kosten van toeristen, die het beter hebben, iedereen heeft het recht om te leven”, “Het komt vanuit een goed hart, dat maakt het voor mij ethisch, want is het verschil tussen arm en rijk ethisch?, daar kun je ook vragen bij stellen”, “In zo'n omgeving is weinig handhaving, daar gelden andere regels dan wij gewend zijn”.

Deze generatie Y respondenten benoemen het gedrag van de hoofdpersoon ethisch, omdat de handeling (het helpen van een kind) goed is. Een aantal generatie Y respondenten bekijkt het dilemma ook vanuit het gevolgen perspectief; “je kunt het systeem toch niet veranderen en het weggeven heeft wel nut, want je helpt er een kind mee”. Een aantal generatie Y respondenten gaf expliciet aan de verdeling van arm en rijk onrechtvaardig te vinden, tevens bekritiseerden ze het

‘zuinige’ bestedingspatroon van rijke toeristen. Ze vinden dat de hoofdpersoon armen mensen helpt en daarmee handelt vanuit het ethische basisbeginsel ‘rechtvaardigheid’. Rechtvaardigheid veronderstelt het uitvoeren van een vergelijking op basis van het morele beginsel dat gelijken als gelijken behandeld moeten worden (Jeurissen, 2009, pp. 81-83). Bij generatie X respondenten kwam deze argumentatie nauwelijks terug.

De volgende citaten zijn afkomstig van generatie X en generatie Y respondenten, die vonden dat de hoofdpersoon niet ethisch handelt, omdat zij/hij het transformationele systeem en de regels niet respecteert.

Generatie X respondenten die de hoofdpersoon niet ethisch vonden handelen zeiden: “met het accepteren van het valse geld houd je een circuit in stand waarmee je mensen aan het oplichten bent”, “Het kind gaat met vals geld ook weer iemand oplichten, dus eigenlijk zadel je het kind op met iets dat niet ethisch is”, “Peter weet dat het valse geld niet goed gebruikt wordt en toch geeft hij het door aan een kind, dat het alleen kan gebruiken om iemand te belazeren”, “Het feit dat het een arm land betreft maakt het niet goed, want dan zou je zeggen dat er in een arm land andere regels gelden, en dat jij je ethisch gedrag aanpast aan het ethisch handelen in dat land”, “Door het geld aan het kind te geven breng je het valse geld terug in de roulatie, op de lange termijn richt je meer schade aan dan dat je ze verder helpt,” “Je draag bij aan het om zeep halen van het monetaire systeem, als je dit in stand houdt denken de kinderen ook dat dit normaal is, je maakt ze slaaf van het systeem”, “Het is te vergelijken met een bijstandsuitkering, door vals geld te accepteren is er geen prikkel om uit het corrupte systeem te stappen, en daarmee houd je het in stand”, “Het bewust aannemen van vals geld is niet ethisch, het vervolgens aan een arm kind geven dat er alleen maar iemand mee kan bedonderen is nog erger”.

Deze generatie X respondenten vonden de hoofdpersoon niet ethisch handelen omdat zij/hij bewust in strijd met de wet handelt. Daarnaast duiden uitspraken als “hiermee houd je het corrupte systeem in stand”, “hiermee maak je kinderen al corrupt” en “je doet hiermee meer kwaad dan goed” op de negatieve gevolgen van het handelen.

Generatie Y respondenten die de hoofdpersoon niet ethisch vonden handelen zeiden: “Stella is hypocriet, ze doet iets waarvan je weet dat het een groot probleem is, die machine houd je op deze manier in stand”, “Het voelt als een brandje blussen, maar uiteindelijk komt de boemerang harder terug”, “Het valse geld is alsof je in een monopoly wereld leeft, uiteindelijk los je het probleem er niet mee op”, “De dankbare blik van het kind geeft haar een goed gevoel, maar uiteindelijk kun je beter echt geld geven, daar hebben ze meer aan”, “Het is oplichting, voortkomend uit een armoedig bestaan, een vicieuze cirkel die doorbroken en niet in stand gehouden moet worden”, “Mogelijk komt het valse geld bij een onbewuste toerist die het mee naar huis neemt, dat is strafbaar”.

Deze generatie Y respondenten vinden dat de hoofdpersoon niet ethisch handelt omdat zij/hij bijdraagt aan het corrupte systeem, met als gevolg dat het probleem nog groter wordt. Dat het weggeven van vals geld aan een kind niet goed is voor haar/zijn ontwikkeling, wordt nauwelijks benoemd. Mogelijk heeft dit te maken met de levensfase waarin ze zitten, geen van de generatie Y respondenten heeft een gezin met kinderen.

Een aantal generatie Y respondenten gaf aan dat, als de situatie veilig zou zijn, ze het gesprek zouden aangaan met de verkoper met als doel echt wisselgeld terug te krijgen, of met de intentie de verkoper aan te spreken op zijn gedrag. “Je kunt de politieke discussie starten, maar je bent in je eentje, het hangt ervan af hoe veilig je je voelt”.

De generatie X en Y respondenten die vinden dat de hoofdpersoon niet ethisch handelt, lijken volgens de cognitieve morele ontwikkelingstheorie op niveau 2 fase 4 te redeneren. Het handhaven van wetten om het systeem in stand te houden en aan je verplichtingen te voldoen, staat op dat niveau centraal (Colby et al., 1983).

De generatie X en Y respondenten die vinden dat de hoofdpersoon wel ethisch handelt, lijken meer op niveau 3 fase 5 te redeneren. Ze zijn zich bewust van de relatieve waarden, goed doen is een verplichting in het belang van het welzijn van iedereen, en ter bescherming van de rechten van de mens. Morele en juridische gezichtspunten worden overwogen. In het onderzoek benadrukte generatie Y respondenten de principes van rechtvaardigheid.

Samengevat zagen alle respondenten dat er sprake was van een ethisch dilemma, waarbij gekozen moest worden tussen 'bijdrage aan sociale verbetering' en 'handhaven van het systeem en de regels'. In tegenstelling tot de onderzoeksresultaten van Boyd (2010) vond de helft van zowel de generatie X als generatie Y respondenten dat er ethisch werd gehandeld, omdat de hoofdpersoon bijdraagt aan sociale verbetering. De andere helft van beide generaties vond dat de hoofdpersoon niet ethisch handelde omdat zij/hij in strijd handelde met de regels.

De generatie X respondenten die het gedrag van de hoofdpersoon ethisch vonden, hadden als motief dat de handeling (het helpen van een kind) goed is. Dit motief werd ook aangedragen door generatie Y respondenten. Een aantal generatie Y respondenten bekijkt het dilemma ook vanuit het gevolgen perspectief. Tevens gaf een aantal generatie Y respondenten aan de verdeling van arm en rijk onrechtvaardig te vinden. Ze vinden dat de hoofdpersoon armen mensen helpt en daarmee handelt vanuit het ethische basisbeginsel 'rechtvaardigheid'. Bij generatie X respondenten kwam deze argumentatie nauwelijks terug.

De generatie X respondenten die de hoofdpersoon niet ethisch vinden handelen hadden als motief dat zij/hij bewust in strijd met de wet handelt. Daarnaast duiden zij op de negatieve gevolgen van het handelen. De generatie Y respondenten die de hoofdpersoon niet ethisch vonden handelen hadden hetzelfde motief. Een aantal generatie X respondenten vond dat het weggeven van vals geld aan een kind niet goed is voor haar/zijn ontwikkeling. Door generatie Y werd dit argument nauwelijks benoemd. Mogelijk heeft dit te maken met de levensfase waarin ze zitten, geen van de generatie Y respondenten heeft een gezin met kinderen. Een aantal generatie Y respondenten gaf aan de verkoper aan te willen spreken op haar/zijn gedrag.

Volgens de cognitieve morele ontwikkelingstheorie lijken de respondenten die de hoofdpersoon onethisch vinden handelen op niveau 2 fase 4 te redeneren, en de respondenten die de hoofdpersoon ethisch vinden handelen lijken op niveau 3 fase 5 te redeneren.

4.4. Resultaten vignet 2

Tabel 6: Resultaten vignet 2

VIGNET 2		Generatie X (1960-1980) Totaal 10 respondenten	Generatie Y (1980 - 2000) Totaal 10 respondenten
		Aantal respondenten	
Ethisch	Ja	1	1
Motivatie	Vrouwen emancipatie	1	1
Gender	Vrouw	1	1
	Man	0	0
Organisatie	Profit	0	0
	Non profit	1	1
Kinderen	Ja	0	0
	Nee	1	1
Leidinggevende ervaring	Ja	1	1
	Nee	0	0
Werkervaring		23 jaar	5 jaar
Ethisch	Nee	9	9
Motivatie	Niet integer naar leidinggevende	9	9
	Niet integer naar oom	2	1
	Niet integer naar collega's	0	2
	Vermijden persoonlijke risico's	7	3
	Laf	3	5
Gender	Vrouw	5	4
	Man	4	5
Organisatie	Profit	4	8
	Non profit	5	1
Kinderen	Ja	5	0
	Nee	4	9
Leidinggevende ervaring	Ja	8	6
	Nee	1	3
Werkervaring		13-32 jaar	5-11 jaar

Conform het onderzoek van Boyd (2010) vonden bijna alle respondenten dat de hoofdpersoon niet ethisch handelt. "Zij/hij maakt gebruik van een valse brief, waarmee anderen worden bedonderd". De hoofdpersoon liegt en bedriegt, is niet integer, niet eerlijk, manipulatief, asociaal en frauduleus. "Dit komt in de buurt van smeerlapperij", "Ze zet een poppenkast op om het gesprek te ontwijken en misleidt daarin mensen". Het was volgens hen beter geweest als de brief gebaseerd was op een objectieve benchmark.

De meeste generatie X respondenten herkenden het al dan niet vragen om salarisverhoging, in een tijd dat het met het bedrijf financieel niet goed gaat, als een dilemma. Bijna alle generatie X respondenten (9 van de 10) vonden dat de hoofdpersoon een eerlijk gesprek met haar/zijn leidinggevende moet aangaan, en conform de resultaten van Boyd ziet de meerderheid (7 van de 10) daar ook risico's in. "Dit vind ik gevaarlijk, als de leidinggevende daar achter komt, dan kun je je baan wel schudden en sta je meteen op straat", "Ze zet haar leidinggevende voor het blok, nu loopt ze het risico dat haar baas zegt, ga maar weg", "Ze had moeten gaan praten over wanneer ze zicht heeft op perspectief, daarmee loop je geen risico", "Hij moet een risicoafweging maken", "Hij heeft een veilige basis en gaat vervolgens een chantage middel inzetten", "Ik heb nooit om salarisverhoging gevraagd, daar moet de baas mee komen".

De generatie Y respondenten zagen in de situatie veel minder een dilemma. Slechts 3 van de 10 respondenten ziet een risico in het aangaan van een open gesprek. "Als het bedrijf haar eruit zou

gooien als ze dit bespreekt, dan moet je niet voor zo'n bedrijf willen werken", "Ik zie geen reden waarom dat niet bespreekbaar gemaakt kan worden, als je eerlijke argumenten hebt, dan kun je het niet met elkaar eens zijn, maar dat hoeft geen gevolgen te hebben", "Als je open bent naar je leidinggevende, dan kun je samen naar mogelijkheden kijken, daar kom je beiden verder mee", "Als je open bent zijn mensen veel meer bereid om mee te werken".

Op basis van de onderzoeksresultaten van Boyd (2010) was de verwachting dat generatie Y respondenten de hoofdpersoon niet ethisch vinden handelen, omdat zij/hij niet integer is naar anderen, en de generatie X respondenten zouden de hoofdpersoon niet goed vinden handelen, omdat zij/hij risico loopt om haar baan kwijt te raken. De resultaten van mijn onderzoek voldoen wat betreft generatie X niet aan bij deze verwachting. Zowel de meerderheid (9 van de 10) van de generatie X als de meerderheid (9 van de 10) van de generatie Y respondenten vond dat de hoofdpersoon niet ethisch handelt omdat zij/hij niet integer is naar haar/zijn leidinggevende. Dat de hoofdpersoon niet integer is naar collega's wordt alleen door een beperkt aantal generatie Y respondenten opgemerkt.

De 18 respondenten die vonden dat de hoofdpersoon niet integer is naar haar/zijn leidinggevende zeiden; "uit eigen winstbejag bedriegt hij zijn werkgever", "hij probeert zijn leidinggevende te bewegen tot een bepaalde daad, met een middel dat niet legitiem is verkregen", "Niet integer, want het is niet echt en niet eerlijk naar de werkgever". Van hen vond een klein aantal generatie Y respondenten het gedrag van de hoofdpersoon niet eerlijk naar collega's; "Niet fair naar andere medewerkers die misschien geen oom hebben die zo'n brief wil schrijven", maar ook het tegenovergestelde wordt beweerd; "Impact op collega's niet belangrijk, de baas bepaalt". Een beperkt aantal generatie X en Y respondenten vond dat de hoofdpersoon haar/zijn oom misbruikt, maar de grote meerderheid vond dat de oom ook niet ethisch handelt; "de oom is net zo slecht", "Hij had moeten zeggen dat ze dit zelf moet oplossen en niet iemand voor haar karretje moet spannen", "dat hij meewerkt is not done". Tot slot werd er opgemerkt dat dit gedrag je netwerk kan schaden; "Als iemand erachter komt dat ze de boel flest, dan gooit ze al haar glazen in, dan ben je geruïneerd in het hele netwerk, ik zou nooit mijn reputatie op het spel zetten voor zoiets", "Je wilt niet met zo'n stempel rondlopen".

De meeste van deze argumenten duiden erop dat het handelen van de hoofdpersoon op zichzelf niet juist is omdat de hoofdpersoon in het bijzonder haar/zijn leidinggevende en in minder mate haar/zijn oom en collega's niet integer behandelt. Zij/hij schaadt hun vertrouwen. Integriteit en vertrouwen zijn nauw aan elkaar verwant. Vertrouwen is: "de bereidheid van mensen in functionele afhankelijkheidsrelaties, om het risico te ondergaan dat andere partijen hen zullen schaden, met de verwachting dat dit niet zo zal zijn, zelfs als er gepercipieerde mogelijkheden en prikkels daartoe bestaan". Het ethische belang van integriteit is dat mensen elkaar in ieder geval niet mogen schaden en in voorkomende gevallen elkaars belangen moeten behartigen alsof het hun eigen belangen zijn (Jeurissen, 2009 pp. 51-52).

3 Generatie X en 5 generatie Y respondenten vonden de hoofdpersoon laf, omdat het gesprek met de leidinggevende uit de weg wordt gegaan. Dat blijkt uit uitspraken als: "Hij gebruikt z'n oom, dat vind ik zwak, een salarisverhoging moet je zelf bereiken", "Hij is vooral een zwakkeling", "Ik vind het zwak, ze durft het gesprek niet aan te gaan en verschuilt zich achter de brief", "Zijn aanpak duidt op een slapjanus, hij liegt en gebruikt anderen, omdat hij zelf het gesprek niet durft aan te gaan", "Ik vind haar laf, want als je ontevreden bent, dan ga je het gesprek aan, zeker als je goed beoordeeld wordt op leiderschap", "Heb het lef dan om je mond open te trekken". Een aantal respondenten benadrukt dat de hoofdpersoon te veel beren op de weg ziet; "De angst is voorbarig, een mens

vreest het meest....”, “Ze doet al aannames over hoe er gereageerd wordt, en heeft bij voorbaat al een stok om mee te slaan”.

Lafheid duidt op een gebrek aan moed, en moed behoort tot de morele deugden. Moed is het midden betreffende angst en overmoed, waarbij Aristoteles angst definieert als “verwachting van iets slechts”. Een gebrek aan moed leidt tot lafheid. Een laf iemand is bang voor het verkeerde (Aristoteles, 2015, pp. 128-131).

Alle 18 respondenten vonden dat de hoofdpersoon het gesprek met haar/zijn leidinggevende op een eerlijke manier had moeten aangaan; “Hij moet het gewoon aankaarten en uitleggen waarom hij meer wil verdienen, maar hij moet ook genoeg nemen met het feit dat het een "nee" kan worden, dan moet hij besluiten of hij het bedrijf leuk genoeg vindt om er te blijven, zo niet dat moet hij in Bosten gaan kijken waar hij meer kan verdienen”, “Hij moeten open en eerlijk met zijn leidinggevende bespreken dat hij te weinig centen krijgt voor wat hij doet en waard is”.

Ongeveer de helft van de respondenten (voornamelijk generatie Y) vond dat het altijd goed is om aan de hand van een benchmark in gesprek te gaan over je salaris “Bas had beter een bedrijf buiten familiale kring kunnen benaderen, zodat z'n echte marktwaaarde wordt ingeschat”. De andere helft van de respondenten (voornamelijk generatie X) vond dat daar ook risico's aan zitten, want de leidinggevende kan gaan twijfelen aan je loyaliteit. “Met een objectieve benchmark bestaat het risico dat je aangeeft dat je niet tevreden bent, dat kan wrijving geven”.

In tegenstelling tot het onderzoek van Boyd (2010) speelde de bedrijfseconomische situatie voor beide generaties nauwelijks een rol; “Salarisverhoging kan op z'n plaats zijn ook als het niet goed gaat met het bedrijf, de medewerker kan van hele grote waarde zijn”, “Als de organisatie waarde verliest, en ik veel waarde toevoeg, dan kunnen ze mij behouden met meer salaris, of mij verliezen, dan gooien ze de goede mensen van het zinkende schip”, “Ik zie geen bezwaar om salarisverhoging te vragen wanneer het met een bedrijf niet goed gaat, als dat impact heeft op anderen, dan is dat het recht van de sterkste”, “Ik vind wel dat hij om salarisverhoging mag vragen, dan moet het bedrijf maar beter presteren”. Boyd heeft het onderzoek uitgevoerd in 2005-2010, een periode waarin het in Amerika economisch niet goed ging. Volgens de generatie theorie is generatie X meer risicomijdend dan generatie Y. In tijden van recessie zal een dergelijk generatie kenmerk sterker naar voren komen. Dit verklaart mogelijk waarom mijn onderzoeksresultaten voor generatie X afwijken van het onderzoek van Boyd (2010).

Volgens de literatuur is het een kenmerk van generatie Y, dat ze gelijkwaardig behandeld willen worden en weinig respect hebben voor hiërarchie. Dit kwam terug in een aantal uitspraken zoals: “hiërarchische verhoudingen mogen geen reden zijn om het gesprek niet aan te gaan”, “Elke relatie, ook een zakelijk, moet gelijkwaardig zijn, ook die met je manager”.

In totaal refereerden 3 vrouwelijke respondenten aan vrouwenemancipatie en 2 van hen vonden de hoofdpersoon om die reden ethisch handelen (1 vrouwelijke generatie X en 1 vrouwelijke generatie Y respondent). Zij omschrijven het dilemma als vrouwenemancipatie versus integer handelen, waarbij vrouwenemancipatie voor hen prioriteit krijgt. Ze zeiden het volgende: “Het kenmerkt vrouwen dat ze niet meteen naar voren treden en al helemaal niet wanneer het over salarissen gaat, ik begrijp dat het moeilijk is om het gesprek op basis van je eigen argumenten aan te gaan, en dat je er dan overtuigende externe argumenten bij zoekt”, “Typisch vrouwelijk om je er druk over te maken of je wel of niet om salarisverhoging kan vragen”, “Vrouwen worden minder betaald en vinden het lastig om over salaris in gesprek te gaan, ik vind het goed dat ze ervoor gaat en dat ze het wil aankaarten dat ze te weinig verdient, begrijpelijk dat zo'n omweg wordt toegepast, deze munitie maakt het gesprek gemakkelijker, ik heb daar begrip voor”, “Vrouwen vinden dit soort dingen toch lastig om

aan te kaarten, met dit gedrag wordt de directe confrontatie omzeild, was mooi geweest als het een meer onpartijdige benchmark was geweest, maar ze komt beslagen ten ijs en ze komt op voor zichzelf”.

Het argument vrouwenemancipatie kwam niet terug in het onderzoek van Boyd. Mogelijk zijn de Nederlandse resultaten beïnvloed door het 100-jarig vrouwenkiesrecht, waaraan in Nederland in 2019 veel aandacht is besteed.

In tegenstelling tot het onderzoek van Boyd (2010), refereerden maar 7 PMB-respondenten (4 generatie X en 3 generatie Y) aan de MBA-studie. Ze zeiden daarover: “Met een MBA-studie heb je dat soort taferelen niet nodig, ze heeft een hartstikke goed perspectief”, “Met een goed gesprek kan er iets anders uitkomen, omdat ze over een tijdje ook haar MBA heeft”, “Misschien wordt het gedrag door de MBA geleid, maar dat is geen goede reden”. Slechts 2 Respondenten vonden dat eerst de MBA-studie afgemaakt moest worden, alvorens er om salarisverhoging kan worden gevraagd. “Maak eerst je MBA maar af, dan heb je iets in de vingers voor een hoger salaris”, “Het is de vraag waarom Bas nu een andere functie wil, en niet eerst z'n MBA afmaakt”. Mogelijk wordt de rol van de MBA-studie beïnvloed door de wijze van studiefinanciering (zelf, werkgever met/zonder terugbetalingsregeling, beurs).

De respondenten die de hoofdpersoon niet ethisch vonden handelen omdat hij in beginsel niet integer handelde naar zijn leidinggevende, collega's of oom (9 generatie X en 9 generatie Y), lijken volgens de morele cognitieve ontwikkelingstheorie op niveau 3 te redeneren. Op basis van universele principes vinden ze dat de hoofdpersoon niet ethisch handelt. Daarnaast vindt de meerderheid van de generatie X respondenten dat de hoofdpersoon niet goed handelt, omdat het risico groot is dat de functie van de hoofdpersoon in de waagschaal wordt gelegd. Dat risicomijdend gedrag duidt op een lager niveau van ethisch redeneren.

Samengevat herkende de meeste generatie X respondenten het al dan niet vragen om salarisverhoging, in een tijd dat het met het bedrijf financieel niet goed gaat, als een dilemma. Bij generatie Y was dit veel minder het geval, zij zien geen reden om in een dergelijke situatie salarisverhoging niet bespreekbaar te maken. Zowel de meerderheid (9 van de 10) van de generatie X als de meerderheid (9 van de 10) van de generatie Y respondenten vond dat het handelen van de hoofdpersoon op zichzelf onjuist is omdat zij/hij haar/zijn leidinggevende niet integer behandelt en het vertrouwen schaadt. Dat de hoofdpersoon niet integer is naar collega's wordt alleen door een beperkt aantal generatie Y respondenten opgemerkt. Alle respondenten vonden dat de hoofdpersoon een eerlijk gesprek moest aangaan met haar/zijn leidinggevende, en in tegenstelling tot generatie Y zag de meerderheid van de generatie X respondenten daarin wel een risico. De helft van de generatie Y en een minderheid van de generatie X respondenten kenmerkt de hoofdpersoon ook als laf, omdat zij/hij het gesprek niet aan durft te gaan. Lafheid duidt op een gebrek aan moed, en moed is een morele deugd. Het opkomen voor anderen die niet eerlijk worden behandeld is volgens de literatuur een kenmerk van generatie Y. Tot slot refereerden 3 vrouwelijke respondenten aan vrouwenemancipatie. Twee van hen vonden op basis van dat motief dat de hoofdpersoon ethisch handelt. Dit argument kwam niet terug in het onderzoek van Boyd (2010), maar kan ingegeven zijn door omgevingsfactoren, omdat 100 jaar vrouwenkiesrecht in 2019 veel aandacht heeft gekregen in de Nederlandse media.

De resultaten van generatie Y komen overeen met het onderzoek van Boyd. Ze vinden dat de hoofdpersoon op basis van integriteit niet ethisch handelt, dat de hoofdpersoon een eerlijk gesprek moet aangaan met haar/zijn leidinggevende, en ze zien daar weinig risico in. Ze vinden het goed om in dat gesprek gebruik te maken van een objectieve benchmark. Volgens de literatuur is het een

kenmerk van generatie Y, dat ze gelijkwaardig behandeld willen worden en weinig respect hebben voor hiërarchie. Dit kwam terug in een aantal uitspraken.

Conform het onderzoek van Boyd (2010) vonden de generatie X respondenten ook dat de hoofdpersoon niet ethisch handelt. De meerderheid van hen gaf ook aan dat de hoofdpersoon risico's neemt om haar/zijn baan kwijt te raken. Risicomijdend gedrag is volgens de literatuur een kenmerk van generatie X. Mogelijk komt dit risicomijdende gedrag van generatie X bij het onderzoek van Boyd nog sterker naar voren, omdat dat onderzoek is uitgevoerd in een periode van zware recessie.

De grote meerderheid van de respondenten (9 generatie X en 9 generatie Y) lijkt in deze situatieschets op niveau 3 te redeneren.

4.5. Resultaten Vignet 3

In tegenstelling tot de onderzoeksresultaten van Boyd (2010) vonden alle PMB-respondenten dat de hoofdpersoon ethisch handelt. Slechts 4 respondenten (1 generatie X en 3 generatie Y) gaven aan dat er sprake was van een ethisch dilemma. Hoewel ze van mening zijn dat de hoofdpersoon ethisch handelt zeiden ze ook: "Ik zou me bezwaard voelen naar de organisatie, ze hebben vertrouwen in je gesteld, en het eerste wat je doet is dat vertrouwen schaden, dat is niet lief, het geeft gewetenswroeging, maar is niet onethisch", "Als ik werkgever was en iemand zou op zo'n manier opstappen, zou ik me een beetje belazerd voelen, maar ik zou toch op gesprek gaan, want er is maar 1 manier om erachter te komen of het echt geweldig is", "Moeilijk, want je bent een commitment aangegaan en schaadt hun vertrouwen, maar je moet het werk doen waarvoor je echt gemotiveerd bent".

Tabel 7: Resultaten vignet 3

VIGNET 3		Generatie X (1960-1980) Totaal 10 respondenten	Generatie Y (1980 - 2000) Totaal 10 respondenten
		Aantal respondenten	
Ethisch	Ja	10	10
Ethisch dilemma	Ja	1	3
Motivatie	Prioriteit geven aan eigen carrière kansen, weinig waarde hechten aan contract	10	10
Gender	Vrouw	5	5
	Man	4	2
Organisatie	Profit	4	2
	Non profit	6	8
Kinderen	Ja	6	0
	Nee	4	10
Leidinggevende ervaring	Ja	9	7
	Nee	1	3
Werkervaring		13-32 jaar	5-11 jaar
Ethisch	Nee	0	0

In het onderzoek van Boyd (2010) vonden de generatie X respondenten dat de hoofdpersoon niet professioneel handelde. Afspraken werden niet nagekomen, en daarmee handelde de hoofdpersoon niet ethisch. De generatie Y respondenten vonden de hoofdpersoon wel ethisch handelt, omdat zij nauwelijks waarde hechten aan een psychologisch contract.

In mijn onderzoek gaven alle respondenten aan dat de hoofdpersoon ethisch handelt. Wat betreft generatie X wijkt dit dus af van de resultaten van Boyd (2010).

Het motief dat de hoofdpersoon niet professioneel handelt, omdat afspraken niet worden nagekomen, komt in mijn onderzoek nauwelijks terug. De generatie X respondenten verantwoordden hun mening met 1) de wettelijke proeftijd, 2) persoonlijke ontwikkeling: “Op het moment dat je je kunt verbeteren, moet je op gesprek gaan”, en 3) met persoonlijk geluk: “als je niet gaat waar je gelukkig van wordt, of het nou werk of relaties betreft, dan kies je voor iets wat niet klopt”. De wettelijke proeftijd werd omschreven als een periode waarin beide partijen van gedachten mogen veranderen. Ze zeiden daarover: “het staat je vrij om weg te gaan”, “Beetje onhandige timing, maar het getekende contract is nog niet meer dan een intentie”, “Verplichtingen gaan niet verder dan het in acht nemen van de opzegtermijn”. Het getekende contract en de wettelijke proefperiode werd door een aantal generatie X respondenten vergeleken met een aankoop; “Bij een aankoop, mag je ook binnen een bepaalde termijn ruilen, bijvoorbeeld omdat je het product elders voor een betere prijs ziet staan”, “De nieuwe werkgever kan ook nog van de nieuwe medewerker af, aan beide kanten heb je nog speelruimte”. Verschillen in het arbeidsrecht van Nederland en de staat Massachusetts kunnen de onderzoeksresultaten hebben beïnvloed.

Een enkele generatie X respondent refereerde aan persoonlijke ervaringen met werkgevers; “Ik heb zelf veel shit meegemaakt in mijn arbeidsverleden, waardoor ik heel zakelijk naar werkgevers ben gaan kijken”, en er werd aangegeven dat een werkgever ook niets heeft aan een gefrustreerde medewerker die spijt heeft dat zij/hij de kans van een droombaan voorbij heeft laten gaan, “zo iemand ben je liever kwijt dan rijk”.

Generatie Y respondenten reageerden conform het onderzoek van Boyd (2010); hun beslissing werd generationaliseerd en gerelativeerd; “niet netjes, maar het is de dagelijkse praktijk dat mensen elders op gesprek gaan, terwijl ze al een baan aangeboden hebben gekregen, veel mensen doen dit, hoort er een beetje bij, veel mensen haken op het laatste moment af omdat ze elders meer kunnen verdienen”, “In algemene zin wordt hier heel luchtig over gedaan, de waarde van een werkgever zegt blijkbaar niet zoveel”, “Ik maak me niet druk om de werkgever, vermoedelijk hebben ze nog andere kandidaten in de pool”, “Je bent een dief van je eigen portemonnee als je niet op gesprek gaat”. Ook kwamen aan vrijheid en rechten gerelateerde argumenten terug; “Je hebt je vrije wil en moet doen wat je zelf wilt, solliciteren staat vrij”, “Als er iets beters om de hoek komt, dan ben je vrij om daarop in te gaan”, “Elk sollicitatiegesprek is een leerervaring, je hebt wat dat betreft geen verplichtingen naar je werkgever”, “Iedereen heeft recht op een gesprek”. Ook zij vergeleken de proeftijd van een arbeidscontract met een aankoop die geruild kan worden. Tevens beargumenteerden enkelen dat het beter is voor de werkgever als de hoofdpersoon voor de kans op een leukere baan gaat “Ook voor de werkgever is het in zo’n situatie beter dat iemand zo snel mogelijk weggaat, het is even een investering, maar niet jarenlang”.

Bijna alle generatie X en Y respondenten vonden het onethisch om op gesprek te gaan als je geen serieuze interesse hebt in de baan; “Als het alleen gaat om een snoeppreije, dan kan dat echt niet”.

De meeste respondenten van generatie X en Y vonden dat je je nieuwe werkgever maar beter niet kunt informeren, “Het is idealistisch om het wel te doen, maar je moet geen slapende honden wakker maken, anders ben je meteen het vlindertje”.

Jeurissen (2009, p.10) omschrijft ethisch handelen als “het handelen in overeenstemming met de waarden en de normen waaraan wij onszelf en anderen in redelijkheid gehouden achten”. Het betreft dus niet alleen je eigen belangen, maar ook die van anderen. Er is sprake van egoïsme als het belang van anderen niet wordt meegenomen in de beslissing. In mijn onderzoek was de morele

besluitvorming van alle generatie X en Y respondenten gebaseerd op eigenbelang en daarmee lijkt egoïsme een belangrijke drijfveer. Ze vonden de hoofdpersoon ethisch handelen, waaruit blijkt dat ze weinig tot geen waarde hechten aan gemaakte afspraken, en de belangen van de werkgever. Het ging primair om eigenbelang, daarom zou je kunnen stellen dat de generatie X en Y respondenten volgens de cognitieve morele ontwikkelingstheorie in deze casus op niveau 1 redeneerden. Volgens Nijhof en Wesseling (2010, p 18-22) ligt het beleid om minder medewerkers een vaste aanstelling te geven hieraan ten grondslag.

Samengevat kan worden gesteld dat noch generatie X, noch generatie Y respondent in de situatieschets een dilemma herkenden. Beiden vonden dat de hoofdpersoon ethisch handelde. De generatie Y respondenten redeneerden conform de onderzoeksresultaten van Boyd (2010). Generatiekenmerken zoals: 'beperkte loyaliteit aan werkgever', 'openstaan voor nieuwe mogelijkheden', 'vrij snel van baan wisselen', 'zich laten leiden door hun levensstijl' en 'het rationaliseren van bezwaarlijke gevoelens' waren van invloed op hun morele oordeelsvorming. In tegenstelling tot het onderzoek van Boyd (2010) vonden de generatie X respondenten ook dat de hoofdpersoon ethisch handelt. Argumenten dat de hoofdpersoon niet professioneel handelt, omdat afspraken niet worden nagekomen, kwamen niet terug. Zij verantwoordden hun mening met de wettelijke proeftijd, en met het belang van persoonlijke ontwikkeling en persoonlijk geluk.

Gesteld kan worden dat zowel de generatie X als Y respondenten in deze casus primair vanuit hun eigen belangen redeneerden. Belangen van anderen werden niet of nauwelijks meegenomen in hun besluitvorming. Daarmee redeneerden ze op een laag ethisch niveau.

4.6. Overzicht onderzoeksresultaten

In onderstaand overzicht staan zowel de resultaten van het onderzoek dat Boyd (2010) heeft verricht onder bedrijfskundestudenten aan de Northeastern University in Boston als de resultaten van mijn onderzoek onder parttime master bedrijfskundestudenten aan de Rotterdam School of Management, Erasmusuniversiteit, Rotterdam.

Tabel 8: Resultaten bedrijfskundestudenten Northeastern University Boston & studenten Parttime Master Bedrijfskunde Rotterdam

Vignet	Generatie	Locatie	Gepercipieerd gedrag hoofdpersoon	Motivatie	Niveau ethisch redeneren
1	X	Boston	Onethisch	Bescherming systeem/handhaven regels	Niveau 2
		Rotterdam	Ethisch 6/10	Bijdragen aan sociale verbetering	Niveau 3
			Onethisch 4/10	Bescherming systeem/handhaven regels	Niveau 2
		Boston	Ethisch	Bijdragen aan sociale verbetering	Niveau 3

	Y	Rotterdam	Ethisch 5/10	Bijdragen aan sociale verbetering	Niveau 3
			Onethisch 5/10	Bescherming systeem/handhaven regels	Niveau 2
2	X	Boston	Onethisch	Gebrek aan integriteit - vermijden eigen risico	Niveau 3 Niveau 1
		Rotterdam	Ethisch 1/10	Vrouwen emancipatie	
			Onethisch 9/10	Niet integer 9/10	Niveau 3
				Vermijden eigen risico 7/10	Niveau 1
				Laf 3/10	
	Y	Boston	Onethisch	Gebrek aan integriteit - bescherming van anderen	Niveau 3
		Rotterdam	Ethisch 1/10	Vrouwen emancipatie	
			Onethisch 9/10	Niet integer 9/10	Niveau 3
				Vermijden eigen risico 3/10	Niveau 1
				Laf 5/10	
3	X	Boston	Onethisch	Tonen van professioneel gedrag en het mijden van risico's door afspraken na te komen	Niveau 2
		Rotterdam	Ethisch	Weinig waarde hechten aan contract/ Nieuwe kansen zijn aantrekkelijker dan binding en afhankelijkheid	Niveau 1
	Y	Boston	Ethisch	Weinig waarde hechten aan contract/ Nieuwe kansen zijn aantrekkelijker dan binding en afhankelijkheid	Niveau 1
		Rotterdam	Ethisch	Weinig waarde hechten aan contract/Nieuwe kansen zijn aantrekkelijker dan binding en afhankelijkheid	Niveau 1

5. Conclusies, beperkingen en aanbevelingen

5.1. Bevindingen en conclusies

Volgens de cognitieve morele ontwikkelingstheorie van Kohlberg bestaat er een positief verband tussen zowel ontwikkeling/volwassen worden en moreel oordelen als tussen het niveau van moreel oordelen en ethisch handelen (Elm & Weber, 1994). Het 4 componenten model van Rest en het model van ethische besluitvorming van Jones maken inzichtelijk dat er naast morele oordeelsvorming nog meer componenten van invloed zijn op ethisch gedrag; de persoon moet het ethische probleem herkennen en bij de besluitvorming moeten ethische motieven zwaarder meewegen dan andere motieven zoals eigenbelang. Deze 4 componenten worden beïnvloed door diverse persoonlijke en omgevingsfactoren en door de morele intensiteit van het dilemma. Er is veel kwantitatief onderzoek gedaan naar het niveau van morele oordeelsvorming, vaak met behulp van het door Kohlberg ontwikkelde 'moral judgement interview', of daarvan afgeleide methoden. Deze methoden maken het mogelijk om het niveau van ethisch redeneren van diverse cohorten te bepalen en met elkaar te vergelijken. Uit dergelijk onderzoek blijkt dat ethische besluitvorming positief wordt beïnvloed door onderwijs en werkervaring, cognitieve morele ontwikkeling, religie, ethische cultuur en sanctionering van onethisch gedrag (Loe, Ferrell & Mansfield, 2000; O'Fallon & Butterfield, 2005; Treviño, Weaver & Reynolds, 2006).

Er is ook onderzoek gedaan naar het niveau van ethisch redeneren van bedrijfskundestudenten. Uit een meta-studie van Borkowski en Ugras (1998) blijkt dat vrouwelijke bedrijfskundestudenten ethischer redeneren dan hun mannelijke medestudenten. De studie duidt ook op een positieve relatie tussen leeftijd en ethisch besluitvorming.

Naar het niveau van ethische oordeelsvorming van generatie Y bedrijfskundestudenten hebben Weber en Elm (2018) onderzoek gedaan. Volgens de resultaten redeneren zij op een lager niveau dan generatie Y studenten die een andere studie doen. In tegenstelling tot eerder uitgevoerd onderzoek blijkt werkervaring een positieve impact te hebben en qua gender vindt Weber onder de generatie Y bedrijfskundestudenten geen statistisch significante verschillen. De factor intelligentie lijkt ook geen significante invloed te hebben op hun redeneringsniveau. Door de resultaten te vergelijken met eerder uitgevoerd onderzoek onder generatie X bedrijfskundestudenten, lijkt generatie Y op een lager niveau te redeneren. Deze bevinding is voor mijn onderzoek interessant; de vraag is of dat verschil toegewezen kan worden aan generatiekenmerken. In de literatuur heb ik daarover weinig informatie kunnen vinden.

Naar de kenmerken van generatie Y is veel onderzoek gedaan. Ik heb een aantal van deze studies geëvalueerd en het resultaat in tabel 2 weergegeven. Hieruit blijkt dat de kenmerken van generatie Y in Nederland en Amerika grotendeels met elkaar overeenkomen. Het opvallendste verschil betreft religie. Zowel in Nederland als in de Verenigde Staten neemt het bevolkingspercentage dat een religie aanhangt af. In de Verenigde Staten is dit teruggelopen tot 80% van de bevolking en in Nederland tot 50% (zie bijlage 2). Over het algemeen wordt aangenomen dat religie een positieve invloed heeft op ethische besluitvorming (Loe, Ferrell & Mansfield, 2000; O'Fallon & Butterfield, 2005; Treviño, Weaver & Reynolds, 2006). Werkethos wordt vaak gerelateerd aan protestantschristelijke waarden, zoals het centraal stellen van werk, geloof in het belang van hard werken, geen tijd verspillen, beperken van vrijetijdsactiviteiten, moraliteit, uitgestelde beloning en

zelfvertrouwen. Onderzoek naar deze waarden duidt niet op generatieverschillen (Zabel et al., 2016). Toch vinden Meriac et al. (2010) tussen generatie X en Y wel significante verschillen in werkethos.

Over de invloed van generatiekenmerken op de ethische besluitvorming van generatie Y is weinig bekend. Hershatter & Epstein (2010) hebben onderzoeken naar generatie Y geëvalueerd en niet kunnen aantonen dat hun waarden heel verschillend zijn van generatie X. Door hun positieve schoolervaring en hun relatie met digitalisering zijn ze wel effectiever in multi-taken, het verwerken van visuele prikkels en het verkrijgen en screenen van informatie. Ook Twenge (2010) heeft geen generatie verschillen gevonden in altruïstische waarden, zoals 'anderen willen helpen'.

Waarden en normen vormen de basis van ethisch gedrag. Volgens de generatie theorie heeft de tijdgeest invloed op de waarden van de leden van een generatie. De waarden van generaties ontstaan door het (on)bewust overnemen, versterken, verzwakken of vernieuwen van waarden. Deze verandering gebeurt langzaam (Bontekoning, 2012 p. 26). Waarden en normen worden jong aangeleerd vanuit de sociale omgeving waarin iemand opgroeit. Ze blijven voor een individu relatief stabiel gedurende het leven, maar in groepen evolueren ze door de tijd waardoor leefregels kunnen variëren per generatie (Cogin, 2012). Parry en Urwin (2011) staan kritisch tegenover het idee dat er door de tijdgeest generatieverschillen ontstaan in waarden. Volgens hen bestaat hiervoor onvoldoende theoretische basis en empirisch bewijs. Dit wijten zij voor een groot deel aan methodologische beperkingen van onderzoeken. Om het generatie effect te onderscheiden van het tijds- en leeftijdseffect, is longitudinaal onderzoek nodig, waarbij hetzelfde onderzoek in de tijd gerepliceerd wordt en de variabelen leeftijd en levensfase constant worden gehouden. Omdat een generatie een periode van 15 tot 20 jaar omvat heeft een dergelijk onderzoek een lange looptijd. Tot op heden ontbreekt het aan dergelijk onderzoek. Een ander probleem bij generatie onderzoek betreft de selectie van respondenten. Generaties ontstaan niet alleen omdat de leden in dezelfde periode zijn geboren, ze moeten ook bepaalde gemeenschappelijke ervaringen hebben, die de band tussen de leden van de generatie creëert zodat ze een identiteit vormen. Dat tweede aspect is erg lastig te operationaliseren bij de selectie van respondenten, en is daarmee een beperking in elk generatie onderzoek. Voor veel onderzoeken worden respondenten uit een specifiek leeftijdscohort geselecteerd, en niet uit een specifieke generatie. Vooraf gedefinieerde cohorten zijn mogelijk de enige manier waarop generatie onderzoek kan worden uitgevoerd, en de daaruit voortkomende beperkingen moeten worden erkend. Tot slot stellen Perry en Urwin (2011) dat persoonlijke en omgevingsfactoren invloed hebben op de waarden van individuen. Het is de vraag in hoeverre generatiekenmerken onafhankelijk van deze factoren onderzocht kunnen worden. Om invloed van andere factoren te beperken raden ze aan om de doelgroep sterk af te bakenen, met als gevolg dat resultaten niet gegeneraliseerd kunnen worden. De kritiek van Perry en Urwin (2011) geeft aan hoe complex goed onderzoek naar generatiekenmerken is. Mogelijk verklaart dit waarom mijn literatuurstudie zo weinig informatie heeft opgeleverd over de invloed van generatiekenmerken op ethische oordeelsvorming.

Boyd (2010) heeft aan de Northeastern University in Boston met behulp van vignetten kwalitatief onderzoek verricht naar generatiekenmerken die ten grondslag liggen aan het ethisch redeneren van generatie X en generatie Y bedrijfskundestudenten. Het betreft een afgebakende onderzoeksdoelgroep, wat de invloed van andere factoren beperkt, maar waardoor de resultaten niet gegeneraliseerd kunnen worden. Hij heeft het onderzoek, met tussenpozen van 1 jaar, 5 maal uitgevoerd. Op basis van de onderzoeksresultaten constateert Boyd (2010) dat generatie X en generatie Y bedrijfskundestudenten hun ethisch oordeel anders vormen en hij suggereert dat dit toegewezen kan worden aan generatiekenmerken.

Om meer inzicht te krijgen op de invloed van generatiekenmerken op de ethische oordeelsvorming van generatie Y heb ik Boyds onderzoek gerepliceerd onder Parttime Master Bedrijfskundestudenten aan de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit Rotterdam.

In het eerste vignet betreft het dilemma 'bijdragen aan sociale verbetering' versus 'handhaving van de regels en het transactionele systeem'. Volgens de literatuur is 'bijdragen aan sociale verbetering' een kenmerk van generatie Y en 'handhaving van de regels en het systeem' een kenmerk van generatie X. Alle respondenten herkende het dilemma. In tegenstelling tot de onderzoeksresultaten van Boyd (2010) duiden de resultaten van mijn onderzoek niet op onderscheidende generatiekenmerken. De helft van zowel de generatie X als generatie Y respondenten vond dat er ethisch werd gehandeld, omdat de hoofdpersoon bijdraagt aan sociale verbetering. De andere helft van beide generaties vond dat de hoofdpersoon niet ethisch handelde omdat zij/hij in strijd handelde met de regels. Volgens de cognitieve morele ontwikkelingstheorie lijken de respondenten die de hoofdpersoon onethisch vinden handelen op niveau 2 te redeneren, en de respondenten die de hoofdpersoon ethisch vinden handelen lijken op niveau 3 te redeneren. Mijn onderzoeksresultaten bekrachtigen dus niet de suggestie dat 'bijdragen aan sociale verbetering' een onderscheidend kenmerk is voor generatie Y dan hun ethische oordeelsvorming beïnvloedt.

In de tweede situatieschets herkende de meeste generatie X respondenten het al dan niet vragen om salarisverhoging, in een periode dat het met een organisatie financieel niet goed gaat, als een dilemma. Dit in tegenstelling tot generatie Y, die geen reden zagen om in een dergelijke situatie een salarisverhoging niet bespreekbaar te maken. De resultaten van generatie Y komen overeen met het onderzoek van Boyd. Ze vinden dat de hoofdpersoon op basis van integriteit niet ethisch handelt, dat de hoofdpersoon een eerlijk gesprek moet aangaan met haar/zijn leidinggevende, en ze zien daar weinig risico in. Dat de hoofdpersoon niet integer handelt omdat zij/hij collega's benadeelt komt minder duidelijk naar voren, het betreft voornamelijk gebrek aan integriteit naar de leidinggevende. De helft van de generatie Y en een minderheid van de generatie X respondenten kenmerkt de hoofdpersoon ook als laf, omdat zij/hij het gesprek niet aan durft te gaan. Lafheid duidt op een gebrek aan moed, en moed is een morele deugd. Het opkomen voor anderen die niet eerlijk worden behandeld is volgens de literatuur een kenmerk van generatie Y. Volgens de literatuur is het ook kenmerkend voor generatie Y, dat ze gelijkwaardig behandeld willen worden en weinig respect hebben voor hiërarchie. Dit kwam terug in een aantal uitspraken van generatie Y respondenten. Conform het onderzoek van Boyd (2010) vonden de generatie X respondenten ook dat de hoofdpersoon niet ethisch handelt. De meerderheid van hen gaf daarnaast aan dat de hoofdpersoon risico loopt om haar/zijn baan kwijt te raken. Risicomijdend gedrag is volgens de literatuur een kenmerk van generatie X. Mogelijk komt dit risicomijdende gedrag van generatie X bij het onderzoek van Boyd nog sterker naar voren, omdat dat onderzoek is uitgevoerd in een periode van zware recessie.

In het derde vignet gaat het dilemma over het omgaan met afspraken. Volgens de literatuur duidt het nakomen van afspraken voor generatie X op professioneel gedrag, tevens is deze generatie meer risicomijdend. Generatie Y hecht weinig waarde aan een psychologisch contract, ze houden hun carrièremogelijkheden graag open. Het viel op dat noch generatie X noch generatie Y respondenten vonden dat er sprake was van een ethisch dilemma. Samengevat kan worden gesteld dat de generatie Y respondenten redeneerden conform de onderzoeksresultaten van Boyd (2010). Generatiekenmerken als: 'beperkte loyaliteit aan werkgever', 'openstaan voor nieuwe mogelijkheden', 'vrij snel van baan wisselen', 'zich laten leiden door hun levensstijl' en 'het rationaliseren van bezwaarlijke gevoelens' waren van invloed op hun morele oordeelsvorming. In tegenstelling tot het onderzoek van Boyd (2010) vonden ook de generatie X respondenten dat de

hoofdpersoon ethisch handelt. Argumenten dat de hoofdpersoon niet professioneel handelt omdat afspraken niet worden nagekomen, kwamen niet terug. Zij verantwoordden hun mening met de wettelijke proeftijd, en met het belang van persoonlijke ontwikkeling en persoonlijk geluk. Bijna alle generatie X en Y respondenten vonden het onethisch om op gesprek te gaan als je geen serieuze interesse hebt in de baan. Zowel de generatie X als Y respondenten in deze situatieschets redeneerden primair uit eigenbelang. Daarmee redeneerden ze op een laag ethisch niveau (niveau 1). Als een ethisch dilemma werd herkend, dan woog moraliteit niet op tegen persoonlijke belangen, waardoor er geen sprake was van een morele intentie.

Conclusie; volgens het onderzoek van Boyd is ‘bijdragen aan sociale verbetering’ kenmerkend voor generatie Y en is ‘handhaving van de regels en het systeem’ kenmerkend voor generatie X. De resultaten van mijn onderzoek (vignet 1) duiden daar niet op; beide motieven kwamen in gelijke mate terug bij beide generaties respondenten.

Net als bij het onderzoek van Boyd lijken de kenmerken “het opkomen voor anderen die niet eerlijk worden behandeld” (vignet 2) en “het weinig waarde hechten aan een psychologisch contract” (vignet 3) invloed te hebben op de ethische oordeelsvorming van generatie Y, maar het onderscheidt hen niet van de controlegroep. Vooral bij het 3e vignet reageerde de controlegroep anders dan bij het onderzoek van Boyd (2010). Dit kan veroorzaakt zijn door de samenstelling van de controlegroep.

Er kwamen in mijn onderzoek ook andere kenmerken van generatie Y naar voren, zoals ‘aandacht voor rechtvaardigheid’ (vignet 1), ‘open communicatie ook naar seniormedewerkers’ (vignet 2), ‘het rationaliseren van bezwaarlijke gevoelens wanneer een psychologisch contract niet wordt nagekomen’ (vignet 3), ‘gericht zijn op de korte termijn’ (vignet 3) en ‘egoïsme’ (vignet 3). Deze waren van invloed op de morele oordeelsvorming.

In mijn onderzoek komen generatie X en generatie Y respondenten bij alle 3 de vignetten tot hetzelfde ethische oordeel, maar de wijze waarop het oordeel wordt gevormd is voor generatie Y anders dan voor generatie X. Dat kan mogelijk worden toegewezen aan generatiekenmerken. Dit sluit aan bij de bevinding van Boyd (2010), maar gezien de vele factoren die van invloed zijn op de morele oordeelsvorming, kan dit alleen met enige voorzichtigheid worden gesuggereerd.

5.2. Beperkingen

Mijn onderzoek is eenmalig uitgevoerd onder een beperkt aantal PMB studenten van 1 universiteit en er is gebruik gemaakt van slechts 3 situatieschetsen. De respondenten zijn geselecteerd op leeftijdscohort, waardoor niet met zekerheid gesteld kan worden dat ze tot betreffende generatie behoren. Hoewel door middel van de steekproefsamenstelling de invloed van andere factoren zoveel mogelijk is beperkt, kan niet met zekerheid worden gesteld dat de waargenomen morele oordeelsvorming van generatie Y is beïnvloed door generatiekenmerken. Dit kan hooguit worden gesuggereerd.

Naast religie zijn er meer culturele en maatschappelijke verschillen tussen de Verenigde Staten en Nederland. Bij vignet 3 kan bijvoorbeeld het verschil in arbeidsrecht een rol hebben gespeeld. Deze en andere culturele en maatschappelijke verschillen kunnen de resultaten hebben beïnvloed.

De vignetten waren op de doelgroep afgestemd, en de respondenten konden zich goed in de situatieschetsen verplaatsen. Dit heeft een positieve impact op de betrouwbaarheid van de

resultaten. Toch kan uit de waardering van de situatieschetsen niet met zekerheid het gedrag in de werkelijkheid worden afgeleid.

In de vignetten zijn Amerikaanse persoons- en plaatsnamen gebruikt, die voor Nederlandse studenten een andere betekenis kunnen hebben. Daarom zijn de oorspronkelijke Amerikaanse persoonsnamen vervangen door gangbare Nederlandse namen. In de door Boyd gebruikte vignetten waren 2 hoofdpersonen man en 1 hoofdpersoon was een vrouw. Om de betrouwbaarheid te vergroten hebben alle vrouwen vignetten met vrouwennamen en alle mannen vignetten met mannennamen voorgelegd gekregen. Om de kans op miscommunicatie te beperken zijn de vignetten in het Nederlands vertaald. Deze beslissingen in de onderzoeksopzet kunnen tot een bias in de onderzoeksresultaten hebben geleid.

De situatieschetsen bevatten elementen die soms geassocieerd werden met personen van 25 – 30 jaar. De hoofdpersoon in de eerste situatieschets werd bijvoorbeeld vergeleken met een net afgestudeerde backpacker die nog veel tijd had om door Zuid-Amerika te reizen en de hoofdpersoon in de derde situatieschets had net haar/zijn bachelor diploma behaald, wat over het algemeen duidt op iemand van begin 20. Deze elementen kunnen een bias geven in de onderzoeksresultaten, maar omdat alle respondenten zich goed in de situatieschetsen konden verplaatsen, en de generatie X respondenten de leeftijd van de hoofdpersonen vaak 10 jaar hoger inschatten dan de generatie Y respondenten, vermoed ik dat deze bias beperkt is.

Generaties in de Verenigde Staten omvatten perioden van 20 jaar en in Europa perioden van 15 jaar. De voor het onderzoek geselecteerde generatie Y respondenten, behoren zowel in de Verenigde Staten als in Europa tot generatie Y. De overige 10 respondenten behoren volgens de Amerikaanse leeftijdsnorm volledig tot generatie X, maar volgens de Europese leeftijdsnorm behoort de helft (5 respondenten) tot generatie X en de andere helft (5 respondenten) tot de pragmatische generatie. Om complexiteit te beperken en vergelijking mogelijk te maken zijn bij de uitwerking alleen de Amerikaanse leeftijdsgrenzen gebruikt. Dit kan tot een bias hebben geleid bij de onderzoeksresultaten van de controlegroep.

Het onderzoek van Boyd werd in 2010 gepubliceerd. Dit betekent dat hij het onderzoek tussen 2005 en 2010 of mogelijk nog eerder heeft uitgevoerd. Het is waarschijnlijk dat de generatie Y respondenten in het onderzoek van Boyd jonger waren en mogelijk in een andere levensfase zaten dan de generatie Y respondenten in mijn onderzoek. Dit kan invloed hebben op de onderzoeksresultaten, hoewel men mag verwachten dat generatie effecten redelijk stabiel zijn in de tijd. Tevens bevond Amerika zich in die periode in een financiële crisis. Dit kan de reacties van generatie X respondenten, die met onzekerheden zijn opgegroeid en gekenmerkt worden door het mijden van risico's, hebben versterkt. Het onderzoek in Nederland is na de recessie uitgevoerd. Mogelijk verklaart dit waarom het mijden van risico's een belangrijker motief was voor de generatie X respondenten in het onderzoek van Boyd (2010) dan in het onderzoek van mij.

Tot slot wil ik nog opmerken dat Boyd doctor is in de filosofie en naar alle waarschijnlijkheid over veel meer ethische kennis en onderzoekservaring beschikt dan ik. Dit zal invloed hebben gehad op de interviews en de analyse van de resultaten.

5.3. Aanbevelingen

Veel factoren hebben invloed op ethische besluitvorming. Om de invloed van generatiekenmerken te onderscheiden van de invloed van leeftijd en levensfase is longitudinaal onderzoek nodig (Twenge, 2010). Tevens moet de onderzoeksdoelgroep goed worden afgebakend om de invloed van andere factoren te beperken, met als gevolg dat de resultaten niet kunnen worden gegeneraliseerd. Een dergelijk onderzoek is wetenschappelijk interessant, maar gezien de relatieve invloed van generatiekenmerken op ethische besluitvorming betwijfel ik of de hoge kosten te verantwoorden zijn.

Vanuit maatschappelijk oogpunt heeft een longitudinale studie naar de invloed van generatiekenmerken op generatie Y bedrijfskundestudenten weinig meerwaarde. Dat zij in (toekomstige) managementfuncties geconfronteerd worden met ethische dilemma's en dat hun (on)ethisch handelen grote maatschappelijke impact kan hebben is een gegeven. Onderzoeksresultaten bevestigen dat het de moeite waard is om de ethische oordeelsvorming van (toekomstige) managers te verbeteren, omdat dat kan leiden tot meer ethisch gedrag op de werkplek (Buono et al., 2012). Vaak doen ethische dilemma's zich voor, omdat individuen kennis en/of ervaring met betreffende situatie missen. Dit geldt zeker voor hen die relatief nieuw zijn op de arbeidsmarkt of regelmatig van werkgever veranderen, zoals generatie Y medewerkers (VanMeter et al., 2013). Er is betoogd dat het een van de verantwoordelijkheden van universiteiten, hogescholen en Human Resource afdelingen is om (toekomstige) managers de mogelijkheid te bieden ethische kwesties in de praktijk te herkennen, de normen, principes en waarden te definiëren, alternatieve keuzes te identificeren en te beslissen over de meest geschikte manier van handelen wanneer dergelijke dilemma's zich voordoen (Eweje & Brunton, 2010). Meer kennis over de morele oordeelsvorming van generatie Y bedrijfskundestudenten biedt handvatten voor de ontwikkeling van effectieve ethische bewustwordingsprogramma's voor (toekomstige) managers. Deze kennis is op korte termijn nodig, en niet na een langdurige longitudinale studie.

Leidinggevendens zijn een voorbeeld voor hun medewerkers, ze beïnvloeden hen om gemeenschappelijk doelen te bereiken. Daarmee hebben leidinggevendens een grote ethische verantwoordelijkheid. Het belang van ethisch leiderschap wordt onderkend, maar het spreekt niet voor zich dat (toekomstige) leidinggevendens daar voldoende voor zijn toegerust. Het bouwen van een open ethische cultuur die berust op integriteit, vertrouwen en rechtvaardigheid, medewerkers stimuleren tot ethische discussies, het sensitief zijn voor waarden en behoeften van anderen, en het coachen van medewerkers in situaties waarin waarden met elkaar conflicteren vergt van leidinggevendens een groot ethisch bewustzijn en, zoals Aristoteles aangeeft, veel oefening. Ook Kohlberg geeft aan dat ethisch redeneren en daarmee ethisch gedrag zich ontwikkelt door 'levenservaring'. Uit onderzoek blijkt dat jonge managers hulp nodig hebben, zij geven aan slecht voorbereid te zijn op het omgaan met de vele dilemma's die ze tegenkomen (Mintzberg, 2004, p. 247-248). Volgens Mintzberg zijn vooral de eerste managementfuncties vormend, leidinggevendens zijn dan het meest bereid om van hun ervaringen te leren. Naar mijn mening moeten bedrijfskunde studies en management opleidingen binnen organisaties veel meer inspelen op de behoefte aan ethische kennis, het verkrijgen van inzicht in eigen normen en waarden en het voeren van ethische discussies met als doel het ethisch handelen van (toekomstige) leidinggevendens te verbeteren. Dat inzicht en die ervaring zijn onmisbaar voor het ontwikkelen en toepassen van ethisch leiderschap. Als het belang van ethisch leiderschap echt wordt onderkend, dan zou het de rode draad moeten zijn van management opleidingen. Ethisch leiderschap zou teruggevonden moeten worden in alle opleidingsonderdelen, hen met elkaar verbinden en in een context plaatsen. Bij management

opleidingen binnen organisaties zou de nadruk moeten liggen op mentorschap en een open ethische cultuur. Bedrijfskunde studies zouden zich meer moeten richten op theorie en praktisch oefenen, op het nadenken over eigen ervaringen op basis van concepten en theorieën zodat studenten hun ervaringen vanuit verschillende perspectieven kunnen interpreteren. Het viel mij tijdens de interviews op dat de respondenten in alle ernst over de voorgelegde dilemma's nadachten, spontaan werden vergelijkbare ervaringen gedeeld. Uit onderzoek naar de ontwikkeling van morele oordeelsvorming blijkt dat dilemma-discussies duidelijke effecten hebben (Schlaefli et al., 1985). Volgens Mintzberg (2004, p. 249, 267) is praktijkervaring een sterke leervorm, omdat ze intens wordt beleefd door de persoon die haar heeft meegemaakt, en gemakkelijk wordt gedeeld. Ik denk dat het daarom interessant is om, op basis van praktijkervaringen van studenten, vignetten te ontwikkelen, en die tijdens colleges te gebruiken voor discussies over ethische dilemma's. Ongeveer 40% van de Parttime Master Bedrijfskunde studenten beschikt over 3-5 jaar werkervaring, bijna 40% over 6 tot 15 jaar en ruim 20% over meer dan 16 jaar. Deze werkervaring is opgedaan in verschillende (leidinggevende) functies in uiteenlopende sectoren. De Parttime Master Bedrijfskunde leent zich daarom bij uitstek voor leerzame discussies over realistische ethische dilemma's.

Ik sluit mijn scriptie af met 2 adviezen:

Gezien het belang van ethisch handelen van (toekomstige) generatie Y managers, is er meer empirisch onderzoek nodig naar de ethische dilemma's waar generatie Y managers in organisaties mee te maken krijgen, en naar de ethische oordeelsvorming van toekomstige generatie Y managers.

Tevens raad ik aan om te onderzoeken hoe bedrijfskundeopleidingen en Human Resource Management afdelingen hun belangrijke rol in de ontwikkeling van ethische leiders het beste vorm kunnen geven, rekening houdend met de kenmerken van (toekomstige) leidinggevendenden.

6. Gebruikte Literatuur

- Aristoteles (2015). *Ethica Nicomachea*. Damon.
- Barter, C., & Renold, E. (1999). The use of vignettes in qualitative research. *Social research update*, 25(9), 1-6.
- Becker, H. A. (1992). *Generaties en hun kansen*. Meulenhoff.
- Bontekoning, A. C. (2007). *Generaties in organisaties*, 59 – 88.
- Bontekoning, A. C. (2012). *Generaties! Werk in uitvoering: Hoe alle generaties onze cultuur veranderen*. Mediawerf.
- Borkowski, S. C., & Ugras, Y. J. (1998). Business students and ethics: A meta-analysis. *Journal of Business Ethics*, 17(11), 1117-1127.
- Boschma, J., & Groen, I. (2010). *Generatie Einstein 3.0: slimmer, sneller en... volwassener*. Utrecht: AW Bruna Uitgevers.
- Boyd, D. (2010). Ethical determinants for generations X and Y. *Journal of Business Ethics*, 93(3), 465-469.
- Buono, A. F., Fletcher-Brown, D., Frederick, R., Hall, G. J., & Sultan, J. (2012). Acting ethically: Moral reasoning and business school student behaviour. *SAM Advanced Management Journal*, 77(3), 18-28.
- Çelikdemir, D. Z., & Tükel, I. (2015). Incorporating Ethics into Strategic Management with Regards to Generation Y's view of Ethics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 528-535.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (31-5-2019). *Leeftijdsopbouw Nederland 2019*
<https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/bevolkingspiramide>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (31-7-2019). *Kerkelijke gezindte en kerkbezoek; vanaf 1849; 18 jaar of ouder* <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/37944/table?ts=1564574103781>
- Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2268-2294.
- Colby, A., Kohlberg, L., Gibbs, J., & Lieberman, M. (1983). A longitudinal study of moral judgment. *Monographs of the society for research in child development*.
- Craft, J. L. (2013). A review of the empirical ethical decision-making literature: 2004–2011. *Journal of business ethics*, 117(2), 221-259.
- Elm, D. R., & Weber, J. (1994). Measuring moral judgment: The moral judgment interview or the defining issues test?. *Journal of Business Ethics*, 13(5), 341-355.
- Eweje, G., & Brunton, M. (2010). Ethical perceptions of business students in a New Zealand university: do gender, age and work experience matter?. *Business Ethics: A European Review*, 19(1), 95-111.
- Ford, R. C., & Richardson, W. D. (1994). Ethical decision making: A review of the empirical literature. *Journal of business ethics*, 13(3), 205-221.

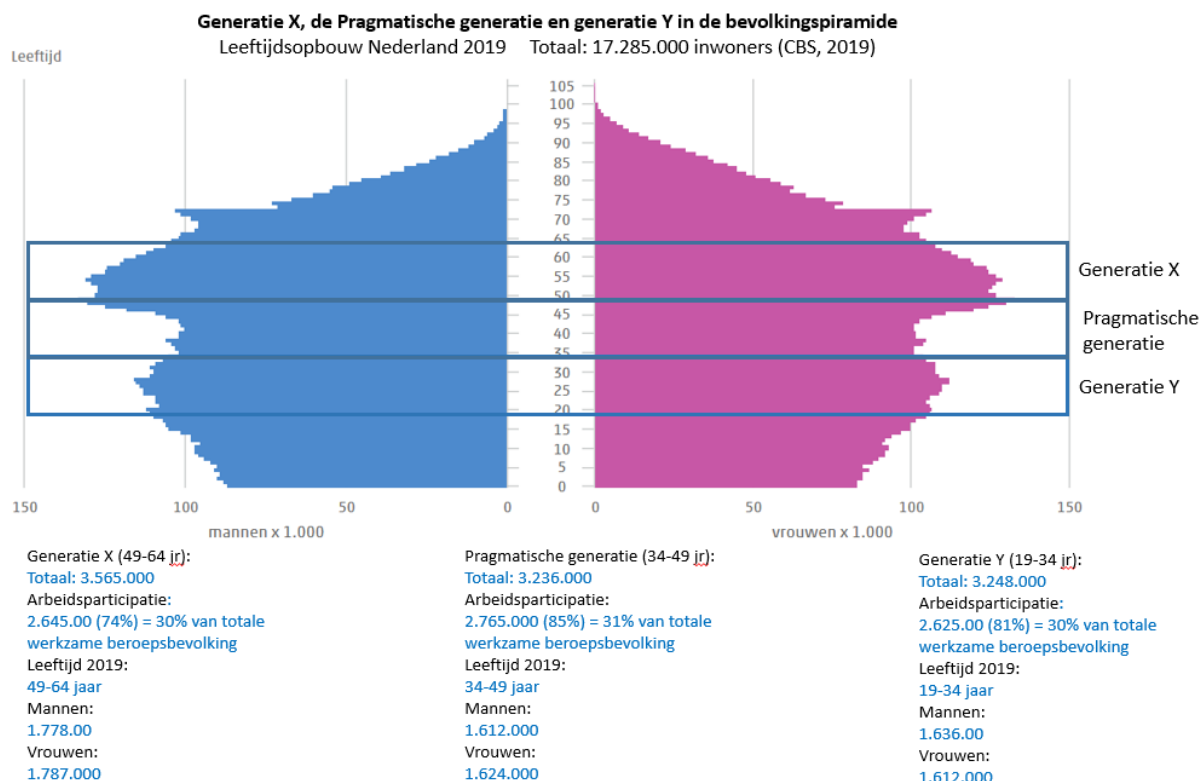
- Fraedrich, J., Thorne, D. M., & Ferrell, O. C. (1994). Assessing the application of cognitive moral development theory to business ethics. *Journal of Business Ethics*, 13(10), 829-838.
- Gallup Statistics. (31-7-2019). *Gallup Religion Poll*. <https://news.gallup.com/poll/1690/religion.aspx>
- Hershat, A., & Epstein, M. (2010). Millennials and the world of work: An organization and management perspective. *Journal of business and psychology*, 25(2), 211-223.
- Howe, N., & Strauss, W. (1992). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. Harper Collins.
- Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennials rising: The next great generation*. Vintage.
- Jeurissen, R. (2009). *Bedrijfsethiek een goede zaak*. Uitgeverij Van Gorcum.
- Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Academy of management review*, 16(2), 366-395.
- Lan, G., Gowing, M., McMahon, S., Rieger, F., & King, N. (2008). A study of the relationship between personal values and moral reasoning of undergraduate business students. *Journal of Business Ethics*, 78(1-2), 121-139.
- Loe, T. W., Ferrell, L., & Mansfield, P. (2000). A review of empirical studies assessing ethical decision making in business. *Journal of business ethics*, 25(3), 185-204.
- Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S139-S157.
- Meriac, J. P., Woehr, D. J., & Banister, C. (2010). Generational differences in work ethic: An examination of measurement equivalence across three cohorts. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 315-324.
- Mintzberg, H. (2004). *Managers, not MBAs: A hard look at the soft practice of managing and management development*. Berrett-Koehler Publishers.
- Monga, M. (2007). Managers' moral reasoning: Evidence from large Indian manufacturing organisations. *Journal of Business Ethics*, 71(2), 179-194.
- Nijhof, A. H. J., & Wesseling, H. (2010). *Human resources in ethisch perspectief: De HR-professie in de maatschappelijk Verantwoorde Organisatie*. Management in de samenleving.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- O'Fallon, M. J., & Butterfield, K. D. (2005). A review of the empirical ethical decision-making literature: 1996–2003. *Journal of business ethics*, 59(4), 375-413.
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International journal of management reviews*, 13(1), 79-96.
- Pohling, R., Bzdok, D., Eigenstetter, M., Stumpf, S., & Strobel, A. (2016). What is ethical competence? The role of empathy, personal values, and the five-factor model of personality in ethical decision-making. *Journal of Business Ethics*, 137(3), 449-474.
- Reynolds, S. J. (2006). Moral awareness and ethical predispositions: investigating the role of individual differences in the recognition of moral issues. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 233.

- Schlaefli, A., Rest, J. R., & Thoma, S. J. (1985). Does moral education improve moral judgment? A meta-analysis of intervention studies using the Defining Issues Test. *Review of Educational Research*, 55(3), 319-352.
- Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. William Morrow & Co. p. 317-342
- Swaab, D. (2010). *Wij zijn ons brein: van baarmoeder tot Alzheimer*. Atlas Contact.
- Thiel, C. E., Bagdasarov, Z., Harkrider, L., Johnson, J. F., & Mumford, M. D. (2012). Leader ethical decision-making in organizations: Strategies for sense making. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 49-64.
- Treviño, L. K. (1992). Moral reasoning and business ethics: Implications for research, education, and management. *Journal of Business Ethics*, 11(5-6), 445-459.
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of management*, 32(6), 951-990.
- Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201-210.
- Vagn Freytag, P., Young, L. (2017). *Collaborative Research Design*, 318-338. Uitgeverij Springer.
- Van Dale Groot woordenboek der Nederlandse taal www.vanDale.nl
- VanMeter, R. A., Grisaffe, D. B., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2013). Generation Y's ethical ideology and its potential workplace implications. *Journal of Business Ethics*, 117(1), 93-109.
- Weaver, G. R., Reynolds, S. J., & Brown, M. E. (2014). Moral intuition: Connecting current knowledge to future organizational research and practice. *Journal of Management*, 40(1), 100-129.
- Weber, J. (1990). Managers' moral reasoning: Assessing their responses to three moral dilemmas. *Human relations*, 43(7), 687-702.
- Weber, J., & McGivern, E. (2010). A new methodological approach for studying moral reasoning among managers in business settings. *Journal of Business Ethics*, 92(1), 149-166.
- Weber, J. (2017). Discovering the millennials' personal values orientation: A comparison to two managerial populations. *Journal of Business Ethics*, 143(3), 517-529.
- Weber, J. & Elm, D.R. (2018). Exploring and Comparing Cognitive Moral Reasoning of Millennials and Across Multiple Generations. *Business and Society Review*, 123(3), 415-458.
- Zabel, K. L., Biermeier-Hanson, B. B., Baltes, B. B., Early, B. J., & Shepard, A. (2017). Generational differences in work ethic: Fact or fiction?. *Journal of business and psychology*, 32(3), 301-315.

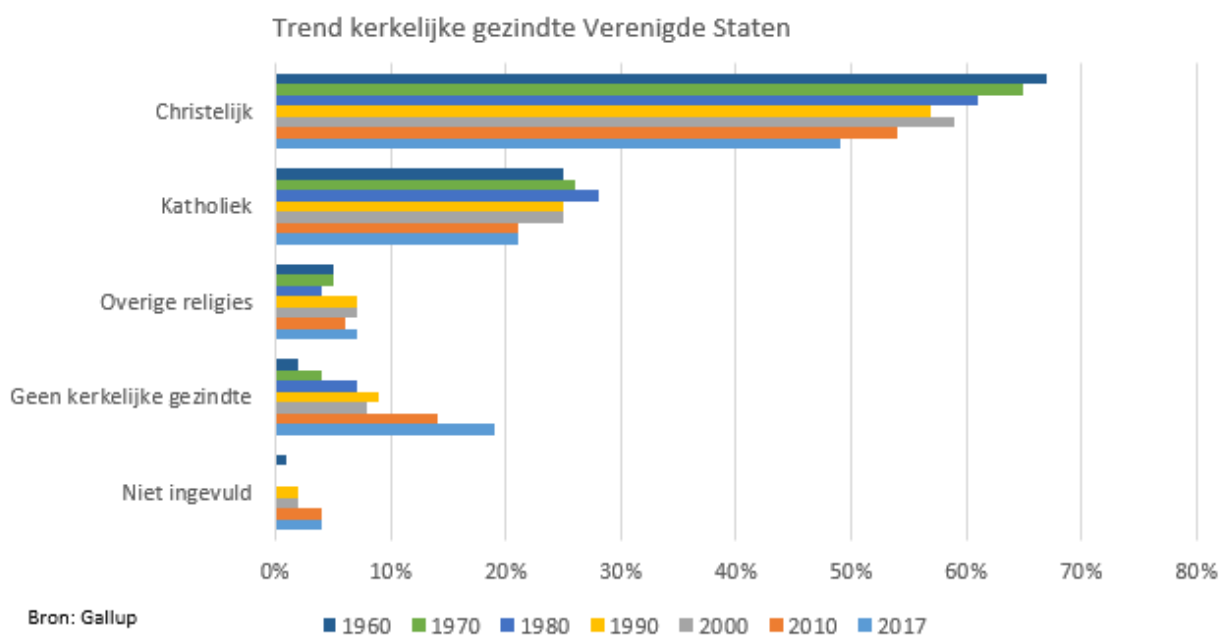
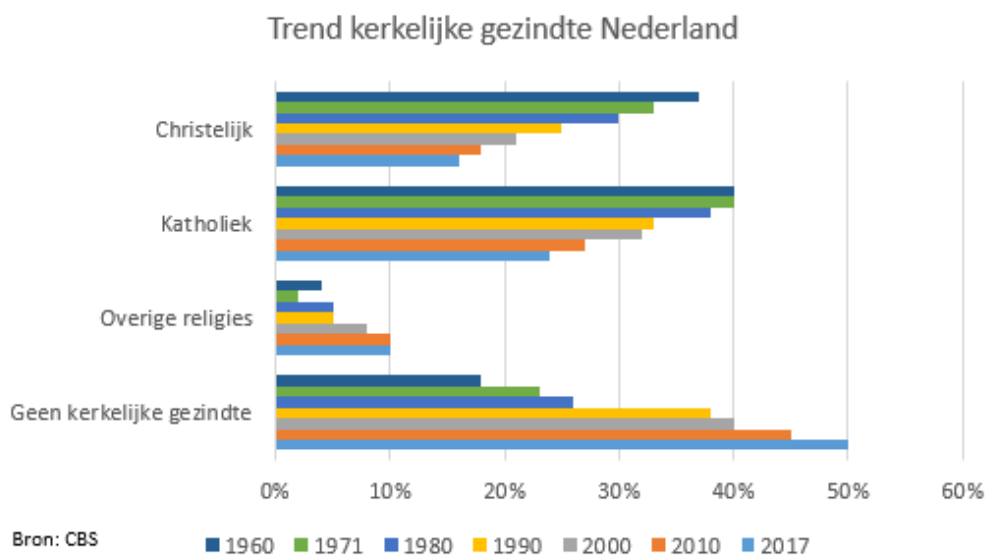
Figuren en Tabellen

Figuur 1: Het 4 componentenmodel van Rest.....	11
Figuur 2: Het ethische besluitvormingsmodel van Jones, met generatie perspectief	15
Tabel 1: Individuele en organisatorische factoren die ethische besluitvorming beïnvloeden	14
Tabel 2: Kenmerken van generatie Y in Nederland en de Verenigde Staten.....	23
Tabel 3: Overzicht onderzoeksresultaten Boyd (2010)	28
Tabel 4: steekproefsamenstelling	32
Tabel 5: resultaten vignet 1	33
Tabel 6: Resultaten vignet 2	37
Tabel 7: Resultaten vignet 3	41
Tabel 8: Resultaten bedrijfskundestudenten Northeastern University Boston & Parttime Master Bedrijfskundestudenten Rotterdam	43

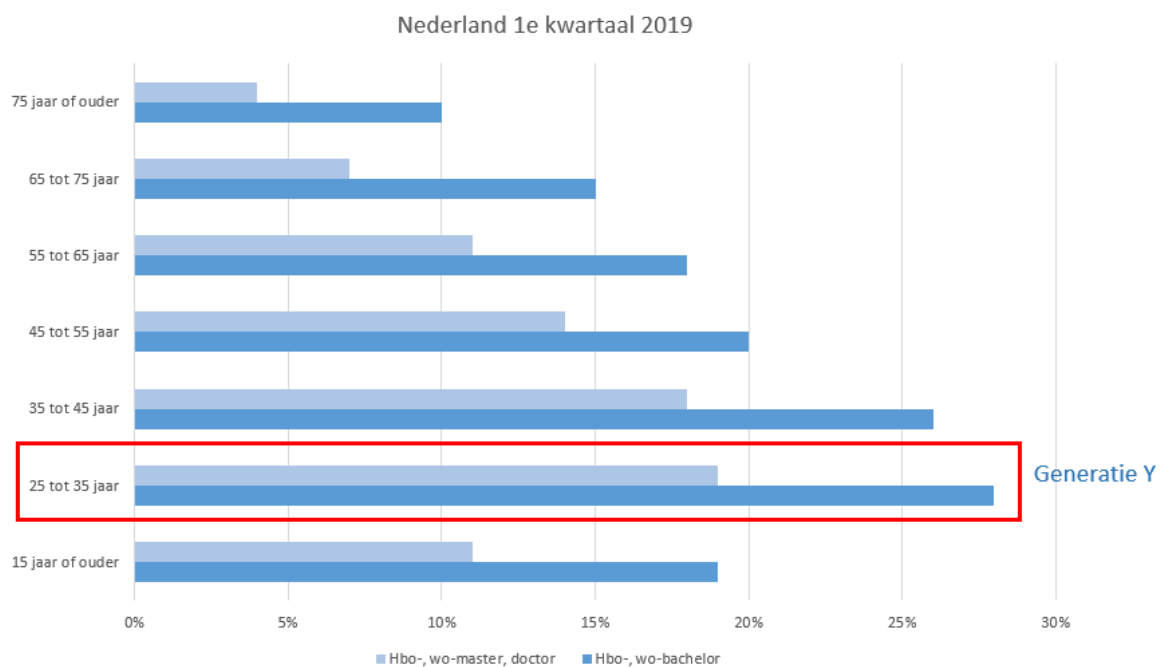
Bijlage 1: Bevolkingspiramide en arbeidsparticipatie – Nederland 2019



Bijlage 2: Trend kerkelijke gezindte Nederland en VS 1960-2017



Bijlage 3: Hoogst behaald onderwijsniveau – Nederland 2019



Bron: CBS

Bijlage 4: Vignetten, Nederlandse vertaling en vragen

Vignet 1

Alice is an undergraduate business student who has just returned from South America where she toured local villages near some ancient ruins. As she travelled through the countryside, she often remarked on how poor the villagers were and how many of them depended on the tourist trade to eke out a living. The destitute nature of the children was particularly difficult to see.

Some locals, including the children, had become quite adventurous in their schemes to profit from the wealth of their foreign visitors. When returning customer change after a purchase, these locals commonly dispensed counterfeit money. This region of the country was awash with such counterfeit currency but not all tourists were savvy enough to spot it.

Toward the end of her trip, Alice became privy to the extent of the problem. After one rather large purchase, she deliberately kept the counterfeit change rather than making a fuss about it. She proceeded on her way and turned the balance over to the first indigent-looking youngster that she encountered. The ensuing smile from the recipient conveyed his gratitude; the slight curl of his lip further indicated that he knew what his donor was doing. She did not want the money because she knew that it was technically worthless; he, however, could make use of it in an exchange transaction with another tourist who was less shrewd and wary.

Vignet 1 (Nederlandse vertaling)

Stella/Peter is een student(e) die net is teruggekeerd uit Zuid-Amerika, waar zij/hij dorpen heeft bezocht in de buurt van een aantal oude ruïnes. Terwijl zij/hij door het land reisde, viel het haar/hem vaak op hoe arm de dorpelingen waren en hoe sterk ze voor hun levensonderhoud afhankelijk waren van de toeristenindustrie. Vooral de hulpbehoevende kinderen waren moeilijk om aan te zien. Sommige dorpsbewoners, inclusief de kinderen, hadden avontuurlijke manieren gevonden om te profiteren van de rijkdom van de buitenlandse bezoekers. Na een aankoop gaven zij aan toeristen vals wisselgeld. Daardoor was de regio overspoeld met vals geld, maar niet alle toeristen waren ervaren genoeg om dat te zien.

Tegen het einde van haar reis werd Stella/Peter zich bewust van de omvang van het probleem, en na een grote aankoop accepteerde zij/hij het valse geld in plaats van zich er druk over te maken. Vervolgens gaf zij/hij het aan het eerste kind dat zij/hij tegen kwam. Uit de glimlach kon zij/jij afleiden dat het kind dankbaar was en dat het kind wist dat het vals geld betrof. Stella/Peter wilde het valse geld niet houden omdat het voor haar/hem geen waarde had, terwijl het kind het kon gebruiken bij een transactie met een toerist die minder slim en niet op haar/zijn hoede was.

Vragen vignet 1

1. Wat vind je van het gedrag van Stella/Peter? Licht je antwoord toe.
2. Hoe had Stella/Peter naar jouw mening in deze situatie moeten handelen? Licht je antwoord toe.
3. Vind je dat Stella/Peter ethisch handelt? Licht je antwoord toe.
4. Heeft Stella/Peter hier te maken met een dilemma? Licht je antwoord toe.

5. Wat vind je ervan dat Stella/Peter valse munten aanneemt? Licht je antwoord toe.
6. Wat vind je ervan dat Stella/Peter de valse munten aan de arme jongen geeft? Licht je antwoord toe.
7. Zou je mening anders zijn als het kind, aan wie ze de valse munten gaf, niet arm was geweest? Licht je antwoord toe.
8. Kun jij je voorstellen dat je in een situatie terecht komt vergelijkbaar met Stella/Peter? Licht je antwoord toe.

Vignette 2

Sheila is quite content with her present circumstances as a broker for a Boston firm. She enjoys the city and has no intention of leaving the many close friends she has in the area. Moreover, she is almost halfway through the MBA program at a local university.

While applauded for leadership potential in her most recent performance review, Sheila nonetheless views her near-term advancement opportunities as constrained due to soft market conditions. Mindful of the ever-increasing layoffs sweeping the brokerage industry, she is dubious about her prospects for enhanced remuneration yet reluctant to raise the issue directly for fear of precipitating some kind of political backlash.

Accordingly, she decides to contact her mother's brother who runs the trading division of a rival brokerage firm in San Francisco. Sheila has requested that he draft a letter offering her a job post in his office at a salary significantly superior to what she now earns. Her uncle has complied with Sheila's request. He would like to see his niece working in his San Francisco office even though he knows she has no intention of doing so.

Sheila is about to show the letter to her Boston boss. While emphasizing a preference to stay in her present position, she will also indicate how pleased she is to receive this external validation of her market worth. Sheila hopes that this strategy will induce her boss to increase her pay package.

Vignette 2 (Nederlandse vertaling)

Linda/Bas is vrij tevreden met haar/zijn baan als makelaar voor een kantoor in Boston. Zij/Hij geniet van de stad en is niet van plan de vele goede vrienden die zij/hij er heeft te verlaten. Bovendien is Linda/Bas bijna halverwege haar/zijn MBA-studie aan een lokale universiteit.

Hoewel Linda/Bas tijdens haar/zijn laatste beoordeling geprezen werd om leiderschapspotentieel, beschouwt zij/hij haar kansen op korte termijn doorgroeimogelijkheden beperkt vanwege de matige marktomstandigheden. Zich bewust van het toenemend aantal ontslagen in makelaardij, twijfelt zij/hij aan haar/zijn vooruitzichten op een hoger salaris. Zij/hij aarzelt om de kwestie rechtstreeks aan te kaarten uit angst mogelijke gevolgen.

Daarom besluit zij/hij contact op te nemen met haar oom, die de verkoopafdeling van een concurrerend bedrijf in San Francisco leidt. Linda/Bas heeft hem verzocht om een brief op te stellen waarin hij haar/hem een functie op zijn kantoor aanbiedt tegen een salaris dat aanzienlijk hoger is dan wat zij/hij nu verdient. Haar/zijn oom heeft gehoor gegeven aan het verzoek van Linda/Bas. Hij zou zijn nicht/neef graag bij hem op kantoor in San Francisco zien werken, maar hij weet dat zij/hij dat niet van plan is.

Linda/Bas staat op het punt de brief aan haar baas in Boston te laten zien. Zij/hij wil benadrukken dat zij/hij de voorkeur geeft aan haar huidige positie, maar zij/hij zal ook aangeven hoe blij ze/hij is met deze externe bevestiging van haar/zijn marktwarde. Linda/Bas hoopt dat deze strategie haar/zijn baas ertoe zal brengen haar/zijn salaris te verhogen.

Vragen vignet 2

1. Wat vind je van het gedrag van Linda/Bas? Licht je antwoord toe.
2. Hoe had Linda/Bas naar jouw mening in deze situatie moeten handelen? Licht je antwoord toe.
3. Vind je dat Linda/Bas ethisch handelt? Licht je antwoord toe.
4. Heeft Linda/Bas hier te maken met een dilemma? Licht je antwoord toe.
5. Wat vind je ervan dat Linda/Bas haar oom vraagt om een salarisaanbod te sturen? Licht je antwoord toe.
6. Wat vind je van het gedrag van de oom van Linda/Bas? Licht je antwoord toe.
7. Kun jij je voorstellen dat je in een situatie terecht komt vergelijkbaar met Linda/Bas? Licht je antwoord toe.

Vignet 3

John Young, who recently received his Bachelor's degree in accounting, has just been offered an interview trip to a company in southern California. That very morning John had accepted a position with a firm in his home state of New Jersey. However, it has been a blustery December in New Jersey, and John has never visited southern California. John wants to keep his career options open, and he has always been prone to "California Dreaming." Although content with the terms extended by his New Jersey employer, he is ready to pounce on any opportunity that suits his fancied life style.

Vignet 3 (Nederlandse vertaling)

Karin/Joost heeft onlangs haar/zijn accountancy diploma gehaald. Zojuist heeft zij/hij een uitnodiging ontvangen voor een sollicitatiegesprek, inclusief reis en verblijf, bij een bedrijf in Zuid-Californië. Zij/Hij heeft echter net een functie aanvaard bij een bedrijf in haar/zijn thuisstaat New Jersey. Karin/Joost is nog nooit in Zuid-Californië geweest, het weer is er veel beter en de levensstijl van California spreekt haar/hem aan. Karin/Joost wil haar/zijn carrièremogelijkheden openhouden. Hoewel zij/hij tevreden is met de arbeidsvoorwaarden die haar/zijn werkgever in New Jersey heeft aangeboden, staat zij/hij open voor elke optie die past bij haar/zijn ingebeelde levensstijl.

Vragen vignet 3

1. Wat vind je van het gedrag van Karin/Joos? Licht je antwoord toe.
2. Hoe moet Karin/Joost naar jouw mening in deze situatie handelen? Licht je antwoord toe.
3. Heeft Karin/Joost hier te maken met een dilemma? Licht je antwoord toe.
4. Kun jij je voorstellen dat je in een situatie terecht komt vergelijkbaar met Linda/Bas? Licht je antwoord toe.