



Ontdek je talenten,
blijf leren,
blijf ontdekken
en maak het verschil

Huis van het Werk Millennial Scan

**Deelrapport op basis van het
landelijke Millennial Onderzoek 2018**

Oktober 2018

CAREERWISE
TRAINERS VOOR YOUNG PROFESSIONALS 

VOORWOORD

De Nederlandse millennial-generatie - ook wel generatie Y genoemd en geboren tussen 1985 en 2000 – hadden als kinderen alles mee. Economisch ging het goed, een bijna perfecte opvoeding, ze behoorden tot de top-3 gelukkigste kinderen van de wereld.

Rond 2000 barstte de internetbubbel. In 2001 volgde 9/11, terroristen vlogen de Twin Towers in New York aan diggelen. De schokkende beelden gingen de hele wereld over. De moord op Theo van Gogh en op Pim Fortuin zorgden voor onrust. Rond 2008 begon de wereld op haar grondvesten te schudden en zaten we plotseling in een heftige economische crisis. Op het moment dat veel millennials de arbeidsmarkt betraden. De jeugdwerkloosheid steeg naar 16% in 2016. Veel jonge werknemers kregen een 0-uren of tijdelijk contract. De vooruitzichten leken slecht. Tot de crisis over was. De economie trekt flink aan en de vergrijzing zorgt inmiddels voor een flinke uitstroom. Nu zijn millennials zeer gewild en de jeugdwerkloosheid daalt razendsnel.

Hoe het met millennials in het werk gaat onderzochten we tussen 2015 en 2018. Ze leken de crisis vrij optimistisch te ondergaan. Inmiddels werken verreweg de meeste in sterk vergrijzende organisaties. Hoog tijd voor een diepgaande peiling.

Careerwise is dit onderzoek samen met partners gestart omdat we de millennial-generatie en werkgevers in Nederland niet alleen willen peilen, maar vooral willen helpen. Samen gaan we voor antwoorden op eigentijdse vragen, voor meer positieve energie op de werkvloer, voor millennials zélf en voor jou als HR-professional of werkgever.

De algemene resultaten van dit grootschalige onderzoek vatten we samen in een whitepaper. In deze Careerwise Millennial Scan vind je de resultaten van het onderzoek in jullie eigen organisatie, afgezet tegen de totale populatie millennials die meedeed aan *Het Millennial Onderzoek 2018*.

Inhoudsopgave

Het onderzoek	4
1. Het belangrijkste aan Ontwikkeling	9
2. ik ervaar Zingeving in mijn werk	11
3. Wat ik belangrijk vind aan Leiderschap.....	12
4. Wat ik lastig vind aan Hiërarchie	14
5. Over Autonomie en vrijheid bij Huis van het Werk.....	15
6. Het belangrijkste aan de Werksfeer	17
7. Over Bureaucratie binnen Huis van het Werk.....	18
8. De Verwachtingen van millennials binnen Huis van het Werk.....	19
9. De grootste energiegevers en -vreters bij Huis van het Werk.....	20
10. Wat zouden millennials veranderen als ze ceo zouden worden van Huis van het Werk	22
11 Concrete situaties waar millennials van Huis van het Werk veel energie van kregen of verloren	25
12 Tips van millennials aan millennials	26
13 Tips voor Huis van het Werk.....	27
14 Ga het <i>doen!</i>	28
15 Bijlagen – ruwe onderzoeksuitslagen Huis van het Werk.....	30

HET ONDERZOEK

Doel van dit onderzoek

Er is veel onderzoek gedaan naar de millennial-generatie. Hierdoor is er ook al veel bekend. Zo vinden ze *autonomie*, *betekenisvol werk* en *ontwikkeling* belangrijk. Maar wat verstaan millennials eigenlijk onder *betekenisvol werk* en *ontwikkeling*? Wat maakt dat ze een hekel hebben aan *bureaucratie*?

In de periode 2015-2018 heeft ons onderzoeksteam, bestaande uit Careerwise, Appical, Aart Bontekoning, Jasper Scholten en Bart Hessing, een grootschalig millennial-onderzoek uitgevoerd.

Aart Bontekoning deed in de periode 2015-2017 bij meer dan 60 organisaties onderzoek met groepen millennials naar hun top-5 energiegelvers en -vreters. Daar hebben we de acht meest genoemde begrippen uitgehaald en die hebben we vergeleken met ander onderzoek. De vaak nog wat abstracte begrippen wilden we met behulp van een vragenlijst nader concretiseren. Dat vormde de basis voor *Het Millennial Onderzoek 2018*.

Doelstelling onderzoek:

“Een concrete invulling geven aan acht abstracte begrippen omtrent werkenergie bij millennials.”

De acht begrippen die we met behulp van een vragenlijst hebben geconcretiseerd, zijn:

1. Ontwikkeling
2. Zingeving
3. Leiderschap
4. Hiërarchie
5. Autonomie
6. Werksfeer
7. Bureaucratie
8. Verwachtingen

We zochten niet naar significante verschillen met andere generaties of significante kenmerken van millennials. We wilden een concreter beeld krijgen waar millennials de meeste werkenergie van krijgen en wat bij hen de meeste werkenergie wegneemt.

Updaten

De generatietheorie (Bontekoning, 2007, 2014, 2017)¹ geeft aan dat een nieuwe generatie is gericht op het verversen van gedateerde sociale patronen. Dat noemen we *updaten*. De verse sociale patronen die daarbij ontstaan, wekken werkenergie op bij een generatie. Gedateerde sociale patronen nemen werkenergie weg bij alle generaties.

Dit updaten is van belang voor de continuïteit van de organisatie. Een organisatie met up-to-date sociale patronen:

- Heeft zijn processen en systemen op orde
- Vernieuwd, leert en verbetert continue
- Is aantrekkelijk om voor te werken
- Heeft een laag verzuim en verloop
- Biedt producten en diensten aan (interne) klanten die bij de tijd zijn

¹ Generaties in Organisaties (2007, proefschrift), Tilburg University.
Nieuwe generaties in vergrijzende organisaties (2014), Mediawerf, Amsterdam.
The Power of Generations (2017), Warden Press, Amsterdam.

Deze Millennial Scan helpt om een beeld te krijgen waar het updaten door millennials binnen Huis van het Werk op is gericht. Wat is er binnen Huis van het Werk toe aan verversing?


Onderzoeksmethode

Door middel van een vragenlijst hebben we met 3.300 millennials onderzocht wat zij onder een bepaald begrip verstaan. Vervolg vragen hielpen om steeds concreter te worden.

De eerste vraag van de vragenlijst zag er als volgt uit:


1 → Millennials vinden hun *eigen ontwikkeling* belangrijk (1/8)

Het belangrijkste aan mijn eigen ontwikkeling vind ik... *

<input type="radio"/> A	Ondersteuning bij mijn ontwikkeling
<input type="radio"/> B	Spirituele ontwikkeling
<input type="radio"/> C	Professionele ontwikkeling
<input type="radio"/> D	Persoonlijke ontwikkeling
<input type="radio"/> E	Overige 

Koos de respondent *persoonlijke ontwikkeling* als antwoord, dan was de vervolgvraag:

2 → Het belangrijkste aan persoonlijke ontwikkeling vind ik... *

<input type="radio"/> A	Weten waar mijn grenzen liggen
<input type="radio"/> B	Vanuit mijn kracht opereren
<input type="radio"/> C	Goede balans tussen werk en privé vinden
<input type="radio"/> D	Mezelf beter leren kennen
<input type="radio"/> E	Mijn talenten ontwikkelen
<input type="radio"/> F	Onderzoeken wat ik echt wil
<input type="radio"/> G	Overige 

Vulde de millennial bij de eerste vraag *professionele ontwikkeling* in, dan was zijn of haar vervolgvraag: *Het belangrijkste aan professionele ontwikkeling vind ik...* enzovoort.

Deze manier van vragen stellen hebben we toegepast op de hiervoor genoemde acht begrippen.

Ook hebben we gevraagd in hoeverre het gekozen antwoord aanwezig is in hun huidige werk.

3 → In hoeverre is het antwoord op de vorige vraag aanwezig in je huidige werk? *

(Of je vorige werk indien je momenteel geen baan hebt)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Helemaal niet

Helemaal wel

Zo weten we niet alleen concreter waar millennials wel of geen werkenergie van krijgen, maar ook in welke mate dat aanwezig is in hun werkomgeving. De respondent kon deze vraag beantwoorden met 1 (helemaal niet) tot en met 5 (helemaal wel). Voor elk antwoord hebben we de gemiddelde score op deze vraag berekend. Deze gemiddelden noemen we hierna de *score op de aanwezigheidsvraag*.

Onze vragenlijst is in totaal door meer dan 3.300 millennials ingevuld. Dit hoge aantal respondenten hebben wij te danken aan onze vele partners. Meer dan honderd organisaties hebben ons geholpen met het verspreiden van de vragenlijst en zich hiermee actief ingezet voor de millennial-generatie. Namens de millennials van Nederland en hun werkgevers willen wij hen hierbij van harte bedanken!

In totaal hebben 648 millennials van Huis van het Werk (inclusief GP Groot en Noordwest Ziekenhuisgroep) de vragenlijst ingevuld.

Leeswijzer

In dit rapport worden de resultaten van Huis van het Werk inzichtelijk gemaakt en vergeleken met de landelijke scores. Tot slot worden er op basis van de resultaten tips gegeven om daadwerkelijk te werken aan het updaten van gedateerde processen. Dat ligt eerder in **het ondersteunen van millennials bij het DOEN van waar zij de meeste werkenergie van krijgen en dat mét hen doen, dan het voor ze te doen**. Actieve steun is vooral belangrijk wanneer ze zich bewegen aan de rand van de bestaande cultuur.

De landelijke resultaten zijn als vergelijkingsmateriaal meegenomen in dit deelrapport. Van de landelijke resultaten is een afzonderlijke whitepaper gemaakt. Daarin wordt door experts een toelichting gegeven op de meest opvallende resultaten. Dit deelrapport voor Huis van het Werk is een aanvulling op de whitepaper.

De resultaten zijn weergegeven in tabellen zoals hieronder:

Het belangrijkste aan mijn eigen ontwikkeling vind ik...

	%	@	% T	@ T
1 Persoonlijke ontwikkeling	51,2	2,47	64,3	3,34
2 Professionele ontwikkeling	20,7	3,76	23,7	3,56
3 Ondersteuning bij mijn ontwikkeling	15,5	3,15	9,0	3,08
4 Spirituele ontwikkeling	11,7	3,18	2,0	2,35
5 Anders	0,9		1,0	

Antwoordopties

Resultaten Huis van het Werk

Landelijke resultaten

Hierbij staat boven de eerste kolom dikgedrukt de enquêtevraag met daaronder de antwoordopties. De optie "Anders" hebben we toegevoegd om te controleren of antwoorden mogelijk in een heel andere richting zouden gaan dan die we vanuit het vooronderzoek veronderstelden. Om tot concrete conclusies te kunnen komen mocht de millennial telkens maar één antwoord aanklikken.

De gegevens uit de kolommen twee en drie zijn de resultaten van millennials bij Huis van het Werk. In de tweede kolom "%" staat het percentage millennials dat voor deze optie heeft gekozen. In de derde kolom "@" staat de gemiddelde score op de vraag: *In hoeverre is dit antwoord aanwezig in je huidige werk* (waarbij 1 helemaal niet en 5 helemaal wel is).

De getallen van de vierde en vijfde kolom hebben betrekking op de landelijke resultaten. Zo staat "% T" voor Percentage Totaal. Dit cijfer geeft weer welk percentage van de 3.300 respondenten dat antwoorden heeft ingevuld. "@ T" staat voor Aanwezig Totaal en laat zien in hoeverre het antwoord aanwezig is in de huidige baan.

Zo kan je in bovenstaande fictieve voorbeeldtabel aflezen dat zowel bij de eigen organisatie als landelijk binnen het begrip ontwikkeling de focus sterk is gericht op *Persoonlijke ontwikkeling*. Ook is te lezen dat bij de eigen organisatie *Spirituele ontwikkeling* belangrijker wordt gevonden dan landelijk. Daarnaast is *Spirituele ontwikkeling* ten opzichte van landelijk ook meer aanwezig in de huidige functie.

Van de acht behandelde begrippen geven we in dit deelrapport per begrip telkens twee tabellen weer. De eerste tabel bevat de resultaten op de vraag wat millennials verstaan onder een begrip. De tweede tabel geeft een overzicht van de resultaten op het meest ingevulde antwoord uit de eerste tabel. Per hoofdstuk worden eerst de landelijke resultaten kort toegelicht (zie whitepaper voor uitgebreide toelichting) en daarna de resultaten van Huis van het Werk.

Aan het einde van onze vragenlijst hebben we nog enkele open vragen gesteld, om een nog concreter beeld te krijgen over werkenergie en millennials. De volgende open vragen zijn gesteld:

- *Stel je wordt CEO van de organisatie waar je nu werkt, wat zou jij als eerste veranderen?*
- *Kan je een situatie op je werk beschrijven waarvan je veel energie kreeg of veel energie op verloor?*
- *Wat heb je ervan geleerd? Kan je dit in een tip omschrijven aan anderen?*

Omdat we in de hierna volgende hoofdstukken niet alle antwoordtabellen van de vragen konden weergeven, zijn de resterende tabellen terug te vinden in de bijlage.

Wij wensen jullie veel leesplezier en inspiratie toe.

1. HET BELANGRIJKSTE AAN ONTWIKKELING

Het belangrijkste aan mijn eigen ontwikkeling vind ik...

	%	@	% T	@ T
1 Persoonlijke ontwikkeling	61,2	3,47	64,1	3,35
2 Professionele ontwikkeling	27,7	3,76	23,9	3,55
3 Ondersteuning bij mijn ontwikkeling	8,5	3,15	8,9	3,14
4 Spirituele ontwikkeling	1,7	2,18	2,1	2,47
5 Anders	0,9		1,0	

Het belangrijkste aan persoonlijke ontwikkeling vind ik...

	%	@	% T	@ T
1 Mijn talenten ontwikkelen	31,7	3,52	28,7	3,47
2 Vanuit mijn kracht opereren	20,9	3,57	20,9	3,40
3 Onderzoeken wat ik echt wil	12,8	3,04	20,9	3,00
4 Goede balans tussen werk en privé vinden	20,1	3,55	12,5	3,54
5 Mezelf beter leren kennen	10,1	3,53	12,3	3,35
6 Weten waar mijn grenzen liggen	3,3	3,46	3,5	3,67
7 Anders	1,3		1,2	

1.1 Conclusie

Landelijk gezien vinden millennials *persoonlijke ontwikkeling* veruit de belangrijkste vorm van ontwikkeling. Belangrijker dan *professionele ontwikkeling*. De scores op de aanwezigheidsvraag liggen iets hoger bij *professionele ontwikkeling*.

Bij *persoonlijke ontwikkeling* vinden millennials *mijn talenten ontwikkelen*, *vanuit mijn kracht opereren* en *onderzoeken wat ik echt wil* het belangrijkste. De behoefte van *professionele ontwikkeling* verschilt per sector en geslacht. Mannen vinden *professionele ontwikkeling* gemiddeld belangrijker dan vrouwen.

In het bedrijfsleven wordt *doelgericht toewerken naar een volgende stap in mijn loopbaan* belangrijker gevonden dan in de andere branches. Bij de overheid en zorg wordt *beter worden in mijn vak* belangrijker gevonden dan in het bedrijfsleven.

Leren op de werkvloer integreren

Het faciliteren van persoonlijke ontwikkeling voor millennials is belangrijk. Stem vooral met henzelf af hoe je dat het beste kunt doen. Afgaande op de analyse van de videobeelden van millennials bedoelen ze hoogstwaarschijnlijk niet perse dat er workshops of trainingen moeten worden georganiseerd. Het betekent waarschijnlijk eerder dat ze die ontwikkeling in het (dagelijkse) werk willen ervaren. Faciliteer dit. Een eerste kleine, maar belangrijke stap, richting zo'n *leercultuur* is het ontwikkelen van *spontane en continue feedback*. Formeel en informeel, van ervaren collega's maar ook andersom (bijvoorbeeld door *reversed mentoring*).

Ook binnen Huis van het Werk vinden millennials *persoonlijke ontwikkeling* de belangrijkste vorm van ontwikkeling. Ten opzichte van de landelijke scores wordt het iets minder belangrijk gevonden en *professionele ontwikkeling* daarentegen iets belangrijker. Positief is dat millennials beide vormen van ontwikkeling bovengemiddeld in hun eigen werk terugzien.

Onder *persoonlijke ontwikkeling* wordt voornamelijk verstaan *mijn talenten ontwikkelen*. Daarnaast scoren de opties *vanuit mijn kracht opereren* en *goede balans tussen werk en privé vinden* hoog bij Huis

van het Werk. Voornamelijk *goede balans tussen werk en privé vinden* is vaker ingevuld dan landelijk. De optie *onderzoeken wat ik echt wil* is bij Huis van het Werk minder vaak ingevuld dan landelijk.

Het *beter worden in mijn vak* wordt bij Huis van het Werk de belangrijkste vorm van *professionele ontwikkeling* gevonden.

Onze ervaring bij millennials die op zoek zijn naar *professionele ontwikkeling* is dat dit ook kan betekenen dat ze op zoek zijn naar meer stevigheid en (zelf)vertrouwen in hun eigen functioneren. Ze denken dit te kunnen bereiken door meer kennis van de (vak)inhoud en het ontwikkelen van professionele vaardigheden. Dat kan en ging vroeger misschien op, maar tegenwoordig is veel van wat millennials verstaan onder *professionele ontwikkeling* online te vinden of makkelijk van ervaren collega's te leren. Vraag je dus af of het bij *professionele ontwikkeling* dus gaat om deze indirecte behoefte om meer stevigheid te ervaren. In dat geval zijn millennials namelijk vaak beter geholpen met *persoonlijke ontwikkeling* en hulp bij het creëren van *reële (eigen) verwachtingen* op het werk (zie ook hoofdstuk 8).

2. IK ERVAAR ZINGEVING IN MIJN WERK

Ik ervaar zingeving in mijn werk wanneer...

	%	@	% T	@ T
1 Mijn bijdrage daadwerkelijk verschil maakt	46,8	3,62	45,1	3,33
2 Ik werk voor een organisatie die bijdraagt aan de ontwikkeling van mens en maatschappij	20,8	3,62	26,0	3,56
3 Ik werk voor een organisatie die mijn ontwikkeling ondersteunt	19,7	3,37	16,5	3,29
4 Ik werk voor een organisatie met een duidelijke missie	8,0	3,31	7,6	3,17
5 Ik werk voor een organisatie die bijdraagt aan een beter milieu	2,5	3,00	2,6	2,80
6 Anders	2,3		2,2	

Verskil maken betekent voor mij...

	%	@	% T	@ T
1 Doelstellingen verwezenlijken	29,3	3,55	32,5	3,39
2 Maatschappelijk positieve impact realiseren	26,0	3,71	29,7	3,26
3 Bijdragen aan innovatie	13,5	3,66	11,2	3,13
4 Efficiëntie verhogen	13,5	3,49	11,3	3,38
5 Werksfeer verbeteren	7,9	3,33	7,1	3,47
6 Omzet verhogen	1,6	4,00	1,9	3,00
7 Anders	8,2		6,3	

2.1 Conclusie

Wanneer je bijdrage daadwerkelijk wordt gebruikt en die *bijdrage een daadwerkelijk verschil maakt* ervaart een millennial *zingeving* in zijn of haar werk. Daarnaast stellen millennials vaak de waarom-vraag. Dan weten ze beter waaraan ze werken en hoe hun werkzaamheden bijdragen aan het grotere geheel. Dat bevordert het gevoel van zingeving.

Doelstellingen verwezenlijken belangrijker dan maatschappelijke bijdrage

Het *verschil maken* betekent voor een millennial voornamelijk *doelstellingen verwezenlijken* of een *maatschappelijk positieve impact realiseren*. Zingeving wordt ook opgewekt wanneer er sprake is van *het bijdragen aan de ontwikkeling van mens en maatschappij*.

Dat *mijn bijdrage daadwerkelijk verschil maakt* scoort bij Huis van het Werk ook het hoogst op het gebied van zingeving. De uitleg is gelijk, millennials willen voornamelijk *doelstellingen verwezenlijken*.

Een maatschappelijke positieve impact realiseren scoort daarnaast ook hoog. Uit onze resultaten per branche blijkt dat vooral overheidsorganisaties bovengemiddeld scoren op dit antwoord. De wens om *bij te dragen aan innovatie* is bij Huis van het Werk iets hoger dan landelijk.

Over het algemeen zijn de aanwezigheidsscores van Huis van het Werk omtrent zingeving hoger dan landelijk.

3. WAT IK BELANGRIJK VIND AAN LEIDERSCHAP

Wat ik belangrijk vind aan goed leiderschap is...

	%	@	% T	@ T
1 Mensgericht te werk gaan	36,2	3,36	40,5	3,33
2 Duidelijkheid	36,8	3,55	30,3	3,33
3 Goede feedback	12,8	3,06	14,4	3,09
4 Resultaatgericht werken	8,6	3,18	9,1	3,12
5 Planmatig werken	2,0	3,31	2,4	3,09
6 Anders	3,7		3,3	

Onder duidelijkheid versta ik vooral...

	%	@	% T	@ T
1 Weten wat er van mij verwacht wordt	53,4	3,60	50,6	3,39
2 Weten wat mijn verantwoordelijkheden zijn	16,4	3,82	15,9	3,44
3 Weten hoe mijn werkzaamheden bijdragen aan het grotere geheel	7,6	3,11	11,2	2,96
4 Heldere werkinstructies krijgen	12,2	3,28	12,1	3,24
5 De ruimte hebben om veel vragen te stellen	5,5	3,31	4,6	3,62
6 Anders	5,0		5,6	

3.1 Conclusies

De twee belangrijkste aspecten van goed leiderschap zijn volgens millennials *mensgericht te werk gaan* en *duidelijkheid* geven. Ze zijn sterk gericht op de sociale en mensgerichte aspecten binnen organisaties. Veel organisaties zijn sinds de crisis nogal bezig met harde financiële doelstellingen. Tegenwoordig gaat relatief veel aandacht uit naar technologische ontwikkelingen en big data. Allemaal belangrijk. In veel organisaties zijn de sociale processen alleen wat achtergebleven. Millennials richten zich sterk op het updaten van sociale processen die gedateerd zijn, bijvoorbeeld op het gebied van samenwerken, veranderen en communiceren.

Onder mensgericht werken verstaan millennials voornamelijk *dat verbeterpunten en waardering worden uitgesproken*. Van gelijkwaardig, open en informeel samenwerken met collega's en leidinggevenden krijgen ze ook veel werkenergie. Dat houdt in dat ze zich in dat klimaat het beste ontwikkelen. Overigens hebben de meeste millennials geen moeite met ervaren collega's of leidinggevenden die een knoop doorhakken omdat ze 'het' beter zien. Als daarover maar transparantie bestaat en het op basis van eerlijkheid en gelijkwaardige menselijke verhouding plaatsvindt.

Bij Huis van het Werk wordt *duidelijkheid* de belangrijkste pijler van *goed leiderschap* gevonden. Onder duidelijkheid verstaan millennials van Huis van het Werk *weten wat er van mij verwacht*. Het is de kunst om daar met hen een realistisch beeld van te vormen. Hoge verwachtingen kunnen ook stress en burn-out veroorzaken. In hoofdstuk 8 wordt hier uitgebreider op ingegaan.

Mensgericht te werk gaan wordt ook door millennials van Huis van het Werk erg belangrijk gevonden. Onder mensgericht leiderschap verstaan zij, net zoals landelijk, *dat verbeterpunten en waardering worden uitgesproken*. Met andere woorden *continue feedback* die in het eerste hoofdstuk belangrijk bleek bij ontwikkeling en daarnaast ook voor hun ervaring van vrijheid en omgang met verwachtingen (zie hoofdstuk 5 en 8).

Generatie-onderzoek in een groot aantal verschillende organisaties laat zien dat leidinggevenden die ouders zijn van millennials veel ervaringskennis hebben over samenwerken met millennials. Relatief veel leidinggevenden die zelf kinderen hebben blijken die kennis op het werk niet toe te passen. Dat is een

gemiste kans. De eigentijdse interactie die thuis samenlevend met hun kinderen is ontwikkeld, kan een inspiratiebron vormen om het samenwerken met alle generaties te updaten. Diverse generatie-experimenten in organisaties laten zien dat eigentijdse manieren van samenwerken en communiceren niet alleen werkenergie opwekken bij millennials, maar ook bij oudere generaties.

4. WAT IK LASTIG VIND AAN HIËRARCHIE

Wat ik lastig vind aan hiërarchie is...

	%	@	% T	@ T
1 De remmende werking op vernieuwing/innovatie	21,4	3,28	26,0	3,26
2 De manier waarop besluiten worden genomen	30,6	3,62	24,2	3,51
3 De ongelijkwaardigheid	20,8	2,89	22,7	2,83
4 Gebrek aan transparantie	18,8	3,16	18,0	3,13
5 Anders	8,5		9,1	

Het lastige aan de besluitvorming vind ik...

	%	@	% T	@ T
1 Besluiten top-down worden genomen	26,1	3,65	28,5	3,51
2 Over alles vergaderd wordt	22,1	3,68	20,9	3,74
3 Goede ideeën de top vaak niet bereiken	20,1	3,58	17,9	3,21
4 Dat alles via de formele weg gaat/moet	16,6	3,58	19,2	3,54
5 Mijn manager bepaalt of mijn idee goed of slecht is	10,6	3,52	9,7	3,29
6 Anders	4,5		3,8	

4.1 Conclusie

Generatieverschillen ontstaan vooral door verschillen in het opvoeden. De meeste Nederlandse ouders voeden hun kinderen anders op dan ze zelf zijn opgevoed. Dat vormt het fundament van een generatie. De meeste ouders van de millennials hebben hen vooral geleerd zichzelf te zijn en eigen afwegingen en beslissingen te nemen. Tijdens hun studie is dat verder gestimuleerd. Dankzij die eigentijdse interactie behoorden ze tot de gelukkigste kinderen van de wereld. Van hiërarchische verstandhoudingen ervaren ze weinig goeds. Wat ze vooral lastig vinden aan hiërarchie op hun werk is de *remmende werking op vernieuwing/innovatie* of wanneer het processen vertraagt. Het staat ook haaks op hun sterke focus op autonomie in het werk. Nadenken kunnen we zelf wel, zeggen ze nogal eens.

Dat millennials geen leidinggevenden nodig hebben is een mythe, blijkt uit het Millennial Onderzoek 2018. Hoe hoogopgeleid ook, velen hebben behoefte aan mensgerichte leiders die hun waardering laten zien. Ook bij Huis van het Werk. Ze hebben behoefte aan eigentijds leiderschap, zoals de meesten dat thuis als heel positief hebben ervaren. En positief betekent dat die stijl hen helpt om zich goed te ontwikkelen.

De manier waarop besluiten worden genomen is voor millennials bij Huis van het Werk de grootste energievreter aan hiërarchie. Wat ze hieronder verstaan is verdeeld over drie antwoorden: dat *besluiten top-down worden genomen*, *over alles vergaderd wordt* en *dat goede ideeën vaak de top niet bereiken*. Dit laatste lijkt meer dan het landelijk gemiddelde aanwezig binnen Huis van het Werk.

Managers die bang zijn voor veranderingen is het meest gekozen antwoord op de vraag *wat vernieuwingen/innovatie vooral remt*. De aanwezigheidsscore van dit antwoord is ook hoger dan landelijk.

5. OVER AUTONOMIE EN VRIJHEID BIJ HUIS VAN HET WERK

Het liefst ervaar ik vrijheid en zelfstandigheid op het gebied van...

	%	@	% T	@ T
1 De uitvoering van mijn werk	30,3	3,65	30,9	3,62
2 Mezelf kunnen zijn op mijn werk	30,2	3,67	22,7	3,61
3 Goede kaders en richtlijnen krijgen waarbinnen ik aan de slag kan	18,6	3,35	21,4	3,26
4 Werktijden	10,5	3,01	12,9	3,33
5 Talentontwikkeling	6,9	3,31	7,9	3,05
6 Werkplek	1,5	3,10	2,3	3,09
7 Anders	2,0		1,9	

Het belangrijkste aan de uitvoering van mijn werk vind ik...

	%	@	% T	@ T
1 Eigen planning mogen hebben	49,2	3,84	51,0	3,80
2 Nieuwe werkwijzen mogen uitproberen	37,6	3,61	37,2	3,48
3 Zelf feedback kunnen organiseren	3,0	2,83	2,3	3,13
4 Zelf bepalen welke hulpmiddelen (bijv. laptop/iPad) ik gebruik	4,6	2,44	3,3	2,79
5 Anders	5,6		6,2	

5.1 Conclusie

Autonomie is misschien wel de meest gehoorde energiegever van millennials. Werkgevers koppelen dit vaak aan vrijheid in werktijden en werkplek. Dat kan spelen, maar millennials bedoelen vooral vrijheid en zelfstandigheid in *de uitvoering van mijn werk*, een *eigen planning mogen hebben* en *nieuwe werkwijzen uitproberen*. Dit laat zien dat veel millennials graag output gerelateerd en innovatief te werk gaan. Jezelf aanpassen omdat de organisatie in jouw ogen onlogische standaarden naleeft rondom processen, neemt veel werkenergie weg. Millennials willen hun werkzaamheden en het tempo vooral zelf bepalen. Niet dat ze solistisch zijn. Integendeel, tegelijkertijd stellen ze feedback erg op prijs, maar wat ze daarmee doen willen ze vooral zelf bepalen. Die grondhouding helpt hen om zichzelf te blijven in het werk en in het samenwerken.

De millennials van Huis van het Werk vinden vrijheid in de vorm van *de uitvoering van mijn werk* net iets belangrijker dan *mezelf kunnen zijn op mijn werk*. Net zoals landelijk willen millennials voornamelijk vrijheid in de uitvoering van hun werk in de vorm van een *eigen planningen mogen hebben* en *nieuwe werkwijzen mogen uitproberen*.

Openheid tussen collega's wordt het belangrijkste gevonden bij *mezelf kunnen zijn*. Daarnaast wordt *alles kunnen vragen en zeggen wat ik wil* hierbij belangrijk gevonden.

De meeste vormen van autonomie blijken millennials bij Huis van het Werk net iets boven gemiddeld terug te vinden in hun huidige werk. Alleen *de vrijheid in werktijden* is minder dan gemiddeld aanwezig.

Laat ze niet zwemmen

Millennials vinden *goede kaders en richtlijnen krijgen waarbinnen ik aan de slag kan* namelijk net zo belangrijk als autonomie. Ze willen duidelijk weten wat hun verantwoordelijkheden zijn en wat er van hen als resultaat wordt verwacht. Bij Huis van het Werk scoort dit antwoord ook nog hoger dan het al hoge landelijke. Laat ze dus niet zwemmen. Wees onderweg beschikbaar voor ondersteuning en geef feedback.

Millennials worden in kritische artikelen nogal eens bestempeld als niet sociaal. Dit geldt niet voor Nederland. Nederlandse millennials streven naar een goed contact met hun collega's. In het volgende hoofdstuk wordt dit toegelicht.

6. HET BELANGRIJKSTE AAN DE WERKSFEER

Het belangrijkste aan een goede werksfeer vind ik...

	%	@	% T	@ T
1 De samenwerking met collega's	57,4	3,71	43,3	3,60
2 De relatie met collega's	26,0	3,73	34,6	3,72
3 De bedrijfscultuur	12,6	3,66	19,2	3,55
4 Mijn werkplek	2,2	2,79	1,8	2,66
5 Anders	1,8		1,1	

Onder een prettige samenwerking met collega's versta ik...

	%	@	% T	@ T
1 Elkaar aanvullen	29,5	3,79	28,0	3,54
2 Een gelijkwaardige relatie	20,4	3,61	23,1	3,55
3 Elkaars kennis delen	16,9	3,76	14,9	3,61
4 Respecteren van elkaars mening	16,6	3,58	14,6	3,61
5 Samen plezier maken	11,3	3,86	15,0	3,80
6 Anders	5,4		4,4	

6.1 Conclusie

Voor millennials blijkt *de relatie* en *het samenwerken met collega's* bij te dragen aan een *goede werksfeer*. De scores op de aanwezigheidsvraag bij beide opties is hoog. Veel millennials zijn daarover dus tevreden. Samenwerken betekent voor millennials *elkaar aanvullen*. Dit komt voort uit hun drang het verschil te willen maken. Millennials krijgen veel energie van gelijkwaardig met andere collega's samenwerken en daarbinnen het verschil te maken, iets toe te voegen.

De perfecte werkrelatie is volgens een millennial open, informeel en gelijkwaardig. Dan leer je elkaar goed kennen en ontwikkel je samen de beste samenwerking, redeneren ze.

Millennials en babyboomers kunnen een goede combinatie vormen op de werkvloer. Millennials werken en leren namelijk graag van oudere collega's met passie voor hun vak. Tegelijk vinden babyboomers het vaak leuk om aan en van jongeren iets te leren. Vooral bij een gelijkwaardige relatie en tweerichting leren gaat het samenwerken heel goed.

Samenwerken en daarbij specifiek het *elkaar aanvullen* scoren bij Huis van het Werk nog hoger dan landelijk. Verder vinden millennials bij Huis van het Werk *een gelijkwaardige relatie* belangrijk bij samenwerking.

Een prettige relatie wordt bij Huis van het Werk gekenmerkt door *een open onderlinge communicatie* en *samen plezier hebben*. *Samen plezier hebben* is bovengemiddeld aanwezig in het huidige werk. *Een open onderlinge communicatie* juist weer minder dan landelijk.

De millennials binnen Huis van het Werk die de *bedrijfscultuur* als belangrijkste factor voor *werksfeer* kozen geven aan dat zij hierbij *van en met elkaar leren* het belangrijkste vinden. De aanwezigheidsscore van dit antwoord is wat lager dan de landelijke score. Een leuk onderwerp om eens te bespreken met millennials hoe zij dit zien binnen hun organisatie en hen te ondersteunen hiermee ook daadwerkelijk iets te gaan *doen* wat het leren bevordert.

7. OVER BUREAUCRATIE BINNEN HUIS VAN HET WERK

Het lastige aan bureaucratie vind ik...

	%	@	% T	@ T
1 De vele regels en richtlijnen	43,1	3,22	34,8	3,18
2 Dat creativiteit beperkt is	13,2	3,13	20,5	3,06
3 Het gebrek aan eigen verantwoordelijkheid	12,8	3,36	17,6	3,13
4 Het vergaderen	11,7	3,45	10,5	3,48
5 De functies die strikt afgekaderd zijn	11,5	3,25	10,3	3,13
6 Anders	7,7		6,3	

Het lastige aan vele regels en richtlijnen vind ik...

	%	@	% T	@ T
1 Dat richtlijnen worden gezien als directieve instructies i.p.v. hulpmiddelen	36,1	3,11	35,8	3,13
2 Dat voor alles wat ik wil doen een protocol bestaat en ik niets "gewoon zelf" kan ondernemen	15,7	3,20	22,2	3,24
3 Dat iedereen zich druk maakt over het volgen van de richtlijnen	24,6	3,20	20,2	3,18
4 Altijd moeten verantwoorden waar ik mee bezig ben	10,7	3,63	12,3	3,19
5 Managers die strakke richtlijnen geven over hoe ik mijn werk moet uitvoeren	9,6	3,26	6,7	3,01
6 Anders	3,2		2,8	

7.1 Conclusie

Wat millennials het lastigst vinden aan bureaucratie zijn *de vele regels en richtlijnen*. Vooral *dat richtlijnen worden gezien als directieve instructies in plaats van hulpmiddelen*. De overheid en de zorg scoren bovengemiddeld op de aanwezigheid van regels en richtlijnen.

Millennials hebben thuis van hun ouders en tijdens hun opleidingen van hun docenten geleerd om zelf na te denken over vraagstukken. Door anderen bedachte directieve werkinstructies werken contraproductief. Het beperkt hun creativiteit. Ze zien regels liever als hulpmiddelen om kaders aan te geven en verwachtingspatronen duidelijk te krijgen.

De vele regels en richtlijnen zijn bij Huis van het Werk een uitschieter als het gaat om bureaucratie. Hierbij vinden de millennials, net zoals landelijk, het vooral vervelend *dat richtlijnen worden gezien als directieve instructies i.p.v. hulpmiddelen*. Verder is het antwoord *dat iedereen zich druk maakt over het volgen van de richtlijnen* vaker ingevuld dan landelijk. *Dat voor alles wat ik wil doen een protocol bestaat en ik niets "gewoon zelf" kan ondernemen* blijkt binnen Huis van het Werk minder lastig te zijn dan landelijk voor de millennials.

Dat creativiteit beperkt is, is door millennials bij Huis van het Werk veel minder vaak ingevuld dan landelijk. Diegene die wel dit antwoord hebben gekozen vinden het vooral vervelend *dat er geen ruimte bestaat voor creatieve oplossingen, alles ligt al jaren vast*.

Het vergaderen scoort iets hoger dan landelijk. Hierbij zijn voor millennials van Huis van het Werk vooral de *niet concrete vergaderingen* een energievreter en bovengemiddeld aanwezig.

8. DE VERWACHTINGEN VAN MILLENNIALS BINNEN HUIS VAN HET WERK

De moeilijkste verwachtingen vind ik...

	%	@	% T	@ T
1 Verwachtingen van mezelf	59,7	3,49	58,9	3,45
2 Verwachtingen van de organisatie	15,1	3,28	13,6	3,32
3 Verwachtingen van mijn manager	9,2	3,43	10,3	3,27
4 Verwachtingen van vrienden en familie	5,5	2,83	7,3	2,78
5 Verwachtingen door social media	2,0	2,38	3,5	2,36
6 Anders	8,5		6,4	

De moeilijkste verwachtingen van mijzelf vind ik...

	%	@	% T	@ T
1 Alles perfect moeten doen	55,8	3,66	48,3	3,70
2 Succes moeten hebben	11,1	3,35	17,8	3,33
3 Altijd zinvol moeten zijn	12,9	3,20	12,7	3,25
4 Gelukkig moeten zijn	5,9	3,39	7,7	2,88
5 Snel moeten ontwikkelen	7,5	3,10	9,0	3,28
6 Gezond moeten leven	2,8	3,36	1,8	2,94
7 Anders	3,9		2,7	

8.1 Conclusie

Millennials kunnen torenhoge verwachtingen hebben van alles en iedereen. Deze verwachtingen kunnen teleurstellingen veroorzaken. De moeilijkste verwachtingen vinden millennials niet de verwachtingen van hun leidinggevenden, maar de *verwachtingen van mezelf*. Die bestaat nogal eens uit *alles perfect moeten doen*. Een flink aantal millennials lijkt perfectionistisch te zijn en dat lastig te vinden.

De moeilijkste *verwachtingen vanuit de organisatie of manager* blijken, *alles moeten weten* en *dat het nooit goed genoeg is*. Dat komt gelet op de scores niet zoveel voor.

Opvallend is dat slechts een klein percentage millennials *verwachtingen door social media* als moeilijkst ervaart.

Bij Huis van het Werk spelen *verwachtingen van mezelf* ook een grote rol onder de millennials. *Alles perfect moeten doen* is ook hierbij de moeilijkste verwachting en scoort bij Huis van het Werk nog hoger dan landelijk. Perfectionisme klinkt aantrekkelijk maar is dit lang niet altijd. Zo kan een millennial met deze eigenschap besluiteloos en onzeker raken over de vraag of 'het wel perfect genoeg is'. De optelsom van een op perfectie gerichte millennial in een niet perfecte omgeving werkt kan stress en burn-out veroorzaken. Niet perfect is voor hen een werkomgeving met gedateerde sociale processen, zoals formeel en wat gesloten, met collega's die geen positieve feedback geven en waar alles top down wordt beslist. Daar zijn alle millennials gevoelig voor en de perfectionisten extra.

Stem vooral met een op perfectie gerichte millennial duidelijk af wat de wederzijdse verwachtingen zijn. Maak die samen realistisch. Maak van het bespreken van verwachtingen net als van feedback een continue proces. De gevolgen van verkeerde verwachtingen kunnen groot zijn.

Verwachtingen van de organisatie scoort bij Huis van het Werk iets boven gemiddeld. Hierbij wordt *alles moeten weten* als moeilijkste verwachting ervaren.

9. DE GROOTSTE ENERGIEGEVERS EN -VRETERS BIJ HUIS VAN HET WERK

Tot slot vroegen wij de millennials van Huis van het Werk naar hun grootste energiegevers en energievreters.

Waar krijg jij het allermeeste energie van in je werk?

	%	% T
1 Fijne werksfeer	38,0	31,6
2 Betekenisvol werk hebben	34,1	29,5
3 Ontwikkeling doormaken	17,0	24,4
4 Autonomie/vrij werken	7,9	10,1
5 Goed leiderschap	0,8	2,3
6 Anders	2,3	2,1

Wat kost je het allermeeste energie in je werk?

	%	% T
1 Onmacht	30,1	28,5
2 Slecht leiderschap	19,8	24,9
3 Bureaucratie	19,1	21,6
4 Hoge verwachtingen	17,1	14,4
5 Hiërarchie	6,5	5,9
6 Anders	7,4	4,7

9.1 Conclusie

Op basis van deze Millennial Scan blijken de grootste energiegevers van millennials van Huis van het Werk:

1. Een fijne werksfeer
2. Betekenisvol werk hebben

Een *fijne werksfeer* wordt voornamelijk gekenmerkt door een goede samenwerking waarbij collega's elkaar kunnen aanvullen, open en eerlijk naar elkaar communiceren en een gelijkwaardiger relatie hebben.

Werk is volgens een millennial *betekenisvol* wanneer de eigen bijdrage daadwerkelijk een verschil maakt bij het behalen van gewaardeerde concrete resultaten. Daarnaast willen ze graag een maatschappelijke positieve impact realiseren met hun werk.

De ontwikkeling van sociale processen is erg belangrijk voor deze generatie. Vooral in de directe werkomgeving. De sleutelwoorden zijn: gelijkwaardig samenwerken, open interactie, positieve feedback en mensgericht leiderschap. Vooral omdat millennials zich in dat klimaat goed *persoonlijk kunnen ontwikkelen* en het *samen werken aan resultaten* bevordert. Het tegenovergestelde remt hun ontwikkeling. Het ontwikkelen van talenten wordt de belangrijkste vorm van persoonlijke ontwikkeling gevonden.

De grootste energievreters zijn:

1. Onmacht
2. Slecht leiderschap
3. Bureaucratie

Onmacht blijkt een van de grootste energievreters te zijn. Op basis van de overige resultaten heeft *onmacht* voornamelijk betrekking op top-down besluitvorming, het niet kwijt kunnen van creativiteit, niet kunnen veranderen van bureaucratische processen en geen innovatie kunnen doorvoeren.

Bureaucratie blijkt een veel grotere energievreter te zijn dan hiërarchie. Dat wordt met name veroorzaakt door beperkte creativiteit en de vele regels die worden gezien als directieve instructies in plaats van hulpmiddelen en dat iedereen zich druk maakt over het volgen van de richtlijnen. De jongste generatie is het gevoeligst voor dergelijke processen die over de houdbaarheidsdatum heen zijn.

Opvallend is dat goed leiderschap erg laag scoort als energiegever en *slecht leiderschap* enorm hoog als energievreter. Slecht leiderschap betekent het niet bieden of faciliteren van de energiegevers zoals die in deze Millennial Scan worden beschreven zoals duidelijkheid over verwachtingen en verantwoordelijkheden.

Als leidinggevende doe je het dus niet snel goed. Dit rapport kan als startpunt dienen en geeft handvatten om als leidinggevende met millennials in dialoog te gaan over hun energiegevers en energievreters in hun dagelijkse werk om van daaruit samen te gaan *doen!*, om samen meer werkplezier en betrokkenheid te creëren voor alle collega's binnen jouw project of afdeling (zie hoofdstuk 13 en 14 voor concrete tips en inspiratie).

10. WAT Zouden MILLENNIALS VERANDEREN ALS ZE CEO Zouden WORDEN VAN HUIS VAN HET WERK

Open vraag

Stel je wordt CEO van de organisatie waar je nu werkt, wat zou jij als eerste veranderen?

Millennials zouden deze onderwerpen aanpakken wanneer ze CEO zouden worden van Huis van het Werk:

Communicatie

- Ik zou zorgen voor beter leiderschap. Managers moeten meer contact hebben met hun onderlaag. Ik zou de communicatie op formele wijze verbeteren. Continue feedback moet verbeterd worden bij mijn huidige baan.
- Betere communicatie, meer delen naar alle afdelingen
- Iets meer eenduidigheid binnen de verschillende locaties die onder de zelfde organisatie werken
- De wispelturigheid door o.a. het invoeren en communiceren van duidelijke overkoepelende doelstellingen.
- Stappen ondernemen om de verschillende afdelingen beter met elkaar te laten communiceren zonder te vergaderen.
- Echt luisteren naar mijn personeel

Samenwerken

- verschillende afdelingen bij elkaar brengen, samenwerking 'afdwingen'
- de eilanden-cultuur, meer mensen veel meer verantwoordelijkheid laten hebben in het werk, SAMENwerken
- Betere werkverhouding tussen bestuur en medewerkers.
- zorgen dat er participatief leiding wordt gegeven
- Vergaderingen binnen het bedrijf niet alleen per specialisatie (zodat iedereen dezelfde achtergrond en opleiding heeft) maar ook per project (met vertegenwoordigers van verschillende afdelingen) zodat meerdere kanten/invalhoeken van het project besproken worden.
- Samenwerking tussen afdelingen meer stimuleren
- Ik zou een open en transparante werksfeer creëren met minder vergaderingen met teveel mensen. Elkaar het vertrouwen geven dat als 1 iemand van het team aansluit die ook de juiste beslissingen kan nemen omdat je aan een en dezelfde visie werkt

Eigenaarschap/verantwoordelijkheid

- Directieve leiderschapsstijl uitbannen. Verantwoordelijkheid naar 'beneden' verleggen.
- Heldere kaders waarbinnen gewerkt wordt met de vrijheid om creatief te denken. Schrijf deze kaders uit, en reflecteer met regelmaat of dit haalbaar is. Daarnaast overleggen met de mensen op werkvloer of beslissingen van hogere hand in de praktijk wel passen en vraag naar hun kijk op bepaalde zaken.
- Alles (werktijden, salaris, etc.) door medewerkers laten bepalen (in discussie), het zijn gemotiveerde mensen dus vertrouw ik ze.
- Ik zou een klimaat stimuleren waarin werknemers zichzelf meer verantwoordelijk voelen voor hun werk. Een soort van werknemers als ondernemers, waarin iedereen met ideeën kan komen en hier altijd over na denkt
- De manier van leidinggeven proberen te veranderen a.d.h.v. training en ontwikkeling, zodat dit een positieve invloed heeft op de ontwikkelingen binnen de gehele organisatie
- Niet denken in onmogelijkheden, maar in mogelijkheden.
- Besluitvorming op een lager niveau brengen mét de bijbehorende verantwoordelijkheid.
- Er zitten goede elementen in "de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie beleggen", maar dat moet wel op basis zijn van delegeren. Goed delegeren betekent dat er op uitkomst gecontroleerd moet worden, maar ook dat de gewenste uitkomst vooraf helder is.
- Eigenaarschap geven aan medewerkers met een duidelijke visie op een bepaalde processen. Of een idee/visie binnen of buiten het huidige vakgebied ligt maakt niet uit. Eigenaarschap volgt niet per definitie uit de hiërarchie.

- De medewerker 'eigenaar' maken van het zijn werkzaamheden/locatie/bedrijf. Door verantwoordelijkheid te geven. Dat kan door hen inzicht geven in cijfers (zoals jaaruren, verzuimuren). Hierdoor kunnen medewerkers of teams hun eigen regie voeren en niet achteruit zitten en wachten tot het management alles regelt. Dit zou m.i. voor de medewerker én organisatie stimulerend werken.
- Ik zou meer aandacht voor de persoonlijke ontwikkelingen van de medewerkers richten.
- Centrum (Academy) oprichten welke zich richt op kennis delen dmv bijv lezingen/workshops
- ik zou zorgen dat iedereen zijn eigen verantwoordelijkheid neemt en niet met andere mensen/zaken gaan bemoeien. beginnend bij het MT zelf
- Meer duidelijkheid van zaken en als afdeling meer vrijheid krijgen
- Taken beter verdelen
- managementlagen eruit snoeien, zelfsturing maar bewaken van processen en kwaliteit. Mensen zelf verantwoordelijk maken
- bij grotere veranderingen meer overleg met mensen die hiermee te maken gaan krijgen. Betere informatie, beter besluit.
- Meer vrijdenken.
- Ideeën die op de werkvloer ontstaan proberen naar boven te laten komen
- Mensen erkennen in de werkdruk die er wordt ervaren.
- sfeer binnen afdelingen bekijken
- Meer jongeren een belangrijke functie geven in plaats van zeer ervaren personeelsleden waardoor er weinig veranderd
- Geef betekenis aan de actie van mensen. En focus op ontwikkeling in plaats van winst.
- meer meelopen op de werkvloer zodat je door hebt wat er speelt
- Luisteren naar mensen uit de praktijk en hun tips of adviezen zoveel mogelijk in werking proberen te zetten. Deze mensen zitten daar elke dag en hebben waardevolle informatie over wat er nodig of handig kan zijn of wat er totaal overbodig is op die werkplek.
- Ik zou langs iedere afdeling gaan, spreken met de medewerkers. Dan merk je gelijk wie degene zijn die echt willen of hun tijd uitzitten en "dit doen we zo" mag niet gezegd worden.
- De 'nieuwe' generatie ideeën volledig laten uitwerken en waar mogelijk (eerst op kleine schaal) doorvoeren.

Iedereen op de juiste plek

- Ik zou de productiviteit van het personeel verbeteren door de mensen meer te laten doen met hun talenten. Samenwerkingsproject opstarten tussen verschillende functies zodat er van elkaar geleerd kan worden.
- De kracht van de mens benadrukken in plaats van de focus op wat iemand niet kan. Waarbij er ingespeeld wordt op de mind set van de werknemers.
- De goede uitzendkrachten die hard werken en slim zijn een vaste baan geven
- Talentenbank opzetten. Wat hebben mijn werknemers in huis en benutten we dit voldoende?
- Juiste mensen op de juiste plek, mensen in hun kracht zetten en ruimte geven om te experimenteren, niet teveel top down en bureaucratie
- Aanmoedigen van zelfontwikkeling.
- Meer aandacht voor persoonlijke ontwikkeling van mensen. Dit niet overlaten aan afdelingen maar bedrijfsbreed
- reorganiseren en afscheid nemen van matig personeel
- Mensen persoonlijkheidstesten laten doen.

Productiviteit/efficiëntie

- Meer duidelijkheid en richtlijnen.
- Weer teamleiders aannemen en de zelfsturende teams terugdraaien
- lastig, heeft allemaal met geld te maken. Ik weet niet hoe maar zou meer tijd en personeel willen voor onze cliëntengroep(gehandicaptenzorg) meer persoonlijke aandacht kunnen geven.
- Zittende vergaderingen veranderen naar actieve vergaderingen/meetings met whiteboards.
- Een aantal regels afschaffen waardoor de organisatie flexibeler wordt
- minder bureaucratie en bepaalde taken en verantwoordelijkheden laten uitvoeren door primair proces

- Mandaat bij de collega's ipv teammanagers. De wethouders weer op hun plek zetten en zorgen dat de systemen echt werken en sjablonen niet vol fouten staan. Dan kan ik veel productiever werken.
- De bestuurders minder ruimte geven om directe opdrachten aan de medewerkers te geven zonder tussenkomst van leidinggevenden.
- de kolomstructuur. Weg met alle denkbeeldige en letterlijke muurtjes.
- Ik zou iets doen aan de vergader- en emailcultuur. Daarnaast zijn we heel veel tijd kwijt met "pietluttige" dingen.
- tijdwinst behalen door beter plannen.
- Meer transparantie creëren en voor een goed inwerkbeleid zorgen.
- De werkdruk verlagen door meer mensen aan te nemen
- de drang naar protocolisering en gelaagdheid laag houden
- De overlegstructuren platter maken. De hiërarchie verminderen. De uitvoering en bestuur dichterbij elkaar brengen. Zorgen voor een sfeer waarin vooral positief wordt gekeken naar veranderingen. De creativiteit van mensen meer benutten.
- Mensen gericht beslissingen laten maken, minder tijdsintensieve beslissingen
- Onderzoeken of alle medewerkers doen waarvoor zij er zitten en bepalen hoe hoog de productiviteit is.
- Meer R&D werkzaamheden op het R&D lab. De routinematige werkzaamheden overdragen aan een uitvoerend team
- Minder protocollen, wel weten tussen welke kaders je kunt bewegen, veel kennisdeling en ontwikkelend leren. Er zit ontzettend veel kennis in ons bedrijf, maar is soms zo lastig uit collega's te krijgen. Oudjes neem de jonkies mee in jullie gedachtengang.
- Manier van vergaderen veranderen (frequentie en efficiënter).
- Dat gaat mijn pet te boven. Maar als het gaat om mijn persoonlijke werkomgeving zou ik ervoor zorgen dat er duidelijkheid is over de werkzaamheden door het in kaart te brengen en werkwijzen vast te leggen.
- Ik zou geen CEO willen worden, maar als het zou moeten zou ik de verandering naar zelf-sturend team stop zetten en de afzonderlijke teams mee laten denken in het geval van tijd-/geld-besparende maatregelen.

11 CONCRETE SITUATIES WAAR MILLENNIALS VAN HUIS VAN HET WERK VEEL ENERGIE VAN KREGEN OF VERLOREN

Open vraag

Kan je een situatie op je werk beschrijven waarvan je veel energie kreeg of veel energie op verloor?

Enkele antwoorden

- Kost energie: stroperige inkoopcultuur/aanschaf van nieuwe producten, sterk achterlopende/oude software, tegenwerkende collega's. krijg energie: vrijheid in het werken, thuiswerken.
- Weinig energie. Is dat collega hun verantwoordelijkheden ontlopen of afschuiven.
- Managers die niet willen of kunnen veranderen waardoor de broodnodige ontwikkelingen niet plaatsvinden. Ideeën worden als lastig gezien.
- Ik kreeg veel energie van met zijn allen iets bereiken wat eigenlijk niet mogelijk was. Ik verlies energie als ik hoor dat collega's denken dat ik mij niet genoeg inzet in het bedrijf
- Waardering en de mogelijkheid om je te ontwikkelen daar kreeg ik energie van. Van foute onnodige beslissingen die van te voren al onlogisch zijn, daar verlies ik energie van.
- Verlies veel energie aan projecten die blijven hangen omdat je afhankelijk bent van anderen.
- Door een cursus te volgen kon ik mezelf ontwikkelen en ontmoette ik andere mensen in een andere omgeving. Dit gaf veel energie.
- Niet betrokken zijn (of te laat). Hierdoor verlies ik heel veel energie.
- Alles is hier bespreekbaar en er wordt naar je geluisterd dat vind ik wel fijn.
- Krijgen: zelf bepalen hoe het gaat worden. Energie verlies: processen volgen die niet logisch zijn in mijn ogen.
- Waar ik veel energie van krijg is de bewoners en als die zomaar langs komen om even een knuffel te geven.
- Oplevering van een project waar samen en hard aan gewerkt is en waar je het resultaat ook echt van gebruikt ziet worden.
- Veel energie van gekregen: project uitvoeren dat werkelijk bijdraagt aan organisatievernieuwing. Veel energie op verloren: slecht leiderschap binnen het team waardoor een enorme mate van verwaarlozing optreedt. Dit demotiveert enorm. Ik ben daarom ook op zoek naar een andere baan.
- Ik krijg veel energie van de fijne werksfeer en dan is drukte op het werk veel beter te handelen. Ook heerst er echt een teamspirit. Je weet dat we elkaar helpen en dus komt het werk altijd af.
- Concept ontwikkelen in samenwerking met andere collega's. Samen nadenken en goede ideeën brengen die mensen kunnen inspireren en impact hebben.
- Ik krijg veel energie als ik ook met burgers kan praten om hun situatie in kaart te brengen en daarbij ook helpt om oplossingen te bedenken. Waar ik geen energie van krijg is continu bij vergaderingen zijn die nergens toe leiden.
- Ik verloor veel energie door een vervelende werksfeer.
- Ik verlies veel energie van de continue bureaucratische besluitvorming.
- Ik krijg energie van werk dat mij boeit en kan blijven boeien. Veelzijdig werk is een must, en dat heb ik hier wel. Energie slopend zijn alle onduidelijkheden die binnen komen waaien, omdat wij met organisaties werken die niet zo goed weten hoe alles werkt, en onze leidinggevenden eigenlijk ook niet.

12 TIPS VAN MILLENNIALS AAN MILLENNIALS

Open vraag

Wat heb je ervan geleerd? Kan je dit in een tip omschrijven aan anderen?

Enkele antwoorden:

- Wees goed voorbereid en heb zelfvertrouwen. Wees niet bang om fouten te maken.
- De ruimte nemen om vragen te stellen over wat de reden is dat de manager zo denkt i.p.v. te overtuigen.
- Maak een plan voor jezelf voor hoe je de toekomst tegemoet kan gaan. Alleen jij kan voor je eigen ontwikkeling zorgen.
- Trek je eigen plan, maak je druk om dingen waar je invloed op hebt en benader de juiste personen.
- Accepteren dat dingen niet altijd gaan zoals je zelf graag wilt
- Laat je niet gek maken, blijf bij jezelf. En zorg voor goede support groep om je heen, zowel thuis als op het werk.
- Aandacht focussen op zaken waar ik wel energie van krijg.
- Leg je neer bij de situatie als je deze niet kunt veranderen en maak je er vooral niet druk om!
- Geleerd dat je zelf wel enthousiast en leergierig moet blijven, dan kom je vanzelf wel waar je naartoe wilt.
- Niet te druk maken aan de ene kant, maar ook zelf dan maar het voortouw nemen als er niks gebeurt.
- Ook als een keer een termijn niet wordt gehaald is dit niet het einde van de wereld.
- Het stimuleert om echt mee te denken aan nieuwe ontwikkelingen en oplossing bij problemen te bedenken.
- Beter grenzen aangeven. Bewuster kiezen wat wel en niet mijn taken zijn en de ander aanspreken op zijn verantwoording in plaats van overnemen.
- In het afgelopen jaar heb ik vooral geleerd om zaken vanuit meerdere perspectieven te bekijken en te beoordelen. Ik kom zo tot betere besluiten.
- Zoek datgene waar energie op zit en gebruik deze 'vibe' om andere doelen/resultaten te behalen/te realiseren.
- Handel geen emotionele zaken af via de mail. Ga naar de persoon toe en spreek het uit. Over de mail komt het vaak heel anders over.
- Lol maken tijdens werk kan productiviteit verhogen.
- Maak doelen/opdracht concreet. Hak deze eventueel op in kleinere delen om continu voldoening uit je werk te krijgen.
- Zorg dat je opdracht duidelijk is en stel kaders. Deze kaders geven je tevens de vrijheid om daartussen je creativiteit te gebruiken. Laat je niet te veel afleiden door de mening van anderen, neem deze mee, indien het je product ten goede komt. (Je kunt het nooit voegen naar ieders genoegen)
- Nooit opgeven bij kleine tegenslagen of onverwachte factoren. En gewoon rustig blijven en stap voor stap het probleem of situatie aanpakken.
- Durven, ik heb geleerd dat als je het eenmaal doet het altijd meevalt.
- Heel veel vragen! Ook al ben je dan soms tot last. Je moet zelf ontwikkelen, dus dan maar een vraag extra.
- Duidelijk aangeven wanneer iets te veel wordt en daardoor verwachtingen niet kan waarmaken.
- Als je iets wilt, laat dat niet van anderen afhangen maar onderneem zelf stappen.
- Dat genoeg ontspanning essentieel is voor je productiviteit en werksfeer.
- Dat je plezier moet hebben in je werk

13 TIPS VOOR HUIS VAN HET WERK

Na deze Millennial Scan weet je waar updates nodig zijn binnen Huis van het Werk. Maar nu? Hieronder geven we 6 tips voor Huis van het Werk en een stappenplan om ermee aan de slag te gaan.

Lees ook de [whitepaper van het Millennial Onderzoek 2018](#)

In onze whitepaper over de uitkomsten van het Millennial Onderzoek 2018 beschrijven we specifieke tips voor alle betrokkenen op de werkvloer onderverdeeld naar:

- Tips voor organisaties
- Tips voor ervaren collega's
- Tips voor millennials zelf

Ook beschrijven we daarin enkele cases voor millennials in organisaties om samen meer te bereiken met updates. Tot slot begeleidt en faciliteert Careerwise organisaties om gewenste veranderingen met millennials in organisaties ook daadwerkelijk door te voeren. Vraag ons naar de mogelijkheden.

Onze 6 Tips voor Huis van het Werk

1. Ondersteun millennials actief in *doen* wat bij hen de meeste werkenergie opwekt (=updaten). Verander dus niet *voor* ze, maar *met* ze.
2. Zorg dat millennials duidelijk in kaart hebben waar ze verantwoordelijk voor zijn en wat er van ze verwacht wordt. Laat ze niet zwemmen maar geef ze kaders en laat ze daarbinnen vrij om aan hun verwachtingen en verantwoordelijkheden te werken. Laat hierbij ook duidelijk weten dat perfectie niet altijd zo perfect is.
3. Gebruik de creativiteit en innovatiedrang van millennials om taaie vraagstukken als bureaucratie aan te pakken. Doe dit het liefst door afdelings-overstijgende samenwerkingen te faciliteren waarbij open en eerlijk gecommuniceerd kan worden. Laat ze bijvoorbeeld met een idee komen om het aantal regels binnen de organisatie terug te dringen.
4. Probeer te achterhalen of het een reële gedacht is dat de top bang is voor veranderingen. Misschien wordt deze indruk al weggenomen wanneer vanuit de top beter wordt uitgelegd waarom een besluit wel of niet wordt genomen.
5. Blijf concrete doelstellingen opstellen voor en met millennials. Dit zal hun gevoel van zingeving en betrokkenheid stimuleren.
6. Focus niet alleen op millennials, maar bijvoorbeeld ook op de grote verbindende Generatie-X (1955-1970). Versterk de interactie tussen X en millennials net zoals dat thuis gaat.

14 GA HET DOEN!

Organiseer een dialoogsessie met de millennials binnen Huis van het Werk met deze *Millennial Scan* als startpunt. Herkennen zij zich in de uitkomsten? Kunnen ze meer concrete voorbeelden geven? Laat hen uitspreken en toelichten waar ze de meeste energie van krijgen en waar ze de meeste energie op verliezen.

Kies een gebied – bijvoorbeeld bureaucratie of duidelijkheid - waar alle generaties de meeste werkenergie op verliezen. Dat betekent dat dit proces (sterk) is gedateerd. Het beste komen er sociale aspecten in terug zoals samenwerken, veranderen en communiceren. Laat hen gemotiveerd delen waarom hier een update nodig is. Besluit dit gedateerde proces te updaten met energieke millennials die daar veel affiniteit mee hebben.

Vraag de millennials hoe zij dit zouden aanpakken. Ondervraag hen kritisch, maar sta open voor hun frisse manier van benadering die soms over de grens van de bestaande cultuur en processen kan gaan. Laat dit coachend begeleiden door een ervaren collega en/of Careerwise.

Vraag de millennials waar ze ondersteuning kunnen gebruiken. Laat hen dat (op hun manier) organiseren, sta er op.

Let er tijdens het gehele update-proces goed op dat de millennials dit daadwerkelijk doen op een manier waar zij de meeste werkenergie van krijgen. Dat houdt het proces zelf 'bij de tijd' en vergroot de slagingskans van het updaten. Vooral bij diepgewortelde gedateerde processen is gedurende langere tijd alertheid en discipline nodig.

Doe het samen! Millennials in een voortrekkersrol, oudere collega's voor de (inhoudelijke) kennis en ervaring en het (hoger) management om de weg vrij te maken voor een nieuwe manier van werken.

Evalueer met regelmaat met het (project)team en leer samen van deze manier van vernieuwen om het ook op andere energiegevers en –vreters te gaan toepassen met millennials voorop in vernieuwing. Deel de leerervaringen met de rest van de organisatie.

Het betreft geen top down of bottom-up veranderen, maar samen veranderen vanuit wat de meeste werkenergie opwekt. In die zin is het een ultieme manier van duurzaam veranderen.

Een variant hierop: laat twee of drie ervaren rotten met twee of drie millennials een taai vraagstuk oplossen. Op een manier waar ze allemaal veel werkenergie van krijgen. Laat ze vooraf verkennen of ze samen een echte klik hebben en wederzijds willen leren.

De verbindende generatie x (1955-1970) is de grootste generatie en heeft de grootste invloed op de bestaande cultuur van Huis van het Werk, op de bestaande sociale processen, zoals besluitvorming, samenwerken, leiden etc.

Gebruik de ervaringskennis van de ouders onder hen als inspiratiebron om de eigentijdse interactie van thuis door te zetten op het werk. Wellicht nog verder te versterken op het werk. Thuis hebben ze die eigentijdse interactie al ontwikkeld. Dus ze kunnen het. Onderzoek met hen hoe je hen daarbij kunt ondersteunen. In veel organisaties blijken deze ouders moeite te hebben om met alle generaties net zo te interacteren als thuis. Meestal omdat ze zich jarenlang hebben aangepast aan gedateerde manieren van interacteren in de organisatie. Benadruk dat iedereen hier belang bij heeft, ook zichzelf. Het frist hen op en dat helpt om het werken langer vol te houden.

Voor alle bovenstaande suggesties geldt: je kunt hiermee eerst proefdraaien in een kleiner onderdeel van de organisatie.

Voor meer informatie en tips zie het Whitepaper: www.careerwise.nl/ypo

15 BIJLAGEN – RUWE ONDERZOEKSUITSLAGEN HUIS VAN HET WERK

1 Ontwikkeling

Het belangrijkste aan mijn eigen

1 ontwikkeling vind ik...

	%	@	% T	@ T
1 Persoonlijke ontwikkeling	61,2	3,47	64,1	3,35
2 Professionele ontwikkeling	27,7	3,76	23,9	3,55
3 Ondersteuning bij mijn ontwikkeling	8,5	3,15	8,9	3,14
4 Spirituele ontwikkeling	1,7	2,18	2,1	2,47
5 Anders	0,9		1,0	

Het belangrijkste aan persoonlijke

1.1 ontwikkeling vind ik...

	%	@	% T	@ T
1 Mijn talenten ontwikkelen	31,7	3,52	28,7	3,47
2 Vanuit mijn kracht opereren	20,9	3,57	20,9	3,40
3 Onderzoeken wat ik echt wil	12,8	3,04	20,9	3,00
4 Goede balans tussen werk en privé vinden	20,1	3,55	12,5	3,54
5 Mezelf beter leren kennen	10,1	3,53	12,3	3,35
6 Weten waar mijn grenzen liggen	3,3	3,46	3,5	3,67
7 Anders	1,3		1,2	

Het belangrijkste aan professionele

1.2 ontwikkeling vind ik...

	%	@	% T	@ T
1 Beter worden in mijn vak	36,7	3,74	31,7	3,69
2 Doelgericht toewerken naar een volgende stap in mijn loopbaan	23,3	3,76	24,5	3,33
3 Samenwerken met vakmensen waarvan ik veel kan leren	21,7	3,74	21,3	3,44
4 Breed ervaring opdoen	14,4	3,69	18,1	3,75
5 Gestructureerd en planmatig leren werken	1,7	4,00	2,3	3,39
6 Zelfstandig leren werken	1,7	4,67	1,8	3,36
7 Anders	1,3		0,3	

Het belangrijkste aan mijn spirituele

1.3 ontwikkeling vind ik...

	%	@	% T	@ T
1 Streven naar een hoger doel	0,0	0,00	19,1	2,92
2 Omgaan met mijn gedachten en gevoelens	36,4	2,25	13,2	2,78
3 Zin van het leven ontdekken	0,0	0,00	8,8	2,00
4 Zoeken naar antwoorden op grote vragen	18,2	1,00	5,9	1,50
5 Weten wat mijn bestemming is	9,1	2,00	19,1	2,15
6 Mijn intuïtie ontwikkelen	18,2	2,50	10,3	2,29
7 In het moment leven	0,0	0,00	10,3	3,14
8 Anders	18,2		13,3	

Het belangrijkste aan ondersteuning bij

1.4 mijn ontwikkeling vind ik...

	%	@	% T	@ T
1 Kunnen leren van ervaren collega's	38,2	3,81	32,6	3,26
2 Een manager die mij steunt in mijn ontwikkeling	29,1	3,00	29,9	3,07
3 Een eigen coach hebben	7,3	1,75	15,1	2,55
4 De ruimte hebben om mijn ontwikkeling zelf te sturen	21,8	2,83	19,9	3,47
5 Kunnen leren van mijn generatiegenoten	3,6	2,00	2,1	3,50
6 Anders	0,0		0,4	

2 Zingeving

Ik ervaar zingeving in mijn werk

2 wanneer...

	%	@	% T	@ T
1 Mijn bijdrage daadwerkelijk verschil maakt	46,8	3,62	45,1	3,33
2 Ik werk voor een organisatie die bijdraagt aan de ontwikkeling van mens en maatschappij	20,8	3,62	26,0	3,56
3 Ik werk voor een organisatie die mijn ontwikkeling ondersteunt	19,7	3,37	16,5	3,29
4 Ik werk voor een organisatie met een duidelijke missie	8,0	3,31	7,6	3,17
5 Ik werk voor een organisatie die bijdraagt aan een beter milieu	2,5	3,00	2,6	2,80
6 Anders	2,3		2,2	

Een duidelijke missie betekent voor mij

2.1 vooral...

	%	@	% T	@ T
1 Ik heb een duidelijk beeld van mijn bijdrage aan het grotere geheel	42,3	3,45	38,5	3,20
2 De organisatiedoelen vloeien logisch voort uit de missie	34,6	3,00	32,0	3,06
3 Ik herken me in de missie van de organisatie	17,3	3,44	23,5	3,26
4 Ik word betrokken bij de strategievorming	5,8	3,67	5,7	3,43
5 Anders	0,0		0,3	

Bijdragen aan de ontwikkeling van mens en

2.2 maatschappij betekent voor mij vooral...

	%	@	% T	@ T
1 Helpen met het oplossen van maatschappelijke vraagstukken	17,8	3,63	31,8	3,55
2 Bijdragen aan de ontwikkeling van mensen	36,3	3,57	26,5	3,63
3 Werken aan een veilige en rechtvaardige maatschappij	15,6	3,57	14,9	3,37
4 Mensen met minder kansen helpen	5,9	3,50	12,1	3,60
5 Werken voor een organisatie die maatschappelijk verantwoord onderneemt	20,7	3,68	11,5	3,88
6 Anders	3,7		3,2	

Bijdragen aan een beter milieu betekent voor mij vooral...

2.3		%	@	% T	@ T
	1 Bijdragen aan een betere wereld voor toekomstige generaties	37,5	3,17	41,2	2,94
	2 Er wordt duurzaam geproduceerd/diensten verleend	31,3	2,60	20,0	2,65
	3 Innovatie inzetten voor een betere wereld	12,5	3,50	11,8	2,90
	4 Dat mijn organisatie meedenkt over oplossingen voor milieuvraagstukken	6,3	2,00	15,3	2,46
	5 De uitstoot van schadelijke stoffen minimaliseren	12,5	3,50	10,6	2,78
	6 Anders	0,0		1,1	

Verschil maken betekent voor mij...

2.4		%	@	% T	@ T
	1 Doelstellingen verwezenlijken	29,3	3,55	32,5	3,39
	2 Maatschappelijk positieve impact realiseren	26,0	3,71	29,7	3,26
	3 Bijdragen aan innovatie	13,5	3,66	11,2	3,13
	4 Efficiëntie verhogen	13,5	3,49	11,3	3,38
	5 Werksfeer verbeteren	7,9	3,33	7,1	3,47
	6 Omzet verhogen	1,6	4,00	1,9	3,00
	7 Anders	8,2		6,3	

Ik voel mij gesteund in mijn ontwikkeling

2.5 als...

		%	@	% T	@ T
	1 Ik via mijn werkzaamheden nieuwe vaardigheden kan ontwikkelen	44,5	3,51	43,7	3,48
	2 Ik de ruimte heb om mijn ontwikkeling zelf te sturen	23,4	3,30	25,4	3,37
	3 Ik mijn sterke punten verder kan ontwikkelen	14,8	3,37	12,9	3,35
	4 Ik een eigen coach heb	3,9	3,60	5,0	2,48
	5 Iedereen een vrij besteedbaar opleidingsbudget heeft	5,5	2,14	5,8	2,29
	6 We elkaar voortdurend feedback geven	6,3	3,63	6,0	3,28
	7 Anders	1,6		1,2	

3. Leiderschap op de werkvloer

Wat ik belangrijk vind aan goed

3 leiderschap is...

	%	@	% T	@ T
1 Mensgericht te werk gaan	36,2	3,36	40,5	3,33
2 Duidelijkheid	36,8	3,55	30,3	3,33
3 Goede feedback	12,8	3,06	14,4	3,09
4 Resultaatgericht werken	8,6	3,18	9,1	3,12
5 Planmatig werken	2,0	3,31	2,4	3,09
6 Anders	3,7		3,3	

Onder resultaatgericht werken versta ik

3.1 vooral...

	%	@	% T	@ T
1 Werkprocessen efficiënter maken	48,2	3,00	39,8	3,05
2 Maximaliseren van productie/dienstverlening	23,2	3,38	33,0	3,19
3 Agile werken	12,5	2,71	11,9	2,94
4 Focus op winstmaximalisatie	3,6	3,50	6,1	3,06
5 Anders	12,5		9,2	

3.2 Onder planmatig werken versta ik vooral...

	%	@	% T	@ T
1 Werken volgens een duidelijke tijdsplanning	76,9	0,00	57,1	3,25
2 Agile werken	0,0	0,00	11,7	3,22
3 Werken volgens strakke kaders en protocollen	7,7	0,00	18,2	2,64
4 Risico's worden altijd geïnventariseerd	7,7	3,00	5,2	2,75
5 Anders	7,7		7,8	

Wat ik vooral belangrijk vind aan

3.3 feedback...

	%	@	% T	@ T
1 Feedback wordt continu gegeven	50,6	2,74	61,2	2,95
2 De mogelijkheid om feedback te vragen	20,5	3,76	17,1	3,56
3 Feedback wordt op vaste momenten gegeven, zoals in wekelijkse of halfjaarlijkse gesprekken	10,8	3,11	9,6	3,04
4 De mogelijkheid om feedback te geven	13,3	3,18	8,4	3,03
5 Anders	4,8		3,7	

Onder mensgericht werken versta ik

3.4 vooral...

	%	@	% T	@ T
1 Dat verbeterpunten en waardering worden uitgesproken	38,3	3,37	35,5	3,38
2 Mijn werkzaamheden/resultaten binnen de organisatie worden gewaardeerd	23,0	3,22	19,7	3,24
3 Dat er rekening wordt gehouden met mijn persoonlijke omstandigheden/wensen	13,6	3,44	15,2	3,31
4 Dat er aandacht voor mijn ontwikkeling is	6,8	3,31	11,3	3,28
5 Samen plezier maken, sociale activiteiten en kameraadschap	6,4	4,07	7,4	3,68
6 Mijn sterke kanten worden gezien	6,4	3,00	6,6	3,16
7 Anders	5,5		4,3	

3.5 Onder duidelijkheid versta ik vooral...

	%	@	% T	@ T
1 Weten wat er van mij verwacht wordt	53,4	3,60	50,6	3,39
2 Weten wat mijn verantwoordelijkheden zijn	16,4	3,82	15,9	3,44
3 Weten hoe mijn werkzaamheden bijdragen aan het grotere geheel	7,6	3,11	11,2	2,96
4 Heldere werkinstructies krijgen	12,2	3,28	12,1	3,24
5 De ruimte hebben om veel vragen te stellen	5,5	3,31	4,6	3,62
6 Anders	5,0		5,6	

4 Hiërarchie

4 Wat ik lastig vind aan hiërarchie is...

	%	@	% T	@ T
1 De remmende werking op vernieuwing/innovatie	21,4	3,28	26,0	3,26
2 De manier waarop besluiten worden genomen	30,6	3,62	24,2	3,51
3 De ongelijkwaardigheid	20,8	2,89	22,7	2,83
4 Gebrek aan transparantie	18,8	3,16	18,0	3,13
5 Anders	8,5		9,1	

4.1 Het lastige aan de besluitvorming vind ik...

	%	@	% T	@ T
1 Besluiten top-down worden genomen	26,1	3,65	28,5	3,51
2 Over alles vergaderd wordt	22,1	3,68	20,9	3,74
3 Goede ideeën de top vaak niet bereiken	20,1	3,58	17,9	3,21
4 Dat alles via de formele weg gaat/moet	16,6	3,58	19,2	3,54
5 Mijn manager bepaalt of mijn idee goed of slecht is	10,6	3,52	9,7	3,29
6 Anders	4,5		3,8	

Het lastigste aan ongelijkwaardigheid vind

4.2 ik...

	%	@	% T	@ T
1 Zelf weinig kunnen/mogen beslissen	25,2	2,53	26,2	2,53
2 Dat mijn kunde door het management wordt onderschat	21,5	3,10	23,0	2,99
3 Weinig aandacht voor mijn inbreng ervaren	25,2	2,91	21,1	2,74
4 Dat mijn leidinggevede de controle niet loslaat	9,6	2,85	12,4	3,24
5 Dat mijn manager grotendeels bepaalt welke taken ik uitvoer	9,6	3,15	9,6	2,79
6 Anders	8,9		7,7	

Wat volgens mij vernieuwingen/innovatie

4.3 vooral remt is...

	%	@	% T	@ T
1 Managers die bang zijn voor veranderingen	32,4	3,36	28,4	3,22
2 Dat alleen de top invloed heeft op veranderingen/vernieuwingen	23,7	3,52	26,7	3,43
3 De top-down manier van leidinggeven	18,7	3,00	18,1	3,16
4 De vergaderingen	7,9	3,55	7,4	3,59
5 Zelf geen nieuwe dingen mogen proberen	6,5	2,11	8,0	2,69
6 Dat mijn ideeën de top niet bereiken	4,3	3,17	6,7	3,05
7 Anders	6,5		4,7	

Het lastigste aan gebrekkige transparantie

4.4 vind ik...

	%	@	% T	@ T
1 Dat politieke spelletjes zaken ondoorzichtig maken	26,2	3,13	31,2	3,38
2 Dat kennis niet wordt gedeeld	35,2	3,07	24,5	2,99
3 Onduidelijkheid over het nut van bepaalde werkzaamheden en procedures	24,6	3,30	28,3	3,17
4 Onduidelijkheid over wat er met mijn werkzaamheden en resultaten gebeurt binnen de organisatie	12,3	3,20	14,5	2,74
5 Anders	1,6		1,5	

5. Autonomie en vrijheid

Het liefst ervaar ik vrijheid en

5 zelfstandigheid op het gebied van...

	%	@	% T	@ T
1 De uitvoering van mijn werk	30,3	3,65	30,9	3,62
2 Mezelf kunnen zijn op mijn werk	30,2	3,67	22,7	3,61
3 Goede kaders en richtlijnen krijgen waarbinnen ik aan de slag kan	18,6	3,35	21,4	3,26
4 Werktijden	10,5	3,01	12,9	3,33
5 Talentontwikkeling	6,9	3,31	7,9	3,05
6 Werkplek	1,5	3,10	2,3	3,09
7 Anders	2,0		1,9	

Het belangrijkste aan vrijheid in werktijden

5.1 vind ik...

	%	@	% T	@ T
1 Eigen werktijden kunnen bepalen	61,8	3,12	51,9	3,48
2 Geen vast aantal werkdagen/uren hebben maar beoordeeld worden op output	19,1	2,85	32,6	2,88
3 Mezelf kunnen inroosteren	8,8	2,67	10,0	3,86
4 Zelf kunnen kiezen tussen parttime of fulltime werken	8,8	3,17	4,8	3,70
5 Anders	1,5		0,7	

Het belangrijkste aan een werkplek vind

5.2 ik...

	%	@	% T	@ T
1 Eigen werkplek kunnen kiezen (bijv. thuis, bieb, kantoor)	30,0	2,00	73,0	3,09
2 Een vaste werkplek hebben	60,0	3,50	12,2	3,44
3 Eigen werkplek binnen kantoor kunnen kiezen	0,0	0,00	6,8	3,20
4 Eigen werkplek kunnen inrichten	10,0	4,00	6,8	2,20
5 Anders	0,0		1,2	

Het belangrijkste aan de uitvoering van

5.3 mijn werk vind ik...

	%	@	% T	@ T
1 Eigen planning mogen hebben	49,2	3,84	51,0	3,80
2 Nieuwe werkwijzen mogen uitproberen	37,6	3,61	37,2	3,48
3 Zelf feedback kunnen organiseren	3,0	2,83	2,3	3,13
4 Zelf bepalen welke hulpmiddelen (bijv. laptop/iPad) ik gebruik	4,6	2,44	3,3	2,79
5 Anders	5,6		6,2	

Het belangrijkste bij het ontwikkelen van

5.4 mijn talenten vind ik...

	%	@	% T	@ T
1 Werken vanuit mijn passie	20,0	2,89	32,7	2,73
2 Samenwerken met collega's van wie ik veel leer	20,0	3,11	23,0	3,29
3 Zelf kunnen bepalen welke vaardigheden ik ontwikkel	26,7	3,58	23,7	3,25
4 Zelf kunnen bepalen welke opleiding/cursus ik ga volgen	28,9	3,46	18,3	3,09
5 Anders	4,4		2,3	

Het belangrijkste aan mezelf kunnen zijn

5.5 vind ik...

	%	@	% T	@ T
1 Openheid tussen collega's	38,8	3,79	30,0	3,68
2 Dat de organisatie mij stimuleert om mijzelf te zijn	14,3	3,46	22,2	3,59
3 Alles kunnen vragen en zeggen wat ik wil	23,5	3,65	23,0	3,59
4 Dat mijn eigen ontwikkeling wordt gerespecteerd	20,4	3,63	20,2	3,55
5 Zelf bepalen welke kleding ik draag	1,0	3,00	2,6	3,63
6 Anders	2,0		2,0	

Het belangrijkste aan goede kaders en

5.6 richtlijnen vind ik...

	%	@	% T	@ T
1 Dat mijn functiebeschrijving helder is over mijn taken en verantwoordelijkheden	46,3	3,34	29,8	3,25
2 De zekerheid dat ik mij binnen mijn kaders niet hoeft te conformeren aan anderen	10,7	3,23	18,6	3,28
3 Weten wanneer ik anderen (zoals leidinggevende) moet betrekken en wanneer niet	21,5	3,62	22,2	3,44
4 Op de juiste momenten de juiste feedback krijgen	13,2	3,19	14,4	3,21
5 Met een goede opdracht/briefing starten	5,8	2,86	11,9	3,05
6 Anders	2,5		3,1	

6. Werksfeer

Het belangrijkste aan een goede

6 werksfeer vind ik...

	%	@	% T	@ T
1 De samenwerking met collega's	57,4	3,71	43,3	3,60
2 De relatie met collega's	26,0	3,73	34,6	3,72
3 De bedrijfscultuur	12,6	3,66	19,2	3,55
4 Mijn werkplek	2,2	2,79	1,8	2,66
5 Anders	1,8		1,1	

Onder een prettige relatie met collega's

6.1 versta ik...

	%	@	% T	@ T
1 Samen plezier hebben	23,7	4,03	29,3	3,88
2 Een open onderlinge communicatie	27,2	3,57	25,6	3,72
3 Volledig mezelf kunnen zijn	17,8	3,57	13,6	3,57
4 Dat werk en privé niet strikt gescheiden zijn	10,1	3,94	10,6	3,77
5 Elkaar vertrouwen	12,4	3,62	10,7	3,65
6 Werken aan een gezamenlijk doel	5,3	3,44	6,3	3,46
7 Anders	3,6		3,9	

6.2 Onder een prettige werkplek versta ik...

	%	@	% T	@ T
1 Me thuis voelen op mijn werkplek	42,9	3,17	33,9	3,65
2 Een rustige werkplek	28,6	1,75	27,1	2,00
3 Inrichting die mij werkenergie/inspiratie geeft (bijv. veel licht)	7,1	3,00	16,9	1,80
4 Dat de ICT up-to-date is	21,4	3,33	15,3	2,67
5 Anders	0,0		6,8	

Onder een prettige samenwerking met

6.3 collega's versta ik...

	%	@	% T	@ T
1 Elkaar aanvullen	29,5	3,79	28,0	3,54
2 Een gelijkwaardige relatie	20,4	3,61	23,1	3,55
3 Elkaars kennis delen	16,9	3,76	14,9	3,61
4 Respecteren van elkaars mening	16,6	3,58	14,6	3,61
5 Samen plezier maken	11,3	3,86	15,0	3,80
6 Anders	5,4		4,4	

Onder een prettige bedrijfscultuur versta

6.4 ik...

	%	@	% T	@ T
1 Van en met elkaar leren	32,5	3,19	30,6	3,36
2 Informele omgang met collega's	26,5	4,18	25,5	4,09
3 Overall naar binnen kunnen lopen	15,7	4,08	11,5	3,99
4 Regelmatig activiteiten met collega's ondernemen (zoals borrels, uitjes, etc.)	2,4	4,50	6,4	3,85
5 De tijd voor elkaar nemen	6,0	3,60	6,9	3,23
6 Betrokken worden bij evaluaties van bedrijfsresultaten	4,8	3,00	7,4	2,61
7 Dat er moeite wordt gedaan om het werk gevarieerd te houden	1,2	3,00	4,6	2,79
8 Anders	10,8		7,1	

7 Bureaucratie

7 Het lastige aan bureaucratie vind ik...

	%	@	% T	@ T
1 De vele regels en richtlijnen	43,1	3,22	34,8	3,18
2 Dat creativiteit beperkt is	13,2	3,13	20,5	3,06
3 Het gebrek aan eigen verantwoordelijkheid	12,8	3,36	17,6	3,13
4 Het vergaderen	11,7	3,45	10,5	3,48
5 De functies die strikt afgekaderd zijn	11,5	3,25	10,3	3,13
6 Anders	7,7		6,3	

Het lastige aan vele regels en richtlijnen

7.1 vind ik...

	%	@	% T	@ T
1 Dat richtlijnen worden gezien als directieve instructies i.p.v. hulpmiddelen	36,1	3,11	35,8	3,13
2 Dat voor alles wat ik wil doen een protocol bestaat en ik niets "gewoon zelf" kan ondernemen	15,7	3,20	22,2	3,24
3 Dat iedereen zich druk maakt over het volgen van de richtlijnen	24,6	3,20	20,2	3,18
4 Altijd moeten verantwoorden waar ik mee bezig ben	10,7	3,63	12,3	3,19
5 Managers die strakke richtlijnen geven over hoe ik mijn werk moet uitvoeren	9,6	3,26	6,7	3,01
6 Anders	3,2		2,8	

Het lastige aan gebrek aan

7.2 verantwoordelijkheid vind ik...

	%	@	% T	@ T
1 Dat iedereen zich verschuilt achter regels en naar elkaar wijst	79,5	3,33	70,2	3,22
2 Dat ik in de praktijk nauwelijks eigen verantwoordelijkheid krijg	9,6	3,38	12,4	3,07
3 Dat eigen initiatief niet wordt gewaardeerd	7,2	3,67	10,9	2,77
4 Dat de manager verantwoordelijk is voor alles	3,6	3,33	5,1	3,03
5 Anders	0,0		1,4	

Het lastige aan strikt afgekaderde functies

7.3 vind ik

	%	@	% T	@ T
1 Dat iedereen zich strikt aan zijn/haar functiebeschrijving houdt	30,7	3,30	34,2	3,12
2 Dat ik liever de prestaties afstem met mijn leidinggevende, dan dat ik strikt mijn functiebeschrijving volg	36,0	3,15	28,6	3,19
3 Dat mijn functie niet afwisselend is	12,0	3,22	14,3	3,10
4 Dat ik mijn eigen functiebeschrijving niet kan vormgeven	13,3	3,40	14,9	3,06
5 Dat mijn functie precies beschreven is	5,3	3,00	5,1	2,94
6 Anders	2,7		2,9	

Het lastige aan beperkte creativiteit vind

7.4 ik...

	%	@	% T	@ T
1 Dat er geen ruimte bestaat voor creatieve oplossingen, alles ligt al jaren vast	40,7	2,80	46,8	3,02
2 Dat ik steeds "op andermans terrein" kom als ik creatief probeer te zijn	20,9	3,44	18,1	3,18
3 Dat al mijn werkzaamheden gestandaardiseerd zijn	15,1	3,38	14,7	3,12
4 Dat ik weinig afwisselende werkzaamheden heb	12,8	3,18	10,5	2,91
5 Dat er weinig vertrouwen is in mijn kunnen	7,0	3,50	8,1	3,13
6 Anders	3,5		1,8	

7.5 Het lastige aan vergaderen vind ik...

	%	@	% T	@ T
1 Niet concrete vergaderingen	36,8	3,64	37,1	3,43
2 Te lang durende vergaderingen	26,3	3,40	22,1	3,41
3 Dat vaak een groot deel van de vergadering niet relevant is voor mij	22,4	3,18	17,9	3,25
4 De frequentie (te veel)	13,2	3,50	19,1	3,75
5 Anders	1,3		3,8	

8 Verwachtingen

8 De moeilijkste verwachtingen vind ik...

	%	@	% T	@ T
1 Verwachtingen van mezelf	59,7	3,49	58,9	3,45
2 Verwachtingen van de organisatie	15,1	3,28	13,6	3,32
3 Verwachtingen van mijn manager	9,2	3,43	10,3	3,27
4 Verwachtingen van vrienden en familie	5,5	2,83	7,3	2,78
5 Verwachtingen door social media	2,0	2,38	3,5	2,36
6 Anders	8,5		6,4	

De moeilijkste verwachtingen van mijzelf

8.1 vind ik...

	%	@	% T	@ T
1 Alles perfect moeten doen	55,8	3,66	48,3	3,70
2 Succes moeten hebben	11,1	3,35	17,8	3,33
3 Altijd zinvol moeten zijn	12,9	3,20	12,7	3,25
4 Gelukkig moeten zijn	5,9	3,39	7,7	2,88
5 Snel moeten ontwikkelen	7,5	3,10	9,0	3,28
6 Gezond moeten leven	2,8	3,36	1,8	2,94
7 Anders	3,9		2,7	

De moeilijkste verwachtingen van mijn

8.2 manager vind ik...

	%	@	% T	@ T
1 Dat ik alles kan/weet (onvoldoende begeleiding, uitleg)	30,0	3,44	31,8	3,32
2 Dat het nooit goed genoeg is	21,7	3,15	30,7	3,20
3 Met nieuwe ideeën moeten komen	11,7	3,43	10,7	2,94
4 Veel werk moeten verzetten	11,7	3,71	10,4	3,37
5 Snel en veel moeten leren	16,7	3,30	8,0	3,19
6 Promotie moeten maken	3,3	4,00	8,0	3,78
7 Anders	5,0		0,4	

De moeilijkste verwachtingen van de

8.3 organisatie vind ik...

	%	@	% T	@ T
1 Alles moeten weten	31,6	3,26	30,4	3,30
2 Een grote bijdrage moeten leveren aan de resultaten	18,4	3,56	25,5	3,27
3 Niet onder mogen doen voor collega's	19,4	2,68	16,0	3,11
4 Met nieuwe ideeën moeten komen	10,2	3,10	9,9	3,05
5 Promotie moeten maken	5,1	3,40	5,6	3,40
6 Anders	15,3		12,6	

De moeilijkste verwachtingen van vrienden

8.4 en familie vind ik...

	%	@	% T	@ T
1 Succes moeten hebben	30,6	3,18	38,1	2,95
2 Belangrijke/hoge functie krijgen	11,1	2,50	20,5	2,88
3 Sociaal actief moeten zijn	27,8	2,40	14,2	2,50
4 Gelukkig moeten zijn	22,2	3,39	12,1	2,52
5 Veel geld moeten verdienen	5,6	4,00	4,6	3,27
6 Anders	2,8		10,5	

De moeilijkste verwachtingen vanuit de

8.5 social media vind ik...

	%	@	% T	@ T
1 Altijd plezier moeten hebben	15,4	3,00	21,2	2,38
2 Dat ik succesvol moet zijn	0,0	0,00	16,8	2,58
3 Overall bij moeten zijn (fomo)	38,5	2,40	20,4	2,09
4 Altijd bereikbaar moeten zijn	15,4	2,00	17,7	3,05
5 Er goed uit moeten zien	0,0	0,00	8,0	1,78
6 Een luxe leven moeten leiden	7,7	2,00	5,3	2,33
7 De wereld moeten zien/reizen	0,0	0,00	6,2	1,57
8 Gezond moeten leven	0,0	0,00	1,8	3,00
9 Anders	23,1		2,6	

9 Overige

Waar krijg jij het allermeeste energie van in

9.1 je werk?

	%	% T
1 Fijne werksfeer	38,0	31,6
2 Betekenisvol werk hebben	34,1	29,5
3 Ontwikkeling doormaken	17,0	24,4
4 Autonomie/vrij werken	7,9	10,1
5 Goed leiderschap	0,8	2,3
6 Anders	2,3	2,1

Wat kost je het allermeeste energie in je

9.2 werk?

	%	% T
1 Onmacht	30,1	28,5
2 Slecht leiderschap	19,8	24,9
3 Bureaucratie	19,1	21,6
4 Hoge verwachtingen	17,1	14,4
5 Hiërarchie	6,5	5,9
6 Anders	7,4	4,7

9.3 Geslacht

	%	% T
1 Vrouw	72,2	68,6
2 Man	27,8	31,4

9.4 Opleiding

	%	% T
1 MBO	26,7	11,8
2 HBO	49,1	41,0
3 WO	20,7	42,9
4 Anders	3,4	4,3