CFPB
WETEN WAT WERKT

Jong en oud in de werkomgeving



Hoe gaan verschillende leeftijds-groepen om met hybride werken?

Verdiepend onderzoek
Werk in Transitie
December 2025

Colofon

Dit onderzoek is opgezet en uitgevoerd door
Dennis La Brijn
Bartele Hoekstra
Sjors Houtveen
Maaike Niekel

Rapportage
Deze rapportage is opgesteld door de medewerkers van het CFPB.

Contact
CFPB (Center for People and Buildings)
015-2781271
info@CFPB.nl
www.CFPB.nl

© 2025 Stichting Kenniscentrum Center for People and Buildings
Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

Samenvatting

Als gevolg van de brede invoering van hybride manieren van werken – waarbij medewerkers de keuze hebben om hun werkzaamheden (bijvoorbeeld) thuis uit te voeren – zoeken organisaties naar aanknopingspunten voor succesvol beleid op dit gebied. Eén van de potentiële handvatten die organisaties hebben om de transitie naar hybride werken in goede banen te leiden, is het leeftijdsperspectief.

Binnen het programma Werk in Transitie voerden we als CFPB een verdiepend onderzoek uit naar de rol van leeftijd bij de voorkeuren van kenniswerkers bij hybride werken. Het onderzoek valt uiteen in een aantal onderdelen. Er is gekeken naar de stand van zaken in de academische literatuur, er is een analyse uitgevoerd van data die verzameld is via de Werk in Transitie Monitor, en tenslotte hebben we interviews gehouden met jonge kenniswerkers. De hoofdvraag bij het onderzoek luidde: Wat is de invloed van leeftijd op de werkvoorkeuren van hybride werkers?

Wetenschappelijke literatuur

Analyse van de academische literatuur leert dat het hanteren van het leeftijdsperspectief een goed handvat kan zijn bij het ontwerpen van beleid op het gebied van hybride werken. Maar het is belangrijk om niet teveel waarde te hechten aan het veelgehoorde begrip 'generaties'. In de publieke opinie worden soms specifieke karaktereigenschappen gekoppeld aan leden van bepaalde generaties. Zo zouden Babyboomers (geboren tussen 1946 en 1964) materialistisch, leden van Generatie X (1965-1980) individualistisch, Millennials (1981-1994) prestatiegericht, en Generatie Z (ofwel 'digital natives') (1995-2012) competitief zijn. In de wetenschappelijke literatuur kan echter geen bewijs gevonden worden voor dergelijke generatie-specifieke karaktertrekken. Wél zijn er wensen en behoeftes die gekoppeld kunnen worden aan specifieke levensfases van medewerkers. Organisaties die het leeftijdsperspectief hanteren, doen er verstandig aan te grove karakteriseringen van 'generaties' links te laten liggen. Het is verstandiger om te focussen op levensfase-gerelateerde behoeftes van de medewerkers.

Werk in Transitie Monitor

Bij het onderzoek maakten we gebruik van data die verzameld is via de Werk in Transitie Monitor. Deze wetenschappelijk gefundeerde digitale vragenlijst werd in 2023 ingevuld door 17.250 respondenten, werkzaam bij Nederlandse (semi)publieke organisaties. De respondenten zijn uitgesplitst in de volgende leeftijdscategorieën: 18-30 jaar, 31-40 jaar, 41-50 jaar, 51-60 jaar, en 61 jaar en ouder. Zij beantwoordden vragen over de volgende onderwerpen: Werkplek, Medewerker & Organisatie, Samenwerken, Leiderschap en Gezondheid. Door de uitkomsten op deze terreinen te koppelen aan het leeftijdsperspectief bleek het mogelijk om leeftijdsspecifieke ervaringen en behoeftes op de werkvloer in beeld te krijgen.

Jongeren kiezen vaker voor het kantoor

Uit de analyse blijkt dat het percentage kantoorwerkers het laagst is bij de groep van 61 jaar en ouder. Hoe ouder een medewerkers is, hoe minder tijd deze gemiddeld genomen op het kantoor

doorbrengt. Jongere medewerkers kiezen juist het vaakst voor het kantoor, onder meer vanwege het feit dat sociaal contact belangrijk voor hen is. Ook willen jongere medewerkers graag leren van collega's en zoeken zij naar een gevoel van verbinding met de organisatie.

Thuiswerkplek

Alle leeftijdsgroepen kunnen beschikken over een goed uitgeruste thuiswerkplek. Maar de tevredenheid met die thuiswerkplek varieert. Het onderzoek laat zien dat hoe ouder de medewerker is, hoe groter gemiddeld genomen de tevredenheid is met de verschillende aspecten van de thuiswerkplek. Medewerkers in de groep van 18 tot 30 jaar zijn juist het minst tevreden met hun thuiswerkplek.
Opvallend is verder dat de waardering voor de kantoorwerkplek bij alle leeftijdsgroepen een stuk lager ligt dan de waardering voor de thuiswerkplek. Dat heeft verschillende oorzaken. Zo zijn jonge medewerkers soms ontevreden over het flexibele karakter van de kantooromgeving. Doordat werkplekken flexibel gebruikt worden, kunnen zij hun collega's soms niet vinden. Dat wordt ervaren als contraproductief. Want het treffen van (ook de oudere) collega's is voor jongeren juist een belangrijke reden om naar het kantoor te komen.

Wij-gevoel

Bij samenwerking is het onderlinge vertrouwen belangrijk. Uit de Werk in Transitie Monitor blijkt dat er geen grote problemen zijn op dit vlak. Wel verdient het 'gemeenschapsgevoel' enige aandacht. Hoewel de verschillen niet heel groot zijn, is dit gevoel bij jongere medewerkers het laagst en stijgt de score per leeftijdsgroep. Dit laat zien dat een solide 'wij-gevoel' binnen een organisatie niet alleen te maken heeft met de sociale ondersteuning of het onderlinge vertrouwen dat wordt ervaren binnen de organisatie. Ook andere factoren – bijvoorbeeld de duur van het dienstverband, of de mate waarin collega's elkaar treffen – spelen een rol. Persoonlijk contact in de gemeenschappelijke werkomgeving wordt zeer gewaardeerd. Het versterkt het team-gevoel en verbetert de interactie tussen medewerkers.

Leidinggevenden

Bij het verder optimaliseren van het beleid rondom hybride werken spelen leidinggevenden een belangrijke rol. Iedere leeftijdsgroep beoordeelt de sociale steun van de leidinggevende als goed. Wel is de jongste leeftijdsgroep kritisch over de digitale vaardigheden en ondersteuning door leidinggevenden. Ook is er een voorkeur voor persoonlijk contact, in plaats van contact via (bijvoorbeeld) de e-mail.

Interviews

Uit de groepsinterviews blijkt dat jongere medewerkers soms nog zoeken naar de manier waarop zij zich moeten bewegen in hun organisatie. Dat heeft onder andere te maken met de carrièrefase; medewerkers die nieuw zijn in een organisatie – en dat zijn gemiddeld genomen vaker jongere medewerkers – moeten zich de cultuur en omgangsvormen vaak nog eigen maken. Dit is belangrijke kennis voor organisaties die hybride werken: doordat medewerkers elkaar minder treffen op kantoor vindt er verhoudingsgewijs minder overdracht van expliciete en impliciete kennis plaats. Daarom is het verstandig meer aandacht te besteden aan de kennisoverdracht tussen medewerkers. Het is met name aan leidinggevenden – met hulp van HR-medewerkers – om mogelijke problemen in dit opzicht te signaleren en passende antwoorden te ontwikkelen, die passen bij de wensen van medewerkers in de verschillende leeftijdsgroepen.

Praktische aanbevelingen

- Het begrip ‘generatie’ biedt niet voldoende houvast bij het maken en verfijnen van beleid op het gebied van hybride werken. Het is beter om gebruik te maken van het meer neutrale begrip ‘levensfase’. Heb oog voor de verschillen binnen de organisatie op dit terrein bij het ontwikkelen en verfijnen van beleid.

- Verschillende leeftijdsgroepen beoordelen de kantooromgeving anders. Neem dit aspect mee in het ontwikkelen van inrichtingsstrategieën. Besteed hierbij onder meer aandacht aan psychosociale factoren (concentratiemogelijkheden, privacy en controle over het eigen binnenklimaat) en voorzieningen (groen, functionaliteit en comfort) bij inrichting van de werkomgeving in kantoren. Belangrijk is verder dat medewerkers in staat zijn hun naaste collega’s snel en eenvoudig te vinden.

- Sociaal contact met collega’s en kennisoverdracht zijn met name voor de jongste leeftijdsgroep van groot belang. Heb oog voor deze belangrijke aspecten. Maak afspraken over het inwerken van nieuwe medewerkers en over gezamenlijke kantoordagen.

- Succesvol hybride werken is (mede) afhankelijk van optimale digitale processen. Maak actief werk van digitale ondersteuning en houd rekening met de behoeftes van de verschillende leeftijdsgroepen.

Inhoud

Colofon **2**
Samenvatting **3**

1 Inleiding **8**
1.1 Achtergrond en doelstellingen 8
1.2 Onderzoeksvragen 9
1.3 Aanpak 10
1.4 Leeswijzer 10

2 Generatie of levensfase? **12**
2.1 Een perspectief op leeftijden: Generaties 13
2.2 Geschiedenis van het generatie-perspectief 14
2.3 Problemen met het generatie-perspectief 14
2.4 'Levensfase' als relevante invalshoek 16

3 Voorkeuren binnen verschillende leeftijdsgroepen **19**
3.1 Hybride werken: enkele algemene uitkomsten 20
3.2 Werkplek 23
3.3 Medewerker & Organisatie 26
3.4 Samenwerken 28
3.5 Leiderschap 30
3.6 Gezondheid 31

4 Conclusie **35**
4.1 Belangrijkste bevindingen 35
4.2 Aanbevelingen voor de praktijk 37
4.3 Succesvol hybride werken vraagt om inzicht 38

Bijlage 1: Verantwoording van het onderzoek **40**
Bijlage 2: Referenties **41**

1



1 Inleiding



Werk vindt al geruime tijd niet meer alleen op kantoor plaats. De ervaringen met thuiswerken tijdens de coronapandemie hebben een versnelling teweeggebracht richting een nieuwe manier van werken: hybride werken.

Binnen het CFPB hanteren we de volgende definitie van hybride werken:

> Hybride werken is een manier van werken waarbij medewerkers de mogelijkheid hebben om hun kenniswerkzaamheden (deels) plaats- en tijdonafhankelijk uit te voeren, waarbij de voor het werk noodzakelijke onderlinge communicatie (deels) plaatsvindt via digitale communicatiemiddelen.[1]

Anno 2025 is hybride werken de nieuwe standaard geworden binnen organisaties met (overwegend) kenniswerkers. Deze structurele transitie plaatst medewerkers en organisaties voor interessante en uitdagende vraagstukken.

1.1 Achtergrond en doelstellingen

Welke werkplekken en faciliteiten moet je aanbieden op kantoor? Wat betekent het voor de onderlinge samenwerking als mensen op verschillende locaties werken? Hoe blijft de verbinding tussen medewerkers en teams in stand? En wat zijn de gevolgen van hybride werken voor de gezondheid van kenniswerkers? Om dergelijke vragen te kunnen beantwoorden, startte het CFPB in 2022 samen met TU Delft en TU Eindhoven het onderzoek Werk in Transitie. Dit is een collectief onderzoeksprogramma dat wordt uitgevoerd bij – en mede-gedragen wordt door – een groot aantal deelnemende organisaties in de (semi)publieke sector. Binnen Werk in Transitie maken we onder meer gebruik van de Werk in Transitie Monitor. Dit is een wetenschappelijk gefundeerde

digitale vragenlijst die wordt ingevuld door medewerkers van de deelnemende organisaties. De vragenlijst bestaat uit een serie vragen op de gebieden Medewerker & Organisatie, Werkplek, Samenwerken, Leiderschap en Gezondheid.



De Werk in Transitie Monitor omvat vijf modules.

In dit rapport maken we gebruik van de data die we verzamelden in het jaar 2023. Toen werd de Monitor ingevuld door 17.250 respondenten, die kunnen worden uitgesplitst in de volgende leeftijdscategorieën: 18-30 jaar, 31-40 jaar, 41-50 jaar, 51-60 jaar, en 61 jaar en ouder. Daarmee biedt de Werk in Transitie Monitor interessante en relevante inzichten in de wijze waarop hybride werken wordt geadapteerd en gewaardeerd binnen de deelnemende organisaties. Bovendien biedt de wetenschappelijke vragenlijst de mogelijkheid om in te zoomen op specifieke aspecten van hybride werken.

Eén van de aspecten die aan de hand van de Werk in Transitie Monitor verhelderd kan worden, is de invloed van leeftijd op de waardering voor verschillende aspecten van hybride werken. Doordat in de vragenlijst onder meer de leeftijd van de respondent gevraagd wordt, bieden de (verder geanonimiseerde) antwoorden inzicht in de voorkeuren binnen specifieke leeftijdsgroepen. In deze publicatie zullen we inzoomen op deze voorkeuren. Daarbij kijken we niet alleen naar de uitkomsten uit de Werk in Transitie Monitor, maar is er ook aandacht voor de academische literatuur op het gebied van generaties/leeftijd in relatie tot de werkomgeving. Daarnaast hebben interviews gehouden met jongeren. De antwoorden van de jongeren bieden de mogelijkheid een aantal van de uitkomsten uit de Werk in Transitie Monitor en het literatuuronderzoek in perspectief te plaatsen.

Door systematisch te kijken naar het belang van leeftijd op de werkvloer, willen we meer inzicht bieden in de mogelijkheden die organisaties hebben in het ontwerpen en verfijnen van beleid op het gebied van hybride werken. Met deze inzichten kunnen organisaties hun werkstrategieën beter afstemmen op de behoeften van de verschillende groepen medewerkers. De kennis die we in dit rapport presenteren draagt zo bij aan een productievere en meer betrokken werkvloer.

1.2 Onderzoeksvragen

In het onderzoek beantwoorden we de volgende onderzoeksvraag:

Wat is de invloed van leeftijd op de werkvoorkeuren van hybride werkers?

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden, worden de volgende vier deelvragen behandeld:

1. Is het begrip ‘generatie’ een bruikbaar instrument om verschillen op de werkvloer mee te verklaren?

2. Biedt een indeling in leeftijdsgroepen meer inzichten in de voorkeuren van medewerkers op de terreinen ‘Werkplek’, ‘Medewerker & Organisatie’, ‘Samenwerken’, ‘Gezondheid’ en ‘Leiderschap’?
3. Wat zijn de specifieke uitkomsten op deze terreinen?
4. Vinden deze uitkomsten een bevestiging en/of verklaring in de interviews die we uitvoerden?

1.3 Aanpak

Om de hoofd- en deelvragen te kunnen beantwoorden, hebben we een aantal verschillende onderzoeksmethodes ingezet, namelijk:

- Literatuuronderzoek. Er zijn in het verleden diverse wetenschappelijke studies gepubliceerd over generaties en werk. In dit rapport bieden we een overzicht van de laatste stand van zaken op dit terrein.

- De Werk in Transitie Monitor. Dit is een wetenschappelijk gefundeerde digitale vragenlijst die werd ontwikkeld door het CFPB, TU Delft en TU Eindhoven. De Werk in Transitie Monitor werd in 2023 ingevuld door 17.250 medewerkers van Nederlandse (semi)publieke organisaties.

- Groepsinterviews. We zijn het gesprek aangegaan met twee specifieke groepen: studenten, en startende kenniswerkers (tussen 18 en 30 jaar). Daarbij werd onder meer gevraagd naar de actuele werk/studie-situatie. Verder konden de respondenten reageren op afbeeldingen van verschillende werkomgevingen. Tenslotte namen we interviews af aan de hand van een of meerdere (aangepaste) vacatureteksten.

1.4 Leeswijzer

Deze publicatie is ingedeeld in drie inhoudelijke hoofdstukken.

Hoofdstuk 2 gaat over de toepasbaarheid van het begrip ‘generatie’ bij het realiseren van een goede werkomgeving.

Hoofdstuk 3 is gericht op het rapporteren van de belangrijkste leeftijd-gerelateerde bevindingen uit de Werk in Transitie Monitor. Deze resultaten worden in perspectief geplaatst met behulp van uitspraken van jonge kenniswerkers.

In Hoofdstuk 4 wordt een aantal conclusies getrokken uit de bevindingen in de voorgaande hoofdstukken. Ook bevat dit laatste hoofdstuk een serie praktische aanbevelingen.

2



2 Generatie of levensfase?



Doordat kenniswerkers elkaar sinds de invoering van hybride werken minder vaak dan voorheen ontmoeten op kantoor, leven er bij organisaties zorgen over de onderlinge kennisdeling. Zij zoeken naar nieuwe manieren om de primaire en secundaire doelstellingen te kunnen blijven behalen. Eén van de perspectieven die daarbij gehanteerd wordt is het leeftijdsperspectief. Biedt het begrip 'generatie' een bruikbaar handvat bij het ontwikkelen van beleid op het gebied van hybride werken?

In de publieke opinie en de vakpers is de laatste jaren veel aandacht voor het begrip 'generatie'. De afgelopen vijf jaar verschenen er meer dan negenhonderd artikelen in de grote landelijke kranten en websites van Nederland die gingen over generatieverschillen. Krantenkoppen als: "Gedoe tussen generaties helpt ons niet vooruit!", "Gen Z klapt iedere dag stipt om 17:00 de laptop dicht" en "Babyboomers zijn traag en Gen-Z is verwend" zijn slechts enkele voorbeelden. Maar is het denken in generaties wel het meest geschikte perspectief bij het identificeren van leeftijds-gerelateerde verschillen in voorkeuren en behoeftes op de werkvloer? In dit hoofdstuk beantwoorden we deze vraag op basis van een inventarisatie van de wetenschappelijke literatuur.

2.1 Een perspectief op leeftijden: Generaties



Een generatie kan worden gedefinieerd als een identificeerbare groep mensen die in dezelfde periode zijn geboren en die verondersteld worden daardoor bepaalde gelijkenissen in attitudes en gedrag te ontwikkelen.[2] [3] [4] [5] Op dit moment worden in de literatuur de volgende vier generaties onderscheiden op de werkvloer:

- Babyboomers (1946-1964)
- Generatie X (1965-1980)
- Millennials (1981-1994)
- Generatie Z (1995-2012)

Aan deze generaties wordt een aantal specifieke kenmerken verbonden. Hieronder noemen we een aantal stereotype karakteristieken die doorgaans aan de genoemde generaties worden gekoppeld:

Babyboomers (1946-1964):
Voor de Babyboomers staat hun carrière centraal. Werk is een essentieel onderdeel van hun identiteit, en ze tonen een sterke loyaliteit richting hun werkgever en organisatie. Ze zijn resultaatgericht en blijven vaak lang bij dezelfde organisatie, wat hen stabiliteit en zekerheid biedt. Verder wordt over Babyboomers gezegd dat ze meer tijdsdruk ervaren en materialistisch ingesteld zijn.[6]

Generatie X (1965-1980):
Generatie X staat bekend als de baanwisselaars. Ze geven de voorkeur aan promotie boven salaris en hechten veel waarde aan een goede werk-privébalans. Daarnaast zijn ze technologisch vaardig en hebben ze een informele werkstijl. Generatie X-ers worden verder omschreven als sceptisch en individualistisch.[6]

Millennials (1981-1994):
Millennials staan ook wel bekend als 'Generatie Y'. Millennials zijn opgegroeid met het internet en hebben een sterke prestatiegerichtheid. Ze zoeken voortdurend naar uitdaging in hun werk en hechten waarde aan een informele werkomgeving. Werk-privébalans is belangrijk voor hen, en ze zijn zelfverzekerd over hun capaciteiten. Ze wisselen vaker van baan, zowel vanwege financiële als carrière-overwegingen. Millennials zijn sociaal bewust, maar ook narcistisch.[7]

Generatie Z (1995-2012):
Generatie Z is opgegroeid met digitale technologie. Daarom gelden leden van deze generatie als 'digital natives'. Zij hebben een sterke prestatiedrang en verwachten dat werk interessant en zinvol is. Leden van Generatie Z hechten veel waarde aan nauwe banden met collega's en leidinggevenden, en net als voor Millennials is een goede werk-privébalans cruciaal voor hen. Ze zijn gericht op leren en doorgroeien, en wisselen van baan als ze betere groeimogelijkheden zien. Leden van Generatie Z worden verder getypeerd als zelfverzekerd, competitief en afhankelijk van technologie.[8]

2.2 Geschiedenis van het generatie-perspectief

Denken in generatiecohorten is niet nieuw en begon al in de jaren vijftig en zestig van de vorige eeuw.[9] [10] Maar de discussie over generatieverschillen kwam echt op gang na de publicatie van twee boeken door de Amerikaanse auteurs William Strauss en Neil Howe: *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069* in 1991, en *Millennials Rising: The Next Great Generation* in 2000. Sindsdien is het idee ontstaan dat generaties ook invloed hebben op verschillende werkprocessen.[11] [12]

In de afgelopen 20 jaar zijn generatieverschillen in de literatuur vaak aangehaald als de reden voor verschuivingen in houding en gedrag van werknemers. Zo werden een toename in het wisselen van baan, een afnemende werkethiek van werknemers, steeds competitievere en meer gespannen werkomgevingen, en de toename van freelance- en contractwerk verklaard door een beroep te doen op het begrip 'generatie'. Generatiekenmerken werden verder gebruikt om praktische aanbevelingen te doen over hoe beleid en praktijk kunnen worden afgestemd op specifieke behoeftes van medewerkers.

Er zijn verschillende redenen voor de populariteit van generaties.[12] Het toeschrijven van gedachten en gedrag aan een generatie is een toegankelijke manier om sociale identiteiten van groepen mensen te categoriseren.[13] Het kan organisaties helpen om een dialoog te starten over diversiteit in de werkomgeving, en de mogelijke oorzaken en consequenties daarvan.[14] Voor HR-afdelingen is het generatie-perspectief een aantrekkelijke methode om groepen medewerkers te classificeren en op basis hiervan strategieën te ontwikkelen op het gebied van bijvoorbeeld beloningsstructuren, retentieprogramma's en het verbeteren van de werknemerstevredenheid. Voor leidinggevenden kan het perspectief interessant zijn omdat kennis over de veronderstelde specifieke eigenschappen van de leden van generaties kan helpen bij het ontwikkelen van een passende leiderschapsstijl per generatie.

2.3 Problemen met het generatie-perspectief

In de wereld van mens en werkomgeving wordt dus regelmatig gebruik gemaakt van het generatieperspectief bij het maken van beleid. Dat is begrijpelijk, en soms waardevol. Wanneer

organisaties bijvoorbeeld beleid willen ontwikkelen op het terein van adoptie van nieuwe technologie, kan het zinvol zijn om onderscheid te maken tussen de 'digital natives' en de leden van andere generaties. Toch zijn er redenen om enigszins voorzichtig te zijn met het kritiekloos hanteren van het generatie-perspectief. Een aantal argumenten in de wetenschappelijke literatuur pleit namelijk nadrukkelijk tégen het indelen van de groepen op de werkvloer in generaties. Hieronder zetten we de tegen-argumenten op een rijtje:

- Niet eenduidig
  Ten eerste wordt de indeling van generaties niet consequent op dezelfde manier toegepast. Verschillende onderzoekers hebben generaties zoals Babyboomers, Generatie X, Millennials en Generatie Z aan uiteenlopende geboortejaren gekoppeld. Hierdoor variëren de kenmerkende eigenschappen van elke generatie aanzienlijk tussen de verschillende auteurs. Dit leidt tot een ambigu begrip van wat een generatie precies inhoudt.[15] Hierdoor wordt het doen van onderzoek naar generaties lastig en het vergelijken van inzichten complex.[4]

- Geen coherente groep
  Kenmerkend voor het generatie-perspectief is de opvatting dat gedeelde ervaringen leiden tot cohort-specifieke overeenkomsten.[16] Maar dit is een te eenvoudige voorstelling van zaken. Zo is onduidelijk hoe of waarom individuen van dezelfde leeftijd ingrijpende maatschappelijke gebeurtenissen op dezelfde manier zouden ervaren, of waarom deze gebeurtenissen mensen van een bepaalde leeftijd op een unieke manier zouden beïnvloeden.[4] Met de focus op geboortejaren wordt een homogene groep verondersteld. Maar daarmee wordt de invloed van bijvoorbeeld de geografische locatie of de sociaal-maatschappelijke context waarin iemand opgroeit ten onrechte buiten beschouwing gelaten.[17] Leden van een generatie kunnen op basis van hun maatschappelijke of geografische achtergronden heel anders aankijken tegen bepaalde aspecten. En ook aangeboren persoonlijkheidskenmerken hebben een potentieel grote invloed op de manier waarop mensen de wereld ervaren. Door het te stringent hanteren van het generatie-perspectief dreigen deze belangrijke aspecten uit beeld te verdwijnen.

- Geen historisch fundament
  Er is weinig bewijs voor waarom en hoe een bepaalde gebeurtenis een nieuw cohort zou vormen in de twintig jaar volgend op die gebeurtenis.[4] Daar komt bij dat historische en sociale veranderingen vaak heel geleidelijk plaatsvinden, waardoor de grenzen tussen generaties moeilijk aan te geven zijn. Het Sociaal Cultureel Planbureau (SCP) stelt dat het begrip 'generatie' suggereert dat er duidelijk afgebakende periodes zijn, terwijl dit in de praktijk niet het geval is.[5] Sociaal-culturele ontwikkelingen verlopen te geleidelijk om een categorische indeling in afgebakende generaties te rechtvaardigen. Het SCP plaatst ook vraagtekens bij de gedachte dat individuen in hun jonge jaren (rond hun zeventiende) gevoeliger zijn voor de tijdsgeest en daar meer door gevormd worden dan ouderen.

- Attitudes zijn niet gekoppeld aan generaties
  Er is geen bewijs voor de stelling dat bepaalde attitudes en waarden gekoppeld zijn aan geboortejaren. De kenmerken die specifiek worden toegeschreven aan een bepaalde generatie zijn in de praktijk vaak niet karakteristiek voor de leden van die generatie. De gedachte dat iemand die voor 1964 geboren is per definitie materialistisch ingesteld zou zijn, of dat iemand die na 1995 juist alleen maar zinvol werk zou willen, is uiterst wankel. Er is weinig bewijs dat generaties verschillen in hun werkwaarden.[4] In academische studies zijn er geen verschillen gevonden tussen generaties wat betreft intrinsieke/cognitieve werkwaarden, statusgerichte werkwaarden of sociale/altruïstische werkwaarden. Hetzelfde geldt voor aspecten als werk-privébalans of stress/burn-out. Als er al sprake is van een verschil zijn de effectgroottes doorgaans klein.[4 5]

In reactie op de genoemde problemen met het concept 'generatie' wordt in de academische literatuur langzamerhand afscheid genomen van dit begrip als handvat om veranderingen in organisaties in goede banen te leiden. Het denken in generaties leidt tot stereotypering. Met een te sterke focus op geboortejaren wordt de invloed van andere factoren, zoals persoonlijke kenmerken, de geografische locatie of de context waarin iemand opgroeit buitenspel gezet.

2.4 'Levensfase' als relevante invalshoek



In de voorgaande paragraaf werd het generatieperspectief geproblematiseerd. Toch kan het zinvol zijn om te kijken naar generaties op de werkvloer. Zo blijkt uit onderzoek dat leden van Generatie X wat vaker last hebben van burn-outs dan Babyboomers. Ook zien onderzoekers dat oudere medewerkers vaker geneigd zijn om bij een werkgever te blijven en bovendien meer tevreden zijn met en betrokken zijn bij hun werk. Hoe kunnen we deze schijnbaar tegenstrijdige uitkomsten begrijpen?

Een eerste mogelijk verklaring is dat de gevonden verschillen 'contingent' zijn. Dat wil zeggen dat de indeling in bepaalde categorieën – in dit geval generaties – per categorie weliswaar verschillende uitkomsten oplevert, maar dat deze verschillen niet *verklaard* worden door de gekozen categorisering. In het geval van contingentie is er geen heldere veroorzaking of correlatie tussen de categorisering en de divergerende uitkomsten per categorie. In gewone mensentaal: de verschillen zijn toevallig en hadden evengoed anders kunnen uitvallen.

Leeftijdsgebonden behoeftes

De academische literatuur leert ons dat er bij het maken van onderscheid in leeftijdsgroepen op de werkvloer iets anders aan de hand is. Het onderscheiden van leeftijdsgroepen in de wereld van mens en werkomgeving kan zeker behulpzaam zijn.[12] Het biedt organisaties de mogelijkheid om een dialoog over diversiteit en de consequenties daarvan te starten en de uitgangspunten van verschillende leeftijdsgroepen in de organisatie scherper te krijgen. Daarbij is het echter cruciaal om in te zien dat de non-contingentie van het leeftijdsperspectief niet gebaseerd is op vaststaande karaktereigenschappen die zouden gelden voor de verschillende generaties, maar op specifieke leeftijdsgebonden behoeftes en vaardigheden. Met andere woorden: de verschillen en behoeftes worden niet verklaard door de *generatie* waartoe medewerkers behoren, maar door de *levensfase* waarin medewerkers verkeren.[12] Daarnaast spelen de carrièrefase en het aantal jaren dienstverband een rol.

Een voorbeeld. Wanneer je net komt kijken op de werkvloer, heb je behoefte aan ondersteuning van oudere collega's. Dat gold destijds voor de groep die wordt aangeduid als Babyboomers, en dat geldt ook nu voor jongeren op de werkvloer. Die behoefte heeft niets te maken met vaststaande karaktereigenschappen die gekoppeld zijn aan een bepaalde geboorte-periode en sociaal-maatschappelijk belangwekkende gebeurtenissen (zoals wordt verondersteld vanuit het generatie-perspectief). Die behoefte heeft veel meer te maken met de carrière- en levensfase waarin jongeren zich bevinden.

Voor HR- en FM-medewerkers die proberen de nieuwe hybride werkvorm zo goed mogelijk te ondersteunen betekent dit dat niet 'generatie' maar 'carrière- en levensfase' van de medewerkers één van de uitgangspunten kan zijn voor het maken van beleid en het invullen van de werkomgeving. In het vervolg van dit rapport zullen we daarom kijken naar verschillende leeftijdsgroepen, zonder hierbij de suggestie te willen wekken dat alle leden van de verschillende cohorten specifieke karaktereigenschappen met elkaar delen die exclusief verklaard kunnen worden door de specifieke geboortejaren van de leeftijdsgroepen.

3



3 Voorkeuren binnen verschillende leeftijdsgroepen

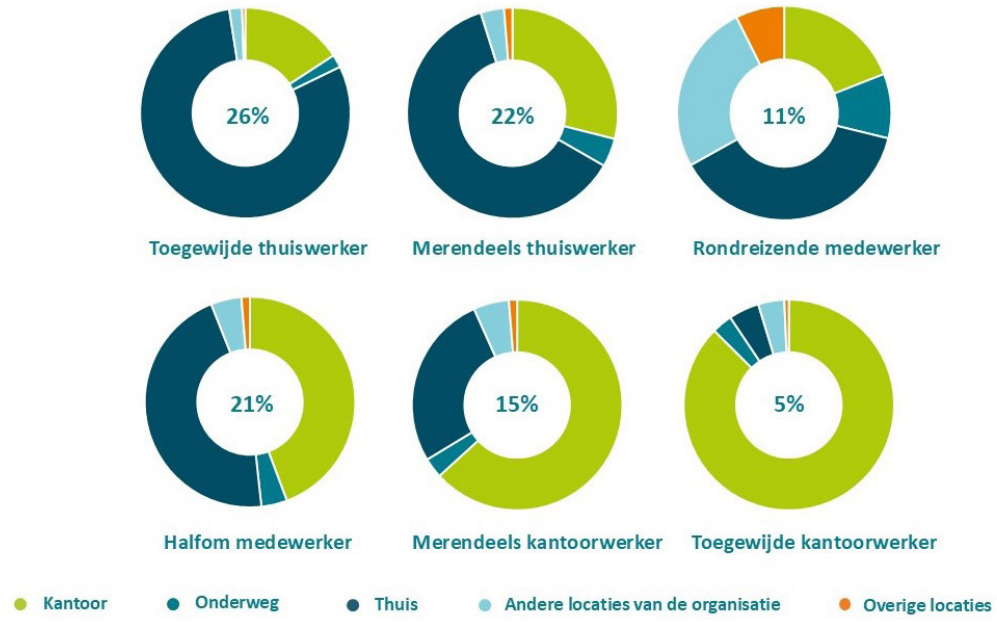


De invoering van hybride werken betekende een ingrijpende transitie van kenniswerk. Met de Werk in Transitie Monitor brengen we in beeld wat deze structurele verandering betekent voor organisaties en hun medewerkers. De wetenschappelijk gefundeerde digitale vragenlijst heeft aandacht voor verschillende onderwerpen. De respondenten beantwoorden vragen op de volgende gebieden: Werkplek, Medewerker & Organisatie, Samenwerken, Leiderschap en Gezondheid.

In 2023 is de Monitor ingevuld door 17.250 respondenten. De antwoorden bieden een basis om uitspraken te doen over de adaptie van hybride werken binnen de deelnemende organisaties. De uitgebreide digitale vragenlijst brengt verschillende aspecten in kaart die relevant zijn voor het monitoren en borgen van een goede (kennis)werkomgeving. Eén van die aspecten is het leeftijdsperspectief. De respondenten is gevraagd hun specifieke leeftijd in te vullen. De ondervraagden zijn uitgesplitst in de volgende leeftijdscategorieën: 18-30 jaar, 31-40 jaar, 41-50 jaar, 51-60 jaar, en 61 jaar en ouder. Door de uitkomsten op de terreinen Werkplek, Medewerker & Organisatie, Samenwerken, Leiderschap en Gezondheid te koppelen aan het leeftijdsperspectief is het mogelijk om leeftijdsspecifieke ervaringen en behoeftes op de werkvloer in beeld te krijgen. In dit hoofdstuk presenteren we de belangrijkste bevindingen op dit gebied.

3.1 Hybride werken: enkele algemene uitkomsten

Hybride werken is in Nederland breed ingevoerd. Binnen de aan Werk in Transitie deelnemende organisaties is deze nieuwe manier van werken de nieuwe standaard geworden. Medewerkers werken structureel nog maar een deel van de tijd op het gemeenschappelijke kantoor. De uitkomsten van de Werk in Transitie Monitor laten zien dat niet alle medewerkers daarbij dezelfde keuzes maken voor wat betreft de tijd die thuis, op kantoor of elders wordt gewerkt. Analyse van de data leert dat er zes verschillende profielen te identificeren zijn (zie figuur 1).

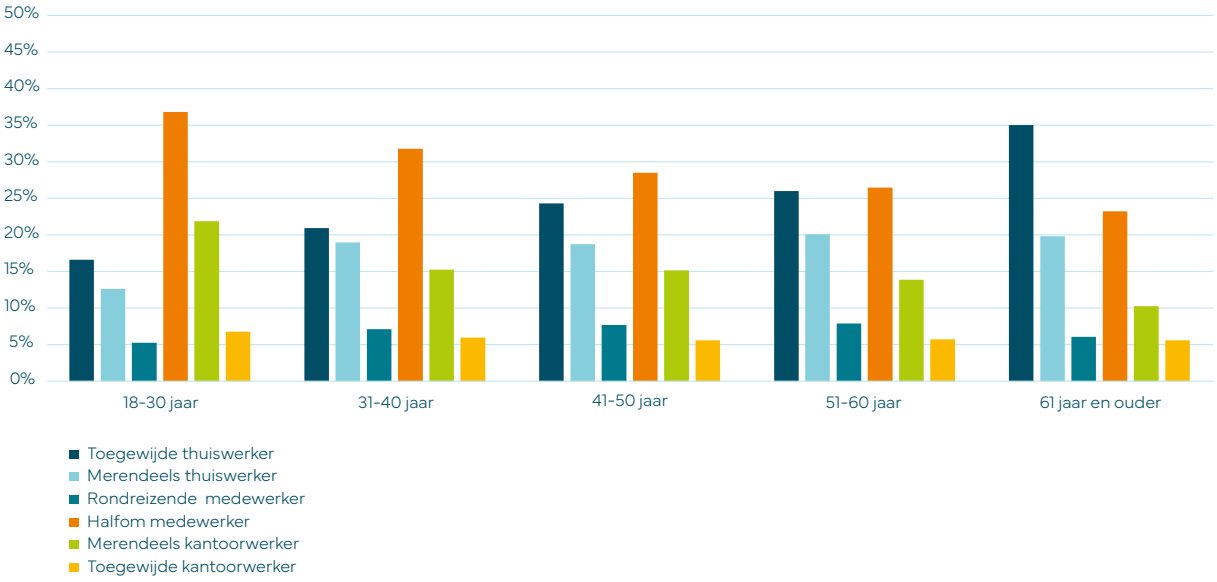


Figuur 1: De zes zogenoemde locatiekeuzeprofielen bij hybride werken.

De zes profielen kunnen als volgt gekenmerkt worden:

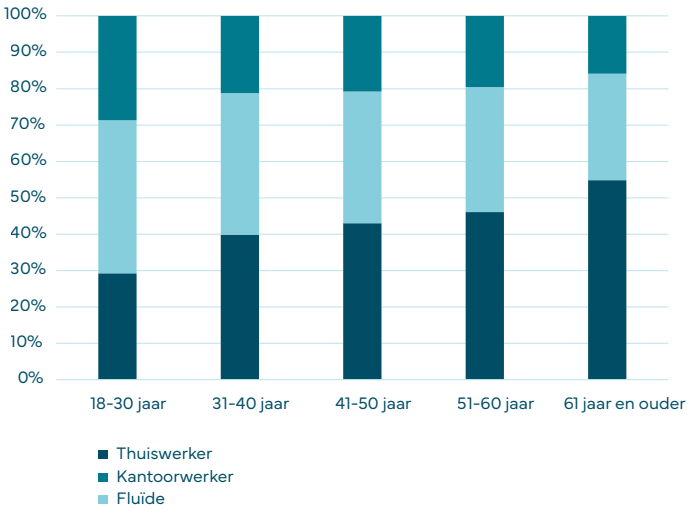
1. Een kwart van de respondenten kan gelden als 'toegewijde thuiswerker'. Respondenten die binnen deze groep vallen, geven de voorkeur aan thuiswerken. In een volledige werkweek brengen zij ongeveer een dag per week door op kantoor. De rest van de tijd wordt thuis gewerkt.
2. Bijna een vijfde deel van de respondenten kan gelden als 'merendeels thuiswerker'. Zij werken het grootste deel van de tijd thuis. Maar anders dan de eerder genoemde 'toegewijde thuiswerker' brengen zij een (iets) groter deel van de tijd door op kantoor. Bovendien werken zij een klein deel van de tijd elders.
3. Een klein deel van de respondenten – 11% – kan gekwalificeerd worden als 'rondreizende medewerker'. Medewerkers binnen deze groep werken ongeveer een derde van de tijd op kantoor en een vijfde van de tijd thuis. Daarnaast wordt er veel onderweg en op andere locaties gewerkt.
4. Bijna een kwart van de respondenten verdeelt de werktijd gelijkelijk tussen thuis en kantoor. Met 21% is deze 'halfom-medewerker' de grootste groep.
5. Ongeveer 1 op de 7 medewerkers geeft de voorkeur aan het werken op kantoor. De respondenten binnen het profiel 'merendeels kantoorwerker' werken een kwart van de tijd vanuit huis.
6. Een klein deel van de respondenten geeft aan vrijwel volledig op kantoor te werken. Deze 'toegewijde kantoorwerkers' vormen echter een kleine minderheid: dit profiel is met 5% op de minste medewerkers van toepassing.

Wanneer we vanuit het leeftijdsperspectief naar deze zes profielen kijken, zien we enkele opvallende dingen (zie figuur 2). Zo blijkt dat naarmate mensen ouder worden, het percentage thuiswerkers toeneemt (de donkerblauwe balk). Omgekeerd neemt het percentage kantoorwerkers af naarmate de leeftijd daalt. Dit komt vooral tot uiting in de oranje balk, die het percentage medewerkers toont die kantoor- en thuiswerk ongeveer gelijkelijk verdelen (de 'halfom medewerker'). Ook de lichtgroene balk ('merendeels kantoorwerker') laat ditzelfde patroon zien.



Figuur 2: Locatiekeuzeprofielen per leeftijdsgroep.

Om dit patroon nog duidelijker tot uiting te laten komen, zijn de zes genoemde profielen samengevoegd tot drie hoofdcategorieën: thuiswerker, fluïde, en kantoorwerker (zie figuur 3).



Figuur 3: Verdeling hoofdcategorieën type werker per leeftijdsgroep.

Uit de figuur 3 komt naar voren dat ongeveer 35% van de mensen in de leeftijdsgroep 18-30 jaar voornamelijk thuis werkt. Dit percentage is relatief laag vergeleken met de leeftijdsgroep 51-60 jaar, waarvan ongeveer 58% voornamelijk thuiswerkt. Het percentage kantoorwerkers is met slechts 16% het laagst bij de groep 61 jaar en ouder. Ter vergelijking: de groep 18-30 jaar scoort hier 28%. Dit leert ons dat er een duidelijk verband is tussen de voorkeur voor het werken op kantoor en de leeftijd van een medewerker. Hoe jonger een medewerker is, hoe vaker deze gemiddeld genomen op kantoor werkt.

3.1.1 Uitkomsten uit de interviews

Uit de interviews en observaties komen enkele mogelijke redenen naar voren voor de voorkeur van jongere medewerkers om relatief vaak naar het kantoor te gaan. In de interviews wijzen jongere medewerkers bijvoorbeeld op het belang dat sociaal contact voor hen heeft. Wanneer collega's aangeven op kantoor te zijn, is dat voor sommige jonge respondenten voldoende reden om ook naar kantoor te komen:

> ***'Voor mij is het vooral afhankelijk van collega's. Dus als ik een overleg of zo heb met collega's die op kantoor zijn, dan ga ik liever, dan werk ik liever op kantoor'***

> ***'Ik kom ook wel naar kantoor omdat ik het gewoon gezellig vind met collega's'***

Een ander aspect dat door jonge medewerkers wordt genoemd, is het leren en het creëren van verbinding met collega's:

> ***'Zelf wil ik het liefst gewoon op kantoor werken en heel veel collega's willen wel thuis werken. Maar dat komt ook omdat ik nog in mijn inwerkperiode zit en zij gewoon al lang daar werken'***

> ***'Omdat ik nieuw ben, denk ik sneller "oh, ik ga toch maar even naar kantoor, want daar krijg je toch meer mee van wat iedereen aan het doen is"'***

Ook wordt door jonge respondenten aangegeven dat ze op het kantoor productiever zijn dan thuis:

> ***'Ik ga vooral naar kantoor omdat ik daar gewoon een stuk productiever ben dan thuis'***

> ***'Je krijgt wel gewoon een stuk meer gedaan als je op kantoor bent'***

3.2 Werkplek

Analyse van de data uit de Werk in Transitie Monitor op het aspect 'Werkplek' leert dat er enkele verschillen herkenbaar zijn tussen de verschillende leeftijdsgroepen. We zagen hierboven al dat jongere medewerkers gemiddeld genomen vaker op kantoor werken. Analyse van de cijfers op het terrein van de werkomgeving laat zien dat deze groep de kantoorwerkplek ook hoger waardeert (zie tabel 1). De thuiswerkplek wordt juist iets hoger beoordeeld door de oudste leeftijdsgroep (61 jaar en ouder).

Leeftijdsgroep	% ingerichte thuiswerkplek	Cijfer thuiswerkplek	Cijfer kantoorwerkplek
	CFPB = 75%	**CFPB = 4,26**	**CFPB = 3,14**
18 - 30 jaar	72%	4,06	3,24
31 - 40 jaar	77%	4,15	3,11
41 - 50 jaar	77%	4,24	3,13
51 - 60 jaar	75%	4,33	3,14
61 jaar en ouder	74%	4,39	3,16

Tabel 1: Waardering van verschillende werkplekken per locatiekeuzeprofiel.

Het verschil in waardering kan niet direct verklaard worden vanuit de veronderstelling dat jongeren minder vaak een goed geoutilleerde thuiswerkplek ter beschikking hebben. Hoewel er enig verschil is in de percentages, is het aandeel jongere medewerkers dat zegt thuis over een ingerichte thuiswerkplek te beschikken vrij hoog (72%). Het verschil met de andere leeftijdsgroepen is maximaal 5 procentpunt; het verschil met de oudste leeftijdsgroep – die gemiddeld genomen het vaakst thuiswerkt en de thuiswerkplek het hoogst waardeert – is slechts 2 procentpunt.

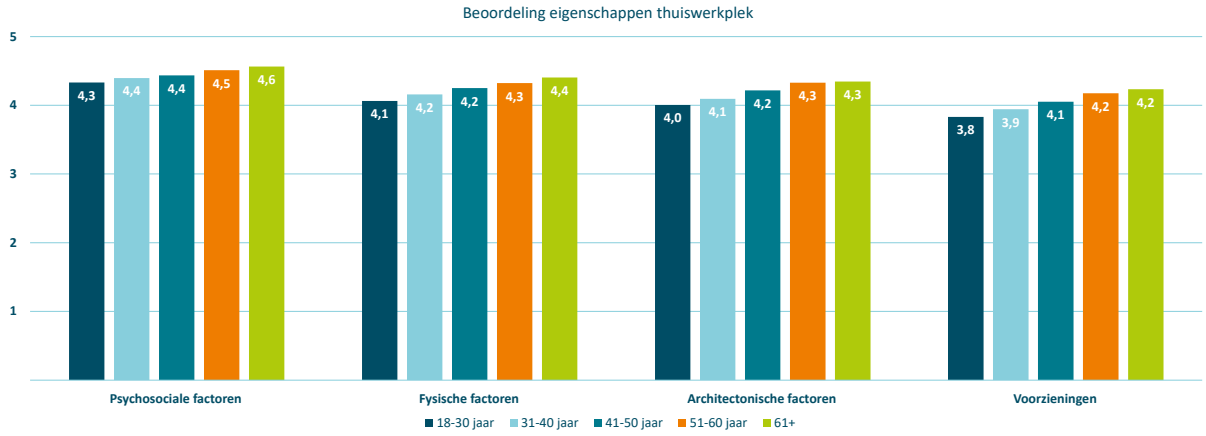
Mogelijk kan een nadere verklaring van de eerder gevonden verschillen tussen de leeftijdsgroepen gevonden worden in de eigenschappen van de werkplek thuis en op kantoor. Om dit in beeld te brengen, is er in de Werk in Transitie Monitor gevraagd naar de eigenschappen van de verschillende werkplekken. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen psychosociale factoren, fysische factoren, architectonische factoren, voorzieningen en (alleen op kantoor) ruimtelijke factoren.

Hoe onderzoeken we de werkplek?

Om een beeld te krijgen van de werkplek thuis en op kantoor worden verschillende factoren uitgevraagd, namelijk:

- Psychosociale factoren: concentratie- en communicatiemogelijkheden, privacy, de mogelijkheid om vertrouwelijke gesprekken te voeren en eigen controle over het binnenklimaat.
- Fysische factoren: daglicht, verlichting, ventilatie, temperatuur & akoestiek.
- Architectonische factoren: sfeer en uitstraling & uitzicht.
- Voorzieningen: groen, functionaliteit & comfort.
- Ruimtelijke factoren (alleen op kantoor): indeling van de werkomgeving & het aantal en aanbod van zowel bureauwerkplekken en plekken voor ontmoeting en overleg.

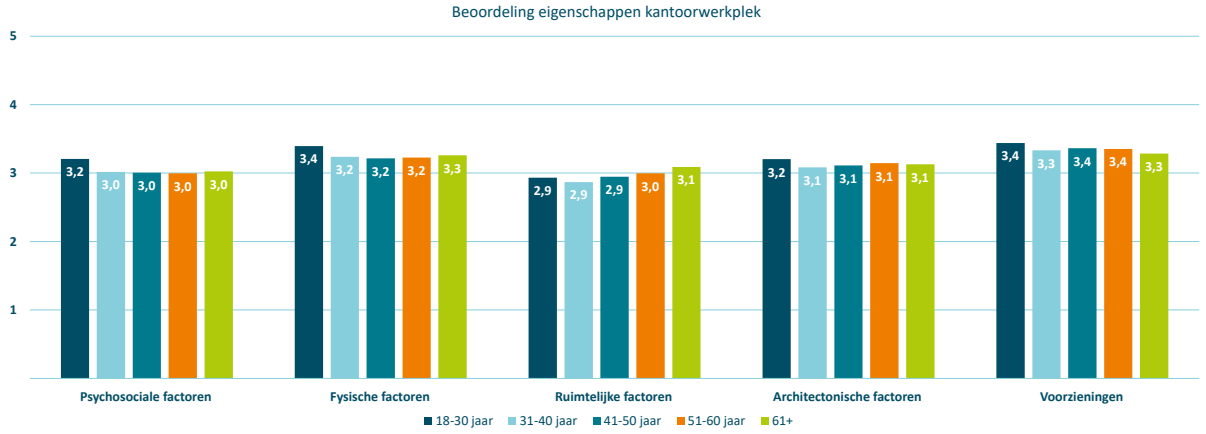
Figuur 4 toont de resultaten per leeftijdsgroep voor de thuiswerkplek.



Figuur 4: Beoordeling eigenschappen thuiswerkplek per leeftijdsgroep (1 = zeer ontevreden, 5 = zeer tevreden).

Figuur 4 laat een opvallend patroon zien. Uit de figuur blijkt dat oudere medewerkers hun thuiswerkplek in elke categorie beter waarderen dan jongere medewerkers. Medewerkers in de groep 18 tot 30 jaar zijn op alle vlakken juist het minst tevreden over hun thuiswerkplek. Zoals duidelijk naar voren komt uit figuur 4, kunnen we dus stellen dat hoe ouder de medewerker is, hoe groter de gemiddelde tevredenheid is met de verschillende aspecten van de thuiswerkplek.

Behalve naar de thuiswerkplek hebben we natuurlijk ook gekeken naar de waardering van respondenten voor verschillende aspecten van de *kantoor*werkplek. Zoals in tabel 1 te zien was, zijn medewerkers in alle leeftijdsgroepen tevredener over de thuiswerkplek dan over de kantoorwerkplek. Maar hoe is de waardering voor de verschillende aspecten van de kantoorwerkplek, verdeeld per leeftijdsgroep? Het antwoord op die vraag is te vinden in figuur 5.

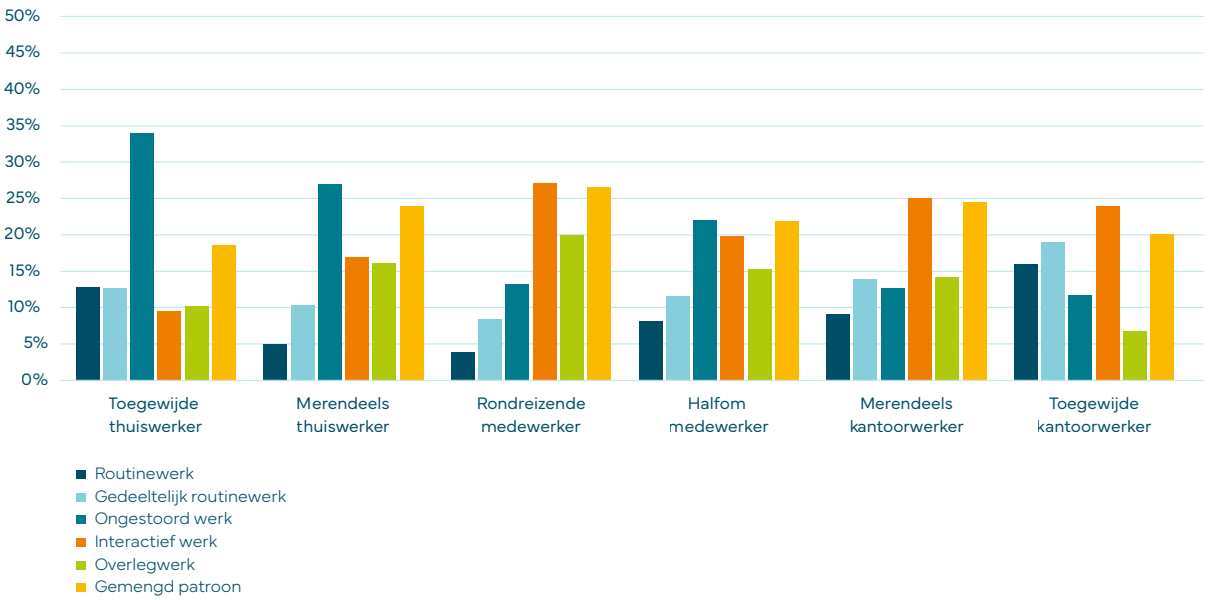


Figuur 5: Beoordeling eigenschappen kantoorwerkplek per leeftijdsgroep (1 = zeer ontevreden, 5 = zeer tevreden).

Uit de figuur komt naar voren dat respondenten in de leeftijdsgroep 18 - 30 jaar hun kantoorplek gemiddeld genomen beter beoordelen dan respondenten in de andere leeftijdsgroepen. Verder

valt op dat de waardering van de leeftijdsgroepen voor de verschillende factoren een wat diffuser beeld vertoont dan in het geval van de thuiswerkplek; er is niet zo'n duidelijk lineair verloop van de waardering van jong tot oud. De waardering voor de kantoorwerkplek is gemiddeld genomen het laagst bij de oudste leeftijdsgroep. Maar de verschillen zijn niet groot.

Het feit dat oudere medewerkers de kantoorwerkplek minder hoog waarderen dan de jongste leeftijdsgroep heeft onder andere te maken met de aard van de werkzaamheden van medewerkers in verschillende leeftijdsgroepen. Hierboven (paragraaf 3.1) zagen we al dat de oudste leeftijdsgroep relatief het vaakst thuiswerkt. Wanneer we de locatiekeuzeprofielen uit paragraaf 3.1 afzetten tegen een analyse van de activiteiten die binnen de verschillende profielen worden uitgevoerd, blijkt dat thuiswerkers gemiddeld genomen meer concentratiewerk uitvoeren (zie de donkerblauwe balk in figuur 6).



Figuur 6: Activiteitenpatroon per locatiekeuzeprofiel.

Dit is in lijn met de vaststelling dat oudere medewerkers de voorkeur geven aan thuiswerken: in de rustige thuissituatie zijn zij beter in staat om hun ongestoorde werkzaamheden uit te voeren. Deze conclusie vindt een verdere onderbouwing in eerdere CFPB-onderzoeken, waaruit naar voren kwam dat gebruikers van kantooromgevingen met name ontevreden zijn met de privacy en de concentratiemogelijkheden op kantoor.[18]

3.2.1 Uitkomsten uit de interviews

De kantoorwerkplek wordt op de meeste factoren het hoogst beoordeeld door de jongste leeftijdsgroep. Eerder zagen we al dat de jongste groep ook het vaakst op het kantoor werkt. Een mogelijke verklaring voor dit feit is dat jongeren gemiddeld genomen een lager aandeel 'ongestoord werk' hoeven uit voeren; zoals figuur 6 laat zien, doen mensen op het kantoor relatief meer interactief werk dan de groep thuiswerkers. Daar komt bij dat jongeren mogelijk wat meer behoefte hebben aan kennisoverdracht en sociale ondersteuning in de werkomgeving.
Deze laatste hypothese wordt ondersteund door enkele uitspraken in de uitgevoerde interviews.

'Ik werk er pas een half jaar. Op kantoor kan ik wat vragen aan collega's omdat ik nog niet alles weet. En het is gezelliger dan thuis zitten'

Wanneer er niettemin wordt gekozen voor de thuiswerkplek, heeft dit niet persé direct te maken met de werkplek op kantoor:

'Ik heb ook het idee dat er op maandag niet echt collega's op kantoor zijn. Dus dan heb ik misschien wel een werkplek daar, maar ja…'

Soms maken werkplek-gerelateerde factoren een bezoek aan het kantoor minder aantrekkelijk:

'Op kantoor zou ik niet weten waar iedereen is vanwege alle flexplekken, dus dat maakt het wat lastiger'

'Ik heb gewoon echt mijn eigen ruimte nodig, waar niet heel veel geroezemoes is en mensen continu heen en weer lopen. Want anders kan ik me gewoon niet focussen. Dus ja, een eigen werkplek op kantoor zou heel fijn zijn. Een goed ingerichte werkplek'

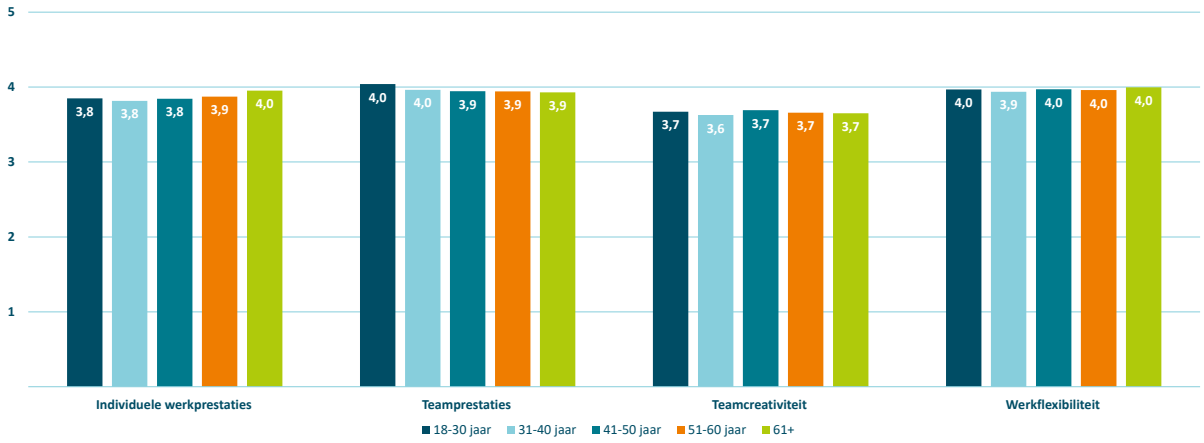
'Niet dat ik nou per se perse in vast bureau wil hebben, maar in ieder geval dat iedereen een beetje bij elkaar zit, dat je gewoon wel een soort van teamgevoel hebt'

'Wat ik wel jammer vind aan op kantoor werken is dat je geen vaste plek hebt. Wij hebben alleen maar flexplekken en dat is soms best wel irritant. Vooral op de dinsdagen en de donderdagen zijn die plekken vrijwel allemaal meteen bezet'

3.3 Medewerker & Organisatie

Hybride werken impliceert dat individuele medewerkers (vaker) de keuze hebben om te kiezen voor de werkplek die het best past bij de actuele werkzaamheden. Dit heeft potentieel invloed op bijvoorbeeld de teamprestaties en de creativiteit van het team. Wat zijn de effecten van de invoering van hybride werken op deze belangrijke aspecten?

In de module 'Medewerker & Organisatie' van de Werk in Transitie Monitor is een serie vragen opgenomen die dit kunnen verhelderen. Er is binnen deze module onder meer gekeken naar de aspecten 'individuele prestaties', 'teamprestaties', 'teamcreativiteit' en 'werkflexibiliteit'.
Analyse van de respons op deze vlakken leert dat er geen grote verschillen zijn tussen respondenten in de verschillende leeftijdsgroepen. De resultaten laten zien dat medewerkers in alle leeftijdsgroepen hun eigen prestaties hoog inschatten (zie figuur 7).



Figuur 7: Inschatting individuele werkprestaties per leeftijdsgroep.

Het cijfer dat medewerkers geven voor de individuele werkprestaties schommelt tussen de 3,8 en 4,0 (op een schaal van 1 tot 5). De oudste leeftijdsgroep waardeert de eigen individuele prestaties het hoogst. Op het vlak van de teamprestaties scoort juist de jongste leeftijdsgroep het hoogst. De teamcreativiteit wordt over de hele linie het laagst ingeschat (hoewel nog steeds ruim voldoende tot goed). De werkflexibiliteit scoort in alle leeftijdsgroepen hoog.

3.3.1 Uitkomsten uit de interviews

Ook in de interviews is er gevraagd naar aspecten die te maken hebben met de individuele prestaties en de teamprestaties. Uit de gesprekken blijkt dat de prestaties onder meer afhankelijk zijn van de gegroeide gewoontes binnen de organisatie:

> *'Ik heb het idee dat er wel een hele open cultuur is bij mijn organisatie, waarin collega's je snel de helpende hand toereiken. Als je zelf de eerste stap zet om het te vragen'*

> *'Ik merk wel dat er veel meer via de mail gaat. Als je echt snel antwoord nodig hebt, dan vind ik het op kantoor dus veel fijner, want bij ons is bellen niet echt gewoon'*

Jongere medewerkers hebben soms het gevoel dat ze te weinig hulp krijgen van oudere collega's:

> *'Vaak werken mensen een beetje langs elkaar heen en dan is het aan jou als nieuwkomer om uit te zoeken "wat heb ik nodig, wie zegt wat en klopt dat?"'*

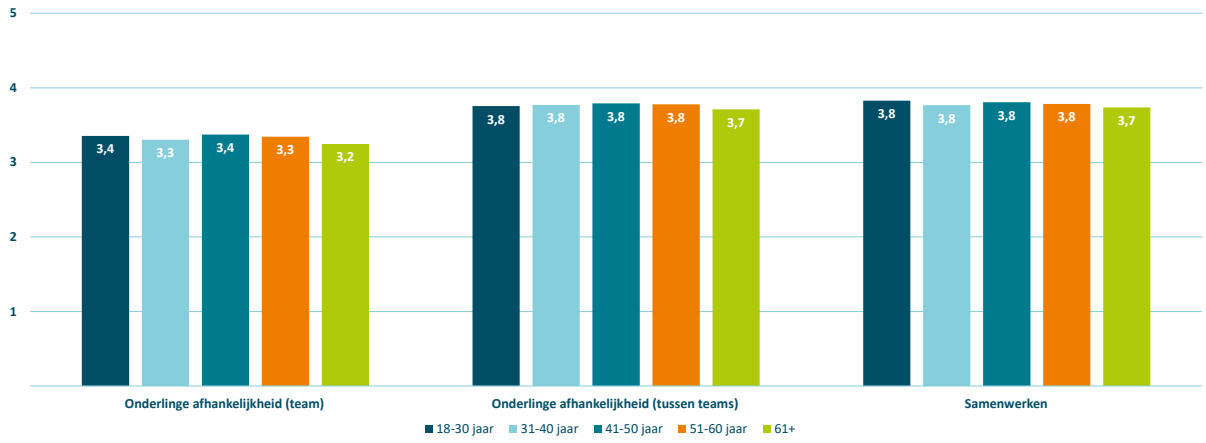
Daarnaast zijn zij verbaasd over het feit dat sommige aspecten niet beter gereguleerd zijn:

> *'Mensen zijn eigenlijk vooral de hele dag aan het overleggen, soms ook over de vraag of ze nog meer moeten overleggen. En mensen krijgen teveel mails om te beantwoorden. Je maakt elkaar een beetje gek door gewoon maar te blijven overleggen en mailen. En het wordt heel vaak benoemd in het team van "Ja, we mailen echt teveel"'*

3.4 Samenwerken

Voor het behalen van de doelen van een organisatie is een goede samenwerking tussen medewerkers essentieel. Voorheen vond die samenwerking overwegend plaats binnen de muren van het kantoor. Maar sinds de structurele invoering van hybride werken is er behoefte aan nieuwe manieren om de noodzakelijke samenwerking handen en voeten te geven.

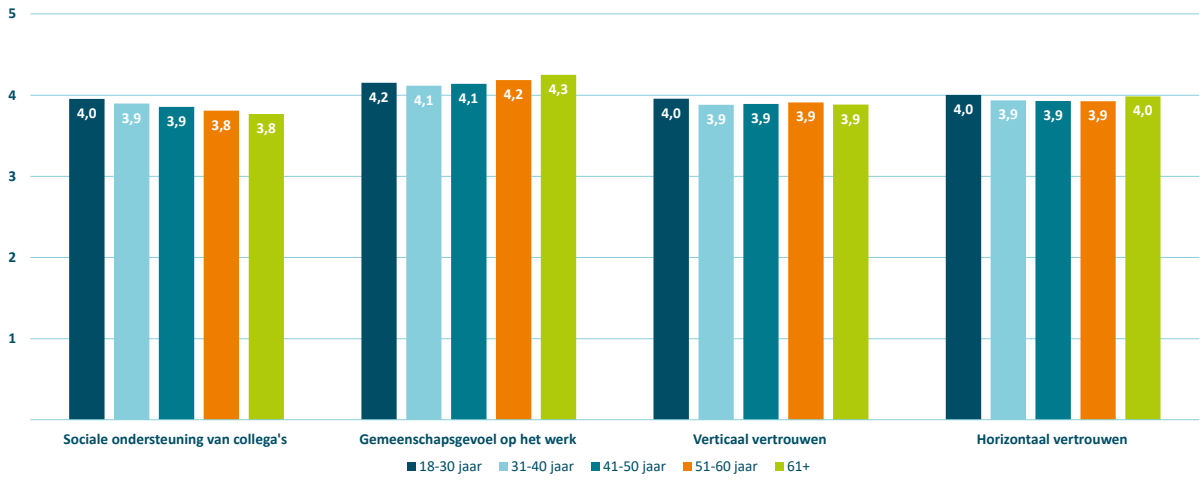
Om invulling te kunnen geven aan deze opdracht is het belangrijk om in kaart te brengen hoe de samenwerking verloopt in de nieuwe hybride werkelijkheid. Daarom bevat de Werk in Transitie Monitor een serie vragen die meer licht werpen op de manier waarop hybride werkers de samenwerking binnen hun organisatie ervaren. Er is onder meer gekeken naar door respondenten gerapporteerde onderlinge afhankelijkheid en de kwaliteit van de samenwerking (zie figuur 8).



Figuur 8: Beoordeling van het samenwerken, weergegeven per leeftijdsgroep.

Kijken we naar het onderscheid tussen de leeftijdsgroepen op dit vlak dan zien we geen grote verschillen. Medewerkers van alle leeftijden zijn van elkaar afhankelijk om het werk te kunnen doen. Opvallend is wel dat de onderlinge afhankelijkheid *binnen* teams lager beoordeeld wordt dan *tussen* teams (met nauwelijks verschillen tussen de verschillende leeftijdsgroepen).

Andere onderwerpen die bevraagd zijn in het kader van de module 'Samenwerken' zijn de sociale ondersteuning, het ervaren gemeenschapsgevoel en het horizontale en verticale vertrouwen (zie figuur 9).



Figuur 9: Sociale aspecten van samenwerken per leeftijdsgroep

Het sociale aspect van samenwerken wordt enigszins verschillend beoordeeld door de verschillerde leeftijdsgroepen. Het grootste verschil ligt in de mate waarin medewerkers sociale ondersteuning ervaren van hun collega's. Jongere medewerkers ervaren meer sociale ondersteuning; deze ondersteuning neemt geleidelijk af naarmate de leeftijd van de respondenten hoger is.

De grafiek voor het gemeenschapsgevoel geeft een iets ander beeld. Hoewel de verschillen opnieuw niet heel groot zijn (en dit gevoel bij alle leeftijdsgroepen als 'goed' wordt beoordeeld) is het gemeenschapsgevoel bij de cohorten 31-40 jaar en 41-50 jaar het laagst; de hoogste score wordt behaald door de oudste leeftijdsgroep. Dit laat zien dat een solide 'wij-gevoel' binnen een organisatie niet alleen gerelateerd is aan de sociale ondersteuning die wordt ervaren. Andere factoren spelen ook een rol.

Bij samenwerking tussen medewerkers is het onderlinge verrtouwen belangrijk. De uitkomsten van de Werk in Transitie Monitor laten zien dat er bij de deelnemende organisaties op dit moment geen grote problemen zijn op het vlak van vertrouwen. De aspecten horizontaal (tussen collega's onderling) en verticaal (tussen medewerkers en leidinggevenden) vertrouwen krijgen beide een hoge waardering; de verschillen tussen de leeftijdsgroepen zijn verwaarloosbaar.

3.4.1 Uitkomsten uit de interviews

In de interviews met jongere medewerkers is er onder andere gesproken over verschillende sociale aspecten van het werk. Daarbij kwam onder meer het gemeenschapsgevoel aan de orde. In dit kader gaf een respondent aan dat dit gevoel zou kunnen worden bevorderd door afspraken te maken over de manier waarop gebruik wordt gemaakt van werkplekken:

> ***'Niet dat ik nou per se perse een vast bureau wil hebben, maar in ieder geval dat iedereen een beetje bij elkaar zit, dat je gewoon wel een soort van teamgevoel hebt'***

Ook werd er soms op gewezen dat de regelmatige afwezigheid van bepaalde collega's op kantoor leidt tot een soms wat haperende samenwerking:

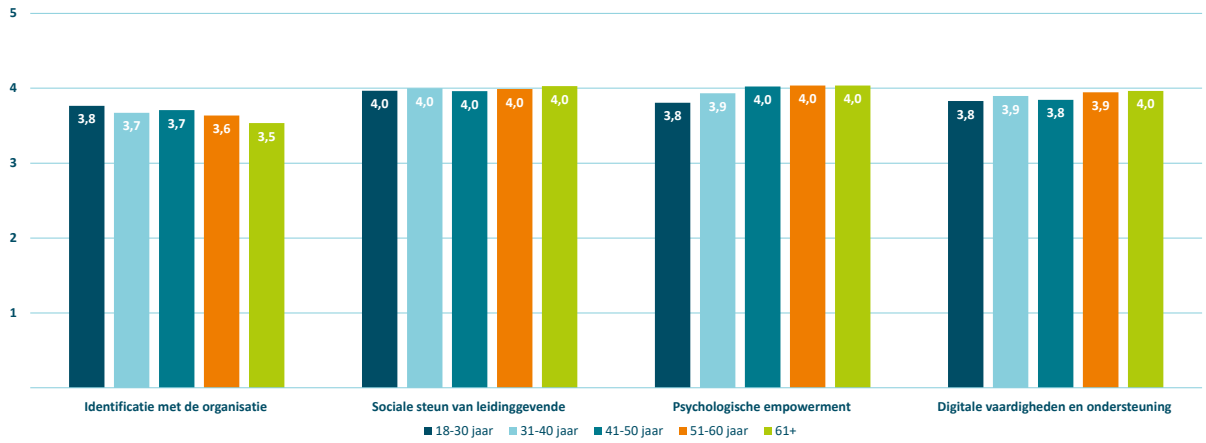
> *'Sommige grote stakeholders in mijn project wonen echt heel ver weg, dus die komen maar een keer per maand op kantoor. Dan heb je er niet meer zoveel aan en dan mis je wel interactie'*

> *'Als ik weet dat iemand een bureau verder zit dan loop ik sneller even langs om te vragen "joh, wil je even kijken hoe ik dit heb opgeschreven?". Daar ga ik niet iemand voor bellen'*

3.5 Leiderchap

Hybride werken vraagt aanpassingen van alle betrokkenen, niet in de laatste plaats van leidinggevenden. In een veranderende wereld hebben medewerkers behoefte aan heldere kaders waarbinnen zij persoonlijke keuzes kunnen maken. Binnen de Werk in Transitie Monitor is daarom een hele serie vragen opgenomen over het onderwerp 'Leiderschap'.

Wanneer we kijken naar de resultaten per leeftijdsgroep in de module Leiderschap, dan kunnen we kleine verschillen noteren (zie figuur 10).



Figuur 10: Beoordeling van leiderschap per leeftijdsgroep.

We zien dat de identificatie met de organisatie iets lager scoort bij de oudste medewerkers en het hoogst bij de jongste leeftijdsgroep. Daarbij is nog iets opvallend aan de hand: uit de data komt naar voren dat medewerkers die langer bij een organisatie werken zich iets minder identificeren met de organisatie.

De twee jongste leeftijdsgroepen scoren lager op het aspect 'psychological empowerment' (= het gevoel van betekenis, impact, competentie en zelf-beschikking in de werkcontext) dan hun collega's. Dit verschil kan onder meer verklaard worden door verschillen in levensfase en werkervaring. Binnen iedere leeftijdsgroep wordt de sociale steun van de leidinggevende

gemiddeld genomen als goed ervaren, al zetten respondenten in de jongste leeftijdsgroep soms vraagtekens bij de digitale vaardigheden en ondersteuning vanuit leidinggevenden.

3.5.1 Uitkomsten uit de interviews

Uit de interviews komt naar voren dat 'digital natives' soms enigszins ongeduldig zijn met de manier waarop hun vragen op het gebied van technologie behandeld worden door leidinggevenden:

> *'Toen ik kwam werken, mocht ik een laptop of een iPad. Maar ik gebruik eigenlijk allebei. Maar ja, dat mocht niet. Dat vind ik wel jammer. Gaat nog een beetje gedachte uit van iemand die vooral met laptops werkt'*

Ook gaat het soms niet helemaal goed bij het 'onboarden' van nieuwe collega's:

> *'Ik denk dat wij heel veel geluk hebben gehad in onze onboarding omdat we echt een uur kregen om onze laptop op te starten en de programma's erop te zetten. Maar ik hoor van heel veel collega's dat dat echt niet goed gaat en dat het vaak echt maanden duurt voordat ze alles doorhebben van hun laptop'*

Op andere vlakken geven jongere medewerkers eveneens aan dat zij soms meer richtinggevende adviezen van leidinggevenden zouden wensen:

> *'Ik denk dat strakker leiderschap over de communicatie misschien wel zou helpen. Ik merk dat veel van mijn collega's soms best wel langs elkaar heen praten. En dan heb je gewoon iemand nodig die durft te zeggen "Oké jongens, laten we nu even de puntjes op de i zetten. Laten we even duidelijk hebben wat er nu gebeurt en wie wat gaat doen". Dat ontbreekt soms wel'*

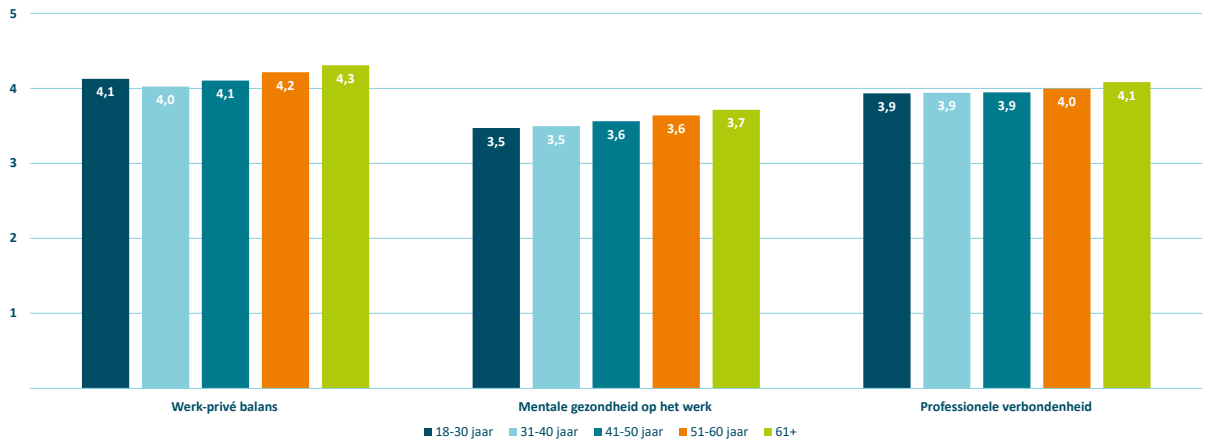
3.6 Gezondheid

Door de opkomst van hybride werken is de controle van organisaties over de invulling van de werkomgeving verminderd. Er is minder zicht op (bijvoorbeeld) de ergonomische aspecten van de thuiswerkplek. Ook leven er zorgen over de mentale gevolgen van hybride werkers: leidt een manier van werken waarbij men elkaar minder dan voorheen fysiek treft wellicht tot sociale en/of professionele isolatie? En ervaart men meer stress doordat digitale bereikbaarheid bij hybride werkarrangementen relatief belangrijker is geworden?

Om dergelijke belangrijke aspecten in kaart te brengen, bevat de Werk in Transitie Monitor een module 'Gezondheid'. Hierbij is onder meer gekeken naar de gerapporteerde waardering over de werk-privébalans, de mentale gezondheid op het werk en de professionele verbondenheid. Ook is er gekeken naar fysieke aspecten zoals ervaren klachten aan gewichten en spieren.

In figuur 11 zijn de beoordelingen op het terrein van de mentale gezondheid weergegeven per leeftijdsgroep. Respondenten binnen de twee oudste leeftijdsgroepen (51-60 en 60+) rapporteren

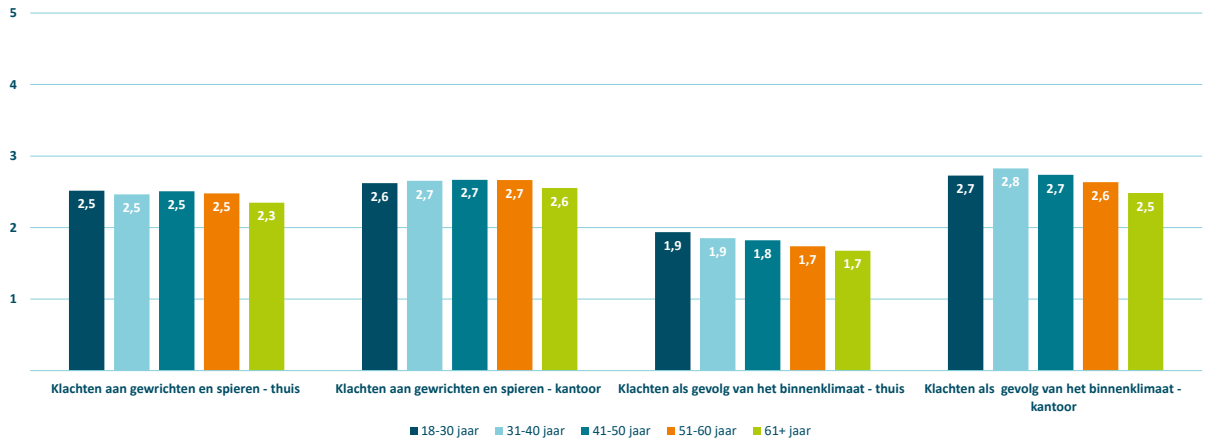
de hoogste score op het gebied van de werk-privébalans. De laagste (alhoewel nog steeds ruim voldoende) score op dit gebied wordt behaald door de leeftijdsgroep 31-40 jaar. Dit zou te maken kunnen hebben met wat wel eens 'het spitsuur van het leven' wordt genoemd: medewerkers in deze leeftijdsgroep hebben relatief vaak te maken met ingrijpende gebeurtenissen zoals de geboorte van kinderen en het aankopen van een eerste huis. De drukte en stress die gepaard gaat met dergelijke omstandigheden zouden van invloed kunnen zijn op de ervaren balans tussen werk en privé.



Figuur 11: Beoordeling mentale gezondheidsaspecten per leeftijdsgroep.

De mentale gezondheid op het werk is het laagst (hoewel nog altijd ruim voldoende) bij de jongste medewerkers. Op dit vlak zien we een lineair verloop: naarmate de medewerker ouder is, wordt de mentale gezondheid beter beoordeeld. Ook op het terrein van 'professionele verbondenheid' zien we een dergelijk lineair verloop, alhoewel de verschillen tussen de leeftijdsgroepen op dit vlak nog iets minder groot zijn.

Voor wat betreft de fysieke gezondheid van hybride werkers is er gekeken naar de volgende aspecten: klachten aan gewrichten en spieren thuis en op kantoor, en klachten als gevolg van het binnenklimaat thuis en op kantoor. Ook met betrekking tot dit onderwerp zien we enige – hoewel kleine – verschillen tussen de respectievelijke leeftijdsgroepen. De meest opvallende uitkomst over de hele linie is dat medewerkers in de oudste leeftijdsgroep gemiddeld genomen de minste klachten rapporteren (zie figuur 12).



Figuur 12: Beoordeling fysieke gezondheidsaspecten per leeftijdsgroep.

Een andere in het oog springende uitkomst is dat er binnen alle leeftijdsgroepen duidelijk meer de klachten gerapporteerd worden als gevolg van het binnenklimaat op kantoor dan thuis. Ook voor wat betreft de klachten aan gewrichten en spieren scoort het kantoor (iets) slechter. Dit is in lijn met de hierboven al aangehaalde uitkomst dat de tevredenheid met de thuiswerkplek binnen alle leeftijdsgroepen flink hoger ligt dan de waardering voor de kantoorwerkplek (zie paragraaf 3.2) .

3.6.1 Uitkomsten uit de interviews

In de interviews kwam het onderwerp 'gezondheid' niet uitgebreid aan de orde. Wanneer dit thema aan bod kwam, ging het vooral om mentale aspecten. Eén van de ondervraagden gaf aan dat de mentale druk op het werk lager is dan tijdens de studie:

> *'Als je een deadline hebt en je geeft aan dat je toch wel even een dagje langer nodig hebt dan er eigenlijk geen probleem. Ik voel me nu geruster met deadlines dan tijdens mijn studietijd'*

Daarnaast werd door geïnterviewden gewezen op het belang van een goede werk-privébalans:

> *'Ik vind het belangrijk dat je naast je werk ook nog de energie en de tijd hebt om wat dingen voor jezelf te doen, of met vrienden. Ik denk dat die balans heel belangrijk is en ook gezond voor hoe je met je werk om kan gaan'*

4



4 Conclusie



De transitie naar hybride werken heeft binnen organisaties met overwegend kenniswerkers de laatste jaren tot grote veranderingen geleid. Om deze veranderingen in goede banen te leiden, zoeken organisaties naar handvatten aan de hand waarvan 'good practices' kunnen worden voortgezet en eventuele negatieve consequenties kunnen worden vermeden. Eén van de handvatten die organisaties hierbij hebben, is het leeftijdsperspectief.

Binnen het programma Werk in Transitie voerden we als CFPB een verdiepend onderzoek uit naar de rol van leeftijd bij de voorkeuren van kenniswerkers bij hybride werken. Het onderzoek viel uiteen in een aantal onderdelen. Er is gekeken naar de stand van zaken in de academische literatuur, er is een analyse uitgevoerd van data die verzameld is via de Werk in Transitie Monitor, en tenslotte hebben we interviews gehouden met jonge kenniswerkers.

4.1 Belangrijkste bevindingen

In dit rapport hebben we laten zien op welke manier het leeftijdsperspectief een rol speelt op de hybride werkvloer. Dit deden we aan de hand van de volgende onderzoeksvraag:

Wat is de invloed van leeftijd op de werkvoorkeuren van hybride werkers?

Deze vraag is opgesplitst in vier deelvragen:

1. Is het begrip ‘generatie’ een bruikbaar instrument om verschillen op de werkvloer mee te verklaren?
2. Biedt een indeling in leeftijdscohorten meer inzicht in de voorkeuren van medewerkers op de terreinen ‘Werkplek’, ‘Medewerker & Organisatie’, ‘Samenwerken’, ‘Gezondheid’ en ‘Leiderschap’?
3. Wat zijn de specifieke uitkomsten op deze terreinen?
4. Vinden deze uitkomsten een bevestiging en/of verklaring in de interviews die we uitvoerden?

Deze deelvragen zullen we hieronder puntsgewijs beantwoorden.

4.1.1 Is het begrip ‘generatie’ bruikbaar om verschillen op de werkvloer mee te verklaren?

In antwoord op de eerste deelvraag kunnen we concluderen dat het specifieke begrip ‘generatie’ geen voldoende fundament biedt voor een solide beleid op het gebied van hybride werken. Een analyse van de actuele wetenschappelijke literatuur leert dat het niet verstandig is om het begrip ‘generatie’ (i.e. een leeftijdscohort met verondersteld vaststaande karaktereigenschappen en waardes) te hanteren. Het is beter om het neutralere begrip ‘leeftijdsgroep’ te gebruiken (i.e. een leeftijdscohort met gemiddeld genomen vergelijkbare wensen en behoeftes die zijn gekoppeld aan de levens- en carrièrefase waarin medewerkers zich bevinden).

4.1.2 Biedt een indeling in leeftijdscohorten meer inzichten in de voorkeuren van medewerkers? En wat zijn de precieze uitkomsten?

In antwoord op de tweede en derde deelvraag kunnen we stellen dat een indeling in leeftijdscohorten inderdaad soms meer inzicht biedt in voorkeuren van medewerkers. In de Werk in Transitie Monitor maken we een onderscheid tussen de volgende leeftijdsgroepen: 18-30 jaar, 31-40 jaar, 41-50 jaar, 51-60 jaar, en 61 jaar en ouder. Hoewel het onderscheid tussen deze leeftijdscohorten over het algemeen klein zijn, bieden de verschillen niettemin genuanceerde inzichten. Op basis van deze inzichten kunnen organisaties hun beleid beter afstemmen op de wensen en behoeftes van medewerker, team en organisatie.

Dit zijn de belangrijkste uitkomsten op basis van het leeftijdsperspectief:

- Jongere medewerkers werken verhoudingsgewijs vaker op het kantoor dan ouderen.
- De jongste leeftijdsgroep is het meest tevreden met de kantoorwerkplek.
- Hoe ouder de medewerker is, hoe groter de tevredenheid is met de verschillende aspecten van de thuiswerkplek.
- Jongere medewerkers hebben behoefte aan sociale ondersteuning door oudere collega’s.
- Het gemeenschapsgevoel is bij jongere medewerkers het laagst en stijgt per leeftijdsgroep.
- Jonge medewerkers scoren lager op het aspect ‘psychological empowerment’ (= het gevoel van betekenis, impact, competentie en zelf-beschikking in de werkcontext) dan hun oudere collega’s.
- De jongste leeftijdsgroep is het meest kritisch over de ervaren digitale ondersteuning.
- De gerapporteerde mentale gezondheid op het werk is het laagst bij de jongste medewerkers.
- Medewerkers in de oudste leeftijdsgroep rapporteren de minste fysieke klachten.

4.1.3 Vinden deze uitkomsten een bevestiging en/of verklaring in de interviews die we uitvoerden?

In antwoord op de vierde deelvraag kunnen we concluderen dat de interviews met jonge medewerkers soms extra – alhoewel anekdotisch – inzicht bieden in de mogelijke oorzaken

voor de verschillen die we in beeld kregen via de Werk in Transitie Monitor. Uit de interviews komen bijvoorbeeld enkele mogelijke redenen naar voren voor het feit dat jongere medewerkers gemiddeld genomen vaker naar het kantoor gaan dan collega's uit andere leeftijdsgroepen. Door jongere medewerkers wordt bijvoorbeeld gewezen op het grote belang dat sociaal contact voor hen heeft, niet in de laatste plaats met het oog op het verstevigen van de band tussen de jonge medewerker en de organisatie. De geïnterviewde jongeren geven verder aan dat de eigen prestaties afhankelijk zijn van de cultuur en gewoontes binnen de organisatie. Bij een open cultuur is de drempel om hulp te vragen van oudere medewerkers lager.

Persoonlijk contact

Jonge medewerkers zijn niet altijd even tevreden over de manier waarop de werkomgeving op kantoor is ingericht. Doordat werkplekken vaak flexibel gebruikt worden, kunnen jonge medewerkers hun collega's niet altijd vinden. Bovendien zijn de flexplekken op de drukke dagen allemaal bezet. Bij vaste werkplekken per medewerker – zo is de uitgesproken gedachte – zouden deze problemen zich minder voordoen. Ook zijn er soms klachten over de tijd die aan overleg wordt besteed. Jonge respondenten geven verder aan dat het soms verstandiger kan zijn om elkaar persoonlijk te spreken in plaats van alles altijd via de e-mail af te handelen. Persoonlijk contact wordt sowieso zeer geapprecieerd door de geïnterviewden. Het versterkt het team-gevoel en verbetert de interactie tussen medewerkers, zo is de gedachte.

Volgens de ondervraagde jongeren is er een belangrijke rol weggelegd voor leidinggevenden. Maar die rol wordt nog niet altijd even goed ingevuld. Dat heeft deels te maken met de soms haperende communicatie tussen leidinggevenden en medewerkers. Een ander pijnpunt is dat leidinggevenden volgens jongeren soms onvoldoende in staat zijn om ondersteuning te bieden op het vlak van de digitale communicatie-technologie.

Meer aandacht

Jongere medewerkers zoeken zo nu en dan nog naar de manier waarop zij zich moeten bewegen in een organisatie. Dit heeft niet te maken met de generatie waartoe zij behoren, maar met de carrièrefase waarin zij zich bevinden: medewerkers die nieuw zijn in een organisatie moeten zich de cultuur en omgangsvormen nog eigen maken. De problemen die inherent zijn aan een dergelijk leerproces worden versterkt door de invoering van hybride werken. Doordat medewerkers elkaar minder treffen op kantoor, wordt de kennisoverdracht tussen collega's bemoeilijkt. Dit betekent dat hybride werkende organisaties meer aandacht zullen moeten besteden aan dit aspect. Het is met name aan leidinggevenden – met hulp van bijvoorbeeld HR-medewerkers en kaderstellende richtlijnen vanuit de top van de organisatie – om mogelijke problemen op het gebied van kennisoverdracht een gemeenschapsgevoel te signaleren en passende antwoorden te ontwikkelen.

4.2 Aanbevelingen voor de praktijk

De uitkomsten van het onderzoek leiden tot een aantal aanbevelingen voor de praktijk. De aanbevelingen gaan gepaard met een serie vragen die (onder meer) FM- en HR-medewerkers in staat stellen na te gaan in hoeverre binnen de eigen organisatie de mogelijke knelpunten en oplossingsrichtingen al voldoende op het netvlies staan.

Het begrip generatie biedt niet voldoende houvast bij het maken en verfijnen van beleid op het gebied van hybride werken. Het is beter om gebruik te maken van het meer neutrale begrip 'levensfase'.

- Is er binnen de organisatie oog voor de verschillen tussen de diverse leeftijdsgroepen (zonder dat daarbij in de val van stereotypering wordt getrapt)?
- Is de kennisuitwisseling tussen oudere en jongere medewerkers voldoende geborgd?

Verschillende leeftijdsgroepen beoordelen de kantooromgeving anders.

- Komt de actuele interieursituatie op het kantoor voldoende tegemoet aan de wensen van medewerkers in verschillende leeftijdsgroepen?
- Is er aandacht voor de psychosociale factoren (concentratiemogelijkheden, privacy en controle over het eigen binnenklimaat) en voorzieningen (groen, functionaliteit en comfort) bij inrichting van de werkomgeving in kantoren?
- Kunnen medewerkers hun naaste collega's snel en eenvoudig vinden wanneer zij op kantoor zijn?

Sociaal contact met collega's en kennisoverdracht is met name voor de jongste leeftijdsgroep van groot belang.

- Hoe worden nieuwe medewerkers ingewerkt, door wie en waar?
- Wat betekenen de verschillende leeftijden in een team voor het samenwerken, het kennisdelen en het maken van afspraken?
- Is er voldoende aansluiting van thuiswerkers bij ontwikkelingen in de organisatie?
- Is er beleid ontwikkeld op het terrein van sociale cohesie?
- Staan leeftijds-gerelateerde verschillen in behoeftes voldoende op het netvlies bij leidinggevenden?

Succesvol hybride werken is (mede)afhankelijk van optimale digitale processen.

- Wie is verantwoordelijk voor de digitale ondersteuning van medewerkers?
- Is er in dit opzicht voldoende oog voor wensen van medewerkers van verschillende leeftijden?

4.3 Succesvol hybride werken vraagt om inzicht

Sinds een aantal jaren er in ons land door veel organisaties hybride gewerkt. Zeker binnen (semi) publieke organisaties is hybride werken anno 2025 de standaard geworden. Dat betekent echter niet dat deze manier van werken 'af' zou zijn. Wie de vruchten wil plukken van een innovatie zal voortdurend oog moeten hebben voor de verwachte en onverwachte effecten die een transitie heeft op medewerker, team en organisatie.

In dit rapport bieden we een handvat op basis waarvan organisaties hun beleid op het terrein van hybride (kennis)werk verder kunnen vormgeven. Door inzicht te hebben ervaringen van medewerkers in verschillende leeftijdscohorten is het mogelijk het beleid op het gebied van mens en werkomgeving verder te verfijnen.

Het CFPB zal ook in de toekomst – binnen het collectieve onderzoeksprogramma Werk in Transitie én daarbuiten – blijven werken aan het ontwikkelen en delen van gefundeerde kennis. Op basis daarvan kunnen organisaties op verantwoorde wijze invulling geven aan een essentiële voorwaarde voor duurzaam succes: het bieden van een goede werkomgeving voor iedereen.

Bijlagen

Bijlage 1: Verantwoording van het onderzoek

Het CFPB startte samen met de TU Eindhoven en de TU Delft in 2022 het collectieve onderzoeksprogramma Werk in Transitie. Het programma levert kennis voor het maken van de juiste strategische en tactische keuzes als het gaat om de ondersteuning van werk. De iteratieve aanpak van het onderzoek biedt een goede basis voor het verkrijgen van inzicht in de korte- en langetermijneffecten van ontwikkelingen rondom hybride werken. Het onderzoek focust zich op meerdere onderwerpen, waaronder de organisatie, het werkproces, de werkomgeving, thuiswerken en de keuzes die mensen maken.

In het onderzoek naar leeftijdsgroepen op de hybride werkvloer is gebruik gemaakt van de data verzameld met de Werk in Transitie (WiT) Monitor. Deze bestaat uit vijf modules, namelijk Medewerker & Organisatie, Werkplek, Samenwerken, Leiderschap en Gezondheid. De vragenlijst is – waar mogelijk – opgebouwd uit wetenschappelijk gevalideerde schalen. Een schaal is een verzameling van een aantal vragen over een specifiek onderwerp. CFPB verzamelt de data van de WiT Monitor in een gegevensbank als basis voor generieke kennisopbouw en conclusies.

De WiT Monitor 2023 is uitgezet van maandag 5 juni 2023 tot maandag 6 november 2023. In totaal hebben 17.250 medewerkers deelgenomen aan het onderzoek uit tien organisaties, waarvan acht rijksoverheidsorganisaties. Hiervan vulden 12.882 medewerkers de vragenlijst volledig in. De responsaantallen per locatiekeuzeprofiel zijn weergegeven in tabel 2.

Onderdeel	Totale respons	% respons
Totaal	**12882**	**100%**
Toegewijde thuiswerker	3152	25%
Merendeels thuiswerker	2355	19%
Rondreizende medewerker	902	8%
Halfom medewerker	3571	28%
Merendeels kantoorwerker	1891	14%
Toegewijde kantoorwerker	756	6%

Tabel 2: Opbouw van de respons per locatiekeuzeprofiel.

In het gehele onderzoek is een betrouwbaarheidsniveau van 95% gehanteerd. De gevonden resultaten zijn hiermee representatief voor de gehele onderzoekspopulatie. Een percentage van 95% is gangbaar in sociaal onderzoek.

Voor dit onderzoek zijn daarnaast groepsinterviews georganiseerd met jongeren (zowel studenten als starters op de arbeidsmarkt) die worden gerekend tot Generatie Z (geboortejaar tussen 1995 en 2012). Per gesprek deden maximaal tien deelnemers mee. De interviews duurden ongeveer anderhalf uur en vonden plaats op locatie. De gesprekken werden geleid door twee onderzoekers van het CFPB.

De interviews waren opgebouwd uit de volgende vijf onderdelen:

- Kennismaking: korte voorstelronde en toelichting op het onderzoek.
- Huidige manier van werken: bespreking van hoe deelnemers hun studie of werk vormgeven en welke ondersteuning zij daarbij nodig hebben. Ook kwamen plek, tijd en de sociale aspecten van werken aan bod.
- Toekomst en verwachtingen: ideeën en wensen voor de werkomgeving, geïllustreerd aan de hand van beelden.
- Keuzes en afwegingen: keuze tussen twee fictieve banen en bespreking van voorkeuren en achterliggende overwegingen.
- Afsluiting: ruimte voor laatste opmerkingen en afronding van het gesprek.

Het doel van deze aanpak was om een breed beeld te krijgen van de ervaringen, verwachtingen en wensen van Generatie Z met betrekking tot werk en werkomgeving.

Bijlage 2: Referenties

1. Brouwers, G., La Brijn, D., Gosselink, A., Hoekjen, H.-J., Hoekstra, B., Houtveen, S., Niekel, M., & Schlangen, J. (2022). *Zoeken naar verbinding in de hybride wereld. Werk in Transitie.*

2. Deprez, J., Boermans, S., Euwema, M., & Stouten, J. (2015). "Generatieverschillen" op het werk Overzicht van een halve eeuw onderzoek. *Tijdschrift Voor Arbeidsvraagstukken,* 31(1), 29–45.

3. Parry, E., & Urwin, P. (2017). The evidence base for generational differences: Where do we go from here? *Work, Aging and Retirement,* 3(2), 140–148. https://doi.org/10.1093/workar/waw037.

4. Ravid, D. M., Costanza, D. P., & Romero, M. R. (2024). Generational differences at work? A meta-analysis and qualitative investigation. *Journal of Organizational Behavior.* https://doi.org/10.1002/job.2827.

5. Stassen, L., Anseel, F., & Levecque, K. (2016). Generatieverschillen op de Werkvloer: Een systematische analyse van een mythe. *Gedrag en Organisatie*, 29(1), 44–76.

6. Beutell, N. J., & Wittig-Berman, U. (2008). Work-family conflict and work-family synergy for generation X, baby boomers, and matures: Generational differences, predictors, and satisfaction outcomes. *Journal of Managerial Psychology,* 23(5), 507–523. https://doi.org/10.1108/02683940810884513.

7. Brant, K. K., & Castro, S. L. (2019). You can't ignore millennials: Needed changes and a new way forward in entitlement research. *Human Resource Management Journal,* 29(4), 527–538. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12262.

8. Twenge, J.M. (2017). *iGen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy and Completely Unprepared for Adulthood.*

9. Mannheim, K. (1952), *The Problem of Generations.*

10. Ryder, N.B. (1965), The Cohort as a Concept in the Study of Social Change. *American Sociological Review*, 30, 843–861.

11. Costanza, D. P., & Finkelstein, L. M. (2015). Generationally based differences in the workplace: Is there a there there? *Industrial and Organizational Psychology,* 8(3), 308–323. https://doi.org/10.1017/iop.2015.15.

12. Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., Costanza, D. P., & Zacher, H. (2021). Generations and Generational Differences: Debunking Myths in Organizational Science and Practice and Paving New Paths Forward. *Journal of Business and Psychology*, 36(6), 945–967. https://doi.org/10.1007/s10869-020-09715-2.

13. Rauvola, R. S., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2019). Generationalism: Problems and implications.

Organizational Dynamics, 48(4), 100664. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.05.006

14. Lub, X., & Van der Smissen, S. (2016). Generatieverschillen op de Werkvloer: Een systematische analyse van Een Mythe. *Gedrag En Organisatie,* 29(1), 77–86.

15. Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology,* 23(8), 891–906. https://doi.org/10.1108/02683940810904385.

16. Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2012). Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis. *Journal of Business and Psychology,* 27(4), 375–394. https://doi.org/10.1007/s10869-012-9259-4.

17. Parry, E., & Urwin, P. (2021). Generational categories: A broken basis for human resource management research and practice. In *Human Resource Management Journal* (Vol. 31, Issue 4, pp. 857–869). John Wiley and Sons Inc. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12353.

18. Pullen, W. WODI Werkplek Benchmark 2017 - Geeft het flexkantoor reden tot bedenkingen? (2018).

CFPB
WETEN WAT WERKT



CFPB
Van der Burghweg 1
2628 CS Delft
+31 (0)15 278 12 71
info@CFPB.nl
www.CFPB.nl