



ruth cohn
instituut voor **TGI**
regio lage landen

nummer 28

sep
2013

tijdschrift voor **themagecentreerde interactie**

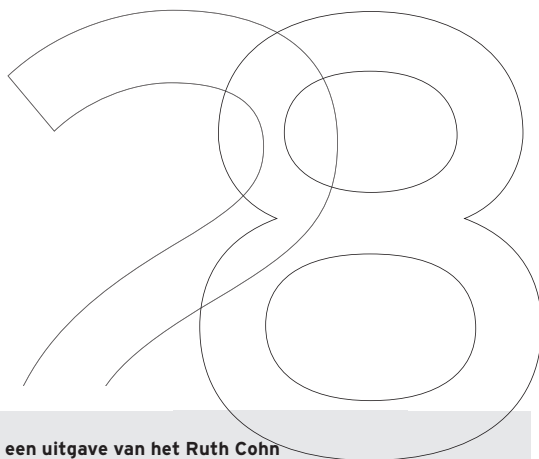
Generaties in organisaties:
leren van verschillen en
duurzaam samen werken
Annemieke Algra

Leidinggeven door de bril
van generaties
Claske Houwing

Irritant is interessant
Ingeborg Kooger

De jongste generatie leidend
laten zijn op weg naar succes
Michaël van den Elshout /
Toon Gerbrands

generaties
divers



nummer 28

Het Tijdschrift voor Themagecentreerde Interactie is een uitgave van het Ruth Cohn Instituut voor TGI - regio Lage Landen. Het tijdschrift verschijnt twee keer per jaar.

Wilt u het tijdschrift ontvangen?

Abonnementen en losse nummers

zijn verkrijgbaar via:

Ruth Cohn Instituut voor TGI - regio Lage Landen

www.tgi-forum.com

Leden van RCI - regio Lage Landen ontvangen het tijdschrift gratis. Losse nummers zijn verkrijgbaar voor € 12,-. Een jaarabonnement kost € 23,50.

Redactie

Ineke van de Braak

Phien Kuiper

Redactie-adres

vandebraak@crasborn.nl

Grafisch ontwerp en lay-out

Crasborn Grafisch Ontwerpers bno,

Valkenburg a.d. Geul

www.crasborn.nl

- 4 Generaties in organisaties:
leren van verschillen en
duurzaam samen werken
Annemieke Algra
- 14 Leidinggeven door de bril
van generaties
Claske Houwing
- 20 Irritant is interessant
Ingeborg Kooger
- 24 De jongste generatie leidend
laten zijn op weg naar succes
Michaël van den Elshout /
Toon Gerbrands
- 31 Agenda

versiteit

van de **redactie**

Een van de uitgangspunten van TGI is: ieders perspectief doet ertoe. In de dagelijkse praktijk is het niet altijd eenvoudig om dit uitgangspunt waar te maken. Verschillen tussen mensen kunnen een bron van creativiteit aanboren maar zeker ook leiden tot lastige samenwerkingsprocessen. In deze uitgave staat de diversiteit aan perspectieven van verschillende generaties centraal.

Annemieke Algra onderzoekt in *Generaties in organisaties: leren van verschillen en duurzaam samen werken* hoe opeenvolgende generaties ook steeds weer een ander accent leggen in de dynamische balans tussen Ik, Wij, Het en Globe en welke waarde dit heeft voor de ontwikkeling van de samenleving en van organisaties. *Claske Houwing* schrijft in *Leidinggeven door de bril van generaties* welke impact de actuele ontwikkelingen in de zorg hebben op medewerkers van verschillende generaties en wat dit vraagt van haar als leidinggevende. *Ingeborg Kooger* neemt ons mee naar de praktijk van haar team. In *Irritant is interessant* geeft ze op levendige wijze weer wat de moeilijkheden én de kansen voor een team kunnen zijn als de teamleden heel divers zijn in hun stijl en behoeften. *Michaël van den Elshout* heeft voor dit themanummer *Toon Gerbrands* opgezocht. Als directeur van de voetbalclub AZ heeft Gerbrands een inspirerende visie op de wijze waarop de jongste generatie leidend kan zijn op weg naar succes.

We wensen u veel leesplezier

generaties

Annemieke Algra, 1956,
werkzaam als coach en trainer
bij organisatieontwikkeling en
loopbaanmanagement.
TGI-opleider.
amd.jpr@versatel.nl
www.dekrachtvangeneraties.nl



Generaties in organisaties: leren van verschillen en duurzaam samen werken

Onlangs heb ik een seniorentraject afgerond. Vijf medewerkers van 58 jaar en ouder kregen van hun leidinggevende de gelegenheid na te denken over de rol van werk in hun leven nu en in de nabije toekomst.

met hen bespreken en hen vragen mee te denken hoe ook dat tweede doel te behalen. Mijn ervaringen met dit traject wil ik ook delen met collega leidinggevendenden. Probleem is alleen dat we nu midden in een reorganisatie zitten en dat er weinig aandacht is voor dit belangrijke lange termijn doel'.

Dit laatste hoor ik vaker in organisaties waar ik als teamcoach werk en leidinggevendenden begeleid in hun rol en verantwoordelijkheid. De dagelijkse hectiek van het werk, de snelheid en vaak ook de onvoorspelbaarheid van ontwikkelingen vragen veel aandacht van hen. Zij moeten opereren in het spanningsveld tussen kortetermijnoplossingen vinden en langetermijnvisie ontwikkelen. De keus van deze leidinggevende om zowel op de korte als ook op de lange termijn te willen werken aan duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers is mijns inziens geen algemeen goed in organisaties. Het onderliggende probleem dat hij wil aanpakken is wel in veel organisaties herkenbaar en zeer actueel, namelijk het aantal oudere werknemers neemt toe en het aantal jongere medewerkers neemt af.

1. Inleiding

Doel van bovenstaand traject was tweeledig: op individueel niveau ontwikkeling van een loopbaanplan voor de komende jaren en op collectief niveau vormen vinden om wijsheid, ervaring en expertise van deze senior-medewerkers in te zetten voor de ontwikkeling van jongere medewerkers en van team en afdeling.

Aan het einde van het traject was het eerste doel zonder meer gehaald; tegelijkertijd aan doel twee werken lukte niet. In het evaluatiegesprek zei de leidinggevende: 'Dit kan ik niet alleen, hierbij heb ik ondersteuning nodig van P&O. Ik ga deze resultaten

innovatie

Leidinggeven benoemen vraagstukken die hiermee samenhangen en die medewerkers van alle generaties betreffen, bijvoorbeeld:

- Onze leidinggevendenden tussen de 30 en 40 jaar komen niet of nauwelijks uit de verf, wat speelt daarin een rol en wat moeten we nog meer doen?
- We hebben medewerkers van begin 30 (soms nog jonger) met stressklachten en dreigende burn-out. Wat speelt hier en hoe kunnen we daar mee omgaan?
- Hoe houden we onze oudere medewerkers gemotiveerd aan het werk? Investeren we in kennisdeling tussen oud en jong of gaan we voor demotie?
- De gemiddelde leeftijd van medewerkers is 50+ en jonge instroom is er nauwelijks. Wat kan ik als werkgever doen om hen mee te nemen in alle veranderingen en wat kan ik van hen vragen?
- Wat kunnen we doen om de jongere medewerkers voor langere tijd aan de organisatie te binden?

Als we dieper op deze vraagstukken ingaan kunnen we twee niveaus onderscheiden. Enerzijds het concrete vraagstuk en de behoefte aan een concrete oplossing. Anderzijds de zoektocht naar willen begrijpen wat er gebeurt en op een dieper liggend niveau zoeken naar de betekenis ervan.

Een manier om beter te begrijpen wat er gebeurt is om deze vraagstukken te benaderen vanuit het generatieperspectief. Dit perspectief geeft ons een bril die ons anders laat kijken naar wat er gebeurt. Als we ons realiseren dat generaties in potentie een belangrijke bron van innovatie (kunnen) zijn, is het interessant te onderzoeken hoe generatiediversiteit kan bijdragen aan organisatieontwikkelingen. Met dit artikel nodig ik u uit die generatiebril op te zetten. In hoofdstuk 1 ga ik nader in op generaties: wat zijn dat, hoe manifesteren zij zich en welke rol vervullen zij in organisaties? In hoofdstuk 3 verbind ik het eigene van elke generatie met het vierfactorenmodel van TGI. Het is een poging om de vaak abstract beschreven vernieuwingsdrang van elke generatie te verbinden aan het concrete methodische vierfactorenmodel. In hoofdstuk 4 geef ik mijn gedachten over de betekenis van dit TGI-kader voor het generatieperspectief en voor het leren van

generatiediversiteit. Ik rond in 5 af met duurzaam leren van verschillen.

2. Generaties, breukvlakken en vernieuwing: ze horen bij elkaar!

Aart Bontekoning heeft uitgebreid onderzoek gedaan naar generaties en hun vermogen tot innovatie. In zijn proefschrift (2007) legt hij verbanden tussen de generatieleer en cultuurontwikkeling in organisaties. Zijn belangrijkste conclusie is, kort en bondig geformuleerd, dat generaties cultuurvernieuwers zijn van sociale systemen, iedere levensfase opnieuw.

2.1 Wat zijn generaties?

Generaties ontstaan op breukvlakken in de tijd. Onder invloed van veranderende economische omstandigheden, een crisis of andere ingrijpende gebeurtenissen ontstaat een andere tijdgeest, - een spontaan en

Generaties kunnen in potentie een belangrijke bron van innovatie zijn.

Elke nieuwe generatie 'weet' intuïtief wat niet meer vitaal is in de haar omringende cultuur.

onbewust proces. Uit onderzoek (Becker e.a.) blijkt dat de invloed van die veranderende omstandigheden het grootst is in onze formatieve jaren (tussen het 10^e en 25^{ste} levensjaar) en dan de meest blijvende impact heeft op de vorming van ons wereldbeeld, onze drijfveren, waarden, denk- en gedragspatronen. Een nieuwe generatie deelt diezelfde tijdgeest, zij leeft en gedraagt zich ernaar. Aanvankelijk merkbaar binnen het gezin, later op school en in het werk in organisaties. Elke nieuwe generatie 'weet' intuïtief wat niet meer vitaal is in de haar omringende cultuur en heeft de drang om precies daar, op dat niet vitale deel, te willen vernieuwen. Het is te beschouwen als een intuïtieve reactie op verouderde patronen. Deze vernieuwingsdrang komt uit henzelf voort en vormt een potentiële bron van innovatie.

Samengevat: een generatie is een groep (leef)tijdgenoten met

- een gedeelde beleving van de hen omringende cultuur;
- een gedeelde reactie in de vorm van spontane vernieuwingsimpulsen;
- een gedeelde ontwikkeling, mentaal, emotioneel en fysiek afgestemd op hun evolutionaire rol (Bontekoning, 2010).

Iedere generatie heeft steun van de andere nodig om haar evolutionaire rol goed te kunnen vervullen.

In organisaties vormen generaties subculturele lagen die met elkaar opvattingen, waarden en werkwijzen delen. In iedere levensfase is een generatie ook weer de nieuwe generatie die deze levensfase op een nieuwe manier zal vormgeven. Elke vijftien jaar 'ontstaan' nieuwe generaties senioren, leiders, medioren en junioren. Synchron schuiven ze door naar hun volgende levensfase en vernieuwen daarmee de omringende cultuur fundamenteel. Naarmate zij ouder worden vergroot hun

beïnvloedingsgebied. Deze sociale evolutie via elkaar opvolgende generaties is een doorgaand vanzelfsprekend proces dat zich onder onze ogen afspeelt en dat we vaak niet op die manier herkennen (Bontekoning 2010).

Dit laatste heeft mij vanaf het moment dat ik mij ging verdiepen in generaties enorm getriggerd. En dan vooral de combinatie van hun intuïtieve vermogen tot innovatie versus het moeilijk herkenbare ervan. Hoe kan iets vernieuwends zo moeilijk herkenbaar zijn? En wat moet er gebeuren om het zichtbaar te maken? Om antwoord te geven op de laatste vraag, is het allereerst belangrijk te weten welke generaties we kunnen onderscheiden en wat hun specifieke innovatievermogen is. Wat speelde er in hun formatieve periode en welke invloed heeft dat op hun werkende leven?

2.2 Vier generaties en de rol die ze innemen in organisaties

Op dit moment zijn er vier generaties in organisaties werkzaam en vindt er een transitie plaats van rollen tussen de generaties.

2.2.1 De Protestgeneratie

De Protestgeneratie groeide op in de jaren na de Tweede Wereldoorlog, onder andere gekenmerkt door welvaartstijging. Deze generatie voelde een sterke drang de bestaande maatschappelijke orde (en het burgerlijke waardepatroon van kerk, staat en gezin) open te breken door veelvuldig en aanhoudend te protesteren. Vanuit grote solidariteit stredden zij voor democratisering en ontplooiing. Als leiders in organisaties waren ze idealistische en gedreven democratiserders (denk aan ons beroemde poldermodel). Veel leden van de protestgeneratie vervullen inmiddels de rol van

Generatie	Geboortejaren	Rol nu in organisatie
Protestgeneratie	1940 - 1955	Senioren
Generatie X	1955 - 1970	Leiders
Pragmatische Generatie	1970 - 1985	Medioren
Generatie Y	1985 - 2000	Junioren

senior-professional en nemen in toenevende mate afscheid van hun invloedrijke leidinggevende rol. Als senioren van nu is er sprake van een tweedeling: enerzijds diegenen die er naar uitkijken hun werkende leven te beëindigen en anderzijds een groep vitale senioren die nog lang zinvol actief willen blijven, een bijdrage willen leveren aan de organisatie en zoeken naar een nieuwe invulling daarvan.

2.2.2 Generatie X

Generatie X had haar formatieve jaren in een periode van (olie)crisis, bezuinigingen, werkloosheid en studiestops. Hierdoor leerde deze generatie goed omgaan met beperkingen op het gebied van werk en ontplooiing. Zij namen de banen die ze wel konden krijgen en ontwikkelden dat wat door de Protestgeneratie opengebrouwen was inhoudelijk verder. Deze generatie is sterk in het constructief benutten van diversiteit en in het professionaliseren van mensen, processen en protocollen. Generatie X vervult haar leidinggevende rol anders dan haar voorganger. Zij staan meer coachend tussen de mensen in plaats van de nogal hiërarchisch ingestelde Protestgeneratie. Besluiten neemt deze generatie door meer perspectieven daarin te betrekken en door focus op 'wat werkt'. Zij bevorderen bewustwording van wat er speelt en zijn gericht op het delen van verantwoordelijkheid en het bereiken van realistische doelen.

2.2.3 De Pragmatische Generatie

De Pragmatische generatie is vooral gevormd door de no-nonsense tijdgeest van de jaren tachtig van de vorige eeuw. Er ontstond sterke nadruk op gericht en efficiënt handelen. Professionalisering van mensen en processen (ontwikkeld door generatie X) wordt kritisch, functioneel en rationeel geanalyseerd. Zij beschikken over het talent om leren in het werk en (besluitvormings)processen te versnellen. De Pragmatische generatie bouwt krachtige kennisnetwerken en geniet van directe invloed en korte lijnen.

In de praktijk komt deze vitale vernieuwingskracht nog niet altijd tot ontwikkeling. Deze generatie lijkt het meeste last te hebben van de bestaande cultuur, die voor een groot deel nog wordt gedomineerd door wat de Protestgeneratie heeft neergezet. Hun neiging tot aanpassen is vaak groter dan hun drang om te excelleren, hoewel ze dit diep van binnen wel willen. Om hun huidige rol van medior goed te kunnen vervullen is het van belang dat zij moed tonen en inbrengen wat zij van belang achten voor vernieuwing van bedrijfsprocessen en bedrijfscultuur.

2.2.4 Generatie Y

Tot de Generatie Y behoren de nieuwe junioren. Opgevoed in een tijd met veel mogelijkheden en door ouders die hen ruimte gaven voor inspraak en onderhandeling stapt deze generatie zelfbewust de organisaties in. Deze zien zij niet als een begrensde

systeem maar als een plaats waar ze werkende weg de wereld kunnen ontdekken. Ze streven openheid en samenwerking na over grenzen van hiërarchie, team, afdeling en organisatie heen. Ze willen graag direct volledig meedoen en zoeken creatieve ruimte. Samenwerking moet voldoening geven en het werk moet zinvol zijn. Ontplooiing gebeurt in interactie met anderen en in interculturele netwerken.

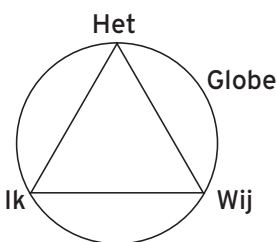
Hun entree in de werkweld kan tot een desillusie leiden omdat hij zo enorm verschilt van hun eigen wereld. De ruimte om actief mee invloed te nemen op beslissingen (wat door hun coachende ouders gestimuleerd is) botst in organisaties regelmatig op bestaande afspraken en cultuur. Deze generatie lijkt heel zelfstandig, zelfredzaam en grenzeloos, maar hun behoefte aan een veilige omgeving waar ze zichzelf kunnen zijn, is groot.

3. Vier generaties en vier factoren: wat wordt zichtbaar en vraagt aandacht?

Vanuit mijn TGI-achtergrond en geprikkeld door eigen ervaringen en waarnemingen van generaties (zie op www.dekrachtvan generaties.nl het generatie-videoproject) ben ik gaan zoeken naar een kader dat niet alleen concreet houvast biedt in het kunnen herkennen van generaties, hun vernieuwingsdrang en hun subcultuur, maar dat ook als kompas kan dienen om intergeneratieel samenwerken te bevorderen. Als ik nu de vernieuwingsdrang van elke generatie plaats in het vierfactorenmodel van TGI, voegt dat dan iets toe en zo ja, wat dan? Het hierna volgende is het resultaat van dit denk- en zoekproces tot nu toe. Ik geef aan wat mijns inziens de dominante oriëntatie van elke generatie is en ook welke factor of verbinding tussen factoren het meest onderbelicht is.

Voor de lezer die niet bekend is met TGI schets ik kort de essentie van het vierfactorenmodel. Voor uitgebreide informatie over TGI verwijs ik naar de literatuur.

Het vierfactorenmodel van TGI is een concreet model waarmee processen in groepen en organisaties geanalyseerd en gestuurd kunnen worden. De kern van het model is dat iedere situatie waar mensen met elkaar samenwerken wordt bepaald door vier factoren, te weten het individu (Ik), de samenwerkingscultuur (Wij), de taak / doelen die behaald moeten (Het) en de context (Globe).



Figuur: het vierfactorenmodel

Uitgangspunten daarbij zijn:

- alle factoren zijn van gelijk belang
- alle factoren beïnvloeden elkaar over en weer
- de dynamiek en relaties tussen de factoren onderling zijn interessanter dan de factoren op zichzelf
- leren en werken zijn optimaal als de factoren in een 'dynamische balans' aan bod komen, dat wil zeggen dat geen van de factoren langere tijd verwaarloosd mag worden of dominant aandacht mag krijgen.

3.1 De Protestgeneratie in het vierfactorenmodel

De drang van de Protestgeneratie om de bestaande maatschappelijke orde open te breken zie ik als invloed nemen in de Globe.

Solidair in de strijd hebben zij een democratiseringsproces op gang gebracht, waar alle generaties na hen profijt van hebben. Met verve hun mening geven en in discussies vertellen hoe zij vinden dat een probleem moet worden opgelost, is bij veel van hen tot op de dag van vandaag te horen. In hun denkwijze en taalgebruik is deze basale oriëntatie op het grote geheel herkenbaar. In het vierfactorenmodel plaats ik hun vernieuwingsdrang op de verbinding tussen Globe en Wij.

Voorbeeld

Senioren die ik in mijn werk als teamcoach ontmoet, vertellen bevlogen aan welke ontwikkelingen ze in de organisatie hebben meegewerkt en hoe ze zich ontwikkeld hebben tot experts in hun vak. Organisatieontwikkelingen beschouwen zij vanuit het grote geheel en hun mening of onvrede erover wordt vanuit dat perspectief verwoord. Het oplossen van problemen is vooral taak van de leidinggevende: 'Daar gaan wij niet over, dat moet mijn leidinggevende doen' of 'Daar moet de organisatie nog eens goed over nadenken'.

De meest onderbelichte factor lijkt mij de Ik-factor. Zelf aangeven waar ze goed in zijn vinden ze moeilijk; het persoonlijke vraagt bewust aandacht van deze generatie. De vitale senioren stellen zichzelf de vraag 'Wat past mij in deze fase van mijn leven'? Daar krijgen ze energie van. De niet-vitale senioren hebben hier moeite mee. Zij lijken eerder onderscheid te maken tussen zichzelf en de bedrijfscultuur dan dat ze zich realiseren deel te zijn van die cultuur en daar individueel invloed op te kunnen uitoefenen.

Voorbeeld

Als ik senioren nadrukkelijk vraag naar hun beleving bij bepaalde situaties en of ze een

idee hebben over wat ze zelf kunnen bijdragen aan het oplossen van het door hen geschetste probleem, wordt het regelmatig stil(ler). Confrontatie met hun eigen Ik en bewustwording van wat er in die persoonlijke binnenwereld leeft aan behoeftes, wensen en gevoelens zijn minder goed ontwikkeld bij veel hen. Een deelnemer uit het eerder genoemde seniorenproject verwoordde dat als volgt: 'Ja, dat zijn wij niet zo gewend om stil te staan bij wat we er zelf van vinden, wij praten niet in termen van 'Ik vind dit ... en ik wil dat ...', wij werken voor de organisatie'.

3.2 Generatie X in het vierfactorenmodel

De vernieuwingsdrang van Generatie X zit voor een belangrijk deel in het openbreken van dat 'solidaire' Wij en het zichtbaar maken van een diversiteit aan individuele kwaliteiten en verschillen tussen mensen. De meerwaarde daarvan wil zij bewust gebruiken. Professionalisering van mensen, werkprocessen en -procedures heeft door hen kwaliteit en kleur gekregen, waarbij zij zich richt op wat praktisch werkt. In het vierfactorenmodel plaats ik hun vernieuwingsdrang op de as Wij - Het.

Voorbeeld

Een leidinggevende krijgt zowel van haar teamleden als van haar MT-collega's waardering voor haar 'verbindende kwaliteiten' en haar vermogen om met kritische vragen het samenwerkingsproces verder te helpen. Mensen voelen zich gezien en serieus genomen. In de samenwerking heeft ze de 'eilandjes-cultuur' omgevormd tot een gedeeld besef over 'wat kan ieder van ons bijdragen'.

De meest onderbelichte as tussen factoren lijkt mij de as Ik - Het. Omdat deze generatie

Zoals er soms sprake is van mannentaal en vrouwentaal is er ook sprake van generatietaal.

erop gericht is meer perspectieven in een besluit of aanpak mee te nemen, raken hun eigen standpunten daarin nogal eens verlopen. Hun uitdaging is zich meer te profileren en duidelijker stelling te nemen op het gebied van visie en strategie.

Voorbeeld

De leidinggevende uit het vorige voorbeeld krijgt ook te horen dat ze zich meer moet profileren en stevig een visie mag neerzetten over de koers voor de komende jaren. Als specifieke verantwoordelijkheid heeft ze een uitdagend nieuw beleidsveld dat verstrekkende gevolgen zal hebben voor de werkwijze in de organisatie. Ze 'weet' dat ze hierin als kartrekker moet optreden en ze voelt de spanning bij het idee om dit ook daadwerkelijk te gaan doen.

3.3 De Pragmatische generatie in het vierfactorenmodel

De vernieuwingsdrang van de Pragmatische generatie betreft het doelgericht versnellen van bedrijfs- en besluitvormingsprocessen, van kennisverwerving, van interactief direct invloed uitoefenen. Zij hebben een zakelijke doelmatige inslag. Hun vernieuwingsdrang plaats ik op de as Het - Ik.

Voorbeeld

In het eerder genoemde generatie-video-project werkte de Pragmatische generatie aan een oplossing van een casus. Individuele standpunten werden met argumenten onderbouwd en het zag er niet naar uit dat ze makkelijk tot elkaar zouden komen. Een democratische stemronde bracht duidelijkheid en het meerderheidsstandpunt werd ook door de tegenstanders omarmd, 'want...' zei een deelnemer 'we moeten ook gewoon knopen doorhakken, het heeft niet zoveel zin heel lang door te praten'.

De meest onderbelichte as is mijns inziens de as Ik - Wij: omdat deze generatie zo pragmatisch te werk gaat, lijken ze onbedoeld en onbewust nogal eens voorbij te gaan aan wat hen echt bezig houdt. De persoonlijke binnenwereld krijgt onvoldoende aandacht en in het verlengde daarvan gaan ze er niet of onvoldoende over in interactie. Met als gevolg frustratie over niet begrepen worden en onduidelijkheid bij de anderen over wat ze nodig hebben om hun innovatieve bijdrage te leveren.

Voorbeeld

Een jonge deelnemer van de Pragmatische generatie vertelde: 'Ja, ik wil ontwikkelen en nieuwe dingen bedenken. En dan ben ik lekker bezig en dan zegt een oudere collega 'ja, zo doen we dat niet hier, he'?! 'Ja daar zit ik dan, ik ga daar niet tegen vechten en wacht een beter tijdstip af.'

3.4 Generatie Y in het vierfactorenmodel

Generatie Y neemt zichzelf als vertrekpunt en wil met anderen in een gezellige werksfeer zinvol werk doen. Omdat zij voorbijgaan aan 'oude' grenzen van hiërarchie, machtsstructuren, werkervaring etc. zie ik hen als belangrijke openbrekers van bestaande samenwerkingsculturen. Generatie Y plaats ik met hun vernieuwingsdrang op de as Ik - Wij.

Voorbeeld

Een groep jonge HBO-studenten moet voor een organisatie advies uitbrengen over personeelsbeleid inzake mensen met een arbeidsbeperking. Zij verdiepen zich grondig in de materie en in de organisatie. Vol overtuiging adviseren zij. Zowel het duidelijke advies als ook hun vrije manier van presenteren, maken veel indruk op de HRM functionaris. Hij wil hun advies gebruiken

Generaties hebben elkaar nodig, niet alleen om zelf tot bloei te komen, maar ook om de teameffectiviteit te maximaliseren.

en zegt: 'Door jullie ga ik de weg die ik zelf was ingeslagen met dit vraagstuk, nog eens opnieuw overwegen'. De studenten zijn aangenaam verrast dat hun bijdrage werkelijk serieus wordt opgepakt door iemand met veel meer werkervaring dan zij.

De meest onderbelichte factor lijkt mij de as Wij-Globe:

Deze generatie is energiek en zelfbewust, maar ze lijken ook nog opgesloten in hun eigen wereld en zelfbeeld. Ze hebben steun nodig om de verschillen tussen hun eigen wereld en die in organisaties op elkaar af te stemmen. Of zoals een lid van de Protestgeneratie zei ' Wij kunnen hen leren zich te verbinden met het grotere geheel en laten zien dat dat waardevol is'.

Voorbeeld

Een jonge vrouw die ik coach constateerde na deels te zijn geslaagd met haar marketingplan 'Ik had in een veel eerder stadium mijn ideeën moeten toetsen en hulp vragen. Dan was ik nu minder teleurgesteld geweest'

4. De meerwaarde van TGI voor het generatieperspectief

Het plaatsen van de generaties in het vierfactorenmodel geeft mij houvast in het leren herkennen van hun vernieuwingsdrang en het moeilijk zichtbare vanzelfsprekende daarvan. Ik krijg meer begrip en gevoel voor de eigenheid van elke generatie en voor de dynamiek tussen generaties. Door preciezer te luisteren valt mij op dat elke generatie haar eigen taal en woordgebruik heeft waarmee ze zichzelf positioneert. Zoals er soms sprake is van mannentaal en vrouwentaal is er ook sprake van generatietaal.

Het vierfactorenmodel dat methodisch houvast biedt voor het 'vergroten van de capaciteit om onszelf te heroriënteren en als

onderdeel te zien van een groter geheel' (Stevens, 2011) biedt mijns inziens niet alleen aanknopingspunten voor het waarnemen van generaties en hun intuïtieve vernieuwingsdrang. Het biedt ook mogelijkheden om intergenerationeel samenwerken te bevorderen.

4.1 Intuïtieve vernieuwingsdrang in een dynamische balans

Met het plaatsen van de vier generaties in het vierfactorenmodel zie ik een parallel tussen het ontstaan van die intuïtieve vernieuwingsdrang en Cohns dynamisch balanceren. Kern van het dynamisch balanceren is dat we op een zodanige manier met de vier factoren omgaan dat ze alle vier tot hun recht komen en op het juiste moment aandacht krijgen. Als een van de factoren eenzijdig en te lang wordt belicht, ontstaat als vanzelf een (tegen)beweging die de blik richt op een andere factor of verbinding tussen factoren. Die tegenbeweging is noodzakelijk om wat vast (dreigt te) zit(ten) weer los te maken en om creativiteit in leren en samenwerken te bevorderen. Generaties voelen die noodzakelijke tegenbeweging intuïtief aan. Cohn (1997) definieert intuïtie als een uniek en gecompliceerd vermogen tot spontane kennis. Elke generatie beschikt over die spontane kennis. Levend leren en het dynamisch balanceren dat daarvoor nodig is gebeurt dus niet alleen op kleine schaal in het werken met groepen en teams, maar ook in een groter verband. Generaties zijn een motor daarvan.

4.2 Deel zijn van een geheel en elkaar nodig hebben: wij zijn autonoom en interdependent

De heroriëntatie met behulp van het vierfactorenmodel laat zien dat elke generatie op eigen wijze deel is van een groter geheel

en dat zij elkaar in onderlinge samenhang nodig hebben en beïnvloeden: wij zijn autonoom en interdependent. Dit sluit aan bij de gedachte dat generaties hun innovatieve rol pas werkelijk kunnen vervullen in interactie met anderen, en dat de kwaliteit van de interactie tussen de generaties invloed heeft op het tempo en de mate waarin de vernieuwende effecten doordringen in de bestaande cultuur (Bontekoning, 2010).

Het TGI-thema, dat afgeleid wordt van het vierfactorenmodel biedt houvast om de kwaliteit van de interactie te bevorderen. Het TGI-thema doet een appel op het eigen leiderschap van de groepsleden en maakt het mogelijk lastige kwesties of misverstanden tussen generaties bespreekbaar te maken. 'Daarmee krijgt wat uitgesproken is bestaansrecht in de groep (.....) en kunnen we ons ertoe verhouden' (Stevens, 2011).

Voorbeeld

In een workshop 'Generaties in Beeld' oefenen vier generatiegroepen in het waarnemen van het eigene van elke generatie en denken na over wat ze voor elkaars ontwikkeling kunnen betekenen. We gebruiken hiervoor de filmpjes uit ons Generatievideo-project. Het gesprek over ieders waarnemingen zetten we in met het thema: 'Waarom wij jullie bewonderen en waarin wij denken dat het tussen ons kan donderen'.

Een HRM-adviseur van de Pragmatische generatie vertelt over het vele werk dat ze verricht om bepaalde doelen te realiseren en de belemmeringen waarop ze stuit. Als de ene aanpak niet lukt, probeert zij direct een andere. Haar frustratie over de geringe resultaten die ze boekt is duidelijk voelbaar. Op de vraag of ze hierover spreekt met haar collega's en leidinggevende wordt ze stil en schudt haar hoofd. 'Nee', dat doet ze niet, en ze weet niet waarom ze dat niet doet. Met haar leidinggevende (Generatie X en ook

aanwezig) ontspint zich een open gesprek over wat zij beiden in de toekomst anders gaan doen om beter samen te werken.

4.2.1 De verschillen en spanning tussen de generaties opzoeken om ontwikkeling te bevorderen

In haar boek 'Normaal is anders' beschrijft Kramer cultuur als de verborgen dimensie die zichtbaar en voelbaar wordt in de interactie tussen mensen. 'Cultuur is geen eindproduct' schrijft zij, 'maar een voortdurend proces van betekenisgeving dat beïnvloed wordt door alle contacten die mensen hebben. Samenwerking tussen cultureel vreemden roept vragen en emoties op, want wat voor de een vanzelfsprekend is, is voor de ander onwenselijk' (Kramer, 2009). Het werk is bij uitstek de plaats waar verschillende generaties elkaar tegenkomen en dagelijks met elkaar in interactie gaan (Hogenbirk, 2011). Het is niet moeilijk voor te stellen dat generaties elkaar niet vanzelfsprekend begrijpen, omdat andere drijfveren en waarden hun vernieuwingsdrang typeren.

Deze essentiële spanning kan leiden tot misverstanden, tot verlies van energie en vitaliteit en tot verlies van kennis. De kunst om vanuit die essentiële spanning tot kwalitatieve (team/organisatie-)ontwikkeling te komen, is afhankelijk van de vaardigheid (van de leidinggevende en van de medewerkers zelf) om de spanning te benutten als bron voor vooruitgang en van het vermogen om 'in de spanning' te gaan staan. Open staan voor het perspectief van de ander betekent je aandacht verleggen van jezelf naar de ander. En creatieve samenwerking kan ontstaan als aan beide perspectieven oprecht aandacht wordt besteed, waardoor bewustzijn van de verschillen toeneemt en de kans groter wordt de diversiteit aan kwaliteiten goed in te zetten (van de Braak, 2011). De oefening 'dialogo met kans op een

nieuw perspectief' (2011, 112) geeft concreet houvast om dit meervoudig perspectief te ontwikkelen.

4.3 Leidinggeven aan generaties: een integrale aanpak om generatiediversiteit productief te maken

Generaties hebben elkaar nodig, niet alleen om zelf tot bloei te komen, maar ook om de teameffectiviteit te maximaliseren. Dit betreft de resultaten die behaald moeten worden alsook het creëren van duurzame samenwerkingsrelaties in een voortdurend verbeterproces.

Dit proces moet gestuurd en geleid worden. Leiding geven aan generaties betekent vanuit een integrale blik met elkaar aan oplossingen van organisatievraagstukken werken.

4.3.1 De rollen van elke generatie in elke levensfase maximaal benutten

Zoals eerder gezegd, vindt er op dit moment een transitie plaats van rollen tussen de generaties. Deze rolwisseling kan vier spontane en parallel verlopende vernieuwingsimpulsen in de bedrijfscultuur teweegbrengen. Dit evolutionaire cultuurvernieuwingsproces verloopt vlot als de generaties hierin ondersteund worden.

Laat generaties bijvoorbeeld eens apart naar organisatievraagstukken kijken. De kans is groot dat zij het vraagstuk anders beoordelen en met andere oplossingen komen. Vanuit deze verschillende invalshoeken kan voor de meest geschikte werkwijze gekozen worden, waarin iedere generatie tot zijn recht komt. Dan is hun bijdrage en verantwoordelijkheid afgestemd op wat er werkelijk nodig is. Als het zwaartepunt bijvoorbeeld ligt op het verkennen van nieuwe wegen van dienstverlening kan generatie Y gevraagd worden hier ideeën voor te leveren. Het creëren van draagvlak is de Protestgeneratie op het lijf geschreven en de Prag-

matici kunnen nieuwe efficiënte structuren bedenken. Generatie X leidt en stuurt dit proces waarin zij dynamisch balanceert tussen de specifieke bijdragen van de vier generaties.

4.3.2 Een samenwerkingscultuur creëren waarin iedereen zichzelf krachtig stuurt

Leidinggeven aan generaties betekent zelfsturing aanmoedigen. In het TGI-systeem wordt het streven naar zelfsturing vertaald in de grondregel 'wees je eigen leider': bewust keuzes maken vanuit het 'volwassen willen' en ontwikkelen van leiderschaps kwaliteiten onafhankelijk van de formele leider (Van de Braak, 2011).

Iedere generatie kan het eigen leiderschap versterken door de meest onderbelichte kant te ontwikkelen. Voor elke generatie betreft dit een ander aspect:

- de Protestgeneratie aanmoedigen een meer naar binnen gerichte Ik-beweging te ontwikkelen (wat word ik bij mijzelf gewaar) om hun zelfbewustzijn en autonomie te versterken;
- generatie X prikkelen tot een naar buiten gerichte Ik-beweging: standpunten expliciet maken, evenals de koers die uitgezet is en de te volgen strategie;
- de Pragmatische generatie stimuleren te investeren in het samenwerkingsproces door in interactie te gaan over wat zij in de buitenwereld meemaken en ervaren;
- generatie Y uitnodigen in gesprek te gaan met de ander over diens drijfveren en beweegredenen waardoor wederkerigheid kan groeien en verbinding op een dieper niveau kans van slagen krijgt.

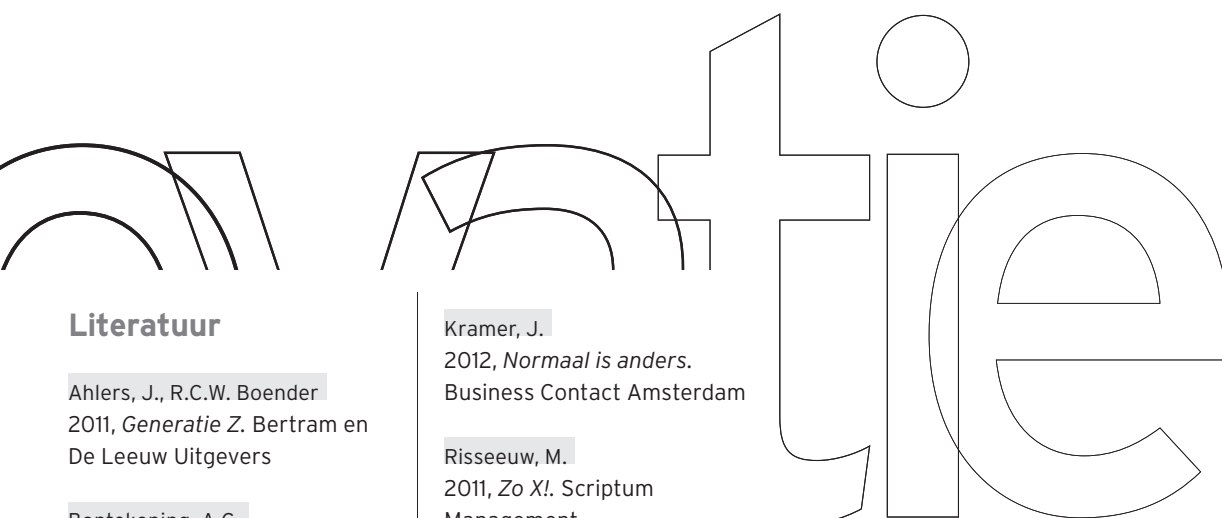
5. Duurzaam leren van verschillen

Door mij intensief bezig te houden met generaties in organisaties ben ik nog meer doordrongen geraakt van wat elke generaties kan bijdragen aan team- en organisatieontwikkeling. Met behulp van het vierfactorenmodel is de samenhang tussen de vernieuwingsimpulsen van elke generatie voor mij indringender naar voren gekomen, evenals het belang van elkaars talenten te kennen en deze optimaal te gebruiken. Dat vraagt een open houding en bereidheid te leren van elkaar. Nodig is een echt 'ja' om er aan te beginnen. Eenmaal begonnen zullen hindernissen overwonnen moeten worden door bewust 'in de spanning tussen de generaties te gaan staan', deze uit te houden en erop te vertrouwen dat in gezamenlijkheid een oplossing gevonden zal worden. En als het dan loopt, dan stroomt energie en creativiteit en ontstaat een proces van 'levend leren' van verschillen.

Gezien de organisatievraagstukken die ik aan het begin van het artikel schetste, daag ik leidinggevendenden uit nog een stap verder te zetten en een visie te ontwikkelen op duurzame inzetbaarheid van personeel, waarin het generatieperspectief nadrukkelijk wordt geïntegreerd. Dit gaat verder dan strategische personeelsplanning waar nu veel aandacht aan wordt besteed. Het is zeker zinvol om vanuit concrete personeelscijfers zicht te krijgen op uitstroom, doorstroom en gewenste instroom de komende jaren; het lijkt mij interessanter en effectiever om bewust stil te staan bij de kwaliteiten en competenties die de verschillende generaties bijdragen aan het realiseren van de missie en visie van de organisatie. Dit vraagt van leidinggevendenden een inspirerend beeld te ontwikkelen van vitale medewerkers in een vitale organisatie. Als een vitale

medewerker iemand is die beschikt over een gezonde balans tussen betekenisvol werk doen, hiervoor competent zijn (het kunnen en willen) en gezond zijn (fysiek en mentaal), ligt het voor de hand dat de balans tussen deze drie aspecten per generatie verschilt en dat gedurende hun werkende leven telkens een ander aspect aandacht vraagt.





Literatuur

Ahlers, J., R.C.W. Boender
2011, *Generatie Z*. Bertram en De Leeuw Uitgevers

Bontekoning, A.C.
Generaties in organisaties.
Proefschrift 2007, Amsterdam

Bontekoning, A.C.
2010, *Het generatieraadsel*.
Mediawerf Amsterdam

Bontekoning, A.C.
2012, *Generaties, werk in uitvoering*. Mediawerf Uitgevers Amsterdam

Bontekoning, A.C.
M. Grondstra, 2012, *Ygenwijs*.
Business Contact Amsterdam

Braak, I. van de.
2011, *Inspireren tot medeverantwoordelijkheid. TGI als methodiek voor effectief leiderschap*. Boom/Nelissen, Amsterdam

Cohn, Ruth C.
1997, *Van psychoanalyse naar themagecentreerde interactie*. Nelissen Baarn

Dijk, van P., H. Crul, G. Tielen
2010, *De Generatiecrisis*. SWP Amsterdam

Hogenbrink, S.
2011, *Generaties in organisaties*. O & O, nr. 3

Kramer, J.
2012, *Normaal is anders*.
Business Contact Amsterdam

Risseeuw, M.
2011, *Zo XI!*. Scriptum Management

Schendel, A. van, T. Creyghton
2012, *Winst uit wijsheid*.
Wisdom Academy

Schohaus, B., M. de Vries
2013, *De wereld aan je voeten*.
Bert Bakker Amsterdam

Stevens, W.
TGI verbinden met Presence.
Tijdschrift voor Themagecentreerde Interactie, 2011/25

Vries, M. de
Tobbende twintigers. *Trouw*,
2 maart 2013

Websites

www.zestor.nl
Samenwerken tussen generaties, generatieonderzoek.

www.dekrachtvangeneraties.nl

Claske Houwing, 1960,
leidinggevende functie bij
Bureau Jeugdzorg.
TGI-certificaat.
h.bart-c.houwing@planet.nl



Leidinggeven door

1. Inleiding

Onlangs was ik op de afscheidsreceptie van een voormalig directeur. Hij ging met pensioen na meer dan 40 jaar inzet voor de organisatie, althans met vervroegd pensioen zoals dat voor sommige babyboomers nog kan.

Hij was één van mijn eerste werkgevers. Als jonge generatie X'er startte ik in deze instelling mijn carrière in de Jeugdzorg. Het was begin jaren tachtig, ik was blij met een baan, want zo eenvoudig was het toen niet. Economische crisis, oliecrisis en bezuinigingen. Veel van mijn generatiegenoten waren nog op zoek naar werk.

Generatie X: 1955-1970

Gaat voor inhoudelijke doorontwikkeling van wat is opengeboren door de protestgeneratie.

Gaat voor kwaliteit: kwaliteit van mensen, van processen en van professies.

Kernwoord: verbinding

Ik stapte binnen in het oude, grondig verbouwde gebouw, net als toen een beetje zenuwachtig; wie zou ik treffen, hoe zou het zijn? Ik zag oud collega's, generatiegenoten maar vooral collega's uit de vorige generatie, de protestgeneratie. Sommige met pensioen, andere in de laatste jaren van hun carrière. Het was een 'ouderwets' afscheid

zoals paste in de traditie van weleer, met liedjes en sketches. De ontwikkeling van de jaren zeventig tot nu kwam aan de orde. Met plezier keek ik terug en realiseerde me hoe ik mijn start heb kunnen maken op de arbeidsmarkt, in een organisatie waar de democratisering golf net voorbij was. De hiërarchie verdwenen, platte organisatie waar iedereen mee kon praten, de charitas en autoritaire kerkelijke structuren voorbij. Er was ruimte voor nieuwe ontwikkeling en idealen. Op die golven lifte ik als X'er mee. Het was een kantelmoment, er ontstond een periode van relatieve rust en in de jaren negentig zelfs van grote bloei. Zaken waren bevochten, nieuwe verhoudingen gerealiseerd en er was ruimte voor professionele ontwikkeling.

Protestgeneratie: 1940-1955

Breekt de bestaande orde open door middel van veelvuldig protesteren en provoceren. Concretiseert haar idealen, het kan anders en het moet anders.

Kernwoorden: idealen en onderlinge solidariteit.

Nu ruim dertig jaar verder sta ik weer op zo'n kantelmoment, nu zelf als leidinggevende. Het zorgsysteem is niet meer houdbaar, de kosten rijzen de pan uit, het moet goedkoper met nadruk op eigen verantwoordelijkheid. Als ik de krant opensla gaat het over generaties, het is een hot topic. Jongeren verwijten ouderen dat ze het goed voor zichzelf hebben geregeld. Ouderen verwijten jongeren dat ze weinig focus en idealen hebben. En als X'er behoorde ik toen en ook nu weer tot de verloren generatie. Het zijn wederom economisch slechte tijden en opnieuw zullen we daarin onze weg moeten zoeken. Geen garanties meer voor de toekomst, regelingen afgebouwd, werken tot 67 jaar maar bij verlies van baan



de bril van generaties

geringe kans op vinden van een baan na je vijftigste. Toch inspireert deze tijdgeest me, er ontstaan nieuwe mogelijkheden, een kans om het bed op te schudden. Ik realiseer me dat een tijdgeest bepalend is voor hoe we naar de dagelijkse gang van zaken kijken, dat hij ons vormt en zichtbaar wordt in gedrag.

De bril van generaties geeft een andere kijk op mijn dagelijkse werkpraktijk. Wat vraagt deze tijd en wat vraagt dat dan van mij, wat kenmerkt de verschillende generaties, wat is hun kracht? Wat kunnen ze van elkaar leren, hoe zet ik mijn eigen kracht in als leidinggevende in deze voor alle generaties lastige tijd?

2. De werkcontext

Momenteel ben ik werkzaam bij een Bureau Jeugdzorg. Ik geef leiding aan een aantal teams met een bijzondere taakstelling. De organisatie transformeert zich om voorbereid te zijn op de nieuwe eisen die aan de Jeugdzorg worden gesteld. Het gaat om de overgang naar gemeenten als regievoerder en financier. Een andere filosofie, hulp in de directe leefomgeving veel eerder via het eigen netwerk van cliënten. Professionals moeten zich meer richten op het mobiliseren van de kracht in het eigen systeem van de cliënt dan op het inzetten van hulp door derden; de professional wordt coach.

Tijdens dit transformatieproces gaat het werk 'oude stijl' nog even door in mijn teams. Mijn leiding dient enerzijds ter ondersteuning van de reguliere teams, zodat zij ruimte krijgen om zich de nieuwe filosofie en werkwijze eigen te maken; anderzijds begeleid ik medewerkers die niet mee willen of kunnen om een ander toekomstperspectief te vinden.

2.1 De generaties in beeld

In dit proces kom ik twee generaties tegen in de dagelijkse praktijk. De protestgeneratie die zich genooddaakt ziet langer door te werken terwijl het werk voor hen dreigt op te houden. Een generatie die ruim vertegenwoordigd is in de groep vaste krachten die boventallig gaat worden. En de pragmatische generatie, eind twintig tot veertig jaar. Een deel bestaat uit vaste medewerkers die niet meer in de vernieuwde organisatie willen werken en een deel uitzendkrachten. Dat zijn veelal (late) starters op de arbeidsmarkt, een generatie die heeft gereisd, afgewisseld met tijdelijk werk. Zij kennen de tijd waarin het makkelijk was om te switchen. Nu zien zij zich geconfronteerd met een stagnerende arbeidsmarkt. Een groep die probeert via uitzendwerk een positie te verwerven.

De pragmatische generatie: 1970-1985

Gaat voor snelheid en efficiency, versnellen van processen en interactieve communicatie.

Leren aan de dagelijkse praktijk en zoeken naar directe verbetering.

Kernwoorden: doelgericht en interactief.

1970-1985

Toch inspireert deze tijdgeest me,
er ontstaan nieuwe mogelijkheden,
een kans om het bed op te schudden.

Het kiezen van de invalshoek van generaties kan bijdragen aan een open gesprek over cultuurpatronen.

In die context ontstaat een bijzondere dynamiek. Een groep die kritisch kijkt naar de ontwikkeling en wat daarin van hen wordt gevraagd, die zich daarin deels miskend voelt. Voor hen is de vraag wat hun toekomstperspectief is en welke zekerheden ze nog hebben. En een groep aanpakkers die kijkt wat nodig is en op zoek is naar een toekomstperspectief met meer zekerheid.

2.2 Herkenning van gedrag van generaties

Op het gevaar af te generaliseren herken ik patronen in de manier waarop de twee generaties de situatie benaderen. Zo herken ik de protestgeneratie: bescheiden over de eigen kwaliteiten, maar wel trots op hun kennis en ervaring, iets wat ze willen uitdragen maar niet zelf organiseren. Daarin zijn zij eerder afwachtend. Ze zoeken elkaar als generatiegenoten op, ze nemen afstand van de koers die is ingezet en gaan daarin soms 'burgerlijk ongehoorzaam' hun eigen gang. Tegelijkertijd voelen ze zich sterk verbonden met de organisatie en blijven zich opwinden over keuzes die zijn gemaakt. Ze kijken naar de organisatie, hoe wordt er omgegaan met 'hun verworven rechten'. Daarin zijn ze minder proactief.

De pragmatische generatie: praktisch en flexibel. Gericht op wat er van hen gevraagd wordt en zoekend hoe hier vorm aan te geven. Ze stellen de gemaakte keuzes veel minder ter discussie. Ze hebben geen behoefte aan lang overleg maar willen graag praktische oplossingen. Ze zijn eerder geneigd op weg te gaan en dan weer bij te stellen. De band met de organisatie is veel minder sterk, ze lijken er ook minder van te verwachten. In de communicatie zijn ze directer. Het contact met andere collega's is belangrijk, via de sociale media vinden ze elkaar buiten werktijd. Het gaat dan meer om het contact dan om wat ze samen kunnen bereiken. Ze zijn vaak nog onzeker over het eigen professionele kunnen en zoeken daarin bevestiging.

Voorbeeld n.a.v. de vraag hoe zicht te krijgen op het eigen toekomstperspectief:

de protestgeneratie is geneigd te vragen wat de organisatie (lees leidinggevende) daarin voor hen regelt; welke coaches of bureaus zijn er dan beschikbaar en hoe moeten ze zich aanmelden; de pragmatische generatie heeft het al georganiseerd, via facebook vrienden benaderd en komt met een voorstel, wacht nauwelijks op financiële toestemming maar gaat aan de slag.

De generatie X: wat ik sterk herken is het zoeken naar de verbinding en het benutten van de verschillen. Ook in termen van hiërarchie staat een X'er meer tussen de mensen, met ruimte voor ieders inbreng. Het steeds zoeken naar de balans, wat wordt gevraagd en wat is mogelijk, ruimte creëren om te groeien, is kenmerkend voor de X generatie.

Ik herken in mijzelf de kwetsbare kant van de X'ers, als generatie minder sterk geprofileerd met een meer bescheiden opstelling.

Ik voel me aangetrokken tot de diepgang die ik in de protestgeneratie herken, maar kan me ook aansluiten bij de praktische inslag van de generatie die na mij komt.

3. Leidinggeven aan generaties met TGI als referentiekader

In de beschreven werkcontext en in de dynamiek van een veranderende tijd (de globe) maak ik als leidinggevende dagelijks keuzes. Keuzes die te maken hebben met de opdracht vanuit de organisatie (de taak), de cultuur in de teams (het wij) en de individuele ontwikkeling van medewerkers en van mijzelf (het ik). Hoe succesvol ik ben in het realiseren van mijn opdracht, zowel naar cliënten als naar medewerkers, hangt mede af van hoezeer ik de goede

balans vind tussen de verschillende aspecten; in TGI-terminen het dynamisch balanceren.

De bril van de generaties geeft een specifiek accent. Dat wordt zichtbaar in drijfveren, waarden / normen en gedrag van een groep die in een bepaalde tijd is opgegroeid. Het kiezen van de invalshoek van generaties kan bijdragen aan een open gesprek over cultuurpatronen; dan kunnen nieuwe patronen ontstaan die beter passen bij de taak en de tijd van dat moment. In het schakelen tussen de vier factoren geeft dat een extra dimensie aan mijn leidinggevend handelen.

'De interactie tussen generaties bepaalt het tempo en de kwaliteit van de ontwikkeling. Een (nieuwe) generatie wordt energiekeker als zij haar evolutionaire rol, haar update, kan uitleven en verliest energie als ze 'wordt gedwongen 'om mee te gaan in cultuurpatronen, werk en leefwijzen die zij als verouderd ervaren. Parallel daaraan versnelt of vertraagt haar collectieve talentontwikkeling, en daarmee vertraagt of versnelt ook de vernieuwing van de bedrijfscultuur'.

Bontekoning A. (2010) Het generatieraadsel: Ontdek de kracht van generaties. Amsterdam Mediawerk

Toen ik met deze teams begon hield het generatie-denken me helemaal niet zo bezig. Al mijn aandacht ging naar het structureren van het werk. Toen er tijd kwam voor mijn tweede opdracht, het ondersteunen van de vaste krachten naar een nieuw perspectief, kwamen de generaties voor mij in beeld. Voor mij werd zichtbaar dat de reactiepatronen van mensen als deel van een generatie minder individueel zijn. Dat is gaan doorklinken in mijn gesprekken en in mijn handelen.

3.1 De Globe

De mensen in mijn teams hebben allemaal de opdracht om zich tot de nieuwe werkelijkheid te gaan verhouden waarin er voor hen geen plek meer is in deze organisatie. Deze is veranderd onder invloed van een stelselwijziging in de Jeugdzorg. Een situatie waarin de richting is bepaald.

Opvallend is dat de protestgeneratie die richting steeds opnieuw ter discussie stelt. Zij vragen aandacht voor wat in hun ogen verloren gaat. Ze oriënteren zich op de globe. Tegelijkertijd valt op dat deze generatie weinig aandacht vraagt voor de persoonlijke betekenis. Dit in tegenstelling tot de pragmatische generatie, die eerder bezig is met wat het voor hen betekent en juist de veranderende situatie bijna als een status quo accepteert; een ik-gericht accent.

Als leidinggevende voortkomend uit de X-generatie is mijn natuurlijke neiging om te kijken naar die verschillende perspectieven, zowel naar de persoonlijke betekenis voor medewerkers als naar wat de huidige tijd vraagt. Hoe koppel ik die perspectieven aan elkaar? In het gesprek over de ontwikkeling in het werkveld valt op dat de pragmatische generatie expliciet op dit thema moet worden uitgenodigd, anders doen ze niet mee in de discussie op het globe-niveau. Anderzijds moet ik de protestgeneratie steeds weer aanmoedigen om het over de persoonlijke betekenis te hebben, het gesprek wordt makkelijk een maatschappijkritische reflectie.

Voorbeeld

Ter voorbereiding op een gesprek met de directie over de rechtspositie van de leden van dit team stellen we als leidinggevende X'ers voor om ook de kwaliteiten van dit team naar voren te brengen in relatie tot de ontwikkelingen. Dit leidt tot een geanimeerde discussie. Waar de protestgeneratie moeite heeft uit de emotie van het onrecht en verlies te komen, helpt de pragmatische generatie in het formuleren van concrete praktische voorstellen.

3.2 De Taak

Er is een tweeledige taak. Ten aanzien van cliënten: de veiligheid garanderen van kinderen met de beperkte inzet die we kunnen leveren. De protestgeneratie heeft een enorme vakkennis. Zij hebben als eerste een inbreng in de bespreking van casuïstiek, zij diepen de zaak uit. Tegelijkertijd zijn het vaak de pragmatici die realistisch aangeven wat er mogelijk is binnen de gegeven werkcontext. Zij ervaren minder een gemis van wat niet meer kan, maar zoeken naar wat werkt en past. Dat levert een interessante discussie op. In de casuïstiekbespreking probeer ik voor die verschillende invalshoeken ruimte te creëren, zodat beide invalshoeken zichtbaar worden. Elke inbreng heeft zijn eigen kwaliteit en kan bijdragen aan de meest effectieve keuze in die situatie. De invalshoeken sluiten elkaar niet uit, maar vullen elkaar aan. Daarin schuilt de kracht.

Ten aanzien van de taak rondom het eigen toekomstperspectief zie ik ook aanvulling. De pragmatische generatie is laconieker, ook al is deze tijd onzeker voor hen. Zij zijn eerder geneigd oplossingen te zoeken, ook al is dat een compromis. Zij benutten de nieuwe mogelijkheden van communiceren via de sociale media. Tegelijkertijd voelen ze zich uitgedaagd door de idealen van de protestgeneratie. Of, zoals één van de medewerkers zei: 'Het zet me aan het denken, waar wil ik nu eigenlijk voor gaan, wat geeft mij voldoening in de grotere context?'

Voorbeeld

In de praktische uitvoering van het werk gaat het ook om ervaring die is opgedaan in de dominante ontwikkeling van een bepaald tijdperk. Zo vindt de protestgeneratie het minder moeilijk om de toon van het gesprek te vinden in zaken die complex en weerbarstig zijn, waar de pragmatische generatie soms te snel het geduld verliest. De rollen zijn omgedraaid op het gebied van ICT en de digitale wereld. Dan zie ik een lid van de protestgeneratie les krijgen in het gebruik van de mobiele telefoon.

3.3 Het Ik

Het herkennen en erkennen van de eigen drijfveren In de inzet van mijn eigen kracht is verbinding een kernwoord, het kernwoord van mijn generatie. Ik heb een bewuste keuze gemaakt om met deze teams te werken. Ik vind dat elke cliënt recht heeft op kwaliteit ook als de organisatie onder druk staat; elke medewerker mag rekenen op goed werkgeverschap, op zorgvuldigheid. De realiteit bepaalt daarin wel de grenzen; ook mag worden verwacht dat eigen verantwoordelijkheid wordt genomen. Voor de individuele medewerker is de vraag wat deze situatie voor hem betekent. In het gesprek stimuleer ik hen daar zicht op te krijgen: waar zijn ze in dit proces en wat is nodig om een volgende stap te kunnen zetten? Wat herkennen ze bij anderen en hoe kan er gezamenlijkheid ontstaan in hun proces?

Voorbeeld

Een medewerker van de protestgeneratie organiseert het gesprek met de OR en zorgt dat een groepje aan de slag gaat met het bestuderen van het Sociaal Plan. Dit deed ze nadat ze zich realiseerde dat ze in het verleden altijd het protest had gezocht en naar buiten trad, terwijl ze zich nu bijna lijdzaam leek te schikken. Reactie van een lid van de pragmatische generatie in een gezamenlijk gesprek: 'Het is alsof ik mijn moeder hoor praten, ik ben gewend om zelf oplossingen te zoeken, ik verwacht niet zoveel van de organisatie maar ga zelf aan de slag'.

Dat vraagt van mij als leidinggevende om de reflectie te organiseren zodat mensen zich bewust worden van hun specifieke kwaliteiten. De bril van generaties maakt mensen ook bewust welke kwaliteiten zij specifiek hebben ontwikkeld in hun tijd.

Reflectie organiseren zodat mensen zich **bewust worden** van hun specifieke kwaliteiten.

3.4 Het Wij

Als leidinggevende vind ik dit in mijn gegeven werkcontext de moeilijkste opdracht: hoe laat je vanuit die individuele reflectie en eigen keuzes een wij ontstaan? De organisatie is er bij gebaat dat iedereen mee blijft doen. Dat vraagt van de protestgeneratie vitaliteit, meer profilering van de generatie X en van de pragmatische generatie hulp om de bestaande patronen te doorbreken.

Ik heb ervoor gekozen om de protestgeneratie als groep te benaderen rond hun toekomstperspectief. Er zijn een aantal workshops georganiseerd om stil te staan bij de betekenis van de verandering, om vervolgens te kijken naar de toekomst. Zij hebben dit als een enorme meerwaarde ervaren, vooral om ervaringen met elkaar te delen.

In gesprek met jongere collega's kwam ik er achter dat dit ook voor de pragmatische generatie waardevol kan zijn. Op dat moment realiseerde ik me dat ik een kans had laten liggen: ik ben mee gegaan in de patronen van de generaties. De protestgeneratie aanspreken als groep vanuit de onderlinge solidariteit en de pragmatische generatie juist op het individuele en de praktische oplossing. Hier ligt nog een uitdaging voor de nabije toekomst: wat maakt ons tot een wij hoe kunnen we daarin van elkaar leren?

4. Organiseren door verbinding, een X oplossing?

Terug naar het begin, waarin ik als X'er tot de verloren generatie behoorde. Een generatie die nu te vinden is op leidinggevende posities. Door het generatie-denken realiseer ik me dat wat ik vaak als een individuele kwaliteit zag mede is gevormd door de tijd waarin je opgroeit.

Met TGI als referentiekader zie ik elke generatie een

eigen accent leggen op de vier factoren. De protestgeneratie is sterke georiënteerd op de globe en de pragmatische generatie op de as tussen het ik en de taak. De kracht in een team of in een organisatie (het wij) wordt naar mijn overtuiging versterkt als die verschillende accenten en invalshoeken zichtbaar en met elkaar gedeeld worden. De X-generatie heeft zich het sterkst ontwikkeld op die verbinding.

In TGI-termen wil ik mensen meenemen in het dynamisch balanceren. Niet alleen door aandacht te hebben voor de verschillende factoren maar ook voor de invulling vanuit de kracht van generaties. Dat vraagt van mij als leidinggevende X'er ruimte vinden en zelfs opeisen om aan die samenhang vorm te geven. De realiteit leert dat dit een spanningsveld in zichzelf is, maar misschien wel één van de belangrijkste opgaven voor mijn generatie. Hoe verhoudt de huidige dominante stijl van leidinggeven zich tot de kwaliteiten van de X-generatie en de vraagstukken van dit veranderende tijdperk? Een tijdperk waarin er een luide roep om herkenbaarheid en verbondenheid is. Voor de leidinggevende X'er een mooie uitdaging; het accent op het wij in gelijkwaardige verhoudingen vanuit ieders kracht. Dus geen verloren generatie, maar een generatie die zelfbewust bijdraagt aan de vraagstukken van deze tijd in een rol die past.



Ingeborg Kooger, 1984,
werkzaam in het
maatschappelijk werk.
Volgt de TGI-basisopleiding.
ingeborgkooger@hotmail.com



Irritant is interessant

Teamontwikkeling en diversiteit, een praktijkvoorbeeld

In het kader van dit themanummer werd ik gevraagd of ik een analyse wilde maken van mijn team aan de hand van de vier factoren en vanuit het generatieperspectief. Een spannende, maar ook leuke vraag, waarbij ik mij goed kan voorstellen dat die mij persoonlijk veel kan opleveren.

De vraag die mij in dit kader met name bezighoudt is: zijn wij als team, en ben ik als mens, soms te veel gericht op overeenkomsten met de ander in plaats van onze verschillen te benutten? Als TGI mij iets leert, dan is het wel dat diversiteit onmisbaar is en dat de samenleving pas goed functioneert als iedereen met zijn of haar eigenheid een plek krijgt. Een inspirerende gedachte, maar de praktijk kan weerbarstig zijn. Hoe ga ik, en hoe gaan wij om met de eigenheid van onszelf en de ander? Kennen wij die voldoende waarde toe? En wat gebeurt er als wij dat niet doen? TGI heeft mij geholpen om de mogelijkheden van diversiteit als waardevol en bruikbaar te gaan zien. Ik ben dankbaar voor de ervaring die ik in TGI-groepen heb mogen opdoen. Daarin heb ik ervaren hoe

diversiteit

waardevol ik zelf ben en hoe waardevol anderen zijn, ieder van ons met zijn of haar unieke inbreng. Wat betekent dit voor onze samenwerking in teams? Ik zal jullie meenemen in mijn gedachten hierover en in wat ik tot nu toe heb ontdekt over wat TGI ons hierin kan leren. Ik toets deze gedachten met name aan mijn ervaringen in mijn eigen team. Ons team bestaat uit zeven maatschappelijk werkers, afkomstig uit vier verschillende generaties. Het is onze taak om cliënten te begeleiden in moeilijkheden die ze tegenkomen op allerlei levensgebieden, van zeer praktische vragen rond sociale voorzieningen tot procesmatige begeleiding bij relatieproblemen. Aan de hand van zes verschillende invalshoeken zal ik proberen meer zicht te krijgen op hoe diversiteit meer kan worden benut in mijn team. Hoe gaan we met onderlinge verschillen om? Wat is de rol van onze teamcultuur hierin? Wat weerhoudt mij om het onderwerp bespreekbaar te maken en wat zou dit wellicht kunnen opleveren? Wat heeft een duidelijke taakopvatting ons te bieden in relatie tot diversiteit? Wat zijn de gevolgen in relatie tot de globe als we wel of niet gebruik maken van onze diversiteit? En tot slot: hoe kan ik bevorderen dat de diversiteit in ons team wordt benut?

1. Zijn het de verschillen die ons verdelen, of de manier waarop wij met verschillen omgaan?

Dit is een vraag die mij bezighoudt als ik denk aan mijn team. Maar allereerst wil ik er geen misverstand over laten bestaan: ik vind ons een geweldig team. We zijn een mooie en dynamische mix en iedereen werkt hard om kwaliteit te leveren. In dit artikel wil ik echter juist met een kritische blik inzoomen op waar er nog winst te behalen valt. De vier verschillende generaties die ik zojuist al even noemde brengen zeker onderlinge verschillen met zich mee. Iedere generatie en ieder teamlid heeft zijn eigen drijfveer voor ontwikkeling. Over het algemeen ervaar ik bij de twee jongere generaties de meeste flexibiliteit om te komen tot een gezamenlijke visie. De oudere generaties in ons team waarborgen wat er goed gaat en pleiten voor het voortbestaan hiervan. Voor een collega die over twee jaar met pensioen gaat is het niet meer zo aantrekkelijk om zich te verdiepen in alle nieuwe ontwikkelingen. Dat begrijp ik best, daar heeft hun generatie door de jaren heen al genoeg van meegemaakt. Maar in de dagelijkse praktijk van het werk vind ik het lastiger om vanuit generatieperspectief naar de

reactie van mijn collega's te kijken. Als lid van de pragmatische generatie wint in mij de drang naar vernieuwing het regelmatig van het begrip voor mijn collega's en zie ik onze verschillen als irritant in plaats van interessant. Zolang ieder teamlid zich op zijn eigen werk richt hoeven wij ook weinig met het thema diversiteit, maar op het moment dat het werk van ons verlangt dat we samenwerken wordt het actueel. We plaatsen liever verdraagzaamheid en gezelligheid op de voorgrond, als een soort smeerolie voor de verschillen. Of we discussiëren over dingen die wij werkinhoudelijk belangrijk vinden. Het verschil in visie of werkwijze wordt daarmee niet op betrekkingniveau besproken. Wat zou er gebeuren als we zeggen: 'Ik heb de indruk dat we verschillend in het werk staan en verschillende dingen belangrijk vinden, hoe gaan we daarmee om?' Dan ontstaat er waarschijnlijk een ander gesprek, dat meer gaat over onze samenwerking en komt een gesprek over onze diversiteit op gang. Mijn indruk is dat niet zozeer de verschillen ons verdelen, maar dat het niet gevoerde gesprek op dit vlak voor een gebrek aan inhoudelijke focus zorgt. Zolang we het gesprek hierover niet voeren op betrekkingniveau blijven we inhoudelijk discussiëren, maar



Als TGI mij iets leert, dan is het wel dat **diversiteit onmisbaar is.**

We hebben de ander en zijn 'anders-zijn' nodig.

komen we niet tot de kern. Dit staat onze effectiviteit in de weg. In die zin zou ik zeggen dat de manier waarop wij de onderlinge verschillen niet aangaan voor verdeling zorgt.

2. Teamcultuur; verschil moet er zijn... toch?

In ons team wordt gezamenlijkheid voornamelijk ervaren in collegialiteit en onderlinge gezelligheid. Niet zozeer in een bepaalde standaard van kwalitatief werken. Hierdoor is het lastiger om elkaar aan te spreken op werkinhoudelijk vlak, maar ook op onderlinge samenwerking. Mijn vermoeden is dat wij als teamleden hier allemaal op diverse momenten tegenaan lopen en dat we wellicht een gebrek aan ruimte kunnen voelen voor waar we eigenlijk voor willen staan. Dit geldt in ieder geval voor mij. Als ik met iemand moet samenwerken, dan doe ik dat liever met iemand uit het team met wie ik veel overeenkomsten heb. Wanneer iemand mijn werkwijze met allerlei vragen benadert ervaar ik dit als een remming. Het zorgt alleen maar voor vertraging. Daardoor maak ik geen gebruik van de nieuwe mogelijkheden die de diversiteit met zich meebrengt. Zo blijven we allemaal een beetje binnen onze eigen parochie. Ruth Cohn hecht in haar gedachtegoed veel waarde aan de dingen uit-

spreken of aandacht geven aan zaken die ons belemmeren of sterk bezighouden. Haar overtuiging is dat hier aandacht aan geven er juist voor zorgt dat de groep als geheel weer verder kan. Ze beschrijft dit als 'storingen hebben voorrang'. Storingen die geen voorrang krijgen gaan uiteindelijk ten koste van de mate waarin iedereen mee vorm kan geven aan de gezamenlijke taak. Wat zou het ons op kunnen leveren in effectiviteit en creativiteit als we dit advies van Ruth Cohn ter harte nemen? Diversiteit is onmisbaar in een gezamenlijk proces en werkt als een soort antigif tegen één pot nat, als een smaakmaker in een alle-daags gerecht. Met de volgende vragen hoop ik meer inzicht te krijgen op hoe we hier in ons team meer gebruik van kunnen maken.

3. Diversiteit als thema op tafel; moeilijk maar wel van essentieel belang.

Het is best spannend om het terrein van mijn veilige gedachten te verlaten en dit 'zwart-op-wit' te zetten. Een aantal vragen interrumpen mij vrijwel continu terwijl ik dit schrijf. Vragen als: 'Ga ik niet te kort door de bocht in mijn beschrijving waardoor ik ons team te kort doe?' 'Welk beeld krijgt de lezer van mijn team en klopt dit met de werkelijkheid?' 'Wat zouden mijn teamleden ervan vinden als ze dit lezen?' Allerlei vragen die remmend werken op een creatief proces zoals het schrijven van dit artikel. Ik ben continu bezig om mijzelf te leiden en om de zelfcriticus in mij niet alle creativiteit en impulsen te laten ontnemen. Tegelij-

kertijd heb ik die criticus in mij nodig om met een scherpe blik naar mijzelf en mijn team te kunnen kijken. Dit proces loopt denk ik parallel met mijn rol in het team. Een analytische en kritische blik op het team werpen, dit benoemen, maar ook de moeite ervaren om dit werkelijk bespreekbaar te maken en mijzelf als medespeler uit te spreken over hoe ik erin zit. In hoeverre kan ik mijzelf leiden om transparant te zijn en om mijn mening te geven, juist als die anders is dan de mening van de rest? Ik heb behoefte aan vernieuwing, vooruitgang en flexibiliteit. Dat is mijn focus, maar voor een oudere collega liggen de prioriteiten vaak anders. Door het niet te hebben over wat er dan tussen ons gebeurt beperk ik mijzelf en wellicht ook mijn team. Pas als het thema diversiteit op tafel komt kunnen we de krachten werkelijk bundelen en ontdekken wat onze diversiteit ons te bieden heeft.

4. Een heldere, verbindende taak biedt ruimte voor diversiteit.

Onze taakopvatting in het team is niet helder voor mij. Dat is ook nogal lastig, aangezien ons werk uiteenlopend is. De verschillen in aandachtsgebieden zorgen ervoor dat het lastig is om samen te bepalen wat tot de kern van onze taak behoort en wat vervolgens aandacht verdient. Wij hebben in het team al meerdere pogingen gedaan om tot een gezamenlijke formulering te komen, maar ik merk dat het niet alleen een formulering op papier kan zijn. De taak heeft het nodig om werkelijk door elk teamlid gedragen te kunnen wor-

Pas als het thema diversiteit op tafel komt kunnen we de krachten werkelijk bundelen.

den, zoals een goed geformuleerd thema functioneert als een kamer met twintig deuren waar iedereen op zijn eigen manier op kan aansluiten. Misschien vraagt onze taakopvatting toch meer om een beschrijving die voornamelijk te maken heeft met een gezamenlijk streven naar kwaliteit, los van de inhoud die het betreft. Zo kan er commitment ontstaan op meer dan alleen de individuele taken en kan binnen deze kaders onze diversiteit ook een betere plek krijgen. Pas als het 'wat' helder is kom je toe aan het 'hoe'. De taak biedt naar mijn mening dus houvast voor het benutten van diversiteit, daarnaast zullen we elkaar ook ruimte moeten geven om ons uit te spreken over hoe wij ons persoonlijk tot de taak verhouden.

5. Onze diverse krachten bundelen biedt mogelijkheden in een snel veranderende globe.

Laten we de globe ons leiden of leiden wij zelf mee? Wat doen wij met onze demotivatie en de onmacht die wij kunnen ervaren als het gaat om de organisatie of andere factoren? Er is veel verandering gaande in de landelijke welzijnssector en daarmee ook in onze organisatie. Het management lijkt onvoldoende in staat om de teams te ondersteunen in het vormen van een gemeenschappelijke taakopvatting, terwijl er steeds meer zelfsturing van de teams wordt verwacht. Volgens Ruth Cohn leidt meer diversiteit en mondigheid in een groep tot grotere effectiviteit, als geheel, maar ook voor elk individu. Als onze diversiteit

als thema op tafel komt en wij hier als team gebruik van kunnen maken, dan zouden wij juist meer vermogen ontwikkelen om zelf koers te bepalen. Zo kunnen wij mee leiden in de globe in plaats van slechts toekijken naar wat er met ons vak gebeurt.

6. Hoe kan ik bevorderen dat diversiteit in ons team wordt benut?

Na al de verschillende factoren onder de loep genomen te hebben, wat staat ons dan werkelijk te doen? En hoe zet ik mijn eigen leiderschap in, als ik mij bewust ben van mijn eigen invloed in ons team? Geen eenvoudige vragen, maar deze analyse heeft mij wel tot een aantal inzichten gebracht. Door TGI heb ik geleerd dat een sterke en evenwichtige gezamenlijkheid slechts kan bestaan bij de gratie van onze diversiteit. Zonder alle afzonderlijke 'ikken' is er immers geen 'wij'. Wellicht klinkt dat voor u als een open deur, maar persoonlijk ben ik nog steeds snel geneigd om overeenkomsten te overschatten en de waarde van verschillen te onderschatten. Daardoor snijd ik het onderwerp diversiteit zelf ook niet gemakkelijk aan. Ik blijf op inhoud discussiëren, terwijl onze onderliggende dynamiek niet op tafel komt. Mogelijk geldt dit ook voor mijn teamleden? Door deze analyse ben ik mij bewuster geworden van onze teamcultuur. We zijn als een tafel met vier ongelijke poten. In plaats van de poten nader te onderzoeken leggen we er steeds weer een viltje onder, zodat hij even niet wankelt. De zwakste poot is de gezamenlijke

taakopvatting en ook de poot van de onderlinge samenhang staat op te veel viltjes. Zodra je het eens bent over je gezamenlijke taak is er meer ruimte voor diversiteit en de mogelijkheid om je te kunnen onderscheiden. Vanuit het besef van mijn eigen leiderschap ga ik mijn moed maar eens verzamelen om deze mening met mijn team te delen en misschien zelfs om voor te stellen dat we het vierfactorenmodel gezamenlijk gebruiken om ons team onder de loep te nemen. Ik realiseer me nu dat diversiteit juist een belangrijk thema van ons team is, gezien de uiteenlopende generaties in ons team en de verschillende persoonlijkheden. Door TGI ben ik steeds meer overtuigd dat dit een sterkte is van ons team. Als wij diversiteit als krachtbron gaan ervaren, zijn onze mogelijkheden in teamontwikkeling enorm. Waar doet de ander het anders dan ik en wat verbindt ons dan werkelijk aan elkaar? Van welke generatie je ook bent, het is voor ons allemaal de uitdaging om de ander en zijn ideeën net zo op waarde te schatten als die van jezelf. Want hoe irritant het ook kan zijn, we hebben de ander en zijn 'anders-zijn' nodig, voor het werkelijk benutten van onze diversiteit in de ontwikkeling van ons team. Dat maakt irritant uiteindelijk interessant.



Michaël van den Elshout,
1952, coach van medewerkers
en teams in veranderings-
processen en organisatie-
ontwikkeling.
michaelvandenelshout@
gmail.com
www.dekrachtvangeraties.nl



De jongste generatie **leidend** laten zijn op weg naar succes

Michaël van den Elshout
in gesprek met
Toon Gerbrands,
algemeen directeur
van voetbalclub AZ.

SUCCESS

1. Inleiding

De jeugd heeft de toekomst. Ze staan te popelen om mee te gaan doen in de wereld. Jongeren willen bijdragen, iets doen wat er toe doet, werk dat een maatschappelijke betekenis heeft. Tegelijkertijd willen ze leren en ontwikkelen, groeien en een gelijkwaardige verhouding ontwikkelen tot anderen in de organisatie waar ze werken. Hoe kunnen we medewerkers met dit jeugdige elan - de Generatie Y, geboren tussen 1985 en 2000 - zó leiden en motiveren dat de organisatieontwikkeling er profijt van heeft en dat tegelijkertijd de organisatie een toegevoegde waarde heeft voor deze jongeren en de ontwikkeling van hun loopbaan? In gesprek met *Toon Gerbrands, algemeen directeur van voetbalclub AZ* onderzoek ik hoe ze dit doen bij AZ. Ter inleiding beschrijf ik eerst een aantal waarnemingen, ervaringen en inzichten uit mijn eigen praktijk als coach van teams en medewerkers in organisaties.

2. Innovatie in botsing met de bestaande orde

Aart Bontekoning zegt in 'Het Generatieraadsel' het volgende: 'Elke nieuwe generatie 'weet' intuïtief wat niet meer vitaal is in de al aanwezige cultuur en heeft de drang om precies daar, op dat niet vitale deel, te willen vernieuwen. Deze vernieuwingskracht komt uit henzelf voort en vormt een potentiële bron van innovatie. Iedere generatie weer en ook in elke levensfase.' (Bontekoning, 2010)

In veel organisaties heerst de cultuur of opvatting dat nieuwkomers eerst de bestaande aanpak moeten leren kopiëren en wordt er van jongere medewerkers verwacht dat zij zich aanpassen alvorens recht van spreken te krijgen. Ik denk dat er op die manier veel van de energie en vernieu-

wingskracht, waar Aart Bontekoning het over heeft, verloren gaat.

In samenwerking met Annemieke Algra heb ik een videoproject uitgevoerd over het generatievraagstuk. We hebben verschillende generaties medewerkers, eerst afzonderlijk en later in dialoog met elkaar laten werken aan thema's als 'Wij kussen de tijdgeest wakker', 'De kracht van onze generatie, waar het ons over gaat!' en 'Waar ik jullie in bewonder en waar het bij ons gaat donderen'.

In de video 'De Kracht van Generaties in beeld' zegt een junior maatschappelijk werkster op het thema 'De kracht van onze generatie, waar het ons over gaat' iets dat volgens mij exemplarisch is voor de ervaring van veel junioren: 'Als beginnend maatschappelijk werkster word ik regelmatig teruggefloten: 'Ho ho ho, zo doen we dat hier niet hoor' of 'Dat is al eerder geprobeerd en het werkte niet.' Het gevolg van deze cultuur kan zijn dat de nieuwkomer zich terugtrekt, zich minder zal laten zien en andere plekken zoekt om te accelereren, misschien wel buiten de organisatie. De gevestigde orde, het systeem, sluit haar linies en bevestigt zichzelf, en de vernieuwingsdrang van jongeren krijgt geen kans een constructieve vorm te vinden noch een bijdrage te leveren.

3. Spanningsvelden in en tussen generaties

Doet onze Generatie (die van de zestiger, zeventiger jaren) daarmee niet precies waar we als jongeren zelf zo'n hekel aan hadden? Hoe kunnen wij onze idealen van toen, datgene vernieuwen wat niet meer vitaal is, nu overlaten aan jongeren en hen daarin ook actief begeleiden?

In veel organisaties heerst de opvatting dat nieuwkomers **eerst de bestaande aanpak moeten leren kopiëren.**

De uitgangspunten (axioma's) van TGI scheppen voor iedere generatie de ruimte om autonoom te zijn, eigen verantwoordelijkheid te nemen en mogelijkheden te creëren, rekening houdend met je omgeving en de ander.

Ik herken in mijzelf het spanningsveld tussen mijn generatie en de Generatie Y. Terwijl ik mij misschien eenzijdig profileer op het verantwoordelijk zijn voor mijn omgeving ben ik bang voor een te eenzijdige profilering van

de Generatie Y in het opkomen voor zichzelf. Kan ik ze wel in toom houden?

In mijn praktijk, waar wij bewust jongeren (starters op de arbeidsmarkt) opzoeken, zie ik deze generatie medewerkers vlammen maar ook weer doven in hun eerste werkervaringen. Ik zie hen de werking van een organisatie niet begrijpen; ik zie en hoor hen geen waardering hebben voor een leidinggevende, terwijl ik juist door mijn achtergrond zeer gevoelig ben voor autoriteiten. Ik zie

Toon Gerbrands (1957)

Behaalde als volleybalcoach vier landstitels en als bondscoach een Europese Titel en plaatste zijn team voor de Olympische Spelen van 2000. Tegenwoordig is hij algemeen directeur van eredivisie voetbalclub AZ. Volhardend vasthoudend aan zijn visie heeft hij met AZ in 2013 weer de KNVB-beker gehaald.

Hij schreef de volgende boeken alleen en met anderen: 'De Lerende Winnaar', 'De Kunst van het Coachen', 'Architecten van het Succes', 'Te Koop AZ' en 'Inspiratie, coachen en presteren'.

jongeren stuk lopen en hun motivatie verliezen op het niet begrijpen en niet begrepen worden; zij denken 'verfrissende' feedback te kunnen geven terwijl de leidinggevende vrees voor een samenwerkingsrelatie gebaseerd op het conflictmodel.

Mijn jongere coachees stellen weinig vragen. Zij leggen de lat voor zichzelf hoog, veronderstellen dat ik als coach van hen verwacht dat ze antwoorden hebben en ze hebben moeite zich leerbaar op te stellen omdat ze mij niet willen teleurstellen. Ze hebben geleerd hun eigen problemen op te lossen en zien het hebben van (werk)vragen als onzelfstandigheid.

Hoe kunnen wij - als leden van de oudere generatie - onze wijsheid en ervaring zo inzetten dat jongeren kunnen leren?

Hoe kunnen wij ruimte scheppen voor ontplooiing en ontwikkeling en tegelijkertijd baat hebben bij de vernieuwingsdrang van de jongere generaties?

Hoe kunnen we jongeren de kans geven te leren leven en werken en tot vol te wassen, binnen de in TGI benoemde spanningsvelden zoals:

- het spanningsveld tussen zelfstandigheid en afhankelijkheid
- het spanningsveld tussen kiezen voor jezelf en kiezen voor de omgeving
- het spanningsveld tussen vrijheid en begrenzing

Hoe doen ze dat bij AZ?

Een talentmagneet sluit aan bij de motivatie van zijn medewerker.

4. In gesprek met Toon Gerbrands

Toon Gerbrands, leidt een bedrijf dat topsport beoefent en daar haar bestaansrecht aan ontleent. Het succes van AZ is overduidelijk afhankelijk van de inbreng van de jongste generatie medewerkers, aldus Gerbrands. Zij zijn de spil waar het om draait. AZ is voortdurend op zoek naar talenten en voor Gerbrands is hierin het richtinggevende motto: 'Een talentmagneet sluit aan bij de motivatie van zijn medewerker'. Zijn opvatting is een omdraaiing van de bestaande opvatting. Niet de jongere moet zich aanpassen aan de werkomgeving maar de werkomgeving/het bedrijf moet zich aanpassen aan de jongere.

Om aan te kunnen sluiten bij zijn jongste medewerkers heeft Gerbrands onderzocht wat hun kenmerken zijn, zie onderstaand kader.

Kenmerken van de Speler van de 21^{ste} eeuw

- Langer, sneller, sterker
- Hoger niveau van vaardigheden
- Respecteert slechts de beste coaches
- Minder stabiele gezinssituatie
- Meer lifestyle problemen
- Gevoeliger voor conflicten
- Motivatie minder sterk en variabel
- Vindt het moeilijker om conflicten te accepteren
- Onafhankelijker
- Minder volgzzaam
- Is heel erg met zichzelf bezig
- Loyaal waar het hen uitkomt; zaken eruit pikken

Uit: 'Maak je dromen waar' (AZ seminar 2012 De jeugdopleiding en club in de toekomst)

4.1 Een paradox

Gerbrands ervaart dat jongeren ruimte nodig hebben om zich te ontwikkelen en dat deze ruimte gelijktijdig begrensd moet worden om een veilige leeromgeving te creëren. Vanuit zijn ervaring als volleybalcoach heeft hij een structuur ontwikkeld waarbij de speler het belangrijkste is mits er aan een paar voorwaarden wordt voldaan.

Waar TGI met het vierfactorenmodel werkt, waar alle factoren een gelijke waarde hebben werkt Toon Gerbrands met een hiërarchie in factoren. Hij hanteert vier factoren die enigszins te vergelijken zijn met de factoren die TGI onderscheidt. Zijn factoren zijn 1. 'Het Doel' (HET), 2. 'Het programma' (de as WIJ-HET), 3. 'Het Team' (WIJ) en 4. 'De Speler' (IK). Als de speler



zich committeert aan de hiërarchie in dit principe wordt alles in het werk gesteld om de speler, individueel en in de teamsamenwerking succesvol te laten zijn. 'Doel gaat vóór Programma, Programma gaat vóór Team, Team gaat vóór Speler. Als je dit onderschrijft, wordt de speler het belangrijkste', vat Gerbrands compact samen.

Commitment aan dit principe is het belangrijkste selectie criterium bij AZ. In tegenstelling tot bedrijven waar in de sollicitatiegesprekken veel verteld wordt over de mogelijkheden van de functie besteden ze bij AZ veel tijd aan de inbedding in dit hiërarchische principe en de betekenis daarvan voor de speler. De selectie is streng, in de sollicitatieprocedures zijn de gesprekken vele malen langer dan elders, indringender en wordt er pas getekend als de speler doordrongen is van de impact van het AZ-model en zich daaraan committeert.

4.2 Balanceren tussen organisatie-doel en persoonlijk doel

Om de gevaren die in deze hiërarchie schuil gaan te 'beheersen', de werking van het team te optimaliseren en het individu de ruimte te geven zijn eigen doelen te realiseren hanteert Gerbrands nog enkele andere principes.

Zo onderkent hij 'het gevaar van groepsdenken', zoals hij dat noemt. Als een groep een hecht team vormt ligt dat op de loer, volgens Gerbrands. Kenmerken van groepsdenken zijn volgens hem:

- De illusie van onschendbaarheid
- De denkbeeldige eensgezindheid
- De onderdrukte persoonlijke twijfel
- De afwijkende mening wordt onder druk gezet
- Met een onscherpe bril naar anderen kijken

Om het gevaar van groepsdenken te tackelen creëert Gerbrands binnen AZ een cultuur waar het mogelijk is om kritiek te leveren/feedback te geven op je eigen en andermans functioneren. Ook Gerbrands zelf organiseert regelmatig zijn eigen kritiek. Een mislukte strategie of actie in of buiten het veld wordt geen afrekening maar is een gelegenheid om van te leren. Na een slecht seizoen wordt de schuld niet direct gegeven aan de coach, die er dan vervolgens uit zou vliegen. Als een speler buiten het veld zich laat verleiden door zijn celebrity-status dreigt het persoonlijke doel voor het afgesproken organisatiedoel te gaan. Gerbrands snapt dat een sterspeler in deze tijd onder grote publieke druk staat, dat de verleidingen van de status en het grote geld groot zijn. Wanneer de krachten van deze duivelse elementen sterker worden, wordt de speler herinnerd aan het commitment dat hij gedaan heeft aan de

Gert-Jan Verbeek met Adam Maher

Foto: AZ Media

club en wordt gezocht naar mogelijkheden om hem daarin te steunen. Dit zijn allemaal gelegenheden om van te leren.

Gerbrands is een voorstander van het feedback geven in aanwezigheid van anderen, maar binnen 'de veilige muren van de kleedkamer'. In zijn boek 'De Lerende Winnaar' beschrijft hij hoe belangrijk het is om open te staan voor invloeden van buitenaf die leermomenten op kunnen leveren. 'Altijd onderweg zijn om beter te worden, kwetsbaar zijn en durven twifelen. De kracht van een Lerende Winnaar ligt in het blijven groeien in een werkomgeving zonder zekerheden' (Gerbrands, 2008).

4.3 AZ interventies die aansluiten bij de generatie Y

Omdat jongeren een kortere spanningsboog hebben heeft AZ een sterk afwisselend trainingsprogramma met projecten van 4 tot 6 weken. Trainingsprogramma's zijn in levels verdeeld waardoor de speler bij goede prestaties doorgroeit naar een volgend level. Deze taal is bekend bij jongeren vanwege de computerspelletjes waar ze mee opgroeiden. Bij zo'n spelletje groei je bij succes direct naar een 'next level'. Tijdelijke loyaliteit is een geaccepteerd fenomeen. Jongeren zijn loyaal zolang het hen uitkomt, zegt Gerbrands hierover. AZ is een level 2 club, de spelers spelen daar om door te groeien. Dus als ze op bepaald moment geschikt zijn voor Europees voetbal bij een van de drie topclubs wordt de transfer gezien als een succes voor de speler en voor de club. Zo las ik direct na het winnen van de KNVB-beker door AZ een stukje over de hoofdtrainer Gert Jan Verbeek die de topspeler Maher aanpreeft voor een mogelijke transfer naar een internationaal spelende club. Het imago van de werkgever met authen-

tieke leiders is belangrijk voor een speler. Daarom heeft AZ een geloofwaardige missie en visie ontwikkeld en Verbeek is een mooi voorbeeld van een authentiek leider.

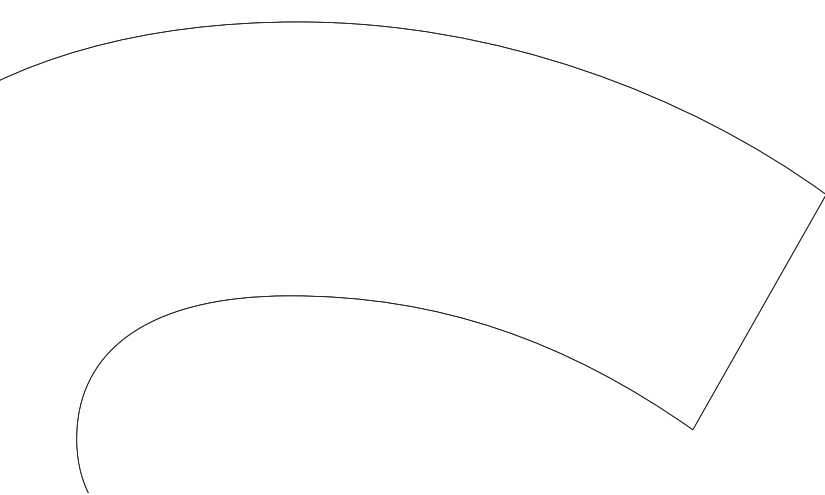
Spelers willen graag een herkenbare bijdrage leveren aan de club en samenleving. Zoals Crujff hebben veel spelers een eigen 'foundation' met een maatschappelijk doel. AZ biedt spelers de ruimte voor dit soort ondernemerschap.

De spelers worden geselecteerd op hun intrinsieke motivatie, wat niet betekent dat ze allemaal steeds even gemotiveerd zijn. Spelers kennen ook meer lifestyle problemen, agendaproblemen en keuzestress. Ze lijken onafhankelijker en zelfstandig. Maar schijn bedriegt: ze komen vaak uit minder stabiele gezinssituaties en zijn gevoeliger voor conflicten, die misschien wel uitgesproken worden maar vaak niet opgelost. 'Herken je dat bij je eigen kinderen?' vraagt Gerbrands, 'dat je een conflict wil doorspreken met je zoon, die al snel roept dat hij het begrepen heeft en weer weg loopt?' Tegenslagen zitten niet in het scenario van jongeren. AZ probeert voor haar spelers een thuishaven te zijn, waar structuur veiligheid schept. Een cultuur van afspraken maken en elkaar daaraan houden, een cultuur van respect voor ieders persoonlijke doelstelling binnen het groter geheel, een cultuur van leren en fouten maken mag. Een open cultuur waar je tijdelijk bijdraagt aan het succes van de club en dat je er bent om jezelf te ontwikkelen en weer te vertrekken.

5. Nabeschuiving

De topsport bewijst dat het succesvol kan zijn om de inbreng van zijn jongste generatie heel serieus te nemen. Tegelijkertijd geeft Gerbrands aan hoe kwetsbaar deze generatie is en ook verkeerd begrepen kan worden doordat hun loyaliteit zo'n andere

Een cultuur van respect voor **ieders persoonlijke doelstelling** binnen het groter geheel.



vorm heeft dan de onze. In het eerder genoemde uitgangspunt 'Doel gaat vóór Programma, Programma gaat vóór Team, Team gaat vóór Speler', heeft Gerbrands een vorm gevonden van structuur, een richtlijn voor al het handelen. Ik vind het interessant hoe hij een hiërarchisch systeem neerzet waarbij het Doel 'heilig' is en alles in dienst daarvan wordt gedaan en gelaten en tegelijkertijd het individu, de laagste in zijn hiërarchie een centrale plek krijgt.

Ik heb niet in de kleedkamer gekeken, noch met individuele spelers gesproken maar ik ben wel benieuwd in hoeverre zij zichzelf leiden of dat zij hun autonomie 'offeren' voor het succes dat aan de horizon gloort. Ik heb er ook geen zicht op in hoeverre de autonomie, de inbreng, de storingen van de spelers binnen AZ gebruikt worden om te verbeteren en te innoveren. Wel begrijp ik van Gerbrands dat hij ontzettend zijn best doet om de spelers van de 21ste eeuw te begrijpen, uit te vinden wat hun generatiekracht is omdat ze daarmee 'bij de tijd' zijn en de trekker kunnen zijn van de innovatie van het bedrijf. Ook voor voetbal is het belangrijk om met de maatschappelijke ontwikkelingen mee te gaan of beter nog, erop te anticiperen. Hoe meer je kunt anticiperen hoe meer je je succes kunt managen.

Met een geloofwaardige missie en visie, met een uitgesproken programma wordt de speler de belangrijkste factor in het succes van AZ. Jongeren hebben structuur nodig, een plek om te kunnen leren en te oefenen in het autonoom zijn en tegelijk onderling afhankelijk. Deze succesvolle club is een lerende omgeving, een club van jonge spelers op level 2, die de organisatie gebruiken als springplank en weer vertrekken. Hoe succesvoller de speler, hoe succesvoller zijn vertrek, evenredig aan de winst die hij het bedrijf bezorgt.

Ik herken een aantal TGI-principes op verschillende plekken in het verhaal van Toon Gerbrands. Soms te duiden en soms alleen maar voelbaar. Gerbrands straalt een groot gevoel van gelijkwaardigheid en respect uit voor zijn mensen. Hijzelf is ook een authentiek leider. Hij is wat hij zegt. Gemotiveerd om steeds te leren van alles en iedereen.

Literatuur

Bontekoning, A.C.

Het Generatieraadsel, ontdek de kracht van generaties. uitgeverij Mediawerf, 2010

Braak, I. van de.

Inspireren tot medeverantwoordelijkheid. TGI als methodiek voor effectief leiderschap. Boom/Nelissen, Amsterdam, 2011

Gerbrands, T.

De Lerende Winnaar, inspiratie, presteren, winnen, succes. Pharos uitgevers, 2008

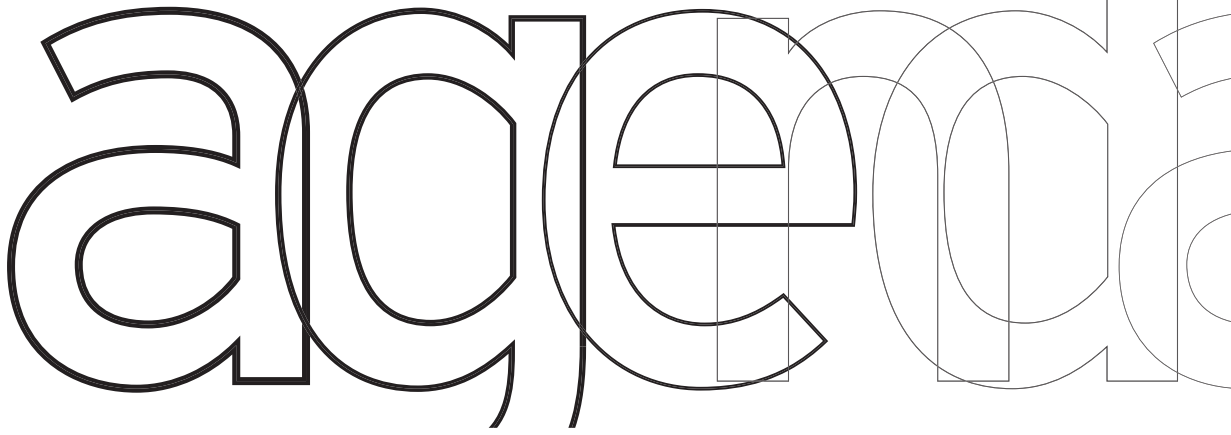
Andere bronnen

Generaties in Beeld.

Videoregistratie van project uitgevoerd door *Algra & van den Elshout*, organisatie- en loopbaanontwikkeling

Dank aan Marjoke Kager en Carolien Vink voor het meelezen.





Agenda TGI-cursussen

Datum	Thema	Leiding	Info en aanmelden
12-14 september 2013	Diversiteit in persoonlijkheid	Peter Bleumer Marleen Vangrinsven	4D organisatieontwikkeling & opleiding www.vier-d.nl
22-24 september / 3-5 november / 16 december 2013	Generative Leadership Programme II - Ontwikkeling van persoonlijk leiderschap in deze tijd	Ivo Callens Bea Vercruysse	Centre for Generative Leadership www.centreforgenerativeleadership.com
2-4 oktober 2013	Effectief leiderschap: inspireren tot medeverantwoordelijkheid	Annemieke Algra Ineke van de Braak	4D organisatieontwikkeling & opleiding www.vier-d.nl
7-9 oktober en 24-26 november 2013	Leiderschap ontwikkelen! Methodisch houvast voor (zelf-)sturing in turbulente tijden	Wim Stevens Bea Vercruysse	School voor TGI www.schoolvoortgi.be
11-13 december 2013 en 6-7 februari 2014	Intensieve kennismaking met TGI	Ineke van de Braak	4D organisatieontwikkeling & opleiding www.vier-d.nl
4-15-21-28-29 januari 2014 of 06-07-20-21-22 mei 2014	Wie de ijsberg (h)erkent, kan het schip sturen - Jezelf en anderen leiden doorheen sturende teamdynamieken	Katrien Boone	Balans www.vspw.be/opleidingen/balans
29-31 januari 2014	Energetische werkvormen en dramatechnieken	Marleen Vangrinsven	4D organisatieontwikkeling & opleiding www.vier-d.nl

Agenda TGI-opleidingen

Datum	Thema	Leiding	Info en aanmelden
Vanaf voorjaar 2014	TGI-basisopleiding	Annemieke Algra Ineke van de Braak Wim Stevens	4D organisatieontwikkeling & opleiding www.vier-d.nl

lid

Lid worden van het Ruth Cohn Instituut voor TGI?

Graag zouden wij u welkom heten als lid van het Ruth Cohn Instituut voor TGI - regio Lage Landen. Onze vereniging heeft als doel: het levend houden en verder ontwikkelen van TGI via o.a. lezingen en workshops, theorievorming, peergroepen, project- en intervisiegroepen.

Concreet betekent het lidmaatschap:

- U krijgt een uitnodiging voor alle door onze regio georganiseerde activiteiten.
- Tweemaal per jaar ontvangt u het 'Tijdschrift voor Themagecentreerde Interactie'.
- U wordt ook automatisch lid van RCI-International en ontvangt tweemaal per jaar het internationale TGI-tijdschrift.
- U ondersteunt met uw lidmaatschap de doelstelling van onze vereniging.

U kunt zich via de website aanmelden bij:
Ruth Cohn Instituut voor TGI - regio Lage Landen
www.tgi-forum.com



ruth cohn
instituut voor **TGI**
regio lage landen

www.tgi-forum.com