
VIM

Een nieuwe
generatie: Y-lijders of
Y-leiders?

Sietske Hoogendoorn

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Management Summary.....	4
Inleiding.....	6
Methodische verantwoording.....	8
Vergrootglas: generatie Y.....	9
Macroperspectief: Y-ers in de maatschappij.....	13
Een nieuwe generatie leiders vanuit organisatieperspectief.....	16
Van Y-lijder naar Y-leider?	19
Conclusies & aanbevelingen.....	21
Conclusies.....	21
Aanbevelingen.....	23
Nawoord.....	25
Bronnenlijst	26
Bijlagen	28

Voorwoord

Voor u ligt mijn Vakmanschap is Meesterschap, de allerlaatste afstudeeropdracht van mijn studie HRM. Helaas is deze Vakmanschap niet mijn eerste. De eerste heb ik eind november ingeleverd en is onvoldoende beoordeeld. Hoewel dat een enorme tegenslag was, betekende het wel een nieuwe kans. Na een dag vol zelfmedelijden heb ik een afspraak gepland met Monique van Gorkum en Henia Heller. Die afspraak was op zijn zachts gezegd een eye-opener. Waar ik in mijn eerste 'Vakmanschap' eigenlijk een scriptie had geschreven over een onderwerp wat me aansprak, werd me duidelijk dat mijn Vakmanschap over iets heel anders moest gaan. Waar gaat jouw HR-hart sneller van kloppen? Wat is jouw HR DNA? Vragen die me gek genoeg maar heel kort bezig hielden. Ik wist het antwoord namelijk al heel snel;

In studiejaar twee hebben we een semester stil gestaan bij het ontwerpen en vervolgens uitvoeren van trainingen en workshops. Ton Loozen was de (externe) docent die dit vak voor zijn rekening nam. Dat semester wist ik waarvoor ik deze studie ben gestart. Laat mij maar voor een groep staan, mensen motiveren, enthousiasmeren. Een kreet die ik nog vaak heb geroepen en nu in de herkansing van mijn Vakmanschap weer terug komt.

Generatie Y, de leiders daarvan en vooral de kwaliteiten en valkuilen zijn onderwerpen waar ik persoonlijk geïnteresseerd in ben en om die reden graag in mijn Vakmanschap wilde verwerken. Dat en hetgeen waar mijn HR-hart sneller van gaat kloppen hebben deze Vakmanschap gevormd. Was ik bij mijn eerste Vakmanschap trots dat 'het' er op zat, ben ik nu trots omdat het *mijn* Vakmanschap is Meesterschap is.

Uiteraard wens ik u veel leesplezier. En mocht u iemand zoeken die de training 'van Y-lijder naar Y-leider' wil en kan geven kan ik u zeggen; het is mijn vakmanschap!

Management Summary

Steeds meer Y-ers gaan leidinggevende posities bekleden als logisch gevolg van het uittreden van babyboomers en generatie X. De verschillende generaties kijken anders tegen het begrip werken aan. Een tijdslijn laat zien dat we in een overgang zitten; in plaats van leidinggeven met extrinsieke prikkels als beloning voor goede prestaties en straf voor minder goede prestaties is de nadruk steeds meer komen te liggen op het aanspreken van de intrinsieke motivatie van de werknemer. Van transactioneel leidinggeven tot transformationeel leidinggeven.

Brengt generatie lijders of leiders met zich mee? Om deze vraag te kunnen beantwoorden heb ik de kenmerken van deze generatie in kaart gebracht. Die kenmerken berusten op een drietal pijlers;

- BV IK
- Werken om te leven
- Persoonlijke groei

Om een beeld te krijgen van de leiderschapskenmerken van generatie Y heb ik een aantal Y-ers die leidinggevende functies hebben vragen gesteld over leiderschapsstijl, werk en hun managementtraining. Om de vertaling te maken naar leiderschap, maak ik een kort uitstapje naar dat thema; een transformationeel leider moet charismatisch zijn, moet kunnen coachen door middel van visie en is gericht op de relatie.

Welke eisen stelt de maatschappij aan leiders? Ik heb een aantal maatschappelijke trends belicht om die vraag te kunnen beantwoorden. Door economisch onzekere tijden wordt er stevig leiderschap gevraagd. Zo moeten leiders in staat zijn om loyaliteit binnen de organisatie te creëren en wordt er van ze verwacht dat ze organisatieoverstijgend samenwerken om doelen te behalen.

Op organisatieniveau moeten toekomstige leiders kijken naar dat waar de organisatie goed in is en vervolgens professionals plaatsen op plekken in de organisatie waar ze daadwerkelijk excelleren en hun talent kan worden benut.

Als laatste maak ik de stap naar microniveau; de Y-er zelf. Wanneer de (leiderschaps)kenmerken van generatie Y naast de eisen vanuit maatschappelijk en organisatie perspectief worden gelegd zijn er op het eerste gezicht veel overeenkomsten. Er zijn een aantal punten waar de Y-er tegenaan loopt;

- Om vanuit het paradigma complete mens te kunnen werken moeten Y-ers over zelfkennis en levenservaring beschikken en persoonlijk ontwikkeld zijn. Echter, hier komt een valkuil om de hoek kijken. De meeste Y-ers hebben nog prille levenservaring en zijn daardoor soms emotioneel onvolwassen.
- Wanneer verandering of ontwikkeling hen niet snel genoeg gaat raken ze verveld en maken daardoor zaken niet af. Zeker in economisch onzekere tijden is dat geen welkome eigenschap.
- De belangrijkste drijfveer van Y-ers is persoonlijke ontwikkeling. Zij hebben hier echter wel sturing bij nodig.
- Uit de interviews die ik heb gehouden met de Y-ers bleek dat de trainingen en cursussen die zij hadden gehad een aantal belangrijke praktische zaken niet hadden aangestipt, die de Y-ers wel heel belangrijk vinden.

In mijn rol als HR professional heb ik een aantal gebieden onderscheiden waar Y-ers (nog) coaching nodig hebben. Een mogelijkheid daarbij is een-op-een coaching door de HR afdeling. Ik ben echter van mening dat deze generatie leiders tegen een aantal zaken aanlopen welke generatiegebonden zijn en daardoor beter in een training verwerkt zouden kunnen worden. In de training moeten een aantal zaken aan bod komen;

- Het ontwikkelen van zelfkennis. Hier komen kwaliteiten en valkuilen aan bod en handvatten om daar een goede handelswijze in te ontwikkelen.
- Sturing bij persoonlijke ontwikkeling. Op basis van de opgedane zelfkennis helpen ontdekken waar de talenten van de Y-er liggen en hier richting aan geven.
- Het ontwikkelen van een eigen leiderschapsstijl op basis van zelfkennis en reflectie.
- Het oefenen van praktische (communicatieve) vaardigheden waar een leidinggevende over moet beschikken.

Inleiding

Generatie Y. Een generatie waar ik zelf toe behoor en waar al veel over is geschreven en gezegd. Een uitgekauwd onderwerp? Ik vind van niet. Want hoewel er veel bekend is over generatie Y en hun specifieke kenmerken, is er relatief weinig bekend over de combinatie Y-ers en leiderschap.

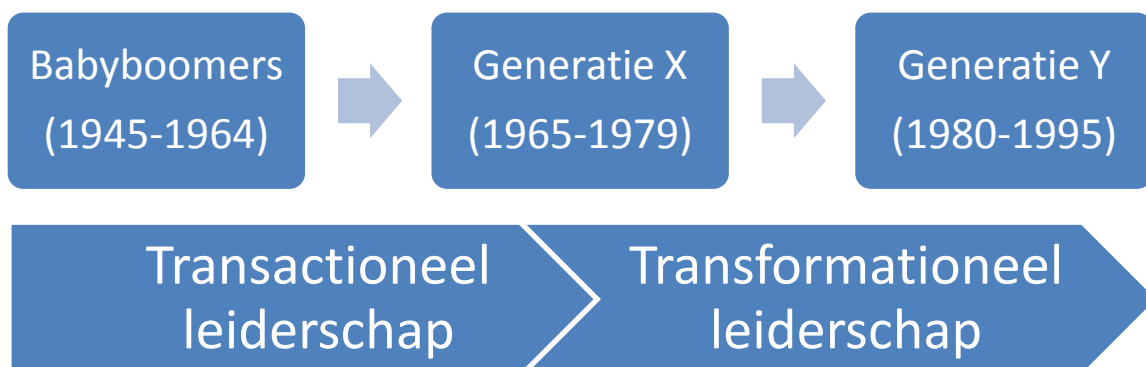
Waarom is dat belangrijk?

Het is een feit dat steeds meer Y-ers leidinggevende posities gaan bekleden binnen organisaties. Met uitstreding van de babyboomers en generatie X is dat een logisch gevolg. Hoewel leiderschap een contextueel gebonden term is, zou ik me voor kunnen stellen dat de ene generatie hier anders over denkt dan de andere generatie. Immers, de verschillende generaties kijken allemaal anders tegen het begrip werken aan. Een overzicht;

	Babyboomers (1945 – 1964)	Generatie X (1965 – 1979)	Generatie Y (1980 – 1994)
Je werkt omdat...	Het je plicht is.	Je daarmee je geld verdient om te kunnen leven.	Het je inspireert, je laat groeien en je toegevoegde waarde kunt bieden.
Kennis...	Is macht.	Is nodig om je werk te kunnen doen.	Is er om te delen en vermenigvuldigen.
Vertrouwen...	Moet je verdienen.	Is goed. Controle is beter.	Krijg je bij voorbaat en is noodzakelijk voor persoonlijke groei en resultaat.
Samenwerken...	Liever niet.	Als het nodig is om mijn doel te bereiken.	Is vanzelfsprekend.
Mijn netwerk...	Bestaat uit interessante mensen.	Helpt me aan een nieuwe baan.	Helpt me bij het uitvoeren van mijn werk.
Kantoor is...	Waar ik moet zijn tussen 9 en 5.	Waar mijn computer staat en mijn dossiers liggen.	Waar ik mensen ontmoet en waar we kennis delen en samen creëren.
Het nieuwe werken omdat...	Het een flinke kostenbesparing oplevert door minder werkplekken.	Ik dan niet continu in de file hoeft te staan, minder last heb van rumoerige collega's en bijdraag aan een betere afstemming van werk en privé.	Veel gewoonten, werkwijzen, manieren van werken en omgaan met elkaar nog uit het stenen tijdperk komen.
Het nieuwe werken is...	Efficiënter gebruikmaken van die dure m ² .	Thuiswerken.	Alles rondom werk zo ingericht dat het maximaal ondersteunend is aan ons werk.
En dus gaat het over...	Kosten besparen en files verminderen.	ICT en flexibiliteit.	Techniek, mens en organisatie.

Bovenstaande tabel geeft de verschillende denkbeelden van generaties goed weer. Die denkbeelden zijn gebaseerd op waarden en normen waarmee een generatie is opgegroeid. De verschillen tussen de verschillende generaties zijn groot. Waar babyboomers en generatie X vooral werken voor status en geld, werkt generatie Y voor persoonlijke ontwikkeling en toegevoegde waarde. In hoeverre is dat in het verleden van invloed geweest op de manier van leidinggeven?

Onderzoeksbenaderingen¹ (Ohio State en Michigan Studies) tonen aan dat het concrete gedrag van leiders van belang is voor succesvol leiderschap. Daaruit zijn vervolgens een tweetal verschillende manieren van leidinggeven te onderscheiden; sociaal-emotioneel leidinggeven en taakgericht leidinggeven. Waar de sociaal-emotioneel leidinggevende de nadruk legt op het welzijn van de medewerkers en de arbeidstevredenheid, legt de taakgerichte leidinggevende veel meer de nadruk op de taak zelf. Vanuit het industriële tijdperk was leidinggeven gericht op beheersing en controle. Leidinggevers waren veelal taak- en resultaatgericht. In de loop der tijd is er een overgang zichtbaar; in plaats van leidinggeven met extrinsieke prikkels als beloning voor goede prestaties en straf voor minder goede prestaties is de nadruk steeds meer komen te liggen op het aanspreken van de intrinsieke motivatie van de werknemer. Wanneer de nadruk ligt op het aanspreken van de intrinsieke motivatie van de werknemer wordt er gesproken over transformationeel leiderschap. Het transactionele systeem van belonen en straffen maakte in de loop der jaren plaats voor een meer psychologisch georiënteerde aanpak². Onderstaand figuur maakt duidelijk dat er enorme verschillen zijn in de manier van leidinggeven van de verschillende generaties. Toch is er nog steeds weinig bekend over de manier van leidinggeven van generatie Y. Hier kom ik terug op de vraag waarom dat belangrijk is; organisaties moeten weten waar de sterktes en zwaktes van de Y-potential liggen in relatie tot de verwachting die zij van Y-potentials hebben. Zonder die informatie is het heel lastig coachen om ze vervolgens tot Y-leiders te kunnen ontwikkelen.



Kim Castenmiller schrijft in haar boek *Generatie Y: aan het werk* over de overgangstijd waarin we ons bevinden. Waar eerder een beeld heerste van de mens als productiefactor, heerst nu een beeld van de complete mens.

Ik ben benieuwd in hoeverre deze overgangstijd van invloed is op de manier van leidinggeven van generatie Y. Een generatie met veel specifieke kenmerken en unieke kijk op het leven. In de hierop volgende hoofdstukken ga ik op zoek naar de kwaliteiten en valkuilen van generatie Y en zal dat vervolgens vanuit verschillende perspectieven belichten. Sluiten de leiderschapskenmerken van de Y-ers aan op de eisen van de maatschappij en organisaties? Of eigenlijk:

Brengt deze generatie Y-lijdens of Y-leiders en hoe ontwikkel je lijdens tot leiders?

¹ Leerboek personeelsmanagement, Dr. F. Kluytmans. Noordhoff uitgevers Groningen, vijfde druk (2009)

² Leerboek personeelsmanagement, Dr. F. Kluytmans. Noordhoff uitgevers Groningen, vijfde druk (2009)

Methodische verantwoording

Mijn VIM bestaat uit twee delen; een visiestuk/ theoretisch kader over de (leiderschaps)kenmerken van generatie Y belicht vanuit maatschappelijk en organisatieperspectief. Dit visiestuk heeft als doel de huidige en gewenste situatie van leiderschapseigenschappen van generatie Y in kaart te brengen om vervolgens aanbevelingen te kunnen doen om dat eventuele gat te dichten. Het tweede gedeelte betreft een door mij ontwikkelde training, een uitwerking van mijn aanbevelingen.

Het visiestuk/ theoretisch kader heb ik geschreven vanuit de vraag of generatie Y *lijders* of *leiders* voortbrengt. Om deze vraag te kunnen beantwoorden heb ik literatuur- en veldonderzoek gedaan naar generatie Y.

Om een beter beeld te krijgen van generatie Y, leiderschap en de combinatie daarvan, heb ik een aantal boeken bestudeerd. In het kader van generatie Y heb ik het boek ***generatie Y: aan het werk***³ en ***jongleren met talent***⁴ gelezen. Voor het thema leiderschap heb ik het boek ***Leerboek personeelsmanagement***⁵ gelezen. Daarnaast heb ik verschillende websites bezocht, hiervoor verwijs ik u naar de bronnenlijst.

Het veldonderzoek dat ik heb verricht bestond uit het voeren van gesprekken. Zo heb ik gesproken met een aantal leidinggevendenden/ HRM'ers die behoren tot generatie Y. Daarnaast heb ik een gesprek gevoerd met een aankomend vestigingsmanager die tot generatie Y behoort. Als laatste heb ik gesproken met Kim Castenmiller, auteur van het boek ***generatie Y: aan het werk***.

Nadat ik de (leiderschaps)kenmerken van generatie Y in kaart had gebracht en dus de huidige situatie had beschreven, ben ik gaan kijken naar de eisen die de huidige maatschappij en organisaties stellen aan (toekomstige) leiders. Hiervoor heb ik verschillende websites bezocht, zoals die van het CBS. Op basis daarvan kon ik een gewenste situatie beschrijven. Het gat tussen de huidige en gewenste situatie kan mijns inziens worden gedicht door het ontwikkelen van een training.

De training heb ik ontworpen gebaseerd op het didactisch model van Van Gelder, de grondlegger van onderwijskunde. De verschillende werkvormen heb ik gebaseerd op de leerstijlentheorie van Kolb, het groot werkvormen boek⁶ en mijn eigen inzicht en creativiteit. Per werkvorm staat beschreven waarom ik specifiek die toepas en wat de eventuele valkuil is.

³ Generatie Y: aan het werk, drs. Kim Castenmiller. Free musketeers (2009)

⁴ Jongleren met talent, J. Jolink, F. Korten, T. Verhiel. Scriptum (2010)

⁵ Leerboek personeelsmanagement, Dr. F. Kluytmans. Noordhoff uitgevers Groningen, vijfde druk (2009)

⁶ Het Groot Werkvormen boek, S. Dirkse-Hulscher & A. Talen. Academic Service, eerste druk (2011)

Vergrootglas: generatie Y

Als eerste zoom ik in op generatie Y. Wat zijn hun kwaliteiten en valkuilen en vooral; hoe vertaalt zich dat naar de manier van leidinggeven? Als eerste de kenmerken van generatie Y. Deze kenmerken baseer ik op literatuur- en veldonderzoek. Voor een snel overzicht verwijs ik graag naar bijlage 1, een infographic die de kwaliteiten en valkuilen van generatie Y in één oogopslag weergeeft.

BV IK

Generatie Y is extreem zelfbewust. Ze hebben een duidelijk doel voor ogen en weten hoe ze dat kunnen en willen bereiken. Ze zijn opgegroeid met Google, zijn actief op sociale media en zijn zich ook daar bewust van hun (online) personal brand. De enorme hoeveelheid informatie aanbod op internet kunnen ze snel opnemen, maar ook weer snel vergeten als het moet. Y-ers zijn echte netwerkers; sociaal en zakelijk loopt wat dat betreft dwars door elkaar. Hoewel generatie Y veel waarde hecht aan reflectie, zijn ze emotioneel onvolwassen door hun prille levenservaring⁷.

Werken om te leven

Deze generatie werkt om te leven en niet andersom. Ze hechten veel waarde aan vrijheid en zijn zelfstandig. Y-ers willen niet belemmerd worden in hun keuzes en willen van alles kunnen proberen wat maakt dat ze ook snel verveeld zijn⁸. Bij generatie Y is er sprake van een vertroebeling tussen werk en privé, wat aan de ene kant erg omarmd wordt, maar toch ook als iets lastigs wordt ervaren omdat ze alle ballen zo lang en zo hoog mogelijk in de lucht willen houden. Ze ontleen hun identiteit niet alleen aan hun werk, maar ook aan alle dingen die ze ernaast doen⁹. Dit maakt dat ze geen 9 tot 5 mentaliteit hebben en het fijn vinden om te worden beoordeeld op prestaties in plaats van werktijden. Het nieuwe werken is voor hen iets vanzelfsprekends, aangezien ze een groot verantwoordelijkheidsgevoel hebben en echt iets willen bijdragen met hun werkzaamheden aan de visie en strategie van de organisatie.

Persoonlijke groei

Authenticiteit staat hoog op de agenda van de Y-er¹⁰. Oprecht zijn, dichtbij jezelf blijven en vooral geen trucje doen. Dat maakt dat ze niet erg gevoelig zijn voor hiërarchie; ze willen mensen met respect behandelen en ook graag zelf zo behandeld worden, ongeacht de afzender. Persoonlijke ontwikkeling is een van de belangrijkste drijfveren van de Y-er. Zij kiezen hun carrière dan ook vooral op de vraag wat zij er zelf van kunnen leren.

De maatschappelijke betrokkenheid van Y-er is groot. Zij willen graag bijdragen aan de maatschappij en zich daar nuttig voor inzetten. Zingeving is dan ook een tweede belangrijke drijfveer; wat is mijn rol binnen de maatschappij? Doe ik er toe? Vragen die een Y-er regelmatig bezig houden.

Het unieke van generatie Y is dat zij zich bezig houden met de bovenste trede(n) van de piramide van Maslow. Eén van de tegenstrijdige kenmerken van generatie Y is de behoefte aan feedback



<http://www.floor.nl/management/maslowpiramide.html> "Behoeftepiramide van Maslow" (Bezocht op 30-12, om 17.39 uur)

⁸ Jongleren met talent, J. Jolink, F. Korten, T. Verhiel. Scriptum (2010)

⁹ Generatie Y: aan het werk, drs. Kim Castenmiller. Free musketeers (2009)

¹⁰ www.quarterlifequest.nl, tabblad generatie Y. Bezocht op 10 oktober om 19.28 uur.

en waardering of erkenning; vooral in het licht van hun zelfstandigheid en vrijheid. Toch zoekt de Y-er op die manier ook weer bescherming.

Bovenstaande specifieke kenmerken van generatie Y laten veel kwaliteiten zien, maar ook een aantal valkuilen waar deze generatie veel mee te maken heeft. Hoe vertalen deze kenmerken zich naar leiderschap? Om een antwoord op deze vraag te krijgen heb ik een aantal leidinggevende Y-ers vragen gesteld over wat voor plaats werken in hun leven inneemt, hun leiderschapsstijl en hun manier van leidinggeven volgens hun medewerkers.

Resultaten

De verschillende vragen heb ik voorgelegd aan Y-ers die ofwel al een behoorlijke periode een managementfunctie bekleden, of juist op het punt staan dit te gaan doen. De meeste echter hebben al een aantal jaren ervaring en hebben om die reden ook al een eigen, unieke leiderschapsstijl ontwikkeld.

De vraag welke plaats werken in het leven inneemt heb ik bewust gesteld aan de Y-ers. Eén van de kenmerken van generatie Y is namelijk dat ze hun identiteit echt niet alleen ontleen aan werk, maar ook aan zoveel andere dingen in hun leven. Ik was benieuwd of dit zou doorvoeren in het leiderschap. Toch geven bijna alle ondervraagde Y-ers aan dat werken een belangrijke plek in hun leven inneemt. Een belangrijke kanttekening daarbij is dat ze het wel naar hun zin moeten hebben en er voldoening uit moeten kunnen halen. Iets wat erg past bij het zoeken naar zingeving van generatie Y. Alle Y-ers geven aan soms zoekende te zijn naar de balans tussen werk en privé. Mede door de mogelijkheden om vanuit huis te werken is dat soms een lastige opgave. Wat wel opvallend is, is dat leiders die al langer in een dergelijke functie werkzaam zijn daar ook minder moeite mee hebben.

Om erachter te komen wat de leiderschapsstijl van de Y-ers is heb ik hen deze vraag voorgelegd. Hoewel de verschillende antwoorden divers zijn, is er toch een rode draad in te ontdekken. Alle Y-ers geven aan betrokken te zijn met dat wat hun medewerkers bezig houdt om ze te kunnen binden en boeien. Ze willen ze graag intrinsiek motiveren door ze te enthousiasmeren voor dat wat er gedaan moet worden. Daarnaast krijgen de medewerkers ruimte om fouten te maken en hier van te leren. Alle Y-ers gaan met respect met hun medewerker om, ze zorgen dat medewerkers van hun op aan kunnen, waardoor zij op hun beurt weer loyaal zijn. Waarden die goed passen bij hang naar vrijheid van generatie Y en hun sociale betrokkenheid.

De Y-ers die ik heb ondervraagd zijn niet van de één op de andere dag in een leidersfunctie terecht gekomen. Allemaal zijn ze 'onderaan' begonnen en vervolgens doorgroeid naar de functie waarin ze nu werkzaam zijn. De meeste Y-ers zijn getraind in hun leiderschapsvaardigheden door onder andere studie, trainingen binnen hun organisatie en toch ook door vallen en opstaan.

Ik heb de Y-ers de vraag gesteld wat ze goed vonden aan hun managementtraining/ opleiding in leiderschapsvaardigheden en wat ze juist hebben gemist. Wat opvalt is dat intervisie met andere leiders en veel reflectie als positieve punten worden gezien. De Y-ers geven aan vooral ook praktische zaken in de training te hebben gemist, zoals bijvoorbeeld conflicthantering.

Als laatste vraag heb ik de Y-ers voorgelegd of ze wel eens feedback krijgen van hun medewerkers. De Y-ers geven aan dat hun openheid en toegankelijkheid wordt gewaardeerd door hun

medewerkers. Deze Y-ers worden gewaardeerd door hun oprechtheid en authenticiteit. Wat wel eens wordt vergeten is om complimenten uit te delen, de Y-ers geven aan hun eigen lat vrij hoog te leggen en om die reden wel eens teveel te vragen van hun medewerkers.

“Ik denk dat leiders uit de generatie Y vanuit een ander leiderschapsparadigma zullen gaan werken. Het oude paradigma is: “Ik ben degene die alles overziet, die alle kennis in huis heeft. Ik ben de baas, en vertel jou wat je moet doen, en hoe je dat moet doen. Ik controleer of je dat goed heb gedaan en beoordeel dat”. Het nieuwe paradigma zal veel meer gaan in de richting van: “Ik inspireer jou met mijn visie. Ik heb een beeld van de ontwikkelingen en waar we naar toe gaan. Ik ben helder over de output die ik van je verwacht, maar laat je vrij in het ontwikkelen van je eigen manier in hoe je tot resultaat komt. Ik zorg voor een klimaat waarin jij vertrouwen geniet en waarin je kunt leren en ontwikkelen.” Dit vraagt om een sterk ontwikkeld zelfbewustzijn, levenservaring en volwassenheid van de Y-ers¹¹.”

Leiderschapskenmerken generatie Y

In bovenstaande resultaten zijn veel kenmerken van generatie Y terug te vinden. Maar hoe kan de vertaalslag worden gemaakt naar de leiderschapskenmerken van generatie Y? Daarvoor maak ik een uitstapje naar de term leiderschap.

In de inleiding gaf ik al aan dat er in de loop der jaren een overgang zichtbaar was van transactioneel naar transformationeel leiderschap. Over welke eigenschappen moet een transformationeel leider beschikken? Een transformationeel leider moet charismatisch zijn, moet kunnen coachen door middel van visie en is gericht op de relatie. Crawford (1995) onderscheidt een zestal kenmerken van een inspirerende leider; creatief, interactief, visionair, empowering, gepassioneerd en handelt ethisch. Een aantal kenmerken die hiervan in het verlengde liggen zijn; integriteit, doorzettingsvermogen, originaliteit, flexibiliteit en aanpassingsvermogen. Daarnaast is erg belangrijk dat de leider beschikt over goede communicatieve vaardigheden, inter-persoonlijke vaardigheden en cognitieve vaardigheden.



Steven Covey (2004) onderscheidt een zevental eigenschappen voor succesvol leiderschap; (1) wees proactief, (2) begin met het eind in gedachten, (3) belangrijke zaken eerst, (4) denk in termen van winnen-winnen, (5) eerst begrijpen, dan begrepen worden, (6) synergie en (7) houdt de zaag scherp. Later heeft hij een achtste eigenschap hieraan toegevoegd die aansluit op de eerder beschreven overgang van productiefactor naar complete mens. Covey kijkt daarbij naar de mens als vierdimensionaal wezen met verschillende behoeften¹²;

Figuur 2 – Achtste eigenschap persoonlijk leiderschap Covey

Het **hoofd** staat voor leren, zich ontwikkelen. Elk mens wil

¹¹ Interview; Kim Castenmiller over de leiders die generatie Y voortbrengt.

¹² <http://123management.nl/> de achtste eigenschap van Covey, bezocht op 22 oktober om 14.14 uur.

groeien en heeft wensen, dromen, doelen en plannen. Het **hart** staat voor passie en uit zich in optimisme, enthousiasme en emotionele verbondenheid. Mensen hebben een relatie met de organisaties, leidinggevenden en collega's. Zij willen daarin gerespecteerd en serieus genomen worden. Het **lichaam** vertegenwoordigt het fysieke. Mensen willen beloond worden voor hun bijdrage en een veilige en comfortabele werkomgeving.

De **ziel** tenslotte is de motor achter zingeving en ertoe doen. Medewerkers willen een zinvolle bijdrage leveren, een bijdrage waar zijzelf achter kunnen staan en waar de organisatie als geheel wat aan heeft. De theorie van Covey sluit daarmee goed aan bij de actuele benaderingen over leiderschap en past bij de waarden en normen van generatie Y.

Terug naar de leiderschapkenmerken van generatie Y; Y-ers leggen de nadruk op het aanspreken van de intrinsieke motivatie van de werknemer in plaats van de extrinsieke en vallen daardoor mijns inziens onder de noemer transformationeel leiderschap. Y-ers zijn sociaal betrokken bij hun medewerkers en willen ze motiveren door te enthousiasmeren. Ze geven hun medewerkers graag vrijheid voor persoonlijke ontwikkeling, leren en hechten waarde aan een bottom-up benadering om samen doelen te bereiken. Y-ers hebben een duidelijk doel voor ogen en leggen de lat hoog voor hun medewerkers, zo vergeten ze af en toe de erkenning te geven die ze zelf zo nodig hebben. Daarnaast zijn ze ongeduldig; ze verwachten snel resultaat van hun medewerkers. Y-ers hebben passie voor wat ze doen en zijn over het algemeen optimistisch van aard. Ze willen niet alleen hun medewerkers, maar ook zichzelf blijven ontwikkelen. (Door)groeimogelijkheden zijn belangrijk. Feedback en reflectie is iets waar grote waarde aan wordt gehecht door Y-ers, zo vragen ze niet alleen feedback van hun medewerkers, maar leren ze ook graag van collega's.

Nog even de kwaliteiten en valkuilen op een rij;

Inspirerende eigenschappen	Valkuilen
Zelfstandig	Jobhoppers
Authentiek	Snel verveeld
Extreem zelfbewust	Geen bouwers
Zingeving	Ongeduldig
Social Media (24/7 online)	A-politiek
Ertoe doen	Niet ingesteld op hiërarchie
HNW	Emotioneel onvolwassen
Persoonlijke ontwikkeling	
Werken om te leven	
Vrijheid	
Sociaal en maatschappelijk betrokken	
Complete mens	
Prestatie vs. werktijden	

Macroperspectief: Y-ers in de maatschappij

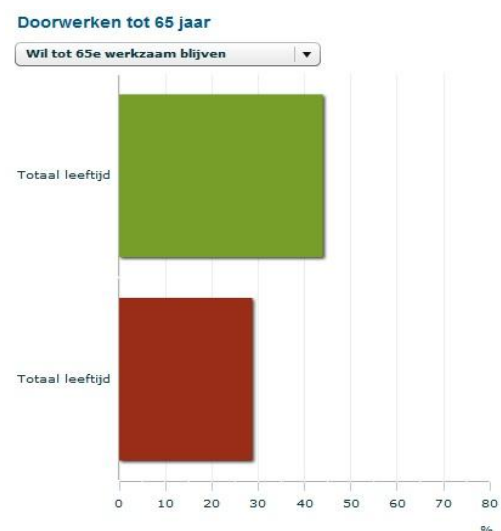
In voorgaand hoofdstuk heb ik het vergrootglas gelegd op generatie Y, hun kenmerken en een uitstapje gemaakt naar leiderschap. De kwaliteiten en valkuilen van deze generatie zijn daarmee in kaart gebracht. In dit hoofdstuk bekijk ik maatschappelijke trends en koppel deze aan de (leiderschaps)kenmerken van generatie Y. Welke maatschappelijke trends spelen er en wat vraagt dat van de nieuwe generatie leiders?

Economie

Je hoeft de krant maar open te slaan en woorden als *crisis* en *recessie* vliegen je om de oren. Hoewel het CPB een kleine opleving in 2013 voorspelt, is de algemene trend negatief. Dit heeft invloed op de werkgelegenheid; in 2012 was de afname van het aantal banen ruim 37 duizend. De verwachting is dat deze afname zich beperkt doorzet en er de werkgelegenheid nog verder afneemt. Door de afname van de werkgelegenheid, wordt de mobiliteit ernstig beperkt. Dat maakt het voor mensen die al een baan hebben moeilijk om carrière te maken. Hoewel de vraag naar hoogopgeleiden toeneemt, blijft het aantal baanopeningen ten opzicht van de instroom behoorlijk achter. De meeste baanopeningen komen dan ook door vervangingsvraag; mensen die met pensioen gaan bijvoorbeeld.¹³ Deze economische ontwikkelingen vragen om stevig leiderschap. Volgens een onderzoek van de Hay Group¹⁴ moeten leiders in staat zijn om loyaliteit binnen organisaties te creëren. In voorgaand hoofdstuk gaf ik aan dat Y-ers gericht zijn op teambuilding en samenwerking. Dit zou een kans kunnen zijn om de gevraagde loyaliteit te creëren. Y-ers hechten waarde aan transparantie en respect. Een manier om de loyaliteit binnen organisaties te vergroten is om als organisatie beloftes aan de medewerkers na te komen en te werken vanuit het begrip wederkerigheid¹⁵. Volgens de Hay Group moeten nieuwe leiders teamwerk binnen en buiten de organisatie kunnen realiseren, zonder concentraties van macht. Een valkuil van de Y-ers is dat ze wars van hiërarchie zijn. Echter, voor deze eis zou deze valkuil kunnen worden omgebogen naar een kwaliteit. Door anderen als een gelijke te behandelen wordt de nadruk vooral op samenwerking gelegd, in plaats van op één iemand die de macht heeft.

Demografisch

Het is een algemeen bekende term; vergrijzing. De komende jaren groeit de bevolking als geheel, maar neemt het aantal mensen dat beschikbaar is voor arbeid af. Daarnaast zullen mensen door de verhoging van de AOW leeftijd langer doorwerken. Volgens onderstaand figuur staan veel ouderen daar ook positief tegenover. Echter, dat is een omslag in het denken wat voornamelijk lastig is voor werkgevers. Ik hoor van klanten regelmatig dat ouderen vooral duur en niet productief genoeg zijn. Of dit nu wel of niet een achterhaalde manier van denken is; door de verhoging van de AOW leeftijd zullen de komende jaren steeds



¹³ www.roa.unimaas.nl "De arbeidsmarkt van opleiding naar beroep tot 2014" (22 december, 14.03 uur)

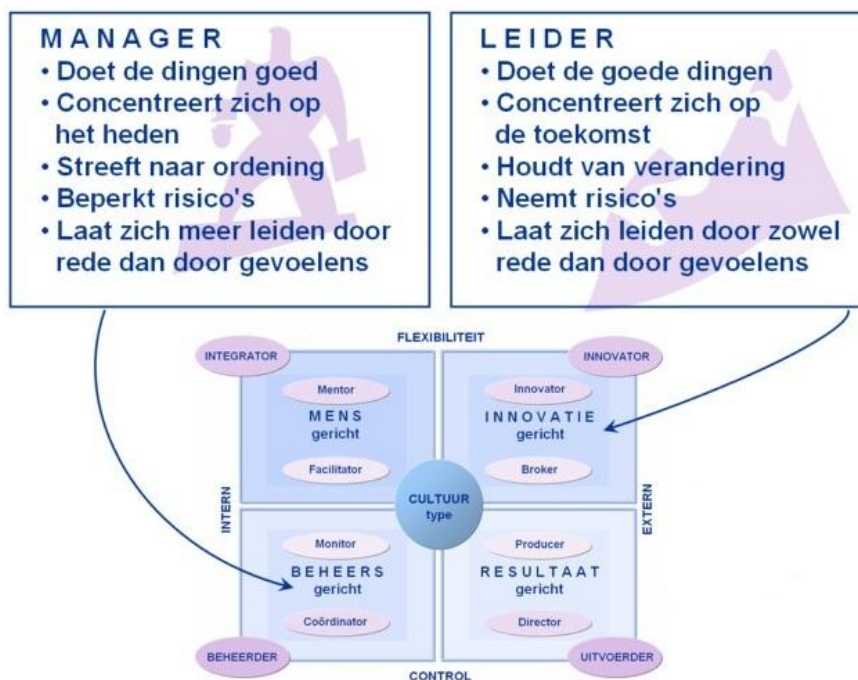
¹⁴ www.haygroup.com/nl "Mondiale trends dicteren nieuwe eisen aan leiderschap" (22 december, 13.51 uur)

¹⁵ <http://www.loyaltyfacts.com/algemeen-onderzoek/254-werknemersloyaliteit-bouwstenen-en-meetindicatoren> (Bezocht op 30-12, om 17.17 uur)

meer ouderen langer door willen (of moeten) werken. De maatschappij vraagt om leiders die arbeidspotentieel kunnen benutten, hoe jong of hoe oud iemand ook is. Dat sluit aan bij het onderzoek van de Hay Group, al eerder genoemd. Daar wordt gesteld dat leiders van de toekomst moeten kunnen leidinggeven aan heterogene en divers samengestelde teams. Hier liggen kansen voor de Y generatie; in het voorgaande hoofdstuk gaf ik al aan dat zij werken vanuit een principe van wederzijds respect en daarbij niet kijken naar de staat van dienst van iemand, maar vooral naar de persoon zelf. Waar ik wel nog problemen voorzie, is dat de Y-ers door hun nog prille levenservaring wellicht moeite hebben om oudere werknemers te kunnen coachen zoals uit mijn onderzoek naar de leiderschapskennmerken van Y-ers bleek.

Digitalisering

Een thema wat vaak belicht is, maar toch ook nog steeds actueel is. Hoewel aan de ene kant er steeds meer machines komen die mensenarbeid kunnen vervangen, valt digitalisering ook in een andere context. Steeds meer werknemers willen de mogelijkheid hebben om flexibel te werken. Dit betekent dat er minder kantoorruimte nodig is, maar daarmee ook de grenzen tussen werk en privé vervagen. Organisaties als Seats2Meet schieten als paddenstoelen uit de grond en bieden een flexibele werkplek vlak bij huis waar men de hele dag ongestoord kan zitten werken, vergaderingen kan beleggen en anderen kan ontmoeten. Voor veel bedrijven betekent dit dat de software dusdanig uitgebreid moet zijn, dat werknemers op door hun zelf gekozen plekken kunnen inloggen in de database van de organisatie. Voor leiders betekent het nog iets anders; waar leidinggevendenden eerder altijd toezicht hadden op de werknemers, hun productiviteit en werkzaamheden, wordt dat hiermee steeds minder. Dat vraagt om heel andere vaardigheden, maar ook vooral om vertrouwen tussen leidinggevende en werknemer. Onderstaande figuur helpt wellicht om dit verschil in benadering goed te kunnen duiden;



Er bestaat namelijk een wezenlijk verschil tussen leiders en managers. Volgens Wikipedia¹⁶ is management vooral een rationeel proces waar de nadruk ligt op de technische aspecten van leidinggeven. Leiderschap daarentegen is gericht op de persoonlijke aspecten, het beïnvloeden van het gedrag van medewerkers om ze op die manier te motiveren om te presteren. Dit sluit aan bij de huidige opvattingen

over leiderschap én wat digitalisering van leiders vraagt. Wanneer werknemers vanuit huis werken

¹⁶ <http://nl.wikipedia.org/wiki/Leiderschap> Bezoekt op 22 oktober om 11.47 uur.

ligt de nadruk immers niet meer zo op beheersing van de taken, maar voornamelijk op het resultaat. Hoewel dit figuur goed de verschillen in benadering laat zien, is het wel heel zwart-wit. Naar mijn idee moet een goede leider op alle gebieden uit de voeten kunnen. De Y-er is opgegroeid met het denkbeeld dat werken vanuit een andere plek dan kantoor iets heel normaal is. Daarnaast werken zij juist op basis van vertrouwen en zullen dan ook naar verwachting weinig moeite hebben om hun werknemers hierop te sturen.

Een nieuwe generatie leiders vanuit organisatieperspectief

In voorgaand hoofdstuk heb ik gekeken naar de eisen die onze maatschappij aan een nieuwe generatie leiders stelt. Daar speelt de economie een grote rol in, maar ook andere maatschappelijke trends zijn van belang. In dit hoofdstuk wil ik van macroniveau naar mesoniveau gaan; in hoeverre zijn de maatschappelijke trends en ontwikkelingen van invloed op organisatieniveau en wat betekent dat voor de nieuwe generatie leiders?

Organisatietrends

Economische ontwikkelingen, arbeidsmarktkrapte en werkloosheid. Allemaal zaken die van invloed zijn op organisaties. De afname van de werkgelegenheid en de daardoor beperkte mobiliteit hebben effect op de carrière van mensen. Aan de andere kant heeft het ook grote effecten op organisatieniveau. Door de negatieve trend in de economie zijn veel organisaties genoodzaakt om creatief te kijken naar hun formatie. Wanneer de omzet terug loopt en dat niet in eerste instantie te repareren is, zullen organisaties geneigd zijn om tijdelijke contracten niet te verlengen en daarmee het werk te verdelen over een kleiner aantal mensen. Aan de andere kant is het moeilijker om talent aan te trekken, omdat veel werknemer blijven zitten waar ze zitten en weinig risico nemen. Dat wordt nog eens bemoeilijkt door het aantal tijdelijke contracten dat gestegen is ten opzichte van het aantal vaste contracten. In maart dit jaar werd bekend dat het aantal uitgegeven vaste contracten met 97% is gedaald¹⁷. Je kunt hierbij de vraag stellen of dit allemaal negatieve ontwikkelingen zijn? Op eerste gezicht lijkt het wel zo. Toch zorgen deze uitdagingen voor nieuwe ijkpunten binnen organisaties; wat is onze corebusiness? Zitten we nog wel op de goede weg of zijn we in de loop der tijd van het pad afgeraakt? Guido van der Wiel, organisatiepsycholoog, stelde in 2010 al dat er een te grote scheiding is tussen de beleidsmakers en de werkvloer, de operatie¹⁸. Dit heeft als effect dat er voornamelijk op cijfers wordt gestuurd door leidinggevend en er (te) weinig wordt gekeken naar de (kern)waarden van een organisatie. Toekomstige leiders moeten juist kijken naar dat waar de organisatie goed in is en vervolgens professionals plaatsen op plekken in de organisatie waar ze daadwerkelijk excelleren en hun talent kan worden benut. Dit vraagt om visionaire leiders die voor zowel de korte als de lange termijn de strategie uit kunnen stippelen. Y-ers willen er graag toe doen en plaatsen zich daarmee in een groter geheel dan alleen hun eigen omgeving. Dat zou ze geschikt kunnen maken om voor organisaties ook een groter geheel te zien en daar strategie op uit te zetten.

Ook voor organisaties is digitalisering een belangrijk thema. Ik heb de algemene context hiervan in voorgaand hoofdstuk belicht. Voor organisaties speelt er echter nog een ander aspect; grenzen tussen werk en privé vervagen voor de werknemer en dat heeft niet alleen invloed op de werkzaamheden. Leiders



¹⁷ www.nrc.nl/nieuws "aantal vaste contracten met 97% gedaald" (24 december, 12.13 uur)

¹⁸ www.managementsite.nl strategie & bestuur "10 trends op weg naar de ideale organisatie" (24 december, 12.53 uur)

moeten in staat kunnen zijn om hun werknemer te coachen op het bewaken van grenzen. Eerder gaf ik al aan dat Y-ers door hun prille levenservaring soms emotioneel onvolwassen zijn of overkomen. Dit zou hen parten kunnen gaan spelen bij het coachen van werknemers.

In mijn inleiding gaf ik al dat we in een overgang zitten van het paradigma werknemer als productiefactor, naar het paradigma de complete mens. Bovenstaand sluit hier op aan; immers een leidinggevende die coacht op bewaken van grenzen is niet meer sec gericht op taakbeheersing. Dit heeft nog een ander effect; doordat de leider werknemers ruimte geeft om te kunnen excelleren en hun talenten te benutten en daarvoor de samenwerking op te zoeken met andere professionals, is er geen sprake van autoritair leiderschap en verandert de hiërarchische organisatie in een netwerkorganisatie. Een organisatie waar de leider voornamelijk een visionair is die de (lange termijn) koers uitstippelt en daarbij kijkt naar nieuwe kansen en mogelijkheden.

Organisatie-aspect	Horizontale netwerken	Verticale hiërarchie
Aard organisatie	netwerk gebaseerd op onderlinge overleg en overeenstemming	hiërarchie gebaseerd op opgelegde taakstellingen
Oriëntatie van de deelnemers	intern op elkaar, extern op doelen en resultaten	intern op de manager, het proces en de middelen
Specialisatie	breed, weinig functiescheiding	smal, sterke functiescheiding
Standaardisatie	gericht op onderlinge aansluiting, flexibiliteit, opvangen onzekerheid	gericht op voorspelbaarheid en zekerheid
Conflictoplossing	door onderhandeling en overleg	door beslissing van bovenaf
Verantwoordelijkheid	verspreid door hele organisatie	groter naarmate hoger in de hiërarchie
Interactie	voornamelijk horizontaal	voornamelijk verticaal
Inhoud communicatie	verzoek, overleg, advies, afspraak	orders, normen, regels
Loyaliteit deelnemers	aan collega's, project en eigen groep	aan organisatie en managers
Prestige	persoonlijke bijdrage aan resultaat	positie in hiërarchie
Voordelen	flexibiliteit en effectiviteit	stabiliteit en efficiëntie

19

De komende jaren stromen er steeds meer hoog opgeleiden in op de arbeidsmarkt²⁰. Deze professionals willen graag meedenken wat betreft beleid van de organisatie en hier graag direct aan meewerken²¹. Kim Castenmiller spreekt in haar boek *Generatie Y: aan het werk* over het koppelen van de strategie, visie en missie van een organisatie aan de KPI's van jonge professionals. Dit vraagt echter wel om transparantie en korte lijnen. Hoe meer managementlagen, hoe moeilijker het is om de strategie, visie en missie van een organisatie te vertalen naar de operatie. Transparantie is voor nog een ander aspect belangrijk. De jonge talenten en professionals hebben authenticiteit hoog in het vaandel staan. Een leider zal integriteit, oprechtheid en intellectuele openheid hoog in het vaandel moeten hebben staan om het respect te winnen van zijn werknemers.

¹⁹ www.kpn.nl "artikel overgang verticale hiërarchie naar horizontale netwerkorganisaties" (Bezocht op 30-12, om 18.14 uur)

²⁰ www.roa.unimaas.nl "De arbeidsmarkt van opleiding naar beroep tot 2014" (22 december, 14.29 uur)

²¹ *Generatie Y: aan het werk*, drs. Kim Castenmiller. Free musketeers (2009)

Het laatste onderdeel wat ik in dit hoofdstuk wil aanstippen is innovatie. In een economisch onzekere tijd kunnen organisaties blijven doen wat ze altijd deden. Aan de andere kant gaf ik eerder al aan dat deze tijd ook als een kans gezien kan worden. In deze tijd wordt dan ook van leiders verwacht dat ze conceptueel en strategisch kunnen denken voor zowel de lange als korte termijn. Niet veranderen om het veranderen, maar omdat het nodig is.

Van Y-lijder naar Y-leider?

In de inleiding stelde ik de vraag of generatie Y lijders of leiders voort brengt. In de hoofdstukken daarna heb ik de (leiderschaps)kenmerken van generatie Y op een rij gezet en daarbij gekeken naar zowel de kwaliteiten als valkuilen. Vervolgens ben ik vanuit maatschappelijk (macroniveau) en organisatie (mesoniveau) perspectief gaan kijken welke eisen er aan de nieuwe generatie leiders worden gesteld. In dit hoofdstuk maak ik een logische stap naar de Y-ers zelf; waar staat de Y-er nu en wat heeft hij nodig om te kunnen voldoen aan de eisen die in de huidige tijd en (nabije) toekomst worden gesteld?

Wanneer de (leiderschaps)kenmerken van generatie Y naast de eisen vanuit maatschappelijk en organisatie perspectief worden gelegd zijn er op het eerste gezicht veel overeenkomsten. Dat is ook logisch; Y-ers zijn een voortvloeisel van het veranderende paradigma productiefactor naar complete mens. Hoewel dat een mooi beginsel is om huidige vastgeroeste organisatiestructuren te kunnen veranderen, lopen de Y-ers tegen een aantal belangrijke zaken aan.

Zelfkennis

Een transformationeel leider moet charismatisch zijn, moet kunnen coachen door middel van visie en is gericht op de relatie. Hoewel dit het uitgangspunt is waar vanuit Y-ers leiding willen geven, vraagt dit nog wel wat van hen. Om vanuit het paradigma complete mens te kunnen werken moeten Y-ers over zelfkennis en levenservaring beschikken en persoonlijk ontwikkeld zijn. Echter, hier komt een valkuil om de hoek kijken. De meeste Y-ers hebben nog prille levenservaring en zijn daardoor soms emotioneel onvolwassen²². Om een Y-leider te worden zullen zij zich een eigen, authentieke leiderschapsstijl aan moeten en willen meten. Dit maakt dat het belangrijk is om hen hierop te coachen. HR kan hier een belangrijke rol in spelen.

Zelfkennis
is het begin van alle wijsheid
en het einde van de meeste illusies

(bron: <http://zelfkennis.startpagina.nl/>)

Omdenken

Y-ers hechten veel waarde aan respect en denken niet in hokjes, maar zien mensen als unieke individuen. De komende jaren moeten veel werkgevers van het denkbeeld af worden geholpen dat ouderen duur en niet productief zijn. Hierbij kan de mentaliteit van de Y-er een goede bijdrage leveren. Zij zijn vanuit hun normen en waarden goed in staat om aan leiding te geven aan divers samengestelde teams, omdat ze vanuit wederzijds respect werken²³.

Vertrouwen

Eén van de kernwaarden van de Y-er is vrijheid. Werken neemt een belangrijke plaats in binnen hun leven, maar niet ten kosten van alles. Daarbij willen ze zelf graag hun tijd indelen en hechten daarmee meer waarde aan de geleverde prestatie dan aan werktijden. Zij zijn dan ook prima in staat om werknemers het vertrouwen te geven wanneer zij niet op kantoor werken.

²² Generatie Y: aan het werk, drs. Kim Castenmiller. Free musketeers (2009)

²³ www.quarterlifequest.nl, tabblad generatie Y. Bezoekt op 10 oktober om 19.28 uur.

Ongeduldig

Y-ers hechten veel waarde aan zingeving, willen er graag toe doen. Vanuit dat perspectief zijn ze in staat zich een visie te vormen en daarop te acteren. Hun valkuil is hun ongeduld. Ze zijn veelal bezig met hun persoonlijke ontwikkeling en vinden reflectie belangrijk, maar stilstand is achteruitgang. Wanneer verandering of ontwikkeling hen niet snel genoeg gaat raken ze verveld en maken daardoor zaken niet af. Zeker in economisch onzekere tijden is dat geen welkome eigenschap. Juist dan is lange termijn visie noodzakelijk, het vermogen om te bouwen. Ook hier zou HR een rol kunnen spelen door met de Y-er na te gaan wanneer hij verveld raakt, dus door te signaleren. Vervolgens kunnen handvatten worden aangereikt om dit te corrigeren.

Persoonlijke ontwikkeling

De belangrijkste drijfveer van Y-ers is persoonlijke ontwikkeling. Zij verkiezen banen met doorgroeimogelijkheden en opleidingsperspectief boven een hoog salaris of secundaire arbeidsvoorwaarden als leaseauto's. Hoe die persoonlijke ontwikkeling tot stand komt vraagt wederom sturing van HR. Richtlijnen als een POP/ PAP kunnen de Y-er helpen om richting te geven aan zijn ontwikkeling.

Praktijk

De punten waarop Y-ers coaching nodig hebben zijn vooral 'zachte' zaken. Echter, uit de interviews die ik heb gehouden met de Y-ers bleek dat de trainingen en cursussen die zij hadden gehad een aantal belangrijke praktische zaken niet hadden aangestipt, die de Y-ers wel heel belangrijk vinden. Zo voelden zij zich niet voldoende getraind in het voeren van slechtnieuws gesprekken bijvoorbeeld. Dit zegt iets over de basisvaardigheden die iedere leidinggevende zou moeten hebben en waarop ook de Y-er nog moet worden gecoacht.

Bovenstaande thema's laten de IST situatie van de Y-ers zien. Eerder heb ik de SOLL situatie al in beeld gebracht. Het gat tussen de IST en SOLL situatie zit voornamelijk in het stuk zelfkennis, levenservaring, ongeduld en praktijk. In het volgende hoofdstuk trek ik conclusies uit het voorgaande en schrijf ik een aanbeveling om het gat tussen de huidige en de gewenste situatie te dichten.

Conclusies & aanbevelingen

Nu ik de (leiderschaps)kenmerken van generatie Y in kaart heb gebracht, de eisen die op macro-, meso- en microniveau worden gesteld op een rij heb gezet en heb opgemerkt dat er een gat zit tussen de huidige en de gewenste situatie is het tijd om conclusies te trekken. Vervolgens zal ik aanbevelingen doen op basis van de conclusies.

Conclusies

Steeds meer Y-ers gaan leidinggevende posities bekleden als logisch gevolg van het uittreden van babyboomers en generatie X. De verschillende generaties kijken anders tegen het begrip werken aan. Een tijdslijn laat zien dat we in een overgang zitten; in plaats van leidinggeven met extrinsieke prikkels als beloning voor goede prestaties en straf voor minder goede prestaties is de nadruk steeds meer komen te liggen op het aanspreken van de intrinsieke motivatie van de werknemer. Van transactioneel leidinggeven tot transformationeel leidinggeven.

Vergrootglas: generatie Y

De kenmerken van generatie rusten op een drietal peilers;

- BV IK; generatie Y is zelfbewust en zich bewust van hun (online) personal brand. Ook zijn het echte netwerkers, zakelijk en privé loopt dwars door elkaar heen.
- Werken om te leven; deze generatie Y heeft geen 9 tot 5 mentaliteit en vindt het niet erg als de grenzen tussen werk en privé vertroebelen. Daarbij willen ze graag alle ballen hoog in de lucht houden. Ze zijn zelfstandig en hechten aan hun vrijheid en omarmen om die reden Het Nieuwe Werken.
- Persoonlijke groei; authentiek zijn en jezelf blijven. Eén van de belangrijkste kernwaarden van generatie Y. Zij kiezen hun carrièrepaden op persoonlijke groei en de mogelijkheid om te kunnen leren. Een generatie die de hoogste treden van de behoeftepiramide van Maslow betreedt.

In een overzicht;

Inspirerende eigenschappen	Valkuilen
Zelfstandig	Jobhoppers
Authentiek	Snel verveeld
Extreem zelfbewust	Geen bouwers
Zingeving	Ongeduldig
Social Media (24/7 online)	A-politiek
Ertoe doen	Niet ingesteld op hiërarchie
HNW	Emotioneel onvolwassen
Persoonlijke ontwikkeling	
Werken om te leven	
Vrijheid	
Sociaal en maatschappelijk betrokken	
Complete mens	
Prestatie vs. werktijden	

Om de leiderschapseigenschappen van generatie Y goed in kaart te brengen, heb ik een aantal (potentiële) Y-leiders vragen gesteld over leiderschap;

- Welke rol/ plaats neemt werken in jouw leven in?
- Hoe zou je jouw leiderschapsstijl omschrijven en wat maakt deze uniek?
- In hoeveel stappen ben je op deze functie terecht gekomen en wat voor traject heb je daarvoor doorlopen?
- Ben je getraind in je leiderschapsvaardigheden? Wat vond je goed aan de training en wat heb je gemist?
- Krijg je wel eens feedback van de medewerkers waarover je leiding geeft? Welke?

Hieruit kwam naar voren dat werken een belangrijke plaats inneemt in het leven van Y-er, mits het werk is waar ze het naar hun zin hebben en ze er voldoening uit kunnen halen. Y-ers hebben moeite om een goede balans te vinden tussen werk en privé, vooral degenen die nog maar kort leiding geven. Hoewel leiderschapsstijl persoonsgebonden is, hebben alle leidinggevende Y-ers met elkaar gemeen dat ze betrokken zijn bij wat hun werknemers bezig houdt. De Y-ers gaven aan dat ze in managementtrainingen de intervisie met andere leidinggevers en reflectie op hun eigen handelen positief vonden. Ze misten wel praktische handvatten als conflicthantering.

Om de vertaling te maken naar leiderschap, maak ik een kort uitstapje naar dat thema; een transformationeel leider moet charismatisch zijn, moet kunnen coachen door middel van visie en is gericht op de relatie. Crawford (1995) onderscheidt een zestal kenmerken van een inspirerende leider; creatief, interactief, visionair, empowering, gepassioneerd en handelt ethisch. Steven Covey heeft een achttal leiderschapseigenschappen beschreven en kijkt daarbij naar de mens als vierdimensionaal wezen met verschillende behoeften.

Macroperspectief: Y-ers in de maatschappij

Om in kaart te brengen welke eisen de maatschappij aan leiders stelt heb ik een aantal trends belicht. Door economisch onzekere tijden wordt er stevig leiderschap gevraagd. Zo moeten leiders in staat zijn om loyaliteit binnen de organisatie te creëren en wordt er van ze verwacht dat ze organisatieoverstijgend samenwerken om doelen te behalen.

Demografische ontwikkelingen als de vergrijzing en deeltijdarbeid vragen om leiders die arbeidspotentieel kunnen benutten, hoe jong of oud een werknemer ook is. Zij moeten kunnen leidinggeven aan heterogene en divers samengestelde teams.

Digitalisering betekent niet alleen een andere software inrichting, maar vraagt ook om ander leiderschap. Waar leidinggevers eerder altijd toezicht hadden op de werknemers, hun productiviteit en werkzaamheden, wordt dat hiermee steeds minder. Dat vraagt om heel andere vaardigheden, maar ook vooral om vertrouwen tussen leidinggevende en werknemer.

Een nieuwe generatie leiders vanuit organisatieperspectief

Hoewel economisch onzekere tijden moeilijk zijn voor organisaties, kan het ook als kans worden gezien om terug te gaan naar de corebusiness van organisaties. Toekomstige leiders moeten juist kijken naar dat waar de organisatie goed in is en vervolgens professionals plaatsen op plekken in de organisatie waar ze daadwerkelijk excelleren en hun talent kan worden benut.

Ook op organisaties heeft digitalisering een grote invloed. Leiders moeten in staat kunnen zijn om hun werknemer te coachen op het bewaken van grenzen tussen werk en privé. Daarnaast is door de overgang van mens als productiefactor naar de complete mens, autoritair leiderschap ongewenst. Hiërarchische organisaties zouden moeten verschuiven naar netwerkorganisaties. Door de instroom van hoog opgeleide professionals die mee willen denken en werken aan het beleid van een organisatie, wordt van de leider visie gekoppeld aan KPI's verwacht.

Van Y-lijder naar Y-leider?

In het laatste hoofdstuk maak ik de stap naar microniveau; de Y-er zelf. Wanneer de (leiderschaps)kenmerken van generatie Y naast de eisen vanuit maatschappelijk en organisatie perspectief worden gelegd zijn er op het eerste gezicht veel overeenkomsten. Er zijn een aantal punten waar de Y-er tegenaan loopt;

- Om vanuit het paradigma complete mens te kunnen werken moeten Y-ers over zelfkennis en levenservaring beschikken en persoonlijk ontwikkeld zijn. Echter, hier komt een valkuil om de hoek kijken. De meeste Y-ers hebben nog prille levenservaring en zijn daardoor soms emotioneel onvolwassen.
- Wanneer verandering of ontwikkeling hen niet snel genoeg gaat raken ze verveeld en maken daardoor zaken niet af. Zeker in economisch onzekere tijden is dat geen welkome eigenschap.
- De belangrijkste drijfveer van Y-ers is persoonlijke ontwikkeling. Zij hebben hier echter wel sturing bij nodig.
- Uit de interviews die ik heb gehouden met de Y-ers bleek dat de trainingen en cursussen die zij hadden gehad een aantal belangrijke praktische zaken niet hadden aangestipt, die de Y-ers wel heel belangrijk vinden.

Aanbevelingen

Hoewel de (leiderschaps)kenmerken van generatie Y veel overeenkomsten vertonen met de eisen die zowel maatschappij als organisaties aan leiders stellen, is er een verschil tussen waar de Y-ers aan het begin van hun carrière staan en waar ze volgens de verschillende perspectieven aan moeten voldoen. In mijn rol als HR professional kan ik een aantal gebieden onderscheiden waar Y-ers (nog) coaching nodig hebben. Een mogelijkheid daarbij is een-op-een coaching door de HR afdeling. Ik ben echter van mening dat deze generatie leiders tegen een aantal zaken aanlopen welke generatiegebonden zijn en daardoor beter in een training verwerkt zouden kunnen worden zodat het aan meerdere mensen tegelijk gegeven kan worden.

De training zou kunnen worden ingezet als een tweestappen ontwikkelprogramma. Stap 1 op het moment dat de Y-ers ofwel nog geen leidinggevende functie bekleden of daar net aan beginnen. Stap 2 op het moment dat zij al langer werkzaam zijn als leidinggevende. Het eerste gedeelte legt de nadruk op het ontwikkelen van zelfkennis en persoonlijke groei. Geleidelijk aan kan dan worden toegewerkt naar het tweede gedeelte; het ontdekken van de eigen leiderschapsstijl die aansluit op de ontwikkelde zelfkennis. Daarnaast moet aandacht worden besteed aan de praktische zaken van leidinggeven zoals het voeren van slecht nieuwsgesprekken en dergelijke. De eerste stap is gericht op het individu en persoonlijke groei. De tweede stap gaat veel meer over het leidinggeven zelf en de

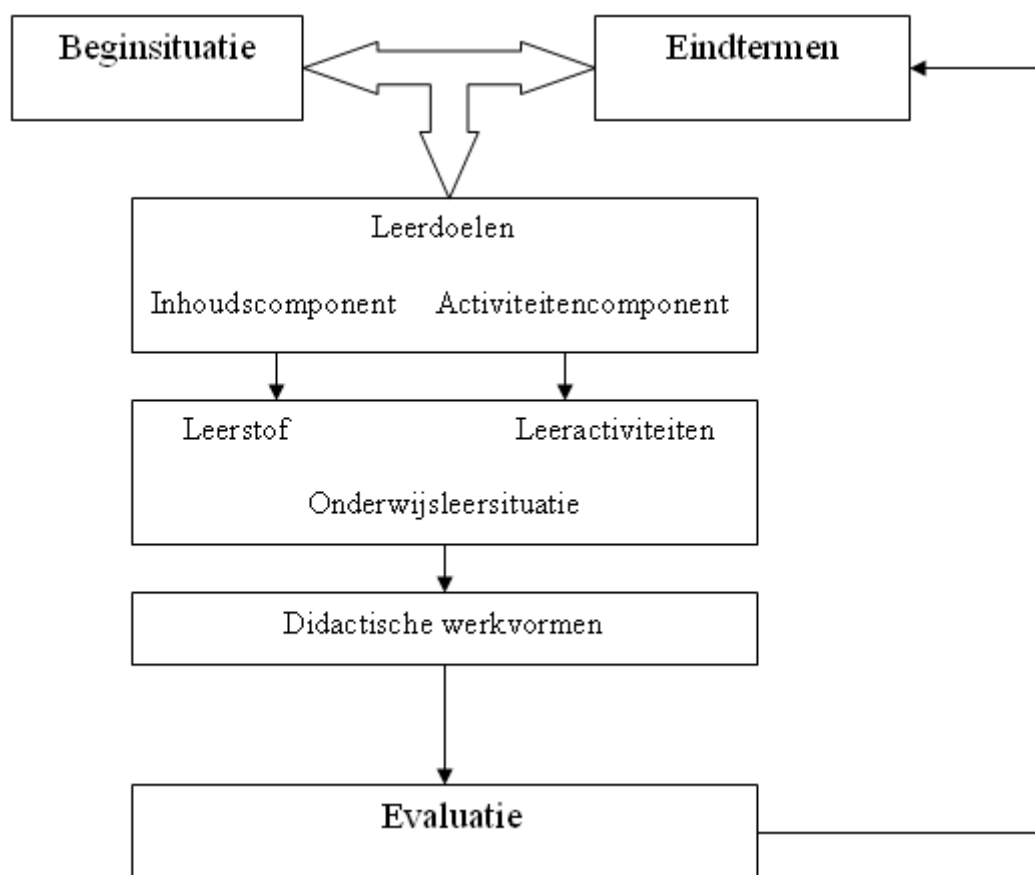
praktische aspecten daarvan. Een combinatie tussen deze twee zorgt ervoor dat de Y-leider niet alleen beschikt over zelfkennis en een authentieke leiderschapsstijl, maar zorgt ook voor een pakket vaardigheden waar een leidinggevende over moet beschikken.

Training van Y-lijder naar Y-leider

In de training moeten een aantal zaken aan bod komen;

- Het ontwikkelen van zelfkennis. Hier komen kwaliteiten en valkuilen aan bod en handvatten om daar een goede handelswijze in te ontwikkelen.
- Sturing bij persoonlijke ontwikkeling. Op basis van de opgedane zelfkennis helpen ontdekken waar de talenten van de Y-er liggen en hier richting aan geven.
- Het ontwikkelen van een eigen leiderschapsstijl op basis van zelfkennis en reflectie.
- Het oefenen van praktische (communicatieve) vaardigheden waar een leidinggevende over moet beschikken.

Een model wat gebruikt kan worden bij het ontwikkelen van de training, is het didactisch model van Van Gelder²⁴.



Bovenstaand model laat de stappen zien die gezet moeten worden bij het ontwikkelen van een training. Hierbij wordt stilgestaan bij wat er precies 'aangeleerd' moet worden, hoe dit gedaan moet worden en uiteindelijk geëvalueerd moet worden. In het tweede gedeelte van mijn VIM heb ik de eerder beschreven training ontworpen en ontwikkeld op basis van dit model.

²⁴ <http://nl.scribd.com> "didactische voorbereiding op activiteiten" (bezoekt op 26 december, 13.35 uur)

Nawoord

Generatie Y. Een generatie waarover ik in de afgelopen tijd veel geleerd en me vaak verbaasd heb. Hoewel ik zelf een Y-er ben, of misschien juist omdat ik zelf een Y-er ben, is het lastig om algemene kenmerken in kaart te brengen. Ik heb mezelf toch vaak stiekem de vraag gesteld 'vind ik dit zelf ook?' Op dat moment kom je erachter dat hoewel een generatie over een aantal algemene kenmerken kan beschikken, dit natuurlijk lang niet alles zegt over de individuen van die generatie. Toch heb ik tijdens de interviews met (potentiële) Y-leiders veel overeenkomsten gezien; passie, ambitie en sociale betrokkenheid zag ik bij iedere Y-leider terug. Ik geloof er heilig in dat dat iets is wat wij Y-ers graag nastreven als het gaat om werk, maar vooral ook in het leven.

Bij mezelf heb ik de afgelopen tijd ook een passie ontdekt; ik wist al dat ik het leuk vond om een training te ontwerpen, hierover na te denken en dat vervolgens op papier te zetten. Na het ontwerpen van een maatwerk training voor deze specifieke doelgroep weet ik zeker dat hier mijn HR-hart voor klopt.

Uiteraard zou ik de training graag eens echt willen geven om te voelen of de werkvormen goed zijn, op de juiste manier getimed zijn en nog belangrijker: of mijn training het verschil kan maken in een Y-lijder of Y-leider!

Bronnenlijst

Voor deze VIM heb ik gebruik gemaakt van een aantal bronnen op internet en in de literatuur. Daarnaast heb ik een aantal bronnen vragen voorgelegd over generatie Y & leiderschap.

Internet

<http://123management.nl/> de achtste eigenschap van Covey, bezocht op 22 oktober om 14.14 uur.

www.quarterlifequest.nl, tabblad generatie Y. Bezocht op 10 oktober om 19.28 uur.

<http://www.floor.nl/management/maslowpiramide.html> "Behoeftepiramide van Maslow" (Bezocht op 30-12, om 17.39 uur)

www.roa.unimaas.nl "De arbeidsmarkt van opleiding naar beroep tot 2014" (22 december, 14.03 uur)

www.haygroup.com/nl "Mondiale trends dicteren nieuwe eisen aan leiderschap" (22 december, 13.51 uur)

<http://www.loyaltyfacts.com/algemeen-onderzoek/254-werknemersloyaliteit-bouwstenen-en-meetindicatoren> (Bezocht op 30-12, om 17.17 uur)

<http://nl.wikipedia.org/wiki/Leiderschap> Bezocht op 22 oktober om 11.47 uur.

www.nrc.nl/nieuws "aantal vaste contracten met 97% gedaald" (24 december, 12.13 uur)

www.managementsite.nl strategie & bestuur "10 trends op weg naar de ideale organisatie" (24 december, 12.53 uur)

www.roa.unimaas.nl "De arbeidsmarkt van opleiding naar beroep tot 2014" (22 december, 14.29 uur)

<http://zelfkennis.startpagina.nl/> (Bezocht op 30-12, om 18.12 uur)

<http://nl.scribd.com> "didactische voorbereiding op activiteiten" (bezocht op 26 december, 13.35 uur)

www.kpn.nl "artikel overgang verticale hiërarchie naar horizontale netwerkorganisaties" (Bezocht op 30-12, om 18.14 uur)

Literatuur

Jongleren met talent, J. Jolink, F. Korten, T. Verhiel. Scriptum (2010)

Generatie Y: aan het werk, drs. Kim Castenmiller. Free musketeers (2009)

Leerboek personeelsmanagement, Dr. F. Kluytmans. Noordhoff uitgevers Groningen (2009).

Het Groot Werkvormen boek, S. Dirkse-Hulscher & A. Talen. Academic Service, eerste druk (2011)

Interviews

Kim Castenmiller: adviseur en coach bij KIMverandert over generatie Y & leiderschap.

Bibi van Berkel: Y-leider werkzaam bij Tempo-Team over de leiderschapskenmerken van generatie Y.

Veronique Doesberg: Y-leider werkzaam bij Tempo-Team over de leiderschapskenmerken van generatie Y.

Karolien Bijers: Y-leider werkzaam bij Unamic/HCN over de leiderschapskenmerken van generatie Y.

Nieltje van Dinther: potentiële Y-leider werkzaam bij Creyf's uitzendbureau over de leiderschapskenmerken van generatie Y.

Janka Verkerke-de Ridder: Y-leider werkzaam bij Ernst & Young over de leiderschapskenmerken van generatie Y.

Bijlagen

Als bijlage heb ik de verkorte interviews toegevoegd die ik heb gehouden met de verschillende Y-leiders.

Bibi van Berkel:

1. Wil je jezelf voorstellen? Ik wil graag weten wat je (voor)naam is, wat voor functie je uitoefent en hoe lang je dat al doet.
Mijn naam is Bibi van Berkel, 26 jaar en werk 5 jaar bij Tempo-Team, bijna 3 jaar als accountspecialist en per 1 november als SR accountspecialist.
2. Generatie Y is een generatie met specifieke kenmerken. Waar bij voorgaande generaties de mens als productiefactor werd gezien, wordt er nu gesproken over de 'complete' mens. Vertroebeling van werk en privé, begrippen als Het Nieuwe Werken en persoonlijke ontwikkeling zijn door generatie Y steeds belangrijker geworden. Welke rol/ plaats neemt werken in jouw leven in?
Ik merk dat er steeds meer flexibiliteit gevraagd wordt, iets waar ik goed mee kan leven. Mijn werk is een soort partner/kind van me, ik voel me er 24/7 verantwoordelijk voor. Daarentegen kan ik het goed loslaten in vakanties.
3. Hoe zou je jouw leiderschapsstijl omschrijven?
Ik laat iedereen vrij in zijn werk, er zijn meerdere wegen die naar Rome leiden. Wel probeer ik de medewerkers er bewust van te maken wat de meest efficiënte en rendabele weg is.
4. Wat maakt jouw leiderschapsstijl uniek? Waarin onderscheid jij je van andere leiders?
Ik ben geen dominante leider, ook ga ik altijd uit van het positieve; niks is fout maar het kan altijd beter.
5. In hoeveel stappen ben je op deze functie terecht gekomen? Wat voor traject heb je daarvoor doorlopen?
Ik ben begonnen als VA, daarna SR VA, Accountspecialist io, Accountspecialist en per 1 november SR accountspecialist.
Ik heb intern diverse trainingen gevolgd om door te groeien.
(persoonlijke effectiviteit, team en timemanagement, de accountspecialist als regisseur)
6. Ben je getraind of opgeleid in je leiderschapsvaardigheden?
Niet bij Tempo-Team, ik geef al ongeveer 10 jaar paardrijles aan jong en oud tot op het hoogste regionale niveau. Heb daar wel een cursus voor gevolgd.
7. Wanneer je niet bent opgeleid in je leiderschapsvaardigheden, op welke gebieden heb je dat vooral gemist?
N.v.t.

8. Wanneer je wel bent opgeleid in je leiderschapsvaardigheden, wat vond je goed aan de training en wat heb je gemist?
 Wat ik gemist heb of wat ik graag nog zou willen leren is het leren omgaan met de verschillende denkstijlen van mensen.
 Hoe kun je het beste omgaan met mensen die veel weerstand bieden, bij wie het glas 'halfleeg' is ipv halfvol, mensen die ontzettend eigenwijs zijn (wanneer moet je er tegen in gaan en wanneer niet)
9. Krijg je wel eens feedback van de medewerkers waarover je leiding geeft en zo ja, welke?
 Nee, niet echt. Als ik in functioneringsgesprekken vraag wat ze van mij verwachten vinden ze het prima zo.

Karolien Beijers:

1. Wil je jezelf voorstellen? Ik wil graag weten wat je (voor)naam is, wat voor functie je uitoefent en hoe lang je dat al doet.
 Karolien Beijers, 30 jaar, manager Employer Marketing en Recruitment voor Unamic/HCN. Verantwoordelijk voor de werving en selectie van de callcenter medewerkers voor de Nederlandse locaties van Unamic/HCN en een faciliterende rol richting de overige landen waar Unamic/HCN actief is (onder andere Istanbul en Antalya in Turkije en een 3-tal locaties in België). Ik ben nu ruim een jaar actief in deze functie en stuur de team Employer Marketing (arbeidsmarktcommunicatie), Recruitment Center (eerste telefonische screening van de sollicitanten) en Recruitment (eindselectiegesprekken) aan.
2. Generatie Y is een generatie met specifieke kenmerken. Waar bij voorgaande generaties de mens als productiefactor werd gezien, wordt er nu gesproken over de 'complete' mens. Vertroebeling van werk en privé, begrippen als Het Nieuwe Werken en persoonlijke ontwikkeling zijn door generatie Y steeds belangrijker geworden. Welke rol/ plaats neemt werken in jouw leven in?
 Een belangrijke; ik leef niet om te werken, maar het zit er wel tegenaan. Doordat de contactcenterbranche zich kenmerkt door hectiek en pieken en dalen, wordt het meeveren op de pieken en dalen ook verwacht van de medewerkers binnen de branche. Het werk is eigenlijk nooit fa, waardoor er soms lange dagen/weken gemaakt moeten worden. Zeker voor mijn teams geldt dit; indien er geen instroom wordt gegenereerd, staat de business stil/groeit deze niet door, waardoor er extra omzet(kansen) gemist wordt. De weekenden zijn wel heilig; leuke dingen doen, om weer vol energie de werkweek in te kunnen gaan. Overigens krijg ik van een hectische, succesvolle werkweek voldoende energie om niet volledig uitgeput op de bank te hangen in de weekenden. Balans is voor mij belangrijk en probeer werk niet al te veel mee te nemen. Soms is dit lastig, maar over het algemeen, is thuis een uitlaatklep (ook al wordt 'mijn wereld' niet altijd begrepen); even lekker alles van me af klagen en dan is het ook goed.
3. Hoe zou je jouw leiderschapsstijl omschrijven?
 Ik sta altijd achter mijn medewerkers; in overleggen etc zal ik ze nooit afvallen, met vallen en opstaan leer je het meeste. Later in een 1-op-1 gesprek geef ik ze complimenten of tips &

trucs. Mijn medewerkers hebben behoorlijk veel vrijheid; op het moment dat het niet voldoende snel afgaat of verkeerde prioriteiten worden gesteld, kan ik autoritair zijn: 'zo gaat het nu gebeuren en niet anders'.

4. Wat maakt jouw leiderschapsstijl uniek? Waarin onderscheid jij je van andere leiders?
Ik blijf wel een mens en sta achter mijn mensen, altijd.
5. In hoeveel stappen ben je op deze functie terecht gekomen? Wat voor traject heb je daarvoor doorlopen?
Bijna 4 jaar geleden, in januari 2009, ben ik begonnen bij Unamic/HCN als 'Employer Marketing Representative'. In mei 2010 ben ik doorgeschoven naar Supervisor Employer Marketing; na bijna anderhalf jaar kreeg ik in september 2011 mijn huidige functie.
6. Ben je getraind of opgeleid in je leiderschapsvaardigheden?
Niet specifiek; ondernemersbloed zit in de familie. Intern wel wat begeleiding gehad van leidinggevend, maar vooral op deze plek gekomen door steeds harder en vol overgave te werk te gaan en een sturende rol op me te nemen binnen de teams. En daarnaast....vallen en opstaan
7. Wanneer je niet bent opgeleid in je leiderschapsvaardigheden, op welke gebieden heb je dat vooral gemist?
Niet zozeer in leiderschap, maar meer in 'aanverwante verantwoordelijkheden' denk aan bv opstellen budget etc
8. Wanneer je wel bent opgeleid in je leiderschapsvaardigheden, wat vond je goed aan de training en wat heb je gemist?
N.v.t.
9. Krijg je wel eens feedback van de medewerkers waarover je leiding geeft en zo ja, welke?
Niet altijd en niet direct; gezien het feit, dat ze veel advies vragen en mij niet volledig links laten liggen, denk ik dat ze mijn stijl prettig vinden.

Nieltje van Dinther:

1. Wil je jezelf voorstellen? Ik wil graag weten wat je (voor)naam is, wat voor functie je uitoefent en hoe lang je dat al doet.
Mijn naam is Nieltje van Dinther en ik werk sinds 2008 als intercedent bij Creyf's uitzendbureau. Op dit moment ben ik aankomend vestigingsmanager en voor het einde van het jaar zal ik vestigingsmanager worden in Boxmeer.
2. Generatie Y is een generatie met specifieke kenmerken. Waar bij voorgaande generaties de mens als productiefactor werd gezien, wordt er nu gesproken over de 'complete' mens. Vertroebeling van werk en privé, begrippen als Het Nieuwe Werken en persoonlijke ontwikkeling zijn door generatie Y steeds belangrijker geworden. Welke rol/ plaats neemt werken in jouw leven in?

Voor mij is werk/privé balans iets waar ik de laatste jaren (en nog steeds) mee in gevecht ben. Ik vind mijn privé belangrijker dan mijn werk maar vind het ook lastig mijn werk los te laten als ik thuis kom. Ik check dan ook vaak mijn mail op vrije dagen of werk wat langer door. Daarbij ben ik een ambitieus type wat maakt dat je toch net dat stapje extra zet op werk gebied ook al gaat dit ten kosten van mijn privé.

3. Hoe zou je jouw leiderschapsstijl omschrijven?

Ik ben in deze fase van mijn carrière natuurlijk nog in onderzoek welke leiderschapsstijl het beste bij mij zou passen. Als leider kijk ik eerst even aan hoe processen lopen om vervolgens 1 voor 1 de veranderingen door te voeren die naar mijn mening processen kunnen verbeteren. Binnenkomen en meteen zeggen zo aan we het doen ligt niet in mijn aard. Mijn valkuil is wel dat als ik eenmaal een mening heb gevormd het ook erg lastig zal zijn mij hier vanaf te krijgen. Ik moet dan niet vergeten in overleg te blijven met mijn collega's om er zo voor te zorgen dat er ook draagvlak ontstaat voor een idee.

4. Wat maakt jouw leiderschapsstijl uniek? Waarin onderscheid jij je van andere leiders?

Ik denk mijn enthousiasme en mensen kennis. Ik ben een meewerkend voorman die op die manier de rest mee wil krijgen. Door zelf de schouders eronder te zetten wil ik anderen ook motiveren dat te doen. Goed voorbeeld doet volgen.

5. In hoeveel stappen ben je op deze functie terecht gekomen? Wat voor traject heb je daarvoor doorlopen?

Ik ben binnen Creyf's gestart als intercedent. Toen Senior intercedent en toen aankomend vestigingsmanager. En nu dan Vestigingsmanager. Voor elke stap heeft creyf's opleidingen en trajecten welke je moet doorlopen om de volgende stap te maken.

6. Ben je getraind of opgeleid in je leiderschapsvaardigheden?

Trainingen hebben we wel gehad maar omdat het bij mij lang heeft geduurd voor ik van avm naar vm ben gegaan zijn deze trainingen inmiddels wel 2 jaar geleden. Wel heb ik de laatste jaren veel on the job geleerd. Wat denk ik waardevoller is dan een training.

7. Wanneer je niet bent opgeleid in je leiderschapsvaardigheden, op welke gebieden heb je dat vooral gemist? N.v.t.

8. Wanneer je wel bent opgeleid in je leiderschapsvaardigheden, wat vond je goed aan de training en wat heb je gemist?

Wat ik erg interessant vond aan de trainingen was te horen waar de andere avm's tegenaan liepen. Een soort van interventie geeft je toch inzichten in hoe je dingen wel of niet aan moet pakken. Wat ik heb gemist is echt informatie over personeelszaken zoals hoe je goed ontwikkelingsgesprekken voert of als je echt problemen tegen komt met je medewerkers.. wat dan?

9. Krijg je wel eens feedback van de medewerkers waarover je leiding geeft en zo ja, welke?

Wat ik hoor is dat ze mijn openheid op prijs stellen en dat ik toegankelijk ben voor vragen of

dingen waar ze mee zitten. Wel krijg ik te horen dat ik soms van mijn standpunt af moet wijken en wat meer mee moet in de gedachtegang van hen.

Janka Verkerke-de Ridder:

1. Wil je jezelf voorstellen? Ik wil graag weten wat je (voor)naam is, wat voor functie je uitoefent en hoe lang je dat al doet. Janka Verkerke- de Ridder, 34 jaar, op dit moment Projectmanager Performance Improvement HR en Teamleader HR Operation specialists a.i.(Team van 3 hr consultants). Werk nu 4 jaar bij Ernst & Young. Begonnen als Teamleader Recruitment, leidinggevende van 6-12 Campusrecruiters. Hiervoor 7 jaar gewerkt bij Manpower waarvan eerste 3 jaar als consultant en laatste 4,5 jaar als vestigingsmanager, 2 vestigingen na elkaar gedaan, teams van 3-10 Consultants.
2. Generatie Y is een generatie met specifieke kenmerken. Waar bij voorgaande generaties de mens als productiefactor werd gezien, wordt er nu gesproken over de 'complete' mens. Vertroebeling van werk en privé, begrippen als Het Nieuwe Werken en persoonlijke ontwikkeling zijn door generatie Y steeds belangrijker geworden. Welke rol/ plaats neemt werken in jouw leven in?
Ik heb inmiddels twee kinderen (oudste 2,5 jaar) en werk 32 uur en heb weleens gedacht dat als er kinderen kwamen dat ik wellicht minder zou willen werken maar de drive om bezig te zijn om dingen/processen beter te maken en mezelf uit te dagen blijft aanwezig en is niets verminderd. Ik vind het wel heel erg prettig dat ik in de loop der jaren beter in staat ben geworden om soms wat meer afstand van mijn werk te nemen en realistischer te zijn in wat er van mij verwacht wordt zodat mijn werk/privé balans ook beter is.
3. Hoe zou je jouw leiderschapsstijl omschrijven?
Ik probeer wel echt het situationeel leidinggeven toe te passen. Ik heb altijd met teams gewerkt die heel divers waren vwb beginsituatie en dan kun je nooit van iedereen hetzelfde verwachten danwel de boodschap op dezelfde manier proberen over te brengen. Verder begin ik bij iemand meestal met praatje-plaatje-daadje en ga daarna alleen maar door vragen te stellen kijken waar ik kan helpen (coachen). Verder redelijk direct, eerlijk en transparant.
4. Wat maakt jouw leiderschapsstijl uniek? Waarin onderscheid jij je van andere leiders?
Kom mijn afspraken na, ben integer, kan een vertrouwensband creëren en ben eerlijk. Heb niet altijd overal een antwoord op maar zal altijd proberen iemand te helpen en dat wordt vaak gewaardeerd. Daarnaast weet ik dat ik een zeker enthousiasme kan overbrengen op andere mensen en laat ik mensen graag zelf initiatieven ontplooiën en verantwoordelijkheid nemen en zal hen daarin altijd steunen of de hand boven het hoofd houden. Geef ook altijd aan dat ze fouten mogen maken en dat het dan mijn fout is als iets niet goed afloopt zodat zij zich veilig voelen om zaken aan te pakken.

Omschrijf het wel een als een rij-instructeur. Ik zit naast je maar jij bepaalt hoe je van A-Z komt en ik trap wel op de rem als we echt een ravijn in storten maar als een keer een omweg nemen of moeten omkeren is dat juist een leermoment.

5. In hoeveel stappen ben je op deze functie terecht gekomen? Wat voor traject heb je daarvoor doorlopen? Zie antwoord vraag 1. Bij Manpower opleiding tot vestigingsmanager gevolgd (intern), 1 jaar onder begeleiding gewerkt en daarna zelfstandig geworden. Vervolgens een leaderships programma bij Manpower van een jaar verdeeld over 4 blokken en afgesloten met een portfolio. Daarnaast zelf een avondstudie gevolgd aan ISBW voor Middle Management.
6. Ben je getraind of opgeleid in je leiderschapsvaardigheden? Ja zie boven, daarnaast aantal specifieke interne cursussen gevolgd zoals NMADP (new manager & assistant director programm) bij Ernst & Young. Dit is een driedaagse training met alle nieuwe managers waar aantal basistechnieken van leidinggeven worden doorgenomen.
7. Wanneer je niet bent opgeleid in je leiderschapsvaardigheden, op welke gebieden heb je dat vooral gemist?
N.v.t.
8. Wanneer je wel bent opgeleid in je leiderschapsvaardigheden, wat vond je goed aan de training en wat heb je gemist?
In de loop der jaren zoveel trainingen gekregen en iedere keer pik je weer wat extra zaken op. Wat me in ieder geval opviel is dat ik veel zaken automatisch al op de juiste manier heb gedaan maar dat je soms een aantal handige handvatten meeneemt uit een training. De leadership training van Manpower werd opgehangen aan het boek van Covey (De 7 eigenschappen van effectief leiderschap) en ik vond dit wel heel verhelderd. Daarnaast is Disc of MBTI ook erg prettig om in je rugzak te hebben en situationeel leidinggeven is ook iets wat ik nog steeds toepas en altijd bedenk wat de beginsituatie is van een medewerker.
9. Krijg je wel eens feedback van de medewerkers waarover je leiding geeft en zo ja, welke?
Ieder jaar zorg ik dat ik feedback krijg van mijn medewerkers en bespreek dit ook altijd in maandelijkse bilats dat als er zaken zijn waar ze zich aan storen of ergens behoefte aan hebben dan ze dit kunnen aangeven. Positieve feedback die het meest terugkomt is dat men het prettig vindt dat ik erg betrokken ben bij hun werkzaamheden, vertrouwen aan ze geef en altijd klaar sta. Dat ze zich veilig voelen om zaken te bespreken en dat ze veel hebben aan mijn coaching bv gebied van eigen ontwikkeling. Negatieve feedback was vooral in het begin dat ik nog te veel voor ze dacht en te weinig echt losliet of dat ze het idee hadden dat ik alles controleerde.



VIM

Een nieuwe
generatie: Y-lijdens of
Y-leiders?

Sietske Hoogendoorn



Inhoudsopgave

Inleiding	36
Doelgroepomschrijving	37
Beginsituatie van de deelnemers	37
Doelstelling van de training.....	38
Hoofddoel.....	38
Subdoelen.....	38
Training van Y-lijder naar Y-leider!	39
Globale indeling.....	39
Schematische weergave van de training.....	40
Uitvoerige beschrijving van de trainingsdagen	41
Dag 1 - Kennismaken & Zelfkennis deel 1	41
Dag 2 – Zelfkennis deel 2 & Persoonlijke ontwikkeling.....	44
Dag 3 – Leiderschapsstijl & Praktijksimulaties	46
Evaluatie	49
Bijlagen	51
Bronnenlijst	52

Inleiding

Generatie Y. Een generatie met een flink aantal specifieke kenmerken en een unieke kijk op de wereld²⁵. Ik was benieuwd naar de invloed van deze kenmerken op het leidinggeven van Y-ers. Om die reden heb ik onderzoek gedaan naar de (leiderschaps)kenmerken van generatie Y en deze afgezet tegen de eisen die onze huidige maatschappij en organisaties stellen aan leiders van de toekomst. Hoewel er veel overeenkomsten bleken te zijn tussen de uitgangspunten van generatie Y en de eisen die aan toekomstige leiders worden gesteld, was er op een aantal aspecten sprake van een discrepantie. Mijn aanbeveling is dan ook om het gat tussen de huidige en gewenste situatie te dichten door Y-ers te trainen.

Op welke aspecten is het nodig om Y-ers te trainen?

- Om vanuit het paradigma complete mens te kunnen werken moeten Y-ers over zelfkennis en levenservaring beschikken en persoonlijk ontwikkeld zijn. Echter, hier komt een valkuil om de hoek kijken. De meeste Y-ers hebben nog prille levenservaring en zijn daardoor soms emotioneel onvolwassen.
- Wanneer verandering of ontwikkeling hen niet snel genoeg gaat raken ze vervuild en maken daardoor zaken niet af. Zeker in economisch onzekere tijden is dat geen welkome eigenschap.
- De belangrijkste drijfveer van Y-ers is persoonlijke ontwikkeling. Zij hebben hier echter wel sturing bij nodig.
- Uit de interviews die ik heb gehouden met de Y-ers bleek dat de trainingen en cursussen die zij hadden gehad een aantal belangrijke praktische zaken niet hadden aangestipt, die de Y-ers wel heel belangrijk vinden.

Op basis van bovenstaande punten heb ik een training ontwikkeld die deze jonge professionals helpt zelfinzicht te verkrijgen, een eigen leiderschapstijl te ontwikkelen en te oefenen met situaties die zich in de praktijk kunnen voordoen.

Voor de nodige inspiratie voor de verschillende werkvormen heb ik gebruik gemaakt van Het Groot Werkvormen Boek. De inhoud van werkvormen is gebaseerd op bestaande theorieën die ik apart per werkvorm benoem.

²⁵ Generatie Y: aan het werk, drs. Kim Castenmiller. Free musketeers (2009)

Doelgroepomschrijving

Jonge hoogopgeleide professionals van generatie Y die aan het begin van hun carrière als leidinggevende staan.

Beginsituatie van de deelnemers

Deze training is bedoeld voor de hoogopgeleide professional van generatie Y (geboren tussen 1975 en 1990). Deze professional staat aan het begin van zijn carrière als leidinggevende en willen graag hun potentieel ten volle benutten. Hoewel zij veel kenmerken hebben die overeenkomen met de eisen die de huidige maatschappij en organisaties stellen, zijn er een aantal punten waarop zij nog coaching nodig hebben.

De Y-professional wil graag leidinggeven op de manier waarop zij zelf sturing verwachten²⁶, maar hebben daar vanwege hun vaak jonge leeftijd nog iets te weinig zelfkennis voor. Het ontwikkelen van een eigen, unieke leiderschapsstijl wordt daardoor bemoeilijkt. Deze generatie hecht veel waarde aan zelfontplooiing, maar vindt het door de enorme hoeveelheid mogelijkheden soms moeilijk om hier sturing aan te geven²⁷. Veel Y-professionals die al een leidinggevende functie bekleden gaven aan het geleerd te hebben door vallen en opstaan; zij misten training in praktijksituaties.

De Y-ers waarvoor deze training bedoeld is hebben nog geen leidinggevende werkervaring, maar staan op het punt om een leidinggevende functie te bekleden, of hebben al wel leidinggevende ervaring, maar lopen tegen problemen aan op basis van bovenstaande punten en willen hier graag in ondersteund worden. Zij hebben allemaal een verschillende leerstijl.

²⁶ Generatie Y: aan het werk, drs. Kim Castenmiller. Free musketeers (2009)

²⁷ Jongleren met talent, J. Jolink, F. Korten, T. Verhiel. Scriptum (2010)

Doelstelling van de training

De doelstelling van deze training is gebaseerd op een drietal pijlers;

- Het ontwikkelen van zelfkennis. Hier komen kwaliteiten en valkuilen aan bod en handvatten om daar een goede handelswijze in te ontwikkelen.
- Sturing bij persoonlijke ontwikkeling. Op basis van de opgedane zelfkennis helpen ontdekken waar de talenten van de Y-er liggen en hier richting aan geven.
- Het ontwikkelen van een eigen leiderschapsstijl op basis van zelfkennis en reflectie.
- Het oefenen van praktische (communicatieve) vaardigheden waar een leidinggevende over moet beschikken.

Het ontwikkelen van zelfkennis, een leiderschapsstijl en sturing leren geven aan de eigen ontwikkeling zijn zachte begrippen die gericht zijn op de Y-er zelf. Het oefenen van praktische (communicatieve) vaardigheden en praktijksituaties is gericht op het ontwikkelen van vaardigheden.

Om de Y-professionals concrete doelstellingen te kunnen voorleggen zijn een hoofddoel en subdoelen onderscheiden.

Hoofddoel

De Y-ers voldoen aan de eisen die maatschappij en organisaties stellen. Zij beschikken over zelfinzicht, hebben een eigen unieke leiderschapsstijl ontwikkeld en zijn in staat sturing te geven aan hun eigen ontwikkeling. Daarnaast beschikken ze over de vaardigheden die nodig zijn om een leidinggevende rol te kunnen vervullen. Hierbij zal de nadruk liggen op communicatief gebied.

Subdoelen

De subdoelen die zijn opgesteld zijn gebaseerd op drie onderdelen, namelijk houding, kennis en vaardigheden.

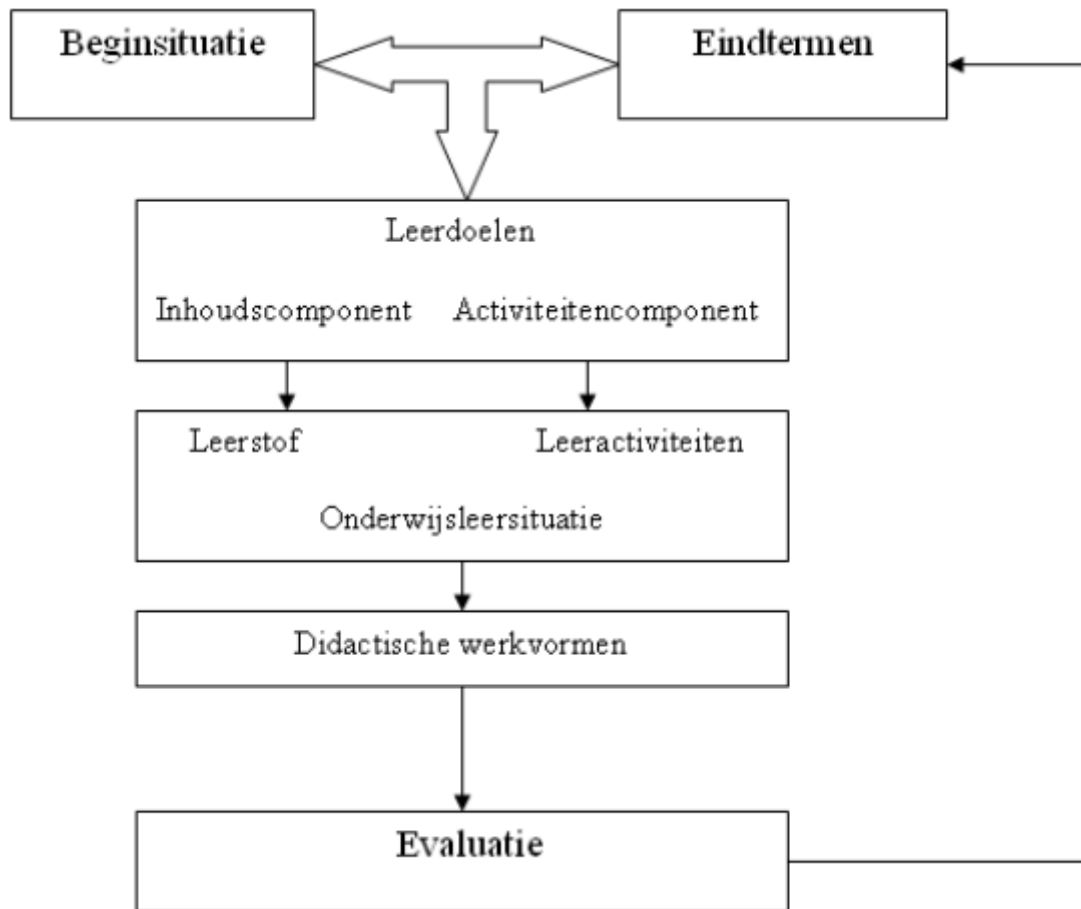
Houding: de Y-professionals beschikken over zelfinzicht waardoor zij weten waar hun kwaliteiten en valkuilen liggen. Dit zorgt ervoor dat ze weten welk gedrag hun houding oproept. Ze weten op welke manier ze sturing aan hun ontwikkeling kunnen geven, doordat ze uit gaan van hun kwaliteiten en valkuilen. Zij hebben een leiderschapsstijl ontwikkeld die strookt met hun persoonlijkheid op basis van de opgedane zelfkennis. Aan het einde van de training voelen zij zich klaar om een leidinggevende functie te vervullen of hier een nieuwe start mee te maken. Dit wordt bereikt doordat zij aan de slag gaan om zichzelf te leren kennen en hiermee te oefenen.

Kennis: de Y-ers weten na het doorlopen van de training waar ze goed in zijn en waar hun zwaktes liggen. Zij weten waar hun persoonlijke voorkeur ligt en waar ze zich op willen ontwikkelen. Zij weten wat de meerwaarde van zelfreflectie en intervisie is doordat zij hier mee aan de slag gaan.

Vaardigheden: de Y-professionals zijn na het doorlopen van de training in staat om sturing te geven aan hun eigen ontwikkeling. Daarnaast weten ze hoe en welke middelen ze in moeten zetten om dit te bereiken. Ze beschikken over goede communicatieve vaardigheden. Doordat zij weten waar hun kwaliteiten en valkuilen liggen, kunnen ze hierop anticiperen en bijsturen.

Training van Y-lijder naar Y-leider!

De training is gebaseerd op het didactisch model van Van Gelder²⁸ waarbij verschillende fasen worden geformuleerd van een hoe men het beste iets kan worden aangeleerd.



De deelnemers hebben allemaal verschillende leerstijlen, alle leerstijlen komen dan ook aan bod.

Hieronder volgt een globale indeling van de drie dagen, gevolgd door een schematische weergave van de indeling. Uiteindelijk worden de drie dagdelen uitvoering beschreven; welke werkvormen er worden gebruikt en de methodische verantwoording daarvan. Voor de startende leidinggevende begint de training op dag 1. Voor de meer ervaren leidinggevende begint de training op dag 3.

Globale indeling

Dag 1 – Kennismaken & Zelfkennis deel 1

Deze eerste dag staat in het teken van kennis maken met de andere deelnemers en met zichzelf. Er is deze dag veel ruimte voor het ontwikkelen van zelfkennis door intervisie, kernkwaliteiten en persoonlijkheidstests. De deelnemers gaan meteen aan de slag met het onderzoek naar zichzelf; waar ben ik goed in en waarin juist helemaal niet?

²⁸ <http://nl.scribd.com> "didactische voorbereiding op activiteiten" (bezoekt op 26 december, 13.35 uur)

Doelstelling van de dag: de deelnemers kennen elkaar en hebben een start gemaakt met het ontdekken van zichzelf waardoor ze voorbereid zijn op trainingsdag twee.

Dag 2 – Zelfkennis deel 2 & Persoonlijke ontwikkeling

De ochtend start met het vervolg op trainingsdag één en daarmee een stuk reflectie. Welke kennis hebben de deelnemers over zichzelf opgedaan op dag één en hoe gaan ze dat toepassen in de praktijk? Het tweede deel van de dag gaan de deelnemers aan de slag met hun persoonlijke ontwikkeling. Met behulp van capaciteitentests gaan zij een POP/PAP maken om hun persoonlijke ontwikkeling richting te geven.

Doelstelling van de dag: de deelnemers weten hoe ze met de opgedane kennis de praktijk in kunnen en hebben hun persoonlijke ontwikkelingsdoelstellingen in kaart gebracht.

Dag 3 – Leiderschapsstijl & Praktijksimulaties

De laatste dag bestaat uit twee onderdelen; het eerste gedeelte is een mix tussen theorie en zelf aan de slag met leiderschapsstijlen. Belbin en zelfbeoordelingstests helpen de deelnemers om hun leiderschapsstijl te ontdekken en uit te bouwen. Deel twee van de dag is interactief aan de slag met praktijksimulaties. Door rollenspellen kunnen de deelnemers praktijksituaties oefenen.

Doelstelling van de dag: de deelnemers ontdekken hun persoonlijke leiderschapsstijl en zijn voorbereid op allerlei situaties die zich in de praktijk voor kunnen doen.

Schematische weergave van de training

Dag 1 - Kennismaken & Zelfkennis deel 1	Dag 2 – Zelfkennis deel 2 & Persoonlijke ontwikkeling	Dag 3 – Leiderschapsstijl & Praktijksimulaties
08.30 – 08.45 ontvangst	08.30 – 08.45 ontvangst	08.30 – 08.45 ontvangst
08.45 – 09.30 kennismaken met behulp van werkvorm '140 karakters' Doelstelling: kennismaken Middelen: bak Leeractiviteit: spel	08.45 – 10.15 werkvorm metaforen Doelstelling: zelfinzicht Middelen: n.v.t. Leeractiviteit: denken	08.45 – 09.30 presentatie leiderschapsstijlen Doelstelling: kennisoverdracht Middelen: beamer, computer Leeractiviteit: denken
09.30 – 10.45 kernkwaliteitenspel Doelstelling: zelfinzicht verkrijgen Middelen: kernkwaliteitenspel Leeractiviteit: spel	10.15 – 12.00 mijn verhaal Doelstelling: zelfinzicht Middelen: papier (schrijfblok), pennen. Leeractiviteit: beschouwen	09.30 – 10.00 zelfbeoordelingstest leiderschapsstijlen Doelstelling: zelfinzicht Middelen: computer Leeractiviteit: beschouwen
10.45 – 12.30 leerstijltest Doelstelling: zelfinzicht Middelen: computers Leeractiviteit: doen	12.00 – 12.30 energizer who's the leader? Doelstelling: energizer Leeractiviteit: doen	10.00 – 10.45 leiderschapsstijlen bepalen m.b.v. werkvorm 'vak-kennis' Doelstelling: kennisoverdracht en zelfinzicht Middelen: tape Leeractiviteit: doen
12.30 – 13.00 LUNCH	12.30 – 13.00 LUNCH	10.45 – 12.30 reflectiewandeling Doelstelling: buiten de kaders

		terug kijken op een periode Middelen: n.v.t. Leeractiviteit: doen
13.00 – 14.00 transactionele analyse Doelstelling: zelfinzicht Middelen: flapover, stiften Leeractiviteit: theorie	13.00 – 15.00 mindmappen Kwaliteiten/ valkuilen Doelstelling: archiveren en nieuwe inzichten Middelen: papier, stiften Leeractiviteit: implementeren	12.30 – 13.00 LUNCH
14.00 – 16.00 intervisie Doelstelling: reflectie Middelen: flapover, stiften Leeractiviteit: beschouwen	15.00 – 16.00 Maken POP/PAP Doelstelling: sturing aan ontwikkeling geven Leeractiviteit: doen	13.00 – 14.30 werkvorm rollenspel in rijen Doelstelling: lastige situatie oefenen Middelen: n.v.t. Leeractiviteit: doen
		14.30 – 16.00 werkvorm bedrijfsopstellingen Doelstelling: praktijksituaties oefenen Middelen: n.v.t. Leeractiviteit: doen

Uitvoerige beschrijving van de trainingsdagen

Dag 1 - Kennismaken & Zelfkennis deel 1

08.45 – 09.30 kennismaken met behulp van werkvorm ‘140 karakters’

Op het moment dat de groep binnenkomt vraagt de trainer iedere deelnemer zijn telefoonnummer te noteren op een briefje. De briefjes worden vervolgens ingeleverd bij de trainer. De trainer geeft nauwelijks tot geen uitleg bij het noteren van de telefoonnummers om het verrassingseffect niet teniet te doen. Nadat alle briefjes zijn ingeleverd vertelt de trainer iets over zichzelf en geeft een globaal beeld van wat er de komende dagen staat te gebeuren. Wanneer dat gebeurd is vraagt de trainer de deelnemers om hun mobiele telefoon tevoorschijn te halen. Ondertussen gaat er een hoge hoed of bak rond waarin alle briefjes met de telefoonnummers zijn gestopt. Iedere deelnemer pakt een briefje uit de hoed en laat dit aan niemand zien. De trainer vraagt aan alle deelnemers om zichzelf te beschrijven in een sms-bericht. De beschrijving mag dus niet langer zijn dan 140 tekens. Wanneer de deelnemers hun sms-bericht hebben getypt, moeten zij dit vervolgens verzenden naar het telefoonnummer dat zij uit de hoed hebben gepakt. Alle deelnemers sturen en krijgen dus een sms. Vervolgens moeten de deelnemers aan de hand van de sms-berichten raden welke persoon het bericht verzonden heeft. De trainer wijst vervolgens een deelnemer aan om zijn bericht voor te lezen aan de groep en vraagt hem wie hij denkt dat het bericht verzonden heeft en waarom. Dit wordt herhaald bij iedere deelnemer. Wanneer alle deelnemers geweest zijn is het wel handig om (bijvoorbeeld) ook nog naambordjes te schrijven.

Opbrengst van deze werkvorm: deze werkvorm is een leuke manier om de deelnemers kennis met elkaar te laten maken en past daarnaast goed bij de huidige tijd en generatie Y.

Valkuil van de werkvorm: de trainer moet er voor waken niet teveel uitleg te geven over de werkvorm, omdat daarmee het verrassingseffect weg is. Daarnaast is het van belang dat er vaart in de oefening zit, anders wordt het langdradig en is de concentratie van de deelnemers weg. Het is voor deze werkvorm essentieel dat de smsjes allemaal tegelijk worden verzonden, de trainer moet dit heel duidelijk maken aan de groep.

09.30 – 10.45 kernkwadrantenspel²⁹

Afhankelijk van de grootte van de groep maakt de trainer kleinere groepjes, of speelt het spel met de hele groep tegelijk. Het kernkwadrantenspel kan met maximaal zes spelers gedaan worden, iets waar de trainer rekening mee moet houden.

De spelregels³⁰: Leg het spelbord op tafel en leg de **mottokaartjes, situatiekaartjes, +kaartjes, en – kaartjes** op de daarvoor bestemde plaatsen met de dichte kant naar boven. Leg van de overige kaarten de vier rode kaarten met Tips even opzij. Leg bij de zes gekleurde aanlegvelden op het spelbord steeds het stapeltje van zes **kwaliteitkaarten**, zes **valkuilkaarten**, zes **uitdagingkaarten**, zes **allergiekaarten**, zes **feedbackkaarten** en zes **interactiekaarten**. Ook die liggen met de dichte kant naar boven. Het maakt niet uit bij welke kleur ze liggen. Bepaal wie begint en speel het spel met de klok mee. De eerste speler gooit de drie dobbelstenen tegelijk. De dobbelsteen met kleuren bepaalt bij welk van de zes gekleurde aanlegvelden je belandt. Pak de stapel van zes kaarten.

De dobbelsteen met symbolen bepaalt welke van de zes kaarten uit het stapeltje de speler moet hebben. Die symbolen zijn te vinden aan de tekstzijde rechts bovenin de kaarten. De dobbelsteen met ogen bepaalt welke van de zes opdrachten de speler op de geselecteerde kaart moet uitvoeren. De speler moet eerst het vet gedrukte bovenste deel voorlezen en dan de opdracht die hij gegooit heeft en deze vervolgens uitvoeren.

Belangrijk: het is belangrijk om een nabespreking te doen over wat de beleving van de deelnemers was.

Opbrengst van deze werkvorm: de deelnemers maken op een interactieve manier kennis met zichzelf en met de andere deelnemers. Zij ontdekken hun kwaliteiten, valkuilen, uitdagingen en allergieën die zij vervolgens de rest van de training en in hun dagelijks leven kunnen gebruiken.

Valkuil van deze werkvorm: de deelnemers kennen elkaar nog maar net en maken met deze werkvorm op een intensieve manier kennis met elkaar. Voor sommige deelnemers kan het moeilijk zijn om zich meteen over te geven. De trainer moet dit dan ook goed in de gaten houden.

10.45 – 12.30 leerstijltest³¹

De leerstijltest ontwikkeld door David Kolb is een methode om erachter te komen wat de leerstijl van de deelnemers is. Voordat de deelnemers een zelftest achter de computer doen, legt de trainer uit welke leerstijlen er zijn en wat de theorie³² daarachter is. Hiervoor kan de trainer het model

²⁹ Ofman, D., *Kwaliteit en bezieling in organisaties*, Servire, 2004

³⁰ www.corequality.nl/index "download spelregels kernkwadrantenspel" (Bezocht op 30-12, 12.36 uur)

³¹ www.thesis.nl "theorie leerstijlen van Kolb & digitale testmogelijkheid" (Bezocht op 30-12, 12.52 uur)

³² <http://www.carrieretijger.nl/functioneren/ontwikkelen/leerstijlen> (Bezocht op 30-12, 12.57 uur)

gebruiken dat is opgenomen in de bijlagen, bijlage 1. Vervolgens nemen de deelnemers plaats achter de computers die in de ruimte staan opgesteld en waar de test al op klaar staat. Ook hier is de nabespreking weer belangrijk; zijn er verrassende zaken uit de tests gekomen? Begrijpen alle deelnemers de theorie erachter en hoe ze dit kunnen toepassen in de praktijk? Vragen die de trainer na afloop van de tests moet stellen.

Opbrengst van deze werkvorm: de theorie achter de leerstijltest van Kolb kan de deelnemers helpen om inzicht te verkrijgen in hoe zij het beste leren. Het levert zelfkennis op en kan op dag twee worden gebruikt bij het maken van de POP/PAP.

Valkuil van deze werkvorm: de theorie achter de test moet goed worden uitgelegd willen de deelnemers er alles uit kunnen halen wat er in zit. Dit vraagt om gedegen kennis van de trainer.

13.00 – 14.00 transactionele analyse met behulp van de werkvorm ervaring uit de groep³³

Het model transactionele analyse³⁴ laat zien hoe je vanuit verschillende posities anderen kunt benaderen; vanuit de O(uder) positie, de V(olwassen) positie of vanuit de K(ind) positie. Wanneer je iemand aanspreekt vanuit het Ouder perspectief, is dat bevoogdend of verzorgend. Je spreekt dan iemand anders zijn Kind aan. Het Kind perspectief hangt samen met gevoelens als slachtoffer en kwetsbaarheid. Wanneer iemand op zijn Kind wordt aangesproken gaat hij veelal in de verdediging, waardoor er een conflictsituatie ontstaat. Het meest ideale in dit moment is met elkaar op een Volwassen manier communiceren. Dat is communiceren vanuit het denken, weloverwogen.

De trainer vraagt aan de deelnemers of iemand het begrip transactionele analyse kent. De deelnemers die hier al ervaring mee hebben krijgen een expertrol en beantwoorden vragen van de groep. Wanneer niemand bekend is met dit begrip, legt de trainer uit wat de theorie hierachter is en vraagt vervolgens een deelnemer een casus in te brengen. De casus wordt vervolgens met de gehele groep geanalyseerd met behulp van het model transactionele analyse. Dit model is terug te vinden in de bijlagen, bijlage 2.

Opbrengt van de werkvorm: de deelnemers krijgen door te oefenen met de transactionele analyse inzicht in het waarom achter gedrag. Gedrag van henzelf en dat van hun omgeving. Door een casus gezamenlijk te analyseren blijft iedereen bij de les.

Valkuil van de werkvorm: ook hier geldt weer dat de analyse confronterend is voor de deelnemer die de casus inbrengt. Dit vraagt om goede begeleiding van de trainer. Die moet ervoor waken dat het opbouwende feedback is en niet beschuldigend overkomt.

14.00 – 16.00 intervisie met behulp van de werkvorm dilemma's³⁵

Na een ochtend vol intensieve werkvormen om zelfkennis op te doen is er vanaf 14.00 uur ruimte voor intervisie. De trainer vraagt aan de deelnemers of zij individueel een (aantal) dilemma('s) willen formuleren die zij zijn tegen gekomen op deze eerste trainingsdag. Vervolgens geeft de trainer willekeurig iemand de beurt die zijn dilemma inbrengt. De trainer vraagt de deelnemers hierop te reageren met opbouwende feedback. De trainer zorgt dat iedere deelnemer aan de beurt komt.

³³ Het Groot Werkvormen boek, S. Dirkse-Hulscher & A. Talen. Academic Service, eerste druk (2011)

³⁴ http://nl.wikipedia.org/wiki/Transactionele_analyse (Bezocht op 30-12, 13.16 uur)

³⁵ Het Groot Werkvormen boek, S. Dirkse-Hulscher & A. Talen. Academic Service, eerste druk (2011)

Opbrengst van deze werkvorm: er ontstaat een gezamenlijke reflectie op de eerste trainingsdag, maar deze reflectie blijft concreet door de ingebrachte dilemma's.

Valkuil van deze werkvorm: als trainer is het belangrijk om de discussie concreet te houden en niet te laten verzanden in abstracte begrippen.

Dag 2 – Zelfkennis deel 2 & Persoonlijke ontwikkeling

08.45 – 10.15 werkvorm fantaseren³⁶

De werkvorm fantaseren heeft als doelstelling de deelnemers nieuwe inzichten te verschaffen over zichzelf. De trainer vraagt de deelnemers out-of-the-box te denken en henzelf te koppelen aan een fantasie. Het is natuurlijk lastig om uit het niets te bedenken wat de deelnemers zichzelf in een fantasie zouden willen zien doen. Om die reden stelt de trainer voorbeeldvragen;

- In welke film zou je welk karakter willen spelen? Waarom?
- Wat zou je gaan doen als je morgen zoveel geld had dat je niet meer zou hoeven werken? Waarom?
- Welk dier zou je willen zijn? Waarom?

Iedere deelnemer krijgt een paar minuten de tijd om zijn fantasie te bedenken en dit voor zichzelf te formuleren. Daarna geeft de trainer (een aantal) deelnemers de beurt om hun fantasie te delen met de groep.

Opbrengst van deze werkvorm: doordat de fantasie van de deelnemers wordt geprikkeld, is de kans groot dat deze werkvorm de deelnemers nieuwe inzichten verschaft en out-of-the-box doet laten denken.

Valkuil van deze werkvorm: met het bedenken van fantasiesituaties is de kans aanwezig dat de groep lacherig wordt en het moeilijk vindt om serieus te nemen. Voor de trainer een uitdaging om deze werkvorm overtuigend te presenteren en de orde te bewaren.

10.15 – 12.00 mijn verhaal³⁷

De trainer vraagt de deelnemers te reflecteren op een ervaring uit de afgelopen periode met de kennis die ze in deze anderhalf trainingsdag over zichzelf hebben opgedaan. Dat verhaal vormt vervolgens input voor gesprek. De deelnemers krijgen maximaal een half uur om hun verhaal te schrijven, vervolgens vraagt de trainer de deelnemers omstebeurt hun verhaal voor te lezen. De trainer nodigt de deelnemers uit om op elkaar verhaal te reageren.

Opbrengst van deze werkvorm: de deelnemers ontdekken door het zelfinzicht dat zij eerder in de training hebben opgedaan, het waarom achter bepaalde gebeurtenissen. Door ze een verhaal te laten schrijven, worden die gebeurtenissen en concreet.

³⁶ <http://home.planet.nl/~tluken/ZelfkennisFundament.pdf> Publicatie van T. Luken over zelfkennis als fundament voor loopbaanontwikkeling. (Bezocht op 30-12, om 13.54 uur).

³⁷ Het Groot Werkvormen boek, S. Dirkse-Hulscher & A. Talen. Academic Service, eerste druk (2011)

Valkuil van deze werkvorm: niet alle deelnemers vinden het makkelijk om een verhaal te schrijven of hun gedachten te ordenen. Daarnaast heeft de een langer nodig dan de ander, dit kan geroezemoes opleveren wat de concentratie doet verstoren.

12.00 – 12.30 energizer who's the leader?

Bij deze werkvorm vraagt de trainer de groep in een kring te gaan staan waar iedereen elkaar goed kan zien. Vervolgens licht de trainer de werkvorm toe; de trainer geeft aan dat er zo meteen iemand de ruimte gaat verlaten. Bij terugkomst van die persoon maakt de hele groep dezelfde beweging, maar wie van hen is de leider? De trainer vraagt wie de ruimte wil verlaten en vervolgens wie de leider wil zijn. De groep start met bewegen en de persoon die weg was komt de ruimte weer binnen. Aan hem de taak om de leider te raden. Na een tijdje herhaalt het spel zich met een andere leider.

Opbrengst van de werkvorm: met deze werkvorm komt de groep in beweging en daarnaast wordt een mooie link gelegd naar het thema leiderschap wat de volgende dag aan bod komt.

Valkuil van de werkvorm: de trainer moet ervoor waken het spel niet te lang door te laten gaan en dus tijdig te wisselen van leiders en personen die moeten raden wie de leider is. Dit, om te voorkomen dat het spel snel inzakt.

13.00 – 15.00 mindmappen

Het middagedeelte gaan de deelnemers aan de slag met het richting geven aan hun persoonlijke ontwikkeling. Om een begin te maken met het richting geven, maken alle deelnemers een mindmap. Deze mindmap is gebaseerd op de uitkomsten van het kernkwadrantenspel, de leerstijltest en 360 graden feedback die de deelnemers van hun omgeving hebben ontvangen³⁸. Wanneer alle deelnemers klaar zijn met hun mindmap kan de trainer ervoor kiezen om een nabespreking te doen door een mindmap eruit te pakken en te bespreken.

Opbrengst van de werkvorm: een visuele weergave van de opgedane zelfkennis. De deelnemers hebben hierdoor niet alleen een overzicht, maar zien ook de verbindingen tussen verschillende onderdelen.

Valkuil van de werkvorm: eventueel concentratieverlies van de deelnemers doordat de ene deelnemer sneller klaar is dan de ander. De trainer voorkomt dit door de deelnemers die klaar zijn in duo's te laten praten over de mindmap.

15.00 – 16.00 Maken POP/PAP met behulp van werkvorm stappen naar de toekomst³⁹

De deelnemers hebben inzichtelijk waar hun sterktes en zwaktes liggen en hoe ze best leerstof opnemen. De volgende stap is het maken van een POP/PAP. Dit gaan de deelnemers doen met behulp van de werkvorm stappen naar de toekomst. De trainer vraagt de deelnemers individueel na te denken over wat zij willen bereiken en dit concreet te formuleren op een A4 en deze op de grond te leggen. De trainer vraagt de deelnemers individueel na te denken wat de eerste mijlpaal is die zij

³⁸ De deelnemers hebben een maand voor de training opdracht gekregen om 360 graden feedback in te winnen bij minimaal 3 personen.

³⁹ Het Groot Werkvormen boek, S. Dirkse-Hulscher & A. Talen. Academic Service, eerste druk (2011)

op weg naar het resultaat kunnen boeken. Dit schrijven de deelnemers op een A4 en formuleren dusdanig veel mijlpalen die er nodig zijn tot het resultaat wordt behaald. Ook deze papieren worden op de grond gelegd. Vervolgens vraagt de trainer welke acties er nodig zijn om de mijlpalen te behalen. Ook nu vraagt de trainer de deelnemers dit concreet te formuleren op een A4 en die op de grond te leggen. Uiteindelijk staan alle deelnemers bij de start van hun plan. De trainer vraagt aan de deelnemers om de stap te zetten naar de eerste actie als zij die haalbaar achten. Wanneer de deelnemers een stap niet durven zetten omdat zij denken dat de actie of mijlpaal niet haalbaar is, wordt er een tussenactie of –mijlpaal geformuleerd. Uiteindelijk lopen alle deelnemers tot het eindresultaat. Aan de acties en mijlpalen worden data gekoppeld.

Opbrengst van deze werkvorm: het persoonlijke ontwikkelingsplan wordt op deze manier visueel gemaakt en letterlijk stap voor stap doorgelopen.

Valkuil van deze werkvorm: de trainer moet oppassen dat het niet te langdradig wordt en er dus snelheid in te houden.

Dag 3 – Leiderschapsstijl & Praktijksimulaties

08.45 – 09.30 presentatie leiderschapsstijlen

Voordat de deelnemers een eigen leiderschapsstijl kunnen ontwikkelen, is het belangrijk dat zij weten welke leiderschapsstijlen er zijn en wat de theorie achter deze stijlen is. De trainer begint de dag met een presentatie waarin de verschillende leiderschapsstijlen aan bod komen. Tijdens de training is er ruimte om vragen te stellen voor de deelnemers. De leiderschapsstijlen/ onderwerpen die aan bod komen:

- Verschil transformationeel en transactioneel leiderschap⁴⁰;
- Situationeel leidinggeven (Hersey en Blanchard)⁴¹;
- Relatie cultuur en leiderschap met het OCAI-model (Quinn en Rohrbaugh)⁴²

Na de presentatie stelt de trainer vragen aan de deelnemers over de behandelde onderwerpen. Kwamen er bekende thema's voorbij? Welke stijl lijkt hen het meest effectief? Hierover kan dan weer gediscussieerd worden.

Opbrengst van deze werkvorm: een presentatie is een effectieve manier om kennis over te dragen. Door van tevoren aan te geven dat de trainer na de presentatie vragen gaat stellen, blijven de deelnemers geconcentreerd. Door te discussiëren over de presentatie krijgen de deelnemers feeling met de stof.

Valkuil van deze werkvorm: de trainer moet over goede presentatievaardigheden beschikken om de deelnemers geboeid te laten zijn en blijven.

⁴⁰ Leerboek personeelsmanagement, Dr. F. Kluytmans. Noordhoff uitgevers Groningen, vijfde druk (2009)

⁴¹ Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management, J. Marcus & N. Van Dam. Noordhoff uitgevers Groningen, zesde druk (2009)

⁴² http://123management.nl/0/030_cultuur/a300_cultuur_10_leiderschapsstijlen.html (Bezocht op 30-12, 15.36 uur)

09.30 – 10.00 zelfbeoordelingstest leiderschapsstijlen

Om de vertaling te maken van de algemene begrippen over leiderschap naar de deelnemers zelf, gaan zij een korte test doen om alvast te testen welke leiderschapsstijl bij hen past. Hiervoor maken zij gebruik door de in de ruimte opgestelde computers waar de test op klaar staat⁴³. De resultaten van de test worden vervolgens nog even kort gezamenlijk besproken.

Opbrengst van deze werkvorm: het onderwerp leiderschap en de verschillende leiderschapsstijlen trechteren naar de persoonlijke leiderschapsstijl van de deelnemers. Op die manier krijgen ze een eerste indruk waar ze vervolgens op voort kunnen bouwen.

Valkuil van de werkvorm: door specifiek op de leiderschapsstijlen in te gaan loopt de trainer het risico dat de deelnemers in hokjes gaan denken. Het is dan ook belangrijk dat de trainer aangeeft dat het een richtlijn voor een stijl is, geen regel.

10.00 – 10.45 leiderschapsstijlen bepalen m.b.v. werkvorm ‘vak-kennis’⁴⁴

Nu de leiderschapsstijlen van algemene termen naar een wat persoonlijker karakter zijn getild gaan de deelnemers aan de slag met de opgedane kennis met behulp van de werkvorm vak-kennis. De trainer maakt met tape een duidelijke lijn op de grond. De trainer heeft van tevoren vragen bedacht over leiderschap en leiderschapsstijlen. De trainer vraagt alle deelnemers om te gaan staan en legt uit dat de ene kant van de lijn voor het antwoord ‘mee eens’ staat en de andere kant voor ‘niet mee eens’. De trainer stelt een vraag en geeft de deelnemers tijd om een antwoordvak te kiezen. De trainer vraagt vervolgens aan de deelnemers in de verschillende vakken waarom ze daar zijn gaan staan.

Stap twee bij deze werkvorm is het bepalen van een eigen leiderschapsstijl. De trainer maakt nog meer lijnen op de grond zodat er meerdere vakken ontstaan. Ieder vlak staat voor een leiderschapsstijl. De trainer noemt een stelling die bij een bepaalde leiderschapsstijl hoort. De deelnemers die zichzelf bij die stelling vinden passen, gaan in dat vak staan. Uiteindelijk maakt de trainer bekend welke leiderschapsstijl bij welk vak hoort.

Opbrengst van deze werkvorm: deelnemers zijn in beweging en moeten nadenken/ redeneren waarom ze op een bepaalde plek gaan staan. Het antwoord op zich is niet het meest van belang, als we de reden erachter.

Valkuil van deze werkvorm: deze werkvorm legt wederom de nadruk op het denken in hokjes. Ook hier zal de trainer aan moeten geven dat het om een richtlijn gaat.

10.45 – 12.30 reflectiewandeling

Deze werkvorm gaat letterlijk buiten de kaders omdat het buiten de ruimte plaatsvindt. De deelnemers gaan in duo's terugblikken op de verschillende leiderschapsstijlen en informatie over leiderschap. Dit doen zij door te gaan wandelen en tijdens die wandeling met elkaar in gesprek te gaan. De trainer geeft de duo's de opdracht om na te denken over hun persoonlijke leiderschapsstijl

⁴³ <http://www.123test.nl/leiderschap/> (Bezocht op 30-12, om 15.38)

⁴⁴ Het Groot Werkvormen boek, S. Dirkse-Hulscher & A. Talen. Academic Service, eerste druk (2011)

en verwacht dat zij dit kunnen toelichten wanneer ze terugkeren. De deelnemers hebben een uur de tijd om de wandeling te maken, daarna worden ze terug verwacht voor een groepsbespreking.

Opbrengst van deze werkvorm: de wandeling maakt dat de deelnemers letterlijk buiten de kaders denken. Door fysieke beweging in een andere omgeving worden nieuwe gedachten gestimuleerd.

Valkuil van deze werkvorm: de trainer kan niet in de gaten houden of de deelnemers concreet over het onderwerp praten, of dat zij afdwalen in abstracties. De trainer zal daarom de opdracht zo concreet mogelijk moeten maken.

13.00 – 14.30 werkvorm rollenspel in rijen⁴⁵

De middag is er ruimte voor het oefenen van vaardigheden op het gebied van gespreksvoering/communicatie. Het oefenen van deze vaardigheden gaat met behulp van de werkvorm rollenspel in rijen. Hierbij is de groep opgedeeld in tweeën en zitten de deelnemers tegenover elkaar in twee rijen. De trainer neemt op de kop van de rij plaats. Elke rij vertegenwoordigt een rol; een deelnemer uit de rij begint het rollenspel met degene die tegenover hem zit. Zij kunnen vervolgens zelf de beurt doorgeven aan iemand anders in de rij. De trainer zorgt voor tijdige time-outs en feedback. De trainer vraagt de deelnemers om zelf cases in te brengen en zorgt dat iedereen aan de beurt komt.

Opbrengst van deze werkvorm: door de rollenspellen in rijen te doen krijgt iedere deelnemer de beurt en krijgen zij de mogelijkheid om de beurt door te geven wanneer ze er niet uit komen. Door de directe feedback van de trainer en de andere deelnemers kan iemand zich meteen corrigeren.

Valkuil van de werkvorm: deelnemers zijn soms geneigd wat langer door te praten, of juist heel snel de beurt door te geven. De trainer moet hierin de balans aan kunnen geven.

14.30 – 16.00 werkvorm bedrijfsopstellingen⁴⁶

Na het oefenen van de vaardigheden in gespreksvoering, gaan de deelnemers ook oefenen met verschillende praktijksituaties. Daarbij staat centraal wat hun rol daarin is en hoe zij zich het beste kunnen opstellen ten opzichte van het team. De werkvorm bedrijfsopstellingen is gebaseerd op de methodiek van familieopstellingen. Hierbij wordt uitgegaan van de dynamiek binnen de systemen waar de deelnemers deel van uitmaken. Die systemen beïnvloeden en vormen de deelnemers, wat weer invloed heeft op de bedrijfsvoering. De trainer vraagt de deelnemers cases in te brengen van lastige situaties waar zij tegenaan lopen binnen de werksituatie. Wanneer een deelnemer een casus inbrengt, vraagt de trainer hem om de andere deelnemers de rol te geven van de personen in kwestie. De werksituatie wordt op die manier nagebootst.

Opbrengst van de werkvorm: de deelnemers kunnen hun werksituatie nabootsen, maar krijgen van de andere deelnemers nieuwe inzichten en feedback. Wanneer iemand al lang in een bepaalde situatie werkzaam is, vallen bepaalde patronen soms niet meer op. Deze werkvorm geeft inzicht in patronen en gedrag.

⁴⁵ Het Groot Werkvormen boek, S. Dirkse-Hulscher & A. Talen. Academic Service, eerste druk (2011)

⁴⁶ www.bedrijfsopstellingen.com "over bedrijfsopstellingen" (Bezocht op 30-12, om 16.23 uur)

Valkuil van de werkvorm: niet iedere deelnemer kan zich goed inleven in een andere rol. De trainer moet daarom goed aan kunnen voelen wie welke rol past.

Evaluatie

Om de training te kunnen evalueren wordt er een terugkom middag georganiseerd. De deelnemers krijgen de opdracht mee om een logboek bij te houden van hun werksituatie na de training. Hierin kunnen zij bijhouden of zij ergens tegenaan lopen en eventueel het geleerde toe kunnen passen om het op te lossen. Daarnaast worden de deelnemers gevraagd onderstaand formulier in te vullen;

Evaluatie	Formulier
-----------	-----------

1. Hoe waardeert u:
(kruis uw keuze aan)

a De training in zijn geheel

Uitstekend	goed	voldoende	matig	slecht
------------	------	-----------	-------	--------

b De presentatie van de trainer

Uitstekend	goed	voldoende	matig	slecht
------------	------	-----------	-------	--------

c De plaats waar de training is gehouden

Uitstekend	goed	voldoende	matig	slecht
------------	------	-----------	-------	--------

d De bruikbaarheid voor de praktijk

Uitstekend	goed	voldoende	matig	slecht
------------	------	-----------	-------	--------

e De mate waarin de training aan uw verwachtingen heeft voldaan

Uitstekend	goed	voldoende	matig	slecht
------------	------	-----------	-------	--------

f De informatieverstrekking vooraf

uitstekend	goed	voldoende	matig	Slecht
------------	------	-----------	-------	--------

g De uitwisseling met andere deelnemers

uitstekend	goed	voldoende	matig	Slecht
------------	------	-----------	-------	--------

2. Hoe waardeert u:
(kruis uw keuze aan)

a Het niveau van de training

te hoog	goed	te laag
---------	------	---------

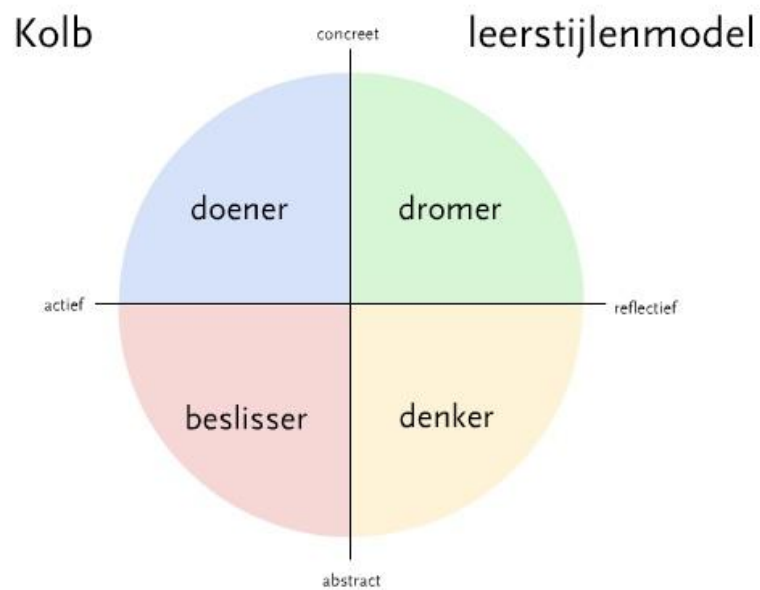
b Het tempo van de training

te hoog	goed	te laag
---------	------	---------

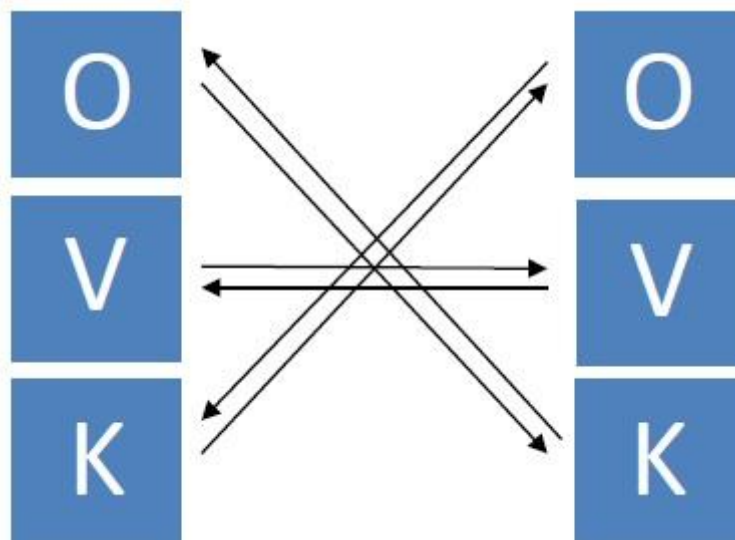
6. Welk cijfer zou u willen geven op een schaal van 1 tot 10?

Bijlagen

Bijlage 1 - Model⁴⁷ leerstijlen David Kolb



Bijlage 2 – model transactionele analyse⁴⁸



⁴⁷ <http://workshopenzo.wordpress.com/tag/kolb/> (Bezocht op 30-12, 13.02 uur)

⁴⁸ http://nl.wikipedia.org/wiki/Transactionele_analyse (Bezocht op 30-12, 13.16 uur)

Bronnenlijst

Literatuur

Generatie Y: aan het werk, drs. Kim Castenmiller. Free musketeers (2009)

Jongleren met talent, J. Jolink, F. Korten, T. Verhiel. Scriptum (2010)

Ofman, D., *Kwaliteit en bezieling in organisaties*, Servire, (2004)

Het Groot Werkvormen boek, S. Dirkse-Hulscher & A. Talen. Academic Service, eerste druk (2011)

Leerboek personeelsmanagement, Dr. F. Kluytmans. Noordhoff uitgevers Groningen, vijfde druk (2009)

Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management, J. Marcus & N. Van Dam. Noordhoff uitgevers Groningen, zesde druk (2009)

Internet

<http://nl.scribd.com> "didactische voorbereiding op activiteiten" (bezocht op 26 december, 13.35 uur)

www.corequality.nl/index "download spelregels kernkwadrantenspel" (Bezocht op 30-12, 12.36 uur)

www.thesis.nl "theorie leerstijlen van Kolb & digitale testmogelijkheid" (Bezocht op 30-12, 12.52 uur)

<http://www.carrieretijger.nl/functioneren/ontwikkelen/leerstijlen> (Bezocht op 30-12, 12.57 uur)

http://nl.wikipedia.org/wiki/Transactionele_analyse (Bezocht op 30-12, 13.16 uur)

<http://home.planet.nl/~tluken/ZelfkennisFundament.pdf> Publicatie van T. Luken over zelfkennis als fundament voor loopbaanontwikkeling. (Bezocht op 30-12, om 13.54 uur)

http://123management.nl/0/030_cultuur/a300_cultuur_10_leiderschapsstijlen.html (Bezocht op 30-12, 15.36 uur)

<http://www.123test.nl/leiderschap/> (Bezocht op 30-12, om 15.38)

www.bedrijfsopstellingen.com "over bedrijfsopstellingen" (Bezocht op 30-12, om 16.23 uur)