

Jongeren zijn sleutel voor vernieuwing in organisaties

Author : Jaap Vermuë

Date : 28 september 2015

Veel jongeren voelen zich minder thuis in de traditionele opleidingen en organisaties. Op het eerste oog lijken zij de boot te missen, maar misschien is het eerder andersom: deze traditionele organisaties missen de boot.

De veranderingen waar onze samenleving en veel organisaties momenteel voor staan zijn zeer omvangrijk en complex en vragen wellicht eerder een sprong dan een stap. We hebben een nieuw perspectief nodig, een andere mindset, een nieuw bewustzijn. Het is al lang bekend dat het veranderen van onze mindset veel lastiger is dan welke reorganisatie dan ook. Het lukt veel organisatie niet om deze slag zomaar te maken. Hiervoor zijn vaak impulsen van buiten nodig, bijvoorbeeld doordat jongeren binnenkomen die deze andere mindset en dit nieuw bewustzijn op een natuurlijke manier bij zich dragen.

Jongeren van deze tijd



Een jonge medewerker van een scholingsinstelling heeft een verrassende visie op samenwerking: 'Als wij met ons aanbod breder denken dan onze eigen organisatie, dan kunnen wij veel meer betekenen voor onze deelnemers.' Zij gelooft in open netwerken met andere organisaties en vindt steeds weer een creatieve oplossing om het oude concurrentie-denken te doorbreken. Voor haar staat het eigenbelang van haar organisatie niet op de eerste plaats. Toch nemen de leerlingaantallen door haar acties toe. Dit was niet haar eerste doel, maar een logisch gevolg van anders denken.

Dit voorbeeld laat zien hoe een frisse inbreng kan helpen bij de veranderingen waarvoor veel organisaties momenteel staan. Jongere medewerkers staan anders tegenover samenwerking, kijken anders aan tegen hiërarchie en dragen bij aan meer dynamiek en openheid in organisaties. Zij zorgen regelmatig voor een nieuwe impuls en hebben kwaliteiten die nog niet altijd op waarde worden geschat en waar collega's vaak nog aan moet wennen.

Jongeren geboren na 1980 vormen de generaties Y en Z. Zij laten zich niets vertellen, ze zijn moeilijk te overtuigen, maar wel te inspireren. En als ze geïnspireerd zijn, dan zien ze kansen, zijn ze ondernemend en nemen initiatief. Ze hebben moeite met hiërarchie en hebben niet altijd zin om zich te verantwoorden. Inkomen staat niet op de eerste plaats, zij hechten eerder belang aan hoe duurzaam hun organisatie is en hoe men omgaat met andersdenkenden. Ze zoeken een setting waarin ze zich authentiek kunnen ontwikkelen. Ze zijn zich vaak bewust van hun omgeving, van wat de klanten verwachten en van het krachtenveld waarin een organisatie opereert. Het aantal hoog gevoelige jongeren binnen generaties Y en Z is aanzienlijk hoger dan bij eerdere generaties. Daar waar de voorgaande generaties nog overheersend materialistisch en individualistisch zijn, is generatie Y meer gericht op het collectief. Die beweging wordt bij generatie Z (1995-2010) nog sterker. Zij houden van zelfstandigheid, vrije ruimte, eigen verantwoordelijkheid en een minder strakke scheidslijn tussen privé en werk. 'Toevallig' zijn dit ook de principes van het nieuwe werken, want waarom zou je op vaste tijden en vaste plaatsen aanwezig moeten zijn? Generatie Z is opgegroeid met de computer, iPad of het mobieltje op schoot. Alle informatie is vrij beschikbaar, er zijn weinig grenzen en er is een sterke behoefte om verbonden te zijn. Daarmee zijn het wereldburgers die graag hun steentje bijdragen aan de (internationale) samenleving en dat ook van hun organisatie verwachten of zelfs af zullen dwingen. Ze nemen gemakkelijk eigen initiatief en daarin zijn ze ook creatief. Ze denken in netwerken en hebben moeite met oude vaste structuren, macht of hiërarchie.

Bij het lezen van deze beschrijving is al voelbaar dat er een

andere wind zal gaan waaien als deze jongeren hun intrede doen. Helaas waait deze wind nog aan veel organisaties voorbij omdat zij momenteel geen nieuwe mensen aan kunnen nemen of omdat er weerstand is tegen vernieuwing.

Het witwasprogramma

In bestaande systemen is er een natuurlijke weerstand tegen vernieuwing, een neiging om de status quo te handhaven en zo de stabiliteit en het voortbestaan van een systeem te waarborgen. Nieuwe mensen moeten zich aanpassen aan het systeem. Zij gaan door een intensief 'witwasprogramma', waardoor hun eigen kleur langzaam verbleekt en zij de algemeen geldende kleur aannemen.

Dit witwasprogramma begint al in het gezin waar kinderen opgroeien en waar zij zich aan leren passen aan de familienormen. Dit programma werkt sterk door op scholen en in opleidingen. Hier staat doorgaans niet de eigen kleur van de leerling centraal, maar het lesprogramma, de eindtermen of competenties die moeten worden gehaald. Hierin gaat veel van de eigenheid en het gedachtengoed van jongeren verloren. Hoewel in ons onderwijs relatief veel aandacht is voor creativiteit en vernieuwing, leren jongeren in hun hele onderwijs carrière af om te fantaseren en om anders te denken. In het huidige schoolsysteem is vaak maar één antwoord juist. Je leert af om divergent te denken. Dit is het vermogen om vele mogelijke antwoorden te zien voor een vraag, of om een vraag op verschillende manieren te interpreteren. Dit wordt ook wel 'out of the box-denken' genoemd. In een onderzoek naar het vermogen om divergent te denken scoort 98 procent van een groep van 1.500 kinderen van circa vier jaar 'geniaal'. Vijf jaar

later scoort nog vijftig procent van dezelfde groep kinderen geniaal en weer vijf jaar is nog slecht twintig procent goed in divergent denken.

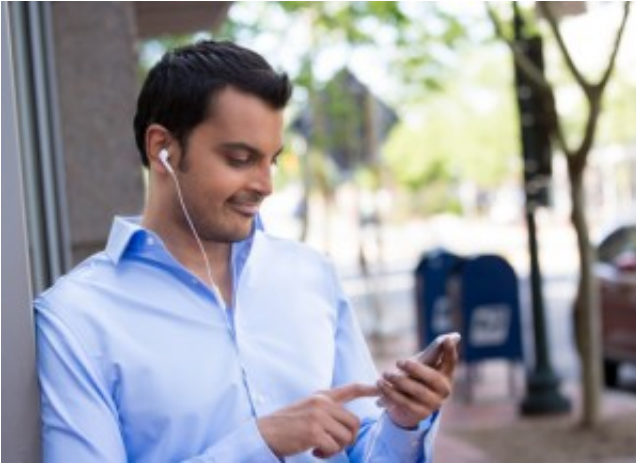
Als jongeren vervolgens binnen komen in een organisatie gaat het witwasprogramma vaak op dezelfde voet door: 'Hij moet eerst maar eens kijken hoe wij het altijd gedaan hebben voor hij recht van spreken heeft', of 'daar heeft hij geen verstand van, hij moet nog veel leren'. Dr Aart Bontekoning van de Universiteit Tilburg heeft onderzoek gedaan naar generaties in organisaties. Hij constateert dat met name jongeren van generatie Y en Z minder neigen om zich aan te passen aan werksituaties die hen niet bevallen of waarbij zij zich niet thuis voelen. Zij willen zich vooral ontwikkelen in lijn met hun authentieke ontwikkeling. Het witwasprogramma werkt niet alleen voor nieuwelingen. Ook mensen die al langer in een systeem zitten en zich minder thuis voelen bij de algemeen geldende kleur hebben hier vaak last van. Zo gauw zij iets inbrengen dat te sterk afwijkt, lopen zij het risico aan de kant gezet te worden. Het witwasprogramma zorgt er uiteindelijk dat veel van het veranderpotentieel dat mensen oorspronkelijk bij zich dragen verloren gaat.

Hoe kunnen organisaties profiteren van jongeren

Steeds vaker realiseren organisaties zich dat zij mensen nodig hebben die onafhankelijk denken en die een eigen kleur inbrengen, authentieke mensen die hun eigen stem laten horen en op eigen kracht veranderingen in gang durven zetten. Om de juiste jongeren te interesseren voor jouw organisatie is een hele kunst, maar het is wellicht nog een veel grotere uitdaging om te zorgen dat zij volop tot hun recht komen. Dit vraagt een andere mentaliteit of verandering van bewustzijn van de zittende of

'oude' generatie. Het belangrijkste is dat zij ruimte en bedding bieden aan de nieuwe generatie. Hiervoor dienen de 'ouderen' zelf voldoende vrij en open te zijn in hun denken en handelen. Het is vooral belangrijk dat zij gesprekken en confrontaties open, direct en eerlijk aangaan op basis van gelijkwaardigheid, zonder superioriteitsgevoel en los van strakke hiërarchische lijnen. Het vraagt oprecht benieuwd te zijn naar het nieuwe dat jonge mensen te melden en te bieden hebben, ook al past dat niet meteen in het bestaande straatje. Het vraagt durf om het nieuwe even te laten bestaan zonder kaders, zonder het meteen in een oud stramien te stoppen. Het is heel stimulerend om samen op zoek te gaan naar de ideeën of idealen waar jongeren voor willen gaan en wat hoe zij dit aan willen laten sluiten binnen de organisatie.

Als jongeren op de juiste manier worden benaderd en vertrouwen krijgen, zijn zij vaak zeer loyaal aan de organisatie en leveren een waardevolle bijdrage, ook al is dat soms op een andere manier dan een organisatie gewend is. Helaas lukt dat niet altijd. Hun creativiteit wordt gedood doordat ze te vaak horen 'zo hebben we het altijd al gedaan en dat werkt gewoon het beste' of 'kun je bewijzen waarom jouw aanpak beter zal werken?' Als hun creatieve stroom te vaak wordt geblokkeerd, houden deze talentvolle en gepassioneerde jongeren het niet vol in organisaties.



Soms is het voor een organisatie geen optie om jongeren aan te nemen, bijvoorbeeld door gebrek aan financiën of omdat zij hiervoor te klein is. En voor een deel van de jongeren past een vast dienstverband ook niet. Regelmatig kiezen meer getalenteerde jongeren er bewust voor om hun diensten vanuit eigen ondernemerschap als ZZP-er aan te bieden, bijvoorbeeld als vormgevers of adviseurs voor nieuwe media. Voor hen is dat een mogelijkheid om hun talenten volop te ontplooien en tegelijk hun vrijheid te behouden. En organisaties kunnen op deze wijze gebruikmaken van de vernieuwende impulsen van jongeren, zonder de verplichting van een vast dienstverband.

Als het een organisatie lukt om een nieuwe betrokken generatie aan het werk te krijgen, dan kan dit veel in beweging zetten. De nieuwe generatie heeft vaak veel affiniteit met maatschappelijk verantwoord ondernemen. Niet omdat het moet, maar omdat het voor hen de gewoonste zaak van de wereld is. Ook de sfeer zal veranderen. Vaak zijn het dan niet alleen de jongeren die voor vernieuwing zorgen. Ook voor de andere medewerkers kan dit

een stimulans zijn om er weer met nieuw elan tegenaan te gaan.

Bij grotere organisaties met meer jongeren kan het zinvol zijn dat jongeren hun krachten bundelen, waardoor zij zich meer bewust worden van hun kwaliteiten en beter weerstand kunnen bieden tegen eventuele witwasprogramma's. Niet als een geïsoleerde klachtengroep 'tegen' het bestaande, maar als krachtengroep die de vernieuwing en het 'anders zijn' kan ondersteunen. Zo functioneert binnen de politie 'Jong Blauw', waar veel uitwisseling plaatsvindt en wat jongeren helpt hun eigen inbreng serieus te blijven nemen.

Ook jongeren moeten een slag maken

Voor jongeren in organisaties is het een grote kunst om trouw te blijven aan zichzelf en zich tegelijkertijd ook voldoende te verbinden met de organisatie waar zij werken. Als zij zich niet verbinden, dan kunnen hun talenten gemakkelijk ontsporen. Behoeftes aan snelheid en authenticiteit kan dan omslaan in onaangepast, niet communicatief of eigenzinnig gedrag. En behoefte aan vrijheid kan gemakkelijk leiden tot het niet nakomen van afspraken. Soms komen de talenten van jongeren niet tot hun recht omdat zij zich nog niet bewust zijn van hun unieke bijdrage of dat zij hun kwaliteiten negatief labelen, of zich hierin te kwetsbaar voelen. Dit geldt met name voor jongeren die hoog gevoelig zijn. De wijze waarop jongeren worden benaderd of hoe op hen wordt gereageerd maakt of zij een kwaliteit al dan niet in durven zetten.

Een vrouw van 29 is sinds kort lid van het managementteam. Tijdens een discussie over het leiderschap van een van haar mannelijke collega's beschrijft ze heel precies wat zij zag

gebeuren toen deze een aanvaring had met een van zijn medewerkers: 'Jouw stem bleef nog wel rustig en wat je zei klonk nog steeds fatsoenlijk, maar de energie die je uitstraalde was zo heftig en donker dat iedereen stilviel. Nog een uur na jullie aanvaring was de spanning nog te snijden en het viel me op dat de helft van de afdeling nog helemaal onrustig was.' Deze observatie was een schok voor haar collega, maar hij ging zich langzaam realiseren dat zij misschien wel gelijk had en dat het mogelijk wel aan hem lag dat een aantal medewerkers het contact met hem vermeed. De hoog gevoeligheid van het nieuwe MT-lid was tot op dat moment steeds een belemmering geweest voor haar om iets in te brengen. De manier waarop haar collega's reageerden op haar observatie deed haar beseffen dat haar fijngevoeligheid en scherpe waarneming eigenlijk grote kwaliteiten zijn die ze ook prima kan inzetten in het managementteam.

Hoog gevoelig zijn heeft als voordeel dat iemand gemakkelijk aan kan voelen wat een collega of klant verwacht. Hierdoor kan hij vaak heel goed functioneren, maar het gevaar is groot dat hij te veel energie van de ander overneemt, of dat hij zich onvoldoende bewust is waar hij zelf voor staat en wat hij zelf wilt. Het is belangrijk dat een hoog gevoelig persoon zich bewust is van deze valkuilen en hiermee om leert gaan.

Jaap Vermuë werkt veel met jongeren en in organisaties waar jongeren actief zijn of waar jongeren medeondernemer worden en het stokje overnemen van de oudere generatie. Hij is medeoprichter van Star Global Family, een organisatie die programma's verzorgt voor nieuwtijds jongeren.

Literatuur

Jaap Vermuë [www.bewustbedrijf.nl], 'Bewustzijn in bedrijf, in tien stappen naar een vitale organisatie', 2013, 2e druk.

www.bewustbedrijf.nl