

Evoluerend leiderschap in generatieperspectief

Om de betekenis van het generatieperspectief voor leiderschap te begrijpen en vooral te benutten is het nodig leiderschap en 'leider-zijn' te onderscheiden. Een groep, een organisatie kunnen leiden is ongetwijfeld een persoonlijke kwaliteit; je kunt weliswaar tot op zekere hoogte *leren* leiding te geven, maar het moet je uiteindelijk toch echt passen om als leider (h)erkent te worden. Met leiderschap daarentegen wordt verwezen naar de wijze waarop leiders vormgeven aan hun rol en functie en daarover gaat dit artikel.

Het zal duidelijk zijn dat leiderschapsstijlen met de tijd(geest) mee veranderen: leiderschap en de context van de tijd zijn nauw verbonden. De voortdurend veranderende samenleving verlangt af en toe nieuwe vormen van leiderschap en omgekeerd spelen vooroplopende leiders door hun afstemming op de tijd(geest) ook zelf met nieuwe organisatievormen. En in deze samenhang van leiderschapsstijl en de veranderende tijd verschijnt het generatieperspectief op het toneel. Dit kan een effectief instrument zijn om gericht vorm te geven aan de evolutie die van leiderschap.

De generatiesociologie laat zien hoe met enige regelmaat nieuwe generaties op het maatschappelijk toneel verschijnen, meestal wordt daarvoor het ritme van 10 tot 15 jaar gehanteerd. Een generatie betreft dan alle nieuwgeborenen in een bepaald tijdvak en wat hen verbindt is het letterlijk en figuurlijk kind van hun tijd worden. De eerste vijftien jaar vormt zich de culturele blauwdruk van deze nieuwe generatie, in de tweede vijftien jaar experimenteert zij daarmee door er actief vorm aan te geven. In de jaren daarna vormt dit sociaal-culturele 'generatie-kapitaal' de (onbewuste) achtergrond voor haar maatschappelijk functioneren.

Relevantie

Naarmate maatschappelijke processen sneller veranderen is dit inzicht over generaties met betrekking tot leidinggeven relevant geworden. Laten we de huidige tijd nemen: wie nu leiding geeft of gaat geven wordt geconfronteerd met thema's die vijftien jaar geleden nog nauwelijks speelden: aanzienlijk snellere communicatiepatronen, steeds plattere organisaties, intensievere vormen van samenwerking zowel intern als extern, sterk veranderende relaties met cliënten, hoger opgeleid en mondiger personeel, om maar wat te noemen. Dat vraagt om nieuwe leiderschapsstijlen.

Een voorbeeld: het wordt nu steeds duidelijker dat de functie en betekenis van de traditionele jaarlijkse beoordelingsgesprekken tussen leidinggevende en medewerker in feite achterhaald zijn. Beoordeling krijgt meer en meer het karakter van een doorlopend gesprek. En omdat samenwerking essentieel is geworden, verschijnen er ook vormen van collegiale feedback als beoordeling en sturing. Hoe verhoudt dit zich weer met de feedback van de leidinggevende? Zo zijn er vele aspecten en situaties te benoemen die vragen om (nieuw) op de tijd afgestemd leiderschap.

Maar misschien is het wel het meest interessant om het profiel van de nieuwe generatie leiders die nu aantreedt te onderzoeken. Deze generatie, nu eind twintig tot eind dertig jaar, resoneert namelijk optimaal met déze tijd. En als we naar hun generatiepatronen kijken zien we waarom. Deze generatie heeft van jongs af aan geleerd in groepen te functioneren (het is de eerste generatie die massaal op crèches heeft gezeten, waarvoor een hele cultuur aan tv-programma's, speelgoed, kleding etc. is ontstaan, waarin identificatie met peergroup-genoten van levensbelang is). Het is de eerste generatie die leerde dat het "om jezelf ging", dat je moest weten wat jij wilde en dat je daarvoor moest opkomen, kortom een generatie die niet alleen opgroeide als "kinderen van hun ouders" maar vooral ook als individuen met een eigen mening. Het is de eerste generatie die op school leerde samenwerken, die werd uitgedaagd over grenzen heen te denken.

Zie daar het resultaat: dit is een generatie die wil samenwerken en dat uiterst belangrijk vindt en die dus ook elkaar beoordelen heel gewoon vindt, die persoonlijke relaties essentieel vindt, juist ook op het werk, die verbindend kan denken en die wars is van ideologie en in plaats daarvan op zoek naar

wat authentiek is in zichzelf, in anderen en in het werk. Dit mag een ideaaltypische beschrijving zijn, uit sociologisch onderzoek blijkt afdoende dat deze generatie zich hier in herkent.



Deze generatie heeft van jongs af aan geleerd in groepen te functioneren met een eigen cultuur aan tv-programma's.

Opmerkelijke afstemming

En wie dit generatieprofiel naast dat van deze tijd legt zal een opmerkelijke afstemming ontdekken. De vraagstukken van deze tijd vragen zowel economisch, sociaal, cultureel als politiek om meer dan ooit om over grenzen heen te kunnen denken en samen te werken, om creativiteit en ongebaande wegen in te durven slaan. En er staat een nieuwe generatie klaar die hiervoor al is voorbereid. Die samenwerken al in het generatie-DNA heeft zitten. Die voorbij traditionele, formele structuren en status zoekt naar meer gelijkwaardige relaties, naar persoonlijke verhoudingen waarin én waardoor nieuwe creativiteit kan worden aangeboord. Die verbindingen ziet en zo nieuwe ruimtes kan creëren.

Het onderzoek dat Petra Kerstens en Anne Marth Kuilder initiëren is daarom zinvol en in haar soort uniek: als er zo'n mooie match is tussen de nieuwe generatie dertigers en deze tijd, hoe kan deze nieuwe generatie dan vanuit haar generatie-DNA de leiderschapsstijl ontwikkelen die zo naadloos mogelijk aansluit bij wat deze en de komende tijden vragen? Welke vragen hebben huidige of oudere generaties leiders aan deze generaties aan hen? Hoe kunnen zij samen, in het NU, met hun organisatie bij de tijd blijven? Prachtige vragen voor een dynamische toekomst.



Pieter van Dijk, socioloog en psychotherapeut. Auteur van: De generatiecrisis. Kenmerken en kansen. (SWP, A'dam; 2010)