



ARTIKEL — Gepubliceerd: 29 maart, 2011 in [Performance Management](#)

In de huidige turbulente tijden is effectief managersgedrag nodig. In onze [vorige bijdrage](#) namen we stelling: managers moeten hun intuïtieve basisgedrag opzij schuiven. Zij moeten gaan voor duurzame oplossingen die worden geaccepteerd in alle lagen van de organisatie. Acceptatie is echter iets anders dan commitment. Daarover nu meer.

De directie van een adviesbureau neemt een ‘tijdelijke noodmaatregel’. De budgetten voor consultancyopdrachten worden voortaan centraal vastgesteld. Adviseurs moeten meer declarabele uren maken en aan productontwikkeling mag niet meer zoveel worden uitgegeven. De consequentie is dat besluitvorming over offertes meer tijd neemt. En ervaren opdrachtgevers, de traditionele ankerpunten voor planning van opdrachten, krijgen minder invloed. Zij begrijpen het wel, maar voelen zich toch gepasseerd. Hoe ontwikkelt zich intussen het commitment van adviseurs en opdrachtgevers?

“Het is maar een ‘interimmaatregel.’ De directie rekent erop dat kostenbesparende maatregelen straks hun verwachte effect gaan sorteren. Na de chaos van nu komt alles weer onder controle. Om je heen vang je geluiden op als “De cultuur in onze organisatie is zakelijker geworden”; “Het gaat weer prima nu!” of “We maken een come back”. De denkfout is dat straks alles weer wordt zoals vroeger. Men bedoelt: dan zijn we weer ‘gewoon’ in control. Niets staat meer in de weg van succes.

Wordt alles straks weer als vroeger?

Maar tijden veranderen. Een irreversibel proces speelt zich af. Het economisch krachtenveld is op zijn kop gezet. In rap tempo zijn we onderweg van een fysieke naar een open, digitale economie. Lange termijn strategieën hebben maar beperkte houdbaarheid. Traditionele verdienmodellen sneuvelen aan de lopende band. Je gaat failliet als je niet op het internet gevonden wordt. De communicatie met klanten is radicaal veranderd. Alle informatie over marktontwikkelingen staat op het net; productaanbiedingen gaan via de website. Met die website moet je dag en nacht bezig zijn; maar garanties geeft dat niet. Mobiele communicatie faciliteert Het Nieuwe Werken. Onafhankelijk van tijd en plaats kun je als medewerker of manager je werk doen. Management wordt virtueel. Steeds meer onttrekt zich aan het oog van de manager. De klant komt al niet meer in de fysieke winkel. De medewerker is fysiek minder aanwezig op zijn kantoorstek. Conclusie: vroeger is allang voorbij. Dat heeft ingrijpende consequenties voor de opvattingen over aansturing en control. Een probleem? Nee, het is een aanpassingsvraagstuk. Hoeveel traditionele control willen we inwisselen voor eigentijds commitment? En hoe pak je dat aan in de praktijk?

Wat wil de generatie Einstein?

Als control opnieuw in balans gebracht moet worden met commitment denken we aan een andere stijl van management. Maar de 'stijl van meewerken' is niet minder belangrijk. Voor het vinden van het juiste evenwicht moeten we weten hoe de medewerkers van nu aankijken tegen werk en werken. Is dat anders dan vroeger? Volgens sommigen wel. De generatie Einstein (1), ook wel generatie Y genoemd, stroomt de arbeidsmarkt op. In tegenstelling tot de vorige generatie (als X aangeduid) zou de Generatie Einstein (van na 1985) niet individualistisch maar collectivistisch zijn ingesteld. De generatie Y groeide op in de informatiemaatschappij en zou informatie verwerken op een manier die lijkt op het creatief en verondersteld multidisciplinair denken van Einstein. Dit idee is overigens omstreden. Sommigen zien de Einsteiners als gemakzuchtige zoekmachinegebruikers die een goed referentiekader missen om informatie te beoordelen. Een duidelijk minder positief beeld. Wat hier ook van zij, de tijden zijn veranderd. Alleen daarom al vinden we het zinvol om te onderzoeken hoe de nieuwe generatie (Y) kan worden gecommitteerd aan het leveren van prestaties.

Wij zijn van mening dat er met betrekking tot het commitment van de nieuwe generatie iets bijzonders gaande is. Wij signaleren drie punten die de aandacht trekken. Dat zijn (1) de intrinsieke motivatie, (2) de combinatie leren en werken en (3) het deel uitmaken van sociale netwerken.

Intrinsieke motivatie

Motivatie van binnenuit is er niet ineens. Het ontstaat in een aantal stadia lopend van ongemotiveerd via extrinsiek gemotiveerd naar van binnen gemotiveerd. Die ontwikkeling begint al tijdens de studie. Dan worden naast kennis ook waarden overgedragen, zoals verantwoordelijk zijn en verantwoordelijk worden gehouden. Dit verantwoordelijkheidsgevoel is een must in de virtuele wereld van Het Nieuwe Werken. Peter Senge traceerde 5 disciplines voor de kennisintensieve organisatie (2). Hiervan is het nemen van persoonlijke verantwoordelijkheid er één.

Om de resultaten te verbeteren, voert een directeur cost control in. Dit leek te werken. De resultaten gingen wel omhoog maar al snel bleek dat er geen sprake was van continue verbetering. De manager ging het gesprek aan, en begreep snel dat de motivatie ontbrak. Hij vroeg aandacht voor waarden als ondernemerschap en eigen verantwoordelijkheid. Nadrukkelijk sprak hij zijn vertrouwen uit in zijn managers en hun teams. Hij liet het aan hen over om kansen te pakken en resultaten neer te zetten. Vervolgens ontwierpen de managers zelf workshops en kwamen na vaak heftige discussies met hun mensen tot nieuwe speerpunten en targets. De lijn omhoog werd weer opgepakt.

We nemen besluiten en leven met de consequenties. Het niet teveel op anderen leunen is een stimulans om eigen talenten te ontwikkelen en datgene te doen in je werk waar je kracht ligt. Zo komen we bij de wortels van intrinsieke motivatie. Daarmee worden het ook belangrijke criteria bij het kiezen voor een baan of een bedrijf.

Combinatie van leren en werken

De nieuwe medewerker is op zoek naar verantwoordelijkheden en leermogelijkheden binnen de organisatie. Maar hij wil ook worden uitgedaagd en geïnspireerd om goede resultaten te halen. De lat mag best hoog liggen als het maar een stevige te respecteren baas is die een beroep op de medewerker doet.

De nieuwe directeur van een Arbodienst gooit het roer om. Hij maakt teams van professionals zelf verantwoordelijk. Tegelijkertijd reduceert hij het aantal managers dramatisch. De manier waarop de prestaties

worden gemeten is simpel. Elk team heeft 3 targets: klanttevredenheid, omzet en kwaliteit. Op elk target kan het team A, B, C of D scoren. Op intranet worden de resultaten gepubliceerd. Op basis van de scores wordt al dan niet een prestatiebonus toegekend. Het belangrijkste is dat de oude bureaucratie de nek wordt omgedraaid en dat een transparante, stimulerende prestatiecultuur ontstaat waarin medewerkers leren van hun eigen prestaties.

De nieuwe generatie is opgegroeid in een tijd vol verandering en innovatie. Uitdagingen worden gezien als ontwikkelmogelijkheden. Hoezo..probleem? Men kijkt met vertrouwen naar de toekomst omdat men overtuigd is van de eigen veerkracht en beweeglijkheid. Ontwikkeling en leren zijn constante factoren geworden. Verfrissend is de zakelijke insteek: van bureaucratie naar easycratie. Alles moet vlot, gemakkelijk en duidelijk. Dit geldt zeker ook voor leren en werken binnen organisaties.

Sociale Netwerken

Generatie Y maakt deel uit van veel sociale netwerken. Men is opgegroeid met nieuwe media en op een natuurlijk manier mediasmart. Deze generatie onderhoudt contacten -vanzelfsprekend- zowel offline als online. Vertrouwen, empathie en intimiteit in relaties spelen daarbij een grote rol. Daarnaast gaan jongeren relaties bij voorkeur aan op basis van gelijkwaardigheid en respect. Samenwerking is een competentie die de nieuwe generatie al van jongs af aan wordt ingebakken. In de ogen van de nieuwe generatie staat niemand alleen. Gezamenlijkheid en samenwerking spelen een grote rol. Daarbij moet het gezellig zijn. Het gaat niet zozeer om grootschalige bijeenkomsten, maar om intieme ontmoetingen met voor iedereen de mogelijkheid om te doen wat hij/zij zelf wil.

Een consultant is vaak buiten de deur. Om onderling contact te stimuleren heeft een adviesbureau een online sociaal netwerk opgezet via Yammer. Nu kunnen de consultants elkaar laten weten waar ze mee bezig zijn en kunnen zij ervaringen, tips en inzichten uitwisselen. Ook bij de projectuitvoering is Yammer effectief. Informatie over contactpersonen bij klanten, projectaanpak en mogelijkheden worden bekend gemaakt zodat samenwerking kan worden gezocht en de klant zo goed mogelijk bediend kan worden. Maar ook vertrouwelijke zaken zoals stagnaties in de uitvoering en dilemma's bij keuzen worden uitgewisseld.

Wat betekent de nieuwe tijd voor de organisatie-inrichting?

Hiervoor zagen we dat medewerkers 'het anders willen'. Daaraan zitten veel positieve kanten. De dynamiek van de omgeving verhoudt zich prima met de flexibele opstelling van de nieuwe generatie. Kunnen we organisaties anders vormgeven om daarmee in te spelen op de nieuwe mentaliteit? Kunnen we een win-win situatie bereiken door de organisatie zo in te richten dat leren, werken en leven beter bij elkaar komen?

Dat zijn niet alleen abstracte vragen die visie en leiderschap raken. Het zijn ook hele praktische vragen. Hier volgt een voorzet met 10 suggesties.

1. Organiseer *employee centered*. Laat medewerkers oplossingen zoeken voor vraagstukken die ze boeien en waar ze verstand van hebben. Delegeer verantwoordelijkheden die aansluiten op hun talenten. Relativeer structuren en procedures en zet ze aan het werk waar actie nodig is. Het leidend principe: minder control en meer commitment.
2. Stimuleer soepele *informele omgangsvormen* binnen en tussen alle lagen van de organisatiestructuur. Dat relativeert de traditionele hiërarchie en versterkt creativiteit. Dit staat niet in de weg dat de top prima de koers kan uitzetten en een leidinggevende ook echt leiding geeft. Geen gelijkheid, wel gelijkwaardigheid.
3. Koers naar een *ondernemende cultuur*. Geef ruimte voor ondernemerschap waarbij medewerkers mogelijkheden

- kunnen benutten en ontplooiën. Zorg dat ze met hun eigen ideeën en plannen bijdragen aan het verbeteren van de prestaties. Uw medewerkers zijn uw business.
4. Organiseer een *kleinschalige werksetting*. Dit heeft verschillende voordelen. Het ondernemerschap wordt gestimuleerd, er wordt gehoor worden gegeven aan de afkeer van bureaucratie en het sluit aan op behoefte aan intimiteit en geborgenheid van de nieuwe generatie.
 5. Introduceer de mogelijkheid om *onafhankelijk van tijd en plaats te werken*. Dat geeft medewerkers meer flexibiliteit en het doet een appèl op het nemen van eigen verantwoordelijkheid. De consequentie is dat de organisatie moet sturen op output (resultaat) en moet zorgen voor voldoende mogelijkheden voor afstemming en informatie-uitwisseling tussen de professionals.
 6. Realiseer een *stimulerende prestatiecultuur*. De nieuwe generatie vindt het niet erg om te laten zien wat ze gepresteerd heeft in het licht van de eigen ambities. Het appelleert aan hun zelfstandigheid en zelfvertrouwen. Maar perverse effecten moeten worden vermeden. Voorwaarden zijn daarom correcte data over de bereikte resultaten, niet zwarte pieten en veel tijd voor de analyse over de prestatieontwikkeling op de lange termijn.
 7. Zorg voor *zinvol werk*; werk dat er toe doet. Dat zijn werkzaamheden die bijdragen aan het ondernemingsresultaat en tegelijk veel mogelijkheden bieden voor ontwikkeling en leren. Deze werkzaamheden betreffen vaak complexe afwegingen, het maken van keuzen, zien hoe die uitpakken en dan weer alert reageren met nieuwe besluiten. Medewerkers ontwikkelen zo hun hypothesen over het bedrijfssucces en ontwikkelen ownership ten aanzien van hun besluiten en acties.
 8. Creëer een *lerende organisatie*. Dat is een organisatie waarin medewerkers mede-ownership voelen voor het bedrijfssucces en de gelegenheid krijgen om zich in de volle breedte te ontwikkelen. Dat vraagt om afwisseling van jobs en de mogelijkheid om een eigen loopbaanpad in de organisatie uit te stippelen.
 9. Werk in *wisselende samenstellingen* aan belangrijke vraagstukken. ‘Samen de klus klaren’ betekent een klus waarin iedereen zijn eigen rol en inbreng heeft. De nieuwe generatie is groeps- en netwerkgericht. Dit pleit voor samenwerking in wisselende en *interdisciplinaire* teams. Mensen met diverse kwaliteiten kunnen elkaar makkelijk vinden in netwerken of in internationaal verband. Op deze manier ontwikkelen zich binnen een lerende organisatie competenties (van medewerkers) en capabilities (dingen waar de organisatie goed in is) die strategisch voordeel brengen.
 10. Check of *persoonlijke doelstellingen en organisatie doelstellingen op elkaar aansluiten*. Het is de verantwoordelijkheid van de nieuwe generatie om zelf loopbaanplannen te maken. Maar het moet duidelijk zijn wat zij concreet kan bijdragen aan de toekomst van de organisatie. Hierdoor worden zowel individuele betrokkenheid als het gemeenschappelijke gevoel gestimuleerd.

Case: Humanitas

Hans Becker trof bij zijn start bij Humanitas een zeer bureaucratische organisatie aan. Alles verliep via vaste protocollen en instructies. Voor de behoeften van cliënten (toen nog patiënten genoemd) was weinig oog. Becker realiseerde een omslag door te focussen op ondernemerschap en het nemen van eigen verantwoordelijkheid. Hij schraptte twee hiërarchische lagen en ontsloeg een aantal directeuren. Zijn visie is helder: alles draait om de cliënt en zijn zelfstandigheid. Daarom introduceerde hij een ‘ja-cultuur’ waarin medewerkers alle ruimte krijgen voor ‘wat er wel kan’ als dat is gebaseerd op behoeften van cliënten. En het commitment van de medewerkers?dat nam flink toe!

Zie voor deze en vergelijkbare voorbeelden in de [Kennisbank: Sturen op verantwoordelijkheid](#). Het betreft een ontwikkeling die in allerlei variaties in heel verschillende organisaties aan de gang is. In een apart [dossier](#) verzamelt ManagementSite systematisch ervaringen, inzichten en cases over dit onderwerp.

Commitment en generatie Einstein; een veelbelovende combinatie

Met deze 10 punten kunnen we organisaties zo inrichten dat ze beter aansluiten op de nieuwe generatie. Kort gezegd: informele organisaties zonder flauwekul. Minder formele control, en meer oog voor ondernemerschap en commitment. Hiermee bereiken we dat medewerkers hun talenten voluit kunnen inzetten. Het anders inrichten van de organisatie is één manier om dat te bereiken. Maar slimmer delegeren vraagt ook een andere leiderschapsstijl. Dat komt aan de orde in onze volgende bijdrage.

Over de auteurs

Mr Leo Kerklaan is directeur van de Franeker Management Academie.

Drs Joost van Rantwijk is organisatieadviseur bij Holland Consulting Group.

Floor Slager MSc. MBA is werkzaam als management consultant bij ConQuaestor.

-
1. Boschma, J. en I. Groen (2010). *Generatie Einstein 3.0: slimmer, socialer en volwassener*. Utrecht, A.W. Bruna Uitgevers B.V.
 2. Senge Peter (1990). *The Fifth Discipline*, Doubleday, New York, 1990; (en: Century, London, 1990).

13 Reacties

Richard Vielvoye — [29 maart, 2011](#)

Prima artikel, mijn complimenten.

In mijn visie het Nieuwe Werken in volle breedte. Bij een organisatie met deze principes zou ik zo willen werken (al ben ik niet van de Einstein-generatie).

Huib van Herrewegen — [29 maart, 2011](#)

Uit het hart gegrepen. Helder, constructief en m.i. niet alleen voor einstein generatie recept voor verbetering werkomgeving en prestaties! Moet ook goed kunnen werken in tijden van bezuinigingen! (ben ook geen Einsteiner)

Marcel Wiedenbrugge — [29 maart, 2011](#)

Dat was een lang verhaal, maar wel de moeite van het lezen waard. In een wereld, waarin verandering ogenschijnlijk steeds sneller plaatsvindt, kun je dat vertalen naar het alom bekende principe van survival of the fittest, oftewel diegene die zich het best en snelst kan aanpassen aan een veranderende omgeving heeft in principe de beste kansen om te overleven (Sun Zi (Art of War) wist dit 2500 jaar geleden overigens ook al). Dit principe vertaalt zich steeds meer naar het collectief (gericht samenwerken, ook al lang bekend dat dit verstandig is), waarbij het algemeen belang en individueel belang steeds meer op een natuurlijke manier samenvloeien. In een dergelijk bedrijfsmodel wordt het rücksichtslos nastreven van individueel belang (bijv. korte termijn winstbejag) dus steeds meer gezien als ongewenst gedrag, dat uiteindelijk schade kan toebrengen aan het algemeen belang (duurzaamheid, continuïteit).

Als zodanig vormen bedrijfscultuur, een sterk algemeen doel (missie) en werkelijk door iedere participant geleefde bedrijfswaarden de basis en dat dient door de hele supply chain gedragen te worden. Dat vertaalt zich uiteindelijk naar prestaties, maar dit veronderstelt wel een holistische benadering (universal collaboration, het supply chain denken). Vanuit die positie kun je uitstekend aan optimalisatie van klantwaarde gaan werken, waarbij het individueel succes ongeschikt is aan het collectief succes (maar niet wordt uitgesloten). Dit is een benadering waarbij vanuit een het perspectief van duurzaamheid, lange termijn waarde en continuïteit gedacht dient te worden. Alleen red je dat niet, dus samenwerking is een absolute voorwaarde.

In de praktijk komt dit alles erop neer om ervoor te zorgen, dat je de juiste mensen aan je organisatie bindt (cultural fit).

Openheid, transparantie, flexibiliteit, verbinding, individualiteit in collectiviteit en cross functionele samenwerking (elkaar versterken, helpen en stimuleren, niet elkaar beconcurreren) zijn daarbij de kernbegrippen. Ontsluit het intellectueel kapitaal en laat iedereen (intern en extern) daarvan meeprofiteren, zo blijf je automatisch goed bezig en creëer je netwerken van partnerships. Dat werkt heel stimulerend (en effectief). Werken wordt dan tevens een natuurlijk verlengstuk van iets dat wij het leven noemen.

Waardecreatie is waar het allemaal om draait, de rest volgt daarna vanzelf.

De realiteit is echter, dat veel bedrijven hier (nog) niet toe in staat zijn. Een kwestie van tijd zou ik denken.

Marcel Wiedenbrugge

<http://www.wcmconsult.com>

Estelle Timmermans — [29 maart, 2011](#)

Goed artikel geeft goed aan wat de meningen zijn over de generatie Einstein. Naar mijn mening zouden dit zeker principes zijn waaronder mijn generatie zou willen werken! Vooral de verantwoordelijkheid en de doorgroei/ leer mogelijkheden zijn belangrijk. Hoewel ik momenteel wel merk dat dat niet in iedere branche werkt en gewenst is!

Branko Lastdrager — [29 maart, 2011](#)

Prima artikel,

Geeft weer hoe de nieuwe generatie en het overgrote deel van andere generaties graag willen samenwerken. Zie dus deze punten als een maatschappelijke trend ipv een generatiegebonden trend.

Ondanks dat het merendeel van de mensen hier dus direct een handtekening onder zet zijn we ook met elkaar bezig het huidige systeem hoog te houden.

Interessante vraag blijft dan ook hoe we de in het artikel genoemde punten bereiken? Ik ben dan ook in gespannen afwachting van jullie volgende artikel! (zie ook mijn poging tot het beantwoorden van deze vraag:

<http://blastdrager.wordpress.com/2010/12/28/organisatietransformatie-fluwelen-of-franse-revolutie/>)

Geïnspireerde groet,

Branko Lastdrager

Erik Overdick — [30 maart, 2011](#)

Een artikel waar een prima invulling wordt gegeven aan Het Nieuwe Werken, wat naar mijn mening veel verder gaat dan 'thuiswerken' en of 'flexibel werken'.

Het is een pad wat onvermijdelijk is, ook in kader van 'duurzaam- en maatschappelijk verantwoord ondernemen'.

@Marcel, wellicht is er minder tijd voor nodig dan we denken. En wellicht is tijd niet interessant. De ontwikkeling op zich is al een feest om aan te werken!

<http://www.overdick.nl>

Sietse Rauwerdink — [30 maart, 2011](#)

Prima artikel. Geeft goed de essentie weer van de nieuwe lichting werkers.

Er is alleen wel een toevoeging nodig. Het gaat hierbij namelijk om de (relatief kleine) groep voorlopers. Er zijn een aantal

jongeren die ruimschoots boven het maaiveld uitkomen. Deze zijn niet toevallig hoogopgeleid en ontzettend gemotiveerd. Zij vallen op. Zij zijn daarmee het gezicht van de nieuwe generatie.

Er zijn echter nog drie andere groepen jongeren.

1. De hoogopgeleide jongeren, die gewoon hun werk willen doen. Niet teveel willen opvallen, doe maar gewoon dan doe je al gek genoeg. Zij hebben zowel behoefte aan grenzen als aan vrijheid.
2. & 3. De laagopgeleide jongeren, al dan niet gemotiveerd. Uit een onderzoek van Manpower bleek dat de kloof tussen hoog- en laagopgeleid steeds groter wordt. De hoogopgeleiden hebben steeds meer behoefte aan vrijheid en kunnen zich prima bewegen in de steeds ingewikkelder wordende wereld. Dit in tegenstelling tot de lager opgeleiden, die juist steeds meer grenzen nodig hebben. Zo hebben behoefte aan houvast. En die wordt steeds minder gegeven.

Kortom: er moet ook goed worden gekeken naar de lager opgeleiden en de groep die (nog) niet boven het maaiveld uitkomt!

Ton Legerstee — [31 maart, 2011](#)

@ Sietse ; heel erg eens met de stelling dat het hier slechts een kleine groep van de Y-generatie betreft. In Rotterdam komt 70 % van de jongeren niet verder dan MBo. Die lezen dit soort artikelen niet... Lees b.v. het R'dam katern van vanmorgen over de jeugd in Bloemhof. Dat is mijn werk. Jur Verbeek repressief en ik aan de voorkant toeleiden naar scholing en werk en talentontwikkeling. deze jongeren denken niet in samenwerken, maar in overleven en daarbij kan iemand die vandaag je partner is morgen je concurrent zijn. Natuurlijk is commitment van belang voor een grote groep jonge medewerkers, maar dat was ook vroeger al zo. De huidige jonge generatie is mondiger en heeft meer toegang tot alle informatie. Dat is wel een verschil met vroeger... maar hoe zit het met de discipline ? Hoe zit het met het doorzettingsvermogen ? Is het makkelijk ontsluiten van informatie niet juist funest voor dat doorzettingsvermogen En de enorme keuzestress....! Soms ben ik blij dat ik niet tot de generatie Y behoort....

In mei heeft wethouder Louwes een gesprek met iemand die het boek de generatie Einstein heeft geschreven over wat we er mee kunnen in deze stad. Ik ben er bij als haar adviseur. Kom maar op met jullie input ,maar laten we het vooral hebben over alle jongeren in de stad (met dank aan Sietse !!!) Dit komt van iemand met de leeftijd dat zijn kinderen nog niet eens meer tot de generatie Einstein behoren!

Bas Aghina — [31 maart, 2011](#)

Beste Leo, Floor en Joost,

Goed verhaal, natuurlijk. Ben benieuwd naar de volgende bijdrage over de benodigde veranderingen in leiderschapsstijl. Aanrader op dit gebied van generatiemanagement, want zo kunnen we het denk ik wel noemen, is lijkt me ook het proefschrift (in handelseditie) van Aart Bontekoning, 'Het Generatie Raadsel. Ontdek de kracht van generaties' (Meinema, 2010). Daarbij kan m.n. voor jullie verhaal interessant zijn het besef dat generaties soepel in nieuwe rollen terecht moeten komen (medior wordt senior wordt toezichhoudend/coach etc.).

Zo kunnen bijv. senioren de ambities en werkwijzen van de jongere generatie zodanig organiseren dat deze maximaal bijdragen aan de organisatiedoelen. Dit i.p.v. het verlies van kostbare energie en tijd doordat generaties in elkaars 'irritatievelden' terechtkomen (conflict tussen consensus-zoeken versus pragmatisch oplossen etc. enz.).

Hopelijk hebben jullie hier iets aan.

Nogmaals, complimenten en succes met de nieuwste bijdrage.

Met vriendelijke groet,

Bas Aghina

Organisatie- en onderwijsadviseur in aansluitingsvraagstukken van Leven Lang Leren.

Jeroen Boschma — [5 april, 2011](#)

Goed artikel!

Toen we 6 jaar geleden begonnen met het schrijven van de eerste versie van Generatie Einstein leek het alsof we een niet bestaande wereld aanboorden. De oudste Einsteiners waren toen 16 jaar en slechts scholen en jongeren marketeers herkenden het verhaal in hun dagelijkse praktijk. Anderen herkenden het wel als ze naar hun eigen kinderen keken maar zagen niet voor zich hoe dit ooit in hun professionele leven zijn intrede zou doen.

Nu is er geen ontkomen meer aan. Generatie Einstein is volwassen geworden en iedereen heeft door dat er een revolutie plaats vindt. Een revolutie van binnen uit, zonder barricades en zonder pamfletten maar met grote effecten...

Als we aan willen haken en mee willen genieten van wat deze nieuwe generatie voor zich ziet, nodig heeft en gaat veroorzaken zullen we open moeten staan. De enige oplossing is oprecht nieuwsgierig zijn en ons werkelijk laten inspireren.

Oplossingen zijn eenvoudig te genereren als we gebruik maken van de creatieve, collaboratieve en communicatieve eigenschappen van deze positieve generatie. Voor de marketing/reclame opdrachten hebben we een module ontwikkeld genaamd in-creation. Deze zou denk ook heel goed ingezet kunnen voor HR en management vraagstukken.

Jeroen Boschma

Auteur Generatie Einstein 3.0

Founder van GADFLY <http://www.bzzzz.nl>

Wim Aalbers — [5 april, 2011](#)

Eens met het meeste. Maar effectief loslaten vergt meer van managers en leiders. De acceptatie dat de werkelijkheid weerbarstiger en onvoorspelbaarder is dan veel managementtheorie en doctrines. Het inzicht dat verzet tegen die werkelijkheid de oorzaak is van de overmaat aan (controle-) stress. De bereidheid om fouten en falen écht te omarmen als leermomenten. En tenslotte: het kweken van een cultuur van sterke interafhankelijkheid. Niet krampachtig vasthouden, maar "stevig loslaten".

De nieuwe generatie heeft een visie en wil verantwoordelijkheid. Geef ze ontwikkelruimte.

Wim Aalbers

<http://www.bewegingindezaak.nl>

Arend Ardon — [6 april, 2011](#)

Beste Leo, Floor en Joost,

Complimenten voor jullie artikel. Mooi hoe jullie verschillende actuele lijnen bijeen brengen, zoals HNW, generatiebewust beleid, social media, ondernemerschap en leiderschap. Prachtig bijeengebracht in een 10 punten leidraad. Beknopt genoeg om te kunnen overzien, net uitgewerkt genoeg om een beeld te vormen van wat je bedoelt. Een overtuigende richting, mij heb je mee ...

Arend Ardon

Robert Slagter — [16 april, 2011](#)

Beste Leo, Floor en Joost,

Bedankt voor jullie inspirerende artikel: in meerdere opzichten een 'posivent' . Het is een uitnodiging tot zelfreflectie, dialoog en geengageerd (holistisch) en gelijkwaardig samen-werken.

Een oosterse leraar heeft eens gezegd: "Het leven is een reis van ik naar wij." Een reis die voor elk mens gaande is of in het

verschiet ligt: de 'alleen en voor jezelf'-mens is een uitstervend ras.

Misschien een interessant boek over de veranderende tijdsgeest:

"The aquarian conspiracy" van Marilyn Ferguson, waarin zij paradimaverschuivingen op gebieden als onderwijs en economie beschrijft en verklaart.

Chapeau!

Rob Slagter

© 1997 - 2012 ManagementSite B.V.